

# Organisationsnivå

## Demokratisk ledning

I den här teoribakgrunden ska vi:

- jämföra olika typer av organisationer med avseende på ABC-modellens olika styrformer och se vilka grundvärderingar som prioriteras
- jämföra hur olika typer av organisationer uppfyller livbojens demokratikriterier
- uppmärksamma möjligheterna till demokratisk ledning av möten i alla typer av organisationer

### Olika typer av organisationer – olika styrformer

#### **Företag och myndigheter**

Beslutsprocessen i en organisation är sällan eller aldrig helt demokratisk.

Inom det privata näringslivet, t ex, har inte alla samma beslutsbefogenheter. Där utser arbetsgivaren chefer som leder och fördelar arbetet. På ett företag med många avdelningar kan det bli en hel ledningshierarki. Man brukar peka på behovet av en effektiv styrning av verksamheten och att ledningsfunktionerna kräver särskild kompetens. För det mesta har inte heller de anställda något inflytande över ledningens sammansättning. Den utses vanligen av en bolagsstyrelse som i sin tur representerar de största aktieägarna.

Offentlig administration och förvaltning präglas av en liknande ledningsstruktur, med den skillnaden att styrelserna för nationella och lokala myndigheter är tillsatta av överordnade politiska organ. Men det är inte nödvändigtvis verksamhetens inriktning, utan synen på medlemmarna, som avgör om en sammanslutning styrs enligt någon expertmodell eller efter de demokratiska grundprinciperna: det finns t ex företag som ägs av de anställda och där normen om *Lika hänsyn* och *Självständighetsregeln* ges största möjliga spelrum.

#### **Stiftelser**

Ett ytterlighetsfall är stiftelsen. En sådan kan inte vara demokratisk eftersom den saknar medlemmar. När grundarna väl har utsett den ursprungliga styrelsen, förnyar den sig själv och regleras av en stiftelseurkund som endast i undantagsfall kan revideras. Ändå utnyttjas ibland den icke-demokratiska stiftelseformen för demokratiska syften t ex för att förvalta ett kapital där avkastningen går till deltagarstyrda biståndsprojekt.

#### **Föreningar**

Arbetslivet präglas av värden som kompetens och effektivitet. Den förhärskande styrformen där är därför förmyndarskap eller expertstyre. Inom föreningslivet däremot finns det större spelrum för normen om *Lika hänsyn* och *Självständighetsregeln*.

Oavsett hur liten en förening är så brukar den ha en styrelse. Och gör föreningen anspråk på att vara demokratisk måste styrelsen vara direkt ansvarig inför medlemmarna på regelbundet återkommande föreningsmöten. Det är alltså föreningsmötet som är det högsta beslutande organet: allas intressen förtjänar lika hänsyn och ingen – inte ens ordföranden – tillmäts större kompetens än någon annan att slutgiltigt avgöra vilka intressen som skall prioriteras.

En stor förening med ekonomiska resurser har kanske anställd personal. Då kan föreningsmötet liknas vid ett lands riksdag, föreningsstyrelsen vid regeringen och personalen vid landets myndigheter som genomför regeringens beslut.

### **Nätverk**

I motsats till en förening är ett nätverk ingen sammanslutning, utan en arena för samverkan och förhandlingar. Det är en anarkisk organisationsform där man bara ingår frivilliga överenskommelser, inte fattar bindande beslut. Frihet är det grundläggande värdet: ingen är bunden att vara med på några gemensamma aktioner eller projekt mot sin vilja. Ett nätverk är ingen juridisk person, det kan inte underteckna några bindande kontrakt, det kan inte representera någon utom de nätverkande själva och inte göra några uttalanden å andras vägnar. Nätverket kan inte heller hållas ansvarigt för de samverkandes handlingar.

För att ta ett exempel: DemokratiAkademin är ett nätverk där ett 40-tal organisationer frivilligt bidrar med idéer och pengar till ett litet kansli som arbetar med metodutveckling och utbildningar i demokratifrågor. Samverkansorganisationerna – de är inte medlemmar – väljer själva om de ska betala ett ekonomiskt bidrag, använda hemsidans kalendarium, anlita kansliet för utbildningar eller kontakta andra samverkande för gemensamma projekt. DemokratiAkademin är alltså ingen egen organisation utan en plattform som en av de samverkande organisationerna, kulturföreningen Ordfront, är värd för. Det är den föreningen som har budget- och verksamhetsansvar för nätverkets kansli.

## **Olika typer av organisationer och demokratikriterierna**

### **Ett inkluderande medlemskap – det centrala kriteriet**

Det helt centrala kravet är att alla har rätt att delta i beslutsfattandet på lika villkor. En sammanslutning är endast demokratisk om alla behandlas lika och respekteras som självständiga människor, dvs betraktas som jämställda medborgare. Varje form av diskriminering eller mobbing bryter mot det här kravet. Sådana tendenser kan motarbetas i alla organisationer, där kulturen i någon mån präglas av normen om *Lika hänsyn* och *Självständighetsregeln*.

Men kravet på ett inkluderande medlemskap förutsätter också vissa formella institutioner som bara utmärker en del typer av organisationer. Alla medlemmar måste exempelvis ha lika stort inflytande över hur det går till när styrelse och ledningsfunktioner tillsätts. Om organisationen inte är uppbyggd på det viset, kommer somligas intressen att väga tyngre än andras, vilket strider mot normen om *Lika hänsyn*.

En förening kan uppfylla detta krav om den är öppen för var och en som berörs av verksamheten och ställer upp på dess syften. Annars fungerar den mer som en sluten klubb dit somliga men inte andra bli insläppta.

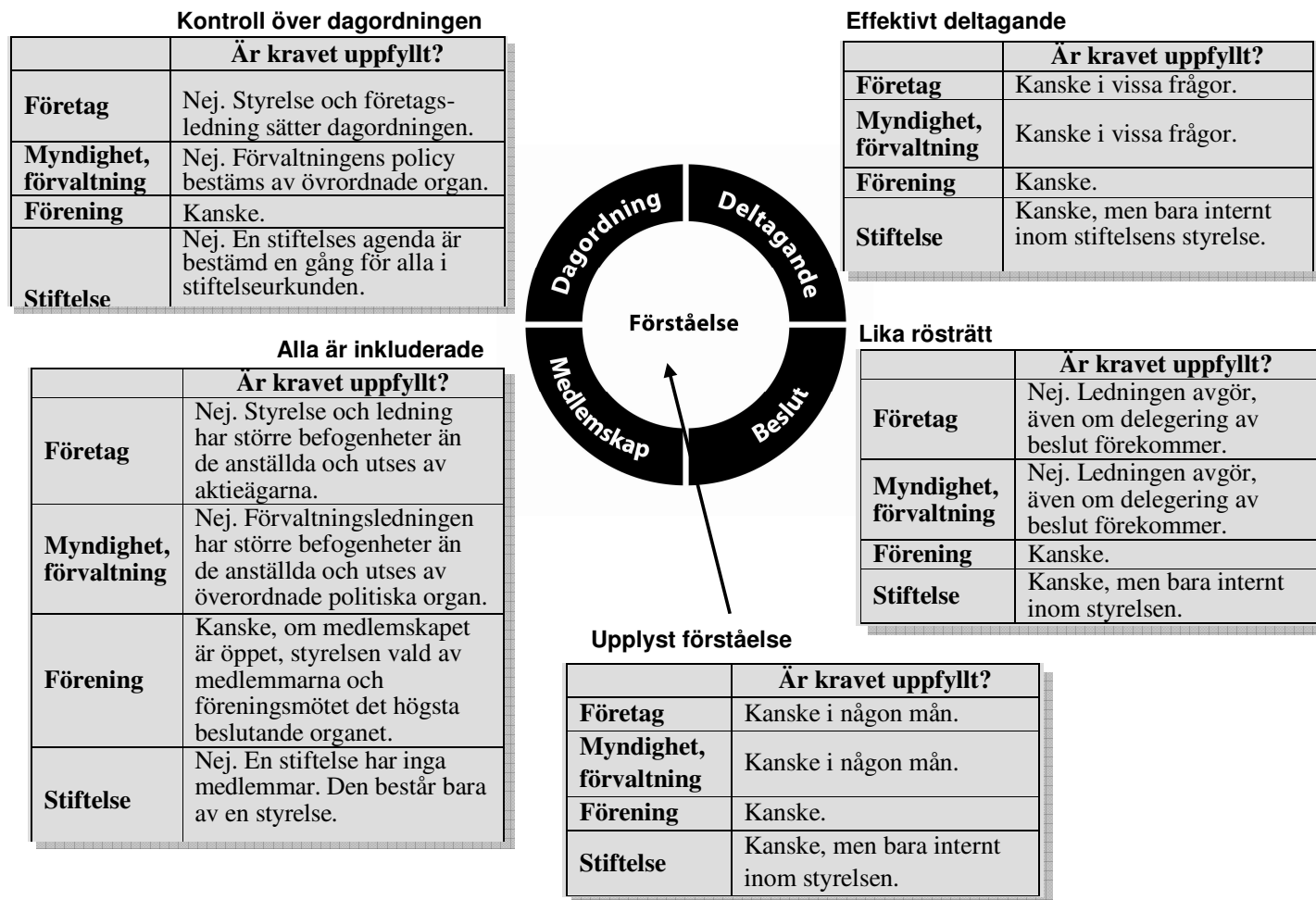
Samtidigt måste kännetecknen på om någon är medlem eller ej vara tydliga och icke-diskriminerande. Även om man kan delta i olika aktiviteter utan att vara medlem, så måste det gå att klart och tydligt skilja medlemmarna – de som har rätt att vara med och fatta beslut – från utomstående. Det här är i grund och botten en fråga om makt: för att den ska kunna delas måste maktbasen vara objektiv och väldefinierad. Om någon är beroende av en annans välvilja för att bli medlem, hamnar man lätt i nepotism och klickvälde.

En vanlig lösning är medlemsavgifter. De bidrar förstås till att finansiera verksamheten men deras viktigaste funktion är att fungera som ett bekräftande kvitto: se här, jag har rätt

att vara med. Det är inte minst viktigt att de *gamla* medlemmarna regelbundet signalerar att de fortfarande ställer upp på föreningens målsättningar och verksamhet och även i fortsättningen ska medräknas. I tider av kris, när föreningens medlemmar mobiliseras till stöd för det ena eller andra förslaget, kan annars gamla vålnader ur det förflutna få ett orättmätigt inflytande över besluten.

### Hur väl uppfyller olika organisationer livbojens krav?

I nedanstående figur går vi vidare och jämför schematiskt hur olika typer av organisationer uppfyller de fem demokratikriterierna.



Notera att kraven som rör *medlemskap* och *beslut* främst har med processens *form* att göra: man kan avgöra om en organisation diskvalificerar sig redan genom att se på dess formella uppbyggnad. Å andra sidan är det inte ovanligt att exempelvis föreningar bryter mot kraven genom att i praktiken inte leva upp till sina stadgar.

När det gäller livbojens krav på *deltagande* och *förståelse* står beslutsprocessens  *kvalitet* i fokus. Dessa två kriterier skulle kunna vara uppfyllda även i företag och förvaltningar, trots att dessa organisationer formellt sett har toppstyrda beslutsordningar.

Vad kontrollen över *dagordningen* beträffar är det omvärlden som sätter gränserna för vilka frågor en sammanslutning har befogenhet att fatta beslut om. Gränserna är ofta

oklara vilket lätt leder till maktkamp och kompetensvister mellan sammanslutningar på olika nivåer.

## Demokratisk ledning av möten

Demokrati på organisationsnivå är en fråga om mer eller mindre: en del av livbojens krav kan vara bättre uppfyllda än andra. Även i en toppstyrd organisation skulle ledningen kunna få bättre återkoppling från medarbetarna (effektivare deltagande); beslutsgång och befogenheter skulle kunna göras tydligare (bättre förståelse). Framför allt finns det mycket att göra beträffande möteskulturen.

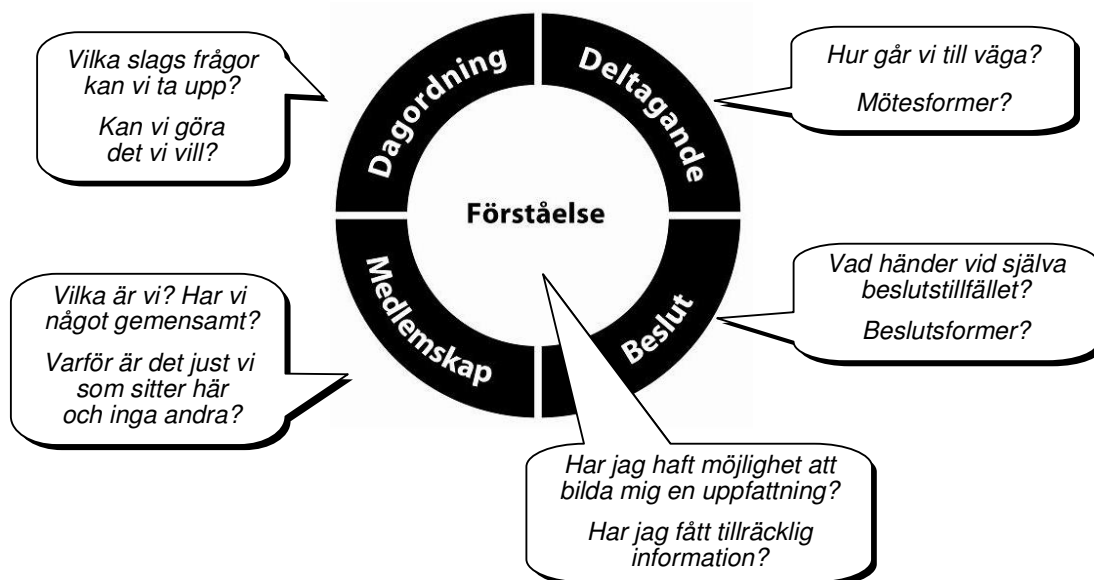
### Olika typer av möten – olika styrformer

Möten betraktas vanligen som ett nödvändigt ont och styrs ofta slentrianmässigt. Man tar sig sällan tid att reflektera över mötets syfte och anpassa mötesformerna därefter:

- handlar det bara om att förmedla viktigt information till de församlade fungerar kanske en klassisk förmyndarform, där chefen eller experten pratar och de andra lyssnar
- kanske rör det sig om en genomgripande förändring av deltagarnas arbetsituation; det talar för en demokratisk mötesform där man gör en gemensam dagordning och låter alla komma till tals
- vill man få fram vad som rör sig i organisationen just nu, kan det passa bättre med en mer anarkisk form där deltagarna fritt tar upp vilka ämnen de vill och samtalar i smågrupper kring dem

Ett möte eller en planeringsdag kan innehålla en kombination av dessa frågor. Då vill det till en genomtänkt processledning som anpassar mötesformerna efter situationens krav. Det är ett krävande arbete och avgörande för att mötet ska komma fram till några bestående, positiva resultat.

### Möten och livbojens olika faser



Varje organisation har sin historia, så även varje ärende som tas upp på ett möte. Några känner till bakgrunden bättre än andra. En som är gammal i gården vill kanske att allt fortsätter som tidigare, andra vill ändra om och anta nya utmaningar. Nykomlingen – som inte har några svar på pratbubblornas frågor ovan – sitter avvaktande vid sidan av. Sådana spänningar präglar mötena i varje organisation: ska vi göra som vi brukar eller är det dags för en förändring? I en auktoritär organisation är det ledningen ensam som tar ställning till den frågan.

I en demokratisk organisation där människor kommer och går, måste syften och arbetsformer med jämna mellanrum revideras och bekräftas på nytt av alla berörda. Här brister det ofta. Man betraktar beslutsprocessens konstituerande faser – vilka medlemmarna är och vad dagordningen bör vara – som för länge sedan avklarade, för att så snabbt som möjligt komma till beslut. Först när folk inte deltar som förväntat på mötena, inser man att alla inte är med på noterna.

### **Möten och makt**

Möten tar tid. Ofta är man rädd att den inte ska räcka till och försöker därför så fort som möjligt få sina egna frågor behandlade. I ett sådant läge kanske man inte gärna spiller dyrbar tid på mötesformer. Men då har man gillrat en fälla åt sig: antingen förvandlas mötet till ett strukturlöshetens tyranni där några få konkurrerar om utrymmet; eller så griper ordföranden makten, återställer ordningen och genomför mötet på sina egna villkor. I båda fallen kommer de som suttit tysta att efteråt fråga sig vad de hade på mötet att göra – deras närvaro spelade ju ingen roll.

Alla är nog innerst inne medvetna om att mötestid är makt. Många drar sig för att konkurrera om den. De har erfarenheter av hur lätt det är för självsäkra personer att med hjälp av diverse diskriminerande härskartekniker (se *Metodbank*) tysta andra och få igenom sin vilja. En demokratisk mötesledares viktigaste uppgift är därför:

- att underlätta för passiva deltagare att ta mod till sig och ta plats
- att fördela tiden jämnare mellan deltagarna

Det är fullt möjligt att ta makt över tiden och göra deltagandet mer effektivt – med lika möjligheter för alla att föreslå saker, säga sin mening och bli hörda. Det finns beprövade verktyg för detta (se *Metodbank*, *Verktyg för bättre möten*) som är enkla att förstå och genomföra.

Men de är kontroversiella, de rubbar den rådande maktstrukturen inom organisationen.