

PÅ JAKT EFTER DEN DEMOKRATISKA ORGANISATIONEN

För att demokratin ska kunna överleva svåra påfrestningar som ekonomisk nedgång eller framväxten av antidemokratiska rörelser är det avgörande att samhället är genomsyrat av en demokratisk kultur. Det har visat sig viktigare än hög genomsnittsinkomst och levnadsstandard. Den moderna svenska demokratin föddes i de svenska folkrörelserna – väckelsen, nykterhetsrörelsen, arbetarrörelsen – och den har burits upp av folkrörelserna, eller civilsamhället som man säger idag. Hundratusentals svenskar har i föreningsverige fått sin övning i sammanträdesteknik, argumentering, att stå för sin åsikt, att höra till en minoritet, i beslutsfattande och protokollskrivande. Parlamentariskt beslutsfattande och utomparlamentarisk opinionsbildning har gått hand i hand och förutsatt varandra – och oftast har utomparlamentarisk praktik gått först.

Demokratisk kultur bärs upp av civilsamhället. Men även folkrörelser kan slockna, förstelna, byråkratiseras och dö. Kritiker menar att frikyrkorna idag liknar de auktoritära kyrkor de en gång revolterade mot. Nya unga rörelser har vänt sig från de traditionella folkrörelserna och försöker örnya förenings-demokratin.

Tillsammans med LO Idédebatt, ABF Stockholm och Teologiska Hög-skolan i Stockholm arrangerade DemokratiAkademien 2001 ett seminarium som vi kallade »På jakt efter den demokratiska organisationen«. Magnus Linton inledde med att instämna i sociologen Ulrich Becks beskrivning av de senaste decennierna som »de transnationella företagens nya makt« och »politikens offentliga självmord«. Ett hopp står enligt Magnus Linton till framväxten av ett globalt civilt samhälle och en ny engagemangsvåg. Per Herngren berättade om plogbillsrörelsens demokratiexperiment, Annika Hjelm om rörelseraketen Attacs blandade erfarenheter av att försöka bygga en icke-hierarkisk direktdemokratisk struktur.

Till två gamla organisationer som varit viktiga för framväxten av den svenska demokratin – LO och Svenska Missionsförbundet – ställdes den provocerande frågan: fungerar er egen interndemokrati? Olle Sahlström skildrade en tänkt

facklig kongress där de olika lägren formerade sig som kohorter inför krig. Göran Gunner berättade om Svenska Missionsförbundet med rötter i väckelsen i mitten av 1800-talet. Några exempel på väckelsens radikala demokrati: i vissa församlingar hade alla medlemmar oavsett ålder och kön rösträtt, medan i Ulvsundakretsen till en början endast kvinnor hade närvarorätt.

Samtliga föredrag med diskussionsinlägg publicerades i skriften *På jakt efter den demokratiska organisationen* (2001). Här återger vi Per Herngrens redogörelse för plogbillsrörelsens demokratiska arbetsformer.

L.E.

Per Herngren:

Plogbillsrörelsens demokratiska experiment

Den tradition jag ska berätta om har utvecklats av rörelser som försöker hantera makt. Den är ett försök att göra demokratin dynamisk, alltså en demokrati som hela tiden förbättras och utvecklas efter omständigheterna. De demokratiska verktygen som tas upp nedan har främst vuxit fram bland feminister, ickevåldsarbetare och kooperativa företag i Syd- och Nordamerika och Europa. Trots att jag inte tycker att man reaktionärt ska gå tillbaka till det gamla, vill jag betona att sådana här nya former fungerar bra i vissa grupper. Traditionella mötesformer kan mycket väl utvecklas och i många andra sammanhang fungera mer demokratiskt.

Verktyg för demokrati

Den nordamerikanska feminismen och ickevåldsrörelsen har skapat olika alternativ till både storgruppsmöten och de traditionella formerna. Under storgruppsmöten pratar bara några få så det är vanligtvis ett sämre alternativ än traditionella mötesformer. Varken de gamla mötesteknikerna eller stormöten var tillräckligt avancerade för att klara de nya kraven på demokratin. Målet var att hitta former som gjorde de tysta hörda och höll tillbaka de dominerande. Dessutom ville kvinnorörelsen hitta metoder som var effektivare än de traditionellt manliga. De byggde sina idéer på att sättet vi fungerar tillsammans också bestämmer resultaten.

»Runda« är ett verktyg som infördes tidigt i Sverige av kvinnorörelsen och folkbildning.

Syftet är att inspirera alla att tala och att hindra någon från att dominera. Den vanligaste formen av runda är då man lämnar över ordet till nästa person som sitter bredvid. Men alla kan också yttra sig i den ordning de vill bara ingen gör detta två gånger innan rundan är klar. Detta brukar kallas för hopprunda.

Har man inget att säga passar man ordet vidare. *Personlig berättelse* är ett verktyg som bygger på uppfattningen att det inte går att isolera sammanträden från ens övriga liv. Med hjälp av en runda brukar vi berätta om hur vi har det, och om det hänt något speciellt sedan förra gången vi träffades. Oftast kör vi en personlig berättelse som första punkt på mötet, innan vi kommer in på sakfrågorna.

Jag upptäckte ganska snart att personlig berättelse påverkade de senare diskussionerna. En arbetskamrat kunde berätta att han för tillfället var lättirriterad eftersom han vakat hela natten över dottern som låg sjuk i mässling. Något som kom upp var att mina medarbetare periodvis kände sig slutkörda på grund av arbetsbördan. Ibland var någon förälskad och vi fick lov att ursäkta en viss tankspriddhet. Dessa personliga frågor fick vi ta hänsyn till när vi under heta diskussioner tog beslut och sedan fördelade ansvaret.

