Sociologiska institutionen
Umeå Universitet

Tanter och representanter

Dilemman i frivilliga organisationer – en fråga om oligarki eller demokrati?

Gun Jonsson

Akademiska avhandlingar vid Sociologiska institutionen
Umeå Universitet
No 44 2006

Sociologiska institutionen
Umeå universitet
Avhandling 2006

Omslagsbild: Gun Jonsson

Tryckt av Print & Media, Umeå universitet
April 2006: 2001810
©Gun Jonsson

ISSN 1104-2508
ISBN 91-7264-046-4

Jonsson, Gun. *Tanter och representanter. Dilemman i frivilliga organisationer – en fråga om oligarki eller demokrati? [Democratic dilemmas in voluntary organization – a question about oligarchy or democracy?]*. Swedish text with a summary in English. Doctoral Dissertation in Sociology at the Faculty of Social Sciences, Umeå University, 2006.

ISBN 91-7264-046-4 ISSN 1104-2508

ABSTRACT

The aim of this thesis emanated from a discussion whether voluntary associations have a choice or not regarding their democratic development. Robert Michels (1911/1983), one of the classic sociological thinkers, says no. The path towards oligarchy is inevitable. Nevertheless, maybe there are certain points, where the organizations face a certain democratic "dilemma" (Merton, 1966), forcing them more or less easily towards the oligarchic path? Seven counterarguments deriving from modern perspectives on participatory democracy (Pateman 1985; 1989) where used to find a way to avoid the oligarchic path and by that develop democracy in organizations. Since democracy also requires equality, the dissertation explored the question of power and influence in democratic organisations by studying the use of (spoken) language. Inspired by socio-linguistic theory (Milles, 2004) the aim was to identify dominance of the conversation: Who are taking part of the conversation? Are there differences between women and men in democratic organisations?

The main part of the study consists of group interviews. Members of the boards of six relatively small voluntary associations where chosen as units of analysis. Information around founding an association gathered from 75 homepages on Internet served as background data. The language as each one of the 27 board members where studied both separately and as conversation.

The conclusion is that formal structures build in hierarchal levels already when voluntary organisations take form. The dilemmas seem to revolve around the two fundamental criteria of democratic government, namely effectiveness and responsiveness are more or less explicitly stated. Awareness of dilemmas seems to be a possible way to avoid the determinism of oligarchy. The need for reinterpretation of the goals now and then could make it easier to find alternative actions. The associations have to strike a balance between effectiveness in relation to their goals and effectiveness in a democratic sense, a balance not always held. By clarifying the work and development processes of the voluntary organisations it is possible to identify (the lack of) democratic work within the organisations – a useful instrument in practice. The elite that runs the organisations is almost exclusively male and is preventing the members, especially women, from voicing their opinion. Democracy obstructs by structures demanded by society, socialised gender structures and the need of efficiency. The representatives are not always carrying out their task as elected representatives; self-interest puts before the common good.

Keywords: Dilemmas in democratic organisations. Voluntary association and democracy. Gender in democratic organizations.

Förord

Avhandlingen är klar och jag med den. Dess värde är ringa i relation till de insatser som gjorts av andra. Tre barn har, förutom att växa upp med endast mig som förälder, också i stor utsträckning ansvarat för sin egen barndom under den här tiden: Simon, Jenny och Inez, må livet gå er väl i händer, ni är typ bäst! Andra familjer har, Gud ske lov, gett var och en av er trygghet, värme och kärlek. Varmt tack för det till familjerna Kolak, Gisterå och Edling samt Edholmarna. Avhandlingsskrivandet har också satt vänskap på prov och ni som stått ut ska ha en eloge för en allt mer djupnande vänskap, inte minst du Märit, Erika och Jan-Ola, samt Lars som seglar förbi ibland. Stöd har också kommit från min familj, från Anne-Lie, Janne & Maja-Stina och många fler.

Även om doktorandtiden bitvis tangerat gränsen till eremitliv så skall värdet i de frågor som riktats mitt görande och havande med avhandlingen uppmärksammas. I de svar ni avkrävt mig har jag provat mina tankar. Wilhelm, min vän och kollega, dina filosofiska funderingar och en och annan öl har följt mig under tiden. Kollegor som Bengt Flach och Maria Evans utgör oaser där samtal är en lisa för själen. Jag har fått tankar genom profeten Aspenberg, av Lisa Daram och Birgitta Kojans ämnesintresse och kluriga frågor.

Avhandlingar kräver dessutom akademisk kompetens och förtrogenhet i ämnet och detta har givits mig av Stefan Svallfors, som i rollen som handledare gjort ovärderliga bombnedslag i mitt skrivande, nedslag nödvändiga för att lyfta innehållet. Ett stort stöd har också Mittuniversitets Ingrid Zackrisson varit. Som biträdande handledare har hennes psykologiska närvaro, både bildligt och bokstavligt talat, vänt ut och in på arbetet och utgjort ett komplement till mitt eget tillkortakommande. Tack också till Roine Johansson för granskning vid slutseminariet, till doktorandkollegan i Umeå – Britt Inger Keisu för tips och råd om genusteori, Sociologen vid Umeå universitet samt Samhällsvetenskapliga Institutionen vid Mittuniversitet i Östersund. Sist men inte minst, tack Stina Roempke för allt du har bidragit med.

Östersund 6 mars 2006
Gun Jonsson

Innehållsförteckning

Förord **1**
Kapitel 1. Inledning **1**
Fri vilja och demokrati **1**
Val av forskningsområde – demokrati i frivillig organisation *4*
Studiens fokus – och dess bakgrund *6*
Syfte *8*
Disposition *9*
Kapitel 2. Teoretisk referensram **10**
Demokrati och oligarki **10**
Demokratibegreppet *11*
Demokratisk förening *18*
Michels järnlag – hotet mot demokratiska organisationer *23*
Michels tes som analysverktyg *28*
Oligarkiskt eller delat ledarskap *29*
Kapitel 3. Jämlikhet **34**
Kvinnor, män och åsiktsutbyte **34**
Språk och kön *34*
Språket – en del av vår kultur *39*
Sammanfattning av de teoretiska kapitlen *40*
Kapitel 4. Tidigare forskning **42**
Föreningsperspektiv **42**
Det svenska föreningslivet i dag *42*
Kapitel 5. Metod **54**
Att finna den demokratiska processen **54**
Tillvägagångssätt *55*
Delstudie I – Datainsamling via nätet *57*
Delstudie II – Gruppintervjuer med styrelser *58*
Delstudie III – Samtalsanalysen *60*
Kommentarer om metoden *62*
Kapitel 6. Resultat **64**
Tre bilder av föreningen – Bild ett **64**
Hur bildas en förening? *64*
Kapitel 7. Dilemman **71**
Demokratiska vägval? – Bild två **71**
Empiriska belägg för dilemman i frivilligorganisationen *72*
Det första dilemmat *73*
Det andra dilemmat *86*
Det tredje dilemmat *97*
Det fjärde dilemmat *108*
Det femte dilemmat *121*
Det sjätte dilemmat *132*

Det sjunde dilemmat *142*
Från oligarki till demokrati *149*
Konklusion *155*
Kapitel 8. Dialogdemokrati? **157**
En man en röst, vad säger tanterna – Bild tre **157**
Vad är ord, uppbackningar och turer? *157*
Demokratiskt samtal – hur fördelar sig rösterna *158*
Vad får kvinnan att tiga i församlingen? *176*
Det o-demokratiska samtalet – en sammanfattning *179*
Kapitel 9. Slutsats **182**
Demokratisk eller oligarkisk frivillig organisation? **182**
Demokrati och föreningsbildande *182*
Att välja väg *185*
En tyst demokratisk tant *193*
Mot en ny demokratiskola? *194*
English Summary **198**
Bilagor **205**
Referenser **208**

Kapitel 1. Inledning

FRI VILJA OCH DEMOKRATI

Så här inledningsvis känns det som om valet av avhandlingens titel – ”Tanter och representanter” tarvar en förklaring. Rubriceringen är visserligen en lek med ord men har ändå substans för avhandlingsområdet. Även om rubriken i mångt och mycket baseras på ett reflekterande utifrån mig själv som varande kvinna, medborgare och trebarnsförälder, med allt vad det innebär av plikter och befogenheter, tror jag mig kunna hävda att titeln också speglar ett intressant fenomen i samhället av idag.

Som mamma har jag genom åren kommit i kontakt med en aldrig sinande mängd barn och ungdomar. Med ett uns av allvar har jag introducerat mig som ”tant” för mina barns vänner och många av dem kallar mig fortsättningsvis tant Gun. Utifrån mitt eget individuella perspektiv menar jag att jag kan vara *tant* för dem – därför att jag är äldre och därför att jag anser det bör finnas gränser för när flickor är flickor och kvinnor är kvinnor. Bland mina egna vänner, kvinnor som män, har jag dock mött starkt motstånd mot användandet av ett så negativt klingande epitet och jag hävdar då (lite provokativt kanske) att tantbegreppet borde återupprättas och då också få ett positivare innehåll, vilket jag gärna går i bräschen för.

Efter denna utvikning skall jag nu komma till själva kärnan i avhandlingen: som trebarnsmor är jag inte bara tant utan jag är också representant - ty som mamma har jag genom åren deltagit i ett oräkneligt antal föräldramöten. Det har varit möten inom barnomsorg, skola, föreningar mm. För varje ny aktivitet eller förändring i de organisationer som involverar våra barn, så kallas man till föräldramöten. Innehållet i dessa möten kan visserligen variera, men syftet är naturligtvis att informera. Dels om vad som pågår, eller kommer att pågå och dels om vilka skyldigheter och rättigheter barnen och föräldrarna har i respektive sammanhang. Föräldramötet inträffar i regel vid terminsstart eller i samband med att verksamhetsåret drar igång. Så gott som samtliga dessa möten har åtminstone en stående punkt på dagordningen: vi *måste* välja en representant! Denna representant får ofta i uppdrag att representera, i det här fallet gruppen föräldrar i ett större sammanhang. När frågan eller påståendet: - ”Vi måste välja en representant” slungas ut över ett antal trötta och stressade föräldrar så skruvar man på sig, tittar ut genom fönstret eller ner i golvet. En och annan protesterar högljutt:

- ”Nej jag har så mycket att göra så jag kan inte ta på mig den rollen”. Efter en tids skruvande och mumlande så är det alltid någon (jag) eller några som mer eller mindre frivilligt faller till föga och säger ”Ja jag kan ta på mig det, ja om ni nu tycker att ni vill ha mig”. Därpå kan det hända, dock inte alltid, att den som leder mötet frågar de övriga om man kan välja just den eller de föräldrarna till att representera den övriga gruppen. I andra fall blir man bara noterad som ett namn under punkten ”föräldrarådsrepresentant” i minnesanteckningarna som någon tapper person förhoppningsvis för över mötet. Helt plötsligt och utan valberedningar och andra föreberedande organ är man vald, framröstad och utsedd att föra andra människors talan i ett större sammanhang – av fri vilja?

Absolut, kära läsare, jag är både tant och frivillig representant! Jag har ingått i styrelser och varit förtroendevald, suttit med i kollegier och olika råd. Haft ansvar för att tvätta matchställ och sälja korv eller varit den som representerat gruppen föräldrar när man skall möta anställda och ledare i syfte att lyfta fram föräldrarnas åsikter eller frågor rörande verksamhetens inriktning. Ja, jag har representerat i syfte att påverka. Det är inte så svårt att vara representant säger dom, det tar inte så mycket tid, vi behöver bara ett namn på ett papper och så rullar det på, år ut och år in. Vare sig det rör sig om skolan, föreningar eller andra rörelser. En och annan gång har det hänt att jag reflekterat över innebörden i mina uppdrag, dvs. jag sitter inte här som privatperson eller mamma utan jag förväntas *representera* andra människor. Det har då och då slagit mig att jag är representant för människor vars åsikter jag föga känner. Vad vet jag egentligen om vad föräldrarna tycker, önskar eller tänker? Borde jag inte ta reda på det? På vem vilar ansvaret att just dennes åsikter förs fram i dessa sammanhang? I stunder som dessa har det hänt att en blå tjock bok fladdrat förbi i mina tankar och vagt erinrat mig paragrafer om den offentliga makten som utgår från folket, om yttrandefrihet och mötesfrihet [1]. Även om det kan tyckas långsökt att sitta på ett föräldramöte och reflektera över en demokratisk stats grundlagar så är det till syvende och sidst tankar som dessa som legat till grund för temat i avhandlingen –om demokrati i stort och i smått, om dess vikt och värde för såväl medborgaren som föräldern, en fråga om representanter och tanters åsikter, andras åsikter och hur dessa förs fram, varför och av vilka. Hur förvärvas och används de demokratiska verktygen i praktiken?

Vad mig personligen anbelangar är det självklart att demokratin värnas, inte bara av medborgarna själva utan även i samspel med de organisationer som är ett resultat av vårt demokratiska system. Att värna om demokratin

[1] Sveriges Rikes Lag, (1994) Regeringsformen 1och 2 kap som beskriver statskickets grunder och våra grundläggande fri- och rättigheter.

handlar också om att undanröja hot mot demokratin. Frågan aktualiserades i samband med mordet på utrikesministern Anna Lind – vilket TCO:s ordförande Sture Nordh[2] kommenterar genom att uppmana medborgarna att stödja demokratiskt valda ledare i deras uppdrag, oavsett vilka partier de företräder. Han menar att de är de viktigaste bärarna av demokratin, vilket vi som medborgare aldrig får glömma. Våra folkvalda har tyvärr inte alltid det stöd som TCO: s ordförande vittnar om och medborgarna uttrycker, på olika sätt, sitt missnöje med de som de själva valt som representanter.

För att belysa hoten mot en fungerande demokrati utifrån ett annat perspektiv vill jag påminna läsaren om Lars Molins filmklassiker ”Midvinterduell” – där man får följa en vendetta mellan småbrukaren Egon Lundin och Statens Vägverk rörande en, i deras tycke, olagligt byggd och felaktigt utplacerad mjölkpall. Filmen handlar om en fri man som inte böjer sig i en fråga som kan tyckas vara en struntsak. Han drar igång en våldsam kamp för sin egen mjölkpall. För honom är den mycket viktig. Hans mjölkpall rivs gång efter annan av plogbilen men han bygger oavbrutet upp en ny och vid ett tillfälle frågar en granne honom: ”Hörru, det är ju bara en mjölkpall, hur orkar du bry dig om en sån skitsak.” Egon svarar då: ”Om dom inte frågar oss om en så´n skitsak som en mjölkpall, då kommer dom inte fråga oss när dom kommer och skär ballarna av oss, man är väl ingen stut!”[3].

Även om gemene man många gånger önskar att de själva kunde påverka en situation eller en fråga gentemot en myndighet blir det ofta, precis som i Egon Lundins fall, att man sällan eller aldrig lyckas driva detta framgångsrikt som enskild individ. För att åstadkomma förändring är det ofta enklare, eller kraftfullare, att gå samman för att göra sin röst hörd. Ett annat alternativ är att rösta fram en person som skall föra ens talan. Oavsett vilket av dessa tillvägagångssätt man väljer är syftet att på demokratisk väg föra fram sina åsikter, vara delaktig eller påverka i någon riktning. Dessa metoder har sedan ett par hundra år tillbaka lett till att det i många av våra västerländska samhällen bildats olika sociala rörelser, många med intentionen att på demokratisk väg åstadkomma någon form av förändring. Det kan ha rört arbetsrättslig förändring, nykterhet, religionsfrihet eller folkhälsa. Det har inrättats utbildning inom ramen för dessa organisationer, bildningsförbund vars syfte var att ge alla samma möjlighet att läsa, skriva och på annat sätt tillägna sig kunskap i syfte att påverka, förstå och ifrågasätta det som händer i samhället. Genom att mobilisera mänskliga röster har man i flera fall helt

[2] Ur TCO tidningen på Internet (www.tcotidningen .se) 2003-09-11 i en artikel författad av Lennart Frykskog.

[3] Begreppet stut kan ha betydelsen: oxe - och medger en tolkning om att Egon inte låter sig ”kastreras” frivilligt. Stut kan också betyda aga eller stryk.

eller delvis uppnått sitt mål och det anses fortfarande viktigt att frivilligrörelsen fortlever eller finner nya former för att ge enskilda medborgare möjlighet att via demokratiska former vara med och lösa olika samhällsproblem (Eneroth & Olsson, 1993).

Val av forskningsområde – demokrati i frivillig organisation

Som jag nyss berört, anses det mer verkningsfullt att på demokratisk väg åstadkomma en förändring om man går samman i någon form av gruppering. Då samhället ständigt är i förändring blir det ofta en fråga om att finna nya vägar, former och metoder för att påverka. Huruvida detta är möjligt har jag för avsikt att studera på lokal nivå inom den frivilliga sektorn, en sektor där det ständigt pågår aktiviteter som syftar till att åstadkomma förändringar av både ringa och betydande karaktär.

I en relativt ny form av frivilliga sammanslutningar i Sverige förekommer aktiviteter som verkar för att påverka i första hand närsamhället. Dessa grupper har kommit att samlas under byarörelsen[4], vilken byggdes upp under senare hälften av 1980-talet, och dessa sammanslutningar kallas också i vardagligt tal för byutvecklingsgrupper. Grupperna återfinns flitigast i glesbygdskommunerna och inrättas ofta som en reaktion mot att livet i många av glesbygdens byar och orter präglas av det faktum att de står inför ett ständigt hot om att raderas ut på kartan. Rent generellt kan man säga att lands- och glesbygd under de senaste åren utsatts för stora förändringar där inte minst makten centraliserats och hamnat långt bort från människorna. Detta upplevs som en hotbild och gör att människor i många glesbygdskommuner finner andra och nya vägar för att själva lösa t.ex. nödvändig samhällsservice. Detta lokala utvecklingsarbete kan ses som ett politiskt engagemang i en vidare bemärkelse och som står i kontrast till det som tyder på ett minskat politiskt engagemang på lansbygden (Herlitz, 1999). Orsakerna till engagemanget kan vara många, men reaktionerna i byarna tycks vara de samma: Man vill till varje pris kunna bo kvar och därmed också behålla sin service eller andra, för byarna, viktiga funktioner. För att avhjälpa detta hot mobiliseras bybornas krafter, ofta inom ramen för en frivillig organisation.

Det som är centralt i frivilliga organisationer är medlemskapet och tanken är också att medlemmarna skall utöva inflytande på vad organisationen tar sig för. Det reella inflytandet i frivilliga organisationer är dock, som Roine Johansson (1997) skriver, oftast kopplat till en eller några få personer i organisationen.

[4] En utförligare beskrivning av byarörelsen eller byutvecklingsgrupper återfinns under kapitel 4

Medlemskapet i frivilliga organisationer beskrivs som jämlikt, eftersom det är personligt och det går inte heller att öka sitt inflytande genom att skaffa sig fler medlemskap i organisationen. Inflytandet skall också utvecklas på demokratisk grund och en hel del demokratiforskning pekar också på betydelsen av frivilliga organisationer och föreningar för fortsatt demokratisk utveckling på nationell nivå (Putnam, 2001). Detta är ingalunda nya rön – sedan mitten av förra seklet har man pekat på hur viktig föreningsverksamheten varit för demokratin i Sverige. *"Man har genom praktiskt bruk fått erfarenheter av ett demokratiskt styrelsesätt…i allmänhet har idrottsföreningarna varit demokratier i miniatyr"*, skriver statsvetaren Hilding Johansson i en artikel från 1953 och han lyfter bland annat fram dess betydelse för ungdomars fostran. Allt sedan dess har forskning om föreningarnas vikt för medborgarnas samhällsengagemang kommit och gått och med olika infallsvinklar. I en artikel i Sociologisk forskning står att läsa att föreningslivet utgör en bas för demokratins funktion då man där utvecklar särskilda förutsättningar för den representativa demokratin. Här tränas man att "gemensamt värdera, argumentera och fatta beslut" (Vogel, Amnå, Munk & Häll, 2003). Bo Rothstein (2003) å sin sida har påpekat att det inte är föreningslivet som är orsakerna bakom en fungerande demokrati utan det är den svenska universella välfärdspolitiken som främjat medborgarandan vilket i sin tur bidragit till det svenska föreningslivets utveckling.

Andra menar att föreningslivet ger medborgarna möjligheter att själva ta hand om sina intressen och utöva inflytande över gemensamma angelägenheter – detta förklaras bland annat av att man där utvecklar sin demokratiska kompetens. Tillsammans skapar man en social infrastruktur och slutligen förstärks den representativa demokratin då medlemmar blir indragna i ett större sammanhang (Almond & Verba, 1980; Warren, 2001).

Även om flera studier tyder på att demokratin gynnas av ett aktivt föreningsliv pekar en nyligen genomförd undersökning på att det svenska föreningslivet präglas av en socioekonomisk ojämlikhet där högavlönade och välutbildade deltar mer frekvent i föreningslivet än de som tillhör en lägre socioekonomisk grupp (Vogel, et.al, 2003). I frågan om demokrati och jämlikhet lyfter man från feministiskt håll fram problemet med den könsneutrala demokratiforskningen – man menar att det är av vikt att studier som rör jämlikhet också borde väga in frågan om kön. Demokratiforskning kritiseras också och här pekas det t.ex. på det faktum att kvinnor har sämre möjligheter att påverka och framför allt göra sin röst hörd borde vara en viktig faktor att ta hänsyn till när man studerar demokrati, därför bör också ett könsperspektiv vägas in (Åse & Höjer,2003).

Studiens fokus – och dess bakgrund

Det ovan sagda har syftat till att närma sig fokus i min studie – demokratiprocesser i frivilliga organisationer. Bakgrunden är den bild som, i nationella såväl som i internationella sammanhang, ger vid handen att svensk demokrati baseras på det rika föreningsliv som under det senaste århundradet varit en del av vår kultur. Föreningslivet som plantskola för svensk demokrati har rönt framgång genom bilden av att fattiga människor gjorts till politiska jämlikar (Lundqvist, 1977) i de demokratiskt uppbyggda föreningarna som länge präglades av samverkan och kompromisser (Hadenius, 1999). Jämlikhet i denna studie handlar inte bara om demokratisk åsiktsjämlikhet, även en jämlikhetsaspekt avseende kön kommer att ingå i arbetet. Att studera byarörelsen på lokal nivå medger också kopplingar till en nationell nivå då t.ex. aktuell forskning visar på att en av orsakerna till att frivilliga organisationer varit så betydelsefulla för nationalstaten och demokratin är dess förmåga att koppla samman det lokala med det nationella samt att det integrerar både geografiskt och socialt skilda områden (Strømsnes, 2002).

I huvudsak granskas i denna avhandling hur de demokratiska processerna tar sig uttryck inom föreningslivet, till viss del berörs även hur det omgivande samhället påverkar processerna. Frågan om de strukturella mönster och mellanhavanden, som går att finna inom föreningarna, studeras utifrån hur de själva menar att de förhåller sig till omgivande system. Då föreningar, i likhet med privat och offentlig verksamhet, definieras som en typ av organisationer kommer en del organisationsteoretiska aspekter tas upp, där bland annat könsstrukturer och frågan om makt kommer att åskådliggöras.

Demokrati i frivilligrörelsen

Mot bakgrund av detta är det naturligtvis av vikt att ställa sig frågan om det överhuvudtaget är möjligt att upprätthålla demokrati i frivilliga organisationer? Sociologen Robert Michels (1911/1983) menade att svaret är nej! Michels konstaterade att kombinationen organisation och demokrati var dömd att misslyckas. Hans egen studie utmynnade i den klassiska tesen om oligarkins järnlag - eller uppkomsten av ett fåtalsvälde. Detta stöds ytterligare av Robert Merton (1966) som menar att demokratiska organisationer hamnar i situationer som mer eller mindre tvingar dem in på den oligarkiska vägen, vilket också visas i det resonemang som Ahrne och Papakostas (2003) för. De menar att medlemmarna länge var en omfattande och arbetskraftsintensiv del i organisationerna som då också hade begränsade resurser och därför var beroende av de frivilliga insatserna. Den administrativa hanteringen kring medlemmarna och kring specifika roller

som t.ex. kassörens funktion i organisationen kom att bli allt mer centralt inom rörelserna och verksamhetens fokus kom att centreras kring specialistfunktioner. Medlemskapsorganisationerna kom därför att göra sig mindre och mindre beroende av sina medlemmar, därmed försvagades också banden mellan medlemmarna och den allt mer professionaliserade ledningen.

Den frivilliga organisationen som tidigare varit beroende av medlemmarna för att sprida sin propaganda kan i dag nå ut via Internet, media och tv – vilket enligt Ahrne och Papakostas medför att politiken blir personifierad och de traditionella rollerna i frivilligrörelsen har övergått till att bli ”kampanjexperter, sponsringskonsulter, projektledare och direktörer”. Organisationerna *behöver* helt enkelt inte medlemmarna längre. Detta är enligt de båda forskarna en mer ”rimlig” analys av vad som egentligen pågår inom en allt mer haltande frivilligorganisation. Därmed går deras resonemang emot bilden av t.ex. den ökande individualiseringen (Beck 1998; Giddens 1999) som orsak till de klyftor och den misstro som finns mellan väljare och valda eller mellan medlemmar och ledare i olika organisationer. Andra studier visar också på ökad centralisering, att förtroendekapitalet minskar och att fler och fler föreningar blir elitistiskt styrda (Lewin, 1992; Berglund, 1998; Larsson, 1999). Trots dessa resultat tycks studiet av frivilligväsendet under en tid ha koncentreras till att belysa ideella organisationer som serviceproducenter (Trädgårdh, 1995; Busch Zetterberg, 1996; SOU 1999:84) och väldigt sällan har frågan om frivilligväsendet som mobiliserande kraft och bärare av demokratiska värden kommit i fokus (Lundström & Wijkström, 1995). Dock har på senare tid studier gjorts som belyser medborgarnas delaktighet på det lokala planet och också hur rådande föreställningar om demokratins funktion samt myndigheters agerande begränsar medborgarnas engagemang och också deras möjligheter att handla aktivt (Nilsson, 2005; Lindberg, 2005).

Lennart Lundkvist (2001) menar att demokrati också måste värnas genom språket. I de demokratiska organisationerna anammas ”marknadens” terminologi i stället för att man slår vakt om det ”demokratiska” språket. Många av våra förtroendevalda, hävdar Lundkvist, låter som om de tillhör det privata näringslivet och då ”ekonomismens” språk tränger in i det sociala systemet blir alla demokratiska organisationer involverade, vilket också är en tes som känns igen från Habermas (1995) teori om det kommunikativa handlandet[5]. Även om språkbruket skulle förändras

[5] Habermas teori om det moderna pekar på hur samhället blir allt mer patologiskt utifrån ett antagande om att de samtalsstrukturer som används i vardagen underordnas de mer formellt organiserade diskurserna. T.ex blir myndigheters sätt att kommunicera vägledande och utgör ett moraliskt tvång för vilka samtalsstrukturer som medborgaren bör anamma (1995).

kvarstår dock det faktum att långt ifrån alla har möjlighet att göra sin röst hörd. Ett exempel är att kvinnors åsikter behandlas som mindre betydelsefulla och kvinnorna får dessutom mera sällan ta ordet under t.ex. formella möten eller andra liknande sammanhang. Kirsten Gomard mfl (2001) visar t.ex. i sin undersökning att även om antalet kvinnor ökat markant i den politiska sfären och anses ha en, med männen gemensam talarstil, blir de ignorerade och behandlas som mindre viktiga.

Syfte

Det hittills förda resonemanget har försökt visa att det finns några tänkbara frågor eller antaganden som är rimliga att utgå från i ett avhandlingsarbete. För det första är det intressant att få en bild av hur själva etableringsfasen går till i en förening – finns det strukturer som byggs in i den demokratiska organisationen redan i dess etableringsfas? Det är därefter nödvändigt att studera hur föreningslivet är organiserat inifrån, dvs. om det är frågan om demokratiska processer eller ej? Ställs de frivilliga organisationerna inför dilemman som i sin tur avgör hur man väljer att driva sin verksamhet och bygga sin organisationsstruktur? Beroende på hur arbetet är organiserat bör detta också vara avgörande för vilka val man gör? Man kan t.ex. tänka sig att ju mer toppstyrd en organisation är desto mer effektivt är beslutsfattandet, medan i en demokratiskt organisation sker beslutsfattandet på ett annat sätt och kanske också under mer demokratiska former. Demokrati tar tid eftersom det skall förankras hos fler individer och blir därmed en långsammare process. Frågan är då om man inom den demokratiskt organiserade frivilligrörelsen strävar efter att bibehålla demokratin i organisationen eller väljer man andra vägar? Dessa frågor hänger samman med det faktum att en allt svagare demokratisk process tycks relateras till att medlemmarna stängs ute till förmån för effektivitet i beslutsprocessen (Michels, 1986; Ström, 2002). Det är också intressant att fundera över vilka roller man skapar i den frivilliga organisationen – den demokratiska individen eller den effektiva beslutsfattaren? Det blir därför också en fråga om makt och påverkan. Vilka möjligheter har man att påverka organisationen? Blir man betraktad som medlem, en jämlike och hur ser det ut om man är kvinna eller man och var är makten koncentrerad? Att söka svar på ovanstående frågor, att belysa relationerna mellan dem och också relatera detta till vad ett empiriskt material ger vid handen inom dessa problemområden kan sägas vara avhandlingens grundläggande forskningsfrågor.

Syftet med avhandlingen blir därför att studera demokratiska processer och oligarkiska tendenser i ideellt organiserade föreningar och därmed också undersöka hur roller fördelas och hur jämlikhet och makt speglas inom föreningslivet.

Disposition

Här följer i korta drag en översikt av hur avhandlingen är upplagd. De två kapitel som härpå följer är de teoretiska kapitlen. Kapitel två avser i huvudsak att visa vad som syftas på när det gäller demokratibegreppet, föreningar och dialogens roll för en fungerande demokrati. Kapitlet tar också upp problemen med demokratiska organisationer och hur lätt det är att dessa blir elitistiskt styrda. Detta görs med utgångspunkt från Michels tes om oligarkins järnlag. Utifrån denna redogörs för ett analysverktyg som kommer att användas på studieobjektet – föreningar. Därefter redogörs för makt och könsmaktperspektivet och det hinder kvinnor möter i organisationer. Kapitel tre fokuserar på språket som ett hinder och en möjlighet att låta människor föra en demokratisk dialog och kapitlet avslutas med en kort sammanfattning av den teoretiska ramen i avhandlingen. I kapitel fyra görs en genomgång av forskning inom de områden som berörts här ovan och därefter följer metodkapitlet som nummer fem. Kapitel sex introducerar läsaren i de tre delstudier som avhandlingen omfattar och därefter presenteras den första delstudien. Kapitel sju är avhandlingens huvudresultat och här redogörs för dilemmat mellan att å ena sidan verka för demokrati, å andra sidan för oligarki i frivilliga organisationer. I kapitel åtta presenteras den sista delstudien och avhandlingen avslutas med ett diskussionskapitel – kapitel nio.

Kapitel 2. Teoretisk referensram

DEMOKRATI OCH OLIGARKI

Demokrati är sedan lång tid tillbaka ett av sociologins studieobjekt. I arvet efter Weber skrev C. Wright Mills (1971) att man till skillnad mot den positivistiska traditionen borde utveckla en sociologi som kunde få en mer praktisk betydelse. Enligt honom serverades allt för abstrakta teorier och empiriskt material som tillsammans beskrev hur man betraktade människan som ett viljelöst offer med en oförmåga att kunna påverka sin samtid. Mills var verksam i ett, som han såg det, problemfyllt amerikanskt samhälle där man för att skapa ordning utgick från att människor behövde styras av en elit. Här menade han att sociologins uppgift var att bidra med underlag för demokratisk kontroll av de byråkratiska styrsystemen i samhället. Det fält som vore viktigt att studera var förbindelsen mellan mikro- och makroförhållanden i samhället. Sociologins bidrag skulle då kunna handla om en mer allmänt spridd demokratisk aktivitet bland medborgarna.

Genom att studera avvikelserna från det demokratiska idealet bör det enligt Mills vara möjligt att urskilja bristerna hos aktörerna i samhällstrukturen och på så sätt skapa ett mer demokratiskt samhälle. Enligt honom är det då viktigt att fråga sig *var* man skall sätta in förändringar, *vem* som motverkar utvecklingen och *hur* människor kan kringgå dessa hinder. Han menade att det är viktigt att studera hur förändringsprocessen är relaterad till individernas föreställningar och handlingsmönster och hur dessa tar sig uttryck inom ramen för dess närmiljö

Det finns, menar jag, en och annan poäng i Mills resonemang, inte minst i den kritik som berör den demokratiforskning som lyfter fram medborgaren som ett ”viljelöst offer”. I demokratiska stater har människor alltid möjlighet att påverka, i vissa samhällen medger strukturerna större utrymme – i andra mindre möjligheter till påverkan, vilket förmodligen hänger samman med det representativa systemets organisering. I länder som uttalat strävar efter en mer allmänt spridd demokratisk aktivitet, som syftar till att medborgarna har insyn och kontroll över samhällets styrsystem, behövs studier som inriktar sig på de möjligheter och hinder som finns för att uppnå detta mål. Förhoppningsvis kan denna avhandling vara en del av detta arbete.

Demokratibegreppet

Demokrati är ett begrepp som inte alldeles enkelt och självklart låter sig definieras, föreställningen om demokrati är mångfasetterat och täcker en mängd samhälleliga nivåer och dimensioner. Därför blir det viktigt att reda ut vad för slags demokrati som åsyftas i detta arbete och också vilka ytterligare analytiska utgångspunkter som avhandlingen kommer att ta.

I följande kapitel förs ett resonemang kring demokratiska ideal, varav två olika ideal är att ta fasta på i den fortsatta analysen: den klassiska demokratin och deltagardemokratin[6]. Den senare är ett perspektiv som förutsätter medborgarens aktiva deltagande, genom en öppen dialog med folkvalda, för att dessa skall kunna mötas i gemensamma angelägenheter. Som kapitlet kommer att visa är det i föreningar som medlemmarna har möjlighet att få erfarenhet av och praktiskt använda ett demokratiskt arbetssätt. Föreningarna går också under benämningen demokratiska organisationer och det är just föreningarna som utgör den viktiga länken mellan stat och medborgare (Vogel, et.al 2003). Detta är en av utgångspunkterna bakom varför föreningar anses ge medborgarna dess demokratiska skolning. Därför kommer kapitlet också att precisera begreppet föreningar och demokratiska organisationer. Enligt Robert Michels (1911/1983) tes om oligarkins järnlag kan inte demokratiska organisationer överleva på sikt. Förr eller senare blir de styrda av en elit. Michels tes utgör den centrala utgångspunkten för arbetet och utifrån hans tes har ett analysverktyg tagits fram, vilket också redogörs för i kapitlet. Då ledningen är väsentligt i hans resonemang menar jag att föreningars ordföranden bör komma i fokus i arbetet. Därmed berör kapitlet också inflytande, makt och maktdelning, till det adderas även ett könsmaktperspektiv. Detta sammantaget skapar avhandlingens teoretiska ram.

Representation eller deltagande demokrati

Syftet med detta avsnitt är att koppla samman demokratiteori med erfarenheter från organisationsforskning. David Held (1997) ger en introduktion till olika demokratimodeller med början i den atenska versionen av demokrati fram till samtida idéer, frågor och tankar kring demokratin som system. Författaren går igenom åtta demokratimodeller som han menar i stort sett kan delas in i två typer; dels den så kallade direkt-

[6] Deltagardemokrati, dialogdemokrati och deliberativ (diskurs) demokrati lyfter fram dialogen mellan medborgarna och mellan medborgare och folkvalda som en viktig faktor för demokratin. Dock har de lite olika infallsvinklar när det gäller var och när dialogen skall föras. (jfr t.ex Pateman, 1989; Giddens, 1994; Habermas, 1996). I detta arbete syftar dock deltagardemokrati på en ständigt pågående dialog mellan samhällets aktörer.

eller deltagardemokratimodellen där medborgarna har en mer aktiv roll, dels den liberala eller representativa demokratimodellen. I den senare ses demokrati som ett system baserat på valda ombud eller representanter, vilka företräder medborgarnas åsikter i en rättsstat. Denna modell byggdes upp i Europa under 1800- och 1900-talet och är många gånger en vedertagen utgångspunkt för diskussionen om demokrati. Den liberala representativa demokratins idé kom att ändra på den demokratiska referensramen om medborgarnas direkta deltagande i styret. Dessa idéer vidareutvecklades, av t.ex. Max Weber och Joseph Schumpeter, vilka kom att införa ett restriktivt demokratibegrepp där effektivitet och ledarskap stod i centrum och där demokrati i bästa fall innebar en möjlighet att vara med och välja beslutsfattare samt ha (viss) möjlighet att kontrollera deras utsvävningar (Held, 1997). Fokuseringen på effektivitet och ledarskap utgjorde tunga argument mot direktdemokratin och mot den representativa demokrati som hade inslag av medborgaraktiviteter (Holmberg, 1999).

Såväl de liberala som de deltagardemokratiska synsätten har fått nya talesmän i vår egen tid. Även om utgångspunkterna för de båda inriktningarna skiljer sig åt vilar det moderna demokratiska projektets kärna på en gemensam princip: autonomiprincipen (Held, 1997). Gemensamt för de flesta politiska riktningar är deras försök att lösa problemet med i vilken grad individuellt och kollektivt självbestämmande ska kunna förenas. Traditionerna möts också i den inriktning som fokuserar på hur människor ska kunna utveckla sina förmågor, önskningar och intressen (ibid.).

När demokratiteorier pekar på människors möjligheter att utveckla sin demokratiska förmåga är utgångspunkten ofta att medborgare med demokratiska medel kan påverka eller ge uttryck för en viljeriktning. Sällan eller aldrig förekommer forskning om pekar på hur dessa lärprocesser ser ut i praktiken. Även om olika former av ”demokratiexperiment” nämns (Herlitz, 1998) har inga systematiska studier genomförts. Studier som dock tangerar detta område återfinns inom organisationsforskningen där bland annat kan nämnas de undersökningar som syftade till att höja arbetsmotivationen, en forsknings om kom att bli ledande under 1960 talet[7]. Denna genre uppstod i samband med att mekaniseringsgraden inom industrin accelererade. Arbetarnas gemenskap och det egna ansvaret minskade, dvs. själva *meningen* med arbetet kom i skymundan. Syftet med studier inom området var att använda delaktighegt som en variabel för att se om arbetsmotivationen kunde öka. Experimenten byggdes upp kring t.ex. arbetsrotation och autonoma arbetsgrupper. Resultaten blev att en ökning

[7] På 1960- talet påbörjades den sociotekniska forskningen vid Tavistockinstitutet av bl.a. Fred Emery och Eric Trist. Syftet var att på ett optimalt sätt kombinera det sociala, dvs människan med teknik (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

av effektiviteten och trivseln hos de anställda. Upprinnelsen till denna forskning låg i organisationernas behov av att behålla de anställda så att de inte (av leda) försvann ut ur verksamheten (Pugh & Hicksson, 1989).

Om delaktighet leder till engagemang i dessa organisationer verkar det rimligt att ökad delaktighet kan ge resultat i demokratiska organisationer. Forskning pekar även på att alternerande på olika positioner medför engagemang och ökar prestation varför kombinationen demokrati- och organisationsteori bör lämpa sig väl för en analys av det praktiska arbetet i demokratiska organisationer. Om erfarenheter från organisationsforskning relateras till de demokratimodeller som lägger fokus för individernas möjlighet att hävda sina egna intressen samt deras möjlighet till kontroll av staten kan, menar jag, detta ge både praktisk och i viss mån ideologisk vägledning i hur demokratin skulle kunna fortsätta att utvecklas. Arbetssätt som dessa står naturligtvis i kontrast till det liberala demokratisynsättet, där medborgaren ses som en tämligen isolerad individ. Individen som enskilt lägger sin röst på det parti som anses företräda dennes åsikter har därmed möjlighet att frånsäga sig aktivt ansvar för det demokratiska arbetet. Detta menar David Held (1997) kan tolkats som att den liberala idén för fram tanken på att politik är som bäst när den begränsas.

I dagens samhälle tycks dock de liberala idéerna hamna i kölvattnet efter dem som menar att demokratin har sin största utmaning i att försöka utforma folkstyrelsen så att man i begreppet också bygger in handlingskraft hos medborgarna: "*att genom kollektivt agerande under demokratiska former förverkliga gemensamma mål*" (Rothstein, 1995:16). Rothstein frågar sig om det är möjligt att kunna fördjupa medborgarstyrelsen och samtidigt ge utrymme för handlingskraft inom ramen för en fungerande rättstat. En enkel konstitution finns inte, i synnerhet inte om man vill beakta alla värden där såväl särintressen som allmänintressen skall tillgodoses inom ramen för mekaniskt utformade institutioner. Lösningen borde egentligen, menar Rothstein, stå att finna i en fungerande dialog mellan alla berörda, där frågor förs upp från den privata till den offentliga sfären. På så sätt skulle ett mer direktdemokratiskt system kunna utvecklas. Ett system där allmängiltiga argument utsätts för granskning och där demokratin bygger på offentlig debatt – fri åsiktsbildning.

Demokrati – att styra eller styras

Det direktdemokratiska synsättet kritiserades redan av den politiska sociologins pionjärer vilka kan sägas rymma två olika traditioner. Den ena inriktningen rör frågan om social stratifiering och den andra, har i likhet med min avhandling fokus på organisationer och dess ledning. I den senare kom t.ex. Max Weber och Robert Michels (Lipset, 1981) att framhålla ledarskapet inom politiska grupperingar. Inom detta fält betonades

informella och formella organisationer, sociala rörelser, länken till myndigheter och deras byråkrati. Dessutom fokuserades beslutsfattande, legitimering av system och olika källor till opinionsskapande samt val. Denna inriktning har också rötter i studier av eliter som genomfördes av Gaetano Mosca och Vilfredo Pareto (1935/1963). Kärnan i deras argumentation är det oundvikliga i att organisationer blir ledda av fåtalet eller eliten. Detta hänger samman med, menar de, gruppens behov av kompetent ledarskap och massans psykologiska behov av ledare och också de imperativ som kommer av en allt mer komplex organisation. Argumentationen hos dessa författare rör institutionella mekanismer som reglerar rekryteringen av en elit samt hur effektiva regler blir (för t.ex. beslutsfattande) styrsystem när de legitimeras i den stora massan.

Den deltagardemokratiska traditionen menar att demokrati är någonting mer än votering och val. Det viktiga är att människor har möjlighet att delta i formella och informella fora och via dessa ta ställning till gemensamma angelägenheter. Det politiska deltagandet gör det möjligt för människor att nå samförstånd om vad som är det gemensammas bästa. Det gemensammas bästa eller ett allmänt bästa som den högsta auktoriteten i en nation är givetvis problematisk när det handlar om stora och komplexa samhällen (Eriksen & Weigård, 2000). En alternativ lösning är, enligt Habermas (1995) ett styrelseskick där medborgarna styr sig själva genom att delta i den institutionaliserande lagstiftningen och där beslut legitimeras om de efter diskussioner och argumentationer lyckas vinna allas bifall. Han menar att enighet, eller det allmänna bästa, inte kan förutsättas utan ständigt måste uppnås med argumenten. På samma sätt tolkar jag det deltagardemokratiska perspektivet som understryker att medborgaren får kunskap i och insikt i de politiska sakfrågorna genom att delta, inte bara i den politiska debatten utan också genom att delta i olika former av sammanslutningar. För deltagardemokrater är måttet på en väl fungerande demokrati omfattningen av det medborgerliga engagemanget, aktiva och engagerade medborgare, vilka skapar en vital demokrati (Pateman, 1979).

Den kritik som riktats till deltagardemokraterna är det omöjliga i att alla skulle ha tid och potential att aktivt delta i den politiska diskursen och därmed lyfte man i stället fram ett system som handlar om att rekrytera eliter som har de flesta väljarna på sin sida (Jenkins, 2000). Systemet går ut på att man väljer mellan flera olika tävlande kärntrupper vars syfte är att reducera riskerna med uppror och våld i ett samhälle, ett samhällssystem som känns igen i många av dagens moderna stater. Detta legitimerar också användandet av ett system som lyckas övertyga väljarna att de genom val har något att säga till om och också att de är med och påverkar den politiska stabiliteten (ibid).

Resonemanget ovan har visat att direktdemokrati ansågs vara en omöjlighet i det moderna samhället, varpå den representativa demokratin växte fram. Denna form av demokrati skilde sig så radikalt från den gamla att det enligt Weber var meningslöst att ens tillskriva termen samma betydelse. Samtidigt angrep även Schumpeter (1942/1994) den klassiska demokratin, bland annat utifrån idén om den kollektiva viljan. Han menade att det inte finns något allmänt bästa då medborgarna i stora stycken inte alltid själva vet vad de vill och att olika grupper har olika viljor. Följden blir därför att medborgarna måste acceptera ”ett allmänt bästa” som de folkvalda har utformat. Om medborgarna själva skall föra fram folkets vilja, t.ex. genom att ventilera skilda åsikter leder detta enbart till oenighet om både mål och medel, menar Schumpeter. Habermas (1995) å sin sida dock att det är just skilda åsikter som måste få utrymme i diskussionen mellan medborgare, genom det goda argumentets seger kan också det allmänna bästa ta sig uttryck.

Deltagande demokrati – att styra tillsammans

Den falang som menar att medborgarnas funktion endast skulle bestå i att välja den politiska eliten och därmed också gör avkall på direkt deltagande kritiseras av bl.a. Carole Pateman (1979, 1989). Som modern uttolkare av deltagardemokratin menar hon att medborgarnas deltagande borde vara av en mer direkt natur. Ett deltagardemokratiskt perspektiv behöver inte ge avkall på ledarskap eller röstningsförfarande, men här poängteras att för de enskilda individerna är det tolkningen av, och meningen i, de politiska handlingarna som är en viktig återkoppling som ledarna måste anpassa sig efter. Pateman poängterar att folkstyre är något mer än valdeltagande, det handlar också om att medborgarna måste lära sig och tränas i att påverka de politiska beslutsfattarna, detta kan göras t.ex. inom olika former av sammanslutningar. Inom deltagardemokratin ses individen som en del av sitt sociala sammanhang, allt som individen företar sig påverkas av och påverkar dennes sociala miljö. Den politiska sfären är heller inte frikopplad från den sociala sfären, utan är en del av denna påverkansprocess och därför är det också viktigt att de politiska institutionerna utformas så att de uppmuntrar till aktivt politiskt deltagande. Deltagardemokrati skall baseras på mogna och öppna relationer mellan jämställda medborgare och kräver också strukturer i samhället som inte förtrycker olika grupper. Vidare skall det valda ledarskapet vara representanter i dess rätta bemärkelse, dvs. de är hela tiden underordnade sina medborgares viljeyttringar, i vilkas händer den politiska auktoriteten kvarstår.

Att samhället består av enskilda människor, med olika viljor och intressen, innebär inte med automatik att gemensamma utgångspunkter saknas. Genom dialogen kan medborgaren skapa en gemensam värdegrund och därmed ge en allmän tillämpning åt egenintresset i det politiska beslutsfattandet (Putnam, 1996). Ett egenintresse behöver inte stå emot ett

allmänt intresse, flera individer kan ha ett gemensamt egenintresse – dvs. något som är normativt integrerat och hålls ihop av solidaritet. Att egenintresse och allmänintresse som demokratiska utgångspunkter är oförenliga finns det flera som hävdar (Dahl, 1989; Lewin, 1992) men det behöver inte vara så. Pateman (1989) menar att om innebörden av såväl det mer allmänt formulerade egenintresset som det gemensamma bästa ideligen *återerövras* av medborgarna kan det allmänna bästa ständigt uttryckas av medborgarna själva, oavsett hur befolkningen ombildas. Detta beskriver också Habermas (1995) när han lyfter fram att det allmänna bästa inte kan förutsättas – man måste helt enkelt känna medborgarnas argument. Med andra ord behöver inte det som anses vara acceptabla lösningar i dag vara den bästa lösningen för en ny generation. Att vara medveten om att nya influenser kommer och andra dör ut är något man måste räkna med. För att detta skall realiseras är det viktigt menar Pateman, att de politiska institutionerna uppmuntrar till direkt politiskt deltagande. Därigenom utvecklas också medborgarens förmåga till samarbete och dialog.

Att dialogen är väsentligt i demokratiska sammanhang lyfter Habermas (1995) fram, när han hävdar att politiskt deltagande är något mer än de handlingar som syftar till att påverka. Det handlar om den öppna och fria dialogen, där diskussioner kan föras utan närvaro av maktutövning eller förtryck. Här blir det av vikt att de enskilda argumenten inte baseras på privata motiv, dessa kan inte vinna gehör hos en bredare massa. En aktörs krav eller argument godtas bara om kraven är legitimerade i förhållande till ett allmänt accepterat rättvisebegrepp eller norm. Detta kan i sin tur endast uppnås när individens autonomi och frihet säkerställts och om det finns tillräcklig kompetens för att vara en rationell diskussionsdeltagare (Eriksen & Weigård, 2000). Utifrån detta frågar sig Eriksen och Weigård om människor i allmänhet har denna förmåga och detta omdöme för att komma fram till ett gemensamt beslut, i synnerhet om det rått oenighet om vad som bör göras?'

Till syvende och sidst menar Habermas att om diskussioner skall leda fram till beslut av olika slag krävs det att den politiska dialogen mellan väljare och valda fungerar väl, vilket också är en allt vanligare utgångspunkt bland dem som studerat demokrati i dagens samhälle (Habermas, 1995; Räftegård, 1998). Även om själva diskussionen mellan medborgarna kan sägas vara ett demokratins ursprungliga fundament menar Curt Räftegård (1998) att den öppna dialogen trängdes tillbaka av representation och val på 1700-talet, varför han i likhet med Habermas, menar att det är av vikt att dialogens roll för medborgarna återupprättas och att möjligheten att påverka politiskt beslutsfattande får ett värde. Enligt Habermas (1995) måste den demokratiska viljebildningen i dagens heterogena samhällen hämta kraft och legitimitet med hjälp av kommunikationsförutsättningar som tillåter

argumentationen. Att medborgare på olika sätt möts för att diskutera gemensamma problem och söka nå förståelse för varandras utgångspunkter blir mer och mer fundamentalt i moderna samhällen, inte minst då vi ständigt ställs inför svåra och komplexa dilemman som kräver långsiktiga lösningar (Petersson, Hermansson, Micheletti, Teorell, & Westholm, 1998; Putnam, 2001)

Dialogdemokratins källa

Det finns forskning som visar att det är på lokal nivå som medborgaren har större möjlighet och också lättare att påverka. Det lokala deltagandet ses t.ex. som en av de få lösningar som står till buds när statens handlingsutrymme krymper i relation till den allt mer globaliserade världen (Castell, 1997). För att medborgarna, via dialogen med politiker och institutioner, skall fylla en demokratisk funktion är det också givet att *alla* människor har möjlighet att påverka. Den svenska demokratiutredningen anser att demokrati i första hand är en fråga om moral och värderingar som vilar på övertygelsen om alla människors lika och unika värde. En viktig demokratifråga är därför att ta hänsyn till den unika människan och samtidigt behandla människor lika (Wennström & Stenberg, 2000) och för att detta skall kunna realiseras krävs att såväl mikro- som makronivån i samhället möts, frågan är bara var?

En hel del forskning pekar på föreningslivet som en av de viktigaste länkar mellan medborgare och stat när det gäller deltagardemokrati och här sägs enligt Vogel et al. (2003) att föreningslivet fyller en integrerande funktion. Detta för med sig att man på olika nivåer i samhället betonar vikten av ett fortsatt rikt föreningsliv och att den nyligen noterade marginella minskningen av föreningsengagemanget i landet kan ses som ett potentiellt hot mot demokratin (ibid). De förändringar man sett är att *tillfälligt* frivilligarbete ökar medan *traditionellt* föreningsarbete minskar (livstidsengagemang). Oavsett hur engagemanget ser ut är det de mellanmänskliga möten som sker i föreningslivet som är viktiga för utvecklingen i en region eller i ett samhälle. Det finns studier som visar att ju fler föreningar desto högre är graden av socialt kapital, vilket är ett resonemang som kan härledas till Robert Putnam (1996, 2002) som också tillskriver föreningslivet en speciell roll i skapandet av socialt kapital – ett kapital som finns i nätverken mellan individerna och som också innehåller social tillit och normer för ömsesidighet. Horisontella nätverk gynnas av rikt föreningsliv och aktiva föreningsmedlemmar anses vara mer samhälleligt engagerade menar Putnam. Människor lär sig genom sitt engagemang i föreningslivet att samarbeta och bygga upp en demokratisk ordning. I Vogel et al (2003) menar man att Putnams arbeten bekräftar den svenska modellen där folkrörelser, intresseorganisationer och studiecirklar varit ett uttryck för sambandet mellan den frivilliga sektorn och den politiska arenan. Det

svenska föreningslivet har visserligen förändrats under de senaste åren, men att dagens medlemmar blir allt mer passiva behöver inte innebära att föreningslivets funktion för demokratisk utveckling försvagas.

När det gäller definitionen av socialt kapital råder vissa oklarheter och man menar också att begreppet är svårt att operationalisera då det finns olika ansatser och som också förekommer på olika nivåer. Socialt kapital bör därför ses som ett sammanfattande begrepp för icke- formaliserade sociala nätverk på en rad olika nivåer i samhället (Westlund, 2001).

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns en skiljelinje i den liberala demokratins idéer mellan dels folkets makt, som tenderar att betona jämlikhet, och dels de delar som i grundlagen framhåller frihet. Den liberala demokratin har utöver folkmakten inskrivet i grundlagen såväl fri- som rättigheter. Dessa rättigheter rör yttrandefrihet och organisationsfrihet och ses som en nödvändig förutsättning för att folkmakten skall få genomslag, något som också anses vara det som föreningslivet skall bidra till. För denna avhandling ser jag den deltagardemokratiska teorin är en lämplig utgångspunkt när det gäller skapandet och vidmakthållandet av demokratiska processer på aktörsnivå. Att detta kan ske och studeras inom ramen för föreningslivet ter sig också rimligt. Då landet dock har en synnerligen hög andel föreningar, dessutom av varierande slag, kommer jag i det som följer att visa vad som avses med föreningar i denna avhandling.

Demokratisk förening

Det har sedan ett tiotal år tillbaka genomförts en mängd studier av det rika föreningslivet i Sverige. Olika infallsvinklar har präglat denna forskning och här frågar man sig bl.a. hur man skiljer olika former av föreningar från varandra, andra intresserar sig för hur deltagande i föreningslivet påverkar demokratin och studier har gjorts på hur nya rörelser växer fram och finansieras (Trädgårdh, 1995; Rothstein, 1995; Wijkström & Lundström, 2002; Putnam, 2002) Föreningslivet relateras också till det civila samhället och social ekonomi (Pestoff, 1998; Lindkvist, 2001) och i dessa studier går föreningarna under termer som frivilligorganisation, frivilliga föreningar, ideella organisationer, frivilliga sektorn osv. Det finns alltså en mängd benämningar på den organisationsform jag här nedan kommer att beskriva. Jag kommer därför i det som följer att använda mig av begreppen *föreningar och frivilliga organisationer* som synonymer och oavsett form, betraktas dessa som *demokratiska organisationer*. I detta sammanhang bör det nämnas att det finns olika synsätt när det gäller demokratiska utgångspunkter i föreningsväsendet i Sverige. Beroende på storlek har t.ex. folkrörelserna inrättat en representativ eller direktdemokratisk ordning (Johansson, 1980) oavsett detta lyfts gemenskap fram som ett av de demokratiska värdena.

Den kollektiva dimensionen ses som ett ideal och gemensamt ansvarstagande samt gemensamt beslutsfattande förefaller som eftersträvansvärt i dessa organisationer (Axelsson & Petterson, 1992; Herlitz, 2000).

Det elementära i detta arbete är inte föreningens form, storlek, ideologi eller mål – utan det faktum att alla gör sig gällande att vara en *demokratisk organisation.* I vårt avlånga land finns en oräknelig mängd föreningar, förbund och intresseorganisationer etc. och alla beskriver sig som demokratiska organisationer. Det svenska föreningslivet skiljer sig från andra länder genom en hög anslutningsgrad och en stark demokratisk organisering (Boström, 2003) och oberoende av form, sker många mänskliga aktiviteter inom ramen för föreningslivet, gestaltar vår vardag och bidrar till vår välfärd. Föreningslivet är också en politisk resurs eftersom det anses ge medborgaren särskilda kunskaper och lärdomar som gynnar demokrati (jfr Vogel, 2003, Boström, Forsell, Jacobsson & Hallström red mfl 2004).

Frivilligorganisationens karaktäristika

Den mest vanliga teoretiska definitionen för frivilliga sammanslutningar och föreningar går tillbaka till tidigt 1900-tal och är hämtad från den forskning som rör primär- och sekundärgrupper. Med detta som utgångspunkt kan föreningar beskrivas utifrån distinktionen hur starka band som finns mellan de som ingår i föreningen. Föreningar som likställs med primärgrupper präglas av familjelika band medan föreningar som baseras på svagare band (sekundärgrupper) är föreningar som samhällsorganisationer, idrottsföreningar, kyrkliga organisationer etc. (Mead, 1976; Cooley, 1909/1964). Ytterligare en form av föreningar beskrivs som territoriella organisationer och har stor geografisk spridning bland medlemmarna, de utgörs av förbund, finns i en hel kommun eller är medlemsorganisationer med ett stort geografiskt upptagningsområde (Warren, 2001).

När man positionerar föreningar eller frivilliga organisationer görs detta ofta i termer av vad de inte är: de är inte en privat organisation och inte heller en offentlig organisation (Trädgårdh, 1995; Ahrne, Roman & Franzén, 1996). Den stora skillnaden mellan föreningar och andra organisationer är att medlemmarna deltar av fri vilja och att ledarna väljs under demokratiska former och att varje medlem har en röst. Trots dessa skillnader appliceras modeller från organisations- och ledarskapsteorier på frivilligrörelsen. Frivilligorganisation beskrivs ofta utifrån det faktum att även dessa skall nå mål, dela upp och samordna verksamheten (Michels, 1911/1983; Ahrne, Boström & Forsell, i Boström mfl, 2004). Föreningarnas olika målbilder skiftar mellan att förändra hela samhället eller t.ex. att skapa utrymme för de egna medlemmarnas idrottsaktiviteter. Filip Wijkström och Tommy Lundström (2002) tillämpar en uppdelning av föreningar utifrån begreppet

service (inåtriktade verksamheter) och begreppet *voice*, organisationer som talar med eller försöker övertala eller påverka omvärlden (utåtriktade verksamheter). Förutom att föreningarna gagnar den egna organisationen är dessa också samhällsnyttiga i någon aspekt. De genererar välfärd, är en politisk resurs, utvecklar sociala relationer och skapar socialt kapital (Vogel, et al. 2003). Vissa organisationer är till för de egna medlemmarna, i andra är medlemmarna till för organisationen och slutligen är såväl organisationens som medlemmarnas prestationer viktiga för samhället som helhet.

Diskursen kring frivillig organisation lyfter också fram begreppen kollektiv handling, frivilliga insatser och ideella värderingar. Relationerna mellan medlemmarna i organisationen ska också vara *symmetriska* samt att deltagandet är frivilligt och oavlönat (Ahrne, et al. 1996). Detta utgör också grunden till de specifika drag som skiljer de frivilliga organisationerna från andra typer av organisationer. Att medlemmarna frivilligt kan gå med och ur organisationen innebär att det är svårt att ha kontroll över medlemmarna. Även om en anställning bygger på frivillighet finns det en viss grad av kontroll i anställningsavtalet och en bindning mellan organisation och medarbetare genom det ekonomiska beroendet. Medlemmen i en frivillig organisation kan frivilligt delta i organisationens aktiviteter och har dessutom *rätt* att göra det. Den anställde har skyldigheter att utföra vissa uppgifter - vilket inte den frivillige medlemmen har.

Förutom ovan nämnda karaktäristika har medlemmen också rättighet och möjlighet att visa sitt missnöje med ledningen – dvs. rätten att avsätta ledningen och till och med ändra organisationens inriktning. Förmodligen realiseras sällan dessa rättigheter men det utgör dock en markant skillnad mellan privata och frivilliga organisationer. Ett annat problem är det faktum att frivilligrörelsen ofta är beroende av ett visst antal medlemmar och om omsättningen är stor krävs ibland omfattande rekryteringsverksamheter (Boström, mfl 2004), vilket sällan drabbar ett företag.

Gå samman och organisera sig

Alla föreningar kan teoretiskt sett sägas syfta till såväl demokratiska medel som demokratiska mål. Den demokratiska utgångspunkten står ofta att finna i föreningarnas stadgar, där principen *en man – en röst* står som en slags gemensam nämnare (Herlitz, 1998). Denna princip har kommit att förknippas med den allmänna rösträtten och den representativa demokratins införande i föreningslivet (Wijkström, 1999) och föreningarna anses t.ex. ha förmågan att mobilisera många människor i kampen för t.ex. rättvisa, en aktivare fritid, eller en förbättrad livsmiljö. Genom att organisera sig kan enskilda människor mer eller mindre multiplicera sina enskilda förmågor. I sin renodlade form är föreningen demokratisk då varje medlem kan delta i beslutsprocessen och välja förtroendemän. Det gemensamma intresset i

föreningar kan visserligen vara av väldigt skiftande slag men organisationen genomsyras ändå av någon slags idé eller ideologi varför det sociala trycket kan sägas vara en av de viktigaste styrformerna (Czarniawska,1988).

Medlemskapet i en frivillig organisation baseras i regel på en överensstämmelse mellan det individuella motivet och organisationens verksamhet och mål. Anställda vill visserligen att företaget uppnår sina mål men det överordnade målet för den arbetstagaren är oftare att anställningen tryggas, därmed blir också organisationens mål av underordnad betydelse för denne (Ahrne mfl i Boström, 2004). Göran Ahrne m.fl. lyfter också fram frågan om det psykologiska kontraktet mellan medlemmen och den frivilliga organisationen. De bindningar som sker mellan medlemmar och organisation, kan ses som en starkare och bindande överenskommelse, ett *commitment* som handlar om hur man identifierar sig och anförtror sig till organisationen samt bygger upp en lojalitet till denna (Hult 2004). En sådan bindning kan, inom vissa frivilliga (ideologiska) organisationer, vara starkare än i andra former av organisationer (Czarniawska, 1988). Dock skall man vara medveten om att båda parter, den frivilliga organisationen och dess medlemmar, har få sanktionsmöjligheter att ta till. Den enda möjligheten är att organisationen utesluter medlemmen om denne bryter mot stadgar eller på annat sätt motarbetar organisationen – det är också möjligt att medlemmen, från en dag till en annan, väljer att lämna organisationen (Ahrne mfl, i Boström,2004).

Därmed konstateras att föreningar har många olika skepnader och skiljer i storlek och omfång. Föreningarna är viktiga för såväl välfärd som demokrati. De organisationsteoretiska perspektiven pekar på att föreningar, precis som andra organisationer rymmer mål och arbetsdelning med den skillnaden att beslutsfattandet sker demokratiskt och att ledningen väljs in och kan tvingas avgå. Gemensamt för föreningen är den demokratiska uppbyggnaden, det frivilliga och oavlönade deltagandet och rättigheter snarare än skyldigheter när det gäller åtaganden i verksamheten. Inom föreningarna råder symmetriska förhållanden och detta innebär att alla medlemmar är *lika* mycket värda.

Föreningen och demokratin

De empiriska studier som lyfter fram föreningens roll för demokratin studerar vanligtvis föreningsdeltagande i relation till kvantitativa mått som t.ex. valdeltagande, myndighetskontakter, tidningsläsande, deltagande i debattartiklar, delta i demonstrationer eller andra uttryck för demokratisk aktivitet (jfr Putnam, 2001; Lundåsen, 2004; Vogel et al, 2003). Med detta som utgångspunkt menar man att föreningslivet också ger medborgaren en skolning i demokrati, vilket är ett synsätt som i det närmaste är förhärskande. Det har under resans gång förvånat mig att man sällan eller

aldrig stöter på studier som konkret försöker visa hur föreningens demokratiska skolning egentligen går till. Vad är det man lär sig, tränar sig i och som gynnar argumentation och beslutsfattande? Själva lärprocessen från att man föds i en demokratisk stat till att man själv agerar demokratiskt torde rimligtvis ha förändrats sedan folkrörelserna och de frivilliga organisationerna såg dagens ljus. Inte minst med tanke på att föreningarnas resurser fördelas på ett annat sätt, dessutom kommer de från andra källor än medlemmarna själva (Boström, 2003). Lika fullt tycks de flesta forskare vara enade: föreningen är en demokratins skola.

Att föreningslivets aktiviteter anses betydelsefulla för demokratin kan exemplifieras genom ett citat från en artikel som Stig-Björn Lundgren och Fredrik Persson publicerat i Moderna tider (2002-09-03). De menar att det finns en vardagsdemokratisk värnplikt i att aktivt delta i föreningslivet, *"att lära knattefotbollslag demokratins grunder är lika viktigt som att rösta"* – författarna påpekar att det till och med kan vara viktigare än valdeltagande. Detta synsätt kan sägas ha sitt ursprung i de studier som påbörjades vid mitten av 1900-talet. Då började svenska forskare och politiska beslutsfattare att visa intresse för ungdomens föreningsliv – efter en tids oro kring den framväxande ungdoms- och nöjeskulturen (FOU 2004:6) kom under 1950-talet föreningsmässigt organiserade aktiviteter att betraktas som positivt. Aktiva ungdomar fick gott anseende då man menade att detta var uttryck för intellektuella och samhällsorienterade intressen, inte minst därför att det konkurrerade med alternativa fritidsaktiviteter som att gå på kafé, se på bio och gå och dansa – dvs. det som skedde i det kommersiella nöjeslivet. Detta kom att stärka uppfattningen om att föreningsaktiviteter var bra för samhället. Den forskning som låg till grund för detta synsätt initierades efter en rad betänkanden som publicerades på 1940-talet. Med föreningslivets samhällsnytta i fokus konstaterade Hilding Johansson (1953) att idrottsrörelsen blivit ungdomsrörelsen framför alla andra. Sammanfattningsvis pekade han på att ungdomarna genom sitt engagemang rönt praktiska erfarenheter av ett demokratiskt styrelsesätt. De lärde sig demokratiska processer genom att se nyttan av att verka mot gemensamma mål, att fatta beslut under demokratiska former samt lärde sig konsten att hantera en ordförandeklubba eller en kassabok (FOU 2004:6). Dock kan vi konstatera att denna ideala bild nu allt oftare får stryka på foten, till förmån för ett rationellt tänkande, och att många frivilliga organisationer bygger sin verksamhet på icke mänskliga resurser och en fast organisationsstruktur (Papakostas i Boström mfl, 2004). Med Papakostas ord i bakhuvudet riktas nu uppmärksamheten mot den huvudsakliga teorin i avhandlingen.

