

**O**rganisationer av olika slag underlättar en mängd aktiviteter i vår vardag. Organisationerna är till nytta, men de kan även kritiseras för att de griper in i våra liv. Alla organisationer påverkar oss dock inte i lika stor utsträckning och heller inte på samma sätt. Vi har olika relationer till olika slags organisationer. Hur vi förhåller oss till dem påverkas bland annat av vad vi anser att de är. Anser vi oss veta att organisationen ifråga är en skola kan vi som lärare bedriva undervisning. Går vi till McDonald's accepterar vi att stå i kö, få ljummen mat på en bricka och löpa risken att bli utskällda av bordsgrannen om vi inte plockar undan ordentligt efter oss. Det skulle vi inte acceptera på en stjärnkrog.

Den här boken handlar om hur vi föreställer oss organisationer och om vad det är som gör att vi förknippar vissa föreställningar med vissa organisationer, men inte med andra. Mer specifikt handlar boken om privatiserade organisationer, definierat som offentliga organisationer som har fått privata ägare, och de föreställningar som förknippas med dessa. I boken beskrivs och analyseras hur privatiserade organisationer konstrueras. Analysen sker med utgångspunkt i empiriska studier av tre organisationer som har privatiserats: ett byggföretag, en vårdcentral och en auktionsfirma.

I boken diskuteras hur "generaliserade andra", "offentligheten" och "specifika andra" fungerade som referenspunkter vid konstruktionen av de privatiserade organisationerna. En slutsats är att privatiserade organisationer konstrueras genom sex konstruktionsmetoder: anonymisering, ideologisering, avveckling, utveckling, fjärmande och närmande. Analysen pekar vidare på att organisationsmedlemmarnas konstruktioner var gemensamma och att dessa gemensamma konstruktioner var mångsidiga till sin karaktär. Organisationsmedlemmarna använde sig av flera olika metoder när de konstruerade de privatiserade organisationerna. En andra slutsats är mot denna bakgrund att privatiserade organisationer är multimetodkonstruktioner.

**Karin Svedberg Nilsson** är forskare vid SCORE, Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor, vid EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet. Hon är också verksam som lärare vid Handelshögskolan i Stockholm.



EFI, EKONOMISKA FORSKNING SINSTITUTET  
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM  
ISBN 91-7258-508-0

Effektiva företag?

Karin Svedberg Nilsson



Karin Svedberg Nilsson

# Effektiva

*En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras*

## företag?



# EFFEKTIVA FÖRETAG?

En studie av  
hur privatiserade  
organisationer konstrueras

Karin Svedberg Nilsson

AKADEMISK AVHANDLING

Som för avläggande av ekonomie  
doktorsexamen vid Handelshögskolan i  
Stockholm  
framläggs för offentlig granskning  
onsdagen den 19 maj 1999,  
kl 10.15 i sal 550 Handelshögskolan,  
Sveavägen 65





Effektiva företag?

En studie av hur privatiserade  
organisationer konstrueras



# EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSPENSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

## EFIs verksamhetsidé

Institutet är en vetenskaplig institution, vilken i sin forskningsverksamhet skall arbeta oberoende av ekonomiska eller politiska gruppintressen.

Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, områden. I anslutning därtill skall institutet medverka i forskarutbildning samt främja spridningen av information om uppnådda forskningsresultat.

Vägledande för institutets val av forskningsprojekt skall vara forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet.

## Forskningsens organisation

Forskningsverksamheten är organiserad i nitton forskningscentra, grupperade inom sju olika areas:

### ORGANIZATION AND MANAGEMENT

Företagsledning- och Arbetslivsfrågor /A/  
Centrum för Etik och Ekonomi /CEE/  
Offentlig Organisation /F/  
Information Management /I/  
Forskningsprogrammet Människa och Organisation /PMO/  
Industriell Produktion /T/

#### Enhetschefer:

Prof Sven-Erik Sjöstrand  
Adj Prof Hans De Geer  
Prof Nils Brunsson  
Prof Mats Lundeborg  
Tf Prof Jan Löwstedt  
Prof Christer Karlsson

### MARKETING

Centrum för Riskforskning /CFR/  
Centrum för Informations- och kommunikationsforskning /CIC/  
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell  
Dynamik /D/  
Fonden för Handels- och Distributionsforskning /FDR/  
Ekonomisk Psykologi /P/

Prof Lennart Sjöberg  
Adj Prof. Bertil Thorngren

Prof Lars-Gunnar Mattsson  
Docent Magnus Söderlund  
Prof Lennart Sjöberg

### ACCOUNTING, CONTROL AND CORPORATE FINANCE

Redovisning och Finansiering /B/  
Kostnadsintäktanalys /C/

Prof Lars Östman  
Prof Peter Jennergren

### FINANCE

Finansiell ekonomi /FI/

Prof Clas Bergström

### ECONOMICS

Centrum för Hälsoekonomi /CHE/  
Internationell Ekonomi och Geografi /IEG/  
Samhällsekonomi /S/

Prof Bengt Jönsson  
Prof Mats Lundahl  
Prof Lars Bergman

### ECONOMIC STATISTICS

Ekonomisk statistik /ES/

Prof Anders Westlund

### LAW

Rättsvetenskap /RV/

Prof Bertil Wiman

Styrelseordförande: Prof Sven-Erik Sjöstrand. Institutschef: Docent Bo Sellstedt

## Adresser

EFI, Box 6501, S-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm  
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-mail: [efi@hhs.se](mailto:efi@hhs.se)  
Internet: [www.hhs.se/efi/](http://www.hhs.se/efi/)

**Karl In Svedberg Nilsson**

# **Effektiva företag?**



*En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras*



**EFI, EKONOMISKA FORSKNING SINSTITUTET  
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM**



Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie  
doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm 1999.

© EFI and the author  
ISBN NR 91-7258-508-0

Omslag: Måns Båth

Keywords:

*Methods of construction*  
*Acquisition*  
*Organization Theory*  
*Organizational Change*  
*Ownership*  
*Privatization*  
*Publicness*  
*Social construction*

Distributed by:  
EFI, Stockholm School of Economics  
Box 6501, SE-113 83 Stockholm

Tryckeri Elanders Gotab Stockholm 1999

## FÖRORD

En avhandling har bara en författare, men det är många som har bidragit till att det till slut blev en bok. Jag vill därför tacka alla dem som har hjälpt mig i avhandlingsarbetet, även de som jag kanske glömmer att nämna här nedan.

Nils Brunsson har hjälpt mig att bringa ordning i oredan enligt platthattsindianernas devis "HÅLLORDNINGOCHSTÄDATJOHO". Kerstin Sahlin-Andersson har läst nästan allt jag skrivit genom åren. Hon har gett mig många goda råd och har påmint mig om iakttagelser och argument som jag glömt. Håkan Håkansson och Jan-Erik Vahlne har också med jämna mellanrum hjälpt mig att bli tydligare i argumentationen. Det ska villigt erkännas att jag inte alltid uppskattade mina handledares kommentarer, men jag måste tillstå att utan dem hade boken blivit sämre.

Björn Rombach har genom åren fungerat som informell extra handledare, diskussionspartner och uppslagsbok för mystiska tyska ord och uttryck.

Bengt Jacobsson bidrog till att jag påbörjade mina doktorandstudier. Även han har hjälpt mig med avhandlingsarbetet och har bistått med tips till förordet.

Karin Fernler har gjort doktorandlivet intressantare, stått för givande diskussioner och alltid lyckas få mina problem att framstå som futtiga jämfört med hennes.

Kollegorna på F-sektionen, tidigare och nuvarande, har också bidragit till avhandlingsarbetets fortskridande såväl enskilt som i form av en kreativ forskningsmiljö: Anders och Anders, Anne, Barbara, David och David, Hans, Håkan, Jonas, Kristina, Lars, Mats, Roger, Susanna, Staffan, Stefan och Paula. Och Eija som såg till att allt fungerade.

De senaste åren har jag varit verksam vid SCORE. SCOREs medarbetare har gett mig stöd och stått ut med mig under min mest introverta fas av avhandlingsarbetet.

Mina informanter och kontaktpersoner har tagit av sin tid. Utan deras medverkan hade avhandlingsprojektet inte kunnat genomföras. Och Anette Åslöv hjälpte till med planeringen och genomförandet av den första intervjuomgången i Tyskland innan hon bestämde sig för en karriär i bankvärlden.

Bo Sellstedt löste mysteriet med den försvunna EDAMBA-ansökan så att jag kunde åka på utbyte till Manchester Business School. Chris och Kendra Humphrey bidrog till att den vistelsen blev lyckad såväl forskningsmässigt som privat.



Johan, Martin, Ulrika, Jesper och många andra som vistades på Saltmätargatans plan 5 under den tid F-sektionen huserade där gjorde doktorandtiden mer givande och drev på mig i mitt skrivande. Det gjorde även nätverket SYSN, Scancor Young Scholars Network, under de år det existerade.

Rune Castenäs har bistått med föredömligt administrativt stöd. Britt-Marie Östling och Lena Hildeby hjälpte till att få ordning på processen från manus till färdig avhandling och disputation. Gudrun Aquilonius lånade ut sin e-post när min diskettstation krånglade. Renita Thedvall gav mig en snabbkurs i grundläggande layoutlära.

Riksbankens jubileumsfond och Svenska Kommunförbundet har bidragit med finansiering. Det har även Handelshögskolan i Stockholm genom en doktorandtjänst. Naturvetenskapliga forskningsrådet och Louise Fraenckels stipendiefond finansierade min vistelse vid MBS.

Mina föräldrar Maj och Jerry har gett mig viljan att vilja veta mera och har alltid stöttat mig i det jag gjort. Maj har också direkt bidragit till manuskriptets färdigställande genom att läsa korrektur. Min bror Anders gav mig redan som liten ett brett empiriskt underlag för studier i ekonomi.

Till sist vill jag tacka Staffan och Alice som ständigt påminner mig om att det finns roligare saker i livet än forskning. Staffan har tålmodigt stått ut med F-jargongen och bristen på aktieklipp och har lagat många goda middagar när avhandlingsarbetet varit tungt. Alice ankomst hjälpte mig att äntligen sätta .

Stockholm i april 1999

Karin Svedberg Nilsson

Om platthattsindianerna kan man läsa i Inger och Lasse Sandbergs ”Buffalo Bengt och Indianerna” som utkom 1970 på Rabén och Sjögrens förlag.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