Ett liknande verktyg är *mårunda*. Det är inte lika vanligt i plogbillsrörelsen som bland anarkister och alternativfolk. I mårundan betonas känslorna snarare än vad som händer i aktivisternas liv.

En kuriosa metod är att i storgruppsdiskussioner hindra deltagarna från att avbryta varandra. Den härstammar från nordamerikansk indiantradition. Den som har ordet håller i en talarpinne. När någon vill yttra sig får denne begära pinnen från föregående talare. Det är först när man får pinnen som man kan börja prata.

Det finns ett gammalt verktyg för beslut som ofta glöms bort nuförtiden. Det är tystnad. Vid viktiga diskussioner i min nordamerikanska plogbillsgrupp var vi tysta en stund mellan varje talare. Vi hade flera skäl. För det första kunde vi koncentrera oss ordentligt på den som talade utan att samtidigt behöva tänka ut vad man själv skulle säga. Detta gjorde att vi slapp den vanliga känslan av att man måste upprepa vad man nyss sagt för att de andra verkligen skulle fatta. Detta sparade mycket tid. Tystnaden gav oss även en stund att fundera efter att någon yttrat sig. På så sätt byggde nya inlägg vidare på tidigare reflektioner, liknande Sokrates dialektiska samtalsätt. Så är ju inte fallet när man har färdiga ståndpunkter och ordet bollas fram och tillbaka tills en sida har vunnit.

Tystnaden gav oss också tid att relatera samtalet till vårt mål. Det ökade alltså både koncentrationen på ämnet och förmågan att överblicka situationen.

Även i mindre viktiga diskussioner kan tystnad vara användbar. En kväkare från Karlstad berättade för mig att de använde några sekunders tystnad mellan varje talare för att undvika att en annan bryter in så fort man tar ett djupare andetag eller kommer av sig. Kväkare har dessutom ofta en längre stunds tystnad i början och i slutet av ett sammanträde. Även den varianten ökar koncentrationen på de övergripande målen.

Underlättare

Ordföranderollen har fått mycket kritik. Den är både en källa till snedfördelning av makten och svår att klara av. Det är nästan omöjligt att finna en ordförande som klarar av att uppfylla hela sitt ansvar.

För att få en högre och jämnare kvalitet på sammanträdena har man inom flera progressiva rörelser i USA och i Europa ändrat ordförandefunktionen och delat upp den på tre och ibland till och med fyra personer. För att inte blanda samman rollerna med den traditionella ordföranden använder man dessutom andra namn: *mötesunderlättare*, *stämningssunderlättare*, *makt-ingripare* och *tidsunderlättare*.

Mötesunderlättaren ska leda sammanträdet, se till att alla får ordet och styra diskussionen så att den inte svävar ut och lämnar ämnet. Denne försöker underlätta diskussionerna så att dessa utvecklas konstruktivt. Kanske får mötesunderlättaren lägga sig i för att någon upprepar sig eller råkar avbryta en runda som pågår.

Om beslut ska tas kan mötesunderlättaren eller sekreteraren hjälpa diskussionen framåt genom att med jämna mellanrum sammanfatta de förslag som ges.

Stämningssunderlättaren är den andra rollen som avlöst ordföranden. Denne lyfter fram gömda och underliggande konflikter, griper in och underlättar för att stärka tysta eller svaga minoriteter att göra sig hörda. En vanlig uppgift är att avbryta för en paus när diskussionen går på tomgång.

En van stämningssunderlättare ingriper även vid saker som pågår under sammanträdet yta utan att deltagarna är medvetna om det. Män diskuterar kanske med varandra samtidigt som de söker stöd hos kvinnorna. Genom att vara observant på deltagarnas ögonkontakt kan en stämningssunderlättare se om några är »running the show« medan andra lämnas utanför.

Inom Hope & Resistance uppfanns i början av nittiotalet *förtrycksobservatörer* och *sexismobservatörer*. Några år senare ersattes dessa av *makt-ingripare* för att betona ingripandet vid dominans och mobbing snarare än observerandet. I mindre grupper på fyra-fem personer ansvarar stämningssunderlättaren även för makt-ingripandet. Makt-ingriparen stoppar menande ögonkast,

antydningar, raljerande och beteenden som kan trycka ner deltagare. Makt- ingriparen analyserar maktrelationerna mellan män och kvinnor, sexistiskt och exotiserande språk och patriarkala strukturer i gruppen.

Vid svårare sammanträden i större grupper kan det behövas en process- underlättare. Denne tar över de funktioner som rör hur demokratin fungerar. Exempel på förslag som berör processen är behov av att dela in sig i mindre grupper, låta en kommitté bearbeta ofullständiga förslag eller helt enkelt påpeka att gruppen inte har rätt att ta beslut i en viss fråga.

Tidsunderlättaren slutligen är ansvarig för att tidsmarginalerna för varje fråga hålls och att sammanträdet slutar när det är bestämt.

Under mitt första år i USA satt jag i sammanträden flera gånger i veckan. I stort sett varje möte slutade på den tid vi bestämt i förväg. Eventuellt drog tiden över fem minuter. Punktligheten var kanske inte så underlig eftersom alla deltagarna – utom jag – var vana sedan länge vid det här sättet att ta beslut. Men jag blev ändå förvånad efter varje sammanträde eftersom stressen inte hade ökat ju mer vi närmade oss slutet. Stressen var jag van vid från att sitta i möten i Sverige. Då hade vi dessutom aldrig slutat i tid. Detta hade varit ett demokratiskt problem eftersom folk blev tvungna att gå och allt fler droppade av ju mer man överträdde den utsatta tiden.