Michels järnlag – hotet mot demokratiska organisationer

Den representativa demokratin är *en* utgångspunkt när man studerar folkrörelserna. En direktdemokratisk utgångspunkt hade Robert Michels när han studerade den Europeiska arbetarrörelsen redan 1911. För honom var bristen på demokrati ett av de stora och högst aktuella samhällsproblemen – ett problem som han menade tog sig uttryck i den socialdemokratiska rörelsen, dvs. den enda rörelse som under hans levnadstid principiellt bekände sig till interndemokratiska metoder och som uttryckligen strävade efter att bekämpa oligarki (Teorell, 1998). Även om Michels accepterade ett representativt demokratiskt system och ledarskap som nödvändiga företeelser i samhället, visar hans resonemang ett ideal som utgår från det direkta folkstyret *"demokratins ideal, massornas självstyrelse i form av beslut i folkförsamlingar"* (Michels, 1911/1983:39). Michels inspirerades av Carl Marx argumentation om arbetarklassens makt och Jean Jaque Rousseaus texter om folkviljan. Både Rousseau och Marx talade för en typ av *direkt- eller deltagardemokratimodell* som i stora drag innebär att beslutsfattande i offentliga frågor involverar medborgarna (Held, 1997).

Michels pessimistiska slutsatser om demokratins möjligheter kan betraktas utifrån ett demokratiideal som förutsätter ett aktivt medborgarskap, där medborgarna själva fattar beslut i viktiga samhällsfrågor. Detta ideal för demokrati är inte det enda och inte heller den modell som var under konsolidering i samhället när Michels definierade sin tes. Robert Michels (1983) skrev sin bok redan 1911 och försökte visa hur socialdemokratin, vars ursprungliga syfte var att bekämpa ett ledande toppskikt, paradoxalt nog själv föll offer för fåmannaväldet. Detta kom sig bl.a. av att arbetarrörelsen var beroende av människor med speciella kunskaper och färdigheter i sin kamp efter ett rättvisare samhälle. Arbetarrörelsen som från början var ett medel för att uppnå uppsatta mål kom att bli ett mål i sig. Orsakerna till detta menar Michels ligger i organisationernas inre egenskaper där maktkoncentration och centralisering blir ett led i organisationens väg mot fåmannavälde. Detta är enligt honom en sociologisk lag där en rad faktorer leder fram till att en demokratisk organisation förr eller senare övergår till en organisationsform där makten koncentreras till en eller några få personer.

Michels fokuserar på de strukturella faktorer som förenas och som sen påverkar maktstrukturen i en organisation. Det är alltså attributen i organisationsstrukturen som driver demokratiska organisationer mot oligarki. Attributen står att möta i såväl organisationens omvärld som inne i själva organisationen. Genom att kritiskt diskutera demokratins problem vill han som sociolog sträva efter att objektivt presentera tendenser och

varandra motverkande krafter, skäl och motskäl för varför demokrati övergår i oligarki.

Begynnelsestadiet för alla demokratiska organisationer beskriver Michels utifrån den rena demokratin, det direkta folkstyret, där organisationen grundar sig på alla medlemmars absoluta delaktighet, där alla har samma rättigheter, deltar i val och själva är valbara. I sin studie lyfter han fram att samarbete för arbetarklassen var den enda lösningen för den stora massan att komma till tals och därför blev organisering ett måste. Michels utgår från att människor går samman för att uppnå bestämda mål. Organisering blir ett medel för att skapa solidaritet och kollektiv vilja och redan här, menar han, har man påbörjat vandringen mot ett oligarkiskt system. Arbetarklassens styrka står alltså i proportion till dess numerär och förmåga till sammanhållning, varför organiseringen får till följd att gruppen kräver att någon blir ledare för dem – man väljer någon som skall representera dem.

Michels tes är att det finns en inneboende motsättning mellan demokrati och organisation eftersom organisation kräver arbetsfördelning och i nästa steg kommer specialisering. De valda representanterna binds genom sin kompetens till specifika funktioner och det uppstår ett glapp mellan ledning och ledda. När ledare och ledda inte längre har samma referensramar kommer organisationen i allt större utsträckning att undgå medlems-kollektivets kontroll.

Organisationen får också behov av specifik och kontinuerlig kompetens för att nå sina mål vilket får till följd att ledarna ständigt utvecklar sin kunskapsbas och blir så oumbärliga för organisationen att de praktiskt taget är omöjliga att avsätta. Effektivitetssträvandet inom organisationen medför också att man har ett fåtal kompetenta och samordnade ledare. I sin teori om oligarkins järnlag utgår Michels också från organisationer som växer, dvs. ju större organisation desto mer specialisering då teknisk komplexitet blir en ofrånkomlig följd. Dock menar han att alla demokratiska organisationer går en oligarki till mötes – eftersom avståndet till ledare ökar får medlemmarna allt mindre möjlighet att överblicka vad som sker och har därmed svårt att påverka händelseförloppet.

Ledarens roll

Ledningen i en organisation med oligarkiska tendenser blir som sagt stabilare över tid och skaffar sig därmed ett kunskapsövertag i förhållande till de ledda. Detta får till följd att ledningen blir isolerad från medlemmarna och när ledaren investerar i tid, engagemang och kunskaper leder detta till att glappet till medlemmarna ökar. Ledarna ser ner på de ledda och betecknar dessa som okunniga – man bygger in en *vi* och *dom* känsla i systemet. Det är dock fortfarande viktigt att bevara organisationens

sammanhållning för att nå målen. För att behålla åsiktsgemenskapen är det inte ovanligt att man hotar med t.ex. ledningens avgång eller knyter till sig tjänstemän genom att avlöna dessa och på så sätt skapa lojalitet.

Eftersom ledaren isolerat sig har denne också möjlighet att utse sina efterträdare i stället för att låta medlemmarna komma till tals i frågan. Det finns också en tendens, menar Michels, att bilda slutna grupper för att värna organisationens intressen. Så småningom klyvs den demokratiska organisationen i en aktiv ledarklick och ett passivt medlemsskikt, som i sin tur frånsäger sig sitt ansvar för organisationens utveckling. Detta är resultatet av arbetsdelningen och i förlängningen får detta ledningen att arbeta självständigt utan kontakt med medlemmarna.

Denna korta sammanfattning visar hur Michels menar att den demokratiska organisationen upphör i samma ögonblick som man börjar organisera sig. Michels själv reflekterar dock inte i texten över det demokratiska ideal som är hans utgångspunkt. Man kan ändå konstatera att hans resonemang visar att han ser den representativa demokratin som nödvändig i samhället medan hans egna ideal, som jag tolkar det, ligger betydligt närmare den klassiska demokratin och det direkta folkstyret.

Röster om oligarkins järnlag

Det är svårt att finna kritiska röster om Michels tes, man nämner ofta Michels i den organisationsteoretiska litteraturen tillsammans med Weber. Här diskuterar man hur båda såg det moderna samhällets komplexitet och därmed också det omöjliga i att alla deltar t.ex. i beslutsprocessen. *Det sociala livet i större enheter är olösligt förbundet med en ojämn fördelning av färdigheter och information* (Flaa m.fl., 1998:25) och de demokratiska organisationerna formaliseras och byråkratiseras. Michels får också stå som exempel när det gäller den problematik som följer av att frivilligt arbete ges ekonomisk ersättning (Ahrne, 1994) men för det mesta nämner man honom som en passus och hans tes ifrågasätts väldigt sällan. Dock har han kritiserats för att ha fokuserat på samhällenas komplexitet och det omöjliga i att allas delaktighet och helt negligerat de sociala krafter som begränsar medlemmarnas suveränitet i demokratiska organisationer (Lukács, 1975). Ingen har heller testat giltigheten i ”oligarkilagen” kanske beroende på att den, i Michels version, helt enkelt inte är testbar menar Klas Borell [8]. Han anser också att Michels visserligen stimulerade forskning om oligarkiska tendenser och kan sägas vara ett slags ”stamfader” för såväl politisk

[8] Här refereras till en mailväxling mellan mig och Klas Borell våren 2002. Borell har gett ut några titlar med Michels i fokus, bland annat skrev han 1997 en artikel i Sociologisk Forskning 43 (1/2) under rubriken: När Michels oligarkilag kom till Sverige. Debatten om partiliv och demokratisering, 1911–1920.

sociologi som organisationssociologi, men denna forskning kan inte idag sägas utgå från Michels. Som sociolog har Michels därmed ett primärt idéhistoriskt intresse. Ett av problemen med Michels tes är att den är formulerad på ett sätt att den svårligen låter sig testas, dels för att det inte är en entydig ”lag” dels för att det rör en komplex interaktion vilken heller inte beskrivs särskilt kärnfullt (ibid.).

Mycket har alltså sagts och skrivits om Michels och oligarkilagen, såväl inom specialiseringen politisk sociologi (Lipset, 1981) som inom organisationssociologi där han ofta kommer upp som ett exempel på byråkratiseringen av organisationer (Jacobsen och Thorsvik, 2002) – emellertid saknas de kritiska rösterna. Det faktum att Michels tes aldrig testas hindrar dock inte att dilemmat mellan oligarki och demokrati framstår som ett intressant studieobjekt för mig. David Knoke (2000) menar att utvecklingen hos politiska organisationer ofta framställs som valet mellan oligarki och demokrati. En mängd olika frivilliga organisationer och rörelser tolkas ofta som ett bevis för den oundvikliga lagen om oligarki. Även om så är fallet menar han att de flesta frivilliga organisationer är alltför beroende av sina medlemmar och därav hotas också dess långsiktiga överlevnad. Vad som ligger bakom det kollektiva handlandet varierar dessutom från organisation till organisation. Forskarna har ännu så länge bara börjat studera hur den demokratiska kontrollen av politiska organisationer kan stärka deras möjlighet att mobilisera medlemmar för kollektivt agerande. Den analytiska uppgiften kompliceras av att en mängd faktorer måste tas i beaktande, t.ex. relationen med myndigheter, en byråkratisk administration, omgivningen och vad som driver medlemmarna att välja att engagera sig. Knoke (ibid.) menar vidare att forskningen måste satsa än mer på att länka samman de olika studieområdena så att man når en innehållsrik förklaring av intresseorganisationernas beteende i relation till den sociopolitiska omgivningen.

Att studiet av organiseringens principer rör sig om en komplex situation, är något som de flesta organisationsforskare är överens om. Organisationsforskning sträcker sig därför över flera discipliner och nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2004) och ytterligare ett sätt att se på betydelsen av oligarkin är att dess process har spelat ut sin roll i det moderna samhället, vilket Papakostas (2003) hävdar. Papakostas menar att Michels oligarkiska tes, som tyder på att rörelser förr eller senare institutionaliseras, inte längre har samma bäring i studiet av frivilligorganisationer. De gamla rörelserna byggde på att en organisatorisk gräns skapade ett avstånd mellan aktiva och medlemmar, en gräns som byggdes upp under organisationernas tillblivelsefas. Denna fas kunde pågå i flera decennier och man kan tänka sig att innan eliten nått så långt att de skiljt sig från massan har medborgare, myndigheter och andra organisationer också kommit att få insyn i verksamheten. Papakostas menar att idag har denna process blivit betydligt

kortare, inte minst med tanke på befolkningens höjda organiseringskapacitet och även genom standardiseringen av organisationskunskapen. Man hoppar helt enkelt över den första fasen och skapar snabbt en struktur (t.ex. löst sammanhållna nätverk) som på ett väsentligt sätt skiljer sig från gamla massorganisationer. Detta gör det möjligt för rörelser att etableras utan att behöva medlemmar för att t.ex. växa sig starka. Via massmedia och Internet når man ut till många människor och genom specialister kan man utföra riskfyllda men effektfulla handlingar. Till syvende och sidst, menar han att detta kan utgöra ett hot mot det etablerade samhället då här också finns en möjlighet att rörelser som samhället inte behöver[9] också har möjlighet att etablera sig här. Den oligarkiska järnlagen förutsätter en kritisk massa (förbigångna medlemmar) för att kunna tala om avståndet till den samma och på så sätt kan man tolka Papakostas som att oligarkin har spelat ut sin roll i framväxten av sociala rörelser.

Då frivilliga sällan har möjlighet att lägga ned mycket tid på organisationens verksamhet faller det ofta på några få eldsjälar eller de som är anställda, t.ex. kanslister, i organisationerna att utföra arbetet. Därför uppstår också oligarki. Ahrne, Forsell och Boström (2004) menar t.ex. att Michels försvarar att man arvoderar de som lägger ner mycket arbete och engagemang. Detta är olyckligt för den demokratiska organisationen som inte har ekonomiska resurser. För de fall de skall verka är det endast idealister med en förmögenhet som har möjlighet att leda t.ex. ett parti, vilket i sin tur skulle försämra ledningens representativitet. En fråga som dryftas i sammanhanget är vem det egentligen är som driver organisationerna – de anställda eller de som organisationen idealt hämtar sitt syfte och sin legitimitet från.

Resonemangen ovan har pekat på den balansgång som finns mellan å ena sidan oligarki och å andra sidan demokrati inom den frivilliga sektorn. Även om Papakostas pekar på att Michels inte längre har bäring i studiet av frivilligorganisation och att dagens organisationer bygger in avståndet till medlemmarna redan initialt så menar jag att det fortsättningsvis bör vara intressant att fördjupa sig i Michels tes. Inte minst för att försöka finna ut motkrafter till den tes som ligger till grund för hans resonemang. För detta ändamål måste tesen förfinas något och för att kunna göra det och också finna alternativ till den determinism som Michels pekar på har ett analysverktyg, med avstamp i Michels tes, arbetats fram och beskrivs i det som följer.

[9] Rörelser som kan anses utgöra ett hot mot rådande samhällssystem och dess principer

Michels tes som analysverktyg

Syftet med analysverktyget är att, åtminstone teoretiskt, försöka se om det är möjligt att undvika den oligarkiska väg Michels så pessimistiskt utmålar. Därför har jag valt att systematisera den process han beskrivit[10]. Målet är ett verktyg som gör det möjligt att identifiera de problem som man kan förmoda att föreningarna i sin verksamhet ställs inför och belysa de lösningar man väljer. Då Michels har den klassiska demokratin som utgångspunkt – vilken inte serverar några konkreta tillvägagångssätt för hur *folkets vilja* och det *allmänna bästa* skall uppnås – har jag valt att söka uttryck för alternativa och mer praktiskt användbara lösningar genom att utgå från modern deltagardemokratisk teori. Genom att identifiera steg eller stadieövergångar i Michels beskrivning av den utveckling, eller den process, som demokratiska organisationer genomgår på sin väg mot ett fåmannavälde kom jag fram till följande sju teman som vart och ett fokuserade på ett viktigt steg i Michels beskrivning:

1. Arbetsdelning och koncentration av kompetens
2. Specialisering och oumbärliga ledare
3. Komplexitet och hierarkier
4. Stabilitet och tolkningsföreträde
5. Konformitet
6. Nepotism och slutenhet
7. Oligarki – Det oberoende ledarskapet

I mötet med dessa organisatoriska steg väljer, enligt Michels, organisationen att handla på ett sådant sätt att man viker av mot den oligarkiska vägen. När de sju stegen hade utkristalliserat sig analyserades texter kring andra demokratiperspektiv, t.ex. Pateman (1989). Genom dessa vaskades möjliga motargument till den ofrånkomliga oligarkins järnlag fram och genom följande mer demokratiska alternativ till var och en av punkterna ovan bör man kunna undvika ett fåmannavälde inom organisationen:

1. All kunskap är lika mycket värd
2. Rotation på positioner och roller
3. Horisontell organisering
4. Nerifrånperspektiv och förändring
5. Omtolkning av målen
6. Konflikter är av godo
7. Öppenhet – Det tjänande ledarskapet

[10] En utförligare beskrivning finns under metodavsnittet, men redan här bör sägas att arbetet med att ta fram analysverktyget har skett tillsammans med, min biträdande handledare Ingrid Zakrisson och Stina Roempke D-student i sociologi.

De sju steg som identifierades, samt de sju motargument som utgör ett demokratiskt alternativ till Michels process kommer i analysen att användas för att dels identifiera olika dilemman som organisationer, i uppbyggnaden av och i sin verksamhet, möter och dels kunna bedöma varje steg utifrån ett alternativ till oligarkin. Tilläggas bör att tolkningen av hans tes tyder på att det råder en kronologi i vägen mot oligarki, vilket inte nödvändigtvis är fallet – inte heller behöver det vara nödvändigt att en organisation går igenom samtliga steg för att betraktas som oligarkisk eller som varande mer demokratisk. Dock kommer analysen att försöka identifiera samtliga sju stegen i det empiriska material som utgörs av avhandlingens studieobjekt.

Som framgår av motargumenten till Michels tes fokuserar dessa sju steg på medlemmarnas delaktighet, möjlighet till dialog och diskussioner och ett ledarskap som baseras på medlemmarnas inflytande. Det är därför på sin plats att även teorier om ledaren och dennes förmåga att verka i demokratiska organisationer här ges utrymme.

Oligarkiskt eller delat ledarskap

I Michels arbete har ledaren en central roll när det gäller vägen mot oligarkin. Ledarens möjlighet att påverka och därmed också frågan om makt är också centralt inom ledarskapsforskningen. Gary Yukl (2002) menar att det handlar om två sorters påverkansmakt – å ena sidan den makt som är relaterad till position i en organisation där man har kontroll över resurser, belöning och bestraffning etc., å andra sidan förmågan att leda. Delar av Yukls resonemang går tillbaka till Etzionis ledartypologi (1961) som konstaterar att ett rationellt maktutövande lämpar sig bättre i affärsdrivande företag där belöningssystemen är ekonomiska och att normativ maktutövning passar bättre i ideologiskt uppbyggda organisationer, där normerna utgör ett *tvång* utifrån ett moraliskt perspektiv hos medlemmarna. Detta resonemang förs också av Yukl som menar att i ideologiskt uppbyggda organisationer måste ledarskapet baseras på *"strong emotions and linking a request or proposal to a persons needs"* (Yukl, 2002:161). För att detta skall fungera krävs också att belöningssystemet är av ideologisk karaktär.

När det gäller ledning är detta sällan frikopplat från maktbegreppet. Ingela Thylefors (2004) menar att effektiva ledare är individer som kan dela med sig av makten på ett bra sätt – detta kallar hon för det demokratiska ledarskapet. Här lyfter hon fram att detta måste få ta tid och att det också är viktigt att man vårdar relationerna i organisationen. Dock måste man vara medveten om, menar Thylefors, att maktdelning alltid innebär att någon eller några personer får sitta emellan och kanske inte heller komma till tals.

Det demokratiska ledarskapet

Den demokratiska ledarskapsstilen har sina rötter i forskning från 1940-talet. Den demokratiske ledaren kan sägas vara en ledare som konfererar med sina följare och fattar beslut tillsammans med dem (Lewin, 1952). Även om Thylefors (2004) använder sig av begreppet demokratisk ledare skall man inte glömma bort att ledarskapsteorier i regel baseras på studier genomförda på stora företag eller myndigheter och där ledaren rekryteras i syfte att gynna organisationens effektivitet, vilket implicit kan innebära att demokrati i organisationer också kan handla om skendemokrati där syftet inte primärt är delaktighet utan snarare känslan av delaktighet för att skapa engagemang och motivation hos medarbetare (jfr Danielsson, 2002). Detta, menar jag, kan beskrivas i termer av uppifrånperspektiv. Även om en del teorier betonar ett underifrånperspektiv är detta något som initieras av ledarna snarare än medarbetarna. Ett exempel på detta är hämtat från en artikel av Quinn & Spreitzer (1997) som konstaterar att organisationerna i allmänhet och ledarskapet i synnerhet är allt mer är beroende av sina medarbetare. Maktdelning är en nödvändig ingrediens, dvs. det handlar om att öka medarbetarnas egenmakt. Detta kan göras om ledarna, i ett underifrånperspektiv försöker förstå medarbetarna och också hjälper dem att frigöra sin egen kraft och därmed lär sig att själva undanröja olika hinder eller kritiska ögonblick i arbetslivet.

Organisations- eller ledarskapsteorier med ett explicit underifrånperspektiv finns inte och kanhända är själva tanken en paradox till själva ledarskapets utövande. Däremot betonar man inom olika teoribildningar horisontella relationer dock utan att lämna de vertikala relationerna därhän. Det intressanta med ledarskapsstudier i relation till deltagardemokratiska teorier är det man tar fasta på när det gäller kvinnligt ledarskap. Kvinnor som ledare anses, oftare än män, använda sig av nätverk, delad makt och vara de som för in förståelse och betonar ett arbetssätt som baseras på ömsesidig tillit. Flera studier har visat att: *"women are more concerned then men with consensus building, inclusiveness, and interpersonal relations, and female leaders are more willing to develop and nurture subordinates and to share power and information with them"* (i Yukl, 2002, s. 412)[11] eller att: *"women leaders tend to be more participative and less autocratic, a pattern that is well suited to 21:st century global organizations"* (Northouse, 2003, s. 273).

Inom den feministiska forskningen ifrågasätts det könsmärkta ledarskapet och här lyfts det fram att manlighet, precis som kvinnlighet, alltid är en konstruktion inom genusordningen och inom maktstrukturer. Många feminister ställer sig frågan om kvinnliga ledare skulle vara annorlunda än

[11] Yukl (2002) refererar här till studier gjorda av Carr-Ruffino, 1993; Grant, 1988; Hegelsen, 1990; Rosener, 1990.

sina manliga kollegor och om det är möjligt att studera kvinnliga ledare utan att jämföra dem med män (Wahl, Holgersson, Höök & Linghall, 2001). Wahl m.fl. menar att männen utgör normen för ledarskap och kvinnor i ledarposition anpassar sig till den normen. I grund och botten skiljer sig inte kvinnlig och manlig ledarstil åt, bortsett från att kvinnor anses vara bättre på att ge stöd (ibid.). Även Yukl (2002) tar upp att beteenden som traditionellt ansetts som typiskt kvinnliga också är något som krävs för ett effektivt ledarskap. Kvinnor har förmåga att knyta starka mellanmänskliga band och skapa tillitsfulla relationer, hävdar han, och menar att detta är viktiga ledaregenskaper. Yukl, som är känd som en av de stora inom ledarskaplitteraturen, pekar på ledare som är stödjande, utvecklande och har förmåga att dela på makten också är den framgångsrike ledaren av i dag (ibid.). Min tolkning av detta är att förtryckande maktkonstellationer i organisationernas toppskikt löper risk att förlora både vad det gäller effektivitet och framgång.

Vem är delaktig i dagens organisationer?

Berit Ås (1981), professor i socialpsykologi vid universitetet i Oslo har intresserat sig för förtryckets väsen. Särskilt stort intresse har hon ägnat åt de metoder som enskilda män, mer eller mindre medvetet, använder sig av för att hålla kvinnliga kamrater, kollegor och medarbetare på ”mattan”. Upprinnelsen till studien var Berit Ås egen politiska karriär – här bör man notera att politiska organisationer också är demokratiskt uppbyggda. När hon började som politiskt aktiv upptäckte hon att hon inte blev tagen på allvar vilket föranledde den studie som sen kom att baseras på vad som hände och vad som sades under de möten som hon deltog i. Denna studie utkristalliserades i fem typiska sätt, eller tekniker, som en person som vill ha övertag över en annan kan använda. Enligt Ås används härskarteknikerna främst av män mot kvinnor, men hon påpekar att de också används mot t.ex. hela grupperingar och som exempel visar hon hur olika invandrargrupper kan utsättas för härskartekniker. De fem härskarteknikerna har uppmärksammats av många olika kvinno- och jämställdhetsorganisationer och *teknikerna* återfinns också på många av dessa organisationers hemsidor eller används i utbildningssammanhang.

De fem olika teknikerna; osynliggörande, förlöjligande, undanhållande av information, dubbelbestraffning, påförande av skuld och skam – kan enligt författaren (ibid.) användas en och en eller i kombination och syftar till att trycka ned kvinnor och andra grupper (i det specifika sammanhanget som ett möte är?). I korthet går de olika teknikerna ut på följande:

Osynliggörande handlar om brist på feedback – ett argument möts av tystnad och ignoreras bildligt och bokstavligt talat.

Förlöjligandet handlar om att håna/skratta åt en insats från en kvinna Man förlöjligar genom språket – ”vilken hönsgård” är ett exempel. Kommentaren kan också åtföljas av skratt från de andra som deltar (även andra kvinnor).

Undanhållande av information – män vänder sig till män och kvinnorna får inte veta vilka viktiga saker som förhandlas. Männen kan också gå ut på puben efter jobbet och där förhandla om arbetsrelaterade frågor[12]

Dubbelbestraffning syftar till att tala om att det är fel vad kvinnor gör och det de inte gör, på samma gång. Kvinnor beskylls t.ex. för att de inte tar ansvar för sina barn och samtidigt att de inte är tillräckligt aktiva i politiken.

Påförande av skuld/skam sker genom förlöjligande och dubbelbestraffning, kvinnorna är inte tillräckligt bra och orsaken är i själva verket: att de tänker och handlar annorlunda i förhållande till män och att de inte har den information som männen behärskar

Varför jag valt att använda mig av Ås arbete är att mötesformen som sådan dels används i många sammanhang och i de flesta organisationer och dels för att mötesformen är den struktur som omger beslutsfattande i demokratiska organisationer. Det är här medlemmarna förväntas ge uttryck för sina åsikter, antingen själva eller via valda representanter. Jämförs Ås och Michels resonemang kan också en det sätt på hur människor agerar mot varandra i styrelserummen och under möten av den ovan beskrivna karaktären ses som ett led i hur oligarki byggs in i organisationer.

I anslutning till Ås resonemang vill jag peka på den undersökning som gjordes av Ulla Ressner (1985). Här tar hon fasta på att det inom offentliga myndigheter utvecklades två olika hierarkier, där den kvinnliga hierarkin slutade i periferin av maktens centrum medan den manliga hierarkin slutade vid organisationens topp. De hinder som utgjorde ett problem för kvinnornas avancemang bestod i lägre förväntningar, en informell praxis i att välja män före kvinnor och att kvinnor undanhölls viktig information. I studien konstaterades också att de kvinnliga cheferna utgjorde en minoritet och därför blev de också mer utsatta och utvecklade ett överdrivet prestationstryck på sig själva. Även misstag uppmärksammades i större utsträckning och kvinnorna upplevde ett utanförskap då det var svårt att komma in i den manliga umgängesvärlden.

[12] I en studie från Storbritannien beskriver man hur männen diskuterar arbetet över en öl – då ofta på en club där kvinnor inte har tillträde. Detta stänger (på ett konkret sätt) ute kvinnorna från viktiga och informella resonemang kring beslut som kommer att fattas etc. (Gender and work, 1999).

Den könsmaktordning som ovanstående resonemang belyser kan också sättas i relation till själva mötesformen. Det är rimligt att fråga sig om den är skapad av män och därför gynnar denna grupp? Per Herngren (1999) skriver om hur man traditionellt hanterar makt i frivilligrörelsen och han beskriver hur han genom att prova andra modeller försökt göra demokratin mer dynamisk i olika organisationer. Detta har han studerat bland feministiska grupper, plogbillsrörelsen och kooperativa organisationer i Nordamerika och Europa. I dessa rörelser har man försökt använda sig av och skapa olika alternativ till storgruppsmöten. Gamla mötestekniker studerades, vilka syftade till att göra de tysta hörda och hålla tillbaka de dominerande. Teknikerna hämtades från indianstammar och man testade också nya och mera innovativa varianter. Här kan nämnas bl.a. *runda* som går ut på att var och en i rummet säger något, eller att man konsekvent hindrar andra från att avbryta den som talar, eller att man använder sig av *talarpinne* som skickas mellan medlemmarna och även tystnad – som tid för reflektion mellan varje talare.

Herngren visar också på hur ordföranderollen kan fördelas på fler än en person och ett exempel visar hur man använt sig av andra begrepp än ordförande som t.ex. *tidsunderlättare* och vid svårare sammanträden i större grupper kan det behövas en *processunderlättare*. Syftet har varit att underlätta och koncentrera fokus på ämnen som diskuteras, det blir då viktigt att alla frågor har sin egen tidsram och om tiden är knapp har man provat med att bordlägga frågor, vilket bara kan göras om man kommit överens om det inledningsvis.

De olika försök som Herngren pekar på och som syftar till att införa mer demokrati i föreningar, dvs. rätten att få göra sin röst hörd, har mer eller mindre visat på lyckade resultat. Han tar då upp den problematik som kan uppstå. Bland annat menar han att konflikter inträder som ett resultat av allt för svaga *upplösare* och även att grupperna uttryckt en önskan om fastare regler. Man upplever också frustration över att man inte kommer fram till beslut etc. Att förändra gamla mötesmönster är med andra ord ingen enkel process. Vi är fast i våra roller, socialiserade i våra strukturer och vi reproducerar roller och mönster mer per automatik än med blotta viljan. Att detta görs genom att människor förlöjligas och hånas till tystnad (Ås, 1981) är ytterligare en utgångspunkt i den teoretiska ram som detta arbete vilar på.

Även om Berit Ås tangerar det talade språket som en av orsakerna till att människor förlöjligas och tvingas till tystnad så utvecklas inte hennes resonemang. Därför kommer jag i nästa kapitel (3) att tillföra ytterligare ett teoretiskt resonemang och där specifik ta upp språket som en del av vårt handlingsmönster. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de teoretiska delarna av avhandlingen.

Kapitel 3. Jämlikhet

KVINNOR, MÄN OCH ÅSIKTSUTBYTE

I den feministiska teorin återkommer man till det talade språket och de möjligheter till förändring som ligger i hur vi ger uttryck för betydelsen av kön i olika sammanhang och på olika nivåer i samhället. Kvinnor underordning kan förstärkas genom t.ex. språket, utifrån tidigare forskning belyser kapitlet några olika sätt och tekniker för hur detta genomförs – vilket också kommer att ligga till grund för hur det talade språket analyseras. Kapitel syftar också till att lyfta fram hur språket används för att beskriva och placera in kvinnor och män i olika roller i vårt samhälle och vår kultur. Eftersom jag tidigare nämnt mötesrummet som den struktur som en av de delar som omger det demokratiska samtalet omges också detta fenomen av sin specifika kultur. För att kunna studera detta krävs också ett analysverktyg som gör det möjligt att dels studera samtal i grupp och dels studera om och hur underordnade tekniker används i det sätt som människor talat till varandra, ett analysverktyg som inspirerats av Karin Milles (2004) och som beskrivs närmar i kapitlet.

Språk och kön

Tidigare forskning pekar på att könsskillnader är ett resultat av olika attityder till hur män och kvinnor skall uppträda, och påverkas också av de egna attityder man har till själva språket (Trudgill, 1994). Skillnader i hur vi (inom olika grupper) använder vårt språk är ett komplext område och orsakerna bakom varierar. Dock tycks man idag vara överens om är att det är de sociala förhållandena som maktstrukturer, umgängesmönster, könsroller mm, som leder till att språk och kommunikationsmönster ändras. Språkliga skillnader är alltså ett uttryck för olika samhälleliga positioner och för rådande värderingar (Adelswärd, 1999). Att anlägga ett genusperspektiv på språk innebär bl.a. att försöka lyfta fram vilken betydelse synen på kön har för både kvinnors och mäns språkhandlingar och hur dessa tolkas av det omgivande samhället. Inom språksociologin eller sociolingvistiken belyses sociala skillnader i ljuset av språkligt beteende och enligt Kerstin Nordenstam (2003) kan den språkanalytiska forskningen hjälpa till att avslöja könsbaserade föreställningar och andra fördomar samt uppdaga dess konsekvenser.

Man blir som man blir tilltalad

Jan Einarsson (2004) använder olika termer för olika språkliga variationer, så kallade *lekter*. Dessa gör det möjligt för oss att identifiera individer efter hur de talar. Dialekten ger för handen vilken region man kommer från, den samhällsklass man tillhör tar sig uttryck i *sociolekten* och beroende på vilken generation man tillhör använder vi oss av olika *kronolekter*. För att beskriva den språkliga skillnaden mellan kön använder sig Einarsson av begreppet *sexolekt*. Einarsson hänvisar till genusforskningen där man menar att genus konstrueras på tre olika nivåer, en *symbolisk nivå* där vi tillskriver könen allmänna egenskaper som att vara aktiv – passiv, mjuk – hård, teknisk – oteknisk etc. Dessa tillskrivna egenskaper används oftast på en *strukturell nivå* som en anledning till arbetsdelning och organisering, det handlar alltså om makt, över- respektive underordning. Slutligen, på den *individuella nivån* handlar det om hur man uppfattar sig själva – om identitet. Vi tillskriver alltså människor vissa egenskaper efter kön – detta i sin tur kan avgöra vilka positioner vi får tillgång till på arbetsplatser och i andra sammanhang (oavsett om vi har lika utbildning). Denna syn på individen internaliseras i oss själva och det är lätt hänt att vi blir som vi blir talade till – både som man och kvinna – vilket vi ofta är omedvetna om.

Hur dessa undermedvetna processer tar sig uttryck i handling analyserades genom ett antal anställningsintervjuer med både manliga och kvinnliga sökande (Scheuer, 1998). Genom att göra en noggrann språkanalys kan man komma åt dessa processer och få en förklaring till individuellt beteende. Scheuer menar att man rör sig mellan en makro- och en mikrosociologisk nivå i forskning om social interaktion. Till grund för hans analys ligger våra könsstereotyper. Scheuer var intresserad av könskonstruktionen som process och den praxis som utvecklas ur relationen mellan kvinna och man. Han analyserade manlighet och kvinnlighet så som de utförs i själva diskursen mellan intervjuare och arbetssökande i elektronikbranschen. I anställningsintervjun behöver t.ex. inte en manlig sökande längta efter makt i sig, men genom att känna igen en ritual och delta i denna får han ett försprång framför kvinnor. Kvinnorna har inte samma erfarenheter i fråga om elektronik eller teknik vilket gör att de inte lika lätt som männen kan knyta an till det samtal som förs av de manliga arbetsledare som sköter intervjuerna.

En annan avhandling som analyserat anställningssituationer skrevs av Viveka Adelswärd & Forstorp (1992). Hon analyserade intervjuer med manliga och kvinnliga sökande till högstatusarbeten. Fokus låg på de olika samtalsstrategier som användes dels av dem som fick arbete, dels av dem som misslyckades med detta. Hon fann att bedömningen om huruvida man var lämplig för den sökta platsen styrdes av vad som ansågs passa sig för en

kvinna respektive för en man. Kvinnor som *inte* var *lämpliga* ansågs tala för mycket och skratta för mycket medan det var tvärt om för männen, de ansågs både tala för litet och skratta för litet (ibid., 1992).

Båda dessa avhandlingar syftar till att ge exempel på hur olika egenskaper som tillskrivits kön får effekt på våra handlingar och där det talade ordet är av central betydelse. Språkets symboliska nivå delar in kön i olika grupper, t.ex. att tala för lite eller för mycket får olika betydelse beroende på om du är man eller kvinna. Denna typ av dikotomier används ofta av människor för att sortera in det vi försöker förstå i klart åtskilda grupper. Tänkandet följer så att säga polariseringens princip och många av de analytiska redskap som styr uppfattningen om maskulinitet och femininitet är uppbyggda på detta sätt (Adelswärd, 1999). För att kopplat tillbaka till den nivåer som Einarsson (2004) diskuterar så är det tydligt att bilden av kön påverkar vårt sätt att tänka och handla på, vilket i sin tur påverkar vårt sätt att prata. Dessa nivåer skapar tillsammans de roller och det beteendemönster vi använder oss av när vi ser på kvinnor respektive män (Einarsson, 2004).

Att underlätta för talaren

Karin Milles (2003) videofilmade fem informella sammanträden där en ordförande var närvarande i grupper som bestod av både kvinnor och män. Förutom att studera olika faser och ämnesstrukturer i samtalet ville hon också undersöka om kvinnor och män deltar på lika villkor under företagsmöten eller om det är så att kvinnor underordnar sig männen i samtalen. Hon påpekar dock att hon är medveten om att det inte finns något självklart samband mellan makt och pratdominans (makt kan också utövas under tystnad) men hon valde ändå att använda sig av ett antal kvantitativa variabler där andel ord, andel turer och turernas genomsnittslängd studerades. Milles utgår från Per Linells (1990) analys av dominans i samtal. Han jämför hur mycket man pratar (kvantitativt, i mängd ord) och semantiskt, dvs. om man har inflytande över ämnen och perspektiv. Han studerar också om man styr över samtalets förlopp (interaktionell) och slutligen om man ger få men tunga inlägg, något som han studerat som en strategisk variabel.

Milles fann ingen skillnad mellan kvinnor och män när det gällde de kvantitativa variablerna, däremot uppmanade kvinnorna oftare till respons, hade fler misslyckade turer och gav fler samtalsstödjande uppbackningar. Med misslyckad tur menar Milles de gånger man får eller tar ordet men inte får behålla det. Man blir alltså avbruten av någon annan – t.ex. mitt i en mening eller ens innan man kommit till det väsentligaste i inlägget. Tilläggas bör att i Milles avhandling visste försökspersonerna om att man studerade dem ur ett genusperspektiv, vilket hon påpekar kan ha haft effekt på resultatet.

Tjugo år före Milles studie konstaterade Kerstin Thelander (1986) i sin avhandling att i riksdagssammanhang talade kvinnor ungefär lika länge som männen. De hade också tillägnat sig det politiska språket mer än väl, de använde långa ord, invecklade och långa meningar i så stor utsträckning att Thelander hävdade att de gått förbi männen. Hon menade att kvinnorna, i sin strävan efter att bli accepterade, anpassat sig till de redan uppställda normerna och ständigt strävade efter att leva upp till dessa. Även om den svenska riksdagen till sin numerär är den mest jämställda visar en undersökning som genomfördes av Svenska Dagbladet (2004-03-08) att kvinnorna har sämre möjligheter att göra sin röst hörd i riksdagen, kvinnorna själva tar upp att det bildas informella nätverk manliga kamrater emellan. I dessa nätverk avgörs ärenden redan innan de hamnar på sammanträdesbordet. Riksdagskvinnorna talar om starka manliga maktstrukturer och aktivt könsförtryck.

Begränsnigar i talutrymmet

När grupper samtalar, oavsett det sker med demokratiska förtecken eller inte, är det av vikt för den enskilda individen att få utrymme att uttrycka sig. Här lyfter man fram att turtagningsregler är av vikt. Dessa regler lär vi in som barn och dessa består av syn- och hörbara tecken. Dessa tecken är väldigt tydliga under uppväxttiden men i vuxen ålder är de betydligt mer förfinade. Idealt sett bör en jämlik och demokratisk interaktion ge utrymme för varje samtalsdeltagare att tala till punkt och helst också ungefär lika länge. När främlingar möts är det dock vanligt att man ”tävlar” om talutrymmet och beroende på vem som vinner striden om ordet skapas en rytm som kan bestå över tid (Backlund, 1991). Min tolkning är att den som en gång tagit ordet också har lätt att få monopol på det.

När det gäller talutrymme kan den som har högre makt och status lättare avbryta den som står under i hierarkin. Det är vanligt att manligt kön, hög utbildning och ledarrollen är faktorer som avgör om talaren har rätt att behålla ordet. Som vi tidigare sett är det skillnad mellan kvinnor och män i och utanför hemmet, i hemmet och privatsfären har kvinnor större makt menar Einarsson (2004) och kvinnor dominerar på områden som berör känslor. Att avbryta en talare behöver inte nödvändigtvis innebära ett försök att kontrollera och dominera samtal. Avbrott kan också bero på engagemang och intresse från den tilltalades sida. Att undvika pauseringar behöver heller inte innebära att individen vill tala så mycket som möjligt – det kan även stå för rädslan för att utsättas för obehagliga frågor (Nordenstam, 1987).

I mångt och mycket visar de empiriska studierna en del allmänna och generaliserande skillnader mellan kvinnors och mäns språkanvändning. Att dessa fortsättningsvis är aktuella menar Einarsson (2004), är en eftersläpning

av tidigare generationers språk. Den allmänna sociokulturen ger barnen könsstereotypa bilder som de fogar sig efter – inte minst tack vare omgivningens förväntningar. Våra förebilder förändras ständigt men fortfarande speglar synen på kvinnor och män också arbetsfördelning och makt. Ännu i dag har kvinnorna mindre makt, i synnerhet i offentliga sammanhang, och har därför svårare att göra sig hörda.

Samtalsstil

Under 1980-talet (när Thelander genomförde sin studie) lanserades idén om en kvinnlig och en manlig samtalsstil i Sverige, där man bland annat pekade på att den kvinnliga vardagsspråksstilen utmärktes av uppbackningar av den talare som hade ordet, mer sammanfallande tal, kortare repliker och snabbare ämnesväxling än den manliga. Man menade att den kvinnliga samtalsstilen visade på mera samarbete och engagemang än den manliga motsvarigheten, där en person talade åt gången och tempot var långsamt och ibland trevande (Nordenstam 2003). Deborah Tannen (1995) beskriver skillnader mellan kvinnors och mäns bruk av konversationsritualer och ger exempel som att kvinnor tonar ned auktoriteter och anknyter till jämlikhet. De håller med, är förstående och tonar ned säkra uttalande för att inte riskera att detta betraktas som skryt. Kvinnor anser också att olika åsikter är detsamma som att man är ovänner och det är också vanligt att kvinnor klagar för att få medhåll. Männen bygger samtal på rituell opposition och anknyter till hierarkier. De skämtar och retas och är inte rädda för att skryta, dvs. bygger vidare på säkerhet. Att man har olika åsikter handlar om respekt och när man klagar så vill man komma fram till ett handlingsalternativ.

Motsatspar som beskriver kön är kanske inte alltid en rättvis bild av hur verkligheten ser ut. Det har funnits stereotyper om typiskt kvinnliga respektive manliga egenskaper och uppträdande alltsedan antiken. Också kvinnors och mäns språk har ingått i dessa. I studier av den s.k. *kvinnokulturen* har man lyft fram sådant som ansetts utmärkande för kvinnors subkulturella liv och att språket karakteriseras som ytligt och osammanhängande, särskilt då det utövats av kvinnor i enkönade grupper (Nordenstam, 2003). Andra studier har visat att när kvinnor talar i enkönade grupper (Coates, 1996) ser man att kvinnor har en god kompetens när det gäller att konstruera vänskap. De språkliga strategier som kvinnorna använder sig av är bl.a. utbyte av berättelser om egna erfarenheter. Deltagarna samarbetar för att skapa gemensamma betydelser. De talar också om olika ämnen samtidigt, utan att det förorsakar problem. Då en talare har ordet förekommer kommentarer och uppbackningar från aktiva lyssnare. Samtalets funktion är att upprätthålla goda sociala relationer, och talarens mål är inte att ta över ordet utan att delta tillsammans med de andra.

Hur ser det då ut för männen? I en svensk studie som också baserades på en analys av gruppsamtal studeras kvinnliga respektive manliga vänner i olika åldrar och studien har ett uttalat genusperspektiv (Nordenstam 1998). Både före och under inspelningssituationen fanns tydliga skillnader mellan män och kvinnor. T.ex var det lättare att få tag på kvinnliga grupper som var villiga att göra en inspelning, betydligt svårare var det att få till stånd inspelningar av manliga gruppsamtal. Två viktiga faktorer spelar in. Det visade sig att manliga vänner inte organiserar sig i grupper med *prat* som huvudsaklig sysselsättning, männen ägnar sig åt verksamheter såsom att utöva sport eller spela spel när de träffas. Männen ville också ha kontroll över inspelningssituationen. Studien visar inte att det finns stora språkliga skillnader, däremot är det troligt menar Nordenstam, att män och kvinnor konstruerar vänskap på olika sätt och att detta också får betydelse för språkbruket.

Språket – en del av vår kultur

I den demokratiska föreningens sammanträdesrum kan man idealt sett tänka sig att deltagarna representerar båda könen och att såväl talutrymme som jämlika relationer står i fokus. Dock kan man redan nu, efter genomgången forskning om genus och samtalsstilar misstänka att männen både dominerar och talar mer och för de fall kvinnorna yttrar sig så är risken relativt stor att de tystnar.

Adelswärd (1999) menar att könsskillnaderna ofta finns i betraktarens öga och understryker att beskrivningar av könsbundna språkmönster inte är neutrala och ibland kan verka i normerande riktning. Även om en hel del studier tyder på att könsrollsmönster består menar Einarsson (2004) att de schablonbilder som finns av respektive kön håller på att förändras. I takt med att kvinnor och män delar på ansvaret för familjens försörjning och trygghet, och i synnerhet för de kvinnor som bryter in på traditionella manliga områden och kanske gör karriär, förändras också förutsättningar för språkets betydelse (Nordenstam, 2003). Kvinnor och mäns olika språk beror på våra olika perspektiv och erfarenheter. Kvinnor och mäns olika samtalsstilar går ofta att hänföra till de erfarenheter vi hämtat från de olika ”världar” vi befunnit och befinner oss i. Männen har främst funnits i världen utanför hemmet, som i sin tur präglas av sitt speciella språk. Kvinnorna har främst funnits i världen runt hemmet där ett närmare språk används.

Våra uppfattningar och värderingar om vad som är kvinnligt respektive manligt förändras betydligt långsammare än våra livsstilar. Vi uppfostras på olika sätt och typiska könsrollsmönster förekommer redan hos de små

barnen och som vuxna har vi socialiserats in i våra roller, vilka är svåra att förändra (Nordenstam, 2003).

Språk och kön som studieobjekt

Att använda det talade språket för att analysera hur könsroller tar sig uttryck i specifika miljöer och kulturer ter sig som en relevant aspekt, inte minst när det gäller studiet av könsblandade grupper. Även om en hel del forskning tyder på att kvinnor idag tar mer och många gånger lika mycket utrymme i det offentliga bör man inte bortse från att det hela tiden rör sig om föränderliga processer i samhället. Våra språkliga skillnader anses vara uttryck för samhälleliga positioner (Adelswärd, 1999) vilka med fördel kan studeras hur både generationsskillnader och våra sociala och könsbundna mönster tar sig uttryck i språket. Genusforskningen länkar samman språkets symboliska nivå med samhällets strukturella nivå och ger vid handen att individens tankar och handlingar formas av dessa (Einarsson, 2004).

Forskning kring kvinnligt och manligt språk visar på en hel del skillnader i hur män och kvinnor samtalar, dels som individer dels i grupper (Eklund, 1997; Coates, 1996; Nordenstam, 1998), vilket kan tolkas som att vi i vissa sammanhang har att ta hänsyn till två olika språk. Detta ger en indikation om hur lätt vi kan missförstå varandra, inte minst beroende på de könsrollsmönster och rollförväntningar som visar sig i det talade språket (Tannen, 1995).

Man bör vara medveten om att de generaliserande bilder som används om vårt språk också kan tolkas normativt (Adelswärd, 1999) Dock är det så att kvinnor i allt större utsträckning ger sig in i de typiskt manliga områdena och att männen fortsättningsvis har ett försprång där (Einarsson, 2004) men det behöver inte innebära att talutrymmet inte kan fördelas än mer jämlikt när tvåkönade grupper möts. Om man initialt sett skapar en idé om hur utrymmet skall fördelas i en grupp eller får hjälp med det (Herngren, 1999) skulle detta kunna skapa ett nytt mönster i sammanträdesrummen och i andra situationer där människor möts för att fatta gemensamma beslut. Vidare finns det säkert en hel del som går att anamma i demokratiska sammanhang om de erfarenheter som finns från de samtal som förs av kvinnor i grupp – här syftar jag specifikt på en annorlunda samtalsstil som syftar till goda relationer och delaktighet (Coates, 1996).

Sammanfattning av de teoretiska kapitlen

De två kapitlen som innehåller den teoretiska ramen har i det första kapitlet syftat till att lyfta fram att oavsett demokratiteoretisk utgångspunkt så pekas det ut att demokrati handlar om möjlighet att påverka. Själva den demokratiska organiseringen syftar därmed på jämlika relationer och därmed

också allas rätt att göra sin röst hörd. I det demokratiskt organiserade föreningslivet poängters detta genom devisen "en man en röst". Vi kan också se att demokratiska organisationer enligt Michels (1911) går en oligarki till mötes, vilket då logiskt pekar på en organisation baserad på ojämlika relationer och därmed kan man dra slutsatsen att vissa personers röster får större betydelse. Rent teoretiskt behöver detta inte inträffa, men för att det skall vara möjligt krävs ett forum där dialogen står i centrum, (Pateman, 1989; Habermas, 1995) vilket är en nödvändig ingrediens för att komma så nära ett allmänt bästa som möjligt. Kapitlen har därmed pekat på mötesformen som en del av det demokratiska arbetet, inte minst inom de frivilliga organisationerna där såväl årsmöten, stormöten om styrelsemöten figurerar. Om man vill närma sig problematiken jämlika och ojämlika relationer i demokratiska organisationer har resonemanget i de två kapitlen visat att kön är en lämplig variabel att studera. Av detta uppstår då frågan om hur jämlika och ojämlika relationer manifesteras i mötesrummet? Här ger Berit Ås (1981) ett svar: de blir synliga genom att man fokusera på användandet av härskartekniker. Om man sen väver samman dessa härskartekniker med den rent organisatoriska process som enligt Robert Michels (1911) leder till ett allt mer växande avstånd mellan ledare och medlemmar (massan) kan man konstatera att härskarteknikerna är individuella och också språkliga uttryck för hur denna process kan göra sig gällande i demokratiska organisationer.

Härmed har jag teoretiskt närmat mig frågan om hur själva organiseringen tar sig uttryck i demokratiska sammanhang och också hur detta manifesteras i språket. På så sätt kan man fortsätta i det spår som C. Wright Mills (1971) en gång stakade ut, dvs. att försöka finna bristerna hos aktörerna i samhällstrukturen och på så sätt skapa ett mer demokratiskt samhälle. För att ytterligare argumentera för vikten av att studera den "demokratiska skolan" kommer jag i nästföljande kapitel att ta upp tidigare forskning om föreningar.

Kapitel 4. Tidigare forskning

FÖRENINGSPERSPEKTIV

Föreningslivet har de senaste årtiondena varit föremål för omfattande forskning som lyft fram kopplingen till demokrati. Följande kapitel är framför allt ämnat att ge en fördjupad bild av föreningen och den frivilliga organisationen ur ett svenskt perspektiv. Här berörs också föreningslivets historia, representerat av folkrörelsen. Syftet är att peka på ursprunget till devisen om den demokratiska skolningen. Kapitlet tar också upp den organisation, Folkrörelserådet, som kom att bli en paraplyorganisation för de byutvecklingsgrupper som i huvudsak verkar i lands- och glesbygd och som också utgör avhandlingens studieobjekt. Denna organisation har kommit att samla flera tusen föreningar under sig, grupper som är demokratiskt uppbyggda och i anslutning till detta tar kapitlet också fasta på forskning om jämlikhet i föreningslivet.

Det svenska föreningslivet i dag

År 2001 räknade man att det fanns drygt 6 miljoner (88,8%) föreningsmedlemmar i Sverige och den vuxna svensken var medlem i 2,6 föreningar, vilket är en mycket hög andel av den totala befolkningen (SCB, 2003:102). Studien visar att män är något oftare aktiva i föreningslivet. Kvinnor och framför allt ungdomar och personer i yngre medelåldern är underrepresenterade. Det finns också tydliga klassmönster i materialet, generellt kan man säga att den föreningsaktive är en infödd svensk man i medelåldern. Den generella bilden av medlemmen ger vid handen att han har en hög inkomst och är välutbildad samt tillhör kategorin högre tjänstemän.

En hel del av dagens föreningar visar på en ökad komplexitet och organisationerna kräver därför en viss form av kompetens, många organisationer behöver t.ex. mer eller mindre välutbildade företagsekonomer för att kunna hantera föreningens ekonomi. I Wijkström och Lundströms studie från 1992 så pekar man på att det ideella arbetet motsvarar 300 000 heltidstjänster och att hela den ideella sektorn omsätter ca 60 miljarder kronor. I en kartläggning och analys av idrottsstödet (Ds 1993/58) framgår t.ex. att merparten, över 70 procent, av organisationens resurser inte längre kommer från medlemmarna. Detta gör att relationen mellan organisationen

och dess medlemmar försvagas, de är inte lägre beroende av varandra, vilket öppnar upp för tätare relationer mellan föreningar och andra aktörer, t.ex. företag och sponsorer (Papakostas, 2004).

Nya föreningar anammar organisationsteknologin så till den grad att det idag bildas föreningar som inte har några medlemmar alls, de som är aktiva i dessa föreningar har hög kompetens eller är anställda av organisationen. Den mänskliga delen av föreningarna minskar i samma takt som den organisatoriska delen ökar (ibid.). Detta resonemang stöds ytterligare av Lars-Erik Olsson (1999) som i sin avhandling skriver att *ungdomstiden* för de nya frivilliga organisationerna är betydligt kortare än för de gamla folkrörelserna. Tillgången till andra resurser än medlemsintäkter gör att föreningarna snabbt kan anställa personer i verksamheten och därför inte behöver förlita sig på frivilliga krafter. Även om det går fortare för nya föreningar och rörelser att anamma detta arbetssätt så återfinns samma tendenser i de etablerade frivilliga organisationerna - *"men i något långsammare och något varierande tempo påverkas också de gamla organisationerna"* (Boström m.fl., 2004: 65).

Man skall också komma ihåg att individer kan engagera sig i en förening för att de vill ändra dess verksamhet eller dess mål eller gå ur den ena föreningen av missnöje och välja att starta en ny förening som bättre stämmer överens med de egna idealen (ibid.). Vi har tidigare sett att föreningarna i allmänhet saknar sanktionsmöjligheter för att styra en medlem i en viss riktning och att uteslutning är det enda till buds stående alternativet om man t.ex. uppfattar att medlemmen inte verkar i den riktning man tänkt sig. Men, som jag påpekat, detta är ingen garanti för att inte medlemmen fortsätter att verka för sina ideal, vilket en dansk avhandling visat (La Cour, 2002). Avhandlingen lyfter fram att missnöje med organisationens struktur lett till att före detta medlemmar har fortsatt sitt frivilliga arbete men gjort det utanför den frivilliga organisationens ramar.

Deltagande i föreningsliv har länge betraktas (jfr Lundqvist, 1977) och betraktas fortsättningsvis som ett mått på medborgerligt engagemang (Vogel et al, 2003). Även om deltagande i föreningslivet generellt har haft en nedgång under 1990-talet, både när det gäller medlemsantal och aktivitet, har det ändå inte skett så stora och genomgripande förändringar de senaste tio åren, det medborgerliga engagemanget tycks bestå (ibid.). Eftersom studier visar att så såväl kvantitativa som kvalitativa försämringar inom föreningslivet kan innebära att den samhällsnytta som föreningar och medlemmar tidigare bidragit kan komma att förändras, finns det anledning att följa upp föreningarnas utveckling *"så att våra förhoppningar och farhågor om*

välfärden och demokratin inte bygger på förutsättningar som inte längre finns" (ibid., s 86).

Den bild av föreningslivet som skisserats här ovan är inte att betrakta som en generell trend, utan har syftat till att lyfta fram tendenser som pekar på att föreningslivet förändras. Att medlemsantalet och engagemanget minskar samt att jakten på resurser riktar sig till andra aktörer på marknaden gör att det krävs specifika kunskaper inom organisationerna. Hur de demokratiska processerna lärs ut i dessa sammanhang är fortsättningsvis intressant att fundera över, inte minst eftersom mängden föreningsmedlemskap tillskrivs en viktig roll för den demokratiska utvecklingen i ett land.

Den gamla folkrörelsen – demokratins ledstjärna

Den demokratiska förtjänsten av föreningslivet har redan nämnts (Johansson, 1953; Pateman, 1989; Trädgårdh, 1995; Herlitz, 1998; Wijkström, 1999 & Putnam, 2001) och i regel så kopplas detta samman med framväxten av det ideella organisationsväsendet i slutet av 1800-talets Sverige. Arbetssätten inom organisationerna har förmodligen förändras sedan dess. De demokratiska metoder som syftade till att genomföra protester på laglig väg, skapades genom social mobilisering, vilket var resultatet av ett engagemang som kom som ett svar på den då pågående samhällsförändringen (Lundkvist, 1977). Detta resulterade också i etableringen av folkrörelserna.

Den gamla folkrörelsen kännetecknas av den gemensamma protestkaraktären. Den riktade sig mot samhället och rörelsens medlemmar krävde också reformer av olika slag. Viktigt var också *programmet* – ett program eller den handlingsplan (ofta politisk) som togs fram av organisationen och som omfattade såväl medborgare som samhälle. Visserligen framträdde programmet inte lika tydligt i alla rörelser och var olika starkt uttalade, men folkrörelsen kan ändå tillskrivas gemenskaper kring idéer och intressen (Johansson, 1980). Rörelserna bestod av gemenskapsgrupper där *tillsammans* var ett nyckelord och *solidaritet* ett honnörsord. I de stora gemenskaperna kände endast ett fåtal medlemmar varandra och man bildade då lokalföreningar, studiecirklar och andra mindre enheter där personliga kontakter och intimitet skapades. Johansson menar att den sociala olikheten bröts ned genom den gemensamma inriktningen inom rörelserna och följden blev kamratskap. Att *alla blev lika* skapade känslan av jämlikhet i den demokratiskt organiserade rörelsen. För många var det befriande att hierarkiska nivåer, och andra skiktningar som delar in människor i olika grupper, saknades. En effekt av detta blev att människor la bort titlarna med varandra och Johansson menar också att det var i rörelsernas kölvatten som "duandet" började, långt innan det blev vanligt i det övriga samhället. De flesta folkrörelser utmärktes också av kampanda

och stark framtidstro men, påpekar Johansson, sammanhållningen i grupperna kunde dessvärre leda till att gruppen avskärmade sig från det övriga samhället (ibid.).

Johansson (1980) såg arbetet i folkrörelserna som demokratier i smått – människor lär sig utöva demokrati genom att delta i föreningen. Även här pekas kunskap och träning i mötesteknik och beslutsfattande ut, men också färdigheter som att ta emot argument och kompromissa. Det framgår också att folkrörelserna utgör grunden för demokrati i både stat och kommun – samtidigt som de kan verka som påtryckningsmedel. Johansson menar att demokratins roll förlängdes via folkrörelserna eftersom medlemmarna själva bestämmer vad de skall göra och de får därmed också möjlighet att påverka samhället.

Denna bild av demokrati inom rörelserna jämförde Johansson (1981) med 1970-talets folkrörelser. Även om han pekade ut de demokratiska effekterna noterade han också problemen med att upprätthålla en stor aktivitet och lyfter också frågan om vilka uppgifter som egentligen bör ligga på rörelserna och vilka som bör ligga på stat och kommun. Här för han ett resonemang om riskerna för korporatism i den bemärkelsen att folkrörelserna förlorar sin självständighet och blir en del av statsorganet, vilket skulle kunna hota folkrörelsernas kraft till uppbrott och förändring. Han ser att folkrörelserna fått ett betydligt större antal medlemmar och strukturen har blivit mycket mer differentierad.

Som jag tidigare tangerat har en del forskning inriktat sig på att urskilja basen i hur olika sammanslutningar skapas (Warren, 2001). Frivilliga organisationer som är uppbyggda på ett nära och ”ansikte-mot-ansikte” förhållande mellan individerna återfinns ofta i lokalsamhället och baseras på resonemanget om primärgrupper. Här vill jag betona att det är de nära mellanmänskliga relationerna som pekas ut som väsentligt när det handlar om demokrati (Pateman, 1989; Habermas, 1996). Även geografiskt spridda rörelser kan visa på lika starka mellanmänskliga band, s.k. sekundärgrupper (Mead, 1976; Warren, 2001). Hur starkt sammanlänkade man är inom föreningar, inom folkrörelserna och de nya rörelserna idag är det svårt att få en generell bild av, dock antyds en hel del som tangerar en allt mer försvagad sammanhållning mellan medlemmarna.

När det gäller folkrörelserna framgår att medlemmarna i dag har förlorat en del av förtroende för såväl ledarna som rörelserna, denna trend återfinns också i föreningslivet Medlemsantalet minskar och de nya rörelserna beskrivs ofta som mer eller mindre löst sammanhållna nätverk (Vogel et al, 2003; Boström et al, 2004). Medborgare behöver heller inte föreningen eller rörelsen för att påverka. I dag används andra kanaler, människor

undertecknar upprop, skriver insändare och tar personlig kontakt med förtroendevalda (ULF, 98:2003). Samtidigt som de gamla folkrörelserna har kommit att institutionaliseras allt mer har fokus kommit att hamna på de nya rörelserna. T.ex. kan man se att även om folkrörelserna varit inriktade på de kollektiva strävandena har de också blivit en möjlig karriärväg, åtminstone socialt sett (Johansson, 1981). Ty visst är det så att många förtroendeuppdrag också pekar på en viss status i samhället. Det är fortfarande är möjligt att göra ”karriär” inom en (politisk) rörelse utan att vara t.ex. utbildad, på så sätt kan ”vem som helst” skapa sig renommé i ett samhälle eller i en nation.

Långt ifrån alla har tagit avstånd från kollektivets och rörelsernas kraft. De nya rörelserna består i regel av grupper där individerna har gemensam identitet och dessa deltar (mer eller mindre frekvent) i en politisk och/eller kulturell konflikt i relation till det omgivande samhället. I vissa stycken sker detta också utanför lagens ramar. I likhet med de gamla folkrörelserna strävar man efter att åstadkomma någon form av förändring (Sjöstrand, 1985; Boström 2001).

Nya folkrörelser – finns dom?

De så kallade ”nya folkrörelserna” har på senare år kommit att identifieras med bl.a. byarörelsen, eller de så kallade byutvecklingsgrupperna (ofta gamla byalag). Dessa skiljer sig dock från folkrörelserna på flera sätt (Herlitz, 1998). Medan folkrörelsen skall kunna rekrytera medlemmar från hela landet är byalagen begränsade geografiskt. De är inriktade på att lösa lokala problem och kan finna medlemmar från ett begränsat område. Byalagen eller byutvecklingsgrupperna drivs i regel som en förening men kan förenas under en riksorganisation. På så vis får de karaktären av en folkrörelse, vilket kanske också är förklaringen till att själva begreppet bygderörelsen används i dessa sammanhang. Här vill jag tillägga att när de olika byutvecklingsgrupperna betraktas som folkrörelse så menar jag att banden mellan dessa grupper är svagare än de band som kännetecknades av de gamla folkrörelserna.

Byutvecklingsgrupperna sorterar under en paraplyorganisation och dess verksamhet är decentraliserad till lokal nivå (Lindgren, 2005). På så vis kan man säga att byutvecklingsgrupperna är att betrakta både som enskilda föreningar och som en del av en större intresseorganisation. Herlitz (1998) menar att det finns två förklaringar till varför folkrörelserådet och dess undergrupper existerar: Den ena är att den utgör en stödjande process som har sitt ursprung i hur glesbygdspolitiken utvecklandes. Denna utveckling ledde fram till ett intimt samarbete med folkrörelserna kring frågan om landsbygdens tillväxt. Den andra är det behov som uppstod när avståndet till beslutsfattarna ökade och genom sitt lokala engagemang sökte

medborgarna lösningar på oartikulerade men viktiga behov. Att byutvecklingsgrupperna åstadkommer en hel del förändring, utveckling och förnyelse är något som Herlitz konstaterar.

Bygderörelsen och byutvecklingsgruppen

Folkrörelserådet ”Hela Sverige ska leva” (www bygdenet se, 2004) har till uppgift att vara bygderörelsens nationella röst och stimulera samt underlätta erfarenhetsutbyte lokalt som nationellt, rådets arbete kan sammanfattas med följande citat:

> *En ny demokratisk folkrörelse har växt fram på landsbygden och småorterna runt om i hela landet som en reaktion på regionala obalanser och kommunsammanslagningar. Bygderörelsens genombrott kom under 1980-talet i samband med landsbygdskampanjen "Hela Sverige ska leva". Sveriges Hembygdsförbund samlade folkrörelserna och den statliga Glesbygdsdelegationen manade myndigheterna till samarbete för landsbygdens utveckling (www.bygdenet).*

Folkrörelserådet bildades 1989 (Herlitz, 1998) för att arbeta för landsbygdens utveckling ur ett lokalt perspektiv och idag finns 4371 lokala utvecklingsgrupper samt 49 medlemsorganisationer som samverkar kring bygdeutveckling och lokal demokrati (www bygdenet se, 2004). Demokrati är ett av de värden som man lyfter fram, och i likhet med många andra ideella organisationer så påtalas värden som individualitet, voluntarism, humanism och gemenskap. När Folkrörelserådets kampanj, ”Hela Sverige skall leva”, mobiliserades som en protest mot landsbygdens avfolkning och sociala nedrustning bidrog detta till ett växande intresse för lokala utvecklingsgrupper (Herlitz, 1998; Bull, 2000).

Herlitz (1998) konstaterar att de flesta byutvecklingsgrupper uppstod i samband med nedläggningen av tusentals små kommuner och ytterligare en drivkraft var möjligheten att söka stöd till lokal utveckling, vilket också är något som Westholm (1999) lyfter fram. På så sätt gynnades framväxten av nya arbetssätt och metoder på det lokala planet. Herlitz (1998) menar vidare att bygderörelsen återskapar sambandet mellan identitet i bygden och den makt som också naturligt hör hemma på lokal nivå. Denna fokus på lokal nivå medför t.ex. att Elisabeth Lindgren (2005) i sin avhandling för ett resonemang om just begreppet utvecklingsgrupper i relation till det engagemang detta leder till. Hon menar att lokala utvecklingsgrupper eller byutvecklingsgrupper har ett mer övergripande lokalt utvecklingsarbete i fokus. När det handlar om grupper som till viss del kan vara löst sammansatta men ändå har ett samhällsengagemang i ett vidare perspektiv, kan det vara av vikt att hålla isär dessa från begreppet utvecklingsgrupper.

Lindgren belyser därmed problematiken med alla de begrepp som beskriver de intresseorganisationer som samlas under benämningen byarörelsen. Att det blivit så hänger dels samman med att definitionen av de lokala utvecklingsgrupperna är vid (Berglund, 1998) och genom de bristande rutiner som finns kring registrering av grupperna (Bull, 2000). Detta resulterar i att den verksamhet som sker omfattar allt från ett kollektivt ansvar för hela bygdens utveckling till att ordna hemvändarträffar i byn. Här menar jag att även om fokus ligger på lokal nivå behöver detta inte innebära att samhällsengagemanget minskar. Putnam (1996) visar t.ex. i sin studie att ett demokratiskt medborgarengagemang kan födas genom att människor deltar i sångkörer. Byutvecklingsgrupperna är ett uttryck för människors vilja till engagemang för kollektiva värden och man jobbar mycket för att finna nya lösningar på bygdens problem – dvs. att initiativet för detta skall ligga i bygden. Herlitz menar att *"…de lokala utvecklingsgrupperna arbetar utifrån en ny form av lokal demokrati vars värdebas förändrats från partipolitisk ideologi till platsideologi."* (Herlitz, 1998:383).

Herlitz (2000) pekar också på att lokala demokratiexperiment (som t.ex. utvecklingsgrupper) har kritiserats men vad hon saknar är ett resonemang kring frågan om alternativen – dvs. om man inte gjort någonting på det lokala planet:

> *Jag efterlyser en jämförelse framför allt med alternativet, det alternativ som stå till buds om medborgarna inte gjort något…Varför är det så kontroversiellt med demokrati i ideell föreningsform i stället för parti-baserad demokrati på lokal nivå? (Herlitz, 1999:419)*

Härmed menar hon att partipolitiken spelat ut sin roll på det lokala planet i synnerhet om det visar sig att en icke partipolitisk rörelse leder till ett nytt och annat sätt att engagera sig i samhällsfrågor. Att medborgarna på lokal nivå påverkar vad som sker på kommunal nivå beskriver hon som *demokratiexperiment* som pågår på flera håll i landet. Hon menar att värdebasen förskjuts från partipolitisk ideologi till något hon benämner som platsideologi. Många utvecklingsgrupper har i och för sig inget medvetet mål i att utveckla den lokala demokratin men detta är dock något som utvecklingsgruppernas arbete resulterar i. Det rör sig då om ett arbetssätt där frågor kommer underifrån och där politiker och tjänstemän fungerar som specialister i de lokala gruppernas tjänst (ibid.).