## FÖRORD

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. HUR KONSTRUERAS PRIVATISERADE ORGANISATIONER?                 | 1.  |
| Privatiserade organisationer                                     | 2.  |
| Forskningsfrågan                                                 | 6.  |
| Bokens innehåll                                                  | 7.  |
| 2. KONSTRUKTIONER, KATEGORISERINGAR OCH KONSTRUKTIONSGRUNDER     | 9.  |
| En socialt konstruerad verklighet                                | 9.  |
| Kategorisering och konstruktion av organisationer                | 12. |
| Egna erfarenheter                                                | 15. |
| Allmänna föreställningar                                         | 17. |
| Implikationer för konstruktionen av privatiserade organisationer | 19. |
| Konstruktion i redogörelser                                      | 21. |
| 3. FÄLTSTUDIER AV PRIVATISERADE ORGANISATIONER                   | 24. |
| Studiens uppläggning                                             | 24. |
| Ett iterativt tillvägagångssätt                                  | 27. |
| Metoder och informanter                                          | 31. |
| Textens tillkomst                                                | 39. |
| 4. OMDISKUTERADE PRIVATISERADE ORGANISATIONER                    | 43. |
| Privatiserade organisationer som effektiva företag               | 43. |
| Privatiserade organisationer som ideologiska                     | 47. |
| Allmänna föreställningar?                                        | 48. |
| 5. VÅRDCENTRALEN I VIBO                                          | 50. |
| Privatiseringen                                                  | 50. |
| Den privatiserade organisationen                                 | 52. |
| 6. KONSTRUKTIONEN I                                              | 59. |
| Som extraordinär                                                 | 60. |
| Som ideologiskt laddad                                           | 60. |
| Som ett effektivt företag                                        | 61. |
| Sammanfattning                                                   | 63. |

|                                                   |      |
|---------------------------------------------------|------|
| 7. INDUSTRIBYGG                                   | 64.  |
| Bakgrund: från DDR till BRD                       | 64.  |
| Byggkombinatet IRK                                | 67.  |
| Privatiseringen                                   | 70.  |
| Det privatiserade Industribygg 1991               | 72.  |
| Det privatiserade Svecon Bygg 1992/93             | 79.  |
| 8. KONSTRUKTIONEN II                              | 89.  |
| Två fall                                          | 89.  |
| Som reaktiv respektive som proaktiv               | 90.  |
| Som marknadsekonomisk respektive som sveconiserad | 91.  |
| Som självklar respektive som ifrågasättbar        | 92.  |
| Som specialist respektive som generalist          | 93.  |
| Som effektiva företag                             | 93.  |
| Sammanfattning                                    | 95.  |
| 9. PÅ FLERA GRUNDER                               | 97.  |
| Allmänna föreställningar                          | 97.  |
| Egna erfarenheter                                 | 98.  |
| Ägaren                                            | 99.  |
| Slutsatser om konstruktionsgrunderna ...          | 100. |
| Skilda sammanhang                                 | 101. |
| Olika funktioner                                  | 103. |
| Olika ägare                                       | 105. |
| Privatiseringsprocesser                           | 107. |
| En pre-privatiseringsstudie                       | 109. |
| 10. ALLAUKTIONER                                  | 111. |
| Det offentliga Allauktioner                       | 111. |
| Allauktioners privatisering                       | 116. |
| Det privatiserade Allauktioner                    | 132. |
| 11. KONSTRUKTIONEN III                            | 139. |
| Egna erfarenheter                                 | 140. |
| Allmänna föreställningar                          | 141. |
| Privata organisationer                            | 143. |
| Sammanfattning                                    | 145. |
| På flera grunder                                  | 146. |

|                                                                |      |
|----------------------------------------------------------------|------|
| 12. PRIVATISERINGSPROCESSER                                    | 150. |
| Företagsmässiga funktioner?                                    | 151. |
| En välbekant process                                           | 152. |
| Utomstående konstruktörer                                      | 153. |
| Sammanfattning                                                 | 156. |
| 13. KONSTRUKTIONSMETODER: FRÅN<br>ANONYMISERING TILL FJÄRMANDE | 158. |
| I relation till generaliserade andra                           | 159. |
| I relation till organisationens offentlighet                   | 161. |
| I relation till specifika andra                                | 163. |
| Sammanfattning                                                 | 166. |
| 14. MULTIMETODKONSTRUKTIONER                                   | 168. |
| Sex konstruktionsmetoder                                       | 169. |
| Betydelsefulla omständigheter                                  | 170. |
| Grunder                                                        | 171. |
| Kategoriseringar                                               | 172. |
| Även i andra fall                                              | 174. |
| Privatisering som övergångsrit?                                | 176. |
| Att påverkas av och påverka konstruktioner                     | 179. |
| Privatiseringar och förvärv                                    | 180. |

## LITTERATURFÖRTECKNING

## ENGLISH SUMMARY



## HUR KONSTRUERAS PRIVATISERADE ORGANISATIONER?

Vi omges av utbildningsanstalter, vårdinrättningar, varuhus, produktionsanläggningar, försäkringskassor, banker, bilfirmor och välgörenhetsorganisationer. Organisationer av olika slag underlättar en mängd aktiviteter i vår vardag. De hjälper oss att byta njure, köpa kläder, arbeta vid löpande band, erhålla sjukpenning och betala räkningar. Organisationerna är till nytta, men de kan även kritiseras för att de griper in i våra liv. Många av oss formas i vårt arbete till organisationsmän och organisationskvinnor, till "Men and Women of the Corporation" (Moss Kanter 1977). Det har hävdats att vi domineras av de komplexa organisationer som förser oss med varor och tjänster (Perrow 1972/1986). Och storföretagen har beskrivits som kolonisatörer av demokratin (Deetz 1992)

Alla organisationer påverkar oss dock inte i lika stor utsträckning och heller inte på samma sätt. Vi har olika relationer till olika slags organisationer. Hur vi förhåller oss till dem påverkas av vad vi anser att de är, på de föreställningar som vi förknippar med dem. Anser vi oss veta att organisationen ifråga är en skola kan vi som lärare bedriva undervisning. Går vi till McDonald's accepterar vi att stå i kö, få ljummen mat på en bricka och att löpa risken att bli utskällda av bordsgrannen om vi inte plockar undan ordentligt efter oss. Det skulle vi inte acceptera på en stjärnkrog. Att McDonald's kan betraktas som en organisation i kategorin "snabbmatsrestaurang" kan

vidare få oss att gå till en McDonald'srestaurang när vi har bråttom, även om vi skulle föredra stjärnkrogens mat.

Den här boken handlar om hur vi föreställer oss organisationer och om vad det är som gör att vi förknippar vissa föreställningar med vissa organisationer, men inte med andra. Mer specifikt handlar boken om privatiserade organisationer.

En privatisering kan definieras på flera sätt. Gränsdragningen mellan offentligt och privat har betraktas som beroende bland annat av vem eller vad det är som finansierar en verksamhet, kontrollerar den och utför produktionen av varor och tjänster (Jönsson och Rehnberg 1987). Ett par huvudlinjer kan dock urskiljas (Donahue 1992/198). Den amerikanska synen på privatisering har ansetts vara mer inriktad på vem det är som producerar en viss vara eller tjänst. Om producenten varit offentlig och den sedan ersatts av en privat producent kan man tala om en privatisering. I Europa har man vanligen avsett en utförsäljning av organisationer i offentlig ägo.

I den här boken definieras en privatisering som en offentlig organisations övergång i privat ägo. Med offentlig organisation menas en organisation inom stat, kommun eller landsting. Med privat ägo menas att organisationen fått ägare som inte tillhör den offentliga sektorn. De privata ägarna kan vara privatpersoner men även andra organisationer. Privatisering kan med denna definition även ske delvis genom att ett offentligt ägande kompletteras av en större eller mindre andel privat ägande. Något sådant fall behandlas dock inte här.

I boken beskrivs och analyseras föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer. Har det någon betydelse att de är privatiserade? Analysen i boken sker med utgångspunkt i empiriska studier av organisationer som har privatiserats. De studerade organisationerna är ett byggföretag, en vårdcentral och en auktionsfirma.

## PRIVATISERADE ORGANISATIONER

Efter att ha varit skönhetsideal under sjuttioalet blev den offentliga sektorn under åttioalet "den fula system" (Czarniawska 1985). Parallellt med denna utveckling kom en annan typ av organisationer i ropet - de privatiserade. Privatisering är och var dock inte ett så utbrett fenomen som man kan få intryck av genom titlar som "Privatising the world" (Letwin 1988) och beskrivningar av Europa som platsen för ett "privatiseringsparty" (Mason 1991). Alla är inte och har inte varit för privatisering av offentliga organisa-

tioner och alla privatiseringar som det har talats om har inte genomförts. Många har inte velat privatisera några organisationer alls. Få har eftersträvat en privatisering av all världens offentliga organisationer. Privatisering är även bland sina förespråkare en åtgärd med en mer eller mindre begränsad räckvidd.

Hur mycket privatisering som förordas i ett visst sammanhang har bland annat att göra med värderingen av privat ägande jämfört med offentligt. Offentligt ägda organisationer har av vissa betraktas som en avvikelse från en närmast naturlig ordning. Privatisering har då setts som ett sätt att återställa den här ordningen (Major 1992). Antalet privatiseringar kan med en sådan utgångspunkt bli omfattande om antalet offentliga organisationer är stort i utgångsläget. Andra har sett principiella fördelar med ett offentligt ägande. Det har argumenterats för att offentligt ägande kan vara lämpligt om man anser att det står för en jämlikare fördelning av ägandet över produktionsmedlen än ett enskilt privat ägande gör (Mayer 1987). Offentligt ägande kan även vara att föredra av sociala skäl även om finansiella aspekter talar för privat ägande (Ramanadham 1991).

Privatisering har också förespråkats utan att privat ägande, eller offentligt, har betraktas som bättre. Privatisering av sjukvårdande organisationer har beskrivits som ett sätt att främja uppkomsten av så kallade "alternativa verksamhetsformer" vilket skulle gynna valfriheten för patienter och personal (Socialdepartementet/Statskontoret 1992).

#### Organisationer i olika kategorier

I Europa är Storbritannien det land som starkast förknippats med de senaste decenniernas privatiseringsvåg. Storbritannien har betraktats som en föregångare när det gäller privatisering i praktiken och har även utpekats som uppfinnare av privatiseringsbegreppet (Pirie 1988). En förklaring till privatiseringarna i Storbritannien är att privatiseringsförespråkarna lyckades övertyga andra om att privatiseringar skulle lösa de problem som ansågs ofrånkomliga i offentligt ägda organisationer (Clarke 1993). Trötta offentliga organisationer skulle snabbt omvandlas till spänstiga företag.

[In Britain] The impression was created that the public sector was inherently inefficient and wasteful, and that the release of entrepreneurial energies with the escape to privatization would quickly transform any sluggish public sector enterprise into a competitive dynamic concern. (Clarke 1993: 205)



Clarke (1993) visade inte bara på en möjlig förklaring till privatisering i Storbritannien. I citatet framgår också en potentiellt viktig följd av privatisering, oavsett dess orsaker. Privatiseringar skapar en speciell kategori organisationer - de privatiserade. Man kan emellertid fråga sig om denna kategori organisationer har några särskilda egenskaper som skiljer ut dem från andra organisationer. Spelar det någon roll att de är privatiserade? Är de olika offentliga organisationer?

Om privatiserade organisationer är olika offentliga är något som det råder delade meningar om. Det går att finna två rakt motsatta uppfattningar i denna fråga beroende på om man anser att organisationers ägandeformer är viktiga eller inte (McGowan 1993). Det finns stöd i litteraturen både för standpunkten att ägandet i princip är viktigt och för att det i princip inte är det.

According to which economic theory or political ideology one consults, ownership either is or is not in principle relevant as a factor determining a firm's conduct, affecting its performance and/or conferring strategic advantages on it. (McGowan 1993:73)

Om privat ägande inte påverkar vad organisationer är och gör blir det mindre intressant att organisationer har privatiserats både för de närmast berörda och för vidare kretsar. Om ett privat ägande däremot präglar organisationer på ett visst sätt kan privatiseringar antas förändra de organisationer som har privatiserats. Och om organisationerna förändras kan personer, och andra organisationer, som har med de privatiserade organisationerna att göra beröras.

Personer som arbetar i privatiserade organisationer är en grupp som berörs av privatisering. Privatiserade organisationer har antagits innehålla andra, mer renodlat ekonomiska, incitament än offentliga vilka påverkar vad personer som arbetar för dem gör.

It [privatization] involves the transfer and redefinition of a complex bundle of property rights which creates a whole new penalty-reward system which will alter the incentives in the firm and ultimately its performance (Veljanowski 1987: 77ff)

En privatisering kan vidare medföra att många personer förlorar sin anställning. Privatiseringarna i Storbritannien medförde att de fackliga organisationernas inflytande reducerades, vilket underlättade stora personalneddragningar i privatiserade organisationer (Bishop med flera 1994).

Organisationernas avnämare är en annan grupp som berörs. Det har hävdats att det är konsumenterna som tjänar på privatisering för att privatisering innebär att de får bättre service (Beesly och Littlechild 1983/1994).

#### Offentliga erfarenheter och ett ägarbyte

Något som komplicerar bilden av vad som händer med organisationer som har privatiserats är att privatiserade organisationer inte självklart kan jämföras med privatägda organisationer. Privatiserade organisationer har inte alltid varit privatägda. De har en offentlig historia och de har bytt till privat ägande från offentligt.

Tidigare erfarenheterna finns lagrade i organisationers regler och rutiner (March och Olsen 1984). Det betyder att det finns erfarenheter från det offentliga att tillgå också i privatiserade organisationer. Om ägandet är av vikt verkar det därför rimligt att privatiserade organisationer är präglade inte enbart av privat utan även av tidigare offentligt ägande. Något som talar för att tidigare erfarenheter kan påverka även privatiserade organisationer är vidare att många organisationer som privatiseras har varit i offentlig ägo under lång tid.

Privatiserade organisationer har vidare genomgått vad Colling och Ferner (1992) kallar en "kulturell övergångsrit".

Privatization has been seen as providing the opportunity to sweep away the old public service culture and to usher in a new one. ... The privatization process thus carries strong symbolic overtones for the public utilities. It is a cultural 'rite of passage' from public service to private sector. (Colling & Ferner 1992: 212)

Denna övergångsrit kan ha fört med sig att privatiserade organisationer blir olika offentliga även om privat ägande i sig inte har den betydelse som privatiseringsvänner vill ge det. Ferner och Colling (1991) menar att omgivningen ställer andra krav på privatiserade organisationer än på offentliga. Finansiella krav, och finansiella aktörers krav, blir viktigare när en organisation privatiserats. Privatiseringar kan också vara viktiga markeringar av förändring internt. Colling och Ferner (1992) drar slutsatsen att en privatisering har "mikropolitiska" implikationer. De pekar på att kopplingen mellan privatisering och förändring kan påverka olika gruppers inflytande i organisationen genom att möjliggöra ett ifrågasättande av det som tidigare var cementerat.

Salama (1995) utgick också ifrån att organisationer som privatiserades fick nya omgivningar som ställde krav på förändring, i hennes fall en annan organisationskultur. En organisations privatisering var en händelse med förändringspotential. Hon drog slutsatsen att för att kulturförändringen skulle äga rum krävdes att ledningen och cheferna verkade aktivt för den. För att förändringspotentialen skulle realiseras måste med andra ord det förflutna övervinnas. Det tyder på att om inga verkar för förändring kan privatiserade organisationer antas förbli sig lika.

## FORSKNINGSFRÅGAN

Vad som händer när organisationer privatiseras är sammanfattningsvis inte självklart. Det är inte givet vad som kännetecknar privatiserade organisationer och heller inte om privatiserade organisationer är lika eller olika offentliga organisationer. I den här boken kommer jag att undersöka vilka föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer.

Ett motiv för en sådan studie är att de föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer kan påverka våra relationer till dem. De föreställningar vi förknippar med enskilda organisationer påverkar hur vi förhåller oss till dem och det inflytande de har över oss. Därför kan det spela roll vilka föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer. Utgår exempelvis privatiserade organisationers medlemmar ifrån att en privatisering medför en övergång från ett tillstånd till ett annat kan de vara mer benägna att acceptera förändringar. Och föreställer de sig att privatiserade organisationer är effektiva företag kan det medföra att de jobbar för att öka vinsten. Detta kan i sin tur påverka vilka krav avnämarna kan ställa på dessa organisationers varor och tjänster.

Privatiserade organisationer kan vidare vara lämpliga att studera om man är intresserad av hur organisationer konstrueras mer allmänt, ett intresse som diskuteras utförligare i kapitel två. En fördel med privatiserade organisationer som studieobjekt är att konstruktionen av dem kan vara relativt enkel att iakttaga. Det finns med andra ord metodmässiga skäl att inrikta sig på privatiserade organisationer. Den fråga jag söker svar har mot denna bakgrund definierats som:

Hur konstrueras privatiserade organisationer?

## BOKENS INNEHÅLL

Frågan om hur privatiserade organisationer konstrueras kommer att behandlas i flera steg. I kapitel två tar jag upp några vägledande teoretiska utgångspunkter. Här presenteras min syn på organisationer som sociala konstruktioner. Jag kommer även att argumentera för kategoriseringars betydelse vid konstruktionen av organisationer. Organisationer kan placeras i olika kategorier och då konstrueras på olika sätt. Om privatiserade organisationer uppfattas som en egen kategori kan man anta att de konstrueras på ett annat sätt än exempelvis offentliga organisationer. I kapitlet förs också två alternativa grunder för konstruktionen av organisationer fram: allmänna föreställningar och egna erfarenheter. Dessas implikationer för konstruktionen av privatiserade organisationer diskuteras också.

I kapitel tre behandlas forskningsprocessen. Där beskrivs inledningsvis hur forskningsarbetet lags upp. Jag argumenterar för att studier av enskilda fall av privatiserade organisationer är att föredra framför studier av hur privatiserade organisationer konstrueras mer allmänt. I kapitlet beskrivs även mitt tillvägagångssätt under det fältarbete som kommande fallbeskrivningar baseras på. Tonvikten i det empiriska arbetet har lagts på intervjuer med personer som arbetar i privatiserade organisationer. Det är således organisationsmedlemmarnas konstruktioner av privatiserade organisationer som fokuseras. Kapitel tre tar vidare upp problematiken med forskaren som författare och hur jag valt att hantera denna roll.

I kapitel fyra diskuteras jag föreställningar om privatisering och privatiserade organisationer som kan förekomma i sammanhang där organisationer har privatiserats. Här återkommer jag till de olika sätt att se på privatiserade organisationer och privatisering som jag snuddat vid i detta kapitel.

I kapitel fem inleds en serie kapitel som varvar beskrivningar av fältstudierna med delanalyser och jämförande analyser. Kapitlet handlar om den privatiserade vårdcentralen i Vibo och dess privatisering.

Kapitel sex innehåller en första analys av studien i kapitel fem. Här diskuteras huvuddragen i konstruktionen av den privatiserade vårdcentralen.

Kapitel sju behandlar den andra fältstudien. Här beskrivs ett privatiserat byggföretag i det före detta DDR - Industribygg. Efter en kort introduktion om den så kallade övergångsperioden avhandlas Industribyggs privatisering. Sedan följer redogörelser för den privatiserade organisationen under två faser.

Kapitel åtta innehåller en analys av Industribygg. I den första delen av analysen argumenterar jag för att konstruktionen av den privatiserade

organisationen kan delas upp i två fall. Det har skett en förändring över tiden. Således analyseras dels det privatiserade Industribygg, dels det privatiserade Svecon Bygg (organisationen bytte i detta fall namn en tid efter privatiseringen).

I kapitel nio drivs analysen vidare. Jag återknyter här till antagandena i kapitel två och diskuterar allmänna föreställningar respektive egna, organisatoriska, erfarenheter som grund för konstruktionen av privatiserade organisationer. I kapitlet uppmärksammas även en tredje möjlig konstruktionsgrund - en enskild organisation. Det var av betydelse att Industribyggs privatisering kunde karaktäriseras som ett förvärv.

Kapitel tio bygger på den tredje fältstudien. I kapitlet beskrivs auktionsfirman Allauktioner. Kapitlet inleds med en karaktärisering av det offentliga Allauktioner. I slutet av kapitlet presenteras det privatiserade Allauktioner. De mellanliggande avsnitten behandlar privatiseringsprocessen och de förväntningar på privatiseringen som kom till uttryck under denna.

I kapitel elva analyseras konstruktionen av det privatiserade Allauktioner. De konstruktionsgrunder som var aktuella i de tidigare fallen framstår som relevanta också i detta fall. Kapitlet avslutas med en sammanfattning där resultaten från samtliga fall summeras.

I kapitel tolv diskuteras hur privatiseringsprocessen kan bidra med förklaringar till hur privatiserade organisationer konstrueras. Det sker genom en analys av Allauktioners privatisering.

I kapitel tretton skisseras ett antal olika sätt att konstruera privatiserade organisationer på med utgångspunkt i resultaten. I kapitlet för jag fram sex sådana sätt, eller "konstruktionsmetoder".

Kapitel fjorton sammanfattar bokens slutsatser. I kapitlet diskuteras möjliga implikationer av mina resultat för hur organisationer konstrueras mer allmänt. Vidare sker en problematisering av idén om privatisering som en övergångsrit. Jag resonerar även kring relationen mellan mina resultat och det nymornade intresset för kopplingen mellan privatiseringar och förvärv. I kapitlet ges också ett par förslag till fortsatt forskning.

## 2

# KONSTRUKTIONER, KATEGORISERINGAR OCH KONSTRUKTIONSGRUNDER

Det här kapitlet handlar om konstruktioner. En utgångspunkt är att organisationer är sociala konstruktioner vilka vi är delaktiga i att skapa och upprätthålla. Hur privatiserade organisationer konstrueras är beroende av hur vi konstruerar dem. Kapitlet handlar även om kategoriseringar. Jag kommer att diskutera hur konstruktionen av organisationer är beroende av hur de kategoriseras. Vidare kommer jag i kapitlet att presentera ett par olika grunder för konstruktionen av privatiserade organisationer.

## EN SOCIALT KONSTRUERAD VERKLIGHET

Trots att organisationer är vanligt förekommande är de svåra att få syn på. Många handlar Ikeas produkter. Men är det någon som egentligen har sett organisationen Ikea? Och vad är det i så fall man har sett; ett enskilt varuhus, Ingvar Kamprad, en skylt? Vi behöver dock inte ha sett organisationer för att tro på dem. Och vi påverkas av dem även om de är svåra att ta på. En förklaring till att vi tror på och påverkas av organisationer är att tron på att organisationer som Ikea finns är en föreställning i den socialt konstruerade verkligheten.

Den sociala verkligheten har beskrivits som intersubjektivt konstruerad. Berger och Luckman (1966/1967) menar att som en följd av tidigare genera-

tioners vanemässiga handlande har olika situationer, aktiviteter och aktörer fått innebörder som vi ser som självklara. Vad dessa situationer, aktiviteter och aktörer är och hur man handskas med dem har blivit en del av den verklighet vi tar för given. Vi behöver inte ständigt fundera över vad en expedit är eller varför det är stöld om vi lämnar butiken utan att betala för de artiklar vi plockat ned från hyllorna. Vi vet det redan. Vi behöver heller inte alltid ingående beskriva vägen till vårt arbete, hur vi tar oss dit och i detalj redogöra för vad vi arbetat med hela dagen för att få andra att förstå vi har varit på jobbet. Och vi kan utgå från att organisationer som Ikea och Toyota existerar även om vi själva inte har sett dem. Att vi tror på organisationer gör det i sin tur möjligt för oss att arbeta för dem, att köpa deras produkter eller att klaga på deras brist på miljöengagemang.

Den socialt konstruerade verkligheten är möjliggörande men den är även begränsande. Alla föreställningar kan inte användas om allt som vi gör och redogör för ifall dessa göranden och låtanden ska uppfattas som rimliga och riktiga. Det pågår ett ständigt avgränsande i föreställningsvärlden. De föreställningar vi har om vad som menas med att gå till jobbet kan exempelvis inte ständigt användas om att åka på semester, om arbete och semester ska fortsätta uppfattas som olika saker. IKEA och Toyota kan inte beskrivas på precis samma sätt om de ska uppfattas som olika organisationer.

Betydelsen av avgränsningar är särskilt tydlig när det gäller företeelser som vi uppfattar som i någon mening motsatta. Gränser inte bara är något som särskiljer, exempelvis ett land från ett annat, utan de verkar även förenande (Cooper 1983). Ett grannland är ett annat land men det är också ett land som ligger det egna särskilt nära. Vinst är motsatsen till förlust, men vinst och förlust har samtidigt i hög grad med varandra att göra. Det är svårt att veta vad vinst är utan att ha en uppfattning om vad som skiljer vinst från förlust. Utan överordnade är det svårt att tala om underordnade: "Arbetare konstrueras *som i behov av styrning* vid konstruktionen av chefer *som nödvändiga för styrning*." (Deetz 1992: 229).

### Stabilitet och förändring

Den sociala verkligheten är inte konstruerad en gång för alla. Den förändras över tiden. Vilka sociala fenomen som finns kan ändras över tiden. Våra föreställningar om vad ett visst fenomen är kan också förändras. Foucaults (1961/1988) analys av vansinnets historia visar att vad som var att beteckna som vansinne, vilka som var vansinniga, och vad som lämpligen borde göras med denna grupp varierade över de århundraden han studerade.

Att den sociala verkligheten förändras har att göra med att den ytterst är beroende av människors handlingar. Människan är förvisso en "social produkt" (Berger och Luckman 1966/1967). Hon formas av den sociala verkligheten. Men den verklighet hon lever i är samtidigt att betrakta som en "mänsklig produkt", den upprätthålls av människorna som verkar inom den (Berger och Luckman (1966/1967). Det betyder i förlängningen att för att sociala fenomen ska fortsätta att existera och uppfattas som verkliga krävs att vi fortsätter att handla enlighet med dem. Om alla slutade gå till jobbet och upphörde att tala om att arbeta skulle vi så småningom inte veta vad som menades med att arbeta. Fenomenet "arbete" skulle förlora sin karaktär av verklighet och så småningom försvinna. Sönderfallet för de socialistiska planekonomierna i Öst- och Centraleuropa i övergången från åttiotal till nittotal kan ses som ett exempel på detta. Det planekonomiska systemet verkade starkt och stabilt men var ändå i grunden så bräckligt att det smulades sönder när många människor samtidigt började bete sig som om det gick att förändra.

Vad organisationer beträffar betyder detta att organisationerna är beroende av våra handlingar. De organisationer vi arbetar för påverkar oss, men om vi inte framhärdade i att arbeta skulle många organisationer få det svårare att fortleva. Organisationerna behöver vårt stöd för att kunna fortsätta att existera. Några måste föra organisationernas talan och beskriva dem som om de finns för att de ska fortsätta att uppfattas som en del av verkligheten, eller för att de ska bli en del av verkligheten om det rör sig om nya organisationer. Människor kan definieras som sociala konstruktörer av socialt konstruerade organisationer:

Human beings are social *constructors* and organizations are social *constructions*. (Czarniawska-Joerges, 1994: 194, markering i original)

Man kan emellertid fråga sig hur detta konstruerande går till. Hur blir och förblir organisationer en del av den socialt konstruerade verkligheten? Vilka föreställningar förknippar vi med dem och varför?

Kapitlets fortsatta innehåll

Den socialt konstruerade verklighet som Berger och Luckman (1966/1967) beskriver består av en mängd sammangyttrade föreställningar. Att organisationer är fenomen i den socialt konstruerade verkligheten innebär att även de



kan betraktas som konstruerade av föreställningar. Detta är en utgångspunkt för den följande diskussionen.

Alla föreställningar används inte om allt. Vi förknippar olika föreställningar med olika slags fenomen, med fenomen i olika kategorier. Här kommer jag närmast att diskutera hur kategoriseringar kan påverka konstruktionen av organisationer. I anslutning till detta motiveras varför privatiserade organisationer är ett lämpligt studieobjekt givet ett intresse för hur organisationer konstrueras. I de därpå följande avsnitten pekar jag på att de föreställningar som används vid konstruktionen kan antas vara av skilda slag. De kan dels betraktas som grundade i egna erfarenheter. De som jobbar för Röda korset vet vad Röda korset är eftersom de har erfarenheter av den organisationen. Men våra föreställningar om organisationer kan också betraktas som huvudsakligen gemensamma och allmänt tillgängliga. Alla vet väl vad Röda korset är, även vi som inte arbetar eller har arbetat där. Sammanfattningsvis presenteras två alternativa grunder för konstruktionen av organisationer: egna erfarenheter och allmänna föreställningar.

Efter detta följer en sammanfattning och diskussion av några implikationer för konstruktionen av privatiserade organisationer, samt för studiet av denna fråga.

Avslutningsvis preciserar jag föreställningsbegreppets innebörd i föreliggande arbete. Jag för då fram redogörelser för privatiserade organisationer som mitt empiriska studieobjekt.

## KATEGORISERING OCH KONSTRUKTION AV ORGANISATIONER

Vi använder oss av en mängd kategoriseringar när vi beskriver oss själva och andra. Vi skiljer ofta på exempelvis män och kvinnor, barn och vuxna. I redogörelser för vad organisationer är kategoriserar vi också. Våra kategoriseringar kan påverka vilka föreställningar som vi inkluderar i konstruktionen av organisationer – privatiserade och andra

. För att kunna kategorisera måste man ha fler än en kategori. Gergen (1991) uttrycker en mer radikal hållning och menar att utan relationer kan vi inte alls tala om enheter som individuella jag - eller organisationer. Om krig är fred som i Orwells (1948) 1984 blir det meningslöst att tala om krig och fred. Om alla fenomen placeras i samma kategori blir den kategorin varken överfull eller tom. Den rymmer allt och därmed intet.

Goodmans (1978) argumentation för hur vi identifierar fenomen tyder på att för att kunna konstruera en organisation måste vi bestämma oss för vad

det är för typ av fenomen det är fråga om – en organisation. Vi behöver även slå fast av vilken undertyp fenomenet är - vad det är för slags organisation. Vad gäller den första kategoriseringen kan man säga att för att organisationer ska bli eller "förbli möjliga" (Nilsson 1995) som organisationer krävs att vi redogör för dem på ett sätt som är förenligt med gängse syn på vad organisationer är för något. Annars kommer de inte att uppfattas som riktiga organisationer. De kommer inte att uppfattas som verkliga. Det här innebär att organisationer inte kan konstrueras riktigt hur som helst. Andra måste tro på det vi påstår är en organisation. Då är det bra att visa på att den organisation man talar om har gränser. Vanliga metaforer om organisationer som maskiner eller som organismer (Morgan 1986) bygger alla på att organisationer är avgränsbara. Även synen på organisationer som individer (Brunsson 1990) eller "superpersoner" (Czarniawska Joerges 1994) utgår från det antagandet.

Vidare kan goda organisationer antas vara lättare att acceptera än dåliga. Meyer och Rowans (1977) analys av så kallade rationaliserade myters, eller dominerande föreställningars, betydelse för hur organisationer ser ut talar för att organisationer som konstrueras med hjälp av föreställningar om vad en god organisation är ökar sina chanser att få fortsätta att finnas till. Genom att de kan återspegla omgivningens föreställningar framstår de i en bättre dager och som mer legitima. Normalt kan organisationer således antas konstrueras med hjälp av föreställningar i kategorin goda organisationer och privatiserade organisationer följaktligen som goda organisationer.

#### Föreställningar i olika kategorier

Vilken kategori en organisation placeras i kan påverka vilka föreställningar som är möjliga att förknippa med den och vilka föreställningar som uppfattas som goda. Olika uppsättningar föreställningar förknippas med olika undertyper eller underkategorier av organisationer såsom företaget eller föreningen (Sjöstrand 1985, Polanyi 1968).)

Man kan beskriva en högstadieskola genom att tala om dess ämnesöverskridande lärarlag, den typ av elever som går där, kontakterna med hem- och skola-föreningen och föräldrarna, att man arbetar särskilt för att hjälpa svaga elever och för en bättre skolmiljö. En bank kan beskrivas som en organisation som sysslar med inlåning och utlåning, har kontor och sysselsätter välklädda personer och så vidare. Scott (1987) har pekat på hur företag antas vara på ett sätt och universitet på ett annat.

Institutional factors determine that actors in one type of setting, called firms, pursue profit; that actors in another setting, called agencies, seek larger budgets; that actors in a third setting, called political parties, seek votes; and that actors in an even stranger setting, research universities, pursue publications. (Scott 1987: 508)

Vidare har fälttillhörigheten har beskrivits som viktig för vad organisationer är. DiMaggio och Powell (1983) menar att enskilda organisationer söker efterlikna det egna fältets förebilder. Detta i synnerhet under förhållanden där organisationens mål är oklara eller ifrågasatta. Etablerandet av en svensk forskningspark efter en framgångsrik kalifornisk förebild är ett exempel (Sahlin Andersson 1996). En övergripande kategorisering av organisationer är inte en gång för alla given även om den kan vara av väsentlig vikt vid en viss tidpunkt. Det som kategoriserades som en skola för några år sedan kan definieras som ett kunskapsföretag idag. Därmed kan en annan uppsättning föreställningar bli aktuella. Sparbanker som förknippades med andra organisationer som sysslar med sparande kom exempelvis att bli sparbanker där affärsmässigheten och samhörigheten med andra banker betonades (Forssell 1992).

Sammanfattningsvis kan privatiseringar föra med sig att privatiserade organisationer konstrueras på ett annat sätt än offentliga om de anses ha bytt kategori. Har de bytt kategori kan de vidare antas konstrueras som möjliga privatiserade organisationer, snarare än som omöjliga, och som goda privatiserade organisationer, snarare än dåliga. Om de organisationer som har privatiserats däremot inte anses ha bytt kategori kan man vänta sig att de konstrueras som tidigare.

Frågan om hur privatiserade organisationer konstrueras

Givet ett intresse för frågan om hur organisationer konstrueras finns många möjliga studieobjekt. En relevant fråga så här långt är varför konstruktionen av just privatiserade organisationer skulle vara intressant att studera. Kan inte även andra typer av organisationer studeras för att undersöka konstruktion av organisationer? Det kan de förvisso. Konstruktionen av organisationer kan dock vara mer eller mindre svår att iakttaga. Konstruerandet har antagits vara mer synligt i samband med förändringar (Sevon och Czarniawska 1996).

... during periods of stability, people take their realities for granted, and are therefore unable to reveal their constructions to themselves or to others. In times of change, old practices are destroyed and new ones are constructed, which invites the questioning and de-construction of the previous social order. Perhaps this is not the result of change, but rather change itself - change being the periods during which people begin questioning things that were previously taken for granted. (Sevon och Czarniawska 1996: 1ff)

Att privatisering satts i samband med förändring talar med andra ord för att konstruktionen av privatiserade organisationer kan vara mindre problematisk att iakttaga än konstruktionen av organisationer i allmänhet. Detta är ett skäl till att inrikta sig på hur privatiserade organisationer konstrueras.

Privatiserade organisationer är vidare omdebatterade. De har betraktats som per definition bra eller dåliga, som effektiva instrument för resursförädling och resursfördelning eller som rent ideologiska skapelser. Privatiserade organisationer har även uttryckligen ställts mot offentliga organisationer. De har setts som i grunden lika men också som olika. Vad privatiserade organisationer är, är inte självklart en del av den verklighet vi tar för given. Det verkar pågå ett mer aktivt konstruerande, vilket också kan göra konstruktionen enklare att observera.

Mina skäl för att avgränsa mig till privatiserade organisationer är således främst metodmässiga. Men fler och fler berörs också av, kommer i kontakt med och arbetar för organisationer som har privatiserats. De privatiserade organisationerna har blivit fler under de senaste decennierna och de verkar fortsätta att öka i antal även framöver. Det finns således även andra skäl att ställa frågan: Hur konstrueras privatiserade organisationer?

## EGNA ERFARENHETER

Berger och Luckman (1966/1967) poängterar att vi är beroende av föreställningar som vi delar med många andra. De säger emellertid också att sådana gemensamma föreställningar ytterst är beroende av vad vi gör, även om denna aspekt kopplas mer till vad som skedde i begynnelsen än vad som sker i nuet.

Andra forskare har i högre grad framhävt betydelsen av vad vi gör för de sociala konstruktioner som omger oss. Weick (1979) talar om "enactment",

om hur vi frammanar företeelser genom handling. Han pekar på att människor placerar saker i verkligheten som de sedan förhåller sig till.

...people, often alone, actively *put* things out there that they then perceive and negotiate about perceiving. It is that initial implanting of reality that is preserved by the word *enactment*. (Weick 1979: 165, markering i original. )

Vilka föreställningar som förknippas med en viss organisation behöver således inte ses som en följd av givna gränsdragningar och allmänna kategoriseringar. De föreställningar som inkluderas i konstruktionen och den kategorisering som avgör detta kan också ses som resultatet av ett aktivt gränsdragningsarbete, av "active boundary maintenance" (Llewellyn 1994). Redovisningsaktiviteter har ansetts spela en särskilt viktig roll för att upprätta och bibehålla organisationers gränser då redovisningen utgår från att organisationer är avgränsbara och avgränsade enheter (Llewellyn 1994). Antagandet om en avgränsbar och avgränsad organisation är dock ett antagande som är väl spritt, såsom jag noterade i avsnittet om kategorisering ovan, vilket får redovisningen att framstå som mindre avgörande.

Såväl mindre som vidare grupper av personer med anknytning till organisationer har betraktats som konstruktörer av desamma. Chefer har antagits konstruera organisationer i sina samtal med varandra och andra (Taylor och Lerner 1996). Att konstruera organisationer har beskrivits som en av ledningens viktigaste uppgifter (Brunsson 1989). Weick och Sandelands (1990) talade istället om betydelsen av vad de kallar "proaktiva" människor i organisationer, som genom sitt agerande satte sin prägel på organisationen i större utsträckning än andra. Vidare grupper av organisationsmedlemmar har också inkluderats i kategorin konstruktörer. I en studie av hur medarbetarna på en reklambyrå redogjorde för sin verksamhet blev resultatet att organisationers, och personers, identiteter konstruerades för att förbättra deras ställning i klienternas ögon (Alvesson 1994). Konstruktionen skedde här i organisationens, och organisationsmedlemmarnas intresse.

Hur organisationer kan konstrueras kan även ses som en följd av vad människor har gjort tidigare, eftersom nuet påverkas av historien. Organisationer är produkter av en utdragen och historiskt förankrad process:

The organization is a site of ongoing social production and is produced and sustained by people not only historically but also through their everyday practices. (Benson 1983: 337)

Att konstruktionen av organisationer kan bygga också på historiska erfarenheter möjliggörs av att historien lever kvar på olika sätt i organisationers vardag. Tidigare erfarenheter och deras implikationer lagras i organisatoriska regler och rutiner:

The results and inferences of past experiences are stored in standard operating procedures, professional rules, and the elementary rules of thumb of a practical persons. (March och Olsen 1984: 745)

Dessa erfarenheter kan betraktas som en form av "ideas in residence" (Czarniawska-Joerges 1994), inneboende idéer, hos personer med anknytning till enskilda organisationer. De finns tillgängliga för dem men är inte allmänt tillgängliga.

Ett svar på frågan om hur organisationer konstrueras är mot denna bakgrund sammanfattningsvis att konstruktionen är en följd av vad människor gör och har gjort i organisationer. Det är "egna erfarenheter" som utgör grunden för konstruktionen.

## ALLMÄNNA FÖRESTÄLLNINGAR

Diskussionen om kategorisering och konstruktion pekade indirekt på betydelsen av allmänna föreställningar för konstruktionen av organisationer; att vi har gemensamma uppfattningar om vad som kännetecknar organisationer i kategorin "banker" eller "skolor". Ett alternativt svar på frågan om hur organisationer konstrueras är också att de konstrueras med allmänna föreställningar som grund.

Allmänna föreställningar är lätt tillgängliga. Enligt Meyer och Rowan (1977) är det bara att se sig omkring i omgivningen så hittar man bitar att bygga organisationer med.

After all, the building blocks for organizations come to be littered around the societal landscape; it takes only a little entrepreneurial energy to assemble them into a structure. (Meyer & Rowan 1977: 345).

Man behöver således inte ha egna erfarenheter av en organisation för att kunna delta i konstruktionen av den. Det finns färdiga uppsättningar som man kan

använda sig av. Dessa föreställningar finns dessutom där vi är, även om vi kanske inte är medvetna om att så är fallet. De genomsyrar alla aktörer.

Environments, in this view, are more subtle in their influence; rather than being co-opted by organizations, they penetrate the organization, creating the lenses through which actors view the world and the very categories of structures, action and thought (Powell och DiMaggio 1991: 13).

Vi behöver inte ens ta oss till en särskild omgivning för att få reda på vilka allmänna föreställningar som finns där. De allmänna föreställningarna gör inte halt utanför dörren till våra arbetsplatser eller hem. De tar sig in genom tidningar, skvaller, diskussioner av konferenser som någon varit på, i vårt sätt att umgås och prioritera vad som är viktigt och så vidare. De finns närvarande på så många sätt att det blir svårt att tala om deras väg in i organisationer. Därför kan de beskrivas som allstädes närvarande:

...vad mångfalden av kanaler och överflödet av information pekade på var, att en fokusering på vissa kanaler skulle ha missat en viktig poäng: generella normer och generella strukturer som utvecklades och förespråkades i omvärlden, spatserade inte in i kommunerna på ett fåtal klart urskiljbara och separerbara vägar. Överflödet av kanaler gjorde snarare att enskilda kanaler upplöstes. Omvärlden trängde inte in i organisationen, den genomsyrade den. (Fernler 1996: 156)

När organisationer konstrueras med allmänna föreställningar som grund behöver de aktiviteter som utförs och har utförts inom ramen för en organisation inte stämma överens med hur den konstrueras. Konstruktionen av organisationen kan tvärtom vara särkopplad, "decoupled" (Meyer och Rowan 1977), från den verksamhet som bedrivs.

Ett exempel på särkoppling ges i Jacobsson och Sahlin-Anderssons (1995) studie av Skolöverstyrelsen. Inom Skolöverstyrelsen hade medarbetarna verkat för att leva upp till krav som ställts på bland annat decentralisering och service. Skolöverstyrelsen konstruerades däremot inte alls i enlighet med detta handlande av andra aktörer.

I mitten av åttiotalet fanns det knappast något som SÖ självt längre kunde göra för att påverka bilden av SÖ. Bilden hade blivit opåverkbar för praktiken. Myndighetens legitimitet hade urholkats så till den grad att dess identitet helt avgjordes i omvärlden. (Jacobsson och Sahlin-Andersson 1995:13)

Det var enbart en "abstraherad syn utifrån" (Sahlin-Andersson 1994a) som satte sin prägel på konstruktionen av organisationen. Den grund för konstruktionen, som diskuterades i föregående avsnitt skulle däremot kunna beskrivas som en konkretiserad syn inifrån. Där antogs konstruktionen av organisationer vara kopplad till de aktiviteter som pågick och har pågått inom ramen för organisationen ifråga.

## IMPLIKATIONER FÖR KONSTRUKTIONEN AV PRIVATISERADE ORGANISATIONER

Förutom att peka på att organisationer är sociala konstruktioner har jag hittills fört fram tre aspekter på konstruktionen av organisationer. Jag har argumenterat för vikten av kategorisering och kategorier, jag har betonat att allmänna föreställningar kan ligga till grund för konstruktionen av organisationer och jag har lyft fram att även egna erfarenheter kan utgöra en sådan grund. I det här avsnittet kommer jag att diskutera några implikationer för frågan om hur privatiserade organisationer konstrueras, och för studiet av densamma, med utgångspunkt i de två alternativa konstruktionsgrunderna allmänna föreställningar och egna erfarenheter.

### Allmänna kategorier

Med allmänna föreställningar som grund kan alla betraktas som konstruktörer. Det är svårt att peka ut en grupp som viktigare än andra. Privatiserade organisationer borde konstrueras i enlighet med vad som är möjligt och bra närmast med automatik eftersom alla aktörer genomsyras av samma föreställningar. Om man känner till vilka allmänna föreställningar om privatiserade organisationer som är dominerande borde man med andra ord kunna få reda på hur privatiserade organisationer konstrueras. Frågor av intresse blir därför frågor som: Vilka föreställningar om privatiserade organisationer är dominerande? Hur är den allmänna kategorin "privatiserade organisationer" definierad och vilka föreställningar förknippas med den kategorin?



En annan implikation för konstruktionen av privatiserade organisationer är att det kan vara svårt att peka ut en viss plats eller ett särskilt område där konstruktionen äger rum. Idén om genomsyrandet visar på att konstruktionen liksom Nilen blir utan egentliga källor. I praktiken genomsyras dock inte alla överallt av samma föreställningar. Det har antagits förekomma skillnader över rummet såsom mellan fält (DiMaggio och Powell 1983) eller nationer (Lane 1992). Som jag ger exempel på i kapitel tre kan olika föreställningar om vad privatiserade organisationer är vara dominerande i olika sammanhang vilket ger utrymme för variation.

Alla genomsyras inte heller av samma föreställningar hela tiden. Vilka föreställningar som är allmänt förekommande och dominerande kan förändras, jämför Forssells (1992) diskussion av samhällseliga normers betydelse.

Nya samhällseliga normer påverkar organisatoriska fälts ekonomiska system som till följd kan ändras varvid nya organisationsmodeller konstrueras. (Forssell 1992 :196)

Hur privatiserade organisationer konstrueras idag kan således skilja sig från hur de konstruerades vid exempelvis förra sekelskiftet. Jag har därför avgränsat mig till att studera hur privatiserade organisationer konstrueras i nutid.

Slutligen implicerar denna grund att konstruktionen kan komma att ske utan direkt anknytning till det förflutna hos de organisationer som har privatiserats. Som en följd av att allmänna föreställningar ligger till grund för konstruktionen påverkas konstruktionen inte med nödvändighet av tidigare erfarenheter. Konstruktionen av privatiserade organisationer kan därför beskrivas som en nykonstruktion, inte bara som en omkonstruktion.

### Egna kategorier

Med grunden egna erfarenheter blir aktörerna relativt viktigare. Personer med anknytning till privatiserade organisationer tillskrivs en mer framträdande roll för hur dessa konstrueras eftersom de kan anses ha erfarenheter av organisationen som kan ligga till grund för konstruktionen. Att organisationer konstrueras på samma eller på olika sätt blir en följd av skillnader i sådana erfarenheter. Med denna ansats blir det intressant att ställa frågor som vilka erfarenheter som finns att tillgå och hur skilda erfarenheter kommer till uttryck i konstruktionen av privatiserade organisationer. Hur definieras kategorin "privatiserade organisationer" och vilka föreställningar knyts till denna?

Grunden egna erfarenheter öppnar också för ett intressedrivet konstruerande. Privatiserade organisationer kan således konstrueras på olika sätt inte bara för att konstruktörerna har olika erfarenheter av sina respektive organisationer utan även för att de kan vilja verka för en viss konstruktion snarare än för en annan.

Kopplingen till historien medför även att hur privatiserade organisationer konstrueras påverkas av de offentliga organisationer som har privatiseras. Förändring, eller omkonstruktion, möjliggörs av att man börjar handla på ett annat sätt men man har alltid historien i bagaget. Det finns med andra ord en tröghet i konstruktionen av organisationer med denna ansats. För att en omkonstruktion ska ske krävs att proaktiva aktörer, såsom cheferna (Salama 1995), verkar för den. Och att dessa lyckas bättre än personer som verkar mot en omkonstruktion.

Om förändringen realiserats endast om några verkar för den kan man även tänka sig att den kan förhindras om andra istället verkar mot den. En privatisering kan i sig antas väcka motstånd som måste hanteras för att privatiseringen ska kunna genomdrivas (Redwood 1990). Det verkar vidare finnas skäl att anta att de finns grupper som kan verka mot förändring av organisationer som har privatiserats. Fackliga aktörer kan få en sådan roll. Ogdens (1991) analys av de fackliga organisationernas agerande vid privatiseringen av vattenverken i Storbritannien visade att dessa var mot privatiseringen. Han beskrev vidare hur de fackliga organisationerna bidrog till att påverka allmänhetens syn på privatisering i negativ riktning, även om de inte lyckades stoppa privatiseringen av vattenverken.

Hur jag gått tillväga i fältarbetet med utgångspunkt i dessa implikationer avhandlas huvudsakligen i nästa kapitel. Metoddiskussionen inleds dock i viss mån redan i detta kapitels sista avsnitt.

## KONSTRUKTION I REDOGÖRELSE

Föreställningar ska i den här boken förstås i bred bemärkelse. Jag gör inte någon skarp åtskillnad mellan föreställningar om organisationer, idéer om organisationer (Czarniawska och Joerges 1996) och bilder av organisationer (Morgan 1986). Jag betraktar dessa begrepp som mer eller mindre synonyma. Min diskussion av föreställningar om organisationer, och privatiserade sådana, skulle också kunna handla huvudsakligen om idéer om organisationer eller om bilder av dem, eller om organisationer som "sociala representationer" (Moscovici 1984). Jag hade också kunnat tala om redogörelser.

Att tänka på eller redogöra för

Begreppet redogörelser har placerats på ett par ställen i texten ovan som en första antydning om att det inte är föreställningar i bemärkelsen kognitioner som är mitt studieobjekt utan uttryckta redogörelser för organisationer, "accounts" (Czarniawska Joerges 1992). Föreställningar, och många relaterade begrepp som idéer och bilder, kan förvisso beskrivas som tankegods eller kognitioner. Att betrakta föreställningar som kognitioner kan dock ses som mindre intressant för min forskningsfråga än alternativet redogörelser. Kognitioner kan även betraktas som mer problematiska att studera.

Teorier som sysslar med kognitioner har kritiserats för sin essentialism, för antagandet att vi så att säga skulle ha kategorier, scheman och liknande inne i våra huvuden. Psykologen Gergen (1997) drar efter en genomgång av psykologins utveckling slutsatsen att mycket är vunnet om det kognitiva får stryka på foten för det språkliga.

Indeed, ..., there is no viable explanation for how the cognitive a priori could be established. However, we gain substantially if we consider the world-structuring process as linguistic rather than cognitive. (Gergen 1997: 37)

Om man dock för ett ögonblick antar att individer har helt egna jag och strukturerat tankegods inne i sina huvuden är det möjligt att anta att en person helt på egen hand kan placera ut saker och ting i sin värld, i en tänkt värld. Det förefaller också rimligt att anta att denna tankevärld kan vara viktig för honom. Det han placerar i sin fantasivärld, exempelvis en privatiserad organisation, har dock inte någon direkt betydelse för någon annan. I tanken tänker han på egen hand. För att andra ska få kännedom om det han tänkt, kunna förhålla sig till det och påverkas av det, krävs att han redogör för det som han har tänkt. Detta kan ses som ett argument för att de föreställningar om organisationer som kommer till uttryck i redogörelser är viktigare än de föreställningar vi har om organisationer i våra tankar.

Föreställningar behöver emellertid inte nödvändigtvis placeras inne i våra huvuden. Våra "bilder av", "föreställningar om", "uppfattningar om" organisationer och annat kan antas existera i och genom språket. Språket är aktivt definierande, inte passivt beskrivande. Det har en performativ verkan (Austin 1962). Czarniawska Joerges (1994) pekar på att det är genom språket, och i ett socialt sammanhang, som vi konstruerar.

By using language, people endow their action (and inaction) with meaning. Consequently, understanding organizations calls for an understanding of meanings ascribed to and produced by a given set of collective actions. Both actions and their meanings are socially constructed in exchanges taking place between people. (Czarniawska Joerges 1994:194)

Ur detta perspektiv blir det i våra redogörelser som vi sätter samman organisationer eftersom redogörelser är sociala till sin karaktär. Med denna utgångspunkt blir föreställningar i redogörelser mer intressanta för min forskningsfråga än föreställningar i tankar. Inte för att redogörelser är mer lättillgängliga än tankar, eller för att redogörelser kan fungera som indikatorer på tankar som är svåra att nå. Redogörelser blir viktiga att studera för att det är i redogörelser som organisationer konstrueras.

Jag har mot denna bakgrund valt att betona det språkliga framför det kognitiva. Redogörelser för organisationer ses som viktigare än tankar om organisationer av teoretiska skäl. Föreställningar ska i den här boken således också förstås i en snävare bemärkelse. Jag studerar och analyserar hur privatiserade organisationer konstrueras i redogörelser istället för att i analogi med Hellgren och Löwstedts (1997) "Tankens företag" studera tankens privatiserade organisationer.

## FÄLTSTUDIER AV PRIVATISERADE ORGANISATIONER

Det här kapitlet tar upp några vägval under forskningsprocessen. Först beskrivs den empiriska studiens uppläggning. Jag kommer då att motivera varför jag valt att studera enskilda organisationer som har privatiserats. Jag kommer också att diskutera hur jag gått till väga vid valet av fall. De därpå följande avsnitten behandlar de metoder som har använts under fältarbetet. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om hur texten i boken satts samman.

### STUDIENS UPPLÄGGNING

En utgångspunkt var att såväl egna erfarenheter som allmänna föreställningar kunde påverka konstruktionen av privatiserade organisationer. Studien borde därför läggas upp på ett sätt som gjorde det möjligt att studera och analysera om och hur allmänna föreställningar påverkade konstruktionen av privatiserade organisationer samt om och hur egna erfarenheter gjorde det.

En annan utgångspunkt var att allmänna föreställningar kunde vara viktigare för konstruktionen av privatiserade organisationer under vissa omständigheter. De kunde vara viktigare i oklara situationer (DiMaggio och Powell 1983). Men allmänna föreställningar kunde också vara viktigare under motsatta förhållanden. Entydighet och klarhet har också antagits främja betydelsen av allmänna föreställningar (Forssell 1992).

Imitation är ett självklart handlande i situationer som präglas av stor säkerhet -säkerhet om teknologi, om omgivning, om mål och preferenser etc. När framgångsrika organisationsmodeller finns synbarligen tillgängliga i omgivningen behöver man inte uppfinna dem själv, och förekomsten av dem befäster ytterligare säkerheten i situationsbedömningen. (Forssell 1992:192)

Det vore därför önskvärt om både sammanhang eller situationer som kunde definieras som klara och entydiga respektive som mer oklara och mångtydiga ingick.

Enskilda fall av organisationer som har privatiserats

Ett sätt att studera allmänna föreställningar är att studera representanter för privatiserade organisationers omgivningar. Att undersöka redogörelser för privatiserade organisationer i media vore då en möjlig väg att gå. Landor (1989) använde sig av material från dagspressen i sin studie av vad vårdkrisen var. Kosteras (1995) analys av konstruktionen av polska företags identiteter och Chen och Meindls (1991) studie av hur bilden av ledarskap konstruerades i populärpressen är två mer konstruktivistiskt orienterade exempel på användningen av massmedia som empiriskt underlag. Ett annat sätt att närma sig konstruktionen av privatiserade organisationer vore att studera hur mannen på gatan, snart ersatt av mannen framför teven (Moscovici 1984), konstruerar privatiserade organisationer. Man skulle kunna ha bett allmänheten om redogörelser för privatiserade organisationer och på så sätt studera en "utifrån" konstruktion av privatiserade organisationer. Ett problem som förenar dessa angreppssätt är emellertid att de gör det svårt att studera hur handling och tidigare erfarenheter i organisationer som har privatiserats kan påverka konstruktionerna av desamma. Därmed försvårar de också en diskussion av när allmänna föreställningar respektive egna erfarenheter kan vara relativt viktigare.

Ett angreppssätt som underlättar studiet av egna erfarenheter är fältstudier av enskilda organisationer som har privatiserats. Vad gäller privatiserade organisationer har Parker (1993) dessutom pekat på att det inte är tillfyllest att studera privatiserade organisationer som givna storheter. För att förstå vad privatisering innebär krävs att vi går in i de organisationer som har privatiserats, att vi "bänder upp nationalekonomens 'svarta låda' " (Parker 1994: 38). Ett problem med detta angreppssätt skulle dock kunna vara att det är

inriktat endast på en "mikronivå". Att framhäva betydelsen av allmänna föreställningar kan däremot definieras som ett makroperspektiv.

En uppdelningen i nivåer är emellertid inte nödvändig. Nivåerna griper ständigt in i varandra (Cicourel 1981)

Neither micro- nor macro structures are self-contained levels of analysis, they *interact* with each other at all times despite the convenience and sometimes the dubious luxury of only examining one or the other level of analysis. Cicourel 1981:54, markering i original)

När nivåerna ständigt samverkar med varandra verkar det lika rimligt att låta bli att tala om nivåer som att göra det. Idén om genomsyrande innebär dessutom att allmänna föreställningar kan placeras in på alla nivåer. De behöver inte betraktas som ett uttryck för ett makroperspektiv utan kan även ses som ett mikroperspektiv. Allmänna föreställningar borde därför kunna iakttas även vid studier av redogörelser med anknytning till enskilda fall, inte bara vid studier av en så kallad omgivning. Om de är viktiga för konstruktionen borde de med andra ord komma till uttryck i exempelvis organisationsmedlemmars redogörelser.

Fältstudier av organisationer som har privatiserats var mot denna bakgrund en uppläggnings som gjorde det möjligt att studera både egna erfarenheter och allmänna föreställningars betydelse för konstruktionen av privatiserade organisationer. Jag valde därför att lägga tonvikten vid fältstudier av ett mindre antal organisationer som hade privatiserats och att studera organisationsmedlemmars redogörelser för dessa privatiserade organisationer. Vilka organisationer som valdes behandlas i nästa delavsnitt. Beskrivningar baserade på fältstudierna återfinns sedan i kapitel fem, sju och tio.

Förutom enskilda fall har jag studerat debattinlägg och argument för och emot privatisering. Dessa arbetet utfördes i syfte att få en uppfattning om vilka föreställningar om privatiserade organisationer som kunde beskrivas som allmänt förekommande eller dominerande, och som därmed skulle kunna komma att påverka konstruktionen också i enskilda fall. En beskrivning av detta återfinns i kapitel fyra.

## ETT ITERATIVT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Fältstudierna är präglade av Glaser och Strauss (1967) idé om ett teoretiskt urval. Analyser och fältarbete har varvats. Resultat från analyser i tidigare faser har påverkat valet av studieobjekt och analytiskt fokus i senare faser.

Theoretical sampling is the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes, and analyzes his data and decides what data to collect and where to find them in order to develop his theory as it emerges. This process of data collection is *controlled* by the emerging theory, whether substantive or formal. (Glaser och Strauss 1967: 45, markering i original)

När fältarbetet och analyser skulle sluta var i enlighet med detta under lång tid en öppen fråga. Hur många privatiserade organisationer som skulle studeras var inte heller bestämt från början. I kommande kapitel har jag försökt återspegla detta tillvägagångssätt genom att varva huvudsakligen beskrivande kapitel med mer analyserande.

En tanke vid valet av de första fallen var att dessa skulle privatiseras i olika sammanhang, sammanhang som var klara respektive oklara, för att se hur detta påverkade betydelsen av allmänna föreställningar vid konstruktionen. En annan tanke var att de organisationer som privatiserades skulle vara olika varandra, att de skulle ha olika historia. Om en övergång i privat ägo är av avgörande betydelse för hur organisationer konstrueras borde det slå igenom oavsett typen av organisation. Om en övergång i privat ägo inte är viktigt borde det också slå igenom oavsett organisation.

### Ett fall för förändring

Vid nittioalets början var en snabb övergång till marknadsekonomi och privat ägande utgångspunkten för reformerandet i Öst- och Centraleuropa, fortsättningsvis något oegentligt förkortat till Östeuropa. Det så kallade övergångsperspektivet var rådande.

Övergångsperspektivet föreskrev att en marknadsekonomi skulle införas och ersätta den tidigare plan- eller kommandoekonomi som den också kallades. Det var detta som var "the transition". Man skulle gå helt enkelt gå från det ena till det andra.



On the one hand, according to this transition perspective the current change is regarded as a clearly limited and unique process (for a comprehensive critique of the transition perspective, see Stark, 1995). Like all teleological development concepts it implies a future which is not only desirable, but already known: The vision of Eastern Europe's future is shaped by images of Western Europe's and North America's present. On the other hand, the transition concept represents both the former and the future social order as more or less stable equilibria which are organized around a unitary logic. (Grabher 1995: 1)

Enligt övergångsperspektivet var framtiden enhetlig och lättbegriplig. Förebilden och hjälpen fanns i väst. Framtiden fanns redan i "images of Western Europe's and North America's present". Bilden av hur nuet såg ut i väst, och därmed hur framtiden skulle komma att se sig öst, kan beskrivas som en värld i ideal neoklassisk mening såsom Hernes (1978) beskriver den. I denna är staten, och därmed politiken, skild från ekonomin. Staten har dock till uppgift att se till att betingelserna för att marknaden ska kunna fungera upprätthålls. Marknaden sköter resten.

Inte bara framtiden fanns avbildad i övergångsperspektivet. Övergångsperspektivet presenterade en bild av dåtiden som i första hand en illa fungerande ekonomi. Samtiden framstod vidare som frikopplad från det förgångna. Sundström (1993) har gett uttryck för detta synsätt i sin beskrivning av händelseutvecklingen i Östeuropa som ett skeende där ett system plötsligt upphörde att existera:

Inget land har någonsin genomgått en transition från kommunism till marknadsekonomi och demokrati. Nu håller en hel världsdel på att göra just det och den situation som uppstår är unik. Annus Mirabilis 1989 startade något extraordinärt i vår tid - ett helt socialt och ekonomiskt system upphörde att existera. (Sundström 1993:192)

Övergångsperspektivet rimmade slutligen väl med privatisering. Enligt Targetti (1992) var det nödvändigt med privatisering i Östeuropa inte bara av ekonomiska skäl utan även av legitimitetsskäl. Det offentliga eller kollektiva ägandet förknippades med planekonomin. Redan Djilas (1957, 1959: 45) konstaterade i sin inifrånanalys av det kommunistiska systemet att om man tog

äganderätten från den så kallade nya klassen, den kommunistiska nomenklaturen, vore detta detsamma som att avskaffa dem som klass och ett steg på vägen mot en ny era.

Ur övergångsperspektivet var privatisering ett medel att förbättra enskilda organisationer. Ur ett övergångsperspektiv fick privatisering också en viktig roll som ett led i uppkomsten av en marknadsekonomin. Åslund (1991), som var engagerad som rådgivare i flera Östeuropeiska länder, har diskuterat fördelarna med privatisering. Han menade bland annat att privatisering bidrog till att skilja ekonomi från politik och att ett privat ägande var en förutsättning för ett slags kreativ förstörelse. De inflytelserika rådgivarna Lipton och Sachs (1990) argumenterade på ett liknande sätt. Rådgivarna från väst propagerade för den nya marknadsekonomiska läran i vad Kostera (1995) liknat vid ett modernt korståg. Relationen mellan rådgivarna och ett "planned economy in transition" har också beskrivits som den mellan en husse och hans husdjur, "pet" (van Brabant 1992). Sammanfattningsvis var privatiseringars nödvändighet närmast att betrakta som en för-givet-tagen föreställning om verklighetens beskaffenhet i Östeuropa vid denna tid. Det verkade rimligt att anta att privatiserade organisationer i detta sammanhang skulle placeras i en annan kategori än offentliga organisationer. Eftersom övergångsperspektivet var så dominerande verkade det vidare vara ett bra tillfälle att se om allmänna föreställningar främjades av klarhet och entydighet. Jag valde därför att inkludera ett östeuropeiskt fall i projektet.

Av länderna i Östeuropa valdes DDR till följd av att både jag och Anette Åslöv, som jag samarbetade med i projektets början, talade tyska men inte exempelvis polska eller ungerska. Med kunskaper i språket kunde beroendet av en tolk undvikas. Jag blev inte helt utlämnad till en annan persons översättning av de redogörelser som studerades och den omtolkning som detta skulle ha fört med sig. Inhemsk forskning med beröringspunkter med den egna forskningen blev också lättare tillgänglig tack vare att DDR valdes. Dessa och liknande skäl talade för att bedriva studier i det dåvarande DDR snarare än i något annat östeuropeiskt land.

I syfte att få bakgrundsinformation om DDR och den utveckling som pågick där intervjuades den dåvarande handelsattachén vid DDR:s ambassad i Stockholm i slutet på våren 1990. Ett antal svenska företag med kontor i dåvarande Östberlin kontaktades som ett led i sökandet efter lämpliga organisationer att studera. Som ett resultat av efterforskningarna hittades så småningom två byggföretag vilka var på väg att privatiseras genom att säljas till svenska byggföretag. En av dessa organisationer bortföll eftersom privati-

seringen gick i stå. Den andra organisationen, här kallad Industribygg, blev däremot ett av mina fall.

#### Ett motfall

De omständigheter som Industribygg privatiserades under kan definieras som extrema. Det verkade därför lämpligt att som motfall välja en organisation som privatiserats i ett sammanhang utan pågående samhällsomvälvning för att se om allmänna föreställningar var lika, mer eller mindre viktiga där. Vidare borde den offentliga organisationen vara av en annan typ än Industribygg för att få en variation i tidigare erfarenheter.

Under andra hälften av åttiotalet och början av nittiotalet planerades och pågick många reformer inom den svenska vården (Jacobsson 1994a). Reformarbetet var främst inriktat på förändringar inom ramen för en offentlig vård såsom i Bohuslandstinget (Rombach 1988). Privatisering i vården diskuterades främst i termer av en övergång till privat produktion av vård med bibehållen offentlig finansiering (Jönsson och Rhenberg 1987). Det var inte fråga om vittgående privatiseringar, men synen på privat vård hade ändå svängt i positiv riktning under åttiotalet "efter decennier på tillbakagång" (Lane 1990: 367).

Förespråkare för privatisering såg privatisering som ett sätt att skapa en annan typ av organisation som kunde fungera som förebild för den offentliga vården, eller som en "väckarklocka" med Håkansson och Eckerlunds (1985: 67) terminologi. Genom att skapa alternativ skulle en konkurrens som befrämjade högre effektivitet på hela fältet kunna uppstå (Rhenberg 1992).

Som Håkansson och Eckerlund (1985) skriver kunde dock debatten om privatisering i vården beskrivas som livlig. Det fanns även ett motstånd mot privatisering. Här bröts således olika föreställningar mot varandra, vilket gjorde sammanhanget mindre entydigt, se även diskussionen i kapitel fyra. Jag valde därför en organisation inom den svenska vården som motfall.

Vid tiden för mitt val av organisation att studera var det inte särskilt vanligt med privatisering i vården. Det fanns inte mycket att välja på om man ville studera något som drivits offentligt och sedan privatiserats. Våren 1991 fanns sju vårdcentraler på privat entreprenad i Sverige eller en knapp procent av det totala antalet vårdcentraler i riket (Axelsson 1991). Jag valde att gå vidare genom att inleda en studie av en av dessa, här kallad den privatiserade vårdcentralen i Vibo.

### Kompletterande fall

Ett kompletterande fall valdes med utgångspunkt i resultaten av analyserna av de båda första. Detta diskuteras närmare i kapitel nio. En tanke vid valet av ytterligare fall var att det skulle vara möjligt att studera processen som ledde fram till privatiseringen mer ingående än i de båda första fallen. Jag ville kunna följa denna process skulle allt eftersom den utvecklade sig. Det här önskemålet ställde krav på att jag tidigt fick reda på att en privatisering av organisationen ifråga planerades.

Så småningom kom jag att fördjupa mig i en analys av auktionsfirman Allauktioner. I den kommande beskrivningen av metoder och informanter diskuteras därför tre fältstudier av organisationer som har privatiserats: Industribyggnad, Vibo och Allauktioner.

## METODER OCH INFORMANTER

Givet att jag valt att inrikta mig på studier av enskilda organisationer som hade privatiserats återstod frågan om hur dessa skulle studeras. I det här avsnittet kommer jag att förklara varför jag valde intervjumetoden som huvudmetod och även att berätta vilka kompletterande metoder som har använts. I samband med detta kommer även mitt urval av informanter att diskuteras.

### Intervjuer

Studier av redogörelser för enskilda organisationer kan ske på flera sätt. Jag har valt att ha intervjuer som huvudmetod och att komplettera med studera av dokument samt observation.

Utifrån min forskningsfråga är intervjuer, som ger forskaren del av informanternas redogörelser, en lämplig metod eftersom det är just redogörelser för privatiserade organisationer som är mitt studieobjekt. Intervjuer är dessutom lätta att skraddarsy och anpassa till olika situationer (Trost 1993). Intervjuer utan färdiga svarsalternativ och en strikt frågeordning har den fördelen att de tillåter respondenterna att svara på sitt eget sätt med sina egna ord (Denzin 1970). Detta är en fördel om man som jag valt att studera organisationsmedlemmars redogörelser för att de skulle kunna vara uppbyggda av egna erfarenheter, inte bara allmänna föreställningar.

Organisationsmedlemmarnas redogörelser kan vid intervjuer även fås att äga rum inför samma publik - mig som forskare. Det gör dem inte mer sanna, men förutsättningarna för olika organisationsmedlemmars redogörelser blir

likartade. En del i förutsättningarna är att de talar med en främmande person. Det kan medföra att de blir särskilt måna om att redogöra för organisationen på ett för den, och den egna personen, fördelaktigt sätt. Detta kan ses som en nackdel. Å andra sidan var en utgångspunkt i kapitel tvås diskussion om konstruktionen av organisationer att dessa, *ceteris paribus*, konstrueras inte bara som möjliga utan om möjligt som bra. Med andra ord antog jag att de privatiserade organisationerna skulle konstrueras med hjälp av föreställningar i kategorin goda privatiserade organisationer, om det fanns en sådan att tillgå.

Intervjumetoden är inte invändningsfri. En standardkritik mot intervjuer är att de är undermåliga medel att korrekt avbilda andra aspekter av verkligheten än, möjligen, de som kommer till uttryck under intervjun. Denna invändning kan dock antas vara mindre problematisk i detta sammanhang där det är just informanternas redogörelser som är mitt studieobjekt. Därtill kommer att knappast finns någon metod som kan hjälpa forskaren att korrekt avbilda världen. Den teoritradition forskaren skolats i, hennes paradigm (Kuhn 1970), avgränsar alltid hennes forskning. Beroende på vilka teorier och metoder en forskare är bekant med ställer hon vissa sorters frågor och intresserar sig för vissa sorters svar. I sin forskning är forskaren delaktig i en pågående reproduktionsprocess.

Research proceeds on the basis of discourses which are already shared within a particular scientific community. The evidence which is produced is interpreted and justified within a restricted linguistic domain. (Hassard 1994: 313)

Ett annat problem är att intervjuaren kan påverka de intervjuade med sitt sätt att ställa frågor (Svenning 1996:114). Hur jag försökt undvika detta finns beskrivs i detta kapitels sista avsnitt om "Textens tillkomst".

Det har även påpekats att det finns en risk för att intervjuaren glömmer bort sina egna utgångspunkter och får en övertro på det genuina i vad intervju-personerna säger (Silverman 1993: 95ff). Ett mer kritiskt förhållningssätt till mina informanternas redogörelser under intervjuerna har dock underlättats av utgångspunkten att aktörer kan genomsyras också av allmänna föreställningar och grunda konstruktionen av privatiserade organisationer i dessa, och inte enbart i egna erfarenheter. Att flera metoder har använts har dessutom gjort det lättare att få distans till intervjumaterialet. Materialet från dokumentstudier och observation har kunnat jämföras med redogörelserna från intervjuerna.

### Organisationsmedlemmar med olika uppgifter

För att göra urvalet mer hanterligt har jag utgått från anställningsförhållandena, även om anställning också är ett tånjbart begrepp. Personer som var anställda av de organisationer som hade privatiserats har betraktats som organisationsmedlemmar. En fördel med att jämställa organisationsmedlemmar med anställda var vidare att det verkade vara, och har varit, lätt att använda på fältet då den definitionen var begriplig för de studerade personerna.

En utgångspunkt vid valet av informanter bland organisationsmedlemmarna var att få variation i arbetsuppgifter. En sådan variation eftersträvades av flera skäl. Privatiserade organisationer kunde komma att väcka olika slags engagemang i olika grupper. Vissa grupper kunde tänkas vara mot förändring och omkonstruktion. Fajertags (1988) sammanställning av fackliga organisationers syn på privatisering i Europa visade att den var skeptisk. Det tydde på att fackligt engagerade organisationsmedlemmar kunde komma att förknippa privatiserade organisationer med andra föreställningar än exempelvis ledningen. Ledningen var ju en grupp som hade utpekats som drivande av förändring vid privatisering (Salama 1995). Ledningen för organisationer har dessutom ansetts ha som en huvuduppgift att konstruera organisationer (Brunsson 1991) och det förekommer att endast ledningen betraktas som konstruktörer av organisationen såsom hos Haldén (1997). I föreliggande arbete betraktas dock organisationsmedlemmar i vidare mening som konstruktörer.

Om egna erfarenheter var viktigt för konstruktionen av privatiserade organisationer skulle denna vidare kunna variera mellan grupper med olika uppgifter. Det kunde i sin tur komma att medföra att personer med olika arbetsuppgifter konstruerade de privatiserade organisationerna på olika sätt. Dent (1991) fann ett samband mellan vad olika organisationsmedlemmar gjorde och hur de beskrev sin organisation i sin studie av förändringar i organisationskulturen hos British Rail. Han fann tydliga skillnader i redogörelserna för vad organisationen var bland personer med mycket olika arbetsuppgifter på skilda hierarkiska nivåer, och han fann även stora likheter mellan personer som sysslade med liknande arbetsuppgifter och som befann sig på ungefär samma nivå i hierarkin.

Med detta i åtanke valde jag att inkludera personer på ledande nivå, men även personer som så att säga arbetar på golvet. Jag eftersträvade även att få med personer både med mer administrativa respektive med mer produktionsinriktade arbetsuppgifter. Fackligt aktiva personer inkluderades också. Möjligheterna till att finna fackligt aktiva informanter varierade dock, liksom den

betydelse dessa hade i de olika fallen. I Vibo var ingen av organisationsmedlemmarna fackligt aktiv. I Industribyggs fall var den fackliga organisationen, inte längre av betydelse. Den fackliga verksamheten hade fallit samman i samband med planekonomins sammanbrott och var ännu inte en faktor att räkna med. Beträffande Allauktioner var de fackliga organisationerna dock synliga. Här fanns fackligt aktiva organisationsmedlemmar och deras agerande under privatiseringsprocessen verkade därtill ha viss betydelse för hur den privatiserade organisationen konstruerades i detta fall.

#### *Informanter i Vibostudien*

I Vibo fanns två huvudkategorier av organisationsmedlemmar: läkare å ena sidan samt sjuksköterskor och läkarsekreterare å den andra. Eftersom antalet organisationsmedlemmar var litet valde jag att intervjua samtliga organisationsmedlemmar istället för att göra ett urval. Under hösten 1991 och början av 1992 intervjuades de femton personer som huvudsakligen var verksamma vid den privatiserade vårdcentral i Vibo.

Medarbetarna hade olika funktion men också olika bakgrund. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo drevs i form av ett handelsbolag som ägdes av fem aktiebolag, vilka i sin tur ägdes av fem läkare. Läkarna var anställda men de var även ägare. Sjuksköterskorna och läkarsekreterarna innehade den gemensamma beteckningen "personal". Mellan läkarna och de övriga organisationsmedlemmar fanns även skillnader vad gällde erfarenheten av den offentliga vården. Flertalet av de sjuksköterskor och läkarsekreterare som arbetade på den privatiserade vårdcentralen i Vibo hade inte arbetat där då den drevs i offentlig regi. De hade rekryterats efter privatiseringen för att ersätta den personal som valde att stanna kvar i den kommunala vården.

#### *Informanter i Industribyggstudien*

På Industribygg utfördes tjugosex intervjuer med tolv personer. Antalet personer på lägre befattningar ute på byggena (två stycken) blev lägre än vad jag skulle önskat, men det visade sig vara mycket svårt att arrangera intervjuer med dessa under arbetstid. Att, såsom Czaban gjorde i den studie som rapporteras av Whitley med flera (1995), arrangera möten efter arbetstid framstod inte som något realistiskt alternativ. En konsekvens av denna begränsning är att personer högre upp i hierarkin fått en relativt större vikt i detta fall. Då jag emellertid fann små skillnader mellan personer med olika arbetsuppgifter beträffande hur de redogjorde för den privatiserade organisa-

tionen är det min bedömning att ett inkluderande av ett större antal informanter från byggena inte nämnvärt skulle ha påverkat mina resultat.

Intervjuerna med medlemmarna av Industribygg utfördes i tre omgångar. Den första intervjuomgången genomfördes i oktober 1990. Ursprungligen var denna intervjuomgång planerad att äga rum strax efter organisationens privatisering. Så blev emellertid inte fallet till följd av att privatiseringen ägde rum senare än väntat. En andra intervjuomgång genomfördes i december 1991, vilket var trekvarts år efter privatiseringen av organisationen. Det som kom att bli den avslutande intervjuomgången genomfördes sedan i mars 1993.

Förutom att tala med medlemmar av den privatiserade organisationen har jag intervjuat representanter för köparen, Svecon. Ett skäl till detta var att jag i studiens början ville få upplysningar om hur, och om, privatiseringsprocessen fortskred. Därtill kom att Svecon utpekades som en källa till kontroll och förändring i mina intervjuer med medlemmarna av den privatiserade organisationen. Därmed framstod även sådant som Svecons bevekelsegrunder för att ta över Industribygg och Svecons rekonstruktionssträvanden som intressanta att ta del av. Åtta intervjuer med sex personer från Svecon utfördes mellan 1990 och 1993. Dessa intervjuer genomfördes antingen på tyska eller svenska beroende på vilket språk intervjupersonen hade som modersmål.

#### *Informanter i Allauktionerstudien*

Totalt utförde jag 33 formella intervjuer med 25 personer inom ramen för fältstudien av Allauktioner. De flesta av informanterna, sjutton stycken, arbetade på Allauktioner. På ledningsnivå har Allauktioners VD och vice VD intervjuats. De övriga femton representerade Allauktioners administration respektive dess auktionssida. Inom auktionsområdet har personer som arbetade med olika typer av auktioner intervjuats.

Samtliga organisationsmedlemmar intervjuades under det att processen som ledde fram till privatiseringen pågick. En facklig representant intervjuades två gånger, varav en gång efter det att privatiseringen ägt rum. Ett urval på fem personer intervjuades ytterligare en gång omkring ett år efter privatiseringen. Att det största antalet personer intervjuades under privatiseringen och inte efter som i de andra fallen var en följd av att jag mot bakgrund av resultaten från de båda andra studierna successivt blivit allt mer intresserad av vad som hände under privatiseringsprocessen. De fem personer som valdes ut för en andra omgång representerade dock fortfarande olika funktioner och nivåer.



Allauktioners privatisering drevs inledningsvis av dess styrelse. Jag intervjuade därför ordföranden, moderat, och vice ordföranden, socialdemokrat, i Allauktioners styrelse. Vice ordföranden intervjuades två gånger eftersom denna person satt i styrelsen även vid ett tidigare försök att privatisera Allauktioner.

Allauktioner ingick i en kommunal koncern som så småningom kom att ta över hanteringen av privatiseringen. Den person som ansvarade för försäljningen, vilken tillika var VD i kommunkoncernen, har också intervjuats liksom en medlem av koncernstyrelsen. Dessa personer intervjuades strax efter privatiseringen.

Till detta kommer intervjuer med den person som kom att bli Allauktioners nye ägare. Han intervjuades under privatiseringsprocessen och även efter det att privatiseringen ägt rum. Den nye verkställande direktören som utsågs av köparen hösten 1993 har också intervjuats.

Mer om hur intervjuerna gick till och vägen från informanternas redogörelser till denna bok står att läsa i det avslutande avsnittet om textens tillkomst.

#### *Dokumentstudier*

Intervjuer valdes som huvudmetod. Det valet innebar dock inte att jag helt valde bort dokument som källa i studierna. Dokumentstudier skedde som komplement till intervjuerna och för att ha ett referensmaterial.

En fördel med skriftliga redogörelser är att de redan finns på papper, vilket gör dem lättare att arbeta med än muntliga redogörelser. De kan också ses som dokument över det som varit. De ger inblickar i historien. Jag har främst intresserat mig för två typer av texter: beslutsprocessdokument respektive dokument som hade att göra med eventuella förändringar i samband med privatiseringen. Vilka typer av dokument som studerades i respektive fall sammanfattas i det följande.

#### *Dokument i Vibo*

I Vibostudien har studier av dokument skett främst beträffande organisationens privatisering. I kapitel fem presenteras privatiseringen först och redogörelserna för vad den privatiserade organisationen var därefter. I projektet var arbetsordningen dock den omvända. Först gjordes intervjuer och tidiga analyser. Sedan grävde jag efter material om privatiseringsprocessen eftersom denna kom att te sig relevant för att förstå varför den privatiserade organisationen konstruerades som den gjorde. Jag studerade beslutsprotokoll och liknande material från den kommunala förvaltningen från tiden för privati-

seringen. Debattinlägg och artiklar i lokalpressen från denna tid har också lästs i samma syfte. Denna dokumentation utgör ramen för den. Jag har därutöver tagit del av avtalet mellan vårdcentralen och kommunen för att se om det som stod där var i samklang med det som sades under intervjuerna.

#### *Dokument på Industribygg*

På Industribygg har jag studerat dokument om hur företaget fungerade under det planekonomiska systemet. Dessa inkluderar mötesprotokoll, reformdokument och brev från företaget till centrala myndigheter. Vad gäller privatiseringsprocessen fanns inte den typ av privatiseringsdokumentation som var tillgänglig i Vibos fall. Som framgår av kapitel fem hade processen en annan karaktär och andra intressenter vilket ledde till ett utökat antal intervjuer, som jag diskuterade ovan. Relationerna till ägaren framträdde som viktiga. I detta fall har jag därför studerat företagsintern dokumentation för att få perspektiv på organisationsmedlemmarnas yttranden om Svecons inflytande. Bland dessa dokument ingår Svecons rekonstruktionsplaner och företagets interntidning. Till denna kategori hör även projektdokumentationen hos Industribygg som upprättades på Svecons initiativ.

#### *Dokument på Allauktioner*

På Allauktioner har jag studerat interna beslutsunderlag, protokoll från fackliga möten, underlagen till anbudsinfordringarna, beslutsprotokoll och liknande. Därutöver har en genomgång gjorts av vad som skrevs om Allauktioner. Dagspressen rapporterade kontinuerligt om Allauktioners privatisering under processens gång.

Allauktioner skiljer sig från de båda andra fallen eftersom jag här följde privatiseringsprocessen allt eftersom den utvecklade sig. Privatiseringen av Allauktioner beskrivs följaktligen mer ingående i detta fall än i de båda andra. Allauktioner var också den studie där jag läste mest material om privatiseringsprocessen. Dels om den aktuella processen, dels om ett tidigare försök att privatisera Allauktioner som verkade påverka förloppet i den aktuella processen. Det förekom hänvisningar till privatiseringsförsöket i beslutsprotokoll och mina intervjupersoner hänvisade tillbaka till privatiseringsförsöket i sina beskrivningar av den pågående privatiseringen. Beträffande privatiseringsförsöket fanns även utredningar om en privatiserings möjliga konsekvenser att ta del av.

## Observation

Direktobservation är en annan möjlighet att studera muntliga redogörelser. Vid observation har forskaren inte samma kontroll över situationen. Forskaren kan inte påverka ämnet för redogörelserna som studeras. Fältarbetet sker mer på de observerades villkor än vid intervjuer. En fördel är att informanterna inte tas lika mycket ur sitt sammanhang. En nackdel är att forskaren kan få tillbringa lång tid med sina informanter innan de avhandlat de ämnen hon är intresserad av.

Observation har framförallt använts för att få ett sammanhang till intervjuuttalanden och texter. Besöken på den gamla kantine där lärlingarna på Industribygg åt sin lunch blev exempelvis ett mer konkret uttryck för hur det hade varit under det mina intervjupersoner betecknade som "kommunistiska tider" och till rapporterna från årliga partidagar. Rundvandringarna och hissturena i Allauktioners lokaler gav en annan bild av uppdelningen i "uppe" och "nere" som återkom i intervjuerna.

Utöver intervjuerna fördes också en mängd informella samtal med intervjupersonerna på Industribygg och andra medlemmar av byggföretaget och dess ägarrepresentanter under kaffe-pauser och bilfärder. Jag fann under dessa inte att det organisationsmedlemmarna samtalade om avvek kraftigt från det jag fick höra under mina intervjuer. Tvärtom återkom berättelser och beskrivningar från intervjuerna under dessa. I de båda andra fallen var denna typ av kommunikation och observation mindre omfattande. Inte heller i dessa fall fann jag dock att det jag hörde folk samtala om under arbetet eller på kaffestaden stred mot det som berättades under intervjuerna.

Observation har vidare varit en metod att få klarhet i en del intervjuyttranden eller textavsnitt som tittat sig konstiga eller obegripliga. Detta gällde främst frågor av teknisk karaktär i studien av Industribygg. I den studiens början var brädfodringsystem lika främmande för mig som det tyska "Schalungsanlage". På plats på byggena blev det oklart klarare, även om det fortfarande var lättare att känna igen sig i väntrummet