Det finns en förutsättning för att en tidsunderlättare ska klara den utsatta tiden. Varje punkt på dagordningen måste få egna tidsmarginaler. Dessa fastställs av tidsunderlättaren och mötesunderlättaren i början av ett sammanträde. Sedan skrivs de upp bredvid punkterna på dagordningen så alla kan se dem. Tidsunderlättaren ger tiden baklänges till gruppen: »Nu är det tio minuter kvar på den här frågan.« »En minut kvar.« »Då är det femton minuter för nästa fråga.«

Men vad gör man om tidsmarginalerna inte håller? Vid ett tillfälle skulle min fredsgrupp i Syracuse, New York, anställa ytterligare en person till vår tryckpress. Vi avsatte en halvtimme för att diskutera frågan. Nästa punkt var att lösa frågan hur rullstolsrampen skulle bli skottad under vintern.

När en kvart gått på diskussionen om nyanställningen upplyste tidsunderlättaren att halva tiden gått. Precis innan tiden var ute fick vi reda på att det var tre minuter kvar. Men vi kände oss inte klara. Därför sköt vi upp nästa fråga om rullstolsrampen till ett annat möte. Det skulle förmodligen inte snöa än på ett tag. På det sättet fick vi de tio minuterna extra som vi avsatt för rampen.

Skillnaden mot ett traditionellt sammanträde är att prioriteringen blir medveten. I stället för att de sista frågorna automatiskt skulle få mindre och mindre tid valde tidsunderlättaren snabbt en ny tidsmarginal. Detta gjorde att vi

hade ordentligt med tid för att diskutera de sista frågorna.

Många grupper tycks tro att om man väljer dessa underlättarfunktioner så kommer allt att bli frid och fröjd. Men efterhand börjar kaos att breda ut sig.

En vanlig svårighet när en grupp börjar med underlättare är att vi inte är vana vid hårt strukturerade sammanträden. Vi vågar alltför sällan styra mötet.

Om inte de olika funktionärerna har haft tid att förbereda sig i förväg har vi gett dem några minuter att planera. Det har visat sig att vi har sparat mycket tid och onödigt groll om funktionärerna är väl förberedda. En svag stämning- eller tidsunderlättare skapar bara irritation och i värsta fall börjar mer erfarna ta över deras roller.

Ett stort problem är när underlättare försöker skapa en ultrademokrati. När underlättaren inte vågar leda mötet utan att fråga deltagarna hela tiden uppstår en kvasidemokrati. Underlättare tar inte sitt ansvar utan lastar över det på gruppen när de frågar: »Ska vi ta en runda?«, »Ska vi ta paus nu?«, »Kan vi börja nu?« Vi väljer ju olika underlättare för att vi andra ska slippa leda mötet och istället kunna koncentrera oss på sakfrågorna. Om vi är missnöjda med underlättarna så får de lita på att vi säger ifrån eller väljer nya.

Genom att välja flera olika underlättare får vi en maktindelning mellan dem. Om någon av ledarna misslyckas ska de andra gripa in. Hela gruppen ska inte behöva sitta och vara på sin vakt.

I de grupper jag deltagit har vi roterat alla funktionärerna. Då får alla erfarenhet av de olika funktionerna på samma gång som man undviker en ny hierarki. Det kan dock bli olyckligt att rotera vid varje möte. Då hinner funktionärerna inte finslipa mötena så de blir innovativa och kreativa.

Konsensus

Konsensus i vardagligt tal betyder samstämmighet i åsikter. Som beslutsform är det något annat. Det är ett speciellt sätt att ta beslut där en (minoritets) grupp eller individ har rätt att blockera ett beslut, alltså lägga in veto.

Utgångspunkten är att hela gruppen tar ett gemensamt beslut vilket alla kan acceptera. Men det betyder inte att alla måste anse beslutet vara det bästa. Konsensus kan inte blandas ihop med enhälliga beslut då ingen reserverar sig.

Beslut med konsensus har förmodligen en äldre tradition än de grekiska experimenten med demokrati. Flera nordamerikanska indianstammar tar fortfarande beslut med konsensus precis som de gjort så länge deras kulturer nu kan berätta för oss. Flera afrikanska kulturer lär också ha använt sig av denna avancerade demokratiform. Flyktingar som kommit till Sverige från Sydostasien har berättat att beslut med konsensus är en del av deras tradition. I vilken utsträckning och hur långt tillbaka detta sträcker sig vet jag inte.

Här i västerlandet är kväkarna det mest kända exemplet på konsensusdemokrati. De har mer än trehundra års erfarenhet. Precis som den indiska ickevåldsrörelsen ser de beslutsprocessen som ett sökande efter sanning. Sanningen skulle i så fall vara något som deltagarna genom samtal och reflektion kan nå fram till.

Det går också att tänka sig att sanningen är det vi skulle kunna komma överens om. Då måste sökandet efter sanning börja där makt och förtryck hindrar överenskommelsen. Sökande efter sanning utgår då från de förtrycktas möjlighet att delta i besluten. Grunden för ickevåld och allt politiskt handlande måste alltid vara de svagas behov av mat, kläder och husrum, de behov som är nödvändiga för att man ska kunna engagera sig i något överhuvudtaget.

Majoritetens erövring av den politiska makten från den privilegierade minoriteten var nödvändig och bra. Men det är inget slutmål utan ett steg på vägen mot det sanna livet där vi ger de »förtryckta fria och krossar sönder alla ok«.

Både inom feminismen och pacifismen brukar man se konsensus som ett bland flera sätt att utveckla demokratin. Det är ett försök att få demokratin genom den kris som uppkommit när den inte kunnat lösa minoriteters behov.

För att få en klarare bild av konsensus skiljer jag mellan två olika former: den kollektivistiska och den individualistiskkollektivistiska.

Den första innebär att gruppen formellt sätts över individen. Det finns då ingen möjlighet för enskilda att stoppa ett beslut. Vanligtvis krävs det ett bestämt antal, till exempel tio procent av deltagarna, för att blockera ett beslut. En annan variant är att bara arbetsgrupperna har blockeringsrätt.

I den andra formen av konsensus förenas en stark kollektivism med en stark individualism. Konsensus är ett gruppcentrerat sätt att ta beslut. Men kollektivet får inte sätta sig över individen lika lite som den enskilde har rätt att sätta sig över gruppen. Dessa två utgångspunkter tycks vara omöjliga att förena. Försöket att ändå förena dem anser jag vara själva syftet med konsensus.

Var och en har alltså rätt att blockera beslut. Om de andra accepterar blockeringen finns det formellt sett ingen konflikt. Om alla inblandade ändå vill ha ett beslut måste diskussionen fortsätta till konsensus råder.

Ifall det inte finns tid för diskussion eller om de som blockerar beslutet inte vill diskutera mera finns det en möjlighet för de andra att blockera blockeringen. Först då uppstår formellt sett en konflikt. Detta innebär att det varken finns ett beslut eller något hinder. Då kan antingen de inblandade göra som de vill eller så delas gruppen. Det händer dock inte så ofta i plogbillsrörelsen att någon blockerar en blockering eftersom den första blockeringen ofta innebär att diskussionen fortsätter tills det finns en lösning som alla kan leva med.

Denna sista form av konsensus med individuell blockeringsrätt tycks vara den vanligaste i ickevåldsrörelsen, alltså bland de som sysslar med civil olydnad.

Civil olydnad fyller en liknande funktion i samhället som blockering gör under sammanträden. Civil olydnad är en minoritets möjlighet att blockera ett beslut. Syftet är att genom förnyad dialog nå en överenskommelse.

Även i det fåtal fall då motståndet i praktiken helt stoppar en verksamhet går det att förstå det som en del av en demokratisk process.

Förutsättningarna är att deltagarnas syfte är att blockera ett beslut tills man nått fram till en överenskommelse. Det är därför missvisande att avfärda alla effektiva aktioner som odemokratiska. Effektiva direkta aktioner behöver inte alls innebära att deltagarna vill diktera besluten. De blockerar bara en verksamhet tills en överenskommelse kan nås.

Konsensus som metod

Det finns flera skäl att använda konsensus. Några hävdar att besluten blir bättre. Detta beror på att man tvingas ta hänsyn till alla synpunkter och invändningar. Besluten blir alltså mer genomarbetade. Detta leder dessutom till att delaktigheten ökar. Ett problem med majoritetsbeslut är att de kan vara svåra att genomföra eftersom många inte känner att det är deras beslut.

Med fungerande konsensus minskas antalet som drar sig ur gruppen.

Att konsensus blivit så populärt i grupper som sysslar med civil olydnad beror delvis på att dessa planerar handlingar som har allvarliga konsekvenser för deltagarna. En majoritet kan inte bestämma på vilket sätt de andra i gruppen ska riskera fängelse. Konsensus används därför när det är nödvändigt att lyfta fram konflikter och problem. Konsensus blir då en konfliktbejakande demokratiform.

Men konflikthämmande beslutandeformer typ minoritets- eller majoritetsstyre används också i vissa situationer. På en kortkurs i ickevåld och civil olydnad finns det sällan möjlighet att tillfredsställa alla önskemål. En kurs planeras därför vanligtvis av en liten grupp. Och de som önskar får komma.

Även den individuella friheten att göra vad man vill är en form av beslut. När det fria valet inte går ut över någon annan, kan detta vara den mest praktiska formen för beslut. Frihet och Demokrati är två systrar som kämpar för det goda livet. De är i konflikt med varandra. Men när de separeras börjar Friheten klösas och bitas medan hennes syster blir misstänksam och härsklysten.

Konsensus kan bara brukas när alla är någorlunda överens om att det ska användas. Ibland har några tyckt att metoden är så fantastisk att de försökt tvinga den på andra. Då har man liksom missat poängen. Den är lättast att använda i grupper på upp till åtta personer där deltagarna har ett gemensamt

syfte. Metoden är svårare och mer strukturerad än traditionell sammanträdes- teknik. Det brukar därför ta tid av kurser, försök och misslyckanden innan en oerfaren grupp får den att fungera riktigt bra. Utan träning och kurser blir konsensus gärna en chimär demokrati, den döljer att demokratin inte fungerar.

När de flesta i en grupp behärskar metoderna är det inte speciellt svårt att introducera nya medlemmar. Mötena är så strukturerade att det är ganska lätt för nya att följa med. Det kan uppstå spänningar när underlättarna avbryter en nytillkommen för att denne brutit rundan eller tappat tråden i diskussionen. Men jag tror inte underlättarna ska undvika dessa konflikter av missriktad snällhet. Det skapar i förlängningen bara kaos och irritation.

Tyvärr använder grupper som precis börjat med konsensus ibland en förenklad beslutsordning som gör att sammanträdena blir både tråkigare och ineffektiva. Jag ska därför gå närmare in på vägen fram till beslut. Den kan sammanfattas i sju punkter:

1. Informera om problemet som ska lösas. Avgränsa diskussionen, vad ska vi inte besluta.
2. Förslagsrunda. Då redovisas förslag och synpunkter.
3. Fri diskussion.
4. Underlättaren sammanfattar diskussionen i ett förslag,
5. som sedan prövas under en Beslutsrunda.
6. Om förslaget blockeras, ge ytterligare tid för diskussion eller bestäm en annan tid för att lösa problemet.
7. När gruppen uppnått konsensus läs upp beslutet och fråga om det är fullständigt eller om det behöver kompletteras.

Jag ska reda ut dessa steg ytterligare:

Ett vanligt problem är att samtalet breder ut sig så att detaljer diskuteras i onödan. Problem som ska lösas måste därför definieras och diskussionen avgränsas.

När man är överens om vad som ska diskuteras får var och en ge förslag.

Diskussionen börjar inte förrän alla fått ge sina synpunkter. Denna *förslagsrunda* är förmodligen den viktigaste orsaken till att konsensus brukar gå fortare än andra former av demokrati. Detta beror på att alla förslag och synpunkter redovisas ordentligt innan diskussionen sätts igång.

I traditionella möten utan denna förslagsrunda brukar i stället den som först yttrar sig styra en stor del av diskussionen. Efter ett tag föreslår någon annan ett tilläggförslag. Då diskuteras detta en stund. Och så fortsätter diskussionen tills alla förslag och tillägg har lagts fram. Detta gör att traditionella

möten tar lång tid och blir tröttande istället för inspirerande.

Om inte förslagsrundan slarvas igenom finns i stället alla förslag och inläggningar med från början. Detta ger en mer övergripande och intressantare diskussion som spar tid.

Efter förslagsrundan är det fri diskussion. Om rundan fungerat bra räcker det med att diskutera och sammanjämka till synes oförenliga och kontroversiella förslag. När detta är klart sammanfattar underlättaren diskussionen till ett förslag. Detta kallas ibland för att syntetisera samtalet. Kväkarna pratar i stället om att underlättaren läser mötets mening. Om denne inte kan göra detta ber den någon annan ge ett sammanfattande förslag.

Detta förslag prövas sedan i en *beslutsrunda*. Då har man möjlighet att ge motförslag, tilläggsförslag eller blockera. När dessa diskuterats i hela gruppen ger underlättaren ett nytt förslag som prövas i en ny runda.

Idealet kan vara att alla tycker förslaget är fantastiskt. Men ibland kan några redovisa att de är oense men inte vill hindra gruppen. Då är det viktigt att deras reservation skrivs in i protokollet. Ytterligare en möjlighet för de som inte vill blockera ett förslag är att inte delta i ett beslut. Detta kallas att ställa sig utanför beslutet. När någon har starka skäl att anse att gruppen inte ska ta ett visst beslut har denne skyldighet att blockera förslaget.

Om en som inte är med på mötet i förväg redovisat sina åsikter kan de som anser sig representera denne blockera ett förslag. Vanligtvis kan den som är frånvarande inte själv blockera beslut. Det finns dock en möjlighet att utifrån blockera en grups försök att ta beslut. Gruppen har kanske överhuvudtaget inte rätt att ta beslut utan vissa personers närvaro.

När den så kallade Dialoggruppen som förde samtal med Bofors beslöt om ett ensidigt aktionsstopp menade några att det kunde de inte göra utan ett godkännande från den grupp som planerade aktioner mot Bofors. Svärd till Plogbillar organiserade därför en förhandling mellan de båda grupperna.

Vid en blockering låter man alla förklara sig ordentligt. Då är det viktigt att ge dem tid till att föreslå lösningar på problemet. Om gruppen behöver mer information eller mer genomarbetade förslag bör själva diskussionen vänta. Annars blir den gärna alltför hypotetisk. Även när diskussionen går på tomgång bör man avbryta den. I de grupper där jag deltagit har vi använt rast, tystnad, skiljedom, informella samtal eller fika för att sedan kunna få igång ett mer fruktbart samtal.

Gruppen bör bestämma i förväg vad den ska göra ifall konsensus inte kan nås. Det kallar vi för backup. Kväkarna tar inga beslut utan konsensus. Detta innebär för dem att gamla beslut kvarstår tills ny konsensus uppnås.

Vissa grupper använder omröstning som en backup ifall de inte kan komma

överens med konsensus. Några vängrupper (små civil olydnadsgrupper kallas vängrupper) i Tyskland har låtit deltagarna göra som de vill. Detta kräver förmodligen ett starkt förtroende för varandra.

Att dela gruppen är ett bra alternativ när deltagarna strävar åt olika håll. Men vi har alltför sällan mod att dela en gemenskap. Det upplevs som splittring. Men det behöver inte alls vara splittring att människor gör olika saker. Om gruppen delas i tid hindras kanske en smärtsam splittring längre fram.

Det finns dock ingen anledning att dela en grupp för tidigt. Vid hetsiga sammanträden har jag flera gånger varit med om att förvånade deltagare till slut konstaterat att det gick att komma överens.

Ett beslut ska vara nedskrivet och uppläst för att hindra missförstånd eller att de blir ofullständiga. Vanligtvis består ett beslut av sex komponenter vilket motsvarar följande checklista:

- a. Vilken handling ska genomföras?
- b. Hur ska den genomföras?
- c. Vilka ska genomföra beslutet?
- d. Vad behövs för att genomföra beslutet: information, material, stöd etcetera?
- e. När ska det vara gjort?
- f. Hur kommer gruppen att veta att uppgiften är utförd?

Man glömmer lätt av att bygga in denna sista automatiska kontroll i beslutet. Det gör att många bra beslut rinner ut i sanden. I min första vängrupp valde vi en koordinerare som ansvarade för att bevaka att alla beslut genomfördes. Ibland hände det att någon inte hade möjlighet att slutföra en uppgift. Ansvaret att hitta en annan låg självklart kvar på denne. Men orsaken till att något inte genomförs kan ju vara glömska. Koordineraren upptäcker då detta. Ett liknande system användes av Avrustningslägret i Linköpings samordningsgrupp. De valde några som skulle koordinera utförandet och bevaka att allt blev gjort.

När en grupp med många deltagare ska ta beslut använder de ickevåldsgrupper i USA och Europa där jag deltagit inte stormöten eftersom bara några få för samtal på stormöten. Diskussionerna blir dessutom alldeles för ytliga och osammanhängande. Lösningen vore att hitta ett arbetssätt där deltagarna hela tiden diskuterar i smågrupper. En sådan modell som även kan användas mitt under aktioner är akvarieformen. Akvarieform innebär att alla kan lyssna på representanterna. Detta verktyg använde vi under avrustningsläger och i det europeiska nätverket Hope & Resistance.

När all information redovisats samlas vängrupperna var för sig. Varje grupp diskuterar sig samman till konsensus. De väljer sedan en företrädare.

Representantgruppen placerar sig så att de övriga deltagarna kan höra dem. När de i sin tur är överens får vängrupperna diskutera deras förslag. En person går sedan tillbaka till representantgruppen med eventuella motförslag. Så här varvas diskussionerna i vängrupper och i representantgruppen fram och tillbaka tills det finns ett förslag som alla kan acceptera.

Konsensus i akvarieform är så svår att den knappast kan fungera om inte de flesta deltagarna har ordentlig erfarenhet av konsensusbeslut. Men när deltagarna kan formen är den snabbare än storgruppsdiskussioner. Det blir inte lika mycket missförstånd och låsningar med akvarieform som under stormöten.

När diskussionen förs i representantgruppen har den samma snabba dynamik som en diskussion i en liten grupp. När diskussionen istället förs ute i vängrupperna så sker flera diskussioner parallellt. Flera olika problem kan därför lösas samtidigt.

Ett vanligt misstag har varit att representanterna inte vågar ta beslut när de sitter i representantgruppen. De säger i stället att de måste kolla med sin vängrupp. Men själva poängen med akvariebeslut är att vängrupperna ska kunna blockera beslut. Formen blir därför otymplig och ineffektiv om det inte finns färdiga förslag och beslut när man går från representantgruppen över till vängruppsdiskussionen och tvärtom. På Hope & Resistance har vi därför skickat tillbaka representanten direkt utan diskussion tills hon eller han kommer med ett färdigt beslut som vi kan diskutera. Vi vill inte utföra representantgruppens jobb som ju är att försöka samordna alla motstridiga viljor.

Syftet med akvarieform är att förbättra demokratin. Slutna förhandlingar har en tendens att motverka delaktigheten och demokratin. Slutlighet skapar elitstyre och aristokrati i rörelsen.

Konsensus förutsätter alltså öppenhet precis som civil olydnad. Öppenheten är en förutsättning för demokrati. Det finns dock inga garantier för att ett beslut trots delaktighet, öppenhet och möjlighet att blockera verkligen är det bästa. Även om demokratin tycks ha fungerat kan ljum konsensus uppstå.

Med ljum konsensus menas ett beslut som inte har något större stöd. Detta kan till exempel bero på att underlättaren forcerat beslutsprocessen. Det kan också bero på att deltagare inte vågat blockera (lägga in veto). Sedan har vi också det klassiska problemet att två stridande förslag leder fram till ett kompromissförslag som ingen egentligen tycker är bra. Egentligen ska detta inte behöva hända i konsensus eftersom utgångspunkten vid motstridiga förslag är att hitta ett tredje förslag som är bättre än de båda första. Dåliga kompromissförslag ska blockeras. Tragiskt nog är verkligheten inte lika vacker som

tanken. De flesta grupper råkar ibland ut för ljum konsensus. Den enda lösningen som jag kan se är att de som upptäcker detta tar sig i kragen och blockerar dåliga förslag.

Ett problem med chimär demokrati är att många grupper använder sig av vad de kallar för konsensus samtidigt som de inte tycker om att deltagare lägger in veto. Ett veto betraktas med ogillande och straffas genom suckar eller baktaleri.

Under Trident Plougshares 2000 var de som ledde de första mötena ovana vid konsensus där deltagarna faktiskt utnyttjar vetorätten. När då främst gamla plogbillar och de svenska delegaterna började lägga in flera veton hölls en predikan mot egoism. När veton ändå fortsatte att läggas in ignorerades detta. En del använde handsignaler för att visa vilka som var populära och vilka som var mindre populära, det blev en form av mobbing-beslut. Här skulle vanliga omröstningar varit mer demokratiska.

När beslutsprocessen fungerar dåligt kan antingen känslomässiga låsningar uppstå eller eventuellt motsatsen: Ingen vågar blockera beslut. Det kan också hända att några inte kommer till möten eller håller sig tysta. När detta sker bör man lyfta fram problemen så tidigt som möjligt.

Sammanträden är inte ett bra forum för att hjälpa folk med sina svårigheter eller problem. Känslor kan kanske hanteras bättre på rasten med vänner, med stämmningsunderlättaren eller under ett eget samtal.

Kvåkarna försöker undvika känslomässiga uttalanden inför beslut. Denna saklighet är dock ingen lösning för en motståndsgrupp som ju måste lyfta upp känslor för att de ska kunna diskuteras och vid ett annat tillfälle även bearbetas. Detta gör man inte för att utveckla sig själv utan för att känslor hjälper oss eller hindrar oss från att handla.

Det är inte bara beslutsprocessen och deltagarnas beteende och erfarenheter som bestämmer hur demokratin kommer att fungera. Även organisationsformen är viktig. Detta gäller speciellt när en vängrupp ska samarbeta med andra vängrupper.

Strukturlöshetens tyranni

I tjugooårsåldern var jag attraherad av syndikalisterna, en fackföreningsrörelse som inte skulle vara toppstyrd. Den kallade sig frihetlig och ville vara en motvikt mot hierarkiska fackföreningar. Medlemmar var socialister som var kritiska till kommunismen och socialdemokratin, medlemmarna kunde också vara liberaler som hade svårt för de stora fackförbunden som LO och TCO.

Jag anmälde mig till en anarkosyndikalistisk grundkurs. På utsatt tid ringde jag på dörren till syndikalisternas lokal i Göteborg. Ingen öppnade.

Efter en kvart kom några av de andra deltagarna och efter en halvtimme dök ledaren upp. Detta upprepade sig under de olika kurstillfällena. Jag var så hjärtligt välkommen att vara med i aktiviteterna. Men var fanns dessa aktiviteter? Jag fick några telefonnummer, men folk sa åt mig att man fick ta initiativ själv.

Jag kände mig utestängd från gemenskapen. Jag visste inte var nyckeln var gömd. Eller också fanns det inte någon dörr. Det gick liksom inte att kliva in och säga här är jag. Vad kan jag göra? Jag kom från ganska effektiva och aktiva folkrörelser som frikyrkan, elevrörelsen och studentrörelsen. Det gjorde att min första bild av syndikalisterna var att här blir det svårt att få något gjort. Jag slutade och har sedan dess bara haft sporadisk kontakt med den syndikalistiska rörelsen. Det är inte alls säkert att min första bild var rättvisande för rörelsen. Men den gjorde i varje fall att jag gick andra vägar.

En av de feministiska texter som betytt mest för ickevåldsrörelsen är Jo Freemans *Strukturlöshetens tyranni* från 1970. Texten är en skarp uppgörelse med myten om ledarlösa och strukturlösa grupper inom feminism och vänstergrupper kring 68.

Hon menar att hela idén är en rökråd för att de starka inte ska bli ifrågasatta. Det går inte att besluta att från och med måndag ska vi inte ha några strukturer. Det finns helt enkelt inga strukturlösa grupper.

Idén om strukturlöshet hindrar kanske formella strukturer. Men de hindrar inte att informella strukturer skapas.

Strukturlöshet leder till att bara några få vet hur beslut tas. Om alla ska kunna delta måste strukturen vara uttalad. Reglerna för beslut måste vara öppna och tillgängliga för alla. Och detta kan bara ske om de är formaliserade, hävdar hon.

Informella strukturer är basen för eliter. En individ kan aldrig bli elit. En elit är alltid en grupp. Jo Freeman definierar elit som en mindre grupp som har makt över en större grupp. De farligaste eliterna är de som inte är kända för den större gruppen. Strukturlösa grupper skapar just sådana eliter. Dessa eliter gömmer sig under slogans som antielitism och strukturlöshet.

Eliter bygger i strukturlösa grupper på vänskap. Vänner relaterar sig mer till varandra. Vänner har egna kommunikationskanaler som inte är tillgängliga för andra. Vänner lägger mer tonvikt på varandras åsikter än andras. Vänner lyssnar mer på varandra. De upplever att de verkligen förstår varandra. Detta kallas intimitetens konsensus.

Utomstående måste då hålla sig på god fot med de som är innegruppen, kotteriet. Eliter konspirerar sällan. Inte medvetet. De är ju bara vänner som råkar delta i samma rörelse.

Vänskapen kan utökas till en vidare innekers som har rätt stil. »Riktiga stilar« som Jo Freeman nämner kan vara att vara tillgänglig, ogift, eller gift, vara lesbisk, vara mellan tjugo och trettio, vara häftig, ha en viss politisk ståndpunkt, ha en klädstil eller vara vegetarian. Hon pratar om kvinnorörelsen. Men i plogbillsrörelsen kan inestilen vara att bo i förort, vara man, eller vara kvinna, vara erfaren, vara ateist eller kristen. Det kan uppstå olika kottier som konkurrerar med varandra.

Ett vanligt kriterium för elitgrupper är att bara de trevliga respekteras. De som inte får vara med är inte tillräckligt fina människor, för gamla, för jobbiga eller upptagna av annat engagemang.

I en strukturlös grupp är makten i princip gränslös. Det finns inga gränser som begränsar makten. Det finns inte heller någon som är ansvarig inför någon annan. Någon kan ta på sig uppgifter, ta initiativ, skapa nya verksamheter, hoppa av och på så sätt sabotera, utan att de kan ställas till svars.

Strukturlösheten skapar omsättning av deltagare. Det finns inga vägar för det stora flertalet att gå vidare. De lämnar kvinnogruppen eller rörelsen helt och hållet, varnar Freeman. En del börjar syssla med sina egna projekt.

Bara de starka har möjlighet att starta nya grupper. Strukturlösheten blir ineffektiv. Jo Freeman föreslår att vi inte blint ska imitera de traditionella strukturerna, inte heller blint ta avstånd från dem. Vi måste experimentera med olika metoder och tekniker. Märk väl att hon skriver detta några år innan feministerna och fredsrörelsen tar henne på orden och på allvar börjar experimentera med tidsunderlättare, stämningsunderlättare, maktingripare, akvarieform, konsensus och andra avancerade former för att organisera sig och ta beslut.

Hon föreslår sju kriterier som väsentliga för demokratisk strukturering:

1. Delegera specifik auktoritet till namngivna individer.
2. Se till att dessa har ett ansvar inför gruppen att utföra uppgiften enligt gruppens önskemål.
3. Distribuera auktoritet bland så många som möjligt. Undvik maktmonopol.
4. Roter uppgifter. Roter dock inte för mycket. Då får inte individen, enligt henne, tid att lära sig uppgiften och upplever inte heller någon tillfredsställelse i den. Inom plogbillsrörelsen har ytterligare ett problem med alltför frekvent rotation lyfts fram. Ansvarsgruppen blir då svag och makten går återigen över till informella grupper.
5. Fördela uppgifter enligt rationella kriterier. Att välja de mest populära till en uppgift eller att ge någon mindre omtyckt sämre

uppgifter skadar både gruppen och individerna. Deltagarna måste få en möjlighet att lära sig färdigheter. Det behövs en form av lärlings-system snarare än vad hon kallar ett »sjunk eller simma system«.

6. Sprid information till alla deltagare.

7. Jämlik tillgång till resurser.

Freeman nämner att någon som genom exempelvis sin man har tillgång till tryckpressar kan influera gruppens aktivitet. Även i plogbillsrörelsen har vi märkt att makt getts dem som har ett helt kontor hemma med servrar, färglasar och kopieringsapparater.

Hon påminner om att också färdigheter är resurser. Att dela med sig av sina kunskaper är också ett kriterium för Jo Freeman. Jo Freemans text har fått en enorm betydelse. Den skulle nästan kunna kallas för den feministiska ickevåldsrörelsens manifest. Själv var hon inte aktiv med ickevåldsfrågor utan med kvinnogrupper.

Kampen för eller mot strukturer kämpas dock gång på gång inom ickevåldsrörelsen i och med att nya individer och grupper ansluter sig. Den stora vägblockerarrörelsen och djurrättsrörelsen i England har tydliga drag av anti-struktur. En aktivist från England hävdade i en diskussion på en internationell konferens 1995, att feminismen som var så stark i fredsrörelsen är bortsopad i de radikala miljömotståndsgrupperna.

Under hela plogbillsrörelsens historia har det funnits en motsättning mellan de som vill organisera sig och de som är emot organisation och struktur. Denna kamp har förts på olika plan. *JAS till Plogbillar* valde att starta en egen tidning och ett eget konto för insamlingar. Då behövde de inte koordinera eller dela med sig av resurserna till andra grupper.

De plogbillsgrupper som varit mer aktiva har genom olika initiativ i praktiken också tagit fler beslut. Nya plogbillsgrupper har inte vetat att de haft rätt att skicka representanter till tidningsredaktionen eller till koordineringsgruppen för insamlingskontot. 1996 bildades därför medlemsföreningen *Svärd till Plogbillar*. Syftet var mycket att motverka den elitism som fanns i den gamla nätverksstrukturen.

Föreningen skulle göra det möjligt att aktivera sig på en rad olika sätt. Den skulle också ansvara för att alla intresserade fick den kontakt och den omsorg som behövdes för att kunna vara aktiva. Men flera körde på precis som förut. De var tveksamma till medlemsorganisation och ville hellre ha en nätverksstruktur. Detta ledde till att de som inte var populära inte heller blev inbjudna till möten. Vissa grupper lämnade inte protokoll till administrationsgruppen som skulle skicka ut dem till alla medlemmar. På så sätt kunde individer

inte komma med kritik och grupper kunde inte lägga in veton. I några arbetsgrupper ignorerades konsekvent de som lade in veto. Några som försökte strama upp demokratin baktalades och pekades ut som problem och jobbiga hinder för att man skulle få något gjort.

Allt detta kan hända i vilken förening eller företag som helst. Men problemet i medlemsföreningen *Svärd till Plogbillar* var att koordineringsgruppen var svag. De tog alltså inte itu med problemen förrän i ett sent skede. Några föreslog att man skulle välja en förtrycksobservatörs- och stämmningsunderlättargrupp för att bevaka hur medlemmarna behandlades. Men inget hände.

Denna berättelse visar att organisation inte automatiskt löser strukturlöshetens tyranni. Strukturlösheten kan faktiskt ta makten även över de formella strukturerna.

I plogbillsrörelsen har det också funnits en rädsla att formellt utöka rörelsen. Några som suttit i tidningsredaktionen för Plogbillen eller planeringsgruppen för nyårsläget har inte velat ta in andra organisationer som jämlika samarbetspartners. Det har funnits en oro för att det ska bli för mycket förändring. Kanske känns det trevligare och tryggare att vara en liten grupp än en rörelse med många grupper och organisationer.

På det senaste avrustningsläget hade vi en starkt formaliserad men ändå smidig nätverksstruktur. Vi hade olika ansvarsgrupper som hade rätt att ta beslut och genomföra dem.

Förtrycksobservatörsgruppen ansvarade för att gripa in när exempelvis nya eller kvinnor trycktes ner. Koordineringsgruppen dit alla grupper fick skicka representanter ansvarade för demokratin. Var och en var indelade i olika basgrupper. Dessa träffades regelbundet och ansvarade för både omsorg och demokrati.

Jag tyckte att den strukturen fångade upp alla deltagarna bättre än tidigare. De som mådde dåligt eller trycktes ner ramlade inte igenom omsorgsstrukturens finmaskiga nät.

(Ett omarbetat utdrag ur *Civil olydnad – en dialog*, 1999, Lindelöws förlag)

Samtliga föredrag oavkortade har publicerats i LO Idédebatts skriftserie nr 5 2002, *På jakt efter den demokratiska organisationen*.