Sedan Herlitz studie genomfördes har antalet utvecklingsgrupper, medlemmar och stödjande medlemsorganisationer ökat. Byutvecklingsgrupperna är vanligare i norra Sverige än i landets södra del men inte bara på landsbygd, även städerna har anammat detta sätt att

organisera sig på. Inte minst i Stockholm finns organisationer som sorterar under Folkrörelserådet (www bygdenet se). Oavsett var i landet grupperna finns arbetar man med samma typ av frågor och organiserar sig på likartat sätt. Kvinnor såväl som män engagerar sig men många gånger har initiativet till gruppernas bildande tagits av kvinnor. Just detta är intressant, menar jag, i synnerhet om man lyfter fram att de lokala grupperna skall vara med och fatta beslut, ta egna initiativ och skapa en ny form av demokratiskt arbete är det av intresse att belysa kvinnornas roll och möjligheter i organisatoriska sammanhang i allmänhet och i frivilligorganisatoriska sammanhang i synnerhet.
Flera forskare inom den feministiska teoribildningen ifrågasätter hur demokrati studeras och har då ett jämlikhetsperspektiv som utgångspunk. Bland annat menar man att en demokrati utan kvinnors medverkan inte ens skall betraktas som en ofullständig demokrati, den är helt enkelt ingen demokrati, vilket är det enda sättet att se det på enligt Åse & Höijer (2003). Hur det ser ut med jämställdheten i föreningslivet är något som vi nu skall vända blicken mot.

En jämställd folkrörelsepolitik

År 2001 inrättades folkrörelsepolitiken som ett eget område inom statsbudgeten. Syftet var att medborgarna skulle få bästa möjliga förutsättningar att bilda och delta i olika rörelser och föreningar. Inom ramen för detta arbete uppdrog regeringen åt SCB att undersöka föreningslivet i Sverige (Rapport, 2003:98). Rapportens slutsatser har medfört att man från regeringens sida i en skrivelse (2002/03:140) betonat jämställdhet i föreningslivet som en förutsättning för att man skall kunna bedriva en folkrörelsepolitik med ett jämställdhetsperspektiv.

> *”Regeringen avser att utreda hur folkrörelser nu integrerar ett jämställdhetsperspektiv i sin verksamhet och hur stödet till kvinnoorganisationer kan stärkas.” (Regeringens skrivelse 2002/03:140 s.63).*

I utredningen om kvinnors organisering (SOU 2004:59) konstateras att endast ett fåtal folkrörelser ägnat sig åt aktivt jämställdhetsarbete, trots att detta skall vara en del i demokratiarbetet. Frågan om jämställdhet uppfattas i många fall som en ”icke- fråga”. I ett underlag till utredningen framkommer att jämställdhet sällan eller aldrig tas upp på föreningarnas dagordning, att många organisationer uppfattar att dessa mål redan är vunna och endast ett fåtal har sett det som angeläget att *”skärskåda den egna organisationen utifrån ett genusperspektiv”* (SOU, 2004:59 s.223).

De statliga bidrag som går till föreningar och folkrörelser har i två av tre fall inte några krav på redovisning av jämställdhet. Utredningen konstaterar att

det saknas ett krav på jämställdhetsperspektiv i den statliga bidragsgivningen. Om detta skulle vara ett krav bör också en könsuppdelad statistik och rapportering kunna krävas in från bidragstagande organisationer (ibid.).

Jämställdhet i frivilligorganisationen

Att man inom föreningslivet ligger efter i jämställdhetsarbetet och inte ser (eller vill se?) kopplingen mellan jämlika relationer och demokrati framkommer i utredningen *Fritid i förändring* (SOU 1996:3). Utredningen visade att både folkrörelserna och föreningarna menade att avsaknaden av kvinnor inte var ett demokratiskt problem. Om så ändå skulle vara fallet ansåg de att det inte är föreningarnas uppgift att påverka eller förbättra jämställdheten, det är samhällets problem. För de fall där jämställdhetsarbete förekom i någon organisation arbetade kvinnorna själva med detta – och då vid sidan av den ordinarie föreningsverksamheten (ibid). Andra studier pekar också på att föreningsarbetet är ett sätt för män att förstärka sina politiska resurser, samhällspositioner och kontakter med näringsliv och samhälle. Kvinnorna utför arbeten i den frivilliga sektorn som sällan eller aldrig omfattas av direkt inflytande eller beslutsfattande (Stark & Hamren, 2000).

Stark och Hamren genomförde sin studie inom Röda Korset och här pekar kvinnorna på att det är männen som blir synliga i organisationen eller också används organisationen för att göra karriär. Det är också männen som sköter kontakter utåt medan kvinnorna används för arbetet inåt i organisationerna. Kvinnorna säger sig också uppleva att de osynliggörs i organisationen. Resonemanget stöds ytterligare av Jeppson, Grassman och Svedberg (SOU 1999:84) som visar att kvinnor har mindre makt, inte deltar i beslut lika ofta men har större ansvar inom socialt inriktade organisationer. Männen återfinns oftare inom utbildning, ledarskap, administration och har styrelseuppdrag medan kvinnorna ägnar mer tid åt det praktiska arbetet – kort sagt kan man säga att det är männen som fattar besluten och kvinnorna utför den operativa verksamheten. Om man jämför föreningslivet med hur det ser ut i det privata näringslivet framgår följande:

> *”I de flesta verksamhetsområden är det mestadels män som har ledande befattningar...Män utför oftast de uppgifter som anses mer kvalificerade och de arbetsuppgifter som har en högre teknisk utvecklingsnivå. Kvinnor har ofta arbetsplatser med högre arbetsintensitet och lägre tekniknivå. Kvinnors arbeten är allmänhet sämre betalda och de får ofta mindre internutbildning…Könssegregeringen är starkare på yrkesnivå, men tydligast är den på arbetsplatsnivå”.(SOU 2004:59)*

Kvinnor och män är uppdelade mellan olika yrken, har olika arbetsuppgifter och dominerar också på olika arbetsmarknader. Kvinnor och män arbetar skilda åt och möts inte i organisationerna (ibid). Frivilligsektorn skiljer sig alltså inte från andra sektorer i samhället, även i denna sektor genomsyras arbetet av ojämlika maktrelationer mellan könen. T.ex är det männen som talar eller har ordet i de organisatoriska sammanhangen, de använder i regel två tredjedelar av tiden under ett möte. När kvinnor talar upplevs de eller beskrivs som pratsamma medan männen är de som håller tal eller anföranden (SOU:1999:84).

I bjärt kontrast till ovanstående resultat anses Sverige, i internationella sammanhang, ha kommit långt när det gäller att bryta ned de ojämlika maktrelationerna mellan könen. En del av förklaringarna sägs ligga i en politik för full sysselsättning, en väl utbyggd offentlig sektor och ett generellt välfärdssystem, vilket har varit unikt och också haft stor betydelse för kvinnornas möjligheter att minska sitt beroende av män (ibid). Lägg där till den jämställdhetslagstiftning som på olika sätt banat väg för att öka antalet kvinnor i politiska organ och i näringslivet. Trots dessa framsteg är det fortfarande problem och hinder för jämställdhet.

I samhället reproduceras idéer om att vissa utbildningar, karriärval, arbeten och positioner är förknippade med ett visst kön. Könsbegreppet importeras av organisationerna och konstrueras också genom det arbete eller den verksamhet som där råder (Alvesson, 2001). Männen har t.ex av hävd varit de som innehaft de ledande positionerna inom olika organisationer och trots det jämställdhetsarbete som förekommit i landet är det fortfarande männen som dominerar.

Om vi återigen vänder blicken mot det privata näringslivet visar en nyligen genomförd undersökning (SOU 2003:16) att i 500 aktiebolag där könsfördelningen är ca 40 procent kvinnor och 60 procent män så domineras styrelseposterna av män. Nästan hälften av organisationerna har inte någon kvinna alls i styrelsen. För de fall kvinnorna är med i styrelserna så är det genom rollen som facklig representant. De vanligaste uppgifterna kvinnor har i ledningen är ansvaret för personalfunktionen eller ekonomin. Rapporten visar också att hälften av organisationerna i studien gör gällande att den skeva könsfördelningen på ledande positioner är ett problem. I rapporten lyfts fram att fokuseringen på jämställdhet inom den offentliga sektorn kan ha bidragit till att osynliggöra problemet inom den privata sektorn (ibid).

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns ett stort antal frivilliga organisationer i landet. Ett flertal forskare är överens om dess betydelse för landets demokratiseringen och även om folkrörelserna har större geografisk

spridning och också långt mer medlemmar än föreningarna så tycks det i stor och i smått uträttas viktigt arbete, såväl lokalt som nationellt. Sammanhållningen i rörelserna varierar, vilket de också gör bland medlemmar i föreningar. Folkrörelserna kan nog sägas mer utpräglat fokusera på stora samhällsförändringar – medan föreningar riktar in sig på specifika eller lokala problem. Oavsett vad som skiljer rörelser, föreningar eller ideella organisationer från varandra är dock min poäng att det gemensamma är den frivilliga karaktären och den demokratiska principen. Det handlar inte om antalet medlemmar eller dess geografiska spridning utan frågan om det frivilliga arbetet *ökar* demokratiseringen? I anslutning till det framgår att jämställdheten inom organisationer i allmänhet och inom föreningslivet i synnerhet har långt mycket mer att hämta. Idén om människors lika värde är och förblir demokratins grundbult och kan förväntas vara en ledstjärna i de demokratiska organisationerna som föreningarna utgör. Av olika orsaker underordnas kvinnan i frivilliga organisationer, trots att de inom byarörelsen många gånger är initiativtagare till de organisationer som går under benämningen byutvecklingsgrupper.

Om kvinnor och män skall kunna mötas förutsätts att de dels befinner sig på samma plats och med någorlunda numeriskt balanserad fördelning. När människor utsätts för ojämlik behandling är detta också ett sätt att förtydliga maktrelationer. När människor i allmänhet blir berövade sina ideal – synliggörs makt, oavsett vilket kön vi tillhör. Om en person är satt att leda en annan finns implicit ett maktmedel inbyggt i denna relation och om folkrörelser och föreningar, som en del i demokratiarbetet, aktivt skall arbeta för jämlikhet måste jämlikhet också ta sig uttryck inom andra organisationer i samhället.

Summering av den teoretiska ramen

Den teoretiska genomgången syftade till att skapa en grund för att analysera den frivilliga organisationen som varande en demokratisk eller oligarkisk organisation, dvs hur man närmar sig eller avskärmar sig från de demokratiska idealen. Kapitlen har också visat hur ojämlika relationer mellan kvinnor och män kan studeras genom språkliga uttryck. Genomgången av tidigare forskning ger vid handen att föreningslivet fortsättningsvis anses betydelsefullt för den demokratiska utvecklingen i samhället. En form av demokratiskt arbete tycks vara relaterat till lokal nivå – via det arbete som sker inom de så kallade byutvecklingsgrupperna. Genomgången har också visat att kopplingen mellan uttryck för demokrati på den lokala nivån anses av forskare även ha betydelse för demokrati i hela samhället. Valet av studieobjekt torde därför vara rimligt. Visserligen tror jag att val av förening inte har så stor betydelse, det viktiga är att organisationen ger uttryck för de demokratiska principerna om frivillighet, jämlikhet och allas rätt att göra sin röst hörd. Det som är intressant dock, är det faktum att

just byutvecklingsgrupperna kan betraktas som relativt nyetablerade och ofta är ett resultat av kvinnors idéer. Det är därför intressant att studera dem, inte minst eftersom tidigare forskning visar att bristen på jämställdhet inom frivilligrörelsen. Dessa resultat pekar på vikten av att ifrågasätta huruvida det sker något som helst demokratiskt arbete inom rörelserna och föreningarna i dag?

Med de tre senaste kapitlen som stöd är det nu dags att vända sig till studieobjektet för denna avhandling. Syftet är att spegla hur demokratin tar sig uttryck i realiteten i några av de tusental byutvecklingsgrupper som finns i Sverige. Hur ser de demokratiska processerna ut? Hur organiserar sig dessa föreningar? Strävar man efter demokrati? Vilka får vara med och påverka? För att söka svar på dessa frågor är det nödvändig att ge läsaren inblick hur detta skall gå till, vilka metoder som används för att studera grupperna och vilka föreningar som kommer att utgöra studiens fokus.

Kapitel 5. Metod

ATT FINNA DEN DEMOKRATISKA PROCESSEN

Denna avhandlings syfte är, som tidigare nämnts, att studera demokratiska processer och oligarkiska tendenser i ideellt organiserade föreningar – dvs byutvecklingsgrupper. Utöver detta skall också studeras hur roller fördelas och hur jämlikhet och makt, med utgångspunkt från ett könsmaktperspektiv, återspeglas i de föreningar som utgör det empiriska materialet i denna avhandling.

Det metodologiska angreppssättet kan bäst karaktäriseras genom tre ord: dokumentstudie[13], djupintervju och samtalsanalys. För enkelhetens skull kan studiens uppläggning beskrivas som tre delstudier och där den andra delstudien är den mest omfattande i avhandlingen. Den första delen har som syfte att ge en bild av den information man erhåller om man vill veta hur man bildar en förening. I delstudie två används gruppintervjuer med styrelser för att samla information om de processer som försiggår i och kring föreningens verksamhet. Syftet är att fånga förhållandet mellan aktör och struktur, där strukturen utgörs av själva mötesformen. Tanken är att spegla såväl individernas egna syn på verksamheten som att få en bild av den miljö styrelserna verkar i. Den sista delstudien fokuserar på det talade språk som individerna använder sig av och här är den språkliga interaktionen mellan dem i fokus.

En utgångspunkt i avhandlingen kan sägas vara ett aktörsperspektiv och som Silverman (1993) utrycker sig så ägnar sig sociologin åt att förstå handling. Visserligen är syftet att få en djupare förståelse för de handlingar som individerna berättar om, att få förståelse för de handlingar i relation till de bilder som individerna själva ger av den verklighet de verkar i. Silverman menar att bilder förmedlas till forskaren, som i sin tur tolkar vad som uttrycks. Vill man förklara mänskliga handlingar måste man enligt honom ta hänsyn till den mening som individen själv tillskriver sina handlingar. Den sociologiska analysens centrala angelägenhet är att studera det sätt på hur människor skapar sin vardag och uppfattar den som verklig (ibid).

[13] I detta fall rör det sig om en ”träffbild” efter ett par sökningar på Internet, där själva träffbilden utgör datamaterialet.

Det är ändå viktigt att i sammanhanget lyfta fram att denna analys inte kan reduceras till enbart aktörerna. En hel del fokus ligger på de strukturer som ramar in föreningslivet och som är relaterad till andra strukturer i det omgivande samhället. Strukturer har sin egen dynamik, vilket i sin tur påverkar individernas handlingar (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Tillvägagångssätt

Angreppssättet är i huvudsak kvalitativt men studiens tre separata delar har helt eller delvis inslag av kvantifierat material. Detta gäller för den första delstudien och till viss del även den sista delstudien. Här skall poängteras att det inte handlar om kvantitativ metod i syfte att generalisera till en population utan själva data kan beskrivas som kvalitativt, dock har materialet kvantifierats och kategoriserats. Mer precist handlar det om att materialet utgörs av antal träffar vid sökning på Internet och antal använda ord under gruppintervjun. En mer detaljerad beskrivning av detta följer efter att förstudie, urval och intervjumetod presenterats, därefter beskrivs varje delstudie för sig. Här kan nämnas att datainsamlingen för den andra och tredje delstudien genomfördes som gruppintervju och utgick från ett antal teman som diskuterades i respektive styrelse. Syftet var att fånga in områden som särskilt tangerar föreningarnas verksamhet, varför de teman som togs fasta på var relativt vitt formulerade. Intervjuns uppläggning följde ingen strikt mall vilket var en medveten strategi På så sätt skulle det också vara möjligt att gå tillbaka till teman som inte täckts av tillräckligt. Detta sätt att arbeta på kan göra det möjligt att komma åt bakomliggande orsaker som kan vara av betydelse för datamaterialets kvalitet (Starrin, 1991).

Bostadsrättsföreningarna – ett första försök

För att få en första bild av studieobjektet – föreningen - genomfördes initialt ett antal enskilda intervjuer med boende i två bostadsrättsföreningar i Jämtlands län. Föreningarna har funnits i dryga 30 år och båda rymmer drygt hundra bostäder. De enskilda intervjuerna användes som underlag för att ta fram en intervjumall som sedan användes under gruppintervjuer med styrelserna i respektive bostadsrättsförening.

De enskilda intervjuerna genomfördes genom att slumpmässigt välja ut lägenheter i bostadsområdet och oanmäld ringa på, varefter de som öppnade tillfrågades om det gick bra att ställa några frågor om föreningens verksamhet. I de båda bostadsområdena intervjuades sju respektive åtta personer och det slumpade sig så att det blev lika många kvinnor som män som kontaktades (en man ville dock inte ställa upp på en intervju). De som svarade på frågorna var i åldersintervallet 20- 75 år. Vid tre av intervjutillfällena nekade de till att intervjun togs upp på band, dessa intervjuer tecknades ned med hjälp av stödord och skrev ned mer detaljerat

direkt efter intervjutillfället. De bandade intervjuerna skrevs ut ordagrant påföljande dag.

De frågor som de boende svarade på rörde sig kring den bild man hade av styrelsens ledamöter, hur man fick information, om årsmötet, styrelsens arbete, trivsel och gemenskap (för en utförligare beskrivning se bilaga 1).

Gruppintervjuer och intervjumallens utformning

De enskilda intervjuerna pekade ut de delar som fungerade bra och de som fungerade mindre bra i verksamheten och detta kom sen att bli det underlag som intervjumallen baserades på och som sen användes under gruppintervjuerna med de båda bostadsrättsföreningarnas styrelser. Innan gruppintervjuerna genomfördes testades intervjumallen på fyra medlemmar i en studentförening. Här konstaterade att mallen var för stor och komplex, varför den omarbetades och kom sen att omfatta följande teman: 1) Medlemskap i styrelsen, den enskildes tid i styrelsen, roll, funktion och varför man är med. 2) Föreningens bakgrund och historia: styrelsens funktion samt dess gemensamma roll. 3) Medlemmarnas funktioner och roller samt frågor som stod på agendan och hur man arbetade med beslutsfattande, slutligen 4) ombads de beskriva sitt verksamhetsår. Det huvudsakliga syftet med gruppintervjun var att via intervjumallen fånga upp underliggande resonemang hos gruppen och som kunde belysa mer eller mindre horisontella och vertikala mönster i den organisation försökspersonerna beskrev – vilka utgick från dikotomier som: *Horisontella eller vertikala relationer, gemenskap eller egenintresse, tolerans eller intolerans, dialog eller diskussion* (bilaga 2)

Två huvudsakliga lärdomar av förstudien var dels att ha provat på gruppintervjun, och dels att ha sett dess begränsningar och möjligheter. Inte minst den egna rollen som moderator (Bring mfl, 2000) var nödvändig att prova på. Att också få möjlighet att utveckla de teman som sen kom att användas för denna avhandlings huvudsakliga datainsamling var ytterligare en nödvändighet. I detta sammanhang bör tilläggas att intervjumallen som sen kom att användas i delstudie II, hade för avsikt att mäta föreningsverksamhet i relation till begreppet socialt kapital[14]. Inte förrän datainsamlingen var genomförd och arbetet med att tolka materialet kom Michels kritiska förhållningssätt till demokratiska organisationer in i bilden. I detta skede av avhandlingen kom fokus att flyttas från begreppet socialt kapital till oligarki. Utifrån detta, omedvetna, förfaringssätt kan dels ett

[14] Denna förstudie resulterade i ett– ett diskussionsunderlag som presenterades under ett projektmöte med Gränslös kunskap, Åre 15-16 augusti 2000. Syftet var att diskutera huruvida den utarbetade intervjumallen och valda metoden kunde fånga upp de aspekter som mäter socialt kapital (Putnam, 1993) och demokratisk utveckling. Se Jonsson, 2000. Att studera socialt kapital – en fråga om metod.

resonemang föras utifrån ett forskningsetiskt perspektiv och dels kring datas tillförlitlighet. När det gäller det senare kan man konstatera att det samtal som fördes med medlemmarna i föreningarnas styrelse varken har påverkats eller styrts i någon särskild ”oligarkisk” riktning. När det gäller ett etiskt perspektiv blev intervjupersonerna informerade om att studien syftade till att studera styrelsens arbete och även deras relation till övriga medlemmar i föreningen. När det gäller själva datainsamlingens utgångspunkt kan sägas att socialt kapital ger en sida av demokratiska processer medan oligarkin speglar en annan sida av demokratibegreppet.

Att forska om demokratiska processer kan ändå sägas vara både nödvändigt och nyttigt för såväl medborgarna som den statsapparat som betonar demokratisk kunskap i samhället. Att de tolkningar som gjorts av materialet inte riktigt stämmer överens med det ursprungliga syftet kan man visserligen ha åsikter om Dock har, på alla tänkbara sätt, deltagarnas identitet skyddats.

Delstudie I – Datainsamling via nätet

Den första och inledande delstudien syftade till att finna den mest lättillgängliga information om föreningsbildande. Som forskare kan en hel del källor vara tänkbara för denna information. Men hur tänker gemene man? Här utgick datainsamlingen från ett antagande om att en person som vill bilda en förening söker kunskap i denna fråga via Internet. Därför genomfördes också datainsamlingen via nätet. Här användes en flitigt frekventerad sökmotor ‚google. Första sökningen gjordes på orden *bilda* och *förening*. Efter 24 sekunder visade sökningen på 44 500 träffar med hänvisning till idrottsrörelsen, förbundsorganisationer, kommuner, intresse-organisationer, enskilda föreningar och klubbar i en salig blandning. För att få till stånd en hanterbarare informationsmängd så valdes en *avancerad* sökning. Här skrevs sökorden ”att bilda en förening” in under rubriken *exakt fras*. Detta resulterade mellan 1000 och knappa 2000 träffar under ett tiotal dagar – sökningarna upprepades också ett par gånger med ett antal månaders mellanrum. Sökmotorn presenterar de bästa träffarna först, dvs de mest relevanta för sökorden, och därefter i fallande ordning. Här kan nämnas att de bästa träffarna i regel är de samma, möjligtvis att en eller annan kommit upp som tredje eller femte träff vid olika tillfällen. Generellt kan säga att träffarna kommer upp i samma ordning, oavsett vilken dag sökningen genomförts.

De hundra första träffarna valdes ut för en närmare granskning. Ju längre ned på listan dess fler små och udda föreningar dök upp i materialet. Föreningar och intresseorganisationer började förekomma mer frekvent efter ca 70 träffar och jag bestämde mig då för att titta närmare på de 75 första. Så gott som allt som sökmotorn tar fram har någon slags information

om hur man bildar en förening. En kommentar till varför resultaten av de sökningar som görs på Internet kan variera från dag till annan kan bero på att en hemsida tillfälligt uppdateras eller är stängd.

Delstudie II – Gruppintervjuer med styrelser

En förutsättning för undersökningen var att finna föreningar som kunde identifieras som varande demokratiska, med t ex stadgar i enlighet med generella demokratiska principer (Merton, 1966; Lundström & Wijkström, 1997). För detta ändamål kan man tänka sig en mängd olika föreningar, som hembygdsföreningar, idrottsföreningar m.fl. Att valet föll på just byutvecklingsgrupper var dels för att dessa grupper kan betraktas som relativt unga föreningar, de första föreningarna bildades under senare hälften av 1980 (Herlitz, 1999). Detta gör det troligt att anta att de individer som var involverade i de studerade föreningarna själva varit med om hela eller delar av organisationens start och utvecklingsskede. Detta kom att bli än viktigare när Michels tes kom att utgöra den huvudsakliga analysen. Ty genom att studera unga föreningar kan man tänka sig att man på ett tydligare sätt kan finna exempel på hela den process som leder mot oligarki än om medlemmar i äldre föreningar skall återberätta episoder som de själva inte varit med om. Ytterligare en aspekt för valet av just dessa grupper är att de inom en viss genre av demokratiforskningen också ses som ett viktigt instrument för fortsatt demokratisk utveckling i landet (Herlitz, 1999).

Urval

Med hjälp av Bygdenetbanken som återfinns under Folkrörelserådets hemsida[15] hämtades adresser och telefonnummer till föreningar i Jämtlands län under hösten 2000. Därefter togs kontakt med ett antal grupper och det slutgiltiga urvalet kom sen att bestå av de grupper som dels var intresserade av att ställa upp på en intervju och som dels hade möjlighet att samla många av styrelseledamöterna. Detta kom också att den främsta anledningen till att avhandlingens studieobjekt valdes ut.

Föreningarna är sex till antalet och är mellan fem och femton år gamla. Fyra av föreningarna tar ut medlemsavgifter av sina medlemmar medan de övriga betraktar alla boende i området som medlemmar. Således varierade medlemsantalet mellan 25 och ca 300. Två av föreningarna är ekonomiska föreningar. Mellan tre och sju styrelsemedlemmar var närvarande vid

[15] BygdeNetbanken finns det ca 13 000 uppgifter om olika aktiviteter inom lokalt utvecklingsarbete. Banken uppdateras kontinuerligt och målet är att alla (i nuläget 4 168) lokala utvecklingsgrupper ska finnas med i banken med sina uppgifter.

respektive intervjutillfälle. Totalt intervjuades 27 personer – av dessa var sex kvinnor.

Något bör sägas om att bara styrelserna är intervjuade. Tolkningen kommer att baseras på styrelsens beskrivning av arbetet i föreningen samt också deras bild av medlemmarnas roll och funktion. En kvalitetshöjning av arbetet skulle ha varit att också intervjua föreningsmedlemmarna i respektive förening. Dock gjordes den bedömningen att datamaterialet ändå innehöll beskrivningar av medlemmarna och deras relation till styrelsen. Förstudien visade heller inte på någon större diskrepans mellan medlemmarnas syn på föreningen och den bild som styrelsen förmedlade.

Urvalets karaktäristika

Byutvecklingsgrupperna i urvalet har som verksamhetsmål att i huvudsak förbättra livsvillkoren i respektive bygd. De flesta av dem har tillgång till en gemensam lokal för sin verksamhet och mycket av det lokala arbetet rör frågor som att bevara affären, posten, skolan. Vidare hade några av organisationer fått bidrag från kommunen, någon har också fått EU-bidrag. Ett par av bidragen syftade till att upprätthålla eller skapa nya turistmål på orten. Gemensamt för dem alla är att de arbetar med någon form av större projekt (i regel ett) inom föreningen. Det kan röra nya vägar, nybyggnation eller protester mot större förändringar i regionen. Ett antal mindre projekt förekommer också hos alla grupperna, dessa handlar om olika festligheter och arrangemang vars syfte var att gynna gemenskapen bland medlemmarna.

Intervjusituationen

Intervjuerna genomförde med hjälp av en student på D-kursen i sociologi och vid de två första tillfällena deltog båda intervjuarna[16]. Till stöd för intervjun användes frågorna i den mall som återfinns i bilaga 3. Fem av intervjuerna föregicks av antingen ett styrelse- eller medlemsmöte där intervjuarna gavs tillstånd att närvara samt föra anteckningar. Själva gruppintervjuerna med styrelseledamöterna spelades in på band. För det ändamålet användes en mikrofon av mycket god kvalitet och som kunde placeras nära intervjuaren medan själva inspelningsapparaturen var dold. Förhoppningsvis minimerades därför risken att deltagarna uppfattade inspelningssituationen som obehaglig eller störtes av allt för synlig tekniskt utrustning. Anonymitet garanterades dem alla och samtliga intervjuer pågick drygt en timme – intervjuerna skrev senare ut ordagrant. Intervjuerna behandlade områden som (a) föreningens mål, (b) dess historia, (c) deras huvudsakliga verksamhet, (d) styrelsens relation till medlemmarna och hur

[16] Stina Roempke, D-student i sociologi vid Mitthögskolan – även projektanställd hos min biträdande handledare, dr Ingrid Zakrisson. Dessa båda var tillsammans med mig delaktig vid framtagandet av analysverktyget.

man arbetar för att behålla och rekrytera nya medlemmar, (e) hur och varifrån olika frågor initierades, samt (f) hur man såg på föreningens framtid.

En första analys av vägvalen

De tre personer[17] som tillsammans medverkat till att ta fram analysverktyget gick sen igenom en första transkriberad intervju. Syftet var att tillsammans resonera sig fram till möjliga tolkningar av intervjuerna och samtalen mellan styrelsemedlemmarna för att i möjligaste mån kunna applicera dessa på de steg som identifierats utifrån Michels. Här användes en intervju från bostadsrättsföreningarna.

Därefter analyserades övriga intervjuer av alla tre författarna individuellt, och analyserna jämfördes sedan med varandra. Den exakta överensstämmelsen, avseende kategoriseringen av utsagor till respektive identifierat steg, mellan åtminstone två bedömare var 82 procent (=343 utsagor av både enskilda uttalanden och utdrag ur dialoger mellan de intervjuade). Materialet analyserades i syfte att identifiera underkategorier till alla sju stegen - dvs uttryck för antingen oligarkiska eller demokratiska vägval i olika frågor som intervjuerna belyste.

I mötet med dessa organisatoriska steg väljer, enligt Michels, organisationen att handla på ett sådant sätt att man viker av mot den oligarkiska vägen. I den analys som sen genomfördes utgår jag från att organisationen ställs inför ett dilemma för vart och ett av stegen – de kan om de väljer det, slå in på den oligarkiska vägen men har också alternativa valmöjligheter. I analysen identifierades dels dessa dilemman och dels de aktiva val som genomfördes. De alternativa valen som föreningarna kunde göra betraktades som oligarkins demokratiska motsvarighet, för vilket stöd hämtats ur moderna demokratiteorier. Den tolkning som görs av Michels är att det råder en kronologi i vägen mot oligarki, vilket inte alltid torde vara fallet i verklighetens organisationer. Dock presenteras dilemman och vägval i det empiriska materialet i den ordningsföljd som de sju stegen eller dilemman som tidigare beskrivits.

Delstudie III – Samtalsanalysen

För att ytterligare få förståelse för de roller som skapas och vidmakthålls i styrelserummet genomfördes en samtalsanalys av gruppintervjuerna I syfte att spåra hur demokrati och jämlikhet uttrycks i det talade språket. Det kan vara på sin plats med en kommentar kring samtals- eller diskursanalysen där Alvesson och Sköldberg (1994) menar att diskursanalysen studerar samtal

[17] Se ovan.

utan att dra slutsatser om de bakomliggande situationer som utgör själva kontexten för samtalen. De menar att man bör tolka samtal från tre nivåer – den diskursiva nivån, föreställningsnivån och handlingsnivån och de poängterar att man inte bara kan begränsa sig till språkanvändandet. Då samtalsanalysen i denna studie syftat till att finna mönster kring individernas roller, förhållande till varandra, aspekter av makt och genus etc så har det varit givet att gå utanför själva språkanvändandet och därmed också väva in kontexten i analysen.

Samtalen i grupperna har analyserats utifrån ett antal faktorer som baseras på Per Linells analys av samtalsdominans (1990) och där han urskiljer förhållandet mellan hur mycket människor pratar. Först använder han en *kvantitativ faktor* som mäter hur mycket man pratar (i detta fall räknat i antal ord och utsagor) och sen en *semantisk faktor,* det vill säga om man har inflytanden över samtalet, perspektiven och ämnet. Nästa faktor är *interaktionell* som tyder på att man styr samtalets förlopp. Slutligen finns en *strategisk* faktor – dvs när man gör få men tunga inlägg i samtalet. Linells arbete har vidareutvecklats i en studie som rör kvinnor och mäns samtal under möten (Milles, 2003) där hon bland annat använder sig av kvantitativa mått som andel ord, andel turer och turernas genomsnittslängd. Detta sammantaget har utgjort grunden till den analys genomförts i delstudie III.

Arbetet inleddes med att kvantifiera det transkriberade intervjumaterialet. Det första mått som användes var den totala mängden ord. Dessa har sen räknats ut per individ. Genom att lägga in dessa värden i Excel har kurvor använts för att illustrera gruppens samtal, på så vis ges en visuell bild av frekvensen använda ord i gruppintervjun. Dessa figurer har kompletterats med citat som tolkats utifrån dess innehåll och betydelse – inte minst ur ett genusperspektiv. Vidare har antal turer beräknats och hur många ord man använder i genomsnitt per tur. Maximalt antal ord och även det antal två och treordsmeningar som individerna använder (här ingår även alla hummanden och jakande – t.ex *ja just*) – av dessa fungerar merparten som uppbackningar, dvs man backar upp föregående talare så att denne fortsätter att ha ordet. När en individ använder sig av väldigt många ord vid en och samma tur kan dessa i vissa fall ses som tunga inlägg (jfr Linell, 1990) beroende på hur frekvent de förekommer under en och samma intervju. I andra sammanhang är det i regel en och samma person som talar hela tiden och då blir mängden ord mer att betrakta ur en annan dimension av dominans. I likhet med Milles har materialet också studerats utifrån en kvalitativ aspekt – här används det som hon beskriver som uppmaning till respons, vidare också det som rör hur man ger, får eller tar emot uppbackningar. Slutligen har det som Milles kallar för misslyckade turer använts – dvs när någon försöker få ordet men inte får behålla det, dvs om man blir avbruten eller ignoreras.

Karin Milles genomför en grundlig samtalsanalys – vilket jag inte gör anspråk på i denna avhandling. Syftet med att låna delar av hennes väl genomförda analysmodell är att belysa de demokratiska eller oligarkiska samtalsteknikerna utifrån vad man säger till varandra inom respektive styrelse samt också kunna göra jämförelser mellan de olika individerna i hela materialet.

Variblerna

Milles analys baseras på tre kvantitativa och fyra kvalitativa variabler där de tre första är antal ord, antal turer och antal ord per tur. De kvalitativa variablerna delar hon upp i antal turer som uppmanar till respons, emottagna uppbackningar, givna uppbackningar och antal misslyckade turer. De två förstnämnda tyder på dominans och de två senare pekar på att man låter sig domineras. I avhandlingen används antal ord, antal turer och även fördelning i antal ord per tur. De kvalitativa variablerna exemplifieras med citat och stöds av kvantifierade antal ord. Jämförelser mellan individerna baseras även på ett medelvärden av antal ord – viket skiljer sig från Milles undersökning där hon normerat alla turerna

Kommentarer om metoden

Då syftet med vald metod är att få en fördjupad förståelse för fenomen som kan antas förekomma i en förening bör man som god forskare ändå kommentera metodens lämplighet inte minst ur reliabilitets- och validitets-hänseende (Kvale, 1997). Att arbetet med själva intervjuguiden fått växa fram från enskilda intervjuer, via försök med en studentförening för att nå sitt slutliga innehåll efter två intervjuer med bostadsrättsföreningar bör väl i rimligaste mån stärka tillförlitligheten i mätinstrumentet. Denna process har också ökat kunskapen om intervjusituationen och därmed har en hel del händelser kunnat kontrolleras, bl.a genom att ställa frågor till flera i gruppen.

Att använda sig av google för att samla in data kan tyckas vagt i veten-skapliga sammanhang. Syftet har dock varit att få en bild av hur människor i gemene man kan tänkas gå till väga för att ta reda på information om hur man startar föreningar.

Den stegvisa analys som arbetats fram tillsammans med mina kollegor har skett i grupp och den individuella jämförelse som gjorde medförde att materialet rensades bort från sådant som gruppen inte var eniga om. Detta stärker resultaten ytterligare, dock utan att för den skull gör anspråk på att presentera några generella sanningar – däremot tendenser. Delar av de verktyg som använts för samtalsanalysen har tidigare testas (Linell, 1990; Milles, 2003) men poängteras bör att arbetet i denna delstudie inte tillnärmelsevis kan mäta sig med en grundligt genomförd samtalsanalys.

I analysen av samtalen i styrelserna har syftet varit att spegla det samtal som kan tänkas ske i styrelserummet – här bör poängteras att gruppintervjun inte har skett inom ramen för ett styrelsemöte. Dock har flera av intervjuerna föregåtts av styrelsemöten och detta har också gjort det möjligt att göra en bedömning om att rollfördelningen under mötet inte förändrades nämnvärt under gruppintervjun. Därmed är det rimligt att tolka att de roller som analysen basers på också är de roller som är en realitet för dessa ledamöter.

Kapitel 6. Resultat

TRE BILDER AV FÖRENINGEN – BILD ETT

Detta kapitel introducerar läsaren i avhandlingens resultatdelar. Avhandlingens delstudie I redovisas i detta kapitlet och den fortsatta resultatredovisningen återfinns i de två efterföljande kapitlen, kapitel sju och åtta. Vart och ett av kapitlen kan sägas beröra olika nivåer av föreningslivet. Förutom dessa introducerande rader kommer detta kapitel att presentera resultaten ur delstudie I, där avsikten är att beröra en del av de strukturella förutsättningar som föreningen möter redan innan den formellt har bildats. I huvudsak ger kapitlet en bild av den information som finns tillgänglig för den som vill starta en förening och därmed belyses strukturer som redan initialt kan byggas in i föreningen. Nästa del, kapitel sju, kan sägas beröra en mer organisatorisk nivå av föreningen. Denna del är också avhandlingens huvudsakliga resultatdel och här fördjupas resonemanget kring de dilemman som styrelserna möter och har att ta ställning till i sin dagliga verksamhet. Kapitlet tar upp olika faktorer och situationer som uppstår och visa hur föreningens styrelse väljer att handla i dessa sammanhang. Här kan vi också se vad som gör att styrelserna väljer att agera på ett visst sätt och därmed bör vi kunna få en idé om och varför styrelserna antingen väljer att arbeta utifrån oligarkiska eller demokratiska principer, denna del avslutas också med att exemplifiera hur den oligarkiska processen tar sig ut i en förening och nästa exempel visar på en förening som valt en annan väg – ett mer demokratiskt arbetssätt. Slutligen följer ett kortare avsnitt, kapitel åtta, som tar upp hur medlemmarna interagerar med varandra inom styrelserna, denna del har ett individperspektiv och syftet är att få förståelse för de beteenden som reproduceras inom den frivilliga organisationen och som också bevarar oligarkiskt handlande. Denna del fokuserar på de roller som individerna har tilldelats eller tillskansat sig och här kommer även könsaspekten att tas upp. Poängen med denna del är att kasta ljus över det arbetssätt och de metoder som i stor sett kan beskriva den demokratiska skolning som sker inom föreningslivet.

Hur bildas en förening?

Vad är det då för förväntningar som möter de som vill starta en förening? Vad är det som händer när några människor gått samman och beslutat sig för att denna sammanslutning skall få gå under benämningen förening?

Vilken information kan gemene man tänkas söka? Var finnes informationen och vad prioriteras där? Kan det också vara så att om informationen prioriterar formella strukturer – så har redan här påbörjats en oligarkisk organisering. Eller är det så att informationen betonar demokratiska och jämlika relationer, vilket gör att föreningen initialt får en demokratisk bas att vila på. Det kan vara rimligt att anta att källan till den informationen har sina rötter i rörelserna eller kommer från de organisationer som av tradition tillhör föreningslivet eller de frivilliga organisationerna.

För att få en liten fingervisning om hur svaren på dessa frågor tar sig ut, tänkte jag mig in i rollen som entusiastisk föreningsbildare i början av 2000-talet. Här menar jag att det är troligt att den som vill bilda en förening och söker information vänder sig till Internet och någon av de populäraste sökmotorerna där. Det mest relevanta sökordet skulle också kunna vara *"att bilda en förening"*. Här nedan redogörs för nätsökningarna och resonemanget stöds av exempel och sammanställningar som dessa resulterat i.

Föreningsbildande som träffbilder på nätet

Då föreningslivet är så pass utbrett som det är i vårt land blir det också vedertaget att det är förhållandevis enkelt och okomplicerat att bilda en förening. Att fråga vänner, grannar eller arbetskamrater som redan är aktiv i en förening om tips kring föreningsbildandet är förmodligen en annan väg att gå. Det är också troligt att människor har själva har erfarenhet av föreningsbildande genom andra föreningar. Oavsett till vem eller var man vänder sig så tror jag ändå att informationen är den samma. De flesta vet, vare sig de försökt eller inte, att föreningsbildandet innebär något slag av formalia, vilken vi nu skall ta oss en titt på. Den träffbild jag fick vid sökning på Internet och genom frasen "att bilda en förening" har sammanställts i tabell 1 här nedan (de 75 första av 200 träffar):

Tabell 1 Hänvisade hemsidor efter sökningar via Internet

Sökt fras: " att bilda en förening"	
Hemsida - kategori	**Antal träffar**
Kommuners hemsidor	33
Idrottsföreningars och idrottsförbundens hemsidor	14
Hemsidor från övriga intresseföreningar	10
Träffar som har koppling till kommunala föreningsbidrag	4
Allmän information om föreningsbildande	4
Kulturföreningars hemsidor	4
Hemsidor från myndigheter	3
Intresseföreningar som är relaterade till ägande av husdjur	3

För det första vill jag peka på att det är kommunernas hemsidor (33 stycken) som av sökmotorn kategoriseras som de mest relevanta träffarna på Internet. Mindre frekvent förekommer de hemsidor som är relaterade till den ideella sektorn (14 stycken). Av de första 20 träffarna är 14 kommunala hemsidor. Riksidrottsförbundet som innefattar ca 3 miljoner medlemmar kommer fram som nummer fem och ytterligare lite längre ned på listan kommer SISU – idrottsutbildarna. Därefter kommer kommunala sidor igen, samt en sida om kommunala föreningsbidrag och en hemsida som presenterar en lathund för hur föreningsbildandet går till.

Efter de första 75 träffarna förändras fördelningen något – ju längre ned på listan dess mer försvinner dominansen av kommunernas hemsidor bland ett virrvarr av idrottsrörelsernas och intresseföreningarnas information. Dessa blandas också med mer allmän information om hur man går till väga för att bilda föreningar. Vidare kan nämnas kristna föreningar, kvinno- och mansföreningar, och också olika organisationer som riktar sig till människor med en viss typ av sjukdom – t.ex cancerföreningar.

Något förvånat konstaterar jag att kommunen som många gånger står som den största bidragsgivaren till föreningslivet också är den mest frekventa när det gäller information om hur föreningar skall bildas.

Även om frivillig organisation för tankarna till en organisationsform som är relativt befriad från strukturella styrmedel så får ett exempel som står att finna på Skellefteå kommuns hemsida belysa en dubbel karaktär. Hemsidan pekar på att i Sverige finns ingen lag som kräver att ideella föreningar ska registreras eller godkännas. En grupp människor kan bilda en förening utan tillstånd från myndigheterna och här lyfts det fram att föreningar styrs av en hel del praxis, men hemsidan poängterar att föreningen naturligtvis följer alla lagar och regler som gäller i samhället. T.ex måste alla föreningar lämna inkomstuppgifter till skattemyndigheten och blir då registrerad hos den lokala skattemyndigheten. För att en förening ska betraktas som juridisk person måste den ha stadgar och en styrelse. Detta är också viktigt om föreningen vill ha bindande överenskommelser, en juridisk person kan träffa avtal och i detta fall blir det föreningens firmatecknare (ofta ordförande).[18]

Formaliserad demokrati

Så gott som alla kommunala sidor ger läsaren enkla handfasta tips på *hur* man går till väga för att *bilda* en förening. En och annan kommunal hemsida har inte fullt så detaljerad information utan hänvisar då till riksidrottsförbundets hemsida. Gemensamt för dem alla är att sidorna beskriver hur medlemmar startar en förening, vad som är viktigt att tänka

[18]www.skelleftea.se/kommun/organisation/forvaltningar/fritidskontoret/bidrag/Attbilda

på och ibland förekommer också information som visar vilka ekonomiska bidrag som en förening kan söka. Inte allt för frekvent betonas demokrati – dock förekommer det. På hemsidan för Göteborgs kommun står följande:

> *Att vara med i en förening innebär att samsas i en gemenskap kring någon form av idé, exempelvis idrottsförening, politisk förening, schackklubb eller pensionärsförening. Därigenom får medlemmarna tillfälle att utveckla sina intressen. I en förening ges möjlighet att praktisera innebörd i sådana uttryck som demokrati och solidaritet. (Maatila, 2004)*[19]

Dock saknas en utvikning om vad detta i dess *praktiska innebörd* egentligen handlar om. I de sökningar jag gjort är det alltså få kommunala hemsidor som belyser den demokratiska aspekten. Följande citat får stå för den mest frekventa informationen:

För att bilda en förening måste det finnas ett antal personer som har ett gemensamt intresse och vill utöva en verksamhet tillsammans. En ideell förening är bildad när den har en styrelse och skrivna stadgar. Föreningen måste också ha ett namn. (Cannon, 2004)[20]

Exemplen ovan visar att såväl demokratin som den formella strukturen lyfts fram på kommunernas hemsidor. Det verkar dock som att demokratiresonemanget oftare får stryka på foten för information som handlar om styrelsen, stadgar och revisorer – åtminstone utifrån de 75 första träffarna. Inte heller på Riksidrottsförbundets hemsida förs ett resonemang om demokrati. Förutom allt det roliga som en idrottsförening kan innebära i form av idrottsliga och sociala upplevelser pekas också följande ut:

> *Många gånger uppkommer dock en önskan att bilda en helt ny idrottsförening. Man bör då tänka på att bildandet innebär ett ansvarstagande. Det uppkommer både ett administrativt och ett organisatoriskt ansvarsfullt åtagande som många gånger kan kännas både tråkigt och arbetsamt...Tänk därför först noga igenom varför ni önskar bilda en idrottsförening...Det är under dessa förhållanden av ytterstа vikt att föreningsmedlemmarna i allmänhet och föreningens företrädare i synnerhet har grundläggande föreningsrättsliga kunska-*

[19] www.backa.goteborg se hemsida uppdaterad 2004-03-08. Redaktör Sirpa Maatila
[20] www.uppsala se - Joanne Cannon är ansvarig för hemsidan som är uppdaterad 2004-03-19.

per...Innan en idrottsförening bildas bör därför elementära föreningskunskaper inhämtas

Under en flik som handlar om vad Riksidrottsförbundet vill så kan finns också RF:s jämställdhetsplan – vilken uttrycker följande: *"Flickor och pojkar, kvinnor och män inom idrottsrörelsen ska ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter och de ska dela inflytande och ansvar."* Denna skrivning återfinns dock inte i samband med svaret på frågan om hur en förening bildas.

En väl fungerande förening

På Göteborgs kommuns hemsida står att *"Det första steget mot en fungerande förening är bildandet av en ansvarsgrupp, en styrelse"*. Sidan tar upp vilka titlar som bör ingå i en styrelse och till det kommer också vilka arbetsuppgifter som där bör ligga. Ordföranden är den som leder föreningens sammanträden, svarar för planering och hela verksamheten, för föreningens talan utåt, övervakar att alla beslut genomförs och godkänner alla räkningar samt är föreningens firmatecknare är information som tas upp. Sekreterare skriver föreningens mötesprotokoll och sköter föreningens arkiv och post. Kassören svarar för föreningens ekonomi, in- och utbetalningar, bidragsansökningar, medlemsregister och avgifter samt försäkringsfrågor.

Oavsett vilken hemsida så förekommer begrepp som planering, beslut, mål och ansvarsförbindelser, jurisdisk person och också vad som bör ligga på de olika rollerna i en förenings styrelse. Att dessa begrepp har sin motsvarighet i den privata och offentliga sektorns organisationer behöver knappast beläggas här, dock vill jag lyfta fram detta faktum – dvs att arbetet delas upp och samordnas för att organisationen skall uppnå ett mål.

Föreningsbidrag

Att många föreningar är bidragsberoende för att kunna sköta verksamheten är ingen hemlighet. Genom årens lopp har både bidragen och medlemsavgifterna minskat och i allt högre utsträckning ersatts av t.ex sponsorintäkter eller andra former av ekonomiskt stöd (Olsson, 1999; Papakostas 2004). Ett intressant exempel på en skrivning från en kommunal hemsida[21] säger att föreningen har rätt till bidrag från kultur- och fritidsnämnden om nämnden har godkänt föreningen och att föreningen: *bedriver ungdomsverksamhet enligt demokratiska former och är ansluten till riksorganisation* eller *är annan lokalt verksam förening.* Att demokrati nämns är naturligtvis positivt – dock framgår inte heller här hur de demokratiska formerna skall ta sig uttryck. Däremot är dessa ett krav för att få bidrag.

[21] Älmhults kommuns hemsida

Intressant att nämna i dessa sammanhang är att regeringen pekar på vikten av att alla samhällsaktörer tar ett ansvar för såväl aktivt föreningsliv som föreningslivets betydelse för den demokratiska utvecklingen.[22].

> *De politiska partierna har betydande ansvar när det gäller att fånga upp och kanalisera medborgarnas engagemang och vilja att påverka. Även det övriga föreningslivet är en viktig arena för samhällsengagemang. Bl.a. planeras en översyn av folkrörelsepolitiken och en kartläggning av nya sociala rörelser.*

Mot bakgrund av citatet ovan är det lite märkligt att de kommunala politiskt styrda organen inte i sina hemsidor om föreningsbildande än tydligare påpekar vikten av det demokratiska arbete som förväntas ske inom föreningslivet.

Sammanfattningsvis konstaterar jag, något förvånad, att det som möter den som vill starta en förening och det som Internet i första hand hänvisar till när det gäller information om föreningsbildande – är kommunerna. När de frivilliga rörelserna en gång såg sitt ljus var det som en reaktion mot något som medborgarna menade att samhället saknade lösningar för. Idag är föreningarna både beroende och också en del av de myndigheter de en gång reagerade mot. Kanske är det därför inte heller förvånansvärt att de myndigheter som står för föreningarnas försörjning också ger dem förutsättningar för hur de skall organisera sig.

Föreningsbildaren möts av begrepp som mer eller mindre betonar en formell struktur. Även förbund och föreningars hemsidor pekar på att föreningen bör ha en viss *form* eller en specifik *struktur* för att fungera väl och för att få kalla sig förening. Rätten att få kalla sig *förening* hänger också samman med möjligheten att få söka kommunala bidrag. Det framgår att kraven för att vara bidragsberättigad är att föreningen skall vara demokratiskt uppbyggd – vad detta innebär i praktiken tillhandahåller dock varken kommunens, föreningarnas eller förbundens hemsidor någon information om. Däremot betonas den formella strukturen starkt, vilket i sin tur kan få konsekvenser för hur föreningsideologin redan på ett tidigt stadium bygger in oligarkiska tendenser genom den formella struktur som efterfrågas. Risken är, att de redan initialt sett har anammat de formella

[22] Bakgrunden är att regeringen i januari 2002 överlämnade propositionen Demokrati för det nya seklet (prop. 2001/02:80) till riksdagen, med mål och åtgärder för att värna och fördjupa den svenska demokratin. Målen antogs av riksdagen. I budgetpropositionen för 2004 lovade regeringen att lämna en skrivelse till riksdagen under våren 2004.

strukturer som kommuner och andra myndigheter betonar – och därmed också lagt grunden till det fåmannavälde som Michels betonar.

Om det nu är så att ekonomiska bidrag kan gå ut till föreningar som t.ex kan anses vara samhällsnyttiga och samtidigt ställs krav på att de skall vara demokratiska blir det intressant att studera om det är som Michels säger: det blir omöjligt att bibehålla demokratin i organisationen. Hur demokratiska är föreningarna egentligen? Om de är det – kan de också behålla denna ideologi eller går de, som Michels säger – sakta men säkert in i den oligarkiska fällan?

Kapitel 7. Dilemman

DEMOKRATISKA VÄGVAL? – BILD TVÅ

Denna del av avhandlingen är tänkt att spegla de studerade föreningarna utifrån vart och ett av de sju steg som analysen av Michels arbete renderat i. För varje steg på den oligarkiska vägen söks ett handlingsalternativ som har sitt stöd inom ramen för moderna demokratiteorier. Detta innebär att varje steg betraktas som ett dilemma som organisationen ställs inför, och måste lösa, om den å ena sidan vill följa den utstakade oligarkiska vägen eller å andra sidan vill sträva efter att bibehålla den demokratiska organisationen.

Vägen mot oligarki tar sin början i steg 1) Arbetsdelning och koncentration av kompetens för att därefter följas av dilemma 2) Specialisering och oumbärliga ledare, 3) Komplexitet och hierarkier, 4) Stabilitet och tolkning av mål 5) Konformitet 6) Nepotism och särintressen för att slutligen ställas inför det sista dilemmat 7) Det oligarkiska eller det oberoende ledarskapet.

Resultatredovisningen kommer i det som följer att dels beskriva det specifika dilemmat i varje steg. Varje stegs dilemma kommer att följas av ett resonemang kring hur de studerade föreningarna väljer att hantera detta dilemma, d.v.s. vilka explicita val (aktiva handlingar) görs, men även implicita och underliggande handlingar kommer att beskrivas i resultatdelen. Fokus kommer att ligga på om och varför ett specifikt arbetssätt väljs när organisationen ställs inför ett dilemma. Organisationen har i princip att ta ställning till om den å ena sidan vill handla snabbt och effektivt eller om den å andra sidan väljer att låta demokrati råda, dvs. i möjligaste mån förankra ett tänkt val hos medlemmarna, vilket i många fall är ett tidsödande arbetssätt. I båda fallen riskerar organisationen att medlemmarna blir missnöjda och i värsta fall riskeras hela organisationen. Denna balansgång är inte en gång given utan måste hanteras för vart och ett av de sju dilemman organisationen möter.

De val som görs skall i huvudsak exemplifiera valet mellan oligarki och demokrati – dvs. ligga till grund för svaret på frågan om det går att undvika oligarkin och därmed också bibehålla demokratin i organisationerna. Vilka vägval väjs och varför görs dessa val? Syftet är att försöka finna belägg för det ena eller det andra vägvalet i resonemanget som förs av de olika styrelserna.

Efter varje steg görs en kort sammanfattning som sen för läsaren vidare till nästa steg eller dilemma. När alla steg är genomgångna görs en övergripande sammanfattning eller slutsats. Varje steg kommer att inledas med en kortfattad redogörelser för hur steget identifierats genom Michels arbete och hur det teoretiska resonemanget bakom ett alternativ till Michels ser ut. Resultaten kommer att styrkas av citat från de intervjuade styrelsemedlemmarna och vissa situationer kommer att beskrivas mer ingående för att ge mer stöd åt citaten.

Empiriska belägg för dilemman i frivilligorganisationen

De föreningar som citeras nedan har som gemensamt mål att gynna utvecklingen i bygden, få folk att trivas, bo kvar och eventuellt också flytta in. Detta görs på lite olika sätt och i olika konstellationer. Arbetet sker via ideella föreningar, som paraplyorganisationer eller som ekonomiska föreningar.

Intervjupersonerna i resultatredovisningen skiljs åt med hjälp av bokstäver och citaten är kursiverade. När intervjuaren förekommer i citaten är denne betecknad med bokstaven ”I” och typsnittet är normalt. För övrigt kan nämnas att alla namn på personer, byar, platser och händelser som eventuellt skulle kunna röja individens identitet har fingerats och i vissa fall har företag, ortsnamn etc. uteslutits. När det gäller resultaten från föreningarna kommer fokus inte att ligga på att jämföra dem med varandra. Både oligarkiska och demokratiska vägval kan förekomma inom samma förening och därför är det inte relevant att göra en jämförelse, däremot kommer exempel på en mer eller mindre oligarkisk förening att presenteras – alternativt en mer eller mindre demokratisk förening.

Vad som kan vara viktigt att hålla i minnet vid läsning av resultatdelen är att dessa organisationer var, när intervjuerna genomfördes, fem till tio år gamla. Den initiala fasen för en organisation är, enligt Michels, ett viktigt stadium – han menar ju att i samma ögonblick som människor organiserar sig påbörjas vandringen mot oligarki. För de fall det hänvisas till starten av föreningen är resonemangen återgivelser av något som har några år på nacken – därför kan information med tiden ha gått förlorad eller förvrängts. Det mesta kan dock hänföras till att jag tolkar en process som fortsättningsvis pågår. Läsaren bör också hålla i minnet att där medlemmarnas syn exemplifieras baseras detta på hur *styrelsemedlemmarna* ger uttryck för hur medlemmarna ser på olika frågor och problem. Vad som också kan vara viktigt att känna till att i dessa byar, där byutvecklingsgrupperna verkar är de inte de enda föreningarna, det är hembygdsföreningar, idrottsföreningar, föreningar i kyrkan etc. etc.

Det första dilemmat

Arbetsdelning – kompetens eller representativitet

Enligt Michels (1911/1983) ligger det i organiseringens natur ett krav på arbetsdelning för att i möjligaste mån öka chanserna att effektivt uppnå målen i organisationen. Det blir alltså viktigt för organisationen att dela upp arbetet på ett sådant sätt att rätt person kommer på rätt position och därmed också utför eller har kontroll över de uppgifter som ligger inom detta ansvarsområde. Detta citat får inleda hela den process som i det som följer skall beskrivas:

> *"Affärsidéema för all byutveckling, nu kanske jag gör bort mig, men den har blivit exakt likadan överallt. Man går på kurser och så går man hem och så ordna bykaféer…"*[23]

Citatet syftar till att visa att man har möjlighet att gå en kurs, där information om hur man startar en förening ges ut och sen kommer man tillbaka till byn och börjar organisera en verksamhet, ett bykafé, en byutvecklingsgrupp etc. Inom frivilligrörelsen sker rekrytering till styrelser på frivillig basis och man blir invald efter att en valberedning tillfrågat individen om den är villig att ingå i styrelsen, vara ordförande eller kassör (www rf/foreningskunskap se). Därmed har man redan påbörjat en uppdelning av arbetet. Hur denna rekrytering i verkligheten går till, skiljer sig naturligtvis från förening till förening – många poster går säkert över från en interimistisk styrelse till en permanent sådan.Idealt sett bör en styrelsemedlem väljas in i föreningarna dels efter förslag från medlemmarna till valberedningen eller från valberedningen själv. Det gäller ockås att man väljs efter hur pass väl man kan tänkas representera dess medlemmar, deras åsikter och värderingar etc. Detta kan också beskrivas som den egentliga betydelsen av att vara förtroendevald.

Utgångspunkten i moderna demokratiteorier är att organisationens medlemmar har olika sorters kunskap, vilka värderas lika högt – oavsett position inom föreningen eller i samhället i övrigt. Detta är ett grundantagande för såväl deltagar- som dialogdemokratin. Alla människor är experter på och i sina egna liv och har därför kompetens att fatta beslut som rör dem själva (Pateman, 1979, 1989; Räftegård, 1998). Man förringar därmed inte ledningens roll men dessa bör stå för föreningens allmänna och generella kunskap, vilket förutsätter att åsiktsutbyten och dialog förs mellan

[23] Förening E

ledning och föreningens medlemmar, så att ledningen kan representera den specifika kunskapen hos individen. För de fall det handlar om skilda referensramarna kan dessa komplettera varandra och skapa nya och mer demokratiskt orienterade infallsvinklar i organisationen – dvs fler är med och påverkar t.ex verksamhetens inriktning.

Det dilemma som kan tänkas uppstå i relation till rekrytering eller arbetsdelning inom föreningarna ligger i den ena extremen att förorda *specifik kompetens* och å andra sidan sträva efter *representativitet*. I praktiken behöver inte dessa alternativ utesluta varandra – men då är det heller inte frågan om ett dilemma. Detta val kan också beskrivas som att antingen vertikal eller horisontell kunskapsspridning väljs inom organisationen. Om kompetens går före representativitet kan detta ses som en garant för att behovet av en viss kunskap täcks inom föreningen. Det problem som uppstår är t.ex. att en nog så skicklig kassör inte nödvändigtvis axlar rollen som *förtroendevald* i dess rätta bemärkelse.

I min tolkning av Michels får valet av ledning negativa konsekvenser för den demokratiska organisationen om en *icke representativ* förtroendevald – enligt resonemanget ovan - erhåller en styrelsepost. Detta kan resultera i att det sås ett frö av distans mellan medlemmarna och den, visserligen kompetente, men inte nödvändigtvis optimale representanten för medlemskadern. Om valet istället är att fokusera på en *god representant* för medlemmarna och demokratin är i fokus - så riskerar *organisationen* att få personer på en position i föreningen som saknar en viss sorts efterfrågad kompetens. Å andra sidan har den gode representanten, idealiskt sett, medlemmarnas förtroende rörande arbetet att leda organisationen. Detta sammantaget kan sägas vara det första dilemma som den demokratiska organisationen ställs inför – dvs att tvingas in i valet mellan kompetens eller representativitet. Här nedan exemplifieras hur detta dilemma tar sig uttryck i de intervjuade grupperna.

Arbetsdelning i föreningarna

I de undersökta föreningarna finns många exempel på detta det första dilemmat. Inte minst det sätt på hur användbar och nyttig kompetens definieras för de som skall vara representanter i styrelsen. Exempelvis lyfts det fram att det är bra att ha personer som har goda relationer till politiker samt med andra betydelsefulla personer i såväl närsamhället som i samhället i stort *"man har en fot inne"* någonstans eller dessa personer vet vilka genvägar som finns inom den frivilliga verksamheten– det är en *"föreningsräv"* helt enkelt. Denna kompetens är bra för föreningarnas arbete, inte minst på grund av upplevelsen av att specifik kunskap är nödvändig för att kunna påverka kommuner och andra myndigheter i vissa frågor. Flera föreningar lyfter fram att de har lyckats bra med att få *"kunnigt folk"* till styrelserna. En

förening upplever att de saknar den sortens kompetens och säger så här om det: ”*Ja, det är så, det är det som är kruxet ja, det jag sa förut om att ha kontakter. Alltså, om vi hade, vi hade ingen politiker här…”*[24]

Även om många pekar på vikten av kompetens så är medvetenheten om avsaknaden av representanter för vissa grupperingar i bygden tydlig, inte minst gruppen kvinnor nämns i nästan alla föreningar:

> *Intervjuare: Ni började prata om kvinnorna här…?*
>
> *Doris: Ja, det är klent med dem du.*
>
> *Intervjuare: Jaha?*
>
> *Erik: Åtminstone som vill vara med.*[25]

Kvinnor, unga och även gamla nämns som de grupper som är svårast att engagera i föreningsarbetet. Det finns också exempel på andra grupper som inte heller är representerade, grupper som marginaliserats t.ex. av socialt skapade faktorer – de bor i en del av byn som i ett historiskt perspektiv inte har samma status som den andra delen av bygden:

> *Johan: Men det som är skillnad är inte åldern, ja alltså åldern den är så [hög medelålder] men det som är skillnad är att dom flesta alltid har bott här uppe, det har varit fler som har varit engagerad härifrån än därnerifrån där du [Gustav] bor.*
>
> *Gustav: Precis!*
>
> *Johan: Och vad det beror på det får du säga, ja jag vet inte.*
>
> *Gustav: Nja men det initierades… väl här,*
>
> *Johan: Ja*
>
> *Gustav: ... tror jag. Och ett tag var det väl nästan lite protest, ja man skulle vara med för att man skulle ha koll på vad ni höll på med här uppe, men sen så blev det ju lite annorlunda.*[26]

I just detta specifika fall har en man på eget initiativ – och som han själv beskriver det: ”nästan lite i protest” tagit kontakt med styrelsen för att få möjlighet att ingå där. Under intervjun så framgår det vid ett flertal tillfällen

[24] Förening A
[25] Förening A
[26] Förening B

att det fortfarande finns en gräns som delar denna by i två halvor. Det som är intressant i denna situation är att Gustav uppfyller två funktioner – dels som representant för den del av byn han kommer ifrån, dels har han (visar det sig) väldigt bra ingångar till en myndighet och han lyfter också fram detta som svar på min fråga om vilken roll han har i styrelsen:

> *…, ja vad skall jag säga, i och med att jag jobbar i statsförvaltningen då har jag haft lite kontakt med kommunen och andra så att det har jag väl utnyttjat, jag känner ju mycket folk på det viset…*[27]

Ovanstående resonemang har jag valt att tolka att representativitet kan (om än något motsträvigt) kombineras med ”kompetens”. Jag vill också, med hjälp av citaten, belysa dilemmat representativitet kontra kompetens – även om just detta fall visar på en lyckad kombination. Det är dock oklart vilket som väger tyngst: hans kontakter i statsförvaltningen eller som representant för sin del av bygden?
För att sammanfatta dilemmat när det gäller att lösa problemet med arbetsdelning i organisationen avslutas med ett resonemang från samma förening som ovan:

> *Johan: Det är svårt att få med ungdomarna*
>
> *Lars: Vi har ju haft några, Maria*
>
> *Johan: Maria var med och Anders*
>
> *Frans: Anders var med och Lasse har ju varit med*
>
> *Gustav: Ja dom har mindre uthållighet dom här yngre*
>
> *Johan: Ja men det är ju svårt och det är ju inga som bor här just, och är dom unga, så flyttar dom ju också, dom är ju mer rörliga, Anders flyttade ju*
>
> *Frans: Ja så har dom ju kanske så mycket mer att göra utöver*
>
> *Johan: Nä det har dom väl inte, det är bara vad det låter det*
>
> *Frans: Ja så är det ju lättare att ringa en myndighet om man är äldre*
>
> *Lars: Vad var det?*
>
> *Frans: Det är klart att man har ju erfarenhet, erfarenheter spelar roll*[28]

[27] Förening B
[28] Förening B

Här framgår å ena sidan en önskan om att få med fler från den yngre generationen. Å andra sidan pekar Frans på att ålder och erfarenhet är att förorda, inte minst när det gäller myndighetskontakter. Detta synsätt ifrågasätts visserligen av Lars när han säger: ”Vad var det?” - dock är det ingen som bemöter hans kommentar. Tilläggas bör att Lars är den som kommit in sist i styrelsen och han är också den som styrelsen betraktar som ung (drygt 30 år gammal). De övriga är från 50 år och uppåt – dessa uttalar sig också på ett sätt så Lars eventuella kunskaper (i ålder och erfarenhet) nervärderas vilket kanske förklarar den protest han lägger in.

Flera av föreningarna har endast en eller två kvinnor i styrelserna och säger sig vilja ha fler. De saknar också representanter för den unga delen av medlemmarna, dock finns det inget som tyder på ett aktivt försök att förändra detta. I de fall det framgår att nyinflyttade eller grupper som av *”geografiska”* orsaker verkar vara marginaliserade när det gäller representation i styrelserna görs inte heller här några aktiva insatser för att komma till rätta med problematiken. Här framgår en medvetenhet om att representativiteten inte är den allra mest optimala i föreningarna, detta skylls också på att de unga inte har tid, är mer *”rörliga”* och inte heller lika *”uthålliga”* varför det implicit framgår att det är viktigt med den stabilitet som den äldre generationen står för. Med det menar jag att när ledamoten säger att ”*erfarenhet spelar roll*”– kan detta tolkas som att det är en prioriterad kompetens inom föreningslivet.

Det måste i detta sammanhang också sägas att några riktigt tydliga yttryck för dilemmat *kompetens/representativitet,* inte framgår av intervjuerna. Dock visar resonemangen i de olika föreningarna att detta är ett gemensamt problemområde för alla föreningarna. Många av samtalen kretsar kring rekryteringsproblematiken, men själva kärnfrågan eller dilemmat berörs aldrig på djupet. Dess tydligare framgår – som jag kommer att visa nedan – att mer eller mindre aktiva val görs när det gäller just detta dilemma, i vissa fall väljes kompetens och i andra prioriteras representativiteten.

Att välja kompetens

Michels menade att den främsta orsaken till oligarkins förekomst ligger i ledarnas specialkunskaper och svårigheten att undvara dem. Beroende på kunskapens art ses den som mer eller mindre värdefull och nyttig i de undersökta föreningarna. Följande del i avhandlingen beskriver dels den kompetens som prioriteras och dels hur styrelserna är sammansatta i de olika föreningarna.

De kompetenser som efterfrågas i de flesta föreningar är som jag tidigare nämnt att erfarenheter från annat frivilligarbete, då finns också kunskapen

om hur en verksamhet skall drivas. Detta framgår tydligast i en förening där en styrelseledamot med erfarenhet från föreningslivet beskrivs med orden: *"han vet hur han skall ta det, han har drar i dom rätta trådarna"* – att kunna dra i de rätta trådarna uttrycks inte explicit i alla föreningar, däremot förekommer vikten av att ha väldigt många kontaktytor – vilka troligtvis nyttjas vid flera tillfällen:

> *Hans: … hur många föreningar, sitter ni i ni bägge?*
>
> *Carl: Nja nja det är många de*
>
> *Intervjuare: Ja hur många föreningar sitter du i Carl?*
>
> *Carl: Ja jag sitter ju som ledamot i x styrelse, är ordförande för ungdomsutskottet där i länet och hembygdsföreningen är jag ordförande i*
>
> *Georg: Kyrkan*
>
> *Carl: Kyrkan är jag ledamot och både i kyrkonämnd och fullmäktige och ledamot i kyrkorådet här i bygden, ja vad är det mer då? Jag sitter i gatu- och trafiknämnden i kommunen*
>
> *Intervjuare: Du då, (riktat till A) du har inte nåt?*
>
> *Hans: Naej jag har ju medvetet bantat ner det där väldigt mycket, jag är ju egen företagare så att jag har försöker…*[29]

Myndighetskontakterna återkommer i alla styrelser, här ser vi ytterligare ett exempel på detta:: *"vår sekreterare* [NN] *har ju varit mycket engagerad i kommunalpolitiken och har fortfarande mycket bra kontakter där"*[30]*,* resonemanget i denna förening handlar också om hur mycket denne person nyttjats för verksamhetens räkning.

En förening pekar också på en annan kompetens hos sina styrelseledamöter: *"så dom flesta har ju utbildning och så"*. Förutom detta så lyfter en annan styrelse fram att inneha ordförandeposten, kassörsrollen, sekreteraren och vice (det är också dessa personer som är närvarande) är ett tungt och krävande arbete:

> *Hans: Dom här tunga posterna, är dom svåra, kassör eller sekreterare.*
>
> *Carl: Dom tar mycket arbete.*

[29] Förening C
[30] Förening D

> *Georg: Ja det är ju kassören och så vice som, ja vi är ju tre stycken som jobbar mest med det och så vidare annars så… Det är ju väldigt bra att ha ledamöter med som har någon fot inne någonstans, då tänker jag närmast på vägfrågan, så vi har ju en himla tur som har dig [nickar menande åt ordförande; Carl]*[31]

Min tolkning är att de som innehar dessa poster i föreningen anses ha den (unika) kompetens som krävs för att klara av dem. Det är heller inte ovanligt att ledamöterna, som i exemplet ovan, lyfter fram varandras kompetens under intervjusituationen. Även i detta citat så nämns de nyttiga och ovärderliga myndighetskontakter som Carl har.

Det intryck samtliga intervjuer ger är att styrelserna är medvetna om att den egna styrelsens sammansättning inte representerar medlemmarna, dock reflekteras inte över detta faktum och inte heller över de eventuella konsekvenser som kan uppstå i en strävan efter att fånga upp människor som *"har en känsla för vad som går hem"*. På det sättet riskerar styrelsen inte att frågor som möter ett *"kompakt motstånd"* tas upp. Att styrelsernas sammansättning ser ut som den gör förklaras i en förening på det här sättet: *"Ja vi som startade det här, det var ju naturligt att vi gick med"*.

I en förening tror styrelsen att rekryteringsproblematiken kan bero på en rädsla för den tid som förväntas att en förtroendevald skall lägga på det frivilliga arbetet och sällan eller aldrig får de något tillbaka:

> *"Ja vi har försökt och vi har ringt till en del helt klart, men jag tror innerst inne att de som inte går med, de vet att det handlar om ett otroligt slit och som sagt, inte kommer det att handla om någon krona i någon börs…"*[32]

Flera av föreningarna lyfter också (kanske lite uppgivet ibland) fram problemet med engagemang som en orsak till att inte fler är med i styrelserna:

> *Hans: … dom är ju, folk vill ju vara med och påverka men dom vill ju inte va engagerad [ställa upp som förtroendevald]. Dom här frågorna som vi har jobbat med, dom tycker jag berör alla men dom vill*

[31] Förening C
[32] Förening E

inte, jo men föreningsfolk är ju en typ då men dom är ju med. Vi har ju kvinnor med i styrelsen och vi har kanske i övre halvan på ålderstegen då…

Carl: Uhum och jag tror inte att det är, alltså inte medvetet sökt

Georg: Nää

Hans: Och vi har inte kvoterat det någonting

Carl: Nää

Hans: Utan det har blivit bara så[33]

Även här ser vi föreningsmänniskan som tycks vara med av bara farten. Om de har kvinnor med är det inget som de medvetet strävat efter, det har bara blivit så. Styrelsen sammansättning tycks mer eller mindre vara en omedveten strategi – det råkade bara bli så. Citatet visar också att denna styrelse arbetar med frågor som de tycker berör alla men att få medlemmar *"folk"* engagerade är inte lika lätt, även om det framgår att de gärna vill vara med och påverka.

De ledamöter som berättar att de har kvinnor med i styrelsen – lyfter gärna fram det som något positivt. Inte minst det faktum om styrelsen, som i citatet ovan, inte behövt *"kvotera"* in kvinnor för att vara politiskt korrekt. Varför kvinnor ändå är i minoritet styrks i resonemanget av hur svårt det (generellt) är att få kvinnor att ställa upp på styrelseuppdrag: *"… så har jag kämpat för att försöka dra fram, släpa fram, kvinnorna till uppdrag, men det är menlöst, lönlöst".* [34]

Styrelseledamöterna konstaterar i nästan alla föreningar att det finns en brist på engagemang eller *"viljan att ta på sig ett ansvar i styrelsen"* hos medlemmarna, i synnerhet när det blir tal om styrelseuppdrag. Rädslan för att ta på sig uppdrag formuleras på följande sätt av en styrelsemedlem: *"… som jag har känt att, går man dit då, fan då blir man ju vald till någonting, så det är lika bra att vara hemma"*[35]

Samtalen i föreningarna har i detta fall rört sig kring hur, vilka och varför personer väljs in som representant i respektive styrelse. Det är inte ovanligt att flera av de intervjuade inom varje grupp har goda kontakter, är eller har varit styrelseledamöter i andra föreningar. Dessa personer vet också hur arbetet skall göras för att slippa allt för mycket problem. Det framgår också

[33] Förening C
[34] Förening F
[35] Förening B

att man känner varandra väl och uppmuntrar varandra i det arbete som görs. De flesta i styrelserna är också äldre män och kvinnor är i minoritet.

Fokus på representativitet

Deltagardemokratin hävdar vikten av att tillägna sig medlemmarnas kunskapsmassa horisontellt (Räftegård, 1989). Detta kräver dels att representanterna verkligen representerar medlemmarna – finns det många olika grupper eller viljor bland medlemmarna bör detta komma till uttryck även bland dem som sitter i styrelsen. När många olika viljor skall komma till tals tar det också längre tid – väljs detta arbetssätt kan detta innebära att effektiviteten i organisationen får ge vika.

Jag vill nu återvända till den förening där en styrelsemedlem själv säger sig ha tagit initiativ *"nästan lite i protest"* till att gå med i styrelsen samtidigt som en annan ledamot väljer att trycka på att de aktivt arbetat för att rekrytera *folk* från den andra delen av byn. Oavsett vem av de båda som ger den mest rättvisande bilden så framgår det att föreningen åtminstone försökt rekrytera representanter för denna del av byn:

> *Johan: Men vi har ju försökt att rekrytera, du är ju en sån [Gustav], försökt att rekrytera för att få med folk där nerifrån, så vi har ju lik-som jobbat på att…*[36]

I en och samma förening finns dels den man som ser det som viktigt att representera sin del av byn och aktivt söker sig till styrelsen – och dels den andre mannen menar att de aktivt arbetat för att få hela byn representerad. Vad som är orsak och verkan lämnas därhän – i denna förening ser vi hur de både strävat efter och lyckats anamma organisationens kunskapsmassa horisontellt.

Som det föregående avsnittet har visat förs många resonemang kring problemet att rekrytera representanter till styrelsen. Ett annat sätt att förhålla sig till medlemmar är att betrakta dem som en del av styrelsen. De föreningar som väljer (lite vagt kanske) att närma sig detta synsätt är de som även kallar suppleanterna till styrelsemötena i syfte att så många som möjligt är informerade:

> *Klas: Men då har vi två suppleanter också med i där som ständigt är kallade.*

[36] Förening B

Intervjuare: Brukar de kallas också då, suppleanterna?

Klas: Ja, jag gör det då. Därför att jag tycker att, ska man vara med som suppleant, bör man vara informerad om vad som händer och vara med på mötena, även om [de] formellt inte har någon rösträtt kanske. Men så formell har vi aldrig varit heller.[37]

Citatet visar också att styrelsen inte drar sig för att bryta mot praxis eller formella regler. Ytterligare en aspekt på hur den samlande kompetensen är en väg för att finna nya lösningar och mål visas i exemplet här nedan:

Hans: Justering blir det ju på alla frågor, eftersom vi diskuterar igenom det innan, vi har ju konsensus i styrelsen… och i och med att vi bor på olika bitar (i byn) så blir det ju en justering där.

Carl: Ja, det blir det ju

Hans: Och ofta blir det ju bättre då, för någon kommer ju att tänka på det och det, och det blir ju så också va, så visst förändras frågorna, eller lösningarna på…

Georg: Ja, vi får ju anpassa oss[38]

För att kunna verka som representant är det också viktigt att få ta del av alla medlemmarnas bild av vad verksamheten skall inrikta sig mot. I en förening valde de därför att agera på detta sätt:

"Vi började ju med att vi for runt, vi la möten i olika utbyar, va. En kväll var vi i Moen, vi var i Åsen, till och med Byen har vi varit för att suga upp vad folk i utbyarna vill ha hjälp med. Vad de har för önskemål. Då fick vi en önskelista och börja fick igång en dialog…" [39]

I just den här föreningen visar framgår hur arbetet med att få till stånd en god dialog mellan styrelse och medlemmar har gått till och att kontakten med medlemmarna gör det enklare för styrelsen att verka som representanter för dessa. Annat som också kan tolkas som att representativitet förordas är när gemensamma intressen gör att alla är med och arbetar för samma sak, här spelar det då ingen roll om personen i fråga

[37] Förening A
[38] Förening C
[39] Förening F

har en position i föreningen eller är en av medlemmarna. Detta framgår när en man berättar om hur medlemmarna engagerar sig i en årlig festival:

> *Klas: Det tycker jag att man kanske kan säga, att om man tittar som på en sån sak som festivalen…*
>
> *Tore: Då är det många som ställer upp.*
>
> *Klas: Ja, det är den stora grejen på året.*
>
> *Tore: Då vill alla vara med.*
>
> *Klas Ja, alla är med.*
>
> *Tore: Det är nästan för mycket folk, [skratt]*
>
> *Klas: Ja, alla är väldigt engagerade. Och det kände jag också, när vi träffades i somras och vi skulle fixa till här ute, då kändes det kul. Alla högg i och*
>
> *Leo: Ja, tonårsungarna klippte gräs och for runt här och*
>
> *Klas: Javisst, alla fann sin plats väldigt snabbt och det bara fungerade.*[40]

Att alla är med och hjälper till tyder på att föreningen använder sig av allas samlade kompetens. Poängen är att visa att samarbete kring en gemensam angelägenhet, där alla kan vara med, skapar intresse bland medlemmarna. Oavsett vad denna *"festivalen"* består i så framgår att när föreningen väljer att satsa på verksamheter som är var mans angelägenhet gynnas gemenskapen. Detta uppmuntrar till samarbete mellan medlemmarna och gör det lättare att använda den samlade kompetens som finns i hela föreningen.
När det gäller att nå ut till medlemmarna i de undersökta föreningarna, är det stora avstånden mellan människor i glesbygd som lyfts fram. I ett par föreningar nyttjas modern teknik för att upprätthålla kommunikation med medlemmarna:

> *Och när det är sådana här speciella grejor då lägger vi ut, vi har en del som heter aktuellt på hemsidan, där alla aktualiteter kommer och är det något speciellt som ska hända då går det ut gruppmail till alla.*[41]

[40] Förening A
[41] Förening F

Även om datorer och modern teknik möjliggör en viss sorts kommunikation så finns det inget som tyder på huruvida dessa kanaler även fungerar åt båda hållen, dvs att det förs någon form av dialog via mail. Den tolkning som ligger närmast till hands är att det i första hand används för att sprida information. Vad som ses som positivt med datakommunikation är som jag nämnde ovan att styrelsen med hjälp av datorerna ges en möjlighet att nå ut med information även till dem som bor långt från föreningens hjärta (vilket ofta en centralt belägen bygdegård eller liknade).

Sammanfattning – det första dilemmat

Det första dilemmat – arbetsdelning – har i föreningarna visat sig handla om problematiken kring och behovet av att de som verkar i styrelsen tar på sig roller, tillsätter positioner och löser arbetsuppgifter av olika slag. Frågan är vem som skall göra vad – och utifrån vilka kriterier den personen anses mest lämpad för uppgiften. Är den mest lämpad som snabbt och effektivt når resultat i en fråga om t.ex vägen för byn eller är det bättre att hela byn är engagerad och löser vägfrågan tillsammans? I detta fall görs aktiva val, via kontakter påverkas kommunens tjänstemän i en viss riktning. Vad som inte går att uttala sig om är huruvida samma resultat uppnåtts om hela byn uppvaktat kommunen i frågan, eller låtit andra medlemmar lösa uppgiften? De senare lösningsförslagen skulle kräva både tid för att samla byborna och också behöva synkroniseras med en uppvaktning av någon högt uppsatt tjänsteman. Vägen är viktig för byn och att en person nyttjar sina kontakter gynnar alla i byn - men kan enligt Michels ses som att man väljer specifik kompetens framför ett mer demokratiskt alternativ.

Hur arbetet fördelas i de frivilliga organisationernas ledning, står alltså i valet mellan kompetens hos några få eller rikta sig till alla medlemmar och förvissa sig om en bred kunskapsbas. Det framgår av styrelsernas resonemang att de är medveten om det dilemma som rör arbetsdelningen. Varför de väljer det första steget mot oligarki – dvs att fokusera på viss kompetens förklaras bland annat av att människor med myndighetskontakter prioriteras både när det gäller att sitta i styrelsen och också utföra uppgiften. Det är också bra om en ledamot har tidigare erfarenhet från föreningsarbete. Föreningarna menar att utbildning är viktigt och pekar på att vissa poster är *”tunga”* och därmed också krävande. Resonemang som dessa kan i sin tur ”skrämma” iväg andra människor från föreningsarbetet.

I flera av föreningarna framgår att styrelserna är medvetna om att de inte kan göra anspråk på att vara representativa när det gäller kvinnor och unga medlemmar. Detta förklaras av att unga människor inte har samma tid att lägga på föreningsarbetet, att de flyttar, saknar erfarenhet och inte har samma uthållighet som de äldre. Alla föreningar lyfter fram att det är väldigt

svårt att rekrytera kvinnor till styrelseposter. Styrelsemedlemmarna tycks i regel också bestå av hela eller delar av de som en gång initierade verksamheten och varför de fortfarande sitter kvar förklaras av att det är så svårt att få nytt folk till styrelsen. De som sitter i styrelserna är män i övre medelåldern, flera är pensionärer, några är egna företagare och flera är också aktiva i andra styrelser.

Ett alternativ till att alla kompetens hamnar hos fåtalet i styrelsen kan ses som det första dilemmats andra vågskål. Här framgår att det är möjligt att arbeta med synsättet att medlemmarna är en lika viktig kunskapsbas som styrelsen utgör. Representativitet handlar inte bara om att ha en representant – denne skall också kunna föra fram medlemmarnas åsikter, vilket inte är det allra lättaste i en glest befolkad bygd. Datakommunikation används i en förening som ett komplement till det mellanmänskliga mötet.

Det empiriska materialet ger vid handen att en förening som aktivt försöker skapa representativitet öppnar upp för den enskilde individen att aktivt söka sig till och därmed också påverka verksamheten. Att alltid kalla suppleanter kan ses som en väg och ett annat sätt är att medlemmarna själva aktivt är med kring beslutsprocessen för att skapa nya lösningar på frågor – en lyhörd styrelse är då beredd att justera frågan. Vidare ökar engagemanget när människor själva är delaktiga och då finns också möjlighet att dela med sig av den samlade kompetensen. På så sätt lär sig de olika medlemmarna vad respektive person ”går för” och det blir lättare att arbeta tillsammans. Även det ovan sagda endast vagt pekar på ett alternativt sätt till koncentration av kompetens så tyder intervjuerna på att det är både vanligare och enklare att satsa på kompetens än att nyttja de möjligheter som står till buds när det gäller den samlade kunskapsmassa som medlemmarna besitter. Detta är ett tidskrävande arbete och kan ibland kräva kompromissande – eller som en förening uttrycker det *”justering i frågan”*.

Genom att dela uppgifter och våga ha det tålamod som krävs när en mindre erfaren skall hantera en fråga kan detta utgöra en metod att undkomma järnlagen. Habermas menar (1984) att de strukturella förhållandena reproduceras och legitimeras av sig själv. Därav är det viktigt att de som har de ledande rollerna är medvetna om hur lätt de också kan kontrollera de strukturer som reglerar eller förhindrar kommunikationen och kunskapsutbytet mellan individerna. Att sätta representativitet i fokus förutsätter närhet till medlemmarnas åsikter. Vidare gäller att kontakten mellan representanterna och medlemmar kontinuerligt upprätthålls. På så sätt är det också möjligt att hämta in horisontellt definierad kunskap från alla medlemmar i hela organisationen. Representativitet - är den första av sju brytpunkter i den annars givna processen mot oligarki.

Det andra dilemmat

Oumbärliga specialister eller utbytbarhet

Om nu ledarna prioriterat kompetens och på så sätt skapat sig en position i organisationerna blir det enligt min tolkning av Michels, i nästa steg, en fråga om specialisering av de mest betydelsefulla funktionerna i organisationen. Detta också för att verksamheten effektivt skall kunna drivas vidare. Om ledamöterna specialiserar sig är det också föga nödvändigt för ledarna att ta del av annan kunskap än den egna. Följden blir att fokus hamnar på någon eller några få individer i organisationen. Michels varnar också i detta sammanhang för att oumbärlig ledare riskerar sin hälsa, då som en följd av allt fler förtroendeuppdrag, hedersposter och övertidsarbete.

Ett tänkbart alternativ till specialisering utgår från deltagardemokratin. Detta baseras på att medlemmarna, enligt det första steget, redan har god representation i styrelserna och att kommunikationen mellan dem fungerar väl. Då bör det också vara möjligt att få till stånd så kallad arbetsrotation mellan olika delar och ansvarsområden i organisationen (Pugh & Hickson, 1989). På så vis är det möjligt att undvika att styrelsernas kompetens specialiseras och isoleras från medlemmarna, samtidigt som delaktighet skapar engagemang täcks också upp för eventuellt frånfälle eller dylikt – kunskapen riskerar alltså inte att gå förlorad med en eller ett fåtal personer.

Det dilemma som jag i detta avsnitt vill belysas är när organisationen ställs inför interna eller externa krav på vad föreningen bör åstadkomma inom en viss tidsram. Både koncentration av specialistkompetens i toppen och arbetsrotation inom den frivilliga organisationen kan innebära att föreningen riskerar en upplevd eller reell sårbarhet under kortare eller längre tid. Att svara upp mot krav utifrån kan i vissa stycken kräva effektivitet och att svara upp mot krav inifrån handlar många gånger om delaktighet. Att finna en gyllene medelväg kan vara svårt när det handlar om ideella krafter – att verka i demokratisk anda kan också medföra upplevd ineffektivitet och detta är också ett dilemma som möter dagens frivilliga organisationer, då såväl medlemmar som externa intressenter ställer krav på föreningarna.

Ett exempel på externa krav som möter frivilligrörelsen är att de, som ett led i demokratiarbetet aktivt skall verka för jämställdhet (2004:59). Dessutom kan detta generera bidrag. I en organisation med få kvinnor som vill söka bidrag för att kunna arbeta för jämställdhet – kan ha svårt att få igenom detta beslut i en demokratisk omröstning (en man en röst). Om t.ex männen dominerar på styrelseposterna och inte vill genomföra ett sådant arbete får kvinnorna det svårt att göra sig gällande. Att hantera denna fråga med ideella krafter kan få den konsekvensen att det kan ta längre tid att uppnå (vissa

specifika) mål i föreningen eller att de som sitter i ”toppen” löser problemet utan att ha förankrat det hos medlemmarna. Hur detta dilemma tar sig uttryck i det empiriska materialet skall vi nu stifta bekantskap med.

Specialisering i föreningen

Som det första dilemmat visar uttryckes inom föreningarnas styrelser vikten av att medlemmarna känner engagemang och visar på vilja och handlingskraft, samtidigt som styrelserna helt eller delvis valt att koncentrera mycket av föreningskunskapen till styrelserna. När de ställs inför krav där lösningen kan vara antingen effektiv eller lösas med delaktighet och redan har en organisation som koncentrerat kompetensen till styrelsen, är det förmodligen enklare att välja att genomföra arbetet med hjälp av denna kompetens. Dvs organisationen ställs inför ett dilemma att skapa oumbärliga specialister eller att aktivt verka för utbytbarhet, låta någon annan prova och därmed också behålla delaktigheten.

Inom några av de undersökta föreningarna strävar de efter arbetsrotation – väl medveten om risken med att göra någon oumbärlig. Dock roterar ledamöterna bara på posterna inom styrelsen. Ett tänkbart sätt är att också byta roller när det gäller ansvarsområden i den övriga verksamheten. En arbetsrotation som genomsyrar hela verksamheten bör öka medlemmarnas ansvar för föreningen och också möjligheten att fånga upp nya medlemmar. Nackdelen är att det inom frivilliga organisationer kan vara svårt att finna en tid där många medlemmar har möjlighet att mötas och därmed dela med sig av det egna kunskapsområdet.

Även om det skulle vara görligt att genomföra en viss grad av arbetsrotation bland så många som möjligt i föreningen – skall man samtidigt vara medveten om att organisationens effektivitet då bromsas upp men å andra sidan ökar motivation och engagemang. (Pugh et al, 1989)

Om valet är att prioritera effektivitet och därmed också binda handlingskraften till styrelserna är risken att dessa inte orkar med att driva föreningen på ett förtjänstfullt sätt. Detta är också något som kommer fram i flera av intervjuerna, bland annat säger en ledamot så här: *”Det är inte bra om man sitter för länge”* eftersom det kan skapa *”stagnation”*. Då det är svårt att rekrytera nya styrelseledamöter har en styrelse åtminstone för avsikt att *”rotera på de olika posterna”* för att avlasta varandra.

Det finns bland de undersökta föreningarna några exempel på en medvetenhet om sårbarheten i båda fallen. Här är tidsfaktorn ofta ett aber – tidsåtgång ställs mot effektivitet och vice versa. Även om styrelserna är medveten om att båda sätten kan medföra problem visar intervjuerna att i

de flesta föreningar är det ofta några få som *"gör allting"* – personer som är oumbärliga universalister.

> *Mats: Ja, det är det att det blir samma personer som ska göra allting hela tiden. Det är den risken som…och den ser man ju inte bara här, utan det är nåt man ser på många håll. Kanske ännu mer på andra ställen. Och det är det att det blir för jobbigt. Man orkar inte engagera sig helt ut, utan man… det blir ju några som får jobba och det är ofta de som är, kanske pensionär eller annat, som har tid över då. Och jag ser att det är en,[risk] alltså föryngringsprocessen och förnyelsen stannar av.*[42]

Citatet beskriver hur de som sitter i styrelsen upplever att de förväntas driva verksamheten framåt, vilket de också gör trots att de beskriver det som "jobbigt". Den enda trösten tycks vara att det finns de som har det ännu värre, det är heller inget ovanligt att ledamöter lyfter fram detta som ett generellt problem inom alla föreningar. Att andra föreningar arbetar effektivt kan vara en orsak till varför vägvalen inom den egna föreningen blir de samma, genom att skylla andra för att ha dragit upp riktlinjerna för hur föreningsarbetet skall bedrivas rättfärdigas också det egna beteendet. Det framgår också en medvetenhet om den risk som föreningen löper om ledamöterna suttit en längre tid. Här är det framför allt risken med att utestänga nya kunskaper och krafter i organisationen som tas upp: "förnyelsen stannar av". En annan förening pekar på att de åtminstone lyckas rotera på posterna i styrelsen och uttrycker också en önskan om att fler unga människor engagerar sig:

> *Frans: Ja vi provar ju att byta, så att alla skall vara med*
>
> *Johan: Ja vi jobbar ju med det*
>
> *Frans: Ja vi gör det*
>
> *Johan: Ja det har vi ju varit överens om att alla skall försöka vara med*
>
> *Frans: Ja för det är ju inte så betungande*
>
> *Gustav: Hade det varit lite mer ungdomar som var med, men det är svårt det*[43]

[42] Förening F
[43] Förening B

Flera föreningar visar, som i exemplen ovan, att idén med att bygga in tidsbegränsade styrelseuppdrag till syvende och sidst är en önskan om att skapa ett förnyat engagemang bland medlemmarna. I flera fall är de intervjuade medvetna om de risker som följer av att allt för mycket lita på några få människor med specialistkompetens Trots denna medvetenhet verkar de inte se några alternativa lösningar och ledamöterna inser att detta kan hämma utvecklingen eller leda till att någon annan form av stagnation sker, t.ex bristande engagemang.

Samtidigt finns det exempel på att det kan vara viktigt att snabbt fatta beslut eller som exemplet nedan belyser, visar en styrelsemedlem hur han väljer att driva en fråga och gör det med hänvisning till sin speciella kompetens som han fått i sitt arbete med olika förhandlingssituationer. Han säger så här: *Jag har ju jobbat fackligt i alla tider och där har man ju lärt sig från den tiden att man ska inbilla, man ska försöka få motparten att få för sig att det är deras tankegångar som gäller, va.*[44] Han fortsätter också med att berätta:

> *Och ska jag då driva igenom någonting, i den här föreningen, som har med kommunen att göra, alltså där det ska fattas ett politiskt beslut, då för att vara lite smart, måste jag se till att jag även har några från borgerliga blocket med i det här jobbet i byföreningen. För annars vet jag att då stryper det i kommunen.*[45]

Även om detta arbetssätt kan gynna föreningen på sikt så kan det också få konsekvensen att medlemmar eller styrelsen inte ser andra lösningar eller låter andra prova nya vägar. Föreningen binder upp sig kring en individ, dennes idé och sätt att lösa problemet. På så sätt isoleras en funktion till en person i verksamheten istället för till hela föreningen. Dessa exempel på om flertalet eller fåtalet skall bidra med kompetens, kunnande och engagemang belyser dilemmat kring specialisering på fåtalet eller delat ledarskap och kompetens från många. Denna problematik är styrelserna medveten om i flera, för att inte säga alla, av de undersökta föreningarna och vi skall nu ta en titt på hur det ser ut när föreningarna väljer att fokusera på specialister.

Specialisten i centrum

Det finns egentligen inga explicita uttryck för att någon förening menar att det effektivaste sättet att uppnå mål är att ett fåtal specialister sköter verksamhetsuppgifterna. Dock finns det en del exempel på att ledarna – eller någon i styrelsen (ofta ordförande eller före detta ordförande) antingen blir eller gör sig oumbärliga och svårersättliga när de skaffat sig

[44] Förening F
[45] Förening F

specialkunskaper, erfarenheter och rutin i arbetet. Dessa nyckelpersoner identifieras av den övriga styrelsen som mer betydelsefulla och nyttigare än andra, ofta i samband med att de har nyttiga kontakter med andra organisationer eller har kommit att bli något av en symbol för föreningen. Dessa människor beskrivs som ”*eldsjälen, spindeln i nätet*” eller *”korsspindel”* och det framgår att detta ses som ett allmänt fenomen, en naturlig roll för någon eller ibland några personer i alla föreningar:

> *Rune: Det är så i alla föreningar. Det måste vara en spindel i det….*
>
> *Mats … Det är den risken som… och den ser man ju inte bara här, utan det är nåt man ser på många håll.*[46]

I en annan förening diskuteras det mycket kring en person som under många år haft en huvudroll i föreningen, ledamöterna söker ofta stöd för sina uttalanden hos honom, de vill ha bekräftelse och hans ord väger tungt under hela intervjun. De övriga ledamöterna pendlar mellan att tala om honom på en generell nivå – dvs att det måste finnas en sammanhållande kraft i alla föreningar och riktar sig till honom på en individuell nivå genom att säga: ”det måste vara en eldsjäl- det fungerar inte utan dig”. Gång efter annan påpekas att just han är viktig och betydelsefull och vid ett tillfälle försöker han dementera det genom att säga:

> *Mats: Men jag anser mig inte vara oersättlig*
>
> *Laila: Jo, men det är bara så*
>
> *Mats: Neej, så djupt har inte jag sjunkit*
>
> *Laila: Jo, men det är du.*[47]

Det är tydligt att de övriga i styrelsen, i det här fallet, snarare uppmuntrar till hans fortsatta engagemang, och gör honom än mer oumbärlig, än att försöka finna alternativa lösningar på just eldsjälens specifika roll i föreningarna (Herlitz, 1999). Även om de också, på olika sätt belyser dess negativa sidor så uppmuntrar de övriga ledamöternas ovationer till att behålla denna typ av funktion i organisationerna.

I den här föreningen tangeras flera gånger just denne persons oumbärliga ställning samtidigt framgår att har en person en gång tagit initiativ till något så förväntas denne fortsätta att utföra uppgiften. Vid ett tillfälle sätter den

[46] Förening F
[47] Förening F

som i det ovanstående betraktas som eldsjälen själv ord på hur han kommit att bli oumbärlig:

> *Mats: Någon gång strax före Lucia i fjol var det flera stycken som kom och sa; - Va fan ska det inte upp någon julgran… Jo men var så god sa jag, och så gick jag… jag tänkte att det är ju var och ens sak att se till att vi hjälper till med det här. Men det har ju blivit som något enmansjobb…*
>
> *Rune: Men det är ju lite så i ideell verksamhet*[48]

Det finns ett par tänkbara tolkningar av detta citat – dels att den demonstrativa handlingen skall få människor att förstå att detta är en gemensam angelägenhet och inte enbart skall ske på initiativ från styrelsen. Citatet kan också visa hur på ett tidigare agerande medfört att en specifik arbetsuppgift isoleras till föreningens styrelse. Själva agerandet inbjuder inte direkt till delaktighet. Denna julgran är uppenbarligen ett årligen återkommande inslag i närmiljön. De medlemmar som förde det på tal vill förmodligen att den ska finnas där. Julgranar kanske kan kännas trivialt i demokratiska sammanhang men det belyser ändå styrelsens arbetssätt i detta specifika fall och risken är att sådana handlingar får konsekvenser på andra delar i verksamheten. Medlemmarna kan tolka agerandet som att ju fler julgranar styrelsen sätter upp på egen hand dess fler andra saker förväntas de ta initiativ till. På så sätt isoleras verksamheten allt mer från medlemmarna.

Situation kan ses som ett exempel på hur styrelsen genom att specialisera sig inom vissa funktioner (julgransuppsättare) också blivit oberoende av medlemmarnas delaktighet. I denna styrelse konstateras att det är *"lite så i ideell verksamhet"*, dvs föreningen får en medlemskader som inte vill engagera sig eller ta egna initiativ – men de reflekterar inte över orsakerna bakom, t.ex om de själva kan ha bidragit till detta fenomen.

Det är heller inget ovanligt att styrelsemedlemmarna beklagar sig över den tunga arbetsbelastningen och att de upplever att de aldrig får någon uppmärksamhet för det man gör. De som ändå röner någon form av uppskattning för sina insatser, menar att detta är den betalning som gör att de fortsätter år från år. En styrelsemedlem menar att även om han ofta får positiv återkoppling så finns det ändå en gräns för hur länge han orkar:

[48] Förening F

> *Jag får i alla fall höra många som säger, vad duktig ni är att jobba. Och det stoppar så länge det är ett gäng som stoppar, fem sex år kanske. Sen är det kört, då tror jag man slitit ut folket.*[49]

Det här citatet kommer också från en styrelse som menar att de utför en stor del av verksamhetens arbete. Det jag vill lyfta fram här är dels att styrelsemedlemmen får beröm men också det att det är viktigt att hela gänget *"stoppar"*. Detta är ytterligare ett exempel, anser jag, på hur styrelserna binder upp såväl verksamhetens arbete till det fåtal som är involverade i styrelsen och hur de lyfter fram *"ett gäng"* som förväntas hålla ihop en fem sex år, en grupp skiljd från medlemmarna..

De flesta föreningarnas styrelser har bestått av samma kärna i ett antal år, många har varit med sen föreningen startade (ibland dryga tio år). En förening har en relativt nybildad styrelse, vilket beskrivs som *"slump"* och att det blev *"stor omsättning"* i den förra styrelsen och detta till synes utan anledning? Ett par av de gamla styrelsemedlemmarna är ändå kvar och de pekar på att just dessa lyckades få igång verksamheten igen.

> *Klas: Men den styrelse som satt tidigare har ju suttit länge egentligen.*
>
> *Tore: Mmm*
>
> *Klas: Bengt satt med från början, Sven som var kassör tidigare har ju varit det i alla år också.*
>
> *Tore: Mmm.*
>
> *Intervjuare: Blev det ett slags byte där alla bytte samtidigt i princip eller?*
>
> *Klas: Det blev väl så utav en slump att det var… Det var en ganska stor omsättning under en period här, utan någon egentlig anledning. Utan det bara föll sig så.*[50]

Detta citat visar att de inte aktivt försökt förändra styrelsens sammansättning utan att det är en slump att den andra styrelsen *utan någon egentlig anledning* slutade. När hela styrelser avgår i dessa glesbygder, där den sociala kontrollen förmodligen är ganska stor, är det anmärkningsvärt att de inte tycks veta vad det berodde på – inte minst med tanke på hur ordförande, som verkat i tre år, sen uttrycker sig:

[49] Förening E
[50] Förening A

> *Klas: Men det kan man väl säga utan överdrift att, jag menar, skulle inte styrelsen vara aktiv då skulle inte det här fungera. Det finns ingen som tar tag i det här själv utan det måste drivas av någon eller några i en grupp. Annars skulle den här föreningen snabbt försvinna från kartan.*[51]

Med utgångspunkt från vad som sägs i citatet och av det sammanhang det rör sig om, uppstår frågan sig om den nya styrelsen kom till av en slump eller inte? Kanhända var det så att den förra styrelsen inte längre orkade och det krävdes nya starka krafter? Denna ordförande vill driva verksamheten i en, som han uttrycker det, aktiv styrelse för att föreningen skall överleva på sikt. Att det måste drivas av ”någon eller några i en grupp” tyder på att en snabb utveckling mot specialisering och styrning uppifrån förordas, snarare än att bygga upp verksamheten underifrån. Utbytbarhet som ett alternativt, och återigen ett mer demokratiskt, sätt att fördela arbetet på verkar inte vara aktuellt.

Att välja rotation bland ledamöter

Här nedan skall det empiriska materialet visa hur föreningar kan välja eller sträva efter rotation på olika poster i styrelsen. Dessutom kommer flera citat att belysa engagemanget i och kring verksamhetens arbete. Indirekt menar jag att detta också speglar delaktighet – dvs där många är med och genomför olika typer av arrangemang. Detta i sin tur kan inte göra anspråk på att visa på det ”delade ledarskapets” karaktäristika men det visar ändå på att fler är med och aktivt arbetar för samma sak – vilket skall ses i jämförelse med den specialiserade personen i styrelsen som föregående avsnitt speglade.

I en direkt eller deltagardemokratisk ordning bör verksamhetsuppgifterna och ledarskap rotera mellan olika personer i den demokratiska organisationen. Detta medför att fler blir delaktiga och får insyn i alla viktiga frågor som rör föreningen. Syftet är att uppnå en kontinuerlig förnyelse och bredd i organisationens kunskapsbas – dvs hos medlemmarna. Detta minskar också risken för att organisationen blir beroende av enskilda människor med specifik kompetens, med därtill följande maktövertag (jfr Weber, 1922/1983).

Så gott som samtliga föreningars styrelse lyfter fram någon form av rotations- och förnyelsetanke som en tänkbar lösning för att engagera fler medlemmar. I en förening begränsas antalet mandatperioder; *”ingen har fått suttit… längre än en viss tid så har vi bytt ut dom”*. När de suttit på alla poster då hamnar de i valberedningen, dock påpekar styrelsen i denna förening att det

[51] Förening A

är av vikt att ordförande inte byts samtidigt som man byter andra poster – annars riskeras den röda tråden i verksamheten. Styrelserna tar upp att de är medvetna om att det inte får bli betungande när de delar upp ansvar och arbetsuppgifter och en förening visar på att förnyelse hela tiden måste aktualiseras – men den behöver för den skull inte vara stor och omvälvande:

> *Jo, men man får inte slå sig till ro och säga att, ja nu är det klart så här i alla fall, utan man måst hela tiden sträva efter någonting nytt va. På lite lagom hög nivå. Det får inte blir för betungande heller, utan alla skall känna att det är kul.*[52]

Vad som också framgår av citatet är att det ska vara kul, det ska vara stimulerande att verka i och för föreningen. Så här uttrycker en ledamot sig i samma ämne i en annan förening ”När det fungerar och man känner att man har god uppslutning från våra medlemmar, då tycker jag att det är skojigt”. Det är tydligt i flera av föreningarna att när de upplever sig jobba ensamma – med enbart styrelsen som utgångspunkt- så känns arbetet betungande medan t.ex ”uppslutning” pekar på sammanhållning och glädje för alla som är med. Det finns exempel på hur många medlemmar gör gemensam sak, i en by iordningställde många i byn en hockeyplan, vilket i sin tur genererade i ytterligare aktiviteter:

> *…och sen renoverade vi upp en hockeyrink häruppe, vi ordnade fram belysning och tiggde ihop till lampor och vi fick ju faktiskt till, ja vi startade ju faktiskt hockeyskola då häruppe då och grejer vi fick till…*[53]

Det visade sig också i arbetet med hockeyplanen att medlemmarna inom byn skapade ett intresse för att *”dra igång ett par lag”* – vilket kan ses som ett indirekt resultat av det gemensamma arbetet med idrottsplatsen. Arbeten som dessa tycks få medlemmarna delaktiga, det är också verksamheter som dessa som styrelseledamöterna nämner när de pratar om medlemmarnas engagemang och delaktighet och så här säger en ordförande: *Ja, då är det jätteskoj. När folk kommer och de har roligt och de trivs. Det tycker jag är lön för mödan.* Flera av ledamöterna pekar på att styrelsen själv skulle få *”lön för mödan”* om de oftare drog lärdom av hur viktigt det är att medlemmarna är med i själva verksamhetens arbete. Trots dessa insikter finns flera exempel på där föreningarna fastnat i tungrodda projekt. De vet vad som engagerar medlemmarna men driver ändå verksamheter som inte skapar engagemang,

[52] Förening A
[53] Förening D

vilket fortsättningsvis ett problem: *”Allting funkade och alla fann sin plats och alla tyckte det var kul och alla var engagerade, sen har vi vissa andra projekt här som har gått lite tyngre att genomföra av olika anledningar.”*[54]

Syftet med detta citat är att visa att många föreningar driver projekt där det är svårt att få med medlemmarna. Styrelseledamöterna har i de flesta av dessa fall att välja mellan att dra lasset själva eller lägga ned projektet. Att det är viktigt att många arbetar tillsammans och därmed får ta del av andra tankar är något som denna förening ger exempel på. ”*Lite synd att vi har så få medlemmar. Om vi hade varit, säg sjutti, då hade man kunnat sprida ut arbetet och det hade kommit in flera idéer och allt sånt där.”* [55]

Gemenskap och glädje genereras oftast när det ordnas en eller ett par aktiviteter som också har ett inslag av fest – dessa är ofta årligen återkommande traditioner, och väl förankrade i bygden. Några exempel som nämns är *surströmmingsfesten, valborgsfirandet, höstfesten, festivalen, höst och vårstädning, iordningställandet av badplatsen, spelmansstämman* osv. Medlemmarna samlas under en gemensam aktivitet där de samtidigt har möjlighet att lära känna varandras kunskaper. När förtrolighet byggs mellan medlemmar och styrelse så medför det också att de beslut som fattas får bättre förankring – vilket exemplifieras av följande citat:

> *Ja, men det är ju så att om vi bor lite grann här och där i byarna här och träffar människor här. Det kan ju inte vara mer jordnära beslut än vad det blir egentligen, det kan man väl säga.* [56]

Visserligen är det lite svårt att tolka vad ordet jordnära egentligen står för. I detta sammanhang så pratar de om olika sorters uppskattning medlemmarna ger dem, om de gör bra eller dåliga saker etc. De berättar att alla styrelsemedlemmar bor utspridda i byn och på så sätt representerar de många områden i bygden och därför blir medlemmarna i detta fall mer delaktiga i de beslut som fattas. Dessutom får styrelsemedlemmarna kontinuerlig information från delar av byn, vilket underlättar möjligheten att ersätta varandra. Den som är insatt i den ena delen av verksamheten har också insyn i andra delar. Genom att kunna ersätta varandra som representanter isoleras inte kunskapen till några få i organisationen.

[54] Förening A
[55] Förening E
[56] Förening A

Sammanfattning – det andra dilemmat

Varför styrelsemedlemmarna gör sig själva och andra till oumbärliga specialister inom den frivilliga sektorn tycks många gånger ha att göra med effektivitet och också förmågan att kunna möta upplevda externa krav. Varför de skulle välja att bygga en organisation med utbytbara ledamöter i dess rätta bemärkelse är dels för att skapa förnyelse i verksamheten och för att försäkra sig om tillväxt, inte minst på styrelsenivå.

I materialet framgår ofta att de tycker det är viktigt att rotera på styrelseposterna för att *föryngring* och *nya idéer* skall komma fram. Ledamöterna är också medveten om att medlemmarna fyller en viktig funktion där. Det pekas också på att det skulle vara bra att sprida på arbetet och få fler engagerade, men det är långt mellan tanke och handling. Inte i någon förening visar ledamöterna på några aktiva metoder för att delegera arbetsuppgifter. De aktiva val som ändå görs handlar om att begränsa mandatperioder, eller att med tydliga uttalanden om att det inte är *bra att sitta för länge*. Det finns inget i materialet som visar att de försöker dela upp ledarskapet – de som går in i rollen som ordförande tycks göra det med själ och hjärta.. Dock är det flera föreningar som tar upp aktiviteter som genererar i *"uppslutning"* vilket de menar skapar sammanhållning och samarbete och som också kan resultera i ytterligare verksamheter, sådant som inte var planerat men som uppstått i samband med en gemensam aktivitet. Vid sådana arrangemang har medlemmarnas kunskaper ibland uppmärksammats och resulterat i verksamheter som de inte tidigare varit inne på - t.ex de ishockeylag som kom till efter att föreningen rustat upp rinken.

En del föreningar visar också att ett flertal projekt saknar stöd hos medlemmarna eller där bristen på engagemang tvingar styrelsen att själva utföra uppgifterna. I många föreningar framskymtar också en oro för om de skall orka med, dvs effekten av att *en person som ska göra allting*. Vilket kan ses om en konsekvens av att styrelsen inte byggt in utbytbarhetstanken i verksamheten. Om en person har flera uppdrag eller upprätthåller en viktig funktion i organisationen kan det vara långsiktigt effektivare att dela upp detta på flera personer, flera uppdrag kan också utföras av medlemmarna. Föreningen behöver för den skull inte upphöra att nå resultat, snarare är effektiviteten på lång sikt högre då organisationen inte behöver riskera att den oumbärlige försvinner och att föreningen därmed står utan kompetens. Flera styrelseledamöter visar också att de själva upplever att de måste vara drivande i de flesta frågor. Även om en ledamot själv anser sig vara utbytbar så visar de övriga i styrelsen sådan lojalitet med, i första hand de som har de unika specialistkunskaperna, att de uttryckligen talar om att de absolut inte

kan vara utan denne - *det skulle inte fungera utan dig* - gruppen måste alltså hållas samman!
Med ökad kunskap om och insyn i föreningens verksamhet blir den mindre sårbar och föreningen riskerar inte hamna i en situation med ett massivt avhopp därför att då *"…är det kört, då tror jag man slitit ut folket"*. Michels (1911) påpekar att det av hälsoskäl är nödvändigt att den oumbärlige ledaren försöker trappa ned och dela med sig av sina ansvarsområden. En nedtrappning som för flera av styrelsemedlemmarna uttrycks som en omöjlighet. De har målat in sig i ett hörn i och med att de gjort sig oumbärliga, man blir kvar vid sin läst så länge man orkar – är en bild som inte minst ordförandena ger uttryck för.

Som framgår av resultaten för det andra dilemmat finns det en hel del uttryck för hur de olika föreningarna satsar på oumbärliga specialister och detta blir tydligast när samtalet rör eldsjälen och dennes kontaktnät med andra organisationer. Visserligen påpekar några föreningar att detta arbete i längden inte är bra men i de föreningar när en sådan roll är tydlig gör ledamöterna denne person än mer oumbärlig. I de fall en eldsjäl beskriv tycks dennes arbete också ha fått konsekvensen att medlemmar blivit passiva och förväntar sig att styrelsen eller den oumbärlige eldsjälen gör jobbet. Styrelsemedlemmarna beklagar sig visserligen men inget tyder på att de aktivt försöker få medlemmarna att ta del av olika arbetsuppgifter. I vissa fall framgår också att styrelserna skapat en form av vikänsla – på så sätt förstärks också ett avstånd mellan de oumbärligas skara och övriga föreningen. De oumbärliga blir också tydliga när föreningarna förordar snabba beslutsvägar, det är givetvis många gånger mer effektivt att bara involvera "specialisterna" när man handlar eller fattar beslut i verksamheten. Återigen vill jag påpeka att materialet bara har några få explicita uttryck för oumbärlighet och än sämre är det ställt med uttryck för utbytbarheten – dvs det mer demokratiska och alternativa sättet att fördela arbetet på.

Även om det i materialet inte finns några tydliga och explicita uttryck för denna brytpunkt, där de oligarkiska tendenserna kan försvagas, visar ändå materialet på att det är möjligt och också önskvärt att ledarskap delas av flera personer. Dock tenderar föreningarna i regel att satsa på specialistkompetens till styrelseposterna.

Det tredje dilemmat

Komplex och hierarkisk eller enkel organisationsstruktur

När utrymme getts för en eller flera oumbärliga personer så påpekar Michels att när organisationen växer behövs ytterligare specialister, vilket i sin tur kräver än mer specialistkunskaper och därmed fler hierarkiska nivåer.

Samtidigt hävdar han att alla demokratiska organisationer går denna väg till mötes. Komplexitet behöver alltså inte enbart hänga ihop med storleken på organisationen – det handlar mer om vad som kan överblickas och hanteras utifrån den kapacitet styrelsen själva besitter.

Detta blir också temat för nästa dilemma. Michels förklarade att den hierarkiska organiseringen svarar upp mot kraven från pågående samhällsförändringar och den moderna utvecklingen. Den fasta organisationsformen skapar behov av en permanent ledning och hämmar dess förmåga till förändring. När komplexiteten ökar i frivilliga organisationer är risken att organisationen blir blind inför förändringar i medlemskaderns behov och intressen. Det handlar alltså å ena sidan om en strävan i att utveckla organisationen och att anamma en allt mer komplex struktur. Å andra sidan kan organisationen utvecklas eller breddas, med medlemmarnas hjälp, inom en enkel och överskådlig struktur. Båda alternativen kan upplevas som hämmande av individerna i organisationen. Det empiriska materialet skall återigen få belysa hur styrelserna i vissa fall väljer att anamma komplexitet, vilket leder till fler nivåer i organisationerna. Därefter stiftas närmare bekantskap med de lösningar som baseras på enklare strukturer och/eller plattare organisationsformer. Vi såg i det föregående avsnittet exempel på att endast ett fåtal projekt engagerade medlemmarna. Eftersom inte medlemmarna är engagerad kan det vara på sin plats att ifrågasätta om projekten är de mål som medlemmarna vill ha? Kanske skall de tillåtas dö ut eller omformuleras?. I föreningarna drivs dock projekten vidare, vissa utökas t.o.m., vilket naturligtvis får konsekvenser för verksamheten. Återigen ställs verksamheten inför ett dilemma? Hur bibehålla eller återskapa engagemang och samtidigt driva eller utveckla verksamheten? För det första måste de resurser föreningen förfogar över ses över och vidare måste en bedömning göras om vald strategi fungerar i befintlig struktur eller om strukturen bör förändras?

Att välja organisationsstruktur

Att finna nya mål och anpassa detta till externa krav får för föreningarna konsekvenser när det gäller organisationens befintliga struktur. Det handlar många gånger om att vara med när tåget går. Finns det olika viljor att ta hänsyn till tar processer längre tid, ju färre som är inblandade (eller ju snabbare man kan agera i ett ärende) dess lättare är det att ligga steget före. Därmed inte sagt att organisationen saknar handlingsalternativ:

> *Georg:… ja vi är ju ganska aktiva när det gäller, men problemet tror jag är att man är för sent ute. Alltså om man läser att beslutet är taget i tidningen då vaknar folk till liv i många…men då är det ju för sent*

Carl ja men då är vi nog aktiv och har hela bybefolkningen med oss[57]

När de frivilliga organisationerna vill utvecklas, byta inriktning eller utöka sin verksamhet finns olika alternativ. De skapar ett projekt som gynnar bygden, går ihop med andra föreningar eller ombildas till en ekonomisk förening. Detta innebär också att de ställs inför olika valmöjligheter. Här har de att ta hänsyn till samhälleliga och eller t.ex. ekonomiska krav, vilket kan tvinga in organisationen i allt komplexare strukturer, Behovet av kompetenta personer ökar, inte minst om föreningen samtidigt strävar efter effektivitet. För att det ska vara möjligt att behålla kontrollen över en växande skara specialister blir det nödvändigt med en överordnad struktur eller ytterligare en nivå för ledningen, menar Michels. När komplexiteten ökar i föreningarna ökar också trycket på att kunna möta externa krav. Detta kan t.ex. handla om en motprestation, t.ex. när det gäller bidragsansökan Formkraven kommer ofta från kommunerna och det är också de som delar ut bidragen. Här är det rimligt att anta att behovet av personer som dels kan skriva projektansökningar och även hantera avrapporteringar ökar. Dessa rapporter kan i sin tur ingå i eller granskas av bidragsgivande myndigheter etc., och så är spiralen satt i rörelse. Här följer ett resonemang om olika bidrag/medel som föreningar kan söka:

Rune: Det tillkom ju nytt i och med EU-medlemskapet så kom ju de här grejerna till va och då fanns ju det att söka, men då måste man vara en lite större förening, eller byagrupp, som står som sökande eller projektägare eller vad jag ska kalla det för. Och det var ju logiskt att det blev "Förening och framtid" som fick. Man ska inte blanda ihop det med bygdemedel för det är något helt annat för det tillkom ju som en kompensation för att de tar vattnet. Men det här var ju då landsbygdsutvecklingspengar som det så vackert hette, som kom då via EU då, eller gavs möjligheter att söka pengar till sådana här saker som vi håller på med…

Bert: Men nu sen, nu är de där pengarna borta [58]

Det är problem av detta slag som föreningarna ställs inför, de är för små eller har dragit igång för stora projekt (i relation till de resurser de förfogar över). Denna förening har redan gjort sig beroende av bidrag och tidigare förändrat sin struktur för att kunna erhålla ytterligare bidrag. Nu står de återigen vid ett vägskäl och styrelsen berättar hur de funderat på att bilda ett

[57] Förening C
[58] Förening F

bolag: *"det blir svårare att få [bidrag] i den form som vi är nu"*. Styrelsen har kallat till ett möte och på frågan om det då uppkom förslag svara de: *"Jodå, det är klart, det måste det ju, det är helt naturligt att det är så"*.

Det tredje dilemmat ses här utifrån de krafter i föreningen som är för och emot denna bolagsbildning. Det finns de som tycker att detta är den enda tänkbara lösningen, och andra som av olika själ tycker att föreningen skall drivas i dess nuvarande form. Även om detta resonemang inte uttryckligt visar att det andra alternativet är mer demokratiskt så är poängen att visa att föreningen tvingas in i en situation där de måste göra ett val, inte minst med hänsyn till vad de tidigare har att arbeta utifrån. Dvs. antingen väljer föreningen att bygga in ytterligare komplexitetsskapande krafter i organisationen eller också får de arbeta med den enkla struktur som föreningen har och därmed också nöja sig med mindre resurser. Detta val innebär i så fall att de får göra avkall på målen, något som exemplifieras av en annan förening:

> *Vi orkade ju inte hålla på och stångas med det, om man ser på vad gäller de här EU-stöden, det är ju hela kommuner och [de] stora drakarna som sysslar med, som får pengarna idag, vi har ju inte en chans…*[59]

Även om de önskat att EU-projektet varit genomförbart är styrelsen medveten om att detta skulle krävt resurser som inte fanns i föreningen:

> *…Att har man fullföljt det där som det egentligen en gång var tänkt, så har det sett betydligt mycket ändå bättre ut här… men då skulle vi ju ha haft någon resurs som satt här och jobbade mera yrkesmässigt på det [med EU ansökningar].*[60]

I en annan förening förs också ett resonemang kring projekt och där framgår dilemmat genom att projektet riskerar ett minskat engagemang hos medlemmarna:

> *Tore: Jag nämnde för dig det där…det är ett stort projekt, va och det kräver mycket jobb. Och då är det väl inte, då är det svårt att få folk att ställa upp till fullo, va. Det är lättare när man har tidsbegränsat objekt som inte tar för mycket tid.*[61]

[59] Förening C
[60] Förening B
[61] Förening A

Här visar föreningen på medvetenheten om att inte ha för stora projekt. Projekt som är överskådliga skapar lättare engagemang. Samtidigt vill de satsa på det stora projekt som nämns, eftersom de anser att detta gynnar bygden i ett långsiktigt perspektiv. Risken är dock, antyder de, att medlemmarna inte kommer att ställa upp i den utsträckning som behövs och projektet riskerar då att gå i stöpet.

Enligt deltagardemokratiska resonemang så kan organisationen kämpa för att behålla självbestämmanderätten, autonomin, och stå emot de komplexitetsskapande krafterna utan att för den skull göra avkall på utveckling eller förnyelse. Föreningen kan engagera sig i andra områden, byta ut delar av befintlig verksamhet eller vidga sina vyer utan att nivåindela verksamheten. Nackdelen är återigen att organisationens effektivitet hämmas.

Komplex organisation ger hierarkisk struktur

Ett exempel på när en förening valt att satsa på en hierarkisk struktur kommer från en organisation som fungerar som en paraplyorganisation över flera föreningar inom ett avgränsat geografiskt område. Föreningens styrelseledamöter är själva också medlemmar eller ledamöter i två av de byutvecklingsgrupper som ingår i denna paraplyorganisation (total har föreningen sextio medlemmar varav några medlemmar representerar andra föreningar). Bildandet av paraplyorganisationen syftade till att de olika byutvecklingsgrupperna skulle kunna göra gemensam sak, t.ex. gentemot myndigheter. Detta kan tolkas som att medlemmarna redan skapat ett behov av en viss typ av specialistfunktioner, något som kanske saknades i den egna verksamheten. Den typ av kompetens som paraplyorganisationen tycks ha är att kunna hantera olika former av ansökningar som resulterar i resurser: *" och det ligger ju också i dom här då föreningsengagemanget att kunna dom här möjligheterna att få fatt på dom här resurserna.*[62]

Styrelseledamöterna i denna förening berättar om olika projekt som paraplyorganisationen är med och stöttar och säger bl.a.: "ja men om man tar det här med berget är det en så stor grej att det är, det måste faktiskt nästan lite specialister in och då då gör det sig själv". De beskriver också att föreningen existerar i syfte att delegera arbete och ansvar till mindre grupper:

> *Jag tro inte våran utsagda eller outsagda del vi är inte ute för att styra allt här, vi kan gärna samordna då och driva frågorna men inte, vi*

[62] Förening C

> *vill ju inte vara inne och alltså jobba handgripligt i frågorna utan tanken var ju att vi skulle få folk att sätta igång och jobba.*[63]

Det resonemang som förs i denna styrelse, som i sina stadgar har skrivit att de skall *"initiera och driva projekt",* verkar inte själva skapa projekten. De betraktar de andra föreningarna som en nivå under dem och administrerar de olika behoven i verksamheterna. Detta kan resultera i att den enskilda föreningen förlorar lite av kontrollen kring sina uppsatta mål. Det framgår också att styrelsen har behov av *"specialister"* för att klara av sina arbetsuppgifter. Citaten och den beskrivning som getts här ovan kan ses som exempel på när behovet av nivåindelning uppstått i en frivillig organisation. I följande resonemang framgår också att föreningen varit nödgad att dela upp verksamheten i ytterligare enheter:

> *Men det står ju och stampar för att vi, det bildades ju då, det knoppade ju av sig och bildades en särskild styrelse som skulle försöka och lösa det här problemet men det har ju inte hänt någonting och jag vet ju inte hur det kommer till att bli heller, lokalen behöver vi ju.*[64]

Citatet visar att det handlade om en verksamhet som *"knoppade av sig"* och i denna bildades en egen styrelse. Denna verksamhet har idag tillgång till en lokal som styrelsen själva anser att de behöver. Lite längre fram i intervjun kommer det också fram att det är flera verksamheter som blivit egna underföreningar:

> *Hans: jag vet inte om det är avknoppning utifrån det här …och så har det ju blivit för stort för att hanterats av oss och då måste man ju bryta ner det. Vi hade ju väl datahuset som en underförening. Men den orkade väl inte leva så mycket av egen kraft.*
>
> *Intervjuare: Vad tror ni det beror på att man vill bryta ner då*
>
> *Hans. Det finns ju...man vill ju styra själv* [65]

Även om de framhärdar att det blev för stort att hantera och det rör sig om att bryta ned en verksamhet i mindre enheter, vilket kan tolkas som att medlemmarna själva tar egna initiativ. En annan sida av citatet visar att medlemmarna i underföreningen själva ville ha möjlighet att påverka verksamheten, styra själv – men när de inte längre verkade under

[63] Förening C
[64] Förening C
[65] Förening C

paraplyorganisationen kom denna verksamhet att upphöra. Här kan man fråga sig om paraplyorganisationen är det stöd de säger sig vara, eller om de föreningar som vill verka utanför dem inte längre har deras stöd?

Det är inte bara föreningens egen verksamhet som bidrar till nivå-indelningen. I alla föreningar beskrivs myndighetsrelationerna som mycket viktiga. Dessa relationer ser lite olika ut och hanteras också på olika sätt av respektive styrelse.

> *Då har vi blivit som ett forum mellan kommun och invånarna så att byarna då, föreningarna, de skickar ansökan till oss och om bidrag, och så tittar vi på vad vi kan göra, och så verkställer vi.* [66]

Föreningen beskriver att de blivit ett organ mellan medlemmarna och kommunen, och därmed har de skapat ytterligare en (hierarkisk) nivå i organisationen: Det här är heller ingen unik roll för denna förening, tre av de andra föreningarna beskriver i princip samma sak där t.ex. en förening säger så här om föreningens roll:

> *Jo, det är ju som Rune sa att vi har blivit som en länk mellan dem och kommunen som tidigare beviljade bygdemedel för olika klubbar och föreningar. Nu har vi fått pengarna och sen kan vi dela ut dem.*[67]

Att se sig själva som en del av kommunen kan som i det här fallet nedan få effekten att de förutom styrelseuppdraget också ser sig själva som en del av den myndighet de söker bidrag hos. Därmed anser sig styrelsen också kunna kräva att kommunen tillhandahåller information (via en sändlista) som medborgaren annars får göra förfrågningar om:

> *Sen tycker vi väl kanske det där med kommunen, det har jag gett dem en del kritik för tidigare, de är ju väldigt dåliga på att informera, när söka EU-medel, hur söka och till vilka ändamål och så där.*[68]

Det är inte bara i de stora projekten och i samarbetet med externa intressenter som de hierarkiska nivåerna kan skönjas. Även språket, eller den terminologi, som används för att beskriva föreningens verksamhet ger associationer till hierarkiska nivåer:

[66] Förening F
[67] Förening F
[68] Förening A

Som förra mötet då fick jag uppdraget att försöka dra ihop ett revygäng. Då ska jag se om jag kan få ihop en tillräcklig skara, sen får kulturgruppen ta hand om det här gänget[69]

Det är inte utan att jag funderar på om inte kulturgruppen själv hade kunnat dra ihop detta revygäng? Här har styrelsen delegerat till en av styrelsemedlemmarna att sätta samman en revygrupp och därefter låter de en kulturgrupp ta hand om detta *"revygäng"*. Det sätt på hur föreningarna organiseras, eller är tänkt att organiseras (jfr delstudie 1) innehåller en terminologi som har den byråkratiska organisationens prägel. Denna terminologi används av många föreningsmänniskor – både i språket och tar sig också uttryck genom handlingar. Detta avslutande citat kan tolkas som att komplexitet även skapas i små enheter eller i delar av en verksamhet. Citatet kan också ses som ett uttryck för att så många som möjligt skall få vara med, dvs. en strävan efter att skapa delaktighet. Dock riskerar delaktighet att naggas i kanten av allt för mycket byråkrati. Frågan är om demokratiska organisationer måste ha en komplex struktur eller om det finns alternativ?

En platt frivilligorganisation med enkel struktur

Vi skall nu titta på hur föreningar kan arbeta med enklare strukturer. Även om exemplen ovan visar att några av föreningarna puffar för de möjligheter och resurser som finns inom olika EU-projekt finns i materialet föreningar som menar att det här med *storskaliga projekt* inte är något att sträva efter. Att utöka verksamheten och ta på sig allt för stora arbetsuppgifter eller ingå i större projekt (exempelvis EU) för att lösa något av bygdens problematik betraktas av en förening på detta sätt:

Klas: Det kan vi uträtta inom byarna här lika bra. Jag tror inte man ska greppa det för stort eller så, då måste det till något nytänkande, lite yngre folk kanske. Som ser det på ett annorlunda sätt.

Intervjuare: Du sa att ni känner varandra här?

Anna: Ja, det gör vi.

Intervjuare: Och det är en viktig förutsättning?

Tore: Ja, det är det ju. Det tycker jag väl. Det är mycket lättare då. Då vet man ju precis ja var man har varandra så att säga, vad man kan och inte kan göra osv.[70]

[69] Förening F
[70] Förening D

Här har de valt att lita till de resurser föreningen har och ser också sina begränsningar utifrån dessa. Dock är de öppna för att saker kan komma att se annorlunda ut om det t.ex skulle flytta in nya människor eller om fler unga skulle stanna kvar i bygden. Föreningen väljer helt enkelt att bida sin tid och att arbeta vidare med de medlemmar som verkar inom föreningen idag.

Ett annat aktivt val som görs av en styrelse har sin grund i hur man i de angränsande byarna (fem stycken) föreslagit att föreningarna, som många andra byutvecklingsgrupper gjort, ska slås ihop till en organisation. Så här resonerar en styrelseledamot i den frågan:

> *För själva iden den sprider sig så, för det var ju en diskussion om dom skulle vara med och det har ju vi sagt nej till för blir det för stort geografiskt då tappar man ju liksom. Alltså syftet är ju att bevaka vårt intresse och inget annat och då kan man ju inte vara någe stor för då blir det ju bara byråkrati ja, så tror jag vi har resonerat så. Vi har sagt nej…* [71]

De berättar att när de startade verksamheten så fanns byalag i tre av de andra byarna, det fjärde och femte startade helt nyligen. Just nämnda förening har beslutat att inte gå med i den paraplyliknande organisationen. Dock ger de ett antal exempel på när de ändå samarbetar med de andra föreningar, i större frågor som rör t.ex. nybyggnation av väg eller iordningställande av busshållplatser efter den gemensamma vägsträckan:

> *Carl: Jaja när det krävs så har vi ju samarbete*
>
> *Georg: Ja när det krävs då har vi ju bra samarbete*
>
> *Carl: Det finns ingen anledning att ha det någon annan gång*[72]

Det faktum att denna typ av sammanslagningar mellan flera mindre föreningar är något som tycks eskalera inom byarörelsen (www.Bygdenet) betraktas i en förening med skepticism. Detta kan också tänkas utgöra en tvingande kraft eftersom det kan vara lockande att tro att det är mer lönsamt (ekonomiskt eller personellt?) om föreningar gör gemensam sak i större projekt. I denna förening har de gjort sitt val, de vill helt enkelt inte bli större. Här nedan rör resonemanget också en fråga om att slå sig samman med andra byutvecklingsgrupper i näraliggande byar. De ser visserligen att

[71] Förening B
[72] Förening B

det kan finnas poänger: *ja om man skulle hjälpas åt med någonting men det är ju ingen som talar om problemen.*

Med den större organisationen i fokus skulle det uppstå problem av annan karaktär, menar de. T.ex. är risken att information går förlorad, i synnerhet om det är allt för många inblandade. Ytterligare ett skäl till varför man inte vill ingå i större organisationer eller enheter kommer från en förening som visar hur de tänker sig konsekvenserna av ett allt för intensivt och organiserat samarbete med andra föreningar. Här pekas de framför allt på risken med stora organisationer, det kan medföra att viktiga frågor för byn prioriteras bort:

> *Men jag håller med Tore lite grann just, de här tre byarna om vi hjälps åt. Jag tänkte på skulle vi uträtta något i varje by, det här lilla, som vi kan utföra, t.ex det här stöket häruppe där för att få lite plats för att slänga dit lite sopor häruppe. Ja, inte är nån annan by intresserad av att om det blir nåt lättare att köra av bil häruppe och om man kan stå tryggt och kasta soporna, inte.*[73]

Det finns också funderingar på om de olika föreningarna som verkar i samma by kan synkronisera sitt arbete, när det behövs. Som exempel tas det upp att de är flera som har samma sort arrangemang, i just detta fall rör det sig om surströmmingsfester:

> *Erik: Och då tycker vi att det är ingen idé för oss att, då går vi på deras tillställning istället då. Man kan inte ha…och sen är det ju faktiskt så att det är många andra föreningar som äter surströmming också.*
>
> *Doris: Men man kanske egentligen borde dela upp arbetsuppgifterna mellan olika föreningar, så att vi höll oss till sopcontainrar och sånt där som är fysiskt, staketet som vi ska laga och…*[74]

När verksamheter inom en och samma bygd, med i stort sett samma medlemmar, överlappar varandra kan det finnas en poäng med att fördela gracerna. På så sätt kan styrelsen fokusera på den egna föreningens verksamhet och inte heller ha för många olika projekt igång samtidigt:

[73] Förening A
[74] Förening D

> *Men formellt försöker vi hålla en som ansvarar för varje verksamhet som vi håller på med. Det låter väldigt stort och pretentiöst men det är inte så, utan det är bara för att försöka ha någon styrning på det hela. För det är ju inte möjligt att ordföranden ska hålla på och pillra i allting utan det ska vara en som är ansvarig för varje verksamhet då. Och sen ändå försöka ha så få olika verksamheter som möjligt så att de fortfarande kan hålla i det hela.*[75]

Kontroll och styrning kan åstadkommas även om verksamheten inte delar in sig i tydliga nivåer, med en plattare struktur kan effektivitet uppnås samtidigt som gemenskapen behålls:

> *Jag tror att man på något vis jobbar effektivare om man inte är för stora enheter, alltså man, om man jobbar så att säga i smått, som här inom det här, jag tror kanske att det är lagom stort det här, att greppa. Vi känner varann allihopa här ganska väl, inom de här tre byarna och då är det lättare att, med de här kontakterna mellan, att den och den, ja han vet det och det och kan göra det och så, utan vidare.* [76]

Citaten som vi stiftat bekantskap med har syftat till att visa att enkel struktur och plattare organisation utgör en tredje brytpunkt mot oligarkin. En komplex hierarkisk uppbyggnaden är inte alltid ett lämpligt alternativ för att driva den demokratiska föreningen framåt, inte minst eftersom den tycks minimera möjligheten att på ett bra sätt ta tillvara medlemmarnas intressen.

Sammanfattning – det tredje dilemmat

Å ena sidan har resultaten i avsnittet ovan försökt visa på hur ökad komplexitet leder fram till behovet av över- respektive underordnade nivåer i organisationen. Å andra sidan finns också exempel på att man strävar efter att behålla den enklare och mer överskådliga organisationsform som föreningen är uppbyggd kring. I materialet framgår tydligast att en förening förordar enkelhet och småskalighet framför annat. I de övriga föreningarna är uttrycken inte lika framträdande. Dock framgår att föreningarna ställs inför situationer där båda alternativen är tänkbara lösningar, där möjligheten att söka bidrag och därmed utveckla organisationen är ett tungt vägande argument för att välja det oligarkiska alternativet.

[75] Förening A
[76] Förening A

De bakomliggande orsakerna beskrivs av föreningarna som *"kommunen"* dels som bidragsgivande myndighet, dels som samarbetspartner eller till och med motpart. Flera av föreningarna visar i samband med detta på storskaliga planer och det är inte ovanligt att behovet av specialistkompetens blir tydligare i dessa sammanhang. Att underföreningar uppstår i organisationen kan ses som en följd av en allt mer komplex struktur. Att kommunen som organisation är en vikig part för de flesta av föreningarna gör också att flera styrelser uppfattar sig som ett fristående organ mellan den egna föreningen och kommunen. Vilket kan ses som ytterligare en nivå som smugit sig in i föreningarna.

Vi såg också en förening som förde ett resonemang om att lämna den ideella sektorn, och därmed tanken om demokratisk organisatio - för att ombilda föreningen till ett aktiebolag. Därmed skulle några få individer få än större möjlighet att styra och kontrollera väldigt mycket av verksamhet i bygden. Detta kan ses som den ena extremen medan den andra utgörs av den förenings om valt att stå utanför storskaligheten och därmed värna såväl demokratin som sammanhållningen i byn.

Det fjärde dilemmat

Stabilitet via målsättning uppifrån eller nerifrån

I steget ovan framgick att det fanns föreningar som ansåg att satsningen på stora projekt kunde innebära att *"viktiga frågor"* för byn prioriteras bort. Dessa frågor är ofta synonymt med målen i föreningarna. I ställer för att betrakta målen som en gång för alla givet så bör dessa ses som något som kontinuerligt skall återerövras av medlemmarna (Pateman, 1989).

När komplexiteten ökar så ökar också sårbarheten i organisationen och följden blir att organisationens stabilitet säkras, dvs. ledningen vill ha kontroll över i vilken riktning verksamheten stävar. Att inte ta onödiga risker, t.ex. att målkonflikter uppstår, kan hota hela verksamhetens existens och därför blir det av vikt att ledningen har (eller tar sig) tolkningsföreträde när det gäller verksamhetens mål.

När styrelser har skaffat sig handlingsfrihet för att bl. a kunna fatta snabba beslut och därmed samarbeta förtroendeingivande med andra organisationer medför det också att de får större befogenheter. Ledare börjar umgås i ledarkretsar och därför anammas också ledarskapsbeteenden som kan uppfattas som auktoritära. Personer i ledande ställning anser sig också veta vad som är bäst för de egna medlemmarna och kan tala om vad de skall göra. De anser sig kunna styra helt över organisationen. Den blir *"ett mål i sig"* och inte ett medel för att nå andra mål. Den ursprungliga

förändringsbenägna organisationen riskerar att stelna i sin egen struktur, samtidigt som medlemmarna står utanför de beslut som organisationen fattar menar Michels (19911/1983).

Stabilitet i organisationer kan åstadkommas utan att ledningen ges tolkningsföreträde. I en demokratisk organisation är aldrig målen givna, ett deltagardemokratiskt synsätt på en politisk gemenskaps beslut baseras på att målen ständigt erövras och återerövras av medlemmarna. Stabilitet över tid kan låta sig göras med hjälp av de *narratives* eller historiska berättelser (Westerdahl, 2001) som finns i organisationen. Det handlar om att ge nya medlemmar förståelse för den ursprungliga idén bakom själva organisationens tillblivelse, dess utveckling och hur t.ex. målen har förändrats över tid.

En mycket viktig komponent i dessa sammanhang är enligt flera moderna demokratiteorier – dialogen (Pateman, 1979, 1989). Med hjälp av en ständigt pågående dialog mellan de som är valda att representera medlemmarna och medlemmarna själva, finns det större möjligheter att förankra nya som gamla mål i hela föreningen, då också ur ett nerifrånperspektiv. Ett exempel från föregående avsnitt är målet med en bra väg till byns soptipp, ett mål som kommit från medlemmarna själva. När väl vägfrågan är löst kan föreningens medlemmar tillsammans skapa nya mål att sträva för. För de fall medlemmarna måste övervinna ett motstånd gäller det att i dialog med ledarna övertyga dessa om att målen för organisationen, så som de formuleras av medlemmarna, är det som verksamheten skall inrikta sig på.

Bibehålla målsättningen i organisationen

Dilemmat i detta fall rör sig alltså kring behovet av att skapa och behålla stabilitet kring i första hand målen i organisationen. Frågan är om detta skall göras i ett uppifrån- eller nerifrånperspektiv. Båda vägarna innebär att organisationen löper en risk, man vet vad man har men inte vad man får.

Till att börja med framgår av intervjuerna att målen beskrivs utifrån kommentarer som: *"vi såg ju att det behövdes"* eller som en av styrelseledamöterna uttrycker det: *"vad vill vi göra bättre och vi har liksom delat upp det där och det som är mest farligt det måste göras först och… det som är rätt så bra men som vi skulle behöva åtgärda"*. [77] Det finns inget explicit uttryck för själva

[77] När styrelserna beskriver sitt arbete i vi-form har jag tolkat det som de mål som styrelsen själva formulerat. Begreppet "vi" kan visserligen också vara uttryck för hela kollektivet – den demokratiska organisationen. Dock är det så att de flesta föreningarna använder ord som *"medlemmarna", "folk", "dom"* eller *"boende"* när man pratar om föreningens medlemmar, och *"vi"* när man pratar om styrelsen.

dilemmat i denna del. De olika styrelserna ger exempel på mål som sätts ur såväl nerifrån- som uppifrånperspektiv. Detta gäller också beslutsfattande i de beskrivna verksamheterna.

I följande exempel handlar det om att förnya ett gammalt mål i en förening, dvs. frågan om att gå vidare med en projektidé som ännu inte sjösatts. *...nu tycker jag kanske att man famlar lite grann, när man tjatar om* [Projektets namn],… *det kanske står i protokollen från 10 år tillbaka…".* Idén, eller målet, har alltså funnits i föreningen i många år, varför de tidigare tvekat beror på att det är ett resurskrävande projekt som dessutom kväver att flera byar involveras:

> *Leo: Det är liksom nästa steg…det naturliga är ju då att se om man kunde gå och snäppa upp det ett steg till…*
>
> *Tore: Ja då.*
>
> *Leo: Så kanske Samverkan*[78] *är rätt forum för det här. Det är kanske för litet det här? Eftersom vi sitter och mal samma sak om [Projektets namn], varje gång och nån fest och så där. Men det är ju inte nåt mycket mer och mycket av de infrastrukturella grejerna med hockeyrink och vägar och sånt det är ju redan fixat.*[79]

Citatet ovan visar att en man vill *"snäppa upp"* verksamheten om de ska ta sig an detta projekt. De pekar också på uppfyllda mål, och därmed skapas också behovet av att finna något nytt att sträva mot. Här nedan ser vi att de dessutom fått förfrågningar i ärendet från en annan styrelse:

> *Ove:…Och jag fick faktiskt frågan nu, det var från Föreningen Grannbyn, Anna,, hon frågade om jag hade hört nåt om det här, om vi kommer tillbaka till [Projektets namn], om vi kanske skulle gjort nåt allihop i lag igen, för att få…*
>
> *Tore: Mmm, det ger större tyngd.*
>
> *Leo: …bakom det där då. Så det vore kanske nåt att ta upp igen.*[80]

Som framgår av ovan så verkar styrelsen inte riktigt övertygade, det vore *"kanske"* en idé att än en gång fundera över om projektet skall sjösättas.

[78] Tillsammans med andra byar
[79] Förening A
[80] Förening A

Nästa citat visar både på frågan om att förankra idén hos medlemmarna och på samma gång frågan om vilka som skall uppvakta politikerna i ärendet:

> *Stig: Ska man göra det gemensamt med föreningar eller köra nån lång namnlista?*
>
> *Tore: Nja, det där. Ja, då kanske det är bättre om det kommer representanter för, det är min personliga [åsikt] , från föreningar, för det där med namnlistor det tror jag det läser man inte. Man tittar…*
>
> *Leo: Nej, det förstås.* [81]

Hela detta resonemang har försökt lyfta fram att föreningarna hamnar i situationer där det gäller att finna nya mål att arbeta mot. Hur de skall göra är inte givet, ska frågan förankras hos medlemmarna för att förvissa sig om deras stöd? Ska de driva frågan med andra föreningars styrelser? Ska det satsas stort eller smått, på nya linjer eller köra i gamla fotspår? Resonemanget visar också att en person tycker att styrelsen stött och blött detta projekt lite väl länge, det behövs något nytt och kanske är detta en ny ide´? Det framskymtar också att en namnlista inte är aktuella, de tror inte de kan påverka kommunen med hjälp av namninsamlingar. Resonemanget speglar ändå viljan att ta reda på vad medlemmarna tycker.

Detta kan sägas visa på en problematik när det gäller målsättning och vem som skall etablera målet samt om och hur det ska förankras. Det visar också hur externa krafter påverkar styrelsen samtidigt som en man tar upp frågan om medlemmarnas roll i det hela.

En annan styrelse, vilka har lite motsägelsefulla uttalanden om ett mål, har tänkt att installera bredband i bygden. I följande citat framgår av vilken anledning de tycker att detta är viktigt. Dels för att få unga att bo kvar: *"Sen jobbar vi ju benhårt på att få hit bredband så att vi ska kunna få ha kvar ungdomen"*. Dels handlar det om att få företag att trivas på orten: *"Men nu har vi fått hit ett större stabilt, får jag väl lov och säga, [företag], som naturligtvis är drivkraften när det gäller att satsa på bredband och modern teknik"*. Åter en annan pekar på att detta är en fråga som man anser tillhör de unga:

> *Mats:…så tycker jag att vi har börjat få med oss ungdomen. De ser att det händer nåt. Speciellt sen vi började bråka i bredbandsfrågan, för det är ju deras fråga.*

[81] Förening A

Laila: Ja, det är deras bit vet du.[82]

Om målet med bredband har kommit från medlemmarna själva, via diskussioner med ungdomarna i bygden eller om det är frågan om ett mål som de egenhändigt fattat beslut om i styrelsen är i detta fall lite oklart. Är det företagen som skall gynnas eller är det ungdomarna själva eller är det frågan om prestige? En man uttalar sig också så här i denna fråga: *"Vi har gett oss fasiken på att få vara den första lilla bondbyn i det här länet som ska ha bredband…".*

Trots dessa motsägelsefulla uttalanden kan det tänkas att idén initierats av de unga i föreningen och att styrelsen ser en win-win situation i och med detta. Företag lockas till bygden, unga blir kvar och byn får good-will genom att vara först med bredband. Detta kan tänkas gynna flera olika grupper bland medlemmarna. Har detta dessutom skapats genom en dialog med medlemmarna är det ett gott exempel på hur deltagardemokratiska principer tillämpas. Även om de poängterar att det är de unga som ligger bakom tolkar jag det ändå som att styrelsen tagit väldigt mycket av initiativet. Återigen vill jag lyfta fram det resonemang som rör påverkan av kommunens politiker. Där syftet att åstadkomma ett stöd för bredbandsutbyggnaden i bygden:

Intervjurare: Så det är mycket strategitänkande i det här?

Mats: Ja, men Herregud.

Rune: Det är klart, allting måste vara strategitänkande

Bert: Det är som att spela schack.

Laila: Allting

Mats: Jo, men det är det

Rune: Jodå.

Mats: Jag har ju jobbat fackligt i alla tider och där har man ju lärt sig från den tiden att man ska inbilla…man ska försöka få motparten att få för sig att det är deras tankegångar som gäller, va.

Bert: Man måste se en 7-8 drag framåt.[83]

[82] Förening F
[83] Förening F

Om detta tyder på att de vill lyckas för ungdomarnas skull, eller för företagen och därmed också kunna placera bygden på kartan är svårt att veta. Resonemanget belyser ändå både att föreningen driver en fråga av och för medlemmarnas räkning, samtidigt som sättet att prata på kan tolkas så att styrelsen satt sig över medlemmarna och intresserar sig för bredband för att snabbt kunna få till stånd något som gynnar företagen. Det arbetssätt man anammar är ett *"tjuv och rackarspel"* för att i möjligaste mån påverka kommunen och därmed också möjligheten till ekonomiska bidrag när det gäller bredband. Denna förening har många mål, och de strävar hårt för att uppnå dem, men frågan återstår dock: vilka vill uppnå detta mål och varför?

Stabilitet i ett uppifrånperspektiv

Även om det fjärde dilemmat här ovan inte ger några tydliga uttryck för själva bryderiet framstår resonemangen, åtminstone underförstådd, att man anser det är enklare att fatta beslut och nå målen om det är få människor involverade. Samtidigt tangerar styrelsen att saker och ting också bör förankras eller har förankrats hos medlemskadern. I Michels analys tog han fasta på att organisationen måste vara stabil för att kunna vara effektiv. Han menade att en kamporganisation som det socialdemokratiska partiet, för att uppnå effektivitet, varken hade tid eller råd att konsultera medlemmarna i varje fråga. Snabba beslut fattas enklast om endast styrelsen är involverad.

Denna del av det empiriska materialet skall visa på mer explicita uttryck för när styrelsen själva anser sig sitta över sina medlemmar och tolkar målen och fattar beslut. Kanske för att de vill minimera risker och behålla stabiliteten i organisationen. I det som följer tar vi del av den syn de har på sin egen roll i styrelsen och på vilket sätt frågor förs upp på agendan, frågor som ofta är relaterade till föreningarnas huvudsakliga mål:

> *Intervjuare: Hur är er roll, styrelsens roll i föreningen?*
>
> *Henry: Lite för mycket kanske*
>
> *inga: Jag tycker det egentligen*
>
> *KnutJ: Det är väl i stort sett vi som kör*[84]

Här ser vi en man som inte sticker under stol med sin roll: *"man är egentligen föreningen"*. För de fall det är nödvändigt att få medlemmarna att genomföra saker och ting kan detta innebära att man mer eller mindre styr med hela handen:

[84] Förening D

Rune: Jo, men säger du [B] åt någon så gör de ju det, men om någon annan av oss skulle gå och säga åt någon att göra än det ena, än det andra, så händer inte ett förbannade dugg.

Mats: Har du provat?

Laila: Nej, men jag tror att det är så

Bert: Det är så. [85]

Även om citatet pekar på att det bara är en person som kan få medlemmarna att utföra sysslor så speglar synsättet att det handlar om att dela ut arbetsuppgifter– dvs. på direkt ordergivning från den eldsjäl som de berättar är den som medlemmarna lyssnar på.

Man lyfter också fram ett missnöje med hur svårt det är att få människor att engagera sig eller ta på sig ett styrelseuppdrag i verksamheten: *"Men det kan ju delvis bero på… att vi är ju inte så djävla bra att tala om vad fan vi håller på med, på mötena våra."*[86] Av citatet framgår att styrelsen är väl medveten om att de själva skapat denna situation.

I flera föreningar uttryckes att styrelsen ensam tolkar och också själva utför mycket av arbetet för att uppnå föreningens mål. Detta är framför allt tydligt i den förening som lägger all energi på att rädda samlingslokalen, vilket har mycket högre prioritet än någon annan verksamhet i föreningen, dvs. den har blivit ett mål i sig:

Vi har alltså inget som helst kommunalt bidrag till den verksamheten överhuvudtaget, vi har alltså inget driftsbidrag. Och det betyder att vi måste in med en 40-50 tusen varje år för att det här överhuvudtaget ska snurra runt…[87]

Denna byutvecklingsgrupp köpte en fastighet av kommunen för en krona, syftet var att samla verksamheten under ett tak. Hela intervjun går ut på att beskriva hur mycket jobb som går åt för att få in pengar till fastigheten: *"Men det är ju smågrupper och ju mindre pengar de har, ju mindre kan vi ta i hyra… Och så hamnar vi själv mer och mer ut på den hala isen som vi inte egentligen ska hamna på."* Även om ledamöterna är medvetna om hur sårbar situationen är så fortsätter de envetet med detta arbete. Det görs heller ingen urskiljning när det gäller vilken typ av verksamhet de håller på med, även om den kanske

[85] Förening F
[86] Förening F
[87] Förening E

går stick i stäv mot föreningens ursprungliga syfte och mål: *"Varje sak som gett oss pengar det har vi alltså lagt in i kakan, nästan oavsett vilken artfrämmande verksamhet det är…"*. Genom att fokusera enbart på verksamheter som ger ekonomisk vinning har denna förening kommit från delar av det mål som de berättar att stadgarna innehåller: *"…att skapa mötesplats i byn för folket som bodde här..jobba lite grann med utvecklingsfrågor och se vilka chanser vi skulle kunna bygga vidare på för att gör någonting åt, och hjälpa människorna som bor på den här sidan…"*[88]
Det tycks ändå som om några i styrelsen funderar på att låta verksamheten dö ut: "…men i år så tror jag vi kommer att gå med förlust och vi kan i fortsättningen inte köra föreningen med förlust…då är det bara att sälja och göra oss av med det [89].

En annan förening ger oss ytterligare ett exempel på hur styrelsen formulerar målen i föreningen:

> *Ja, jag menar den här …planen du fick, det är väl egentligen styrelsen som fungerar som arbetsgrupp där och har lagt upp det. Vad vi har försökt göra det är att strukturera upp verksamheten, i mångt och mycket är det sånt som har fungerat tidigare, men det är bara det att det inte har funnits på pränt. Det har inte funnits struktur på det. Så det är väl att de flesta förslagen kommer från styrelsen, det är få andra förslag som kommer upp. Och det är klart är det nån som har nån idé då hör de av sig och då tar vi upp det*[90].

Att medlemmarna lämnats utanför framgår av citatet ovan. I denna förening framgår också behovet att skapa struktur kring verksamheten. Min tolkning är att dessa föreningar lägger mer tid och energi på att sätta saker och ting på *pränt* än att förhöra sig om vad medlemmarna tycker och tänker. Kanske är det så att detta görs medvetet, som i fallet här ovan, om att det *är väl egentligen styrelsen som fungerar som arbetsgrupp* och att medlemmarna många gånger lämnas utanför.

Det finns också föreningar som visar att vissa frågor som medlemmarna för fram är något som styrelsen inte gärna vill befatta sig med. De ger en känsla av att vissa spörsmål inte har den dignitet så att de kan betraktas som *"viktiga frågor"*. Här resonerar de om vilka frågor som styrelsen skall befatta sig med:

[88] Förening D
[89] Förening E
[90] Förening C

Tore: Det beror ju på vad det är för frågor också, om det är lite större frågor det är väl då man kan…

Ove: Ja.

Tore: …dra samman i samma lag. Det här med småfrågorna, jag menar klippa den här…

Leo: Ja, det är klart det är inte de…

Tore: …gräsplanen, det kan man ju inte hålla på med. [91]

Här vänder sig medlemmarna till styrelsen med frågor om gräsplanen, vilket styrelsen inte anser att medlemmarna själva ska hålla på med. Det är i detta fall styrelsen och inte medlemmarna som avgör vilka frågor som är av vikt att behandla. Detta är ett exempel på hur en styrelse, genom att välja bort vissa frågor kan behålla fokus i en verksamhet de själva definierat.

Den gräsplan det rör sig om har rustats upp av medlemmarna och finansierats av föreningen i samarbete med skolan och kommunen. Detta har varit ett mål som föreningen aktivt arbetat för. När nu styrelsen anser att målet är uppfyllt får frågor som berör denna verksamhet inte längre utrymme i styrelsen, trots att medlemmarna vänder sig till dem: ”*det finns ett schema som…man sköter om planen då en vecka i taget, det är föräldrainsatser också, det är de som har barnen där…”*. De som nyttjar *”gräsplanen”* bör också ta hand om underhållet. Från styrelsens håll menar man att de gjort sitt och påpekar också att: ”*Men vi har som sagt lagt ner ganska mycket pengar på det.”* Känslan är att medlemmarna eller åtminstone en del av dem uppenbarligen tycker att detta är en viktig angelägenhet. Ur ett demokratiskt perspektiv kan man tänka sig att detta borde bemötas på ett annorlunda sätt?

En slutsats som kan dras från intervjuerna i alla föreningar är att målen inte alltid sätts med medlemmarna i fokus. Det formuleras mål på olika nivåer i föreningarna och så här motsägelsefullt svarar en man i ytterligare en förening om varifrån frågor kommer upp i styrelsen:

Hans: Ja dom kommer väl från folk i bygden, eller har vi initierat någonting?

Carl: Både och kanske…

Hans: Så det är väl att de flesta förslagen kommer från styrelsen, det är få andra förslag som kommer upp[92]

[91] Förening A

Stabilitet underifrån och omtolkning av mål

Genom att framföra argument om varför ett mål anses viktigt och få det accepterat av dem som de berör, kan de beslut som är relaterade till målen anses vara legitima (Habermas, 1995). Stabilitet i det här fallet är att betrakta som en god grund att stå på. Utifrån denna grund skapas nya mål, nya frågor och annan inriktning på verksamheten, detta utan att tumma på den värdegrundsyn (t.ex. demokrati) som föreningen vilar på. Implicit i detta förfaringssätt ligger också en medvetenhet om att nytänkande leder till förändring och denna förändring inte behöver hota föreningens existens.

Några av föreningarna beskriver hur medlemsmötena fungerar som forum för en pågående diskussion kring målen och hur en kontinuerlig tolkning av målen sker i samspel mellan styrelse och medlemmar. Visserligen nämner så gott som alla föreningar årsmöten men dessa är sällan välbesökta och deras form uppmanar heller inte till dialog. I en intervju framgår att föreningen haft byträffar i en av styrelsemedlemmarnas hem:

> *Hans: Jag tyckte när vi höll på med den här översiktsplan då hade vi byträffar och då höll jag i byträffen hemma och det var enormt tryck på att vi skulle hitta nya vägar och gå, det var*
>
> *Georg: Jaa*
>
> *Hans: Det var uppslag på uppslag hela tiden…åh engagemanget där, då det var ju alla bybor, spelar ingen roll, kvinnorna kanske var hade mest uppslag*[93]

Att anordna möten i ett hem får inte karaktären av ett formellt möte – vilket många gånger tycks vara fallet när möten anslås och sker i t.ex. föreningshuset. Årsmöten är mer en formell del av verksamheten och i föreningarna så kommenteras ofta det vikande deltagande vid dessa årsmöten, därför lägger styrelsen heller inte speciellt mycket vikt vid årsmötets betydelse när de resonerar om målformuleringar och beslutsfattande.

I den förening som citeras här nedan har de med enkla medel försökt förändra denna trend, genom att använda sig av olika teman är syftet att locka medlemmarna att komma till årsmötet.

> *Intervjuare: Ja, och så har ni medlemsmöten emellanåt?*

[92] Förening C
[93] Förening C

Tore: Ja. Vi hade ju ett då här i november, 22:e november.

Leor: Mmm.

Tore: Med lite teman. Vi har inte haft så många andra, utan vi har försökt, återigen det här med fest, försökt att i samband med att vi har haft lite partaj att vi har haft lite information om vad som är på gång och kört en seriös kvart eller två innan vi ska sätta oss att äta. Så att man kan ta upp lite diskussioner och annat.[94]

Med få medlemmar på ett möte är det svårare att skapa acceptans kring besluten om skall fattas i olika frågor. I regel lägger föreningarna större vikt vid de informella möten, t.ex. under gemensamma fester, för samspelet mellan ledare och medlemmar. I några föreningar lyfts det fram exempel på hur frågor eller målsättningar tagit en annan vändning genom att styrelsen diskuterat frågan med medlemmarna eller de boende i bygden:

Men om vi tar planen [en oanvänd industriplan] som exempel, så var ju som planerna mycket mer högtflygande från början. Men sen så har ju fortlöpande styrelsen tagit intryck av grannar och vad det nu är, kring det här så vi har ju liksom justerat ambitionsnivån när det gäller…[95]

Här har en målsättning som först utformats i styrelsen blivit förändrad sedan medlemmarna fått ta del av deras planer. I styrelsen inser de, så här efteråt, att de kanske hade en lite väl hög *"ambitionsnivå"*. När medlemmarna fått säga sitt lät de deras önskemål ligga till grund för hur målbilden förändrades I en annan förening ges exempel på att inte bara medlemmar kan försöka förändra eller påverka inriktningen på verksamheten.

Georg: Men det här med att dom kommer utifrån, ja han är ju med [medlem] men den andre han är ju inte med, men han kommer ju med ideliga uppslag. Det ska ni ta och göra och det ska ni ta och göra. Så det är, det kommer ju, även dom som inte är med - det kommer ifrån bygderna

Hans: Det kommer

[94] Förening A
[95] Förening B

> *Georg: Ja, ska ni inte ta och göra det, och har du undersökt det, så det kommer impulser ifrån alla möjliga om man tänker till. Så visst gör det det.*[96]

En vanlig kommentar i föreningarna är att de informella mötesplatserna borde vara fler. Även om flera föreningar har tillgång till en bygdegård, ett föreningshus eller en bystuga så träffas de där i samband med någon verksamhet – inte bara för att mötas informellt. Det är uppenbart att det finns få (andra) platser för informella möten mellan medlemmar och styrelser:

> *Det finns ju nånting som man kallar för informella mötesplatser, affären är ju en sån där man kan träffa människor och prata om ditt och datt, det skulle ju finnas lite mera av informella mötesplatser där man skulle kunna träffa olika människor och diskutera saker och ting då egentligen. Det tror jag är jätteviktigt egentligen.*[97]

Affären fyller många gånger en större funktion än den formella mötesplatsen: Affären nämns när diskussionen rör varifrån olika frågor uppstår och varför de till slut kommer upp på agendan. Dock är svaret inte alldeles självklart givet för styrelsemedlemmarna, de pendlar ofta mellan om det är styrelsen eller medlemmarna som tagit upp frågor i föreningen. Ett svar som flera styrelser tycks ha gemensamt är frågan om vem som är att betrakta som medlem, är inte även de själva medlemmar? Eller är det så att om man träffar en medlem på affären och denne för något på tal som styrelsemedlemmen sen tar upp som en fråga i styrelsen – är en fråga initierad av medlemmar?

> *Ja men å andra sidan så blir det ju så när jag pratar med någon så blir det ju så att det är ju svårt att säga om jag pratar med Hans så tar jag med den och då blir det ju min fråga och om jag pratar med [en annan styrelseledamot] uti vägkorsningen så blir det kanske hans.*[98]

Det verkar som några föreningar upplever gränsen mellan medlemmar, styrelse och boende i bygden är väldigt flytande. *"Man träffas och man pratar om ditten och datten"* är ett sätt att beskriva att styrelsen får intryck från många

[96] Förening C
[97] Förening A
[98] Förening B

håll. Dessa föreningar håller heller inte så hårt på alla formaliteter och det i sin tur tycks gynna kommunikationen mellan alla parter.

När det kommer till frågan om att skapa stabilitet, eller att förankra föreningens värdegrundsyn kan berättelserna, *narratives,* fylla en stor funktion för att inviga nya medlemmar i verksamheten, menar Westerdahl (2001). Det finns några exempel för detta i intervjuerna. I en förening försöker man aktivt gå ut och berätta om verksamheten, dess syfte och mål för alla nyinflyttade. I en annan förening söker styrelsen upp nyinflyttade och delar ut lite *"information och telefonnummer och så"* medan en tredje förening beskriver det så här:

> *Det är bra på ett sätt, å vara gammal om det tex kommer nyinflyttat folk. För vi har ju vissa traditioner och då kan det ju vara bra att finnas, att man finns, att man har bott här.* [99]

Denne man försöker också åka runt och hälsa nyinflyttade välkommen, väl medveten om att dessa personer kan komma att vara av stor betydelse för den fortsatta utvecklingen i byn. De har *"lite nytänkande"* och detta är något som alla föreningar, på ett eller annat sätt ger uttryck för. T.ex. nämns *"förnyelse", "nya tänkesätt"* och *"nya människor"* som något önskvärt. Nya människor eller återvändare innebär också att saker och ting ruckas upp. Nya människor kommer med ny kraft och entusiasm in i verksamheterna. Gamla frågor dammas av och blir nya, lika vanligt är det att helt nya idéer kommer med de som flyttar in i bygderna. Detta gör att vissa föreningar lever med någon form av förändring och i någon förening är acceptansen större för att leva med instabilitet som ram, vilket beskrivs i ordalag som att *"det går ju lite i vågor sånt här"* eller hur *"de aktuella frågorna åker upp och ner hela tiden"*.

Att uttolkningen av målen uppnås genom diskussioner med medlemmarna är ytterligare en brytpunkt som gynnar demokratin.

Sammanfattning – det fjärde dilemmat

Ovanstående dilemma har visat oss att föreningarna ställs inför att å ena sidan skapa stabilitet genom att styrelsen tolkar målen – i detta ligger också en tanke om att medlemmarnas inverkan på föreningens mål kan orsaka osäkerhet, förhala beslut och därmed utsätta organisationen för förändring. Ett annat sätt att bibehålla stabilitet men ändå verka för förändringar är att låta medlemmarna vara med och formulera målen i organisationen. De olika val som görs i organisationerna hänger också samman med hur

[99] Förening B

krävande projekt styrelserna valt att satsa på och i vilken grad de är förankrade bland medlemmarna. Vissa projekt kan också kräva snabba beslut och därför styrs de frågor som berör projektet till att enbart omfatta styrelsen. När styrelser väljer att låta medlemmarna omtolka målen har föreningen också en styrelse som inte tar så hårt på det formella i organisationen, de är också mer öppna för att hantera förändringar.

Det demokratiska arbetet bygger på en insikt om den egna organisationens instabilitet och följden blir att organisationen måste vara öppen inför medlemmarnas behov av att omtolka organisationens mål. Detta skall också ske i enlighet med medlemmarnas över tid skiftande intressen. I ett kortsiktigt perspektiv får tidseffektiviteten i uttolkningen av organisationens mål böja sig för demokratieffektiviteten. På lång sikt innebär detta emellertid både en stabilare och effektivare organisation, eftersom den slipper ta konflikter och interna stridigheter till följd av att styrelsen inte tagit medlemskollektivets intressen i beaktande.

Bara för att fler är delaktiga i målformuleringen behöver det inte innebära att stabiliteten inom föreningen går förlorad, stabilitet kan som sagt uppnås genom traditioner och värden.

Det femte dilemmat

Konformitet eller mångfald?

Även om det föregående avsnittet fokuserade på hur och av vilka målen tolkas i organisationen så kan målfokuseringen ytterligare förtydligas. Detta kan åstadkommas genom att satsa på lojalitet och sammanhållning inom organisationen. Vilket gäller såväl medlemmar som andra involverade grupper runt organisationen. Att behålla åsiktsgemenskapen blir, enligt Michels (1911/1983), ytterligare en målsättning för ledningen. Detta kan delvis uppnås genom att avlöna tjänstemän och knyta dem till sig. Ledningen försäkrar sig på det sättet om deras lojalitet. Genom att hota med ledningens avgång uppmanas medlemmar till lojalitet, lojalitet kan också erhållas genom hot om andra efterräkningar. Perspektivet är här att *tvinga fram* en åsiktsgemenskap, vilket kan ske t.ex. genom att spela på medlemmarnas emotionella behov av såväl tillhörighet som engagemang (jfr Hult, 2004). Syftet är att inte förlora i effektivitet, vilket kan ske om man måste lösa eventuella konflikter och föra diskussioner kring målformuleringar och beslut i organisationen.

Ledningen använder, enligt Michels, en partipiska som skrämmer medlemmarna och eventuella rivaler till ledningsposten både till tystnad och konformitet. Genom ett sådant förhållningssätt riskeras den för demokratin

så nödvändiga åsikts- och yttrandefriheten att gå förlorad. I Michels arbete utgår han från den klassiska demokratin där folket skall ha möjlighet att göra sin röst hörd, vilket också inbegriper människor som ventilerar åsikter och därför kan ha olika syn på saker och ting

Ett deltagardemokratiskt perspektiv betonar därför vikten av ett organisationsklimat som har högt i tak, tillåter konflikter och genom detta uppmuntrar till olika lösningar av problem (Pateman, 1989). Poängen är att öppet bemöta eventuella tvister och ta till sig olika åsikter i organisationen samt vara beredd att stryka på foten eller t.o.m. avgå som ledare. Något som kan vara ett resultat av ledare som inte för medlemmarnas talan. Nackdelen är naturligtvis att detta arbetssätt tar tid i anspråk och det kan även innebära att föreningen behöver välja in en ny ledare. En ny ledare har sin inskolningsperiod och kan bli ett problem för den frivilliga organisationen, inte minst utifrån det faktum att det är svårt att få människor att ställa upp på förtroendeposter. Detta dilemma beskriver problematiken kring att skapa åsiktsgemenskap i föreningen, å ena sidan via skapandet av en konform massa eller genom att bejaka mångfalden och de olika viljorna i föreningen.

Åsiktsgemenskap i föreningarna

När de demokratiska organisationerna ställs inför beslutssituationer, t.ex. där en förening funderade på samverkan för att dra igång ett projekt. Denna idé hade tio år på nacken och om det nu ska fatta ett beslut om detta, kan det göras på två sätt. Antingen gör styrelsen detta, i egenskap av att vara medlemmarnas representanter eller genom att lyfta frågan bland medlemmarna själva. Låt säga att beslutet fattas, utan att det är förankrat i organisationen. I efterhand har styrelsen att å ena sidan tvinga farm, eller i bästa fall vädja till åsiktsgemenskap kring det fattade beslutet, risken är dock att missnöje och splittring uppstår. Å andra sidan, kan styrelsen under en tidsödande process, försöka ta hänsyn till medlemmarnas önskemål och i värsta fall (ur styrelsesynpunkt) komma fram till nya lösningar för projektet eller lägga ned det – för att medlemmarna så önskar.

Att skapa åsiktsgemenskap i föreningarna kan också göras genom att försöka finna en gemensam fiende eller någon att skylla sina egna misslyckanden på: I ett par av de studerade föreningarna upplever de sig missgynnade av kommunen. De menar att kommunen inte tillhandahåller dem *”konkret information… de har varit väldigt dålig på att släppa ifrån sig…”* Andra menar att de blir bortprioriterade när det gäller fördelning av resurser, resurserna går till stora projekt och föreningar, de små blir utan. Ingen vill stöta sig med offentliga organ och detta framgår när de säger: *”så här får man inte säga, för kommer det här fram till kommunen då blir man ju på dåligt humör och då har jag gjort bort mig”*. En konsekvens av det missnöje som

formuleras kring andra organisationer, medlemmar eller andra byar i området är att de äventyrar det eventuella samarbete de har. En beroendesituation som gör att föreningarna håller igen utåt, håller god min. I en förening uttrycker en styrelsemedlem sin ilska över att en annan styrelsemedlem, som vid ett tillfälla uppvaktade kommunen rörande indragningar i busstrafiken, inte framfört klagomål: *"…det ska jag egentligen ge dig en känga för, jag lämna en skrivelse men du läste aldrig upp det för dem. Jag var så förbannad när jag skrev den, men du läste aldrig upp det…*[100]*"*

Att inte överlämna denna persons skrivelse samtidigt som han själv stod med mössan i handen och skulle kräva ersättningstrafik kan tolkas på två sätt. Medborgarens möjlighet att påverka kringskärs av det faktum att de är beroende av kommunen i andra frågor.

Genom olika subtila handlingar kan åsiktsgemenskap skapas dels genom att fokusera på externa faktorer, t.ex. kommunen eller genom att använda åsiktsgemenskap som ett påtryckningsmedel hos medlemmarna i syfte att visa ett sammansvetsad organisation, något stabilt som kommunen kan lita på. Även om föreningen har medlemmar med olika åsikter kan det vara effektivare på sikt om detta inte synliggörs – utåt.

När styrelsen ställs inför ett dilemma och till slut tvingas välja väg i ett beslut kan det för åsiktsgemenskapens skull vara viktigt att förankra detta hos medlemmarna, alternativet kan vara att fatta beslutet i styrelsen:

> *Gustav: Ja där förankrar man ju riktigt för att det skulle vara liksom det ideala. För det tror jag ju vi har en ambition att hålla på det*
>
> *Johans: Ja det är ju viktigt det*
>
> *Gustav: Men sen vet man ju inte*
>
> *Frans: Vi vet ungefär hur grannarna tänker, så vi kör inte huvudet i väggen utan vi är ganska väl medvetna om vad*
>
> *Gustav: Nä men sen har vi inte kört fram frågor som vi vet att det är, som är*
>
> *Johan: Väldigt kontroversiella*[101]

Citatet visar att det finns frågor som är av den karaktären att de helst inte lyfter fram dem i ljuset – då detta riskerar att söndra gemenskapen. Sådana

[100] Förening A
[101] Förening B

exempel finns i alla föreningar, så länge de inte är synliga far heller ingen illa av ett maktmissbruk (Thylefors, 2004).

Konformitet – att kräva åsiktsgemenskap

Vi skall nu se på några andra exempel i det empiriska materialet som visar hur styrelserna väljer olika sätt att behålla likriktningen inom föreningen. Ett sätt att skapa lojalitet kring ledningen är att denna hotar om avgång. I exemplet här nedan har ledamöterna pratat en stund om hur viktig en man är för föreningen och styrelsen, vid flera tillfällen också påpekat att man inte skulle kunna verka vidare utan honom:

> *Laila: Ja, visst är du sammanhållande i föreningen. Det är helt klart.*
>
> *Mats: Ja, det har jag väl varit. Det erkänner jag…så långt sträcker jag mig. Men de måste väl snart hitta några nya förmågor…*
>
> *Rune: Nej, du har hota nån gång att kliva av…och då…*[102]

Dessa mer eller mindre subtila hot om avgång kan verka på två sätt, dels kan de av rädsla att mista honom tveka inför att yppar några avvikande åsikter. Det kan resultera i att de själva tar på sig ansvar (i den riktning han önskar) för att avlasta honom och på det sättet försäkra sig om att ha honom kvar. Under intervjun talar de andra ledamöterna ofta om hans person, hans insatser och hans enorma betydelse för verksamhetens fortsatta arbete.
Ett annat sätt att binda lojala människor till sig är att gå vissa grupper till mötes. I den förening där arbetet går ut på att hjälpa medlemmarna med t.ex. myndighetskontakter eller bidragsansökningar är det svårt att hinna med att stödja alla projekt, några får stöd och andra får det inte. Hur denna selektion går till framgår visserligen inte men det finns exempel på några verksamheter som tidigare fått stöd, men som sen hoppat av och bildat egna organisationer med egen styrelse. När vi pratar om konflikter i verksamheter så säger en styrelse så här:

> *Hans: Nej jag tror inte att man söker konflikter för ärendets skull, då får det hellre vara. Jag känner så spontant, varför skall vi driva igenom något som…*
>
> *Georg: Vi är ju bara ute för att förbättra, inte komma och ja, vi vill liksom hjälpa till med det som egentligen alla tror på då* [103]

[102] Förening F
[103] Förening C

Citatet ger uttryck för att frågor som drivs i styrelsen baseras på det som styrelsen troligtvis avgjort är värt att satsa på. Frågan är vad som händer med de idéer som styrelsen inte ger sitt gillande till?. I citatet säger de att man hjälper och stöttar olika saker men uppenbarligen så finns grupper som styrelsen inte engagerar sig i alls: *" Vi hjälper och stöttar ju då dom… vad det nu är, och är det så att vi är i konflikt där, då bryr vi oss inte"* I stället för att öda tid på att lösa konflikten låter en det *"hellre vara"* och kan på så sätt koncentrera sitt arbete på de medlemmars förslag som styrelsen tycker är mer lämpligt. Att det är på detta vis kan säkert förklaras av att styrelsen ser som sin uppgift att söka ekonomiska medel och andra resurser hos myndigheter och kommunen. De har förmodligen erfarenhet av vad som är rimligt och vad som är mindre rimligt att lägga energi på. Följden är dock att alla inte ges samma möjlighet att prova sina idéer.

Vad som framgår från detta resonemang är att styrelsens agerade pekar på att de har möjlighet att styra vilka delar som skall satsas på i bygden. I och med att man visar att de som skapar konflikter inte får hjälp av styrelsen kan detta ses som ett sätt att skapa konformitet, eller en slags main-stream.. Medlemmar som har förslag som inte passar, kan genom att omformulera sig anpassa sig till deras krav och därmed skapas också en form av åsiktsgemenskap.

I en förening där man flera år tidigare beslutat om att fullfölja ett projekt har medlemmar och styrelse olika åsikter om huruvida detta projekt skall slutföras eller inte. Styrelsen är medveten om de skilda ståndpunkterna men de är fast beslutna att genomföra projektet:

> *Nej, det finns två viljor i det här, va och det måste vi också lösa på ett smidigt sätt. Det får inte vara så att nån går och blir sur sen då och inte vill delta alls, utan det måste lösas på ett smidigt sätt. Men driften ska igång i sommar och vi ska hyra ut stugorna och då ska vi också ha ett system som funkar.*[104]

Styrelsen visar också att de betraktar konflikter som en nackdel för verksamheten: "För vi har inte råd på ett sånt här litet ställe att gå och vara gramse på varandra heller. Det är slöseri med resurser om man inte är sams". Oavsett det som talar emot styrelsen beslut vill de till varje pris driva igenom detta (relativt storskaliga) projekt. Att de, trots att medlemmarna inte ställer sig bakom, ändå anser sig kunna genomdriva projektet är de överens om:

[104] Förening D

Erik: Och det är också viktigt i styrelsearbetet att man har ungefär samma syn på saker och ting.

Intervjurare: Och i det försöker ni komma fram till en lösning här då eller?

Erik: Ja, det är sällan att vi har några stora skillnader i grundsyn på saker och ting, utan vi är på samma nivå tror jag när det gäller utgångsläge oftast.

Intervjuare: Så det här ni berättade om [projektet] nu då och den här lilla skillnaden i åsikt här? Det, om jag fattade det rätt, så var styrelsen ganska enig och sen så gäller det att förankra det?[105]

Erik: Ja, precis. Hur det ska drivas framledes ja. [106]

Det finns flera resonemang i intervjumaterialet som vittnar om att föreningarna ser enighet, framför allt i styrelsen som något av ett ideal. Dels visar resonemangen att styrelserna ser konsensus som en viktig utgångspunkt för det arbete som utförs och risken är att de tolkar medlemmarnas tystnad i positiv riktning: *"Jag vet inte om någon enda grej som vi har genomfört som vi har fått kritik för"* säger en man i en styrelse och i en annan berättar man att han fått kritik i ett brev och en insändare:

Intervjuare:...men är det som ni säger det är en insändare och ett brev?

Hans: Ja men dom här frågorna, ja men föreningen i sig vi är ju ingen myndighet vi sätter ju oss inte på någon annan och vi går ju inte ut och pekar med hela handen på någon egentligen utan

Carl: Njae…äh… [skrattar]

Hans: Gör vi det?

Carl: Det är väl så att det är vi som får för det

Hans: Jo men…[107]

Att de fått kritik är uppenbart – men av citatet att döma så är de inte riktigt överens om hur mycket kritik som skall lyftas fram i detta sammanhang. Kanske vill styrelsen framstå i god dager och inte gärna erkänna om de

[105] Förening D
[106] Förening D
[107] Förening C

begått några misstag? Eller också tyder citatet på att det finns en dold kritisk massa, som de vet om men som inte tar konkreta uttryck?

I samtalen med föreningarnas styrelser ges också uttryck för att uppslutning kring målen i och kring verksamheten är så viktigt att man resonerar i termer av att *"tvinga"* medlemmarna till vissa saker. De talar också om att lägga upp en *"målstrategi"*. Ibland måste de till och med *"vara lite rävlig"* för att få igenom det som av några styrelser upplever som värdefullt för bygdens eller föreningens bästa. Genom att använda sig av indirekta hot kan en styrelse också få medlemmar och hela bygden att ställa sig bakom verksamhetens inriktning. En förening berättade att de inför bildandet av föreningen använde sig av ett upprop: *"ska vi låta byn fortsätta leva eller ska vi låta den dö". "Nånting i den stilen, tog vi [beslutade vi om]"* och vidare säger en annan förening: *"att har inte vi i den här föreningen funnits, så kan man peka ut bra många grejer som inte har funnits"*. På samma tema uttrycker sig i denna styrelse:

> *Carl: Man kan ju undra vad som skulle hända om inte om inte någon skulle ta tag i saker och ting som är angeläget att få till bättre, om det inte heller, jag undrar ju hur det skulle se ut då egentligen i en bygd… ja om alla skiter i allting*
>
> *Hans: Inte ens kompromisser, det blir ju ingenting*
>
> *Gerog: Vi är ju om, vi säger att vi inte har funnits.*[108]

Här lyfter de sig själva så pass mycket att byborna eller medlemmarna inte ens skulle åstadkomma en *"kompromiss"* om de i styrelsen inte fanns. Det förekommer också att man talar om sig själva i termer av superlativ, och när de vill peka på människor som riktat kritik till styrelserna eller ifrågasatt något, diskvalificeras dessa genom att uttryck som: *"det kanske fattas något i knoppen på dom"*. Detta sätt att förhålla sig till den kritiska massan gör det möjligt att förneka och undvika att ta till sig obehaglig kritik. Att svartmåla andra grupper kan vara ytterligare ett sätt att försäkra sig om konformitet.

Är en medlem missnöjd med organisationen, kan denna medlem också lämna verksamheten. I intervjuerna finns några exempel på medlemmar som avgått. I den verksamhet som resulterade i att grupper avknoppades och bildade egna styrelser framgår underförstått att dessa personer inte var nöjda med det sätt som föreningen sköttes. I en annan förening berättar en man inledningsvis det från början varit flera kvinnor och senare i intervjun kommer anledningen till detta fram:

[108] Förening C

B: Festligan här avgick ju och det var ju lite kontroverser då.

Intervjuare: Vad berodde det på?

Anna: Ja, det var mellan oss som var engagerade i den för jag var med i den då.

Klas: Ja, det var väl meningsskiljaktigheter kan man väl säga…

Anna: Vad sa du?

Klas: Det var väl lite meningsskiljaktigheter och…

Anna: Ja, det var det.

Klas: …och grejer så att, det var väl inte nåt större. Men det blev ju en anledning till att…

Anna: Det räckte i alla fall.

Klas: …till att folk avgick va. Så lite har det väl varit. Det ska vi väl inte säga att det inte har varit något, men...[109]

Det framgår att de haft konflikter kring föreningens mål och just *"Festligans"* roll i detta sammanhang. Ytterligare avhopp kan nämnas – t.ex en styrelse där det var stor omsättning under en period, byttes styrelsen genom en *"slump"*. Om medlemmar väljer att lämna en verksamhet kan det enligt Michels (1911/1983)ses som att verksamhetens ledning kommit långt på den oligarkiska vägen, medlemmarna upplever inte längre någon samhörighet med föreningen och inte ens partipiskan får människor att stanna kvar.

Åsiktsgemenskap genom konflikter och mångfald

Som vi sett finns det en hel del exempel som skapar konformitet och likriktning i grupperna, vi skall nu titta närmare på de exempel som tyder på att konflikter kan vara av godo och där man också väljer att vårda mångfald i organisationen.

Realiteten för en demokratisk organisation är att den alltid är stadd i förändring, menar flera moderna demokratiteorier (jfr Pateman, 1989). Därför kan säkerställandet av en åsiktsgemenskap enbart ske genom att olika ståndpunkter och alternativa problemlösningar ventileras. Om t.ex. beslut fattats i en öppen dialog kan de flesta ändå acceptera en lösning, även om avvikande åsikter förekommit under samtalen. Det finns alltid anledning att diskutera huruvida det är majoriteten eller inte som avgör inriktning på

[109] Förening A

verksamheten. Utan diskussioner och dialoger mellan berörda, riskerar verksamheten att nya lösningsalternativ kommer i skymundan, i synnerhet om det tillhör en försvinnande liten del av medlemmarnas åsikter. Även dessa åsikter kan vara värda att beakta.

Några av föreningarna lyfter fram debatt, diskussion och ventilering av olika åsikter som något positivt för verksamheten, ”det är väl arten av frågor som gör att folk engagerar sig. Och det är ju klart att får man en engagerad bygd så är det ju någon som är emot det också, det är väl bara hälsosamt då…[110]”. Att avvikande åsikter ses som ”hälsosamt” och att öppna och livliga diskussioner förs i anslutning till föreningsarbetet betraktas som något naturligt eller bra i några av föreningarna. Att bejaka också åsiktsfrihet och ventilering av olika ståndpunkter ses som nödvändigt, även om man är medveten om att det ibland kan få konsekvenser, och som jag tidigare nämnde kan medlemmar välja att lämna organisationen:

> *Tore: Jo, men det kan vara olika åsikter.*
>
> *Leo: Det sitter ju personer runt som har haft olika åsikter. Folk har avgått av olika orsaker, så visst har det väl varit.*
>
> *Tore: Jaså. Men det är väl inga större utbrott inte…*[111]

Poängen med detta citat är att visa en förening som lyfter fram att verksamheten inte är någon homogen och samstämmig grupp. I en annan förening talas det om att konsekvensen av olika åsikter ändå kräver en lösning: *”ja det blev ju ett kompromissande kan man väl säga”.*

Ett resonemang visar en styrelse och medlemmar som har olika syn på saker och ting, här rör det sig om trafiksäkerhet som gynnar hela bygden men som drabbar några markägare:

> *Carl: … det är ju klart det måste vara någon som sätter sig emot och det är ju klart att det är ju saker som vi får ta…*
>
> *Hans: Jo men om vi tar bussfickorna, idén var ju positiv men inte just när markägarna skulle drabbas… men vi styrde ju om det hyfsat tycker jag ändå.*
>
> *Intervjuare: På det viset att…*
>
> *Hans: Jo det blev ju på det viset ändå, i nått fall men*

[110] Förening C
[111] Förening A

Carld: Ja eller också fick dom finna sig i det

Hans: Jo men i det fallet, vi gjorde inte något i alla fall än föreslog och prata med dom och dom var emot och så kom vägverket dit och bestämde... vad tänker du [riktar sig till B] på?

Carl: Nä jag bara tänker på att man får på nöten dom gånger man kanske ska ha det[112]

Här visar styrelsen dels att det är naturligt att inte alla är överens och att styrelse får vara beredd att ta konsekvenserna av det man driver igenom. Det framgår också att de haft konflikter med några markägare i bygden men att man fann lite olika lösningar - dock inte för alla, någon fick uppenbarligen finna sig i det. Ledamöterna visar exempel på att de också talar med medlemmar *"vid sidan av styrelsen"* och beskriver det så här:

…vad det gäller informellt så har vi träffats så här, i köket. Vi har väl haft förarbeten och jobbar väl i grupper mycket och om dom här, bussfickorna var det ju mycket prat vid sidan av styrelsen så att…[113]

I en annan förening framgår att de beslut som fattas föregås av en hel del samtal och diskussioner med medlemmarna, det är inte alltid de är överens om utgången:

…det har ju diskuterats vägbelysning exempelvis då, efter den här stora vägen här nere och då har det väl kommit synpunkter att både för och emot va och då har man ju varit, ja då har man undersökt om det har varit ekonomiskt försvarbart[114]

Citatet ger också information om att när frågor väl varit ute bland medlemmarna och nya åsikter kommit in så kommer något gott tillbaka, både till dem själva och föreningen, vilket detta citat får exemplifiera: *"… man kan ju, ja, lite utbyte kan man ju ha om man sitter och diskuterar olika, hur de jobbar och hur vi jobbar".*

Ett annat problem som kommer fram i intervjuerna är att styrelsen kan sitta mitt emellan två grupperingar. I många byar anses t.ex. skolan vara dess själ, näst därefter kommer affären. När dessa båda försvinner har man som glesbygdsort "*svårt att överleva*". Inga unga flyttar in och de äldre får problem

[112] Förening C
[113] Förening C
[114] Förening B

när det gäller de mest vardagliga inköpen av varor. Att skapa konflikter med någon av dessa viktiga komponenter för en bygd kan tyckas lite vågat, i synnerhet om de dessutom arbetar för att värna bygden. Detta citat visar på att styrelsen inte ser något problem att ta parti för en grupp, trots att båda grupperna utgör parter som det kan vara klokt att värna om.

> *Klas…Och även det där med skolan, …Vi lyckades ju få till en asfaltplätt fast det mötte ju motstånd, inte minst från lärarhåll, att det skulle asfalteras, då slog de rent bakut, asfalt skulle ju inte få vara, men hur det var så fick vi till en liten plätt och en basketkorg. Och jag hörde, nu hade de ju haft föräldramöte och det de ville ha mer utav, så var det asfalt.*
>
> *Anna: Mmm.*
>
> *Klas: Men då när vi höll på då var det kompakt [motstånd] från lärarhåll, asfalt…*[115]

Att våga ta denna konflikt har uppenbarligen resulterat i att även lärarna är nöjda med resultatet och vill nu ha mer asfalt. Även det omvända kan råda, de som inte vill stöta sig med sina samarbetspartners de tiger. Då hade aldrig denna lilla plätt av asfalt kommit till stånd. Att både hålla konflikterna vid liv, och att reda ut dem genererar många positiva erfarenheter.

Sammanfattning – det femte dilemmat

Att föreningarna tar ställning till hur man bevarar en gemensam värdegrund eller åsiktsgemenskap framgår i citaten, dock inte med all tydlighet. Den tolkning jag ändå gör är att valet kan stå mellan att skapa konformitet eller finna sig i en heterogen mångfald, vilket många gånger är naturligt i en frivillig organisation. Långt från alla föreningar ger en bild av en verksamhet där mångfald och konflikter samt nytänkande stimuleras. Det är fler som fokuserar på att bevara sammanhållningen och styrelserna använder subtila hot om t.ex. avgång eller indirekta hot om bygdens förtvinande för att få människor att verka i styrelsens riktning. Det finns också personer som med andra medel stävar efter lojalitet bland medlemmarna, vare sig detta är medvetet eller ej. Genom att gå vissa människor till mötes byggs en nödvändig lojalitet upp bland medlemmarna. På så sätt har styrelserna stöd för att driva frågor som de själva har bestämt skall ligga på agendan. De tvekar heller inte att välja bort vissa grupperingar bland medlemskadern för att få verksamheten att tuffa på i rätt riktning. Det finns flera exempel på undvikande av konflikter, i synnerhet om detta upplevs som ett hot mot befintlig verksamhet. Man använder sig också av propagandaliknande

[115] Förening A

resonemang, den enade byn blir ett ideal *"ska vi låta byn fortsätta leva eller ska vi låta den dö"*. Genom att svartmåla andra verksamheter eller personer skapas också en form av konformitet och i någon förening bemöter man kritik genom att tillskriva dessa människor en sämre sida, det något fel i *"knoppen"* på dem.

Det är nödvändigt att skapa utrymme för och underlätta kommunikation mellan medlemmar och ledning. Det kommunikativa utbytet (Habermas, 1995) och inte informationsspridning är centralt för en livskraftig demokratisk dialog (Pateman, 1989). Det empiriska materialet ger exempel på föreningar som menar att förändring är bra och där avvikande åsikter betraktas som *"hälsosamt"* och man är beredd att ta de konsekvenser detta får. Även om det inte alltid är det bästa argumentet som vinner så måste styrelserna ibland vara beredd på lite *"kompromissande"*. Att besluten föregås av samtal och diskussioner med medlemmarna är också ett sätt att bejaka mångfalden, även om detta ibland tvingar styrelserna att ta parti för en grupp, trots att båda grupperna utgör parter som föreningen bör värna om. Att demokratin gynnas av att organisationen har en öppen och tillåtande atmosfär samt att medlemmarna uppmuntras att vädra motsättningar visar i sin tur på ännu en brytpunkt mot den oligarkiska slutenheten – eller konformiteten.

Det sjätte dilemmat

Nepotism – särintressen och allmänintressen.

De styrelser som bejakat konformitet kommer förmodligen att behålla den och därför också främja sig allt mer från medlemmarna. I takt med att denna slutenhet ökar, tar också styrelsen än större avstånd från medlemmarna. Att odla sina egna intressen får effekten att styrelsen isolerar sig från medlemmarna. Dessa utesluts, t.ex. vid beredningen av viktiga ärenden. Medlemmar och allmänintressen utestängs, inte minst för att all verksamhet koncentrerats till toppen av organisationen. För att minimera all form av insyn utser de själva nya ledamöter. Då söker organisationen efter människor som har rätt kompetens och värderingar (oftast från de egna leden). För organisationen (som blivit ett mål i sig) blir detta ett enkelt, snabbt och effektivt sätt att förvissa sig om att organisationen inte riskerar att påverkas av okontrollerade faktorer. Genom att rekrytera nya ledare från de egna leden kommer dessa snabbt in i arbetet, vilket också innebär att den snabba beslutshanteringen kring verksamhetens aktiviteter inte avstannar. Avståndet mellan ledare och ledda tydliggörs också av att styrelsen odlar sina egna intressen. Särintressen går före medlemmarnas intressen och det är heller inte ovanligt att dessa intressen står i konflikt varandra.

När föreningen eller organisationen växer och ökar i komplexitet, är det är inte ovanligt att det bildas slutna grupper. Detta gäller inte bara för ledningen, vilka bildar en elit skild från medlemmarna, utan medlemmarna själva kan också bilda egna kretsar. Ett exempel är den förening som beskrev grupper i termer av att dessa hade *knoppats av*. Enligt Michels blir det för organisationen allt viktigare att bevara kontinuiteten och försäkra sig om att organisationens verksamhet går åt det håll som planerats. Effektiviteten bibehålls liksom den lojalitet man både hotat och köpt sig till. Den oligarkiska organisationen är snart ett faktum. Den risk organisationen löper är dock, som vi också sett av steg fem ovan, att nödvändig input och förnyelse går förlorad. Inte bara för föreningen utan även i ledarkretsar. Motsatsen till denna form av slutenhet är givetvis öppenhet, som en fortsättning på ett bejakande av mångfalden i organisationen (jfr steg fem). Genom att söka människor utanför den egna kretsen, i synnerhet till ledande positioner och framför allt växla personer vid makten (jfr steg två) kan risken för bildandet av kotterier undanröjas. Här handlar det inte om att rotera mellan de som redan sitter i ledande positioner utan att få in nytt blod, antingen från medlemshåll eller rent av utifrån. Enligt den deltagardemokratiska modellen ligger det alltid ett givet värde i att så många som möjligt är aktiva inom organisationen. Det är också viktigt att allmänintressen går före de särintressen som styrelsen beslutar i toppen av organisationen. Återigen, eller kanske i synnerhet nu, kommer såväl mötesplatser, öppen attityd och dialogen i fokus.

Nepotism som dilemma i föreningen

Det sjätte dilemmat rör alltså frågan om att stänga ute medlemmarnas inverkan i toppen av organisationen eller att ytterligare öppna upp för att möjliggöra förnyelse och förändring, i synnerhet på ledande nivå. Dvs. att se bortom det vanliga och våga satsa på det unika, som medlemmarna själva lyfter fram, kanske tom en ny ledare?. Båda sätten kan ses som ett sätt att låta föreningen växa – å ena sidan att utöka det man redan har (vilket kan göras av några få personer i toppen). Å andra sidan handlar det om att finna nya vägar. Detta kräver nytänkande, mod och stöd från hela verksamheten. I intervjumaterialet framgår det som vi tidigare sett att det är viktigt att få in unga människor, kvinnor, nya grupperingar och på det sättet tillföra ett nytänkande i föreningarna. Samtidigt finns det mycket i det hittills genomgångna materialet som tyder på att styrelsen anser det är av stor vikt att kontinuiteten betonas: *”Ja man ska ju inte byta ordförande, dom kan ju få sitta i flera år”.*

Att detta inte är ett enkelt val framgår av citatet nedan, här funderar en man i banor som att stänga ute eller att öppna upp för nya idéer:

> *Johan: Men jag tycker att det är viktigt att man byter om va… så att alla känner delaktighet och det är ju liksom det va. Med undantag då möjligen ordförande och för att få kontinuitet och så för att… byter man hela tiden så blir det ju inget jobb heller va och sitter det samma en då kommer det ju att bli, ja då går det ju så här va, [pekar nedåt med sin tumme]*[116]

Å ena sidan skall man byta ut människor (i detta sammanhang pratar han om styrelsen) så att alla känner delaktighet öppnar upp organisationen. Å andra sidan får man inte byta för ofta för då förloras långsiktigheten. I citatet pekar han på ytterligare en variant, om man *"har samma person vid makten så går ju hela verksamheten nedåt"*. Att finna en lagom balans för när och hur nya personer skall komma in i verksamheten eller när det är bra att man sitter ytterligare ett år till tycks vara ett prekärt problem. Dilemmat rör valet mellan att *"stelna"* lite i sin struktur eller att välja att öppna upp och riskera att nya människor med nya tankar inte går att kontrollera i verksamheten.

Nepotism – och en utestängande förening

Genom att utse nya ledamöter ur de egna leden kan styrelsen försäkra sig om att de får rätt kompetens och värderingar och riskerar inte att nya människor får insyn i verksamheten, menar Michels (1911/1983) Vi har tidigare sett att föreningsmänniskor är viktiga och återigen ser vi hur föreningen plockar in dessa människor i olika roller i styrelsen:

> *Samtidigt så är de ju aktiva i andra föreningar också, så som Lars som var här är ju för motorklubben… och för att han ska kunna hjälpa dem då måste han ju vara med här också. Så att det är många som är aktiva och hjälper till. Det har blivit det…*[117]

Detta exempel belyser hur styrelsemedlemmarna, som Michels pekar på, umgås i ledarkretsar och därigenom rekryterar varandra till olika styrelseuppdrag.

Genom att exempelvis begränsa medlemmarnas inflytande kan organisationerna värna om de redan inneslutnas exklusivitet. Detta strider mot demokratins själva fundament, dvs. demokratiprincipen *en man – en röst*. Tillträde till en demokratiskt inrättad organisation är en rättighet, liksom möjligheten att som individ kunna lägga fram förslag och rösta. För att inte

[116] Förening B
[117] Förening F

dessa röster skall vara allt för okontrollerbara så är det enklare att tillsätta poster i styrelsen med personer som man känner:

> *Frans: Ja han då tex han som kommer från Tveten han känner ju jag sen han var liten, ja jag vet ju vem det var som kom hit i styrelsen.*
>
> *Lars: Men det ska ju inte vara ett kriterium för att man skall få vara med?*
>
> *Intervjuare: Att man känt nån sen man var liten?*
>
> *Frans: Nej men han är ju inte obekant för mig när han kom sån liten bit så att säga.*[118]

Citatet visar dels på att en av styrelseledamöterna känner personen ifråga, dels att man in denna styrelse inte drar sig för att tillsätta personer ur det egna ledet. Det framgår inte om valberedning och adekvata valprocedurer varit aktuella i detta fall. Oavsett vilket, betonas de egna leden i denna förening. Även språket talar emot det sätt som demokratiska organisationer förväntas handla på. Nya ledamöter väljs inte in, de *"rekryterar in"* eller har *"svårt att rekrytera"* personer i de olika styrelserna. Det skulle kunna hävdas att det finns en viss skillnad i att rekrytera eller att låta medlemmarna välja in styrelsemedlemmar.

Få föreningar använder sig av begrepp eller en terminologi som pekar på att styrelsens sammansättning går att relatera till önskemål från medlemmarna och deras behov. Endast en förening berättar att de använt sig av valberedningen för att försäkra sig om representativitet:: *"Ja, det var väl lite grann tanken också med det här att valberedningen skulle försöka få med nån från varje by här i alla fall. Så att, det är så lätt till att om det blir för koncentrerat hit till Sör och Nor då att"*[119] I tre av de övriga föreningarna säger de så här om valberedningen:

> *I: Om vi skulle prata lite om hur styrelsen ser ut och stadgarna? ... Samtliga som sitter här, är ni med i styrelsen, eller?*
>
> *K: Inte jag, så jag kan gå. Jag är med i valberedningen. [reser sig och går].*[120]

[118] Förening B
[119] Förening E
[120] Förening A

Denna person väljer att gå. Om hon ser chansen eller möjligheten att slippa undan intervjun framgår inte. Alternativt är att hon vill hålla sig utanför organisationens görande och havande, valberedningens roll är att vara objektiv. Vilket i och för sig kan ifrågasättas i en bygd med 120 invånare? I en annan förening säger de att *"de som inte har varit med vet ju inte att det funkar med valberedning och att det ska vara klart"* Och ytterligare en kommentar låter så här: *"ja det är som straff att hamna i valberedningen om man åker ur styrelsen"*[121] Även om man lyfter fram valberedningen i dessa resonemang förs inga samtal kring de demokratiska procedurer som valberedningen står för, valberedningen är ett straff. Det verkar också troligt att tolka att årsmötet klubbar igenom de beslut styrelserna själva fattat, valberedningens roll är att locka människor till förtroendeposter, individer som styrelserna själva kan ha plockat fram. Årsmötet blir en formalitet och samtidigt är detta den plats de hänvisar att medlemmarna har störts möjlighet att påverka.

Vilka frågor som ska finnas med på årsmötet framgår av detta citat: "Jag tycker inte det är nåt som man ska behöva ta på ett årsmöte, det är mera formella saker som styrelseval och stadgeändringar och sånt som hör hemma på såna möten"[122]. Även om det är en korrekt tolkning av årsmötets funktion vill jag återigen påpeka att flera föreningar svarar "årsmötet" på frågan om var medlemmarna har möjlighet att påverka. Då är ärenden redan beredda och klara och klubbas igenom eftersom "ingen säger nåt".

Vid alla de tillfällen som årsmöten nämns så framkommer det också att närvaron minskar år efter år, i en förening med 250 medlemmar säger man så här om årsmötet: *"Det är ju mera uppslutning på festerna än på vad det är på årsmötet… på festerna har vi varit mellan 40 och upp emot 60 styckna."*. Kanske kan den dåliga närvaron på årsmötet också bero på att många är rädda för att ta på sig årslånga uppdrag och att följande sätt att tänka kommer fram i flera föreningar:

> *Tore: …och…just när man har årsmöte då har ju folk fått för sig att och blivit rädda att fan man kan inte gå på årsmöte…*
>
> *Leo: Nej*
>
> *Tore: …för då kan man bli vald.*[123]

Rädslan för att ta på sig ett uppdrag framstår väldigt tydligt, inte bara i denna förening utan flera föreningar nämner eller tangerar detta tema. När

[121] Förening B
[122] Förening C
[123] Förening A

en annan förening diskuterar hur de kommit in i styrelserna utspelar sig följande resonemang:

> *Carl: Ja det har ju inte varit några problem, ja på nåt sorts vis, ja inte så där överstigande*
>
> *Georg: Ja det har löst sig, i stort sett har det varit klart innan årsmötena*
>
> *Carl: Jaaa*
>
> *Gerog: Det blir så långa årsmöten annars*
>
> *Carl: Ja vi har aldrig haft tvekan när vi har kommit till årsmöten i alla fall*[124]

Även om årsmötet skulle vilja rösta fram styrelseledamöterna under själva årsmötet tycker styrelsen inte att detta är en bra idé, de påpekar att blir det *"så långa årsmöten"*.

Årsmöten gör det enkelt att förankra beslut som blir rådande för nästkommande år. Om en medlem väljer bort årsmötet har denne också förverkat sin rätt att påverka både styrelsens sammansättning och verksamhetens inriktning. Konsekvensen kan bli att styrelsen består av de ledamöter de själva förslagit och dessa klubbas igenom inför allt färre och färre medlemmars närvaro.

Detta resonemang vill visa på effekten av att även årsmöten kan ses som en utestängningsmekanism, även om det inte är en medveten strategi i dessa styrelser. Dock får det denna effekt om medlemmarna inte närvarar. Den låga närvaron är man dock väl medveten om i de intervjuade styrelserna, frågan är bara på vems ansvar möjlighet till påverkan vilar, medlemmarna eller de som är satta att representera dem?

Annat som utestänger medlemmar framgår av en diskussion där styrelsen själva anser sig vara lite bättre än medlemmarna och en ledamot säger att jag…*"tycker det har gått nå alldeles fantastiskt bra och de har uträttats mycket mer än vad man, än vad vanligt folk kanske tycker och tänker"*. Inom den här styrelsen är man uppenbarligen nöjd med vad de själva åstadkommit under den tid som de verkat, även om det är så att *"vanligt folk"* kanske inte alltid uppskattar det. Trots det har de inga funderingar på att försöka ta reda på vad som ligger bakom det synsätt som de menar att medlemmarna har. Styrelsen vill inte ha någon insyn eller delaktighet från medlemmarna utan är nöjda, så länge de

[124] Förening C

inte lägger sig i vad som pågår. Att man väljer ord som, vanligt folk, går att tolka så att de satt sig själva på piedestal och tittar ned på medlemmarna i föreningen, medlemmar som inte förstått att verksamheten gått *"fantastiskt bra"*.

Det finns också andra metoder att kontrollera och stänga ute nytänkande, även denna gång hänvisar jag till de formella regler eller den praxis som omger föreningarna:…*"vi har alltid dagordning och så har vi ju övriga frågor och då kan man ju sväva ut hur långt som helst men annars så har vi ju aldrig kört någonting så där rent spontant"* [125]Den öppna dialogen som Pateman förordar får inte utrymme om den demokratiska organisationen enbart håller sig till formella regler runt samtalen i föreningarna. Hur skall spontanitet få utrymme om en förening aldrig provar att köra något *rent spontant*.

När styrelseledamöter berättar om hur beslutsfattandet går till i föreningarna finns det mycket som tyder på att medlemmarna inte har möjlighet att påverka inriktningen, styrelsen dominerar helt och hållet eller driver hela verksamheten själva. En förening beskriver styrelsens roll som *"vi bestämmer allt"*. I ytterligare en annan styrelse tar de upp frågor eller saker och ting när det *"påfordras"*. Det finns exempel på tillfällen när styrelsen kallat samman medlemmarna för att informera om styrelsens arbete:

> *Erik: Ja, vi har satt upp mål varje år som vi ska göra här då och det är vår målsättning då också att leva upp till den där, klara upp de där bitarna.*
>
> *Intervjuare: Är det styrelsen som kommer att kolla igenom den här eller?*
>
> *Erik: Ja, det finns ingen annan som tar tag i den där va, utan det är vi som har gjort den egentligen och vi la ner en hel del krut på att fixa till det där och sen sammankallade vi hela, alla medlemmarna, på en kväll här och gick igenom det där.*
>
> *Intervjuare: Och då?*
>
> *Erik: Det var ingen som sa nånting.*[126]

Här framgår det att styrelsen lagt ned en hel del arbete på att ta fram ett förslag – som de sen vill informera medlemmarna om. Det framgår inte om informationsträffen var till för att rösta om förslaget eller om det bara rörde

[125] Förening D
[126] Förening D

information. Min tolkning är att det senare gäller, att allt var klappat och klart inför informationsmötet – och att medlemmarna inte upplever sig kunna påverka det som redan bestämts i den ”slutna” gruppen.

Att stänga ute nepotismen

Men hur ser det då ut när en styrelse bejakar en mer öppen attityd – där olika intressen får utrymme just i syfte att ta tillvara dem i en öppen organisation? Den deltagardemokratiska skolan pekar på värdet i att så många som möjligt är aktiva inom organisationen. Även om styrelserna verkar föredra att arbeta efter eget tycke och smak så är det ändå vanligt att de efterlyser fler intryck och idéer. Detta kan åstadkommas med olika medel, en förening visar att de haft ambitionen att dela upp styrelsearbetet mellan flera grupperingar i bygden:

> *Och för att råda bot på det så tillsatte man också arbetsgrupper, åtminstone ambitionen är att det skulle finnas uti samtliga byar då som skulle kunna ingå i den här styrelsen och vi har väl ändock en rätt bra spridning också. Vi har ju från grannbyn i styrelsen, vi har från [sen nämner man ytterligare fem byar].*[127]

Syftet med denna uppdelning har varit att ständigt hålla sig ajour med vad som kan komma upp bland medlemmarna i byarna runt omkring. Även om detta är ett sätt att öppna upp och skapa insyn i styrelsens arbete så är det tydligast att de flesta nya idéer kommer från nytänkare, då gärna i form av helt nya personer i verksamheten:

> *Johan: Maria här är ju helt ny du vet då kommer dom in och så kommer dom med i byn och så är dom ofta lite mer driftiga just i början*
>
> *Lars: Ja då är dom på hugget*
>
> *Frans: Ja dom kan ha nya idéer*
>
> *Johan: Ja på hugget och nya idéer*
>
> *Frans: Ja vi kan köra stopp där vi har stått, ja och så kan dom ha nya ideer eller nytt sånt som inte vi ser, det är ju lätt att bli blind* [128]

[127] Förening F
[128] Förening B

Ytterligare sätt att försöka få in ett nytänkande kan ju vara att i viss mån samarbeta med andra byar när det gäller större saker, ett bra sätt tycks då vara om detta organiseras lite informellt. Detta för att minska de hinder som ses i formella strukturer. Små och enkla frågor behöver inte drivas under styrelsemöten utan kan lösas mer informellt och gärna också av gemensamt intresse:

> *Det finns ju mycket, även om det inte är några stora saker som…och försöker driva på det, tillsammans med de andra föreningarna här omkring förstås. Men annars finns det ju mycket saker och ting som man, vi har gemensamt intresse av att man kan lösa informellt. Sen är vi ju ett, som jag fattar det, så är ju vi ett språkrör från den här delen av kommunen, mot kommunen.*[129]

En annan intressant aspekt i detta citat är att styrelsen ser sig själva som ett *"språkrör"* för den ena delen av kommunen mot själva kommunen. Jag tolkar här att föreningen skall föra medlemmarnas åsikter utåt. I flera av de andra föreningar framgår (jfr. det tredje steget) att styrelserna betraktar sig själva som en nivå mellan kommun och medlemmar. I citatet här ovan framgår att man väljer ett annat synsätt, som språkrör. Det är väl också det som är styrelsens roll, att representera och att vara medlemmarnas språkrör. I denna förening finns exempel på en öppen attityd där alla, oavsett individ- eller gruppnivå, ingår i en större helhet. Att ha en öppen attityd och försöka undvika den slutna gruppen kan exemplifieras av den politiska blandning som tycks förekomma i denna förenings styrelse:

> *Intervjuare: Så ni har inget partipolitiskt engagemang här i föreningen?*
>
> *Mats: Nej, här är det allt från kommunister upp till moderater.*
>
> *Rune: Och så lite andra dårar.*
>
> *Laila: Ja.*
>
> *Rune: Det finns alla färger.*
>
> *Mats: Men inom parentes, vi jobbar jäkligt bra ihop.*[130]

Det partipolitiskt obundna lyfts fram av flera föreningar : "Jag tror att vi kommer in ganska lätt, i och med att vi är helt opolitiska, helt opartiska. Vi

[129] Förening A
[130] Förening F

är bara en intresseförening för bygden". I denna förening ses detta som en styrka:

> *Intervjuare: Det är ingen av er som är partipolitiskt engagerad?*
>
> *Klas: Nej.*
>
> *Anna: Nej…*
>
> *Tore: Det tror vi är en styrka, att inte vara.*[131]

Sammanfattning – det sjätte dilemmat

Återigen tycks det som det är lättare att välja slutenhet än att förorda allmänintressen (och därmed också demokratin) i föreningarna. Det är inte tu tal om att föreningarna i många fall har avskärmat sig från medlemmarna, styrelsen fattar besluten och sen kallas medlemmarna in för information. Rekrytering tycks ske ur de egna leden och det finns en tendens att man ser ned på medlemmarna. Styrelsen tar själva tag i de frågor som de anser nödvändiga. Vi ser också att formella regler (eller praxis) kan bidra till att stänga medlemmarna ute från den exklusiva grupp som fattar besluten. Styrelserna visar med mer eller mindre tydlighet att medlemmarnas åsikter inte alltid är önskvärda och i vissa fall skall de önskvärda vara så känd i dessa kretsar att denne person förmodligen redan är rekryterad till styrelsen.

För att kunna få ta del av andras intressen krävs inte bara en öppen attityd, man måste också aktivt verka för att styrelsearbetet blir en del av flera grupperingar i bygden. Då får man också tillgång till *"nytt blod, nya tankar och nya idéer"*. Risken är att föreningen går miste om nytt blod, dvs. om en exklusiv och sluten grupp arbetar med verksamheten. Att kunna variera sig och även kunna gå utanför den egna organisationen och söka stöd genom samarbete med andra föreningar och byar ses i vissa föreningar som något gott. Detta arbete får gärna ha en informell karaktär inte minst för att undvika formella strukturer, vilka kan utgöra ett hinder för arbetet. Rör det sig om små frågor kan medlemmarna själva lösa saker och ting, gärna då av gemensamt intresse. Det synsätt som tyder på att vare sig en person representerar kommunen, styrelsen eller en individ så är föreningen ändå en helhet och bygger inte in tanken om att den ena nivån är högre eller exklusivare än den andra. Genom att blanda olika politiska ideologier hoppas de kunna berika varandra och sist men inte minst verkar det vara gynnsamt med en tillåtande attityd till vem det än må vara eller på det sätt som någon väljer att uttrycka sina tankar och idéer. Öppenhet inför nya

[131] Förening A

människor, att växla ledning och lyfta fram ett allmänintresse kan också utgöra en metod för att undkomma järnlagen.

Det sjunde dilemmat

Oligarkin eller massans tjänare

Det som började med att kollektivet på demokratiska vägar skulle skapa social förändring, blev så småningom enligt Michels enbart ett uttryck för oligarki, där organisationen delas i ett aktivt ledarskikt och ett passivt medlemsskikt. I organisationen blir ledningen eller styrelsen allt mer självständiga och medlemmarna känner till slut inget ansvar för organisationens utveckling. Detta kan exemplifieras av årsmötets allt mer tynande tillvaro, vilket beskrevs i steget ovan, eller med Michels ord: det är *"bara en minoritet som deltar i partibesluten och ibland är minoriteten försvinnande liten"* (Michels, 1911/1983, s.57). Visserligen kan det tyckas frivilligt att avstå från att utöva sina demokratiska rättigheter. Att vara nöjd med att betala medlemsavgifter och eventuellt närvara vid årsmötet, kanske inte är fel, men är det demokrati? Den som väljer att närvara vid årsmötet kan om den så vill lägga sin röst på de personer som redan är utsedda av styrelsen och där valberedningar fungerar som en pseudoinstans. I vissa organisationer och även i de studerade föreningarna kan man ana att medlemmarna i själva verket är tacksamma över att det finns personer som åtar sig att sköta allt arbete. Ett arbete i en verksamhet där de själva är föga engagerade. Därav skall det hävdas att demokratins väg till oligarki är en dubbelriktad process, en växelverkan mellan medlemmarnas *passiva* och ledningens *aktiva* handlingar.

Moderna demokratiteorier pekar på att medlemmar som önskar vara aktiva eller engagerar sig aktivt, t.ex. påpekar något när de anser att ledningen begår felaktigheter, förutsätter för det första en ledning som gör det möjligt att föra fram dessa åsikter. Om ledningen kan ta till sig kritik, åsikter, nya idéer etc. innebär det också att de agerar efter medlemmarnas ståndpunkter. Detta eftersom de måste de stå upp för medlemmarnas beslut. De blir så att säga massans tjänare. Besluten skall därför grunda sig på åsiktsutbytet i de mellanmänskliga mötena, där väl fungerande kanaler för informationsutbyte är det mest centrala. (jfr. Pateman, 1979, 1989; Weber, 1922/1983; Habermas, 1995; Räftegård, 1998).

En oberoende styrelse kan naturligtvis åstadkomma en hel del effektiva och inte minst genomförbara beslut i verksamheten. Frågan är bara om detta verkligen är vad medlemmarna önskar? Det sista dilemmat att ta ställning till blir antingen att på det effektivaste sättet handla i verksamheten (utan förankring hos medlemmarna). Fåtalet styr hela organisationen, som därför

är en oligarki. Alternativet är att vara beredd att agera efter de beslut som fattas i samklang med medlemmarna, flertalet styr hela organisationen, den demokratiska organisationen.

Det slutliga steget rör alltså frågan om å ena sidan ett oligarkiskt ledarskap som fattar sina beslut helt skilt från medlemmarna. Eller också baseras organisationen på ett medlemsledarskap där styrelserna underordnar sig medlemmarnas vilja och där styrelsen är representanter i dess rätta bemärkelse. För att kunna landa i ett ledarskap som kan betraktas som *"massans tjänare"* förutsätter det att hela organisationen baseras på de demokratiska alternativen som redovisats i de föregående stegen.

Som vi såg i det föregående steget fanns det mycket som tyder på att det är både enklare och effektivare att arbeta i en sluten grupp. Dock kvarstår behovet från många av föreningarna, att samla människorna. De behöver deras kraft och deras insatser för att föreningen skall överleva på sikt. Även om styrelserna själva (oligarkiskt) bidragit till att engagemanget tryter konstateras att det inte bara är en elitistisk styrelse som bidrar till detta:

> *Inga:…vi gjorde ett sånt där allmänt möte, men det var väldigt lite folk som kom. Vad det beror på har jag ingen aning om.*
>
> *Henry: Men om man tittar på föreningsliv överhuvudtaget så tror jag folk börjar dra åt sig näsan nu och det tror jag beror på att de är så rädd om sin egen fritid. Jag menar det ska hämtas barn på dagis, man ska hem.. .Det finns inte så stora utrymmen där. I alla fall inte för de som jobbar.*
>
> *Knut: Ja, men så har vi tävlande TV-kanaler om människors gunst.*[132]

I de frivilliga organisationer där medlemmarna engagerar sig, görs detta av fri vilja. Den fria viljan styr också graden av engagemang. De som inte vill engagera sig kan hänvisa till sin fria vilja genom att begära utträde ur organisationen. Om man nu fortsättningsvis vill verka i frivilliga organisationer, och organiserat föreningen på ett sådant sätt att styrelsen tagit avstånd från medlemmarna, har de att välja på att fortsätta göra allt arbete själv. En aktiv styrelse med passiva medlemmar som skjutsar barn till och från aktiviteter och tittar på tv i stället för att verka i föreningen. Eller också får styrelsen anamma medlemmarnas önskemål, dvs. anpassa organisationen efter de mål som medlemmarna sätter upp. Dessa måste

[132] Förening E

stämmas av med hur mycket tid och det engagemang som finns. I värsta fall kan detta innebära radikala förändringar i de mål som föreningarna tidigare stått för. Kanske får de till och med ge avkall på ideologiska syften och mål? Ett exempel är den förening som lägger all sin kraft på att *"elda i kåken"*, dvs. bevara den tidsödande verksamhet som man en gång trodde på. Här får de finna sig i att välja mellan att fåtalet gör hela arbetet eller också får de anpassa verksamheten efter de insatser som medlemmarna är beredda att göra, kåken skulle förbli oeldad, ja kanske till och med såld?.

Oligarki – fåtalet leder flertalet

Bilden av en fungerande demokratisk ledning får ofta stryka på foten när av resultaten från de återgivna samtalen hos alla föreningar. Samtliga ger uttryck för ledarnas autonomi, ibland frekvent och i några föreningar är det mer blandat. I en styrelse hänvisas till ekonomin när de svarar på frågan om hur man sprider information om vad de arbetar med: *"det är ju dyrt med de här utskicken"*. Det är heller inte ovanligt att styrelsen bestämmer vilka frågor som är viktiga att informera medlemmarna om och så här säger en styrelsemedlem *"alla beslut vi tar gör vi ju ingen information om…det står väl i årsberättelsen"* eller när de tycker det är nödvändigt så menar de att det *"kan vara en viktig fråga att sprida ut information om"*. Det finns som en hel del uttalanden som visar att ledningen valt att ha den aktiva rollen, de bestämmer hur när och var medlemmarna skall informeras – och om vad. Några av styrelserna har också en negativ bild av medlemmarna, i synnerhet när det blir tal om medlemmarnas engagemang eller aktiva insatser för verksamheten:

> *…om det är vi som är för dåliga att be om hjälp eller om de så många gånger är intresserade. Utan det är roligt när det händer och sker saker men kanske inte aktivt medverka själv…Men tanken är att alla som är med i föreningen ska ju göra vissa arbetsuppgifter, det tror jag är viktigt. Men det har alltid varit att det är styrelsen som gör det där.*[133]

Även om denne man funderar över om det kan vara så att styrelseledamöterna själva är dåliga på att be om hjälp så är det bilden av att medlemmarna är passiva och bara engagerar sig när det är något roligt på gång, återkommer i flera av intervjuerna. Citatet belyser att det finns förväntningar på medlemmarna, men det är styrelsen som agerar. Detta kan också tolkas som att medlemmarna själva har haft föga möjlighet eller faktiskt avstått från att påverka innehållet. Därmed brister det också i

[133] Förening E

engagemang och en naturlig följd blir att styrelsen utför de arbetsuppgifter de själva har skapat.

Det finns en del uttalanden som tyder på att ledamöterna tycker att arbetet är betungande, inte minst bland de som känner att de drar det största lasset själva, *"det är mycket slit"*. Det finns ändå inget som tyder på att föreningen aktivt försöker eller har försökt att ändra på förehållandena under de år som föreningen verkat.

Synen på medlemmar som viktiga för hela organisationen och som delar av en helhet är något som sällan kommer fram i materialet. I en förening har man försökt rekrytera medlemmar i syfte att *"få lite medlemskvot också",* ett uttalande som kan tolkas som att medlemmarna bakom denna kvot saknar egenvärde. Dock är de viktiga som symbolvärde för en autonomt arbetande styrelse. Denna rekryteringsprocess gick till så att styrelsen ordnade en dans i föreningshuset och för att få komma in var besökarna tvungna att lösa medlemskort.

Följande citat visar en situation där en styrelse tycks se medlemmarna som hjälpbehövande, ungefär som ett patron/klientförhållande:

> *"Ta någon som en som inte är med i styrelsen eller med i föreningen överhuvudtaget, då kallar man ju dit den personen då och så får dom ju liksom berätta om vilka svårigheter dom har och vad dom vill ha hjälp med och så vidare och då tar man beslut på det…"*[134]

Generellt sett är styrelserna är djupt engagerade i sina föreningar – och här tycker jag man kan lägga betoningen på sina. De har gjort dem till sina skötebarn och det sista man vill är att föreningarna skall upplösas. De intervjuade styrelseledamöterna reflekterar över framtiden i sina respektive föreningar och i den förening som funderar över möjligheten att bolagisera organisationen säger man så här:

> *"Det här med det andra då kan man ju som, om man bildar ett bolag, då kan man som egen projektägare göra ett större projekt. Och söka mera pengar och man kan ha avlönad personal osv. och man kan få mera resurser att jobba med".*[135]

[134] Förening C
[135] Förening F

Citatet ovan visar på hur viktigt det har blivit att kunna få mer ekonomiska resurser för att kunna arbeta än mer effektivt och ta på sig större projekt. Genom att bolagisera tar föreningen klivet in i oligarkin så till den grad att arbetet inte kan bedrivas på demokratisk väg, i samklang med medlemmarna. Effekten av att avskärma sig från medlemmarna tar sig olika uttryck – i vissa fall blir det som ovan, en grupp som drivs av att ständigt öka organisationens kapacitet och styrka. Detta framgår också i den förening där de lagt mer vikt vid driften av en fastighet och att söka ekonomiska bidrag än att göra gemensam sak med medlemmarna. Här har styrelsen mer eller mindre resignerat från det ursprungliga målet, att utveckla bygden. En styrelseledamot säger så här: *"Jag tycker det är synd att det inte går att köra med Byutveckling för det är ju här det egentligen skall finnas."* Och något ironiskt kommenterar de att är det så att man vill ordna en debatt någon gång kring byutveckling så:

> *"… vänd dig till oss så ska vi komma ett helt gäng. Då ska vi försöka att inte bara vara negativa utan tala om rent praktiskt vad det handlar om. När man känner en stor vilja men inte riktigt lyckas, kanske är den rätta rubriken."*[136]

Att driva den demokratiska föreningen till dess oligarkiska gräns är alltså inte alltid ett lyckat recept på framgång. Lika fullt är de oligarkiska tankegångarna och handlingssätten mer eller mindre frekventa i alla sex föreningarna. Det tema som kan sägas vara representativt för en diskussion som förs som helhet eller som delar i alla sex föreningar kan exemplifieras med följande citat:

> *Mats: För nu tycker jag, inom styrelsen, så delegerar vi uppgifterna till varann, alldeles för mycket.*
>
> *Runeeo: Ja.*
>
> *Laila: Ja, det är riktigt. Inte minst jag tar åt mig.*
>
> *Mats: Nej, men…*
>
> *Rune: Men det blir lätt så.*
>
> *Bert: Det är inte det alltså.*
>
> *Mats: Det är klart, det är enklast så, då blir det gjort. Spikar du ett staket och så gör du det. Och så frågar man någon annan, de kanske inte vill spika ett staket.*

[136] Förening E

Rune: Ja, de kanske blir förbannade och det vore djävla dumt. Ja, har jag sagt att jag tar på mig det så tar jag på mig det.

Laila Det blir mycket enklare.[137]

Att vara effektiv är viktigare än att föreningen representerar medlemmarnas vilja, det är både enklare och effektiva att arbeta så. Då kan styrelsen vara säker på att saker och ting blir genomförda, även om det i sin tur innebär att medlemmar blir *"förbannade"*.

Ledarskapet – massans tjänare

Som jag nyss påpekade, finns det en hel del i materialet som pekar på att de oligarkiska tendenserna är tydliga i de sex föreningarna. Vad som däremot kan vara svårare att utröna ur intervjuerna är frågan om det verkligen existerar situationer där ledarna väljer att agera som "tjänare" eller som regelrätta representanter för de medlemmar som verkar i föreningen. Denna del skall vi nu titta närmare på.

Det visar det sig i några föreningar att de vid olika tillfällen använder sig av de mer demokratiska vägvalen när det handlar om hur ledarna agerar. Den styrelse som bäst kan sägas exemplifiera ett tjänarperspektiv kan belysas av följande citat, där ett beslut om medlemsavgift nedröstades av medlemmarna:

"Ja, i och med att man bor här då är man medlem. Det har varit upp faktiskt till förfrågan nåt år om just medlemskort, men det blev nedröstat. Det ville man inte ha. Utan i och med att man är boende då är man medlem."[138]

Citatet visar att medlem blir alla de som anledningen att man bor i bygden, vilket i och för sig medför ett ifrågasättande som rör t.ex. kollektivanslutning. Det är också rimligt att fråga hur engagerad en medlem är som inte av fri vilja sökt sig till denna förening. Förslaget kom ändå från medlemmarnas sida och därför har detta fastställts i föreningen. Detta behöver inte innebära att man någon gång i framtiden river upp beslutet. I denna förening är medlemmarna också aktiva och engagerade – inte i alla, men dock i många frågor. I föreningen menar styrelsen också att man inte ska göra så stor sak av det här – dvs att vara styrelse i en byutvecklingsgrupp som deras. De pekar också på vikten av väl fungerande informationskanaler

[137] Förening A
[138] Förening A

och inte minst de informella mötesplatser som uppmuntrar till samtal om föreningen:

> *”Men säkert diskuteras det lite grann, dels i fikapausen på kören på ….eller*
>
> *...torsdagarna här, kommer det upp såna här byfrågor och Hembygdsföreningen har väl någon snickarkväll på måndagar, de har väl säkert någon paus där också. Och du och jag kanske pratar någon gång.”* [139]

Att det är vikigt med mellanmänskliga möten är det flera som nämner, därmed inte sagt att de med säkerhet skulle bli mer demokratiska i sitt handlande om sådana möjligheter vore mer frekventa. För att de skall fylla någon funktion måste mötesplatserna nyttjas av medlemmarna. Vad de pekar på är en önskan sig möjligheten att diskutera föreningens angelägenheter på informella platser. Detta är den slutsats de drar av det engagemang de erfarit runt, som jag tidigare nämnt, surströmmingsfesten, festivalen, valborgsfirande och i en annan förening är det bensinmacken som betraktas som ett viktigt forum:

> *Mats: Sen har det ju blivit så att, som Anna på Macken, det är ju en sån här stor informationsspridare och är det nåt evenemang eller nån grej vi vill ha respons på då så sätter vi upp ett anslag där. Och då hade blivit så att mycket diskussion förs på macken.*
>
> *Rune: Ja, man får mycket kommentarer och synpunkter, hur landet ligger. Om man vill testa en idé så ska man sätta upp den där.*
>
> *Bert: Jajamänsan.*
>
> *Laila: Ja, precis.*
>
> *Bert: …så får man höra om det är något som funkar eller inte.*
>
> *Mats: Det är väldigt viktigt det här med person till person* [140]

Detta exemplifierar ytterligare en brytpunkt för att stävja de oligarkiska tendenserna. Om styrelsen lägger vinn om att massan ska finna tillit till sin organisation måste de också som ledare kunna agera som tjänande, samtidigt som medlemmarna å sin sida kan lita på att de förtroendevalda handlar å deras vägnar och om de inte känner sig nöjda med det skall man känna att detta går att ifrågasätta och diskutera utan att någon känner sig trampad på

[139] Förening D
[140] Förening F

tårna. Om det är nödvändigt ska medlemmarna också, vid behov, kunna återta sin suveränitet som medlemmar. För att detta ska komma till stånd krävs också täta mellanmänskliga möten, fungerande kanaler för informationsutbyte och en pågående dialog så att man ständigt kan möta det bättre argumentets seger.

Från oligarki till demokrati

Ovanstående resultat har visat oss att de frivilliga organisationerna i denna undersökning stöter på olika problem som tvingar organisationen in i olika dilemman. Det är inte alltid självklart för den demokratiska organisationen att välja demokratiska lösningar vilket många gånger hänger samman med kravet på effektivt handlande i en allt mer komplex organisation. I det som följer sammanfattas först processen så som den kan tänkas utformas i en rent oligarkisk organisation, varefter processen beskrivs för det demokratiska alternativet. För båda processerna ges också ett exempel från var sin förening – den förening som kan sägas ge flest uttryck för att vara oligarkisk respektive demokratisk.. Avsnittet avslutas med en sammanfattande kommentar.

Den oligarkiska demokratiskolan

Sju steg – en sammanfattning av förening F

Det finns två exempel på föreningar som kan sägas uppfylla de flesta av de oligarkiska stegen, förening E och F. I det som följer kommer jag att använda förening F för att belysa den oligarkiska processen, dock vill jag poängtera att denna förening också har flera demokratiska inslag, men i följande resonemang lyfter jag enbart fram de oligarkiska exemplen från denna förening. Detta görs för vart och ett av de sju stegen som den ovanstående analysen baserats på.

Generellt kan sägas att föreningen tillkom som en ersättning för en annan förening, i samma ögonblick utökades också föreningens mål. Föreningen har ca 300-400 medlemmar. Verksamheten utökas från att omfatta t.ex. höst och vårstädningar, planteringar och trivselkvällar till att även omfatta samhällsservice och att skapa arbetstillfällen i bygden. Fokus var att ha en organisation som tog sig an hela bygdens intresse och styrelsen tog därför kontakt med det som de kallar för *"utbyar"*. De som löst medlemskort har i denna förening också gjort det genom att lösa in sig på en danstillställning – detta gjordes för att få mer *"medlemskvot"*. Under intervjun så har styrelseledamöterna svårt att fokusera på verksamheten och resonemanget

glider ofta över till den vision som tycks vara det som är mest aktuellt att diskutera i styrelsen just nu. Det handlar om att gå från ideell verksamhet till ett aktiebolag. Redan innan föreningen bildandes berättar de hur nuvarande ordförande kallat samman några i nuvarande styrelse och kommit med förslaget om ett upprop: *"ska vi låta bygden fortsätta leva eller vi låta den dö"?* Här kan man fråga sig om föreningen bildats utifrån medlemmarnas önskemål eller om det är som jag tolkat det, ett förslag inom en redan befintlig grupp ledare i bygden. Det första steget (1) handlar om arbetsdelning och betonar kompetens. Detta citat får exemplifiera hur det beskrivs i denna förening, dvs hur olika personer inom styrelsen har hand om olika verksamheter genom att säga: *"Vi har ju så att det är en som ska försöka sköta om turistinformationen och en som ska sköta om lite om vi ska bygga något i kring det. Så vi tycker det är praktiskt att sköta om det. Och någon ska sköta om lite teoretiska grejer."* Det faktum att detta sätt att fördela arbetsuppgifterna är de mest praktiska ger implicit en tanke om att medlemmarna inte tillåts eller förväntas kunna hantera dessa bitar av verksamheten, i alla fall inte att fatta beslut om det skall byggas något eller inte. I just den här föreningen vill jag hävda att det första steget inte har så många explicita uttryck, detta kan nog förklaras av att redan omvid bildandet av föreningen stod det klart vilka som skulle ingå i styrelsen. Då visste de också vilken sorts kompetens som var den viktigaste.

Detta för oss vidare till att ledamoten också blir något av en oumbärlig specialist på olika områden, dvs. nästa steg (2). Styrelsens goda kontakter med omgivande organisationer förs ideligen på tal under intervjun. Så här berättar en man om fyra av sju styrelsemedlemmar: *"Lasse sitter både i kommunstyrelse och kommunfullmäktige och jag sitter i kommunfullmäktige och det blir ju så att vi blir involverade…*" och han fortsätter med att ta upp att: *" Hans, han är ju företagare och har kontakter på det och Maria är anställd av kommunen och har kontakter på så sätt. Man utnyttjar ju alla vägar man på något sätt kan.* Här ligger det nära till hands att tolka in detta som specialistkunskaper, vilket också blir tydligare när styrelsen visar på att de också når resultat i det arbete som görs mot kommunen. Även om detta inte är ett medvetet sätt att arbeta på så tänker jag mig att det är svårt och framför allt vanskligt att låta någon av medlemmarna sköta kontakterna med kommunen. Ytterligare ett citat som visar på hur oumbärliga de anser sig vara är när de menar att de också *måste* in på skolans område: *"Men just det med skolverksamheten, det måste vi börja ta tag Jo, dit måste vi ju in, för att få med oss dem….och hjälpa dem".* Han betonar styrelsens suveränitet genom att säga så här: *"det.är ju klart, det hade ju inte gått om jag inte satt i kommunstyrelsen".* Ännu ett smakprov på hur de lyfter fram sig själva ger följande citat: *"att har inte **vi** i den här föreningen funnits, så kan man peka ut bra många grejer som inte har funnits…och inte blivit genomförd"*

Ju fler specialistfunktioner som förekommer dess mer delas verksamheten upp i enheter, för att inte förlora i effektivitet. Detta leder till det tredje

steget (3) då delarna kräver en samordning, dvs hierarkiska strukturer som innebär ytterligare avstånd till medlemmarna. Nivåindelningen i den här föreningen omfattar både medlemmarnas aktiviteter, styrelsens olika specialuppgifter och styrelsen eller dess enskilda ledamöter är också ett *"länk mellan föreningen och kommunen"*. Inte bara handlingar, utan även i språket förstärks nivåindelning, specialisering och formella strukturer i denna förening. Till synes enkla arrangemang framstår som komplexa, styrelsen *uppdrar* åt någon som kallar samman en *kulturgrupp* och delegerar till dessa att leda ett *revygäng*. Den hierarkiska nivån syns också i form av positionell makt, detta ges uttryck för på följande sätt: *"Jo, men säger du åt någon så gör de ju det, men om någon annan av oss skulle gå och säga åt någon att göra än det ena, än det andra, så händer inte ett förbannade dugg"*.

För de fjärde (4) är avståndet till medlemmarna nu så stort att den naturliga följden är att styrelsen både formulerar och tolkar de mål som föreningarna skall arbetar efter. Återigen använder jag skolan som exempel: *"Vi måste in mer på skolan. Jag tror, att om vi skulle sätta oss med rektorn och diskutera det här, så tror jag det skulle vara helt öppna armar"*. Här förutsätter styrelsen att skolan är villiga att dela de mål som styrelsen satt, det är inte frågan om att rektorn själv kommer med ett förslag till hur skolan skulle kunna arbeta mot föreningen, dvs i ett underifrånperspektiv. Ytterligare ett exempel på mål som kommer från styrelsen är själva aktiebolagsformen:*"Det här med det andra då kan man ju som, om man bildar ett bolag, då kan man som egen projektägare göra ett större projekt. Och söka mera pengar och man kan ha avlönad personal osv. och man kan få mera resurser att jobba med"*. Varför jag tolkar in att detta är något som styrelsen själva initierat är följande citat: *"… liksom nu idag att vi hade det här med Stugubygden AB, vi tyckte att det kan vara en viktig fråga att sprida ut information i kring"*. Resonemanget om aktiebolagsbildningen förs i styrelsen och informationen går ut till medlemmarna via mail – men inte till alla: *"Nej, inte alla enskilda medlemmar, men de som på något vis är engagerade …nej, men de som har makten… kan sprida vidare sen va…"* Här är jag inte riktigt på det klara med om detta är ett uttryck för att de som har tillgång till mail är de som har makten eller om makt är synonymt med engagerade. Det troliga är väl att inte alla medlemmar har en dator och att det sen måste spridas vidare från mun till mun. Det intressanta är dock i en så viktig fråga väljer denna styrelse att gå ute med information via mail och brev, i stället för att samla medlemmarna och låta de få ge uttryck för huruvida de vill att föreningen skall bli ett bolag eller inte.

När så målen är satta utan att medlemmarna påverkat innehåll och riktning är det inte längre givet att medlemmarna kan identifiera sig med dessa. Detta kan skapa oro i leden och organisationen måste då, för sin fortsatta överlevnad skapa lojalitet och åsiktsgemenskap. Detta blir det femte steget (5). Ett effektivt sätt att knyta medlemmarnas lojalitet till styrelsens arbete är

att spinna vidare på oumbärligheten genom att hota att avgå, vilket också ordförande har *gjort "du har hota nån gång att kliva av…och då"*. När verksamheten kommit till detta stadium så förväntas medlemmarna inte längre handla. Den här föreningen uttrycker visserligen en önskan om medlemmarnas engagemang men säger samtidigt: *"Ja, det är det att det blir samma personer som ska göra allting hela tiden"* och bristen på engagemang uttryck också så här *" För jag tänkte ju det var, var och ens sak att se till att vi hjälper till med det där. Men det har ju blivit som något enmansjobb".* Att styrelsen själva utför arbetet hänger samman med att de vill försäkra sig om att åtaganden blir utförda. I nästa steg (6) stelnar den form föreningen antagit. Det är enklare och effektivare att ta in nytt blod från de egna leden och därmed också fortsätta att odla särintressen framför allmänintressen. Detta är ytterligare ett steg som inte uttrycks explicit i denna förening, dock framgår att flera av dem suttit i föreningars styrelser tidigare, de har också det gemensamt att de är aktiva inom kommunpolitiken, dock finns det inget som framgår av intervjun att detta är grunden till varför dessa personer sitter i samma styrelse. Organisationens nuvarande struktur löper en risk att kullkastas om man skulle föra in medlemmarna i denna fas. Till viss del underlättar regler, praxis och formella möten att avståndet till medlemmarna ökar. Slutligen (7) kommer föreningen att verka med en mycket aktivt ledarskikt och en passiv medlemskader och detta menar jag är det resultat som blir om man fullföljer planerna på bolagiseringen av föreningen:

> *" Men jag ser här att man för att rädda samhällsservicen osv. så måste man ha en starkare…starkare grund att jobba från och det tror jag att man kan ha i ett bolag. Man kan även kanske bli den som driver de här sakerna, jag vet inte…Det händer ju så mycket nu inom…det kanske är vi som ska vara posten så småningom, och banken. Vi kanske ska vara, där man hämtar ut sin medicin eller så…Ja, jag vet inte men det blir ju sådana frågor och det är ju ett sätt kanske att finansiera en verksamhet också. Vi får ju naturligtvis se till att ta betalt för att vi gör de här jobben i så fall"*

Den demokratiska demokratiskolan

Sju steg en sammanfattning av förening A

De demokratiska alternativen framgår inte lika tydligt i intervjuerna, den förening som jag valt som exempel på demokratisk skolning är förening A. Det har varit svårt att finna explicita uttryck för de demokratiska alternativen och man bör också vara medveten om att den här föreningen också ger uttryck för oligarkiska val, dessa lyfter jag inte fram i exemplet.

Föreningen består av tre byar, de gamla byalagen och dessa har nu gjort gemensam sak. Styrelsen berättar att det finns ännu fler byar som vill att de skall gå samman men här har de satt stopp, de har kommit fram till att till att detta riskerar bli för stort och för otympligt och därmed också för byråkratiskt. När det gäller medlemskapet i den här föreningen är alla boende i byn medlemmar. Varför det blivit så är för att byborna själva önskade sig det. *" Ja, i och med att man bor här då är man medlem. Det har varit upp faktiskt till förfrågan nåt år om just medlemskort, men det blev nedröstat. Det ville man inte ha. Utan i och med att man är boende då är man medlem"*. Verksamheten riktar sig till alla hushåll i byarna och totalt finns knappa tvåhundra medlemmar. När det gäller representativitet och kunskapsspridning, steg (1) framgår att styrelsen består av representanter från byarna, det finns ledamöter som är relativt unga, ett par kvinnor och en nyinflyttad samt en gammal trotjänare som funnits med i åtta år. Även om det inte tycks vara ett medvetet val så har de en god representativitet i styrelsen. Styrelsen berättar också att när en styrelsemedlem försvinner ersätter den med en ny, att hitta ersättare verkar därmed inte vara ett problem i denna förening, vilket för resonemanget till nästa steg (2) som rör rotation på bland annat styrelseposter. Det framgår inte alldeles tydligt att man aktivt arbetar med utbytbarhet på posterna. Dock kommer det in nya i styrelsen vilket framgår av följande dialog mellan två personer: *"Att jag kom in det berodde på att nån avsa sig, som satt förut…Jag har ju suttit för länge, så jag ska trappa ner jag…Att det kommer in nya människor beror på att andra avsäger sig som har suttit tidigare."*. Det verkar heller inte vara så att föreningen har styrelsemedlemmar som specialiserats sig på vissa delar av verksamheten. På frågan om ledamöterna har olika uppdrag i styrelsen så svarar de så här: *Nja, inte riktigt. Det fanns ju en gång nåt lite område, några som skötte om och ta upp en badbrygga här. Och så försökte vi få till, ja lite grann, nån som skulle ha hand om lekparken…Nej, nån sån uppdelning har vi väl inte egentligen? Det är lite delegering..."*. Ett enda fast uppdrag lyckas de tillslut identifiera, vilket framgår av följande citat: *"Jag har ett fast uppdrag, att tigga pengar… Där har vi ju ett faktiskt, ja"*.

I styrelse berättar de med glädje om den mängd olika verksamheter som rymmer inom föreningen, bland annat berättar en man så här : *"… i början var det ju…Vi hade surströmming, vi hade midsommar, ja vi tiggde medel till lekparken och hittade på bra nog mycket ett tag där. Tanken var väl egentligen från början att man skulle försöka göra nånting inom byn och det gjorde vi ju. Sen kom det kom till en badplats där nere och kommunen ställde upp med pengar till virke och vi byggde bryggor och badhytten här nere och busshållplatsen kom till häruppe under byalagets tid"*. De har också ställt i ordning en fotbollsplan där medlemmarna spelar ishockey vintertid. I styrelsen verkar de inte vara riktigt säker på hur detta har finansierats, det verkar inte vara det primära. Poängen är att barn och föräldrar har möjlighet att bedriva idrott där och man hjälps åt att underhålla den: *"Jag vet inte vem det är som får pengarna där, men kommunen anslår för den där*

planen, men det tror jag skolan gör…? Det finns ett schema…man sköter om planen då en vecka i taget, det är föräldrainsatser också, det är de som har barnen där…"

Styrelsen berättar vidare om andra verksamheter inom föreningen:

> *"Vi byggde en bro också, den är väldigt skojig och används mycket. Och det är ju där vi hade metartävlingen nu. Och på sista året här byggde vi då en liten kaj kan vi säga, i anslutning till, vid ena broändan. Så det ser ju trevligt ut. Så vi fortsätter komplettera det där allt eftersom pengarna rinner till. Vi byggde ju väg ner till badplatsen och vi har skrivit till Systembolaget ett antal gånger för att försöka få ett utlämningställe…ner till Bryssel. Och vi har kontakt med tipstjänst…i stort sett är det väl såna här statliga och vi försöker påverka kommunen och länsstyrelse och alla möjliga naturligtvis. Och sen de här glada festerna har vi ju ordnat under ett antal år…"*

På det sätt styrelsen beskriver verksamheten så framgår att det är många olika saker de arbetar med. Det framgår också att det finns ett engagemang bland medlemmarna men framför allt att det finns en god gemenskap i byn, vilket också tycks vara det övergripande målet. Dessa citat har syftat till att lyfta fram att föreningen svarar mot många olika gruppers önskemål, dock framgår inte om det är medlemmarna själva som uttryckt dessa önskemål. Till viss del kan man dra dessa slutsatser – inte minst eftersom de uttryckligen visar hur de gjort för att få reda på vad medlemmarna tycker, t.ex genom enkäter och genom att aktivt gå ut till människor som flyttar in i byn.: "…*och berätta vad vi håller på med, så att om det är nånting de kan eller vill fråga om så har de ju telefonnummer då. Och… så de har nån att vända sig till, om man vill".*

Följden blir att föreningen i det tredje steget (3) inte nödvändigtvis måste dela in verksamheten i nivåer och ju fler som är insatt i föreningens arbeten dess enklare är det att behålla en platt organisation. *"Men annars finns det ju mycket saker och ting som man, vi har gemensamt intresse av att… man kan lösa informellt. Sen är vi ju ett, som jag fattar det, så är ju vi ett språkrör från den här delen av kommunen, mot kommunen".* De strävar efter informella lösningar och visar också på att de är en del av kommunen mot kommunen, dvs man är inte över medlemmarna utan fungerar som en kanal mellan dem och kommunen (jfr förening F).

En fast struktur tycks ha en sekundär betydelse, ledamöterna träffas *"oftast när behov uppstår"* och i den här föreningen tonar effektiviteten ned och engagemang och gemenskap upp vilket leder in på det fjärde steget (4) som

handlar om att det skall finnas gemenskap kring målen i organisationen. Föreningen visar också att styrelsen är beredd att kompromissa om det är så att medlemmarna vill ändra mål eller inriktning på verksamheten, ett exempel på det är de nedröstade medlemskorten är. Ett annat exempel är att i stället för att varje förening ordnar liknade fester så menar de att istället för att konkurrera med varandra så kan man överlappa varandra *"…det ordnar ju ändock Hembygdsföreningen, en stor grej alltså, med dans och allt möjligt. Och då tycker vi att det är ingen idé för oss att, då går vi på deras tillställning istället då".* I bygden finns för övrigt många olika föreningar, något de lyfter fram som positivt – dock ser de även dess baksida genom att påpeka att det tar lite för mycket tid för de som engagerar sig mycket.

I föreningens styrelse framgår det tydligt att de har många olika åsikter, det är högt till tak under intervjun. Det tycks därför troligt att styrelsen är beredd att ta hänsyn till såväl mångfald och hantera konflikter och därför tolkar jag också in att man byggt en öppen organisation. Detta blir det femte steget (5) och som leder organisationen vidare in på att det hela tiden är viktigt att få in nya tankar och nya idéer. Detta innebär att en styrelse och en förening ibland måste har konflikter och också lösa dem, om det så gäller kontakter med myndigheter. Föreningen representanter sitter alltså inte med mössan i hand och tiger utan driver medlemmarnas frågor. I ett fall försökte de skapa en bättre miljö för en funktionshindrad elev, det *"…mötte ju lite motstånd, inte minst från lärarhåll, att det skulle asfalteras, då slog de rent bakut, asfalt skulle ju inte få vara, men hur det var så fick vi till en liten plätt och en basketkorg. Och jag hörde, nu hade de ju haft föräldramöte och det de ville ha mer utav, så var det asfalt".*

Det blir lite kompromisser emellanåt menar en av styrelsemedlemmarna, men det är viktigt att få in nya tankar och nya människor i styrelsen. Detta för oss över till steg sex (6) dvs. att styrelseposterna måste tillsättas med de som representerar medlemmarna nya önskningar, mål etc. för att kunna bejaka både särintressen och allmänintressen. Även här är jag lite osäker i min tolkning, dvs. om denna förening rekryterar från de egna leden eller ej. Styrelsen ger i alla fall intryck av att bestå av en samling olika människor som representerar olika delar av bygden. I det slutliga steget (7) strävar de efter att vara medlemmarnas tjänare och fatta beslut efter att ha förankrat detta hos medlemskadern: *" Ja, men det är ju så att om vi bor lite grann här och där i byarna här och träffar människor här, det kan ju inte vara mer jordnära beslut än vad det blir egentligen. Det kan man väl säga".*

Konklusion

De två exempel som angivits ovan är de föreningar som utmärker sig i intervjuerna.. Dessa föreningar bär, precis som de andra, spår av både oligarki och demokrati i sin verksamhet. Generellt kan sägas att samtliga

föreningar, på det sätt som de väljer att agera, växlar mellan de oligarkiska och demokratiska vägvalen, detta görs dock olika frekvent och inte alltid medvetet. Att några föreningar uppvisar mer tydliga oligarkiska tendenser än några andra är i detta sammanhang mindre intressant än det faktum att *samtliga* föreningar innehåller spår av såväl oligarki som demokrati. Poängen är att den oligarkiska vägen *går* att undvika, men är samtidigt på intet sätt lätt att undgå. För den demokratiska organisationen lurar ständigt ett stickspår till oligarki och det är sannolikt medvetenheten om vilka handlingsalternativ som leder demokratin vidare som skulle göra det möjligt att bibehålla en demokratiskt organiserad verksamhet. Organisationen har att ta ställning till en rad dilemman och hur dessa dilemman får sin lösning beror i stor utsträckning på vad som framkommit i diskussionen bland de människor som deltagit, så till vida att dessa individer har möjlighet att göra sin stämma hörd.

Kapitel 8. Dialogdemokrati?

EN MAN EN RÖST, VAD SÄGER TANTERNA – BILD TRE

Som vi har sett av föregående kapitel tenderar de oligarkiska krafterna att manövrera ut ett demokratiskt arbetssätt. Detta tycks till stor del kunna förklaras på en organisatorisk nivå. Här vill jag vända uppmärksamheten mot att organisationer inte är fenomen fristående från de individer som ingår. Därför är det viktigt att vara observant på hur organisationsstrukturen definierar objekten som ingår i sammanhanget och hur olika roller konstrueras i och genom verksamhetens arbete (Alvesson, 2001).

Avhandlingens teoretiska del visar att föreningslivet ger, förutom praktiska erfarenheter av ett demokratiskt styrelsesätt, kunskaper om demokratiska processer och att fatta beslut under demokratiska former. Detta är den diskurs som förts av forskare allt sedan 1950-talet (Johansson, 1953; Eneroth & Olsson, 1999). I det deltagardemokratiska perspektivet betonas dialogens roll och kommunikationens betydelse för att människor, under demokratiska former, skall ha möjlighet att föra fram sina åsikter (Pateman, 1989). Om dialogen uppfattas som ett verktyg för att fatta beslut under demokratiska former blir det intressant att fråga sig hur och om en sådan form av dialog manifesteras i de studerade föreningarna. Styrelsen är demokratisk så till vida att där har *en man en röst*! Så vad händer med alla röster? Vilka är det som talar, vilka får tala och vad är det egentligen som sägs? Genom att analysera det samtal som förs inom dessa föreningars styrelser kommer detta kapitel att belysa dessa frågor. Kunskapen om hur samtalen förs i demokratiska organisationer kan ses om viktigt för att kunna undvika den oligarkiska vägen och ge organisationen andra förutsättningar för hur den demokratiska skolningen skall utföras.

Vad är ord, uppbackningar och turer?

Som tidigare nämnts i teoridelen genomförde Karin Milles en samtals-analytisk studie av hur kvinnor och män pratar under arbetsmöten (2003)[141]. En del av hennes analys studerar skillnaden i kvinnors och mäns språk och analysen bygger på dominansmodellen. Modellen utgår från att kvinnor är

[141] I Karin Milles studie videofilmas sex arbetsgrupper om 4-9 deltagare.

underordnade männen, som en följd av maktförhållanden i samhället. Milles söker bland annat svar på frågan om mäns makt över kvinnor kan sägas komma till uttryck i samtalet och då som mätbara språkliga dominansstrukturer.

Till att börja med kommer här en kort redogörelse för några begrepp som används i följande kapitel. *Tur* skall i detta sammanhang ses som när en talare har ordet, dvs. när denne ger uttryck för något, och handlar också om förmågan att behålla en tur. Turen kan också betraktas som *responser* som är ett givande av respons, dvs. någon uttalar sig för eller mot den som har ordet men har inte en egen tur. *Uppbackningar* betyder att man stödjer eller uppmuntrar en talare att fortsätta att ha ordet, dvs. behålla turen *Misslyckade turer* är de gånger en person har turen eller försöker få det men inte får behålla det, t.ex. genom att bli avbruten.

Ett demokratiskt samtal bör, idealt sett, vara fritt från dominans, vare sig det rör dominansen från en enskild individ eller en hel grupp som dominerar ett fåtal. I det demokratiska samtalet bör det råda en relativt jämn fördelning av uttalanden, frågor, svar etc. Alla skall ha möjlighet att ta en tur, att få respons eller ge och ta emot uppbackningar. Misslyckade turer bör helst utebli. Denna rent hypotetiska bild är naturligtvis en utopi, människor kan ju vara olika talföra eller också helt ointresserade av att föra fram en åsikt i fråga. Dock menar jag att i sammanhang som styrelserummen, vilka i regel rymmer ett antal förtroendevalda, är syftet inte bara att tala för sig själv utan även att föra andras talan. Här borde i rimligaste mån åsikter finnas hos var och en som deltar. Det kan handla om egna åsikter eller åsikter som förs fram för andras räkning.

Följande analys har en kvantitativ aspekt, dvs. mängden talade ord. Även en kvalitativ aspekt kommer att tillföras. Med hjälp av citat kommer exempel ges för hur språket stänger ute eller öppnar upp för att delta i samtalet. Det handlar alltså om vad som sägs och hur man säger olika saker till varandra. Detta tolkas också i termer av demokratiskt respektive oligarkiskt sätt att samtala. Syftet är i första hand att studera hur samtalet ser ut mellan de som ingår i styrelserna, men även en genusaspekt kommer att ingå i analysen, dock utan att för den skull lägga särskild fokus på något av könen. Analysen är inriktad på att belysa hinder och möjligheter att föra ett jämlikt samtal och därmed kasta ljus (eller skugga?) över det demokratiska samtalet i den demokratiska föreningen.

Demokratiskt samtal – hur fördelar sig rösterna

Jag vill här påminna läsaren om att i dessa sex grupper ingår totalt 21 män och 6 kvinnor och att deltagarantalet i grupperna varierar. Mötenas längd

varierar också och sammantaget försvårar detta en jämförelse mellan såväl individer, grupper som kön. Intervjuerna är alla över en timme långa och den längsta intervjun pågår i en och en halv timme. Vid intervjutillfällena tillfrågades inte om ålder, men de som betraktas eller beskrivs som ”unga” i nedanstående resonemang är de som är under 30-35 år. För att skapa en referenspunkt över vad som kan tänkas vara den normala taltiden per individ - under förutsättning att samtalet är demokratiskt - har jag räknat fram ett medelvärde[142] som får utgöra den referens mot vilket jag jämför materialet. Detta innebär att varje deltagare i dessa grupper bör använda i medeltal 2082 ord under det samtal som pågår drygt en timme (tabell 2).

Tabell 2 Antal ord fördelat på kvinnor och män i de sex styrelserna

Förening	A	B	C	D	E*	F	
Kvinna 1	390			1 187	1 116	845	
Kvinna 2				296	*645*		
Man 1 Ordförande	5 276	5 413	1 092	7 091	485	3 110	
Man 2	2 790	3 676	3 657		6 128	2 531	
Man 3	1 112	1 425	3 431		*242*	2 221	
Man 4	1 073	379			25		
Man 5	461						
Man 6	182						
Totalt antal ord/förening	11 284	10 839	10 839	8 574	8 574	8 707	*56 225/27*
Medelvärde ord/förening	1 612	2 710	2 710	2 858	1 440	1 440	***2 082***

* kursiverade ingår endast i en mindre del av intervjun

Som framgår av tabellen finns en respektive två kvinnor med i fyra av föreningarna. Noteras bör att i förening D är kvinnorna i majoritet och i förening E har antal ord för två personer kursiverats. De kursiverade siffrorna anger att dessa personer närvarar endast under de första femton minuterna av intervjun. Ordförandena i alla föreningar är män och har i tabellen fått siffran 1.

Om man studerar de två sista raderna i tabellen (2) framgår att den totala mängd ord man använder under intervjun i respektive förening inte pekar ut några anmärkningsvärda skillnader dem emellan. I snitt använder styrelsemedlemmarna i varje förening mellan 8 180 och 11 284 ord under den dryga timme som intervjuerna pågick. I de föreningar som har tre och fyra deltagare använder man i medeltal mellan 2 177 och 2 727 ord vardera medan de två större grupperna har en mindre mängd, cirka 1 500 ord i medeltal. Dessa siffror säger inte mycket mer än att ju större grupp desto fler får dela på det antal ord som det finns talutrymme för. Mängden använda ord per individ minskar med antalet medlemmar i gruppen.

[142] Medelvärdet baseras på totala antal ord i alla intervjuer, delat med totalt antal deltagare.

Poängteras bör att det inte är givet att den som talar mer dominerar samtalet eller har kraft att påverka ett samtal. Det finns de som yttrar sig mer sällan men deras turtagning kan ändå ha väldigt stor inverkan på samtalet i gruppen. Det är dock rimligt att anta att ju mer demokratiskt förhållningssätt man har inom gruppen, desto mer större möjlighet att göra sin röst hörd, åtminstone närma sig det tänkta medeltalet om dryga 2 000 ord vardera.

Tiger kvinnorna?

En mer närgående granskning ger vid handen att i relation till det tänkta medelvärdet är det vanligare att ordföranden använder betydligt fler ord. Detta är dock inte fallet i förening C och E, men den stora skillnaden mellan ordförande och övriga ledamöter är värd att noteras, en ordförande har inte monopol på ordet utan skall föra ordet i gruppen. Tabellen visar också att kvinnorna överlag pratar betydligt mindre än ett tänkt medelvärde. Detta gör även några av männen (fyra stycken). Drygt hälften av männen använder sig av mer än medeltalet ord men ingen av kvinnorna närmar sig detta tal, vilket kan tyckas lite anmärkningsvärt om man betänker att gruppens representerar en demokratisk organisation.

Jämförs gruppen kvinnor med de män, vars talutrymme inte heller närmar sig medelvärdet, framträder en jämnare fördelning. De kvinnor och män som använder mer än 400 ord men ändå inte når upp till medeltalet utgör en majoritet, som individer betraktat. Trots att de kan sägas utgöra en majoritet är det inom varje styrelse en till tre män som kan sägas dominera samtalet i antal ord räknat. Gruppen F har den jämnaste fördelningen av ord. Här ingår tre män och en kvinna: kvinnan använder knappt tio procent av talutrymmet. De tre männen fördelar sig relativt jämt över de resterande nittio procenten. Även om det, utifrån de siffror som här presenteras, inte går att säga så mycket om själva samtalen blir det tydligt att ingen av kvinnorna kan sägas tillhöra gruppen som använder flest antal ord. Även om kvinnorna använder betydligt mindre talutrymme totalt sett bör man uppmärksamma att den som använder sig av *minst* antal ord är en man i gruppen E. Under den dryga timme som intervjun pågick använde han sig av 25 ord. Denna man är för övrigt en yngre man och i gruppen B (som enbart består av män) finns också en man som använder en anmärkningsvärd liten del av det totala talutrymmet. Även denna man är yngre än de andra deltagarna. I just den gruppen använder ordförande ganska precis hälften av den totala mängden ord. Ja, kvinnorna tiger men så gör också flera av männen. De fåordiga (om nu detta är en adekvat beskrivning) är antingen kvinnor eller yngre män, en är relativt nyinflyttad och en man är också betydligt mycket äldre än de övriga i styrelsen.

Ord, turer och uppbackningar i samtalet

Av det ovanstående resonemanget framgick att förutom de mest dominanta männen i samtalet (antal använda ord) var det inte någon större skillnad mellan de män och de kvinnor som använder sig av ett färre antal ord under intervjusituationen. För att mer specifikt kunna uttala sig om vad de

Tabell 3 Antal använda ord, uppbackningar och turtagningar fördelat per individ (kvinnor med fet stil).

Indvid/grupp	Totalt antal ord	Medelvärde antal ord	Max antal ord i tur	Antal turer	Uppback-ning	Uppbackning/ antal turer i %
1A	5276	23,1	245	229	42	18.3
2 A	1112	18,2	99	61	25	41,0
3 A	1073	18,5	106	58	9	15,5
4 A	2790	26,1	214	107	24	22,4
5 A	461	11,8	55	39	9	23,1
6 A	**390**	**7,36**	**46**	**53**	**21**	**39,6**
7 A	182	9,1	26	20	5	25
1 B	5413	23,3	169	232	23	9,9
2 B	3676	18	95	204	18	8,8
3 B	1425	20,1	108	71	10	14,1
4 B	379	5,6	33	68	25	36,8
1 C	3657	19,5	182	188	24	12,8
2 C	1092	12,4	67	88	19	21,6
3 C	3431	26,6	276	129	25	19,4
1 D	7091	31,1	227	228	76	33,3
2 D	**1187**	**5,2**	**48**	**215**	**96**	**44,7**
3 D	**296**	**3,7**	**34**	**76**	**39**	**51,3**
1 E	242	10,1	84	24	9	37,5
2 E	**645**	**49,6**	**177**	**13**	**0**	**0**
3 E	6128	44,4	353	138	10	7,2
4 E	485	7,8	37	62	25	40,3
5 E	**1116**	**12,5**	**79**	**89**	**25**	**28,1**
6 E	25	4,2	10	6	2	33,3
1 F	3110	18,8	223	118	14	11.9
2 F	2531	14,0	92	181	30	16,6
3 F	**845**	**6,4**	**71**	**133**	**44**	**33,1**
4 F	2221	21,7	196	143	8	5,6

numeriska skillnaderna består i har jag delat upp samtalen i både ord, turer och uppbackningar per individ. Här återfinns också ett medelvärde per individ, vilket är ett mått på hur långa turer varje individ använder i snitt under intervjun. Här finns också den tur där medelmmarna använder sig av flest antal ord. I den sista kolumnen ser man också hur många procent uppbackningarna utgörs i relation till det egna antalet turer. Detta redovisas i tabell 3 ovan. De fetmarkerade siffrorna visar de kvinnor som ingår i studien.

Då tabellen ovan är ganska oöverskådlig kommenterar jag i det som följer de olika kolumnerna och också olika individer och grupper, vilka jämförs med varandra.

Hur mycket uttrycker sig medeltalaren?

Om man tittar närmare på individernas medelvärde, kolumn tre, framgår att så gott som alla kvinnor (här markerade med fet stil) har låga medelvärden (se tabell 4). Kvinnorna använder mellan fem och tretton ord för var gång de yttrar sig. Två av männen ligger under sex ord i medeltal per tur. De övriga männen använder i genomsnitt minst tjugo ord var gång de yttrar sig. I det resonemang som följer kommer jag, när jag refererar till en individ, att använda mig av fingerade namn i ställer för de siffer- och bokstavsbeteckningar som individerna fått i tabell 3.

Tabell 4 Medelvärde antal ord per tur och individ i föreningarna A-F

A	B	C	D	E		F
23,1	23,3	19,5	31,1		10,1	18,8
18,2	18	12,4	**5,2**	**Berit**	**49,6**	14,0
18,5	20,1	26,6	**3,7**		44,4	**6,4**
26,1	(5,6)				(7,8)	21,7
11,8					**12,5**	
7,36					(4,2)	
9,1						

Tre av männen (siffra i parentes) har liknade medelvärde som kvinnorna. Notera den kvinna, Berit, i förening E som använder nästan femtio ord i medeltal. Det som bör kommenteras i detta sammanhang är att Berit deltar drygt femton minuter under intervjun och har där tretton turer. Därefter lämnar Berit intervjusituationen och därmed ingår hon inte i den totala analysen av materialet. Berit bör ändå kommenteras eftersom hon, precis som flera av de andra kvinnorna till en början inte säger ett enda ord. Strax innan Berit skall lämna lokalen har samtalet kommit in på frågan om varför de bildade föreningen. Det visar sig då att Berit varit drivande i utformandet

av den ursprungliga idén. Det är också hon som ger uttryck för varför föreningen varit tvungen att ändra karaktär. Med stor entusiasm berättar hon t.ex. så här:

> *Ja, det är ju historia nu då. Men vi tänkte så här att vi ville göra nånting för de äldre i byarna, eftersom det är många äldre som bor här, och göra det trivsamt för dem och ett fint – boende. Och så tyckte vi, eftersom det finns också många barnfamiljer, att det fanns många med småbarn som också var intresserade av att göra ett dagis här. Och då startade vi upp ett kooperativ det gjorde vi ju. Och vi sa att varför inte göra någon ny grej för äldre och för barn. Det är ju inte meningen att man ska vara i samma lokaler, det är lite jobbigt. Men vi har gott om plats i huset, som du vet. Så att vi fixade ritningar och hade vilda planer om hur bra det skulle bli och vi skulle ha dagis på nedre våningen, vi skulle ha lägenheter för de äldre på den övre våningen*

Denna tur innehåller 153 ord, en siffra som ingen av de andra kvinnorna ens kommer i närheten av, men som dock flera av de män som yttrar sig mycket mer än väl tangerar. Berits turer visar dels på engagemang och det hon talar om är dels något som kvinnor själva menar är sysslor som oftast faller på deras lott, eller som de förväntas vara intresserade av (SOU 1999: 84) dvs. verksamhetens sociala inriktning. En möjlig tolkning är att det som engagerar låter också tala om sig, därmed finns det utrymme att tolka att kvinnorna i de studerande föreningarna inte är engagerade i den verksamhet som drivs, eller runt de frågor som diskuteras under intervjun. Detta är dock bara en del av sanningen, det finns flera exempel under intervjuerna där kvinnorna tar ordet och då är det ofta i sammanhang som rör frågor kring barn, skola, dagis eller äldreomsorg. Det är inte så att dessa ämnen inte lyfts fram under intervjuerna, det som händer är att kvinnorna ofta blir avbrutna eller tystas med andra medel, vilket jag återkommer till längre fram i kapitlet.

Oligarkiskt eller demokratiskt samtal

Om vi nu jämför en kvinna och en man som använder lika många ord, ca 1 100, under hela intervjun, framgår av tabell 5 att Doris har mer än dubbelt så många turer som Carl. Detta förklaras bland annat av att flera av turerna misslyckas eller är uppbackningar. Här skall nämnas att Doris ger ifrån sig 96 uppbackningar medan Carl endast ger 19 uppbackningar till den som för tillfället har ordet. De övriga turerna är något som Carl får behålla eller åtminstone avsluta innan han själv ger turen vidare till någon annan.

Tabell 5 Antal ord och turer. Jämförelse mellan en kvinna och en man

Individ/ grupp	Totalt antal ord	Medelvärde antal ord	Max antal ord i tur	Antal turer	Uppback-ning
Carl i grupp C	1 092	12,4	67	88	19
Doris i grupp /D	1 187	5,2	48	215	96

Carl och Doris representerar visserligen varsin förening, vilket skulle kunna ses som en förklaring till den skillnad som uppvisas. Att det ändå är rimligt att jämföra dem är för att de båda ingår i grupper om tre personer och att intervjutiden omfattar drygt en timme. De har båda lika stora förutsättningar att få tillgång till talutrymmet under intervjun.

Många av de uppbackningar som jag här ovan velat peka på, benämns också som *fyllnad* i den forskning som rör manligt och kvinnligt språk (Tannen, 1995). Utfyllnader består av hummande, jakande och upprepning av vad som sägs av den som för närvarande har ordet. I citatet här nedan ser vi ett exempel på en uppbackning som Doris ger ordförande Erik under samtalet i deras styrelse (förening D).

Tabell 6 Exempel på uppbackning av ordförandes tur i förening D

Samtalsteknik	Individ	Tur och uppbackning
Turtagning	Erik	*…sen gavs det ju möjligheter med att det fanns ju landsbygdsutvecklings bidragspengar att få*
Uppbackning	Doris	***Ja precis***
Turen behålls och fortsätter	Erik	*…som vi då har byggt upp och som har kunnat finansiera mycket av det här*

Så gott som alla uppbackningar som kvinnorna ger i de studerade föreningarna följer det ovan angivna mönstret. Ett par tre ord: *Ja så är det* eller *jag håller med* används men även olika typer av hummande och jakanden. Detta gör att inte bara antalet ord utan också kvinnornas egna turer är sällsynta i materialet. Då antalet uppbackningar är fler och är av den karaktär som beskrivits ovan finns det skäl att anta att männen i dessa föreningar dominerar samtalen, något som styrks ytterligare av tidigare forskning (Stark et. al, 2003).

Att männen ger färre uppbackningar både till varandra och till de kvinnor som är med i de olika gruppen framgår också. Männen verkar i större utsträckning väva in hela turer mellan varandras turer, flera av deras resonemang kan tolkas som en dialog mellan jämlikar, åtminstone i antal ord mätt, vilket också följande citat från förening B får exemplifiera:

Frans: Ja om man skulle hjälpas åt med någonting men det är ju ingen som talar om problemen, eller vad säger du?

Gustav: Ja men diskuterar dom en väg där borta, det är vi ju inte intresserade av men det måste ju vara någonting som är förenande va, annars är det ju ointressant

Detta sätt att uttrycka sig i samtalet mellan varandra skiljer sig från det sätt som kvinnorna uttrycker sig på under intervjuerna. Detta kan, ur ett könsmaktperspektiv, tolkas som att männen dominerar kvinnorna (Wahl el al, 2003) och i detta sammanhang kan det tyckas märkligt att föreningarna å ena sidan ger uttryck för en *strävan* efter att få kvinnor i styrelserummen, å andra sidan tycks kvinnornas åsikter inte ha möjlighet att ta sig uttryck? Detta är också något som syns på ledningsnivå inom det privata näringslivet (SOU 2003:16), vilket kanske avspeglas eller rent av reproduceras inom den frivilliga sektorn. Flera av dem som är ledamöter i dessa föreningar har också uppdrag inom näringsliv och offentlig sektor. De vet hur en slipsten ska dras inom styrelserummens väggar. Av detta kan sägas att även samtalsnivån kan ses som uttryck för oligarki, i den bemärkelsen att bara vissa får höja sin stämma i församlingen.

Språkliga uttryck för oligarki

Att männen inte backar upp varandra på samma sätt kan konstateras. I förening E framgår av tabell 7 att Henry dominerar i samtliga kolumner utom när det gäller uppbackningar. Han använder under en och samma tur som mest 353 ord, vilket kan jämföras med Inga som använder 79 ord som mest. De båda har ändå flest andel turer under intervjun, den som kommer närmast efter Inga är den man som har ordet 62 gånger. Inga är också den kvinna som använder flest antal ord av de kvinnor som ingår i undersökningen.

Tabell 7 Antal ord och turer i förening E, jämförelse mellan en kvinna och en man

Individ/ grupp	Totalt antal ord	Medelvärde antal ord	Max antal ord i tur	Antal turer	Uppbackning
1	242	10,1	84	24	9
Henry i grupp E	**6128**	**44,4**	**353**	**138**	**10**
3	485	7,8	37	62	25
Inga i grupp E	**1116**	**12,5**	**79**	**89**	**25**
5	25	4,2	10	6	2

Utifrån de antal ord som Inga använder kan det tolkas som att hon tillhör en av de som dominerar samtalet i gruppen. Hon har tillsammans med Henry

det mesta av utrymmet i samtalet i denna förening. Följande exempel syftar till att visa hur samtalet ser ut mellan dessa personer:

> *Henry: Ja, vi har försökt och vi har ringt till en del helt klart. Men jag tror innerst inne att de som inte går med, de vet om att det handlar om ett otroligt slit och som sagt, inte kommer det handla om nån krona i nån börs...*
>
> *Inga: Tror du att det är pengarna man...?*
>
> *Henry: Ja, och ens egen fritid tror jag, kanske.*
>
> *Inga: Ja, där tror jag att många backar. Just det där med egen fritid. Folk har inte så stor fritid dag.*
>
> *Henry: Och sen får vi inte glömma att en stor grupp här är åldringar...ålderspyramiden på den här sidan är inte den allra bästa...*
>
> *Inga: Nej, o nej.*
>
> *Henry: Och börjar du vara i vissa år kanske du inte går med i föreningen heller, du känner att du inte orkar göra så mycket i kåken heller...*
>
> *Inga: ja… att du inte orkar...*
>
> *Henry: Man gör inte det.*

I mångt och mycket kan det synas som att Inga och Henry för ett dialogliknande samtal, dem emellan, men det är ändå Henry som styr vad samtalet skall handla om. Det finns en annan aspekt i detta citat, nämligen på det sätt som dessa två tillsammans markerar att föreningen kräver insatser. Medlemmar måste orka, vara unga och inte har andra fritidssysselsättningar. Tillsammans markerar de att dom som är medlemmar ska prestera och på så sätt kan andra grupper (de som inte har lika mycket tid att lägga i föreningen) också uppfatta att de stängs ute. I denna förening är ordföranden yngre och relativt nyinflyttad och genom detta sätt att samtala kan gamla ledamöter ge uttryck för vilka normer som gäller i föreningen.

Ett annat exempel från denna förening är när ordföranden (Knut) börjar med att svara på en fråga och där turen sen tas över av Inga och Henry (tabell 8).

Tabell 8 Turtagning, misslyckad tur och uppbackning i förening E

Samtalsteknik	Individ	Turens innehåll
Fråga	*Intervjuare*	*För det har varit så tidigare?*
Respons + uppmanar till respons	Knut	Det har gått åt att bygga upp egentligen.. ..Sen har ju alla priser ökat också, oljepriserna. Det blir bara dyrare el, ja nu tre kubikmeter olja kostar, eh… 19 000 va?
Turtagning	Inga	Ja, jag höll på att svimma när vi beställde sist.
Turtagning	Henry	Jag tror nog vi köpte olja för 25 000.
Uppbackning	Inga	Det kan jag tänka mig.
Turtagning	Henry	Var av hälften är skatt. Du får inte glömma bort att det är staten som ska tjäna pengar på att vi eldar den här kåken. Och så ska vi skämmas för att vi alstrar koldioxid och energi... Så av hälften, tar staten hälften i straffskatt för det…

Knut söker i detta fall respons på frågan om oljepriset, varpå de andra ledamöterna tillsammans tar över turen. För det första ger de inte Knut något svar på frågan om vad oljan kostade, vidare blir Ingas roll i sammanhanget att tillsammans med Henry ta tillbaka turen och också föra över turen till Henry, varpå han kan fortsätta att hålla turen i sin hand. Detta gör hon genom att säga *"det kan jag tänka mig"* varpå han fortsätter prata. Den tur som Henry avslutar oljeprisfrågan med innehåller nästan hundra ord.

En trolig tolkning är att det markeras för den nye ordföranden hur föreningen här skall skötas eller styras och vilken kunskap de som har varit med ett tag. På så sätt stöps även den nye ordföranden in i de strukturer som råder inom föreningen, samtidigt bör påpekas att detta sätt att informera varandra om vad man kan och inte kan, ligger i linje med det deltagardemokratiska synsättet Att vara öppen inför nya medlemmar och en ny ordförande är säkert inte så självskrivet. Även om många av föreningarna gärna vill ha in nytt folk, nytt blod och därmed också nya idéer är det förmodligen enklare att fostra i gamla banor än att ta till sig det som är nytt.

Turer och jämlikhet för män

Det är alltså inte bara kvinnor som hålls på mattan i dessa föreningar. Ytterligare ett exempel på detta är Lars i förening B som är den som använder minst antal ord i denna förening, har lägst medelvärde och där nära hälften av allt han säger sker i form av uppbackningar. I tabellen här nedan (9) jämförs Lars med Johan som är ordförande i föreningen.

Tabell 9 Turtagning och uppbackning i grupp B. Jämförelse mellan två män

Individ	Totalt antal ord	Medelvärde antal ord/tur	Antal turer	Uppbackning
Johan B	5413	23,3	232	23
Lars B	379	5,6	68	25

Vid en närmare analys av samtalet i denna förening fyller de övriga ledamöterna i det som Lars börjar säga eller också avger (ofta ordföranden Johan), svaret på en fråga som är direkt ställd till Lars. Här nedan får Lars frågan om hur länge han bott i byn och också varför han tycker det är svårt att som ung (Lars är drygt 30 år) få tid över för t.ex föreningsarbete:

Intervjuare: Så då du var hemma och snickrade?

Lars: Nej, det var så mycket annat

Johan: Ja spela fotboll har du ju gjort, du var ju och tränade, ja du måste ju ha tränat och

Lars: Ja det var väl ett par gånger i veckan...

Johan: Små barn

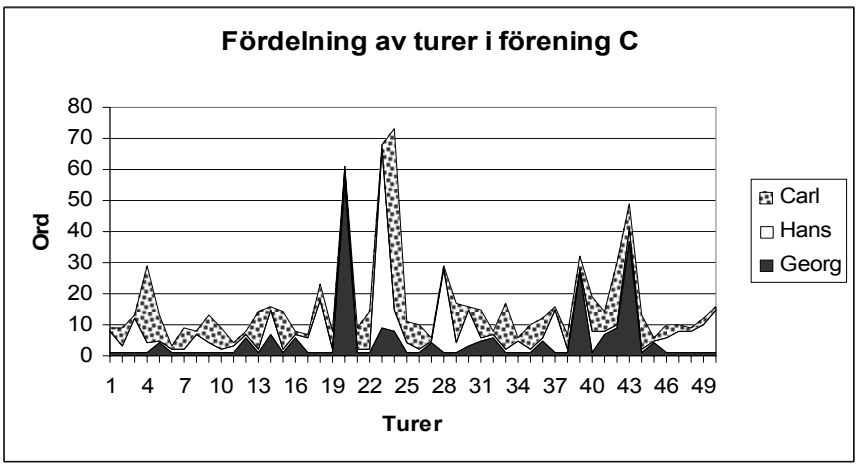
Lars: Ja små barn nu på senare tid, ja

Johan: Och frun, Marie…

Förutom att Lars förlorar turen backar han också upp Johan med sina inlägg. Detta kan ses som ett uttryck för hur Lars underordnar sig andra genom språket och även tolkas som hur yngre får erfara vilka som bestämmer i föreningen. Detta är ett mönster som framträder bland de i intervjusituationen som kan uppfattas som tystlåtna, oavsett det är kvinnor eller män. Ytterligare en kommentar till citatet ovan är att Johan tar över en tur som gäller en fråga av privat karaktär. Detta kan tolkas som ett uttryck för ”patron-klient” förhållanden mellan ordföranden och ledamoten i denna förening. De unga lär sig sin plats och risken är att dessa manér reproduceras i föreningen. I det föregående kapitlet resonerades kring frågan om att skapa konformitet i organisationen, vilket de ovanstående citaten är exempel på. Även språket tenderar att ge uttryck för oligarkiska värderingar.

En förening där samtalet kan uppfattas som demokratiskt exemplifieras detta av en styrelser som enbart består av män. De har alla funnits i styrelsen länge och även alternerat på ordförandeposten. I figur 1 nedan visualiseras

ett utdrag ur intervjun i förening C. På x-axeln synsi turerna medan y-axeln motsvaras av antal ord i varje tur. Figuren avser att visa hur turerna fördelar sig mellan deltagarna i denna förening.



Figur 1 Turtagning fördelat mellan individerna i förening C

Vad som kan sägas om samtalet i förening C är att intervjun som helhet följer ungefär samma mönster som exemplifieras i de femtio turerna här ovan. Georg och Hans tar turer mer frekvent medan Carl kan vara tyst längre stunder men han tar, och får, sin tur när han behöver det. Många gånger ger han också uttryck för en avvikande åsikt, vilket sen bemöts av de andra och man fortsätter att resonera sig fram till antingen en gemensam ståndpunkt eller får två olika åsikter stå emot varandra. När Carl väl säger något så är det ingen tvekan om att också han har rätt till lika mycket utrymme som de andra två. Han använder i stort sett lika många ord som den andra i sina turer, även om hans turer förekommer mer sällan. Visserligen använder Carl drygt tusen ord totalt, vilket är hälften av det tänkta medeltalet.

Intervjun, eller figuren 1, kan tolkas så att i denna grupp ger personerna varandra förhållandevis lika stort utrymme när det gäller ord per tur, inte minst när de alla tre är engagerade i en fråga eller ett ämne. I denna intervju förekommer inte heller så många misslyckade turer och man får också en känsla av att det, med demokratiska mått mätt, råder ett jämlikt samtalsklimat mellan de som närvarar vid intervjun.

I de tre pikarna som vi ser i figur 1 här ovan, dvs i yttrandena 18-28 rörs samtalet kring hur olika frågor från medlemmarna kommer fram till styrelsen och här pratas också om hur viktigt det är att de som sitter i

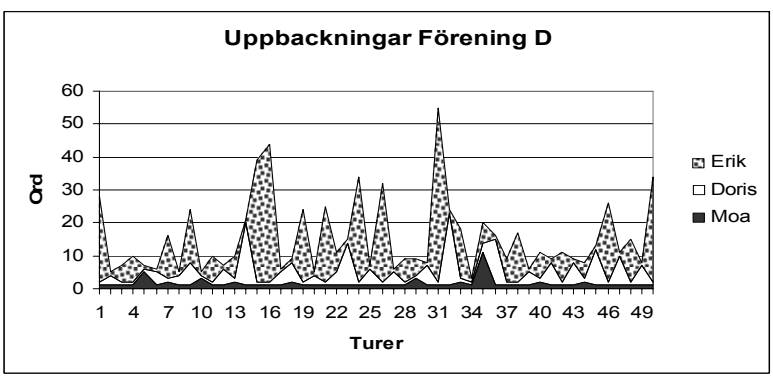
styrelsen har kontakter utanför föreningen. Citaten nedan är delar[143] av dessa yttranden (pikarna i figur 1) och syftet är att visa på vilket sätt de uttrycker sig och vidare ge ett exempel på hur jämt fördelade antal ord i deras turer är :

> *Georg: Om jag nu som privatperson tycker att tycker synd om skolbarnen som står ute på vägen och väntar på bussen och så råkar jag sitta i styrelsen och alla tycker samma sak här, att vi måste göra någonting va. Är det medlem eller är det styrelsen som tar tag i det?. (51 ord)*
>
> *Hans: Det är ju väldigt bra att ha ledamöter med som har någon fot inne någon stans, då tänker jag närmast på vägfrågan så har vi ju en himla tur som har dig Georg (32 ord)*
>
> *Carl: För att annars så har det ju inte blivit någonting, för att han har, han vet hur han skall ta det han har drar i dom rätta trådarna, men det är ju egentligen en förutsättning att man har lite kontakter (40 ord)*

Efter detta typexempel på när en dialog fungerar och sättet de talar på kan ses som ett uttryck för det demokratiska samtalet. Utifrån tidigare resultat är det inte utan att jag funderar på hur en kvinna i hade gjort sig i denna grupp?

Att backas upp av kvinnor

Ett annat sätt att tala på exemplifieras av en grupp som också består av tre personer, detta samtal förs av en man och två kvinnor.



Figur 2 Turernas fördelning i förening D

[143] För att underlätta läsningen har jag plockat bort delar av citaten, därför stämmer det inte riktigt överens med pikarna i figuren.

Även i gruppen D diskuteras kring styrelsens uppbyggnad och funktion (tur 22-34). I denna grupp ser vi hur Erik är den som uttalar sig mest frekvent och han dominerar också över turerna i antal ord räknat. Även denna gång är figuren en spegling av hur samtalet tar sig ut under hela intervjun. I citatet som vi ser här nedan (tabell 11) är det Erik som övervägande har turen, Doris backar oftast upp honom genom att använda samma ord som han nyss avslutat sin tur med eller med ord som tyder på dess motsvarighet. Det som är intressant är att även Moa stöttar och använder sig av samma teknik, men i det här fallet är det Doris ord hon upprepar. Genomgående under hela intervjun är det svårt att uttala sig om det är Erik eller Doris som backas upp av Moa, det är dock tydligt att hon inte har eller kan ta en egen tur.

Det ligger också nära till hands att tolka in en hierarkisk ordning mellan dessa tre personer. Detta eftersom de tycks följa samma mönster genomgående under intervjun. Erik svarar på frågor, även om någon av kvinnorna börjar tar han över turen. Han markerar också tydligt sina åsikter. Doris försöker ibland ta en tur men blir ofta avbruten och då tystnar hon eller faller tillbaka i rollen som uppbackare.

Tabell 10 Exempel på uppbackning i förening D

Samtalsteknik	Tur	Individ	Turens innehåll
Turtagning	1	Erik	Ja, de projekt som vi jobbar med idag, det är sånt som har funnits med en längre tid egentligen…som vi egentligen fick ta tag i när vi kom med i styrelsen…
Uppbackning	2	Doris	Ja, det är det.
Uppbackning	3	Moa	Ja.
Turtagning	4	Erik	…som vi fick försöka bena upp och lösa.
Misslyckad tur	5	Doris	Egentligen…är.
Turtagning	6	Erik	Som jag antydde tidigare att det var oerhört mycket som var på gång då under ett antal år. Man drog på sig lite för mycket tror jag. Var lite för optimistisk. I och med att vi är ju i alla fall en ganska liten befolkning och det är svårt att hinna med allting, så det är sånt som vi försöker lösa nu och genomföra
Uppbackning	7	Moa	Och färdigställa… *(därefter avbryts hon av Erik)*

Erik har de tre första turerna och Doris backar upp honom medan Moa backar upp båda. Vid femte turen verkar det som Doris vill påbörja en egen tur men Erik återkommer till den tur han nyss påbörjat. Detta är ett mönster som återfinns genom hela intervjun. Vid direkta frågor till Doris börjar hon svara på frågan men det resulterar oftast i en misslyckad tur. Efter en till två turer har Erik tagit över eller fått den via uppmaning till respons. Även om Doris ger uppbackningar så är det ändå Moa som står för de flesta uppbackningar i denna intervju, då ofta genom att säga exakt samma fras

som föregående talare slutar sin tur med. Hon upprepar de två och tre sista orden vilket visas i följande exempel (tabell 11).

Tabell 11 Uppbackning i förening D

Beteckning	Tur	Individ	Turens innehåll
Fråga	*1*	*Intervjuare*	*Frågor till föreningen, var kommer de upp?*
Uppman. t respons	2	Doris	Det kommer väl även upp lite på festerna, önskemål och ja…
Uppbackning	3	Moa	Ja.
Uppbackning	4	Erik	Ja, det gör det.
Uppbackning	5	Doris	Det gör det
Turtagning	6	Erik	Ja, jag upplever det så här att också när man är med i lite olika projekt så man träffas några stycken, då poppar det upp på ett eller annat sätt det här, va.
Uppbackning	7	Doris	Ja, så är det
Uppbackning	8	Moa	Ja, så
Turtagning	9	Erik	I stort sett så fort man gör något tillsammans så kommer det igång, resonemanget om det hela.

Här riktas intervjuarens fråga till Doris som uppmanar till respons, vilket hon inte riktigt får av den andra kvinnan, dock får hon tydligare respons från Erik när han säger *Ja det gör det.* I stället för att fortsätta sin tur kontrar hon med ytterligare en uppbackning och då genom att upprepa det Erik nyss sagt, *Det gör det*… och turen över till honom.

Vid flera tillfällen under intervjun förhåller sig Erik avvaktande när frågorna ställs. Doris är då den som försöker ta till orda men så fort hon börjar säga något så tar han turen tillbaka och kvinnorna jakar. Detta kan dels ses som ett aktivt försök från Erik att få med sig kvinnorna i samtalet eller också kan man tolka det som ett sätt att demonstrera de andras underordning. Oavsett vad de börjar säga är det ändå han som talar.

En del av förklaringen till det sätt på vilket Moa förhåller sig under hela intervjun kan ligga i att denna kvinna är ny i styrelsen. Hon har också tagit på sig, eller fått (?) rollen som den som har minst kännedom om föreningen. Här kan tilläggas att Moa bor i byn och byn omfattas endast av dryga hundra personer. Att man skulle vara helt främmande för föreningens arbete verkar därmed föga troligt. Här skulle en tolkning kunna vara en bristande självkänsla i rollen som styrelseledamot, en roll som implicit förpliktigar, det handlar om att föra andra människors talan?.

Ytterligare ett citat från denna intervju visar på olika sätt att beskriva ett och samma fenomen, återigen handlar det om var och på vilket sätt frågor kommer upp i styrelsen:

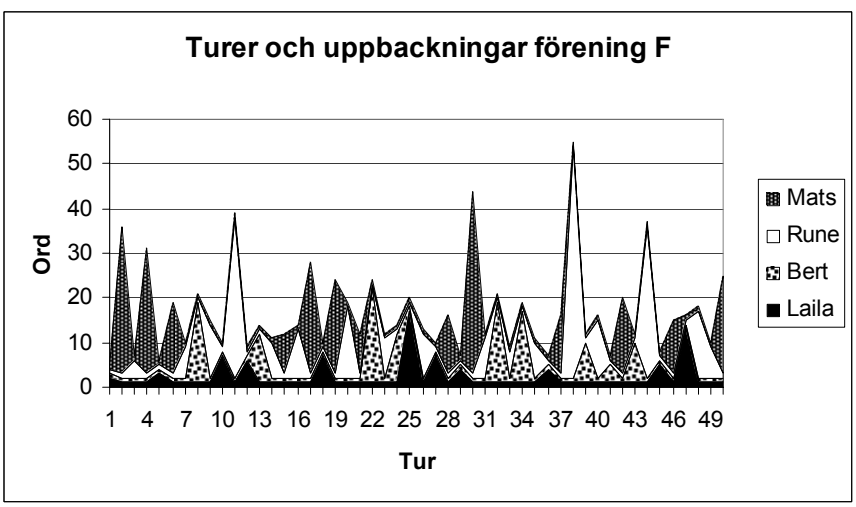
> *Erik:… det är väl egentligen styrelsen som fungerar som arbetsgrupp där och har lagt upp det. Vad vi har försökt göra det är att struktu-*

rera upp verksamheten, i mångt och mycket är det sånt som har fungerat tidigare, men det är bara det att det inte har funnits på pränt. Det har inte funnits struktur på det. Så det är väl att de flesta förslagen kommer från styrelsen, det är få andra förslag som kommer upp. Och det är klart är det nån som har nån idé då hör de av sig och då tar vi upp det…

Doris: Ja, en del, man sitter och man träffas och man pratar, så kommer det ju upp nånting då.

Dels ska man vara medveten om att Doris kan ha upplevt att Erik gett ett så fylligt svar på frågan att det kanske inte finns något annat att säga i detta fall. En annan tolkning är att han, i rollen som ordförande, väver in organisatoriska fraser och framställer föreningens arbete på ett betydelsefullare sätt än på det sätt som Moa väljer att beskriva det. En ordföranderoll är ju också bärare av ett visst förväntat beteende. Erik lyfter ofta in organisatoriska begrepp som känns igen från det privata näringslivet medan Doris, i detta fall, beskriver detta som att man *träffas och pratar*. Detta kan också vara frukten av de strukturer som byggs in initialt föreningen, om arbetsgrupper, om funktioner och strukturer (jfr delstudie I).

Nästa exempel kommer från förening F. Här ingår en kvinna och fyra män, vilket kan ses som ombytta roller om vi jämför förening D här ovan.



Figur 3 Fördelning av turer i förening F

Även i denna förening dominerar männen i samtalet. Den enda kvinnan i gruppen, Laila, backar ofta upp det som någon av männen nyligen sagt, även

hon upprepa delar av den fras som senast använts. Ett exempel på det ser vi i citatet här nedan (tabell 12).

Tabell 12 Turtagning och uppbackning i förening F

Samtalsteknik	Individ	Turens innehåll
Turtagning	Mats	…det är ett problem med att det är någon annan som förväntas göra grejerna och den person som först börja, han blir ju sen **utsedd på livstid** i princip…
Uppbackning	Laila	**Ja, han blir utvald.**
Turtagning	Mats	…till den saken och det ser jag som en fara med det här med föreningsgrejen också, att det blir för mycket på vissa.
Misslyckad tur	Bert	Men det beror på oss i styrelsen också som inte delegerar ner det.
Turtagning	Rune	Ja, men **det är svårt** att bryta det mönstret.
Turtagning	Laila	**Det är svårt.**

Bert ifrågasätter här problemet med att styrelsen gör allt jobb. Han menar att styrelsen inte skall tillskriva det någon annan än de själva. De är för dåliga på att delegera ut uppgifter till medlemmar. Mats försvarar sig dock, det är ett mönster, som en osynlig kraft som tvingar människor att ta på sig allt arbete i en styrelse. Det är alltså inte de själva det är fel på. När Laila dessutom backar upp Mats blir det enklare för honom att fortsätta med sin tur, därmed försvinner också en åsikt som ifrågasätter oligarkiska tendenser i föreningen.

I citatet exemplifieras en misslyckade tur, en åsikt som kan tyckas sund får inget utrymme och störs ytterligare av den uppbackning som ges av Laila. På så sätt framstår styrelsen som eniga kring frågan. De är inte tu tal om att de är dåliga på att delegera, dessutom tycks de vara omedvetna om vilka konsekvenser detta också har fått för deras eget arbete. *Föreningsgrejen* är som en tvingande kraft *det blir för mycket på vissa.* Notera också att det är ordförandes åsikt som backas upp – detta trots att även Laila gett uttryck för den tunga arbetsbördan. Här ter det sig mer rationellt om hon backat upp Bert.

Detta mönster återkommer i flera av intervjuerna. Den som sitter i toppen får stöd vilket medger en tolkning om att det är positionen snarare än åsikten som röner kvinnornas stöd i dessa organisationer. Det ter sig enklare att backa upp ordföranden, än att aktivt ta ställning för en annan åsikt. På så sätt gynnas också oligarkin i organisationerna.

Att visa varandra respekt

I det citat som följer nu har en kvinna i förening A haft turen en stund, men blir sen avbruten. Det som är lite unikt i detta citat är att det är det enda

som stället i hela materialet (om dryga 56 000 ord) där någon ber om ursäkt för att ha avbrutit mitt i en mening.

Anna: …pyttipanna hade vi nåt år och så….

Klas: Lite middag och..å förlåt?

Anna: Ja, när vi var på skolan och hade musik och …

Detta säger en del om hur samtalsklimatet är beskaffat i dessa föreningar, inte minst med tanke på att vid de flesta tillfällen som kvinnorna yttrar sig blir de avbrutna, det är antingen misslyckade turer eller om de uppmanas till respons. De gånger kvinnor behåller turen är det enbart när de talar om *"mjuka ämnen"* som barn och omsorg. Vilket exemplifieras med Berit tidigare i kapitlet. Tyvärr satt hon, som hon säger *"bara i valberedningen"* och lämnade därför rummet när intervjun kom in på frågor om föreningens verksamhet. Om detta är av respekt för styrelsens arbete eller om det var en ursäkt för att komma iväg, det förtäljer inte storyn. Att negligera en så viktig roll som att sitta i en valberedning, kan kanske också ses som ett uttryck för kvinnors underordning?

Flera av de exempel som vi sett i detta avsnitt visar på att det är männen som oftast har rätt till ordet, inte minst ordföranden. På sätt och vis kan man se att den positionella makten(Yukl, 2002) blir synlig genom det sätt man skyddar den som talar och också genom uppbackningar hindrar andra från att komma in i samtalet. I vissa fall bildar kvinnor och män tillsammas samtalskoalitioner, även om detta kanske inte är en medveten strategi. En positionell makt och makt över huvud taget blir synlig när andra människor underordnar sig den. Även detta tar sig uttryck i hur de talar. Denna underordning blir mest tydlig hos kvinnorna och därmed kan man inte titta enbart på hierarkisk underordning utan även att det handlar om en könsmaktsunderordning.

Vad var det dom sa?

Vi har nu sett några exempel på turer och uppbackningar i intervjuerna, här kan också konstateras flera språkliga uttryck för oligarki. Exemplen har syftat till att ge en kvalitativ aspekt av de numeriska skillnaderna mellan kvinnor och män och mellan över- och underordnade.

Att kön har betydelse framgår ibland tydligt, ibland lite under ytan i materialet. Med tanke på urvalet finns vissa begränsningar i hur pass representativt detta är för föreningar i stort. Dock tror jag att föreningar i allmänhet ger uttryck för positionell makt och samtalstrategier där kvinnor får rollen som stödjande. Mina tolkningar har stöd i tidigare forsking inom

fältet eftersom detta tycks vara en ganska vanlig bild av hur man samtalar med varandra i allmänhet och hur kvinnor och män talar inom föreningslivet (Stark & Hamren, 2000). Ytterligare en fråga som utmynnar av det ovan sagda är hur mycket av samtalstilen som kan tänkas reproduceras och konstrueras inom föreningslivets ram? Vilka hinder står till buds, inte minst för kvinnor inom en frivillig organisation?

Vad får kvinnan att tiga i församlingen?

Den som har högre makt och status har rätt att avbryta den som står under i hierarkin, detta uppmärksammades av Berith Ås (1981) redan för ett kvarts sekels sedan och är tendenser som går att spåra än i dag (Einarsson, 2004). Det intressanta med Ås är att hon, precis som i dessa föreningar, verkade i en demokratiskt uppbyggd organisation. Ås lyfter fram problematiken med att kvinnor tystas i styrelserummen. Avsnittet ovan tyder också på att i de studerade föreningarna tiger kvinnorna oftare än männen. Det som nu återstår är att få svar på vilka metoder man använder för att tona ned kvinnornas åsiker och yttranden. Detta är elementärt så tillvida att det som lärs in och lärs ut i styrelserummen också är en del av den demokratiska skolning som sker inom föreningslivet. Skall denna skolning syfta till att lära ut och skapa en jämlikare och mer demokratisk ordning är det av vikt att specifikt belysa de krafter som tystar kvinnorna.

Kvinnans roll i styrelsen

På frågor om vilka olika roller eller funktioner som finns i föreningarna framkommer också skillnader mellan kvinnor och män. Kvinnor är suppleanter, sitter i valberedningen och är kassörer eller som en kvinna uttrycker det: *"bara ledamot*". Ett exempel på hur en ordförande beskriver sin roll framgår i följande citat:

> *Det var faktisk jag som tog initiativet en gång tillsammans med Frans så det var jag som kom med idén från början, då var jag ganska nyinflyttad här och då var det utifrån att dom skulle göra den här planen...*

När kvinnorna skall berätta om deras funktion tycker t.ex. en kvinna att det är svårt att svara på frågan och säger så här; *" Vad svårt, jag tycker det är roligt jag. Jag vet inte, jag upplever det så att jag tycker det är ganska roligt."* En annan kvinna svarar på frågan genom att säga: *"jag är så ny så"* vilket kommenteras av mannen i gruppen på följande sätt *"Ja det är första året för dig va…ja, jag har väl varit ordförande i, ja det är tredje året tror jag"* och han fortsätter sen med att kommentera styrelsens arbete på detta sätt:

> *... skulle inte styrelsen vara aktiv då skulle inte det här fungera. Det finns ingen som tar tag i det här själv utan det måste drivas av någon eller några i en grupp. Annars skulle den här föreningen snabbt försvinna från karta…Så att ja, styrelsen är viktig, jag tycker vårt jobb är väldigt viktigt jag.*

Även detta sätt att lyfta fram sin egen och hela styrelsens kompetens förekommer hos männen men inte hos kvinnorna. Kvinnorna tonar ner sin roll och sina arbetsuppgifter medan männen lyfter fram föreningens och sin egen betydelse genom t.ex. genom att säga att om styrelsen inte fanns så skulle byn *försvinna från kartan.*

Tala för dig själv du!

Att kvinnorna inte hävdar sig i sammanhanget, åtminstone inte verbalt kan säkert förklaras av socialisationsprocesser. Man kan också konstatera att vad som än får kvinnorna att tiga innebär det också att männen ges ordet och därmed talar i deras ställe. Vid de tillfällen de ändå försöker ta ordet, tar männen över. Ett exempel där detta kommer från förening F, när två män (och inte Laila själv) beskriver vilken roll och funktion hon har i ett specifikt projekt inom föreningen. Detta trots att frågan riktas till henne:

> *Mats: …en sån där stor grej och det hade ju aldrig blivit av om inte vi har gått in och stöttat Hembygdsföreningen…Vi hjälper ju till så att de får byggnation och en scen, och här är bostadsministern, Laila som ser till att alla kommer att ha boende…*
>
> *Laila: Ja ha…(skrattar)*
>
> *Rune: …och det gäller ju att ha kraft för att skapa en organisation för sådana här saker, det är ju ganska tungrott. Det måste ju säkert vara igång redan nu i höst, någonting…*

Laila är tyst när detta resonemang förs och gör heller inget försök att berätta om hennes egen bild av de insatser hon gör i föreningen. När de lyfter fram vilket bra jobb hon gör, och dessutom skojar till det genom att kalla henne *bostadsminister* är hennes enda kommentar ett jakande skratt. Därefter går de snabbt över till att berätta om den administrativa process som de själva ansvarar för, en del som beskrivs som *ganska tungrott.*

Lägga locket på

Nästa citat är hämtat från samma förening som här ovan och rör en diskussion om hur viktigt det är att styrelsen har goda kontakter med

myndigheter. Ledamöterna pratar också om hur viktigt det är att de känner varandra väl och för att demonstrera den kamratliga stämningen uttrycker dessa män sig lite nedlåtande mot Laila:

> *Mats:... Vi vet när det är något tok på gång, att vi kan nonchalera det...som nu kommer Laila med det där igen, nej det är bara att skita i henne…*
>
> *Laila: Det törs du aldrig säga…*
>
> *Mats: Nej, jag säger det ju aldrig, men jag törs ju det…*

Även om detta uttryckssätt lika väl kunde gällt någon av männen är det i dessa föreningar endast kvinnor som utsätts för detta. I citatet markerar Mats också att han faktiskt skulle våga *skita i henne,* i ett könsmaktperspektiv är en rimligt att tolkning att detta är en form av markering om underordning Wahl et al, 2004).

Att kvinnor används som exempel för negativt klingande fenomen dyker upp då och då i intervjun. Det finns exempel på hur ledamöter väljer att specifikt skilja ut kvinnliga frågor och åsikter: *" å engagemanget där, det var ju alla bybor, spelar ingen roll, kvinnorna kanske var, hade mest uppslag…det är ju kanske mera jordnära uppslag…"*

Vad som är mer jordnära eller inte låter jag vara osagt, citatet syftar till att visa att användandet av prefix för att beskriva något som är kvinnligt. Ytterligare ett citat som belyser kvinnors roll i föreningarna rör frågan om i vilka sammanhang som föreningens angelägenheter diskuteras och där en kvinna säger så här om ett möte som riktar sig till kvinnor: *"…sen de här måndagsträffarna vi har, där ventileras ju mycket, man får…det kommer upp lite grann och"*. Varpå mannen i gruppen säger*: "Det kan jag <u>tänka</u> mig att det gör"*. Efter denna kommentar tystnar kvinnorna och intervjuaren ställer en ny fråga om ett annat område. Långt senare får intervjuaren tillfälle att återkomma till denna fråga och då går samtalet så här:

> *Intervjuare: Du berörde det, att här på måndagsmötena då pratade man om bygdens angelägenheter?*
>
> *Doris: Ja, vi ventilerar mycket.*
>
> *Moa: Allt möjligt.*
>
> *Doris: Det är både teveprogram och det är allt möjligt sånt där som vi diskuterar, så det är väl lite… och nu är det julkrus och…*

Moa: Och julbak och…

Doris: Ja, julbak och gardiner och dukar och allt möjligt.

Erik: Lite syjuntesnack.

Intervjuare: Du vill inte vara med där då?

Erik: Nej.

Även denna gång tystnar samtalet kring frågan. Trots det framgår det att det kommer fram åsikter och förslag från en grupp kvinnor som träffas på måndagar, dör samtalet ut efter kommentaren om ”syjuntesnack”.
Även om föreningarna gärna försöker få in kvinnor i styrelser så avspeglas i en förening (F) en syn på kvinnor som att de är personers som inte är villiga att ta på sig förtroendeuppdrag eller har lust att ta på sig för mycket ansvar.

Mats:…så har jag kämpat för att försöka dra fram, släpa fram, kvinnorna till uppdrag. Men det är menlöst, lönlöst…

Laila: …tjur…de har så mycket…tjur

Rune: Det är nog samma som i de flesta andra föreningar, när man lyckas få in kvinnor i styrelsen så är det ytterst sällan i ledande position.

Mats: : Nej. Tyvärr.

Bert: Man kan ta på sig sekreteraruppdrag kanske

Mats: …eller koka kaffe

Det som är intressant med detta citat är att Laila inte protesterar utan faller in i resonemanget om kvinnornas negativa och tjuriga inställning till att ställa upp som förtroendevald i den frivilliga rörelsen. Kvinnors traditionella roll inom föreningslivet tycks fortfarande handla om att vara sekreterare eller att koka kaffe.

Det o-demokratiska samtalet – en sammanfattning

Avsnittet har visat att männen dominerar i de flesta styrelserna, inte bara numerärt utan även verbalt. Detta gäller både mängden ord och vem som tar på sig att svara på frågor, att utveckla ett resonemang osv. I den förening där en man och två kvinnor representerar styrelsen upprätthålls samma mönster trots att mannen kan sägas vara i minoritet. Det fåmannavälde som Michels pekade på, dvs. en styrande elit - tar sig också uttryck i det talade

språk som används i styrelserummen. Ordföranden har monopol på samtalet i de studerade grupperna, vilket kanske inte är märkligt. Det finns ändå skäl att fundera över hur stor plats en ordförande skall ta, hur dennes roll skall se ut och fungera i den demokratiska organisationen? Den språkliga innehållsanalys som gjorts visar också på att flera ledamöter grupperar sig kring ordföranden och är en del av de tekniker som används i syfte att styra både samtalet och dess innehåll.

Kvinnornas roll har i samtalsanalysen visat att de backar upp nästan vilka åsikter det än månde vara, till och med åsikter som kan tolkas negativt av kvinnorna själva. Jämför man kvinnorna med de män (yngre) som också tar ett mindre talutrymme använder kvinnorna mer tid till att backa upp de pratglada herrarna än vad de unga männen gör. Både kvinnorna och de unga männen försöker komma med egna kommentarer och åsikter men blir ofta avbrutna. En rimlig tolkning är att den formella strukturen skapar ett mönster där den positionella makten personifieras genom ordföranden och de som verkar närmast honom. Dessa män är alla lite äldre, har varit med i föreningslivet länge och det är heller inte ovanligt att de har förtroendeuppdrag i andra föreningar eller har haft förtroendeuppdrag inom facket, kommunen eller i någon församling.

Männen har den positionella makten (Yukl, 2002) och utövar den stundtals på ett förtryckande sätt, vilket i sin tur kan bidra till att sänka självkänslan hos de kvinnor som ingår i föreningarna. En negativ samverkansspiral kan därför uppstå och när den väl sätts i rörelser förstärks den av de subtila metoder som används för att stänga ute unga, nya och kvinnliga åsikter i samtalet. Att kvinnor både osynliggörs och förlöjligas är något som Ås (1981) lyfter fram, hon tar också upp att man dubbelbestraffar kvinnor på det sätt att man å ena sidan anklagar dem för att inte ta hand om familjen å andra sidan för att de inte gör karriär. Just denna specifika dikotomi går inte att finna i samtalet men ett liknande sätt är att tala om för kvinnorna att de duger till att koka kaffe samtidigt som man anklagar kvinnor för att inte vilja ta på sig ansvar. Ytterligare en punkt som Ås diskuterar är *undanhållande av information* – som rör ett beteende där män vänder sig till män, något som präglar flera av intervjuerna. Om detta innebär att män vänder sig till män i olika frågor utanför styrelserummets dörrar vill jag låta vara osagt.

Kanhända är det formen för mötet och den hierarkiska modellen som byggs in, i och med föreningsbildandet, som hjälper till att behålla dessa könsrollsmönster. Kvinnor sägs oftare föredra ett nätverkande och mer jämlika relationer när de arbetar tillsammans. Om föreningslivet är uppbyggt enligt manliga normer och strukturer kanske det kan vara värdefullt för demokratin om dessa modeller sågs över. Detta har Herngren (1999) visserligen försökt göra, men detta projekt visade också ett missnöje kring

att beslutsfattande tar för lång tid. Tvärtom betonar Thylefors (2004) starkt att det organisationer och ledning måste vårda är de sociala relationerna för att skapa delaktighet och att också detta måste få ta tid, annars skapas inga effektiva organisationer.

De tre delstudierna har nu redovisats och i nästkommande kapitel kommer dessa delar att vävas samma i en avslutande diskussion.

Kapitel 9. Slutsats

DEMOKRATISK ELLER OLIGARKISK FRIVILLIG ORGANISATION?

Syftet med avhandlingen har varit att studera hur demokratiska processer och oligarkiska tendenser tar sig ut i frivilliga sammanslutningar eller i de så kallade demokratiska organisationerna. Är det överhuvudtaget möjligt att bibehålla en demokratisk process i en frivillig organisation? Går det att undvika oligarki? Avhandlingen har också sökt svara på frågan om hur jämlikhet och makt speglas inom föreningslivet, samt hur detta tar sig uttryck i mellanmänskliga relationer och hur det kan tänkas påverka det demokratiska arbetssättet.

Följande kapitel inleds med ett resonemang kring vad som möter föreningsbildarna i etableringsfasen. Finns redan här ett frö till oligarki? Diskussionen kommer att röra de dilemman och val som är resultatet av delstudie två: kan man, beroende på vilka organisatoriska val som görs, bygga vidare på ett demokratiskt arbetssätt eller inte? Därefter förs diskussionen kring hur de olika aktörerna inom föreningarna samtalar med varandra. Speglar samtalet jämlika relationer och får alla vara med i den för demokratin så viktiga dialogen? I kapitlet förs också ett resonemang kring hur avhandlingsresultatens praktiskt kan tillämpas.

Demokrati och föreningsbildande

Av resultaten från de hemsidor som analyserats framgår att informationen som erbjuds föreningsetablerarna serverar en del formaliserande strukturer. Dessa strukturer syftar i stor utsträckning till att ge utrymme för den representativa demokratins utövande, dvs med valda ombud (Held, 1997) och där medlemmarna deltar i årsmöten, omröstningar och val. Samtidigt sägs föreningslivet träna människor i att gemensamt värdera, argumentera och fatta beslut (Vogel et al, 2003; Warren, 2001). En av avhandlingens centrala frågor rör just *hur* det gemensamma värderandet och argumenterandet tar sig ut hos medlemmarna, i synnerhet om den formella strukturen samtidigt bygger in en hierarkisk ordning där argumenterandet hänvisas till styrelsen i en frivillig organisation? När strukturer som dessa anammas av ledamöter vars organisationskapacitet är hög (Papakostas, 2003) är risken stor att hierarki går före demokrati, både när föreningen

bildas och vid organisationens fortsatta uppbyggnad. Redan vid föreningsbildandet kan distans skapas till medlemmarna. En distans som till och med är så stor att medlemmarna inte längre behöver finnas med i organisationen. Tidigare forskning har pekat på att det finns frivilliga organisationer helt saknar medlemmar (Olsson, 1999). I anslutning till detta känns det relevant att ifrågasätta om t.ex. ett mått på antalet föreningar eller antalet anslutna medlemmar indikerar ett demokratiskt lärande, vilket flera forskare lyft fram (jfr Putnam, 1993; Warren, 2001).

Det som gör träffbilden från Internet lite märklig är det faktum att information om föreningsbildande inte enbart står att finna hos intresseorganisationerna eller rörelserna själva. Väldigt många av landets kommuner tillhandahåller informationen. Det är också kommunernas hemsidor som presenteras som *"de bästa träffarna"* när sökorden *"att bilda en förening"* anges. I anslutning till information om hur man bildar en förening finns också upplysningar om vilka föreningsbidrag som går att söka via kommunen. Ett krav, för att berättigas bidrag, är att föreningsstrukturen är uppbyggd på det sätt som anges på hemsidorna. Det finns också kommuner som lyfter fram att rätt till bidrag har endast den förening som är demokratiskt uppbyggd, vilket i princip innebär att de formella funktionerna som ordförande, vice och kassör utses, att stadgar upprättas samt att en valberedning väljs. Medlemmarna skall ha rätt att rösta och då framför allt på årsmötet men även vid andra tillfällen under verksamhetsåret. Frågan är om detta speglar en demokratisk uppbyggnad – av hela föreningen? Här skall tilläggas att denna struktur mycket väl kan fylla sin funktion om medlemmar t.ex. nyttjar sin rätt att delta vid årsmöten. Dock visar forskning på ett vikande antal årsmötesdeltagande, (SCB, 2003:102). Poängen med detta resonemang är att visa på att den formella organiseringen av de frivilliga sammanslutningarna riskerar att matcha myndigheternas snarare än medlemmarnas krav. Något som går att härleda till Michels (1911/1983) som menade att organisationernas inre egenskaper medför maktkoncentration och centralisering och blir ett led i de strukturella förutsättningar som leder organisationen mot ett fåmannavälde.

Att myndigheterna tagit en ledande position när det gäller information om föreningsbildande kan tolkas som att den gräns som funnits mellan den offentliga och den frivilliga sfären allt mer suddas ut (Trädgårdh, 1995). Kommunerna tillhandahåller verktygen för hur de frivilliga sammanslutningarna skall struktureras. Vilket, lite tillspetsat, kan få konsekvenser om den frivilliga rörelsen skulle vilja använda sig av gamla beprövade metoder, dvs. möjligheten att som enad front, i demokratisk anda, protestera och kräva förändring och bättring från myndigheternas sida. I en sådan situation kan en förening helt plötsligt befinna sig sittande på två stolar, den självständiga föreningen som samtidigt är beroende av t.ex. kommunens

föreningsbidrag eller lierad med länsstyrelsen via ett EU-projekt. De demokratiska verktyg som ännu är en levande rest från de gamla folkrörelserna, pekar på medborgarnas möjlighet att åstadkomma stora och genomgripande förändringar i samhället. Här kan nämnas rösträtten, arbetsrätten som ett resultat av *"folkets vilja"*. Om folkviljan blir bakbunden av dubbla lojaliteter innebär det då att folket inte längre har någon vilja eller att folkets vilja inte har någon möjlighet att komma fram? Kanske har det samhällssystem som syftar till att reducera riskerna med uppror och våld i ett samhälle (Jenkins, 2000) också skapat en frivillig organisationsform som resulterat i att åsikter och idéer inte längre har kanaler att verka genom?

Att frivilliga organisationerna är viktiga för en fortsatt demokratisk utveckling hos medborgarna, lyfts fram av flera författare (Johansson, 1953; Pateman, 1989; Trädgårdh, 1995; Herlitz, 1998; Wijkström, 1999 & Putnam, 2001) men av nätsökningarna framkom inget som pekar på *hur* man praktiskt går tillväga för att verka och agera demokratiskt. Dock framgår att alla medlemmars rättighet att ha varsin röst och att vid årsmötet ha möjlighet att påverka ett eller annat beslut, men inte hur man skall göra. Här bör nämnas att medlemmar inte deltar under beslut eller vid årsmöten i större utsträcknig. Därmed kan det vara problematiskt att realisera den demokratiska processen i frivilligrörelsen, än mindre utveckla den. Ty man saknar verktygen och inte minst kunskapen om den risk som demokratiska organisationer löper när föreningen skapar en formell struktur som mer eller mindre lägger grunden för en organisation som gör det möjligt för fåtalet att leda flertalet. Roller som styrelseledamöter, ordföranden och kassörer kringgärdas av formella strukturer som gör det möjligt att distansera sig de övriga medlemmarna.

Föreningsbidragen och de krav som är relaterade till detta tycks spela en viktig roll för hur föreningarna organiserar sig – trots att bidragen minskar i storlek påverkas inte antalet föreningar i landet nämnvärt (SCB, 2003:102). Av detta är det rimligt att dra slutsatsen att kampen om resurserna ökar, vilket i sin tur ställer krav på effektivitet i de frivilliga organisationerna, därmed ökar också behovet av en viss form av *affärsmannamässig* kompetens. Kunskapen om hur organiserandet går till (Papakostas, 2003) samt att frivilligt organiserande hämtar inspiration från t.ex. näringslivet bygger också in idén om att organisationer skall ledas av ledare som gör organisationen effektiva, mätt i ekonomiska och rationella termer (Yukl. 2001; Jakobsen & Thorsvik, 2002). Detta bäddar också för att ordförandeposten skapas för och av personer som har mer kunskap om hur man hanterar affärsförbindelser, än hur man skapar delaktighet bland sina medlemmar. Trots att demokrati ses som viktigt betonas ändå effektivitet (Thylefors, 2004) inom näringsliv och offentlig sektor, och frivilligorganisationerna tycks anamma dessa strävanden.

Den formella struktur som byggs in i samband med föreningsbildandet medger, menar jag, en tolkning om att föreningen initialt bygger en organisatorisk grund som blir det fundament som gynnar utvecklingen av oligarkiska tendenser i frivilliga organisationer. Detta blir också tydligare genom resultaten från delstudie II och som fokuserat på om det är så som Robert Michels (1911/1983) säger, det finns inga demokratiska föreningar – något som diskussionen nu kommer att fokuseras kring.

Att välja väg

De föreningar som uppvisar oligarkiska lösningar på ett eller flera problem gör inte alltid dessa val som en medveten strategi. Många gånger förefaller ledamöterna omedvetna om konsekvenserna av dessa handlingar, ibland ser de inget annat alternativ eller betraktar det som en naturlag som förr eller senare drabbar alla föreningar.

Resultaten i delstudie II ger vid handen att dilemman utvecklas runt två fundamentala kriterier för demokratisk utveckling, nämligen effektivitet och resultat. Dilemmana rör teman som att antingen snabbt (med dålig förankring hos medlemmarna) eller långsammare (mer tid till förankring) uppnå mål i föreningarna. Det handlar också om ett beroende av styrelsen eller av alla medlemmars vilja, att antingen vara uppifrån- eller nerifrånstyrda. Dilemmana rör också stabilitet kontra förändring, kontroll kontra frihet och beroende på vad som framkommit i de sju oligarkiska stegen och dess sju motargument är varje steg mer eller mindre explicit uttryckta i de intervjuade föreningarna.

Explicita uttryck kan ses i det tredje och det sjätte och sjunde dilemmat, där det tredje rör frågan om hierarkisk eller autonom struktur i organisationen. Värt att notera är att det som tycks styra föreningen in i det tredje dilemmat i regel går att tillskriva de stödstrukturer som t.ex. myndigheter och kommuner tillhandahåller, många gånger i syfte att gynna bygdens och föreningens utveckling (Johansson, 1980). Det sjätte dilemmat handlar om att rekrytera ledare och även här uttrycker föreningarna med tydlighet att man å ena sidan fokuserar på att skapa kontinuitet samtidigt som de lyfter fram vikten av förändring och nytänkande i verksamheten. Det sjunde steget rör det relativt oberoende ledarskapet i föreningarna och därmed också distansen till medlemmarna. I samtliga dessa dilemman framgår att de intervjuade är medvetna om konsekvenserna av de val de gjort.

De två första dilemmana är tillsammans med det fjärde och det femte dilemmat mer implicit uttryckt i föreningarna. I de två första framgår vikten av att ha rätt kompetens i styrelserna och därmed också ha möjlighet att utveckla specialistfunktioner i styrelserna. Föreningarna tar visserligen själva

upp avsaknaden av en viss typ av representanter för medlemmarna – speciellt när det gäller kön och ålder. Det framgår inte explicit att de sökt en viss kompetens, att styrelsens sammansättning ser ut som den gör är inget som föreningarna säger sig medvetet ha strävat efter, det verkar bara ha blivit så? Här bör också tilläggas att de är medvetna om att när de bara har sig själva att lita till, medför detta en viss sårbarhet i styrelsen – dock tycks de inte se några alternativ till hur styrelsernas sammansättning skall se ut.

Det femte dilemmat handlar om att skapa någon form av commitment[144] till organisationen (jfr. Hult, 2004) och detta kan å ena sidan ta sig uttryck som en konform massa av medlemmar eller medlemmar som vet att det är högt i tak i föreningen. Intervjuerna visar tendenser till att konflikter utestängs och det förekommer också implicita hot – dock inte sådana att medlemmarna för den skull lämnar verksamheten. Det mest implicita och svårtolkade dillemmat är det fjärde. Detta handlar om hur målen i verksamheten skall tolkas, om detta skall göras av styrelsen eller om det är något som skall ske i ett underifrånperspektiv. Dock tycks målen mer eller mindre vara tagna för givna i verksamheterna. När styrelsemedlemmarna tillfrågas om målen svarar de gladeligen att det handlar om att utveckla bygden, antingen genom att värna det de redan har eller genom att försöka gynna inflyttning och utveckling. Målen är sällan mer konkreta än så, vilket också tillåter styrelsen att själva göra sina tolkningar.

Ett nyckelbegrepp inom de moderna demokratiteorierna och dialog-demokratin (Pateman, 1989; Habermas, 1996) är förmågan att ompröva och omtolka det ”allmänna bästa”. Vad medlemmarna vill – får aldrig bli förgivet taget utan måste ständigt omtolkas, om och om igen. Detta innebär att en dialog om mål kontinuerligt bör föras mellan styrelse och medlemmar. Intervjuerna ger flera exempel på vikten av dels denna dialog och dels behovet av informella mötesplatser. Vid flera tillfällen pekar ledamöterna på detta som en möjlighet att få ta del av vad medlemmarna egentligen tycker. Här bör också nämnas att styrelserna betonar vikten av goda relationer till medlemmarna. Men varför detta är så viktigt framgår endast vagt i intervjuerna och det är heller inget som någon av styrelserna reflekterar kring.

I resultatdelen presenterades dilemmana i kronologisk ordning. När effekterna av olika dilemman kombineras med varandra medges också ytterligare tolkningsutrymmen och i följande resonemang kombineras de olika dilemmana med varandra. Dessa diskuteras dels ur ett oligarkiskt och dels ur ett demokratiskt perspektiv.

[144] Ett slags starkare löfte eller bindning till organisationen

Det oligarkiska valet

Av delstudie två har framgått att föreningarna på olika sätt har tangerat behovet av ekonomiska resurser och parallellt med det nämns olika former av projekt, somliga påbörjade, andra som visioner – något som speglar det tredje dilemmat och därmed också frågan om hierarki och komplexitet[145]. Om det är verksamheten i sig eller de olika projekten som gör att viss kunskap[146] krävs hos de förtroendevalda är svårt att säga. Dock är det viktigt att styrelsens medlemmar *"… drar i dom rätta trådarna"*. Oavsett hur länge föreningarna varit verksamma, eller vilken typ av verksamhet som ligger i fokus tycks de olika föreningarna ha likartad kompetens och sammansättning i styrelserna.

Här vill jag också betona att oavsett föreningarnas storlek (antal medlemmar) så finns exempel på hur stora projekt tar över hela verksamheten. Komplexiteten snarare än storleken tycks ha en avgörande betydelse för huruvida organisationer blir styrda av fåtalet, vilket till skillnad från Michels (1911/1983) pekar på att oligarkin inte nödvändigtvis hänger samman med storleken på organisationen. Även små föreningar med få medlemmar tycks kunna bygga in komplexitet i organisationerna. På så sätt förefaller de diskussioner som förs i dessa små, och förhållandevis unga, organisationerna visa på samma problem som redovisats rörande stora, och mogna organisationerna (Lewin, 1992; Berglund, 1998; Larsson, 1999).

Styrelsesammansättningen i föreningarna är homogen och därmed kan representativiteten i vissa stycken kännas utomordentligt svag, vilket kanske har sin förklaring i att det rekryteras[147] från de egna leden. En annan förklaring till den homogenitet som finns i styrelserna skulle kunna vara att rollen som styrelseledamöter lockar en viss grupp människor. Johansson (1980) pekade på att folkrörelserna blev en möjlig karriärväg, åtminstone socialt sett. Trots att det inte finns några explicita uttryck för detta i materialet framgår att några av ordförandena behandlas väldigt respektfullt och de tangerar också deras enorma betydelse för bygdens och föreningens utveckling. Därmed skulle man kunna tänka sig att det finns en viss status i att vara förtroendevald. Kanske lockas också människor som vill synas eller som motiveras av makt att söka sig till verksamhetens topp (Etzeoni, 1961; Yukl, 2002). Vid ett par av intervjuerna framgår t.ex att personerna på eget bevåg tagit initiativ till att *komma med* i styrelserna, dvs valberedningens arbete[148].har haft en sekundär roll i sammanhanget. I de intervjuade

[145] Det tredje dilemmat
[146] Det första och andra dilemmat
[147] Det sjätte dilemmat
[148] Av Riksidrottsförbundet hemsida /föreningskunskap – framställs valberedningens objektiva roll när det gäller rekrytering av representanter

föreningarna nämns heller inte valberedningen i någon större utsträckning. Om ledamöterna själva tar kontakt med, och ser till att de får en plats, i styrelsen samt om medlemmarna inte nyttjar årsmötet för att föra sin talan finns ytterligare ett skäl för att det oligarkiska ledarskapet[149] danas i organisationerna.

Med anledning av ovanstående resonemang reser sig alltså frågan om vilka dessa personer egentligen representerar? Lägg här till att de nämner att det är en viktig kompetens att sitta med i andra styrelser, ha politiska uppdrag och goda kontakter med myndigheter. Paradoxalt nog beklagar de sig över det betungande arbete som styrelsearbetet innebär, något som också kan riskera styrelsemedlemmarnas hälsa, en risk som även Michels (1911/1983) lyfte fram. Om ledamöter skall dela sitt engagemang mellan olika styrelser och förtroendeposter både i och utanför föreningslivet i samma region, kan det tänkas att styrelseledamöterna representerar varandra snarare än det stora flertalet i bygden. Detta medföra att de demokratiska röster som läggs i de olika styrelserummen representerar oligarkerna själva.

Det är också intressant att fundera över hur detta beteendemönster tas om hand av andra medlemmar i organisationen. Att stärka sin egen suveränitet i rollen som styrelseledamot kan också fungera som en utestängnings-mekanism för intresserade och kanske nydanande medlemmar[150]. Att det inte är *"vem som helst"* som klarar av att representera i föreningarna framgår av materialet och därmed finns kanske en av förklaringarna till varför det är så svårt att rekrytera till styrelseposter inom föreningslivet.

Förutom att representativiteten ter sig vag framgår också att flera föreningar väljer att gå samman, antingen inom bygden eller mellan olika bygder. Detta skulle kunna tolkas som ett led i att samla många för att ge kollektivet större handlingsutrymme. Dock visar materialet att sammanslagningar i de studerade föreningarna mer handlar om att öka lönsamhet eller ge bygden möjlighet att söka olika former av utvecklingsbidrag, t.ex. EU-bidrag. Få om ens någon visar på att syftet med att vara många skulle handla om medlemmarnas möjlighet att påverka verksamhetens inriktning eller mål. Sällan eller aldrig är styrelserna medveten om de konsekvenser stora projekt kan få i demokratiska sammanhang[151]. De stora och framför allt långsiktiga projekten tycks ha en tendens att borga för en stabil styrelse. Dessutom hindras också andra eller nya mål att få utrymme[152]. I samband med komplexa projekt ökar också samarbetet med och beroendet av andra

[149] Dilemma sju
[150] Det fjärde och det femte dilemmat
[151] Det tredje dilemmat
[152] Det fjärde och det femte dilemmat

organisationer och myndigheter, vilket också innebär ett ökat behov av effektivt och snabbt beslutsfattande. Det är också rimligt att tänka sig att stora projekt innebär att föreningen måste ha styrelsemedlemmar som har möjlighet att delta vid möten med myndigheter, möten som ofta går av stapeln på kontorstid. De som är lämpade för detta ändamål är just de pensionerade *föreningsrävarna*[153] som nämns under intervjuerna eller de som har kunskap om hur man lobbar bäst på den politiska arenan.

När det gäller kompetens i styrelserna skall också nämnas att kommuner och andra samhällsaktörer ibland kräver ”motprestationer” för att bidragen skall betalas ut. Detta kan handla om skrivna rapporter av olika slag, vilket kan medföra att individer som inte är vana att uttrycka sig i skrift väljer att frånsäga sig dessa uppdrag eller överlåter till andra som har erfarenhet av den byråkratiska terminologin. Att föreningarna också är beroende av kommuner och myndigheter framgår med all tydlighet. Detta verkar också medföra en önskan om att undvika konflikter[154] eller inte tar risken att stöta sig med personer i maktens korridorer för att inte äventyra ekonomiska bidrag. Den ideala bilden är också att bidragansökningar behandlas objektivt av myndigheter, ändå betonas myndighetskontakter av samtliga föreningar? Möjligheten att lobba sig fram lyfts särskilt fram av de styrelsemedlemmar som har politiska uppdrag, att liera sig över partigränserna eller på annat sätt försöka få sin vilja igenom är en bättre strategi än att använda sig av den kollektiva kraft som medlemmarna kan tänkas utgöra. Att i situationer som dessa föra fram det missnöje med kommunerna (som några föreningar ger uttryck för) kan därför beskrivas som att kasta sten i glashus.

Sammantaget pekar resonemanget på att oligarkiska tendenser finns i alla föreningar, några mer eller mindre tydliga men alla visar ändå samma mönster. Även om de två första dilemmana inte framträder lika tydligt som det tredje så verkar det som att de oligarkiska valen är mer förkommande i dessa. När verksamheten pågått ett längre tag blir den styrelsens eget skötebarn och det sista man vill är att föreningen skall upplösas. Styrelserna är ovilliga att släppa in nya tankar och idéer in i styrelsen, inte minst för att projekten blivit ett mål i sig och nya mål och idéer får inte får utrymme inom ramen för den pågående verksamheten. Det framgår också att de olika projekten inte alltid fallit i god jord hos medlemmarna, ett par styrelser är ändå beslutsamma att fullfölja det man påbörjat. Mål, beslut och rekrytering sker i huvudsak med styrelsen i kölvattnet och i vissa föreningar lyfts den passiva medlemskaderns[155] ovilja att medverka fram. Detta är ett av skälen till det självständiga arbete som sker inom styrelserna– *annars händer det*

[153] Det sjätte dilemmat
[154] Det femte dilemmat
[155] Det sjunde dilemmat

ingenting, hävdar en styrelse. En hel del bakomliggande orsaker har nämnts, myndigheter, inbyggd struktur, praxis och sist men inte minst behovet av effektivitet, då i ekonomisk och rationell mening. Byutveckling tycks i mångt och mycket vara ett självändamål för styrelserna, en affärsidé snarare än en gemensam angelägenhet för de boende i bygden. Föreningsarbete i stort kan tänkas följa samma utveckling, inte minst om man jämför tidigare forskning (se Stark & Hamren, 2000). Pliktskyldigast (?) nämns dock medlemmarnas möjlighet att påverka. Flera av styrelserna betonar dock den tigande skara årsmötesdeltagare och den tolkning jag gjort är att styrelserna menar att ansvaret för delaktighet ligger hos medlemmarna själva. En annan sida av myntet visar att styrelsemedlemmarna är medveten om att de är för dåliga på att delegera eller ta reda på vad medlemmarna själva vill[156]. Kan man därmed konstatera att demokratisk handling degraderats till tystnad och minskad närvaro? Svaret blir jakande, ty denna vikande trend återfinns i föreningslivet i stort (SCB, 2003:102).

Det demokratiska valet

Att den demokratiska processen hotas framgår av det ovanstående. Dock skall sägas att frivilligväsendet i stort ger en bild av deltagardemokratiska föreställningar om organisationernas väsen. Precis som i de undersökta föreningarna lyfter man fram gemenskap och gemensamt ansvarstagande som viktiga komponenter för föreningarnas verksamhet (jfr. Johansson, 1980; Herlitz, 2000). Om föreningar ansluter sig till deltagardemokratiska ideal men praxis i verksamheten visar sig vara oligarkisk då blir den demokratiska situationen problematisk.

Det tycks som strukturella snarare än individuella krafter ligger bakom de oligarkiska tendenserna. Att föreningarnas samarbetspartners driver fram en viss sammansättning hos styrelserna innebär ändå inte att den oligarkiska vägen är omöjlig att undvika. Resultaten från de intervjuade föreningarna har gett exempel på alternativa och mer demokratiska arbetssätt. Dessa skulle förmodligen gynnas ytterligare om externa organisationer och myndigheter hade kunskap om och därmed också förståelse för att den demokratiska verksamheten behöver tid, tid för att fatta beslut, tid för läroprocesser, tid för att göra bidragsansökningar etc. Det är länge sen man konstaterade att demokrati tar tid och fortsättningsvis påpekas vikten av tid (Thylefors, 2004) inte minst när det handlar om kollektiva strävanden från människor ur olika samhällskikt och grupper. Mot tiden står effektiviteten när det handlar om ett demokratiskt arbetssätt. Effektivitet kan antingen betyda hög grad av måluppfyllelse eller snabba beslutsvägar och den demokratiska vägen kan ses som effektiv enligt den första men knappast inte enligt den senare. I det långa loppet kan det kanske visa sig att

[156] Det fjärde dilemmats motargument – att omtolka målen

demokratisk effektivitet också är tidseffektiv då människor vant sig med att resonera sig fram till lösningar.

De mål som kommer direkt från medlemmarna tycks vinna det bästa engagemanget[157]. Om idéer och förslag till projekt eller annan verksamhet kommer från styrelsen måste dessa förankras väl hos medlemmarna. De projekt som är överskådliga och framför allt inte fullt så komplexa[158] gynnar också ett demokratiskt arbetssätt (Räftegård, 1998). Medlemmarna får god kännedom om verksamheten, vilket i sin tur också gynnar utbytbarheten[159] i styrelsen.

Om medlemmarna själva bestämmer målen och gör det i paritet med vad de själva har möjlighet att bidra[160] med kan också en bättre förankring av verksamheten bli ett faktum (Jfr. Vogel mfl, 2003). Allt detta kan tyckas enkelt och självklart men kräver mycket av dem som verkar i och för föreningen, i synnerhet när verksamheten planeras. Kanhända är det här styrelsens kraft och fokus skall ligga och den operativa verksamheten överlåts till medlemmarna? Med engagemanget följer också mer frekventa mellanmänskliga möten och i dessa sammanhang ges också medlemmarna större möjligheter att ge uttryck för vilka mål de anser att verksamheten skall riktas mot[161]. Dialogen behöver inte alltid vara förvisad till mötesrummet eller till årsmötet. Den fysiska närheten till medlemmarna tycks därför vara av vikt, visserligen har ett par föreningar försökt överbrygga den geografiska klyftan genom att använda modern teknik (hemsidor och e-mail) men för att detta skall fungera måste det fortsättningsvis handla om en dialog, en tvåvägskommunikation[162] och inte bara vara frågan om att *gå ut med information* från styrelsen.

I mindre komplexa projekt krävs inte i lika stor utsträckning specialistkunskaper. Alla kan duka ett bord, ställa i ordning en bygdegård, kratta höstlöv eller öppna en surströmmingsburk, och samtidigt med detta få tillfälle att dela med sig av andra kunskapsområden till varandra[163]. I dessa situationer uppstår synergieffekter, man lär av varandra och på så sätt breddas kunskapsmassan i organisationerna. I en av föreningarna betonas att organisationen inte vill vara *byråkratisk*, vilket man också befarar är risken om man *gapar över något stort*. De mindre arrangemangen som syftar till

[157] Det fjärde dilemmats motargument – att omtolka målen
[158] Det tredje dilemmats morargument – en horisontell organisering
[159] Det andra dilemmats motargument – om arbetsrotation
[160] Det fjärde dilemmats motargument – om nerifrånperspektiv och förändring
[161] Det sjunde dilemmats motargument – medlemskaderns suveränitet och det tjänande ledarskapet
[162] Det tredje dilemmats motargument –horisontella relationer
[163] Det första dilemmats motargument – all kunskap är lika mycket värd

sammanhållning fyller två funktioner, de enar och gör dialogen möjlig. Utifrån en gemensam grund kanske större och otympligare projekt vara möjliga att genomföra. Dock måste medlemmarnas engagemang utgöra en viktig ingrediens i sammanhanget, om engagemanget tryter bör tolkningen vara att verksamhetens mål inte är kongruent med medlemmarnas önskemål.

Kontroll och styrning är behov som ökar i samma takt som distansen mellan styrelse och medlemmar ökar. Därför kan närhet och en mer informell organisation fungera väl, inte minst när det handlar om mindre komplexa områden. I flera av föreningarna ropar man efter informella mötesplatser och kanske skall dessa inte enbart utgöra ett komplement till styrelsens arbete. Kanske är det här styrelsen är? Varför är det egentligen nödvändigt med en beslutför styrelse om dessa ändå inte representerar massan? En slutsats av de demokratiska vägvalet kan exemplifieras med det bymöte som hölls hemma hos en styrelsemedlem och som gynnar den dialog som anses så viktig inom deltagardemokratin (Pateman, 1989). De informella mötesplatserna är viktiga för såväl informationsspridning som dialogen och kanske är det hemma hos varandra vi ser det mellanting mellan formella och informella möten som gör det lättare att göra den enskilde medlemmens röst hörd. Här kan frågan om ansvar lyftas? Vem eller vilka har ansvar för att medlemmarnas röst blir hörd? Styrelsens roll, i den formella struktur som ännu så länge råder i föreningslivet, ger dessa större möjlighet att föra ut ett dialogdemokratiskt budskap. Dock är medlemmarna själva ansvariga för att detta efterlevs. Det är så att säga ett ömsesidigt ansvar.

Slutligen kan sägas att parallellt med de oligarkiska vägvalen visar föreningarna också prov på en förståelse för det demokratiska arbetets villkor. Några styrelsemedlemmar visar på en strävan efter mångfald, förnyelse och öppenhet, och är villiga att låta sig ifrågasättas avseende inriktningen på verksamheten. Flera föreningar visar t ex på hur viktiga olika sorters mötesplatser är, dvs. en möjlighet att skapa gemenskap, dialog och samsyn för den fortsatta verksamheten. Ofta framhålls i materialet, de informella mötesplatserna som viktiga. Så gott som alla föreningar kan snabbt identifiera sådana som är speciellt viktiga just för deras verksamhet: bensinmacken, sångkören, surströmmingsskivan, etc. Dessa exempel implicerar en önskan om närhet till dem vars önskningar föreningens representanter är tillsatta att förverkliga. Inte heller dessa vägval förefaller vara medvetna, utan sker ofta på en intuitiv nivå.

Vägvalen – en konklusion

Att flera dilemman är implicit uttryckt i de intervjuade föreningarna och att styrelseledamöterna inte ser de handlingsalternativ som skulle gynna demokratin i organisationen kan reflektera det faktum att målen är förgivet

tagna. Genom att vara mer medveten om de dilemman som verksamheten ställs inför kan detta också vara en möjlig väg att undvika den determinism som oligarkins järnlag stakar ut för de demokratiska organisationerna Det verkar rimligt att tolka att de frivilliga organisationerna måste finna ut ett sätt att balansera mellan att uppnå mål utan att för den skull var ineffektiva samtidigt får inte effektivitet innebära att människor inte har möjlighet att påverka (t.ex. när det gäller beslutsfattande). Båda dessa alternativ är nödvändiga att ta hänsyn till – dels för att befintliga medlemmar fortsättningsvis skall vara engagerade, dels för att ha möjlighet att locka nya medlemmar till organisationen. Föreningens ansvar i att skapa engagemang bland medlemmar blir än viktigare om man betänker att demokratins väg till oligarki är en dubbelriktad process, en växelverkan mellan medlemmarnas *passiva* och ledningens *aktiva* handlingar.

Frågan om fåtalsvälde får slutligen sitt svar beroende på organisationens demokratiska grundsyn och vad som framkommer i diskussionen bland de människor som deltar. Om omtolkning av mål bli något om görs kontinuerligt i organisationen framträder också handlingsalternativen tydligare För att detta skall vara möjligt är det essentiellt med en fungerande dialog mellan såväl medlemmar som styrelse – en dialog som till viss del tycks hindras av det språk som används i de studerade styrelserna.

En tyst demokratisk tant

Effektivitet tycks hos de studerade föreningarna tolkas som förmågan att snabbt fatta besluten och också nå de mål som fastslagits inom de tidsramar som planerats. Att effektivitet också kan ses som måluppnåelse på sikt tycks inte vinna gehör. Effektivitet i denna bemärkelsen gör också att fåtalet fattar de viktiga besluten vilket i sin tur stänger ute medlemmar med andra tidsperspektiv eller alternativa målstrategier från beslutsprocessen. Det finns här skäl att fundera över hur över hur stor plats en ordförande och dennes medryttare skall ta i en demokratisk organisation? Skall ordföranden äga orden eller föra dem mellan ledamöterna?

Enligt den undersökning som genomfördes av SCB 2003 (Vogel et al, 2003) visar det sig att kvinnor fortfarande har låg självkänsla och inte tycker sig kunna göra sin röst hörd, detta framgår också, om än implicit, i mitt material. Här framgår också att under mer informella omständigheter tar kvinnor mer utrymme. Uppenbarligen kräver kvinnor generellt en annan mötesform för att kunna nyttja sin potential, de behöver mer tid och också informellare former där de verkar (åtminstone initialt). Detta skulle uppenbarligen gynna alla medlemmar, oavsett kön.

Trots att i de flesta föreningar pekar på hur svårt det är att få fler aktiva kvinnor i föreningslivet använder de sig under samtalet av ett flertal nedvärderade och utestängande metoder mot denna grupp (jfr Ås, 1981). Denna paradox är värd att ta fasta på. Männen använder sig (medvetet eller ej) av kulturellt förankrade och fördomsfulla uttryck för att skapa utrymme för sig själva. Här skall återigen poängteras att kvinnorna själva reproducerar dessa samtalsmönster genom att inte protestera, eller till och med hålla med om de bilder och metaforer som används för att beskriva kvinnor och kvinnors arbete. Om inte ens kvinnorna själva försöker bidra till förändringarna, vem skall då göra det?

Avhandlingen har visat att det fortsättningsvis är viktigt med kön som variabel vid studiet av demokrati (Åse & Höijer, 2003). Dock skall det poängteras att andra marginaliserade grupper finns i de demokratiska föreningarna. Endast medvetenhet och kunskap kan förhindra att de medelålders män som är välutbildade och som dominerar den demokratiska arenan tillsammans med tysta unga män och kvinnor reproducerar denna ojämlika samtalsstruktur. En medvetenhet om vilka roller som förstärks och befästs i styrelserummen kan öppna upp för att såväl demokratin som nytänkande och förändring smyger sig in i de demokratiska organisationerna för att växa, på så sätt kan bilden av att i föreningslivet är män ledare och kvinnor är tysta, ja till och med är förvisade till kaffekokarna. Föreningslivet i de studerade organisationerna fokuserar på effektivitet och beslutsfattande bland fåtalet. Lobbyverksamhet och att liera sig med myndigheter, samarbetspartners och politiker betonas också. Resultaten visar att ensam är stark och tillsammans är vi tysta. Materialet visar också att de män som kämpar med varandra om talutrymmet är beroende av de uppbackningar de får från kvinnor - på så sätt blir kvinnor i dubbel bemärkelse fråntagna sina åsikter. Om alla samhällsaktörer vill hävda föreningslivets betydelse för den demokratiska utvecklingen så måste det bli ändring i demokratiskolan. Först! Därefter är det möjligt att ta ansvar för demokrati.

Mot en ny demokratiskola?

Vad som händer med oss under den socialisationsprocess vi genomgår från att vara födda i en demokratisk stat till att själv agera demokratiskt tycks visserligen hänga samman med föreningslivet, dock har avhandlingen visat att själva lärandeprocessen behöver modifieras och uppdateras. Hur nära sammanlänkad är demokratin med föreningslivet, vad är det forskningen egentligen visar oss? Att vi kan lägga en sedel i en urna och stryka några namn på ett papper, infinna oss på rätt plats och vid rätt tid på valdagen – är detta den effekt vi vill ha av föreningslivet? Vart tog den demokratiska kunskapen om och förmågan att gemensamt värdera, argumentera och fatta beslut vägen?

För att nu gå tillbaka till den huvudsakliga delen i denna studie, de val som görs när föreningarna ställs inför olika dilemman. Kunskapen om detta kan, som jag ser det, vara en framkomlig väg för en ny demokratisk skolning. Genom att medvetandegöra de olika stegen och samtidigt sträva efter jämlikhet i föreningslivet kanske demokratiskolans utbildningsplan kan revideras?. Det är inte bara föreningarna själva som bör bli medvetna om detta, även de aktörer som finns runt omkring föreningarna kan, om de ser problemen, stötta föreningarna i deras demokratiska arbete.

Det går att undvika oligarki – en praktisk vägledning

Följande del är tänkt att fungera som ett stoff för hur man kan se på och få förståelse för vad som händer i den egna verksamheten. Som framgått från var och en av de intervjuade föreningarna finns exempel på såväl oligarkiska som demokratiska vägval – och då i relation till de problem som organisationer ställs inför. Materialet tyder inte på att någon förening konsekvent väljer oligarkiska lösningar för att driva sin verksamhet. Dock kan man se att även om föreningen har ambitionen att vidmakthålla det demokratiska arbetssättet övervägs möjligheten till, eller genomförs oligarkiska val i verksamheten.

För att de oligarkiska vägvalen ska vara möjliga att undvika är det, som jag tidigare nämnt viktigt med medvetenhet om dem och konsekvenserna av demokratiska handlingsalternativ. Genom att tydliggöra frivilligorganisationernas arbets- eller utvecklingsprocess som steg eller teman kan man använda detta dels som ett analysverktyg för att identifiera (frånvaron av) det demokratiska arbetet i organisationen. Oavsett om det kommer an på idrottsföreningar, kooperativ eller byutvecklingsgrupper så kan analysinstrumentet teoretiskt visa på under vilka omständigheter organisationen ställs inför en viss sorts problematik, samt också vilka möjliga vägval som finns i en specifik situation (se tabell 13).

Tabell 13 Vägval som gynnar ett demokratiskt arbetssätt

Steg	MICHELS	OLIGARKIVAL	DEMOKRATIVAL
1	Arbetsdelning	Vertikal kompetens	Horisontell kompetens
2	Specialisering	Specialisering och oumbärlighet	Förnyelse
3	Komplexitetsfrågan	Hierarkisk organisering	Horisontell organisering
4	Stabilitetsfrågan	Stabilitet uppifrån	Förändring nerifrån
5	Värdegrundsyn	Konformitet som grund	Frihet som grund
6	Nepotismfrågan	Slutenhet och särintressen	Öppenhet och allmänintresse
7	Ledningsfrågan	Oligarki: det oberoende ledarskapet	Aktiva medlemmar och tjänande ledare

Vi ser här att för vart och ett av de sju steg som en organisation tar i sin utveckling måste den ständigt konfronteras med en kritisk fråga, ett dilemma *(kolumn 1)* som måste lösas för att demokratin skall överleva och utvecklas. Vid varje kritisk fråga kan man göra ett val som enligt Michels leder mot oligarki *(kolumn 2)*. För att förhindra att en demokratisk organisation går den oligarkiska vägen kan de alternativa val *(kolumn 3)* möjliggöra att demokratin bibehålls i den frivilliga organisationen.

Tittar vi tillbaka på de undersökta föreningarna där valet stundom varit omedvetet framträder också analysverktygets praktiska tillämpning. Det är därför på sin plats att i detta sammanhang poängtera att instrumentet inte kvalificerar föreningar in i kategorier som varande demokratiska eller icke demokratiska. Snarare ges en indikation om att verksamheten vid ett eller flera tillfällen väljer en oligarkisk väg. Verktyget kan alltså användas som ett hjälpmedel för att identifiera problem och ge organisationen möjlighet att urskilja kritiska punkter i sin utveckling. På det sättet går det också att finna långsiktiga lösningar för att bibehålla den demokratiska organisationens ursprungliga idé.

Utifrån analysarbetet av de undersökta föreningarna är slutsatsen att detta ger organisationer ett hjälpmedel för att undvika oligarki. Ytterligare en slutsats är att det som ofta ses som ineffektivt (i relation till tid, pengar etc) kan gynna demokratisk effektivitet, dvs. förmågan att uppnå de mål som medlemmarna själva har satt. Här kan visserligen resurstillgången vara ett argument för att skynda på processer – men om organisationerna faller i denna ”fälla” bör det ifrågasättas om målen verkligen var relevant utformade eller om en det är nödvändigt att uppnå målen snabbt. Här skall också betonas att detta inte bör utesluta att en hög grad av måluppfyllelse är möjlig att nå. Vidare kan sägas att oavsett de val som organisationen gör bär den ständigt med sig ett groende frö av oligarki. Att välja en annan väg kräver en demokratisk medvetenhet och är svårare att genomföra, det kräver, inte nödvändigtvis mer av organisationen men andra arbetssätt för att bli effektivare på sikt, frågan är bara om man vågar chansa?

Av födsel och ohejdad vana riskerar föreningsmedlemmen att puffas in på en utstakad men dålig väg, där många av de oligarkiska valen är betydligt enklare att genomföra. Processen skulle kunna beskrivas som ”de små stegens tyranni”. Aktiva, rationella och effektiva handlingar utförs (allt enligt samhälleliga normer) men att ta sig tid att reflektera över på vilket sätt detta missgynnar demokratin är svårt, men inte omöjligt. Styrelseledamöter och medlemmar är i många stycken omedvetna om de ”antidemokratiska” konsekvenser som blir ett resultat av de handlingar som utförs i det dagliga arbetet. Ett exempel på detta den inneboende dynamik som finns i ”jag gör det själv så det blir gjort”. Detta synsätt måste förändras och att förändra är

ingen enkel process. Här skall också påpekas den risk som finns inom ramen av allt för ”demokratiska” möten – risken är att fokus hamnar på dialogen som sådan och utmynnar i trevliga och sammansvetsande gruppsamtal i stället för demokratiskt möten som utmynnar i gemensamma beslut. På så sätt kan målen gå förlorade och därmed också den verksamhet som föreningen är till för. Sociala relationer riskerar, precis som föreningen, att bli ett mål i sig.

Materialet har visat att det finns en potential till en bra demokratisk skolning, eller kanske en god som gynnar demokratin. Det finns också en oligarkisk – ett hot - som missgynnar demokratiska processer. Det tjänande ledarskapet och medlemskapets suveränitet är det sätt som representant-skapet bör utformas utifrån. Att tacka ja till representantskapet kräver en medvetenhet om oligarkins järnlag och då också dess motargument. På så sätt kan demokratiska föreningar ledas av goda representanter, oavsett detta är en ung, gammal, kvinnlig eller manlig represen-tant.

English Summary

The first part of the dissertation introduces the reader to the idea from which the title derives: my own experiences in being, a woman, a parent and a representative in the many voluntary organisations related to my children's activities and schooling. This been done in connection to C Wright Mills (1971) and his ambition to pin point the shortcomings of the actors in the structure of society in order to a more democratic society. Thereafter thoughts related to the generally accepted and partly researched assumption single out voluntary organisations as schools of democratic knowledge or education. The question is if voluntary associations – as are democratically organised –and their participating members automatically are schooled in to a democratic process? This is the founded main question of the thesis – are the voluntary organisations confronted with certain dilemmas that force them to decide how the organizations activities are to be run and how the organisational structure is to be built. Can the organisations keep the democracy in the organisation? This line of reasoning links to the fact that weaker democratic processes seem to be related to members being excluded in favour of efficiency in the decision making process, something that Robert Michels argued already in 1911. It is from his arguments that the main analysis built. Since democracies, especially the liberalistic ones, relates to equality, the dissertation will explore the question of power and influence. What possibilities exist to influence the organisation? Are member regarded as equals? Does it matter if you are a man or a woman and where is the centre of power?

Theory

The two following chapters, chapter two and three, intend to build a theoretical framework around democracy and stated whatever the theoretical starting point, people's opportunity to have an influence is central. The theories differ, but what they have in common is that democracy concerns equality in relations among people and everyone's right to voice an opinion. In the democratically organised organisations this is stressed by the motto 'one man, one voice' something the national movements foremost have been propagating for. The theory is mainly based upon the reasoning of Robert Michels (1911/1983) as argued that as the democratic organizations grow, even more division of labor is necessary, forcing the organization into more and more hierarchical structures, and greater needs for specialists and experts, often paid full-time. As these officials are dependent on their jobs for their livelihood, they become less likely to engage in activities jeopardizing the existence of the organization – the organization will become a goal in itself. To be able to maintain stability

within the organizations, member are forced to conform to the elite's definitions of the organization's goals, and, to ascertain a certain degree of loyalty, recruitment of new leaders is made solely from the "right" circles within the organization. Soon or a later the elite ends up totally independent of its body of members, the members loose their sovereignty completely. The longer an organization exists, the more it will wander away from its original purpose. This reasoning led to the assertion of "The iron law of oligarchy", that all social organization inevitably leads to oligarchy.

Michels claim has seldom been questioned. Anyhow, a large body of research on social movements point to its truth. The established voluntary organizations have been found to display increased control from the top, specialization, professionalization, and an increased dependence on public funding, as well as decreasing number of members and less trust for the organizations among citizens (Putnam, 2000; Vogel, et al., 2003). By analyzing Michels text seven crucial "steps" were identified, steps leading an organization on to the oligarchic path:

1. Division of labor and leveling the knowledge in the group – effective goal attainment
2. Specialization and concentration make the leaders indispensable
3. Growing and complex – need for hierarchy
4. Stability - top-down interpretation of goals
5. Conformity - to create commitment
6. Recruitment of leaders – nepotism
7. The independence of leadership – oligarchy

So, does that mean that the iron law is unavoidable? On the other hand, does that depend on what meant by democracy? Although Michels accepted a representative democratic system, his reasoning shows that he saw participatory democracy as the ideal form. Within this frame of reference all people should be directly involved in political decision-making, and it rested on the assumption that the will of the people equaled what was best for everybody. This procedure, criticized for being time-consuming and ineffective and its founding principle for being overly naïve (Pateman, 1985). Within the representative view of democracy, politics is seen as something peripheral in people's life. On the other hand, modern perspectives on participatory democracy (Pateman 1985; 1989) see politics as one facet of social activity. The individuals seen as a part of her social context, and whatever she does influences and is influenced by her social environment. This means that political activities are social in character, that is, contain relationships with and obligations to other people. Democratic activities thus are based on mutual relations between equal human beings. The chosen leadership is always subordinate to the citizens' will, in whose

hands the authority remains. The ruling principle is still the "the general will", however, this rule can never be taken for granted, but has to be "reinvented" over and over again, as the body of citizens influenced by it is always changing (Pateman, 1985; 1989). This would mean that the *political dialogue* is an important mediator between the political representatives and the citizens (Habermas, 1995; Räftegård, 1998). That people meet to discuss common problems, with the sincere intention to understand each other's points of views, is, in this perspective, seen as fundamental for the society's ability to confront difficult and complex problems and to find long-term solutions (Peterson, et al., 1998; Putnam, 2000).

Chapter three is focused on theories about power and equality and exemplified by application to gender issues. The main part is arguing that inequalities are to be find in the way people talk to each other. One conclusion drawn from the socio linguistic theories is that a way to approach the problems of equal and unequal relations in democratic organisations is to analyse the variable of sex and how unequal relations are manifested in the meeting room? Berit Ås (1981) describes this inequality within the framework of different ruling techniques. My use of the reasoning is to regard these techniques as linguistic expressions of the oligarchic process. The analyse of the language has been inspired by the dissertation of Karin Milles (2004) and concentrates on dominance of the conversation and how some speakers are excluded or how some speakers dominate the conversation space.

In the following chapter, number four, current research presents to claim that voluntary organisations are important for the democratic development. One form of democratic work seems to relate to the local level, especially the work with in the local developments groups[164]. Expressions of democracy locally are by researchers judged to be of importance for democracy in the general society and this justifies the choice of study object. This organisation represents/exemplifies the democratic principles for voluntary work, equality and everyone is right to voice an opinion. The study shows that the local development groups often exist as a result of women's ideas (Herlitz, 1998) but while earlier research shows the lack of equality in voluntary organisations this further underlines the importance of questioning whether there is any democratic processes with in the organisations. Question about the democratic processes are posed. How are the organisations[165] organised and who allows to influence?

[164] A kind of voluntary association developed in the befinning of 1980, most common in rural part of Sweden..

[165] Voluntary associations is in this summary treated as an organisation

Method

In an attempt to find answers to these questions chapter five explains the method for the study as well as describes the organisations that will be in focus for the study. In short the aim of the thesis is to study democratic processes and oligarchic tendencies in non-profit organisation- that is local development ground – and to study how different roles are distributed and how equality and power with focus on gender power perspective, by using several methodological perspectives. These perspectives are characteristic document studies, interview and conversation analysis. Simplified the study consists of three parts, the second part being the largest. The first part aims to give an overview of the information accessible on how to form an organisation – these data gathered from the Internet. The aim is to get an idea of the information accessible for someone looking into how to form a voluntary association or organisation 75 homepages was interpreted. The second part of the study consists of group interviews with the board members of six local development groups, totally 27 persons (six of them are women). The interviews conducted as group interviews about activities in respective association. The aim was to illustrate the democratic as well as the oligarchic processes. The idea is to give an image of the both the work of the individual as well as the environment they are active in. The third and last study is focusing on the interaction between these individuals and the spoken word is of central importance. In this part the statements of the individuals are quantified, measured in number of words and sentences as well as the number of times a member of the group is speaking (turn), the number of times someone is prevented from speaking (disrupted turn) and the number of supportive comments members give the current speaker. The statements are analysed concerning contents.

Results

The results in the first part of the study, is somewhat surprising, as the Internet will predominantly direct anyone interested in information about forming an organisation to web-pages created by the local authorities. This is in contrast to the notion that the origin of voluntary organisations often is to react against the local authorities and the state. The voluntary organisations became the alternative to find solutions for problems the government did not solve.

The second study shows that all the associations displayed signs of oligarchy, especially on the early steps. However, the interviewees also expressed different democratic opinions. In general can it can be said that all associations in the study attended changing between oligarchic and democratic choices, with different frequency and not always consciously. That some associations showed more distinct tendency toward oligarchy than others is in this connection less interesting than the fact that *all*

associations showed signs of both oligarchy and democracy. The point is that the oligarchic way seems to be possible to avoid but is in no way easy. A constant sidetrack towards oligarchy is always possible for the democratic organisation and it is probably the awareness of the possible alternative ways of acting that would make it possible to keep the association in a democratic path. The associations faced with a number of dilemmas and the solutions to these dilemmas are highly dependent on the degree of dialogue with participating members – when these individuals have the chance to voice their opinions. The main conclusion is that the democratic and the oligarchic organisation differ in their view of effectiveness; the first one could be effective in terms of representativeness although it may be time consuming. The latter one reaches the goals fast but lack the representativeness.

The results of the third part of the study show that men constituted the majority in most of the boards not just in number but also verbally. Men lead the discussion, initiate it and are those who develop a line of reasoning when it is a woman initially brought it up. Even in the association where men were in minority the same pattern emerged – this was valid for the number of words spoken but also who took the role of answering a question, developing a line of reasoning etc. The iron law of oligarchy as Michels pointed out, governing elite – also came too be expressed by the spoken language of the board. The chairperson had monopoly on the conversations in the groups although there was also a hint of a group around the chairperson steering both the conversation and the activities in some of the associations.

The role of the women appears to be as supporters of different opinions, even opinions that could be of negative consequences for the women. Both the women and the younger men tries to bring on their own comments but were often interrupted. My interpretation was that the formal structure creates a pattern where the chairperson and the ones closest around personified the professional power. This were the men a little bit older, had been active in the association for a long time and they often have commission of trusts in other associations or with the labourunion, the local authorities or church.

Conclusion

The discussion in the last chapter point out that the voluntary organisations studied clearly are based on participant democratic ideals about the being of organisations. They underline fellowship and a shared responsibility as important components for the associations activities (jfr Johansson, 1980, Herlitz 1998). If organisations adhere to the participant democratic (Pateman, 1989) ideal but in practice turn out to become oligarchies

(Michels, 1983) the democratic situation becomes problematic. The organisation as presents its oligarchies solutions to one or more problems do not always make their choices from an aware strategy. Many times, there seems to be unawareness to the consequences of these actions, sometimes inevitable, a "law of nature". However, there are situations where an association has made an active oligarchic choice when faced with a dilemma in the view of reaching the goal of the organisations.

Parallel to the oligarchic choices some of the associations also prove themselves aware of the conditions of democratic work. The associations aspire diversity, innovation, and openness and are willing to be questioned regarding the direction of the activities. Some of the organisations stress the importance of meeting places as a way of creating fellowship, dialogue and a common view on future activities. The informal meeting places are often regarded more important than formal ones and most associations can quickly identify the ones that are to them, for example the petrol station, the quire, traditional parties etc. The examples imply a wish for intimacy with the members whose wishes the organisations representatives elected to fulfil. These choices also seem based more on intuition than conscious decision.

The conclusion is that formal structures build in hierarchal levels already when voluntary organisations take form, some of the structures is held from the policy as all associations is formed around. After a while the associations seems to confront certain dilemmas. The dilemmas seem to revolve around the two fundamental criteria of democratic government, namely effectiveness and responsiveness are more or less explicitly stated. Awareness of dilemmas seems to be a possible way to avoid the determinism of oligarchy. The need for reinterpretation of the goals now and then could make it easier to find alternative actions. The associations have to strike a balance between effectiveness in relation to their goals and effectiveness in a democratic sense, a balance not always held. By clarifying the work and development processes of the voluntary organisations it is possible to identify (the lack of) democratic work within the organisations – a useful instrument in practice. The elite that runs the organisations is almost exclusively male and is preventing the members, especially women, from voicing their opinion. Democracy obstructs by structures demanded by society, socialised gender structures and the need of efficiency. The representatives are not always carrying out their task as elected representatives; self-interest puts before the common good.

Bilagor

Bilaga 1. Intervju med medlemmar i bostadsrättsföreningar

Hej jag heter Gun Jonsson och arbetar på Mitthögskolan.
Jag genomför en liten undersökning om frivilliga föreningar och skulle vilja ställa några frågor om den bostadsrättsförening du är medlem i. Går det bra att jag bandar det du säger, jag behöver det som stöd för minnet och ingen annan kommer att få ta del av det.

1. Hur länge har du bott här (varit med i föreningen)?
2. Känner du till vilka som sitter i styrelsen?
3. Hur tillsätter man styrelsen?
4. Har det varit samma personer i styrelsen hela tiden du bott här?
5. Om du vill framföra en åsikt till styrelsen hur gör du då?
6. Vem vänder du dig till?
7. Vad känner du till om det arbete som styrelsen utför?
8. Hur får du information om det?
9. Vilka möjligheter anser du dig ha att påverka?
10. Hur upplever du engagemanget bland medlemmarna?
11. Går du på möten?
12. Hur många går på årsmötet?
13. Hur har mötesdeltagandet sett ut under åren du bott här?
14. Gör ni några gemensamma arbetsinsatser?
15. Hur trivs du med ditt boende här?
16. Något du vill tillägga?

Tack för att jag fick prata med dig!

Bilaga 2 Intervjufrågor – bostadsrättsförenings styrelse

De första två frågorna riktar sig till en och en i rummet, Resterande frågor riktar sig rakt ut, den som svarar får svara.

1) Berätta om din roll i föreningen? 2) Hur länge har du varit med? 3) Hur länge har föreningen funnits? 4) Hur är föreningen uppbyggd, finns det grupper, sektioner? 5)Hur många ordförande har ni haft genom åren? 6) Hur tillsätts styrelsen? 7) Hur ser styrelsen ut, vilka är med? Hur ser stadgarna ut, har de förändrats? 8) Har andra förändringar genomförts i föreningen? 9)Hur många kommer på årsmötet? 10) Har ni behövt kalla till någon extra stämma? 11) Är de som bor här nöjda med sitt boende? 12) Hur ser engagemanget ut bland de boende? 13) Vad känner medlemmarna till om ert arbete? 14) Vet alla vilka ni är? 15) Vänder de sig till er om det är något problem etc? 16) Hur kommer frågor upp i styrelsen? 17) Hur kommer ni fram till beslut? 18) Är ni överens om besluten? 19) Finns det frågor där ni inte varit överens – exempel? 20) Hur informerar ni medlemmarna? 21) Vilka informationsvägar finns? 22) Har ni någon anslagstavla, vilka använder den? 23) Vilka tar initiativ till gemensamma arbeten, fester? 24) Känner ni att ni kan säga nej, delegera? Hur får ni feedback? 25) Om det skulle bli en stor förändring av något slag, vad händer i föreningen? 26) Hur ser framtiden ut i er förening?

Tack för att jag fick komma hit!

Syftet med frågorna är att belysa aspekter på demokratiska organisationer enligt följande:

Demokratisk styrelse/förening

Mer	*Mindre*
Horisontella	**Vertikala relationer**
Demokratiska och jämlika öppna system. Tillgänglighet och flexibilitet rörande beslutsfattande	Slutna och hierarikiska (auktoritära) system. Regler och formella beslutsvägar
Gemenskap	**Egenintresse**
Ta egna initiativ och tilltro till varandra. Problemlösning genom gemenskap, hjälpsamhet.	Misstro till andra människor. Enklast att lösa problem själva
Tolerans	**Intolerans**
Förändrignar, främlingar och konflikter är inte ett hot	Misstänksamhet mot det nya, undviker konflikter
Dialog	**Diskussion**
Öppen samtalsform, allas åsikter är av vikt, lyssnar till varandra och ser diskussionen som ett komplement till dialogen	Fokus på beslutsfattande, finna lösnignar genom effektiv samtal där någon måste vinan

Bilaga 3 Intervjuguide – Styrelse i byutvecklingsgrupp

Teman och mer direkt ställda frågor

Huvudteman	***Indirekta frågor - aspekter som skall fångas upp ****			
FÖRENINGEN	ALLMÄNT	DEMOKRATI	ÖPPHET/ TOLERANS	SAMHÄLLS-ENGAGEMANG
HISTORIA	Beskriv föreningen Medlemmar Hur startades föreningen Hur har utvecklingen sett ut Har det gått speciellt bra något år Finns ex på mindre aktiv period	Kvinnor män ålder *Lärdomar sen tidigare* Skäl till att det gick bra		Interna externa faktorer Ut/inåt riktad verk-samhe
SYFTE	Beskriv mål	Vad berodde det på	Arbetar så fortfarande *Hur många exempel?*	Egen/allmänintresse
STRUKTUR	Beskriv styrelsen Relation medlemmar		*Olika som för fram ex?* *Motsättningar?*	
	Hur kom stadgar till	Hur arbetade man då För vilka finns föreningen Hur kom man fram till det	Fler syften primä-ra/sekundära	Vad arbetar man för Ambition att söka sig utanför
	Hur kommer frågor upp	Hur länge haft uppdrag En eller flera uppdrag Antal år Organisering/ gör annat Finns formell struktur	Rekrytering Hur bli medlem, varför Vilka är medlemmar	*För exter-na/proffskontakter*
ÄRET	Beskriv ett verksamhetsår Hur ser året ut Möten, vilka och varför	Ändrat stadgar Är stadgar viktiga Din/andras roll i org Finns formell be-skrivning	Finns informella vägar	Initieras frågor utifrån
KLIMAT	Hur ser framtiden ut Beskriv andan i föreningen Finns eldsjäl, katalysator		*Varför krångliga regler* Andra ansvars uppdrag Undergrupper	
AVSLUT	Något att tillägga		*Överens om hur året ser ut* Något ytterligare som händer	
			Ger man lika/olika bilder	
		Varm/kall	varför	varför

* kursiverade frågor beaktas speciellt mycket

Referenser

Axelsson, S., & Pettersson, T. (red). (1992). *Mot denna framtid.* Stockholm: Carlssons Bokförlag i samarbete med Institutet för framtidsstudier.

Abrahamsson, L. (2000). *Att återställ ordningen. Könsmönster och förändring i organisationer.* Akademisk avh. Intstitutionen för Arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet: Boréa

Adelswärd, V. (1999). Kvinnospråk och fruntimmersprat: forskning och fördomar under 100 år. Stockholm: Bromberg

Adelswärd, V., & Forstorp. P-A. (1992). *Samtal om moral och samtal som moral.* Arbetsrapporter från Tema K: Linköpings Universitet

Ahrne, G., Roman,C., & Franzén, M. (1996). Det sociala landskapet : en sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal. Göteborg: Korpen

Ahrne, G & Papakostas, A. (2003) *Behövs medlemmarna?* Sociologisk forskning no 3/ 2003 s 3-10.

Ahrne, G., & Boström, M. (2004). Pendelrörelser mellan frivillighet och tvång : organisationers kamp om regleringsstrategier. Stockholm: Stockholms Univ., Sociologiska institutionen.

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning.* Malmö : Liber ekonomi.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Lund : Studentlitteratur.

Almond, G. A., & Verba, S. (1980). *The civic culture revisited : an analytic study.* Boston, Mass.: Little, Brown.

Backlund, B. (1991). *Inte bara ord : en bok om talad kommunikation.* Studentlitteratur: Lund.

Beck, U. (1998). *The Cosmopolitan manifesto.* New Statisman no 20/vol 3.

Berglund, A-K. (1998). *Lokala utvecklingsgrupper på landsbygden.* Stockholm: Elander Gotab.

Borell, K. (1997). När Michels oligarkilag kom till Sverige. Debatten Om partiliv och demokratisering, 1911-1920. Sociologisk Forskning, 43(1/2): 149 – 176.

Boström, M., Forsell, A., Jacobsson, K., & Hallström-Tamm, K. (red) (2004) *Den organiserade frivilligheten.* Malmö: Liber.

Bull, M. (2000). *Lokalt utvecklingsarbete och småskaliga entreprenörer.* Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Busch-Zetterberg, K. (1996). *Det civila samhället i socialstaten.* Stockholm : City Univ. Press

Bring, G., Nilsson, B., Westman, G., Emmelin, M., Hammarström, A., Johansson, E., Stenberg, H., Terenulf-Nylin, K., & Dahlgren, L.(1999). *Kvalitativ metod som praktik – Erfarenheter av att forska kvalitativt vid medicinsk fakultet.* Studentlitteratur: Lund.

Castell, A.S.(1997) *Synergy matters: working with systems in the 21st century*. [Proceedings of the Sixth International Conference of the United Kingdom Systems Society on Synergy Matters; Working with Systems in the 21st Century, held July 5-9, 1999. Lincoln, United Kingdom]

Cooley, C.H. (1909/1964). *Human nature and the social order*. New York : Schocken books.

Coates,J. (1996). *Women talk: conversation between women friends*. Cambridge, Mass.: Blackwell.

Czarniawska, B. (1988). Ideological control in non-ideological organizations. New York: Praeger.

Dahl, R. (1989). *Democracy and its critics*. New Haven: Yale Univ. Press, cop.

Danielsson, E. (2002). Är delaktighet möjlig i en byråkrati? :en fallstudie inom Försvarsmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut -96. Akademisk avhandling Umeå univ. Sociologisk inst. Vällingby: Elanders Gotab.

Einarsson, J. (2004). *Språksociologi*.Lund: Studnetlitteratur.

Eklund, I. (1997). *Vårdande kvinnor och tekniska män* Välfärdsbulletinen: SCB:s tidning om arbetsliv och välfärd.

Eneroth, T. & Olsson, J. (1993). *Egenmakt och socila ekonomi*. Stockholm: SSU och KOOPI.

Eriksen, E. O., & Weigård, J. (2000). *Habermas politiska teori*. Lund: Studentlitteratur.

Etzionis, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations : on power, involvement, and their correlates. New York: Free Press,

Flaa, P m.fl., (red). (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Giddens, A. (1999). Modernitet och självidentitet : självet och samhället i den senmoderna epoken. Göteborg : Daidalos

Gomard, K., & Krogstad, A. (red). (2001). Instead of the ideal debate. Doing politics and doing gender in Nordic political campaign discourse. Aarhus: University Press.

Habermas, J. (1995). *Diskurs, rätt och demokrati*. Göteborg: Daidalos.

Hadenius, (1999). Medborgarskap, social kontext och institutioner: perspektiv på svensk demokrati i Amnå E. Civilsamhället, Demokratiutredningens forskarvolym (SOU 1999:89).

Held, D. (1997). Demokratimodeller: från klassisk demokrati till demokratisk autonomi. Göteborg: Daidalos.

Herlitz, U. (1998). *Bygderörelsen i Sverige*. Working paper No. 11, Östersund: Institutet för regionalforskning (SIR).

Herlitz, U. (2000). Platsideologi. Bygderörelse och demokratiska perspektiv i det postindustriella samhället. SIR Rapport 119:2000. Stockholm: Fritzes.

Herngren, P. (1999). *Civil olydnad; en dialog*. Lindelöw Pocket, Göteborg: Lindelöw.

Holmberg, S. (1999). *Representativ demokrati*. Fakta info direkt. Stockhom: Elander Gotab.

Hult, C. (2004). The Way we conform to paid labour. Commitment to employment and organization from a comparative perspective. Dept of Sociology Umeå University: Umeå.

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jenkins, J. C.(2000). *Political Sociology*. Encyclopedia of Sociology. Ed. Edgar F. Borgatta and Rhonda J.V. Montgomery. Vol. 3 (5). 2nd ed. New York: Macmillan Reference USA, sid. 2162-2168

Johansson, H. (1953). *Idrotten och samhället*. Svensk idrott: Malmö

Johansson, H. (1980). *Folkrörelserna i Sverige*. Stockholm: Sobers Förlags AB.

Johansson, R (1997). Organisationer emellan: om förhandlingar, makt och handlingsutrymme. Studentlitteratur:Lund

Knoke, D. (2001). Changing organizations: business networks in the new political economy Oxford: Westview

La Cour, A. (2002). Frivillighedens pris: en undersøgelse af Niclas Luhman teori om sociale systemer og dens anvendelse på området for frivilligt socialt arbejde. Købebhavn: Købebhavns univ. Sociologisk inst.

Larsson, S. (1999). *Studiecirkeldemokratin*. i SOU 1999: 84. Demokratiutredningens forskarvolym, VIII.

Lewin, C. (1952). Field theory in social science : selected theoretical papers. London: Tavistock.

Lewin, L. (1992). *Samhället och de organiserade intressena*. Stockholm: Nordstedts.

Linell, P. (1990) Transskription av tal och samtal: teori och praktik. Linköping: Univ., Tema kommunikation: Linköping.

Lindberg, E. (2005). Vad kan medborgaren göra? Fyra fallstudier av samarbetsformer för frivilliga insatser i äldreomsorg och väghållning. Akademisk avhandling. Stockholms univ. Akademitryck AB: Edsbruk.

Lipset, S.M (1981). *Political man: the social bases of politics*. Baltimore: Johns Hopkins U.P.

Lukács, G. (1975). *Kritik av Robert Michels*. Arkiv, (7/8), 130-140.

Lundgren, S.B., & Persson, F. (2002-09-03). *Våga vägra valet*. Moderna tider, 14.

Lundkvist, L. (2001). *Om social och kommersiell ekonomi*. i Westlund (2001) Social ekonomi i Sverige. Stockholm: Fritzes.

Lundkvist, S. (1977). *Folkrörelserna i det svenska samhället 1850-1920*. Uppsala: Almqvist & Wiksell International.

Lundström, T. & Wijkström, F. (1995). *Från röst till service: Den svenska ideella sektorn i förvandling*. Sköndalsinstitutets skriftserie, 4.

Lundström, T., & Wijkström, F. (1997). *The nonprofit sector in Sweden*. Manchester, UK: Manchester University Press.

Lundåsen, S. (2004). En föreningsbaserad demokrati? : ideella föreningar och valdeltagande i Sveriges kommuner under 1990-talet. Åbo: Åbo akademis förlag.

Mead, G.H. (1976). Medvetandet, jaget och samhället: från socialbehavioristisk ståndpunkt. Uppsala: Argos

Merton, R.K. (1966). *Dilemmas of democracy in the voluntary associations.* American Journal of Nursing, 66, 1055-1061.

Michels, R. (1911/1983). Organisationer och demokrati: en sociologisk studie av de oligarkiska tendenserna i vår tid. Stockholm: Ratio.

Mills, C.W. (1948/1971). *The new men of power : America's labor leaders.* New York: Kelley.

Milles,K. (2003) *Kvnnor och män i möten.* Akademisk avhandling Uppsala universitet.

Nilsson, T (2005) *Till vilken nytta – om det lokala politiska deltagandes karaktär, komplexitet och konsekvenser.* Lund Political studies 139. Lund: Lund Unviversity.

Nordenstam, K. (2003). *Genusperspektiv på språk Stockholm: Högskoleverket i samarbete med Nationella sekretariatet för genusforskning.* Kalmar : Lenanders grafiska.

Nordenstam, K. (1998). *Skvaller: om samtalsstrategier hos kvinnor och män.* Hallgren & Fallgren: Uppsala.

Nordenstam, K. (1987). *Kvinnlig och manlig samtalsstil.* Göteborgs universitet. Inst. för nordiska språk: Göteborg.

Norhouse, P. G. (2003). *Leadership: Theory and Practice.* Sage Publication Oaks: London.

Olsson, L.E. (1999). *Från idé till handling : en sociologisk studie av frivilliga organisationers uppkomst och fallstudier av Noaks Ark, 5i12-rörelsen, Farsor och morsor på stan.* Stockholm : Almqvist & Wiksell International.

Papakostas 2003 *Mer organisation med färre människor och många organisationer med få frågor: en essä om politiska partier och frivilliga organisationer.* Stockholm: SCORE rapportserie.

Pareto, V. (1935/ 1963). *The mind and society* / Vilfredo Pareto ; edited by Arthur Livingston. New York : Dover.

Pateman, C. (1979). *The problem of political obligation: a critique of liberal theory.* Chichester, UK: Wiley.

Pateman, C. (1989). *The civic culture: A philosophic critique.* In G.A. Almond & S. Verba (Eds.), The civic culture revisited. London: Sage.

Pestoff, V. (1998). *Beyond the market and the state. Social enterprices and civil society in a welfare society.* Aldershot: Ashgate

Petersson, O., Hermansson, J., Micheletti, M., Teorell, J., & Westholm, A. (1998). *Demokrati och medborgarskap.* (Demokratirådets rapport 1998) Stockholm: SNS Förlag.

Pugh D.S., & Hicksson, D.J.(1989). *Writers on organizations.* Harmondsworth: Penguin.

Putnam, R. (1996). *Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien.* Stockholm: SNS Förlag.

Putnam, R. D. (2001). *Den ensamme bowlaren: Den Amerikanska medborgarandans upplösning och förnyelse.* Stockholm: SNS förlag.

Putnam, R D. (red). (2002). *Conclusion, Democracies in Flux.* New York: Oxford University Press.

Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1997). *The road to empowerment: Seven questions every leader should consider.* Organizational Dynamics, Autumn, 26(2): 37-51.

Ressner, U. (1985). *Den dolda hierarkin:* om demokrati och jämställdhet Stockholm: Raben& Sjögren.

Rothstein, B. (1995). *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik* SNS Förlag.

Rothstein, B. (2003). *Sociala fällor och tillitens problem.* Stockholm. SNS förlag.

Räftegård, C. (1998). *Pratet som demokratiskt verktyg: om möjligheten till en kommunikativ demokrati.* Hedemora: Gidlunds Förlag.

SCB, ULF rapport nr. 98 (2003). Föreningslivet i Sverige: Välfärd, socialt kapital, demokratiskola, Levnadsförhållanden.

Scheuer, J. (1998). *Sprog, køn - og kommunikation : rapport fra 3. Nordiske Konference om Sprog og Køn.* Institut for Dansk Dialektforskning: Köpenhamn.

Schumpeter (2000) *Schumpeter: om skapande förstörelse och entreprenörskap* / Joseph Schumpeter; i urval. Stockholm : City Univ. Press.

Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction.* London: Sage.

Sjöstrand, S-E. (1985). *Samhällsorganisation: En ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori.* Lund: Bokförlaget Doxa.

Stark, A., & Hamrén, R. (2000). *Frivilligarbetets kön : kvinnor, män och frivilligt arbete : en översikt.* Svenska kommunförbundet: Stockholm.

Starrin, B. (1991). *Från upptäckt till presentation : om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund.* Studentlitteratur:Lund

Ström, L-I. (2002). *Lokal demokrati : myt och verklighet.* Studentlitteratur:Lund.

Strømsnes, K. (2002). *Samspillet mellom frivillig organisering og demokrati : teoretiske argument og empirisk dokumentasjon.* Bergen : Rokkansenteret.

Teorell, J. (1998). *Demokrati eller fåtalsvälde? Om beslutsfattande i partiorganisationer.* Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Thylefors, I. (2004). *Inflytande, delaktighet och egenkontroll : en studie bland statligt anställda.* Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.

Trudgill, P. (1994) Språk och social miljö: en introduktion till sociolingvistiken. Stockholm: ePan.

Trädgårdh, L. (red). (1995). *Civilt samhälle kontra offentlig sector.* SNS Förlag.

Thelander, K. (1986). *Politikerspråk i könsperspektiv: The language of politicians - male and female.* Malmö: Liber förlag.

Tannen, D. (1995). *Prat från 9 till 5 : om kvinnors och mäns samtalsstilar på jobbet.* Deborah Tannen ; översättning av Boel Unnerstad. Stockholm : Wahlström & Widstrand.

Vogel, J., Amnå, E., Munk, I., & Häll, L. (2003). *Föreningslivet i Sverige: Välfärd, socialt kapital och demokratiskola.* Sociologisk forskning 2/2003 s 53-74.

Wahl, A. (2003). *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.* Lund : Studentlitteratur.

Whal, A., mfl. (2001). *Det ordnar sig : teorier om organisation och kön*. Lund : Studentlitteratur.

Warren, M. E.(2001). *Democracy and association*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Weber, M. (1922/1983). *Ekonomi och samhälle. Förståendesociologins grunder. Del 1*. Lund: Argos.

Wennström, T., & Stenberg, L. (2000). *Demokrati är inte ärftligt! : gamla och nya folkrörelser : en samtalsbok om Demokratiutredningen*. Arbetarnas bildningsförbund. Nävekvarn, Trädet: Borås.

Westlund, H. (2001). *Socialt kapital som ekonomiskt begrepp*. Ingår I Kooperation, socialt kapital och medborgerliga insatser / red: Stig Westerdahl, Katarina Friberg, Tom Johnstad. Stockholm : Fören. Kooperativa studier.

Westholm, E. (1999). *Framtidstro och framtidsoro - hur ska byarörelsen gå vidare*. Ingår I Dalarnas fornminnes och hembygdsförbund.

Westerdahl, S. (2001). *Business and community: on organisations in social economy*. (Doktorsavhandling.) Företsgsekonomiska Institutionen: Göteborgs Universitet.

Wijkström, F. (1999). *Svenskt organisationsliv – framväxten av en ideell sektor*. Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI),Handelshögskolan i Stockholm.

Wijkström, F. & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn*. Stockholm: Sober.

Wright Mills, C.(1971). *Den sociologiska visionen*. Stockholm: Prisma.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*.5 ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Ås, B. (1981). *A five-demensional model for change: contradictions and feminist consciousness*. Women's studies international quarterly: a multidisciplinary journal. No 4/1981 pp. 101-114.

Åse, C., & Höjer-Wendt, M. (2003) *Politikens paradoxer: en introduktion till feministisk teori*. Academia adacta AB.

Övriga källor, riksdagstryck mm

FOU Rapport 2004:6. *Idrotten i den ideella sektorn - en kunskapsöversikt*. Regeringens skrivelse

Prop. 2001/02:80. *Demokrati för det nya seklet*. Justitiedepartementet: Proposition.

Skr. .2002/03:140. *Jämt och ständigt*. Regeringens jämställdhetspolitik och handlingsplan för mandatperioden Näringsdepartementet: Skrivelse.

SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Socialdepartementet, Betänkande av Kvinnor på chefsbefattningar i näringslivet: Statens offentliga utredningar.

SOU 1996:3 *Fritid i förändring - om kön och fördelning av fritidsresurser*. Fritzes: Stockholm.

SOU 1999:84 *Civilsamhället.* Justitiedepartementet: Demokratiutredningens forskarvolym. VIII, Statens offentliga utredningar.

SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser* Näringsdepartementet, Betänkande från Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet: Statens offentliga utredningar.

SOU 2004:59 *Kvinnors organisering* Justitiedepartementet. Utredningen om statligt stöd för kvinnors organisering. Statens offentliga utredningar.

FÖRTECKNING ÖVER LICENTIATUPPSATSER OCH DOKTORS-AVHANDLINGAR VID SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN, UMEÅ UNIVERSITET

Licentiatuppsatser

L 1	Hass, Rita The Homophile Movement Conflict: Controversy and Change	vt -68
L 2	Linné, Agneta Fruktsamhet och familjeplanering	vt -68
L 3	Cottino, Amedeo Social differentiering och socialt byte: en referensram	vt -70
L 4	Romàn, Ola Hastighetsöverträdelser i sociologisk belysning	vt -72
L 5	Åström, Torsten Fem glesbygdsområden ur sociologisk synvinkel	vt -72
L 6	Ericsson, Thomas Arbetsvärdering med poängsystem. Några lönebild-ningsteorier	vt -88
L 7	Södergran, Lena Invandrar- och flyktingpolitik i praktiken - Exemplet Umeå Kommun	vt -97
L 8	Lindgren, Simon Ungdomsbilder - Text och kontext i den norrbottniska mediediskursen från trettiotal till åttiotal	ht -98
L 9	Miettinen, Antti Institutional Characteristics of Co-operatives Providing Welfare Services. Theoretical Study of Co-operatives and Their Members	vt -00
L 10	Tigervall, Carina Tigerns avklippta morrhår. Vi och de Andra i den nya svenska filmen anno 2000	vt -03

Doctoral Theses at the Department of Sociology

D 1	Cerha, Jarko Selective Mass Communication	vt -68
D 2	Boethius, Inga Individuellt och socialt betingande faktorer vid olika grupprocesser	vt -70
D 3	Cottino, Amedeo Slavmarknad - eller om lagens effektivitet. En studie av den grå arbetskraften	vt -73
D 4	Åberg, Rune Changes in work conditions as a result of changes in economic structure	vt -73
D 5	Sahlman-Karlsson, Siiri Finska studenter i Umeå. Språkfärdighet och studie-framgång	vt -74
D 6	Hedman, Eva Boende och samhällsförändring	vt -74
D 7	Pettersson, Lars-Göran Hushållens inkomst- och konsumtionsförhållanden regionala skillnader och urbaniseringseffekter	vt -75
D 8	Marklund, Staffan Living Conditions and Social Policy in Rural Change	vt -75
D 9	Cigéhn, Göran Stabilitet och instabilitet i partipolitiska sympatier	vt -76
D 10	Wolvén, Lars-Erik Kabel-TV - Försök med ett annorlunda medium i när-samhället; sammanfattning och analys av resultaten från första försöksperioden	vt -76
D 11	Eriksson, Ingalill Sociala relationer: Orsaker samt myndighetsåtgärder och sociologisk metod	ht -77

D 12	Bergroth, Alf Handikappade och åldringar i en glesbygdskommun. Om effekter av socialpolitiska åtgärder	vt -77
D 13	Ålund, Aleksandra Migration och sociala förändringsprocesser. Om samtida jugoslaviska arbetsmigranter	vt -78
D 14	Drugge, Ulf Domstolar som konfliktreglerare. En komparativ undersökning av underrätternas konfliktreglerande verksamhet	ht -78
D 15	Källtorp, Ove Transformation of social structure in peripheral village communities	ht -78
D 16	Höglund, Sten Centralisering och reduktion av medlemsinflytandet i en stor facklig organisation	vt -79
D 17	Höglund, Lars och Persson, Olle Kommunikation inom vetenskap och teknik	vt -80
D 18	Berglund, Staffan Resisting Poverty - Perceptives on Participation and Social Development. The Case of CRIC and the Eastern Rural Region of Cauca in Colombia	vt -82
D 19	Frick, Willy Strukturomvandling och social utslagning - en analys av sambanden mellan social struktur och social miss-anpassning och utslagning under perioden 1860-1975	ht -82
D 20	Lindblad, Anders Lokal radio och tv - en analys av publikstruktur och deltagande	vt -83
D 21	Dahlgren, Lars Samhällsplanering och lokalsamhälle - en sociologisk analys av den sociala samhällsplaneringens möjligheter och begränsningar, illustrerad av tre ortsstudier i Norrbottens län	vt -84

D 22	Höög, Jonas Arbetstillfredsställelse och frånvaro	vt -85
D 23	Lindgren, Gerd Kamrater, kollegor och kvinnor - en studie av köns-segregeringsprocessen i två mansdominerade organisa tioner	ht -85
D 24	Gisselberg, Margareta Att stå vid spisen och föda barn. Om hushållsarbete som kvinnoarbete	vt -86
D 25	Johansson, Mats Arbetararistokrater och arbetarbyråkrater - Om reformistiska och revolutionära tendenser inom den svenska arbetarklassen i början av seklet	vt -86
D 26	Schierup, Carl-Ulrik Danser de for traditionens skyld? Invandrere, kultur og samfund	vt -87
D 27	Svallfors, Stefan Vem älskar välfärdsstaten? Attityder, organiserade intressen och svensk välfärdspolitik	vt -89
D 28	Lindqvist, Rafael Från folkrörelse till välfärdsbyråkrati. Det svenska sjukförsäkringssystemets utveckling	ht -90
D 29	Ekström, Marianne Kost, klass och kön	ht -90
D 30	Ericsson, Thomas Systematisk arbetsvärdering: Ett lönesättnings-instrument i närbild	vt -91
D 31	Halleröd, Björn Den svenska fattigdomen	vt -91
D 32	Alalehto, Tage, Teknik och konflikt. LKAB 1946-1989	ht -92

D 33	Hägg, Kerstin Kvinnor och män i Kiruna. Om kön och vardag i förändring i ett modernt gruvsamhälle 1900-1990	ht -93
D 34	Schrieber, Trine Förhåbninger og skuffelser i kvindeerhvervene. Kvinders möde med ny teknologi og organisatorisk Forandring	ht -94
D 35	Hansson, Carl-Gösta Fackliga karriärer. Boréa bokförlag. Umeå	vt -96
D 36	Waara, Peter Ungdom i gränsland. Boréa bokförlag. Umeå	vt -96
D 37	Eriksson, Nils The Psychosocial Work Environment and Illness among Office Workers	vt -96
D 38	Augustsson, Gunnar Etniska relationer i arbetslivet - Teknik, arbetsorganisation & etnisk diskriminering i svensk bilindustri	vt -96
D 39	Stern, Peter Prisoners of the Crystal Palace - Mapping & Understanding the Social and Cognitive Organization of Scientific Research Field	ht -96
D 40	Eriksson, Helén & Gunnarsson, Elly På tröskeln till omvårdnadsvärlden	vt -97
D 41	Löwander, Birgitta Rasism och antirasism på dagordningen - Studier av televisionens nyhetsrapportering i början av 90-talet	ht -97
D 42	Melin, Göran Co-production of Scientific Knowledge - Research Collaboration between Countries, Universities and Individuals	ht -97
D 43	Stattin, Mikael Yrke, yrkesförändring och utslagning från arbetsmarknaden - en studie av relationen mellan förtidspension och arbetsmarknadsförändring	vt -98

D 44	Nordenmark, Mikael Unemployment, Employment Commitment and Well-being – The Psychosocial Meaning of (Un)employment among Women and Men	vt -99
D 45	Edlund, Jonas Citizens and Taxation: Sweden in Comparative Perspective	vt -99
D 46	Appelqvist, Maria Responsibility in Transition. A Study of Refugee Law and Policy in Sweden	vt -99
D 47	Nyman-Kurkiala, Pia Att flytta bort och hem igen. Sociala nätverk i kedjemigration	vt -99
D 48	Hjerm, Mikael My People Right or Wrong? A Comparative Analysis of National Sentiments and their Meaning	vt -00
D 49 '	Jacobsson, Mats Att blifva sin egen' - Ungdomars väg in i vuxenlivet i 1700- och 1800-talens övre Norrland	vt -00
D 50	Södergran, Lena Svensk Invandrar- och Integrationspolitik. En fråga om jämlikhet, demokrati och mänskliga rättigheter	vt -00
D 51	Bihagen, Erik The Significance of Class. Studies of class inequalities, consumption and social circulation in contemporary Sweden	ht -00
D 52	Strandh, Mattias Varying Unemployment Experiences? The economy and mental well-being	ht -00
D 53	Slavnic, Zoran Existens och temporalitet. Om det samtida flyktingskapets komplexitet	ht -00

D 54 Kadhim, Abdul M.
Svenskt kommunalt flyktingmottagande. Politik och implementering ht -00

D 55 Bengs, Carita
Looking good. A study of gendered body ideals among young people ht -00

D 56 Danell, Rickard
Internationalization and Homogenization: A Bibliometric Study of International Management Research vt -01

D 57 Grape, Owe
Mellan morot och piska. En fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform ht -01

D 58 Mellberg, Nea
När det overkliga blir verklighet. Mödrars situation när deras barn utsätts för sexuella övergrepp av fäder vt -02

D 59 Nyman, Charlott
Mine, yours or ours? Sharing in Swedish couples vt -02

D 60 Evertsson, Lars
Välfärdspolitik och kvinnoyrken. Organisation, välfärdsstat och professionaliseringens villkor vt -02

D 61 Danielsson, Erna
Är delaktighet möjlig i en byråkrati? En fallstudie inom Försvarsmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut -96 vt -02

D 62 Nordlund, Anders
Resilient Welfare States – Nordic Welfare State Development in the Late 20th century vt -02

D 63 Lindgren, Simon
Modernitetens markörer. Ungdomsbilder i tid och rum vt -02

D 64 Olofsson, Anna
Waves of Controversy. Gene Technology in Dagens Nyheter 1973-96 vt -02

D 65 Öhman, Susanna
Public Perceptions of Gene Technology – On the Edge of Risk Society vt -02

D 66 Sundström, Eva
Gender Regimes, Family Policies and Attitudes to Female Employment: A Comparison of Germany, Italy and Sweden vt -03

D 67 Mählck, Paula
Mapping Gender in Academic Workplaces: Ways of Reproducing Gender Inequality within the Discourse of Equality vt -03

D 68 Karlsson, Peder
Forskares socialisation: Kunskapssociologisk visit i doktoranders livsvärldar vt -04

D 69 Gustafson, Åsa
Sköra livsmönster. Om integrations- och normalise-ringsprocesser bland bosniska flyktingar vt -04

D 70 Grönlund, Anne
Flexibilitetens gränser. Förändring och friktion i arbetsliv och familj ht -04

D 71 Hult, Carl
The way we conform to paid Labour: Commitment to Employment and organization in a comparative perspective ht -04

D 72 Westberg, Annika
Becoming an Adult. Living Conditions and Attitudes among Swedish Youth vt -05

D 73 Tigervall, Carina
Folkhemsk film: med "invandraren" i rollen som den sympatiske Andre vt -05

D 74 Almqvist, Anna-Lena
The Care of Children: A Cross-National Comparison of Parents´ Expectations and Experiences vt -05

D 75	Karlsson, Lena Klasstillhörighetens subjektiva dimension: Klass-identitet, sociala attityder och fritidsvanor	vt -05
D 76	Rauch, Dietmar Institutional Fragmentation and Social Service Variations: A Scandinavian Comparison	ht -05
D 77	Bolinder, Margareta Handlingsutrymmets betydelse för arbetslösas upplevelser, handlingsstrategier och jobbchanser	vt -06
D 78	Schmauch, Ulrika Den osynliga vardagsrasismens realitet	vt -06
D 79	Jonsson, Gun Tanter och representanter. Dilemman i frivilliga organisationer: - en fråga om oligarki eller demokrati?	vt -06

Fr o m 1994 utges en ny avhandlingsserie
"Akademiska avhandlingar vid sociologiska institutionen, Umeå universitet"

A1	Schreiber, Trine Forhåbninger og skuffelser i kvindeerhvervene. Kvinders möde med ny teknologi og organisatorisk forandring	ht -94
A 2	Eriksson, Nils The Psychosocial Work. Environment and Illness Among Office Workers	vt -96
A 3	Augustsson, Gunnar Etniska relationer i arbetslivet - Teknik, arbetsorganisation & etnisk diskriminering i svensk bilindustri	vt -96
A 4	Eriksson, Helén & Gunnarsson, Elly På tröskeln till omvårdnadsvärlden	vt -97
A 5	Södergran, Lena Invandrar- och flyktingpolitik i praktiken (licentiatavhandling)	vt -97

A 6	Löwander, Birgitta Rasism och antirasism på dagordningen - Studier av televisionens nyhetsrapportering i början av 1990-talet	ht -97
A 7	Melin, Göran Co-production of Scientific Knowledge - Research Collaboration between Countries, Universities and Individuals	ht -97
A 8	Stattin, Mikael Yrke, yrkesförändring och utslagning från arbets- marknaden - en studie av relationen mellan förtids- pension och arbetsmarknadsförändring	vt -98
A 9	Lindgren, Simon Ungdomsbilder - Text och kontext i den norrbottniska mediediskursen från trettiotal till åttiotal (licentiatavhandling)	ht -98
A 10	Nordenmark, Mikael Unemployment, Employment Commitment and Well-being – The Psychosocial Meaning of (Un)employment among Women and Men	vt -99
A 11	Edlund, Jonas Citizens and Taxation: Sweden in Comparative Perspective	vt -99
A 12	Appelqvist, Maria Responsibility in Transition. A Study of Refugee Law and Policy in Sweden	vt -99
A 13	Hjerm, Mikael My People Right or Wrong? A Comparative Analysis of National Sentiments and their Meaning	vt -00
A 14	Jacobsson, Mats 'Att blifva sin egen' - Ungdomars väg in i vuxenlivet i 1700- och 1800-talens övre Norrland	vt -00

A 15	Miettinen, Antti Institutional Characteristics of Co-operatives Providing Welfare Services. Theoretical Study of Co-operatives and Their Members (licentiatavhandling)	vt -00
A 16	Södergran, Lena Svensk Invandrar- och Integrationspolitik. En fråga om jämlikhet, demokrati och mänskliga rättigheter	vt -00
A 17	Bihagen, Erik The Significance of Class. Studies of class inequalities, consumption and social circulation in contemporary Sweden	ht -00
A 18	Strandh, Mattias Varying Unemployment Experiences? The economy and mental well-being	ht -00
A 19	Slavnic, Zoran Existens och temporalitet. Om det samtida flyktingskapets komplexitet	ht -00
A 20	Kadhim, Abdul M. Svenskt kommunalt flyktingmottagande. Politik och implementering	ht -00
A 21	Bengs, Carita Looking good. A study of gendered body ideals among young people	ht -00
A 22	Danell, Rickard Internationalization and Homogenization: A Bibliometric Study of International Management Research	vt -01
A 23	Grape, Owe Mellan morot och piska. En fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform	ht -01
A 24	Nyman, Charlott Mine, yours, or ours? Sharing in Swedish couples	vt -02

A 25 Evertsson, Lars
Välfärdspolitik och kvinnoyrken. Organisation, välfärdsstat och professionaliseringens villkor vt -02

A 26 Danielsson, Erna
Är delaktighet möjlig i en byråkrati? En fallstudie inom Försvarsmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut -96 vt -02

A 27 Nordlund, Anders
Resilient Welfare States – Nordic Welfare State Development in the Late 20th century vt -02

A 28 Lindgren, Simon
Modernitetens markörer. Ungdomsbilder i tid och rum vt -02

A 29 Olofsson, Anna
Waves of Controversy. Gene Technology in Dagens Nyheter 1973-96 vt -02

A 30 Öhman, Susanna
Public Perceptions of Gene Technology – On the Edge of Risk Society vt -02

A 31 Sundström, Eva
Gender Regimes, Family Policies and Attitudes to Female Employment: A Comparison of Germany, Italy and Sweden vt -03

A 32 Tigervall, Carina
Tigerns avklippta morrhår. Vi och de Andra i den nya svenska filmen anno 2000 (licentiatuppsats) vt -03

A 33 Mählck, Paula
Mapping Gender in Academic Workplaces: Ways of Reproducing Gender Inequality within the Discourse of Equality vt -03

A 34 Karlsson, Peder
Forskares socialisation: Kunskapssociologisk visit i doktoranders livsvärldar vt -04

A 35	Gustafson, Åsa Sköra livsmönster. Om integrations- och normaliseringsprocesser bland bosniska flyktingar	vt -04
A 36	Hult, Carl The way we conform to paid Labour: Commitment to employment and organization from a comparative perspective	ht -04
A 37	Westberg, Annika Becoming an Adult. Living Conditions and Attitudes among Swedish Youth	vt -05
A 38	Tigervall, Carina Folkhemsk film: med "invandraren" i rollen som den sympatiske Andre	vt -05
A 39	Almqvist, Anna-Lena The Care of Children: A Cross-National Comparison of Parents´ Expectations and Experiences	vt -05
A 40	Karlsson, Lena Klasstillhörighetens subjektiva dimension: Klassidentitet, sociala attityder och fritidsvanor	vt -05
A 41	Rauch, Dietmar Institutional Fragmentation and Social Service Variations: A Scandinavian Comparison	ht -05
A 42	Bolinder, Margareta Handlingsutrymmets betydelse för arbetslösas upplevelser, handlingsstrategier och jobbchanser	vt -06
A 43	Schmauch, Ulrika Den osynliga vardagsrasismens realitet	vt -06
A 44	Jonsson, Gun Tanter och representanter. Dilemman i frivilliga organisationer: - en fråga om oligarki eller demokrati?	vt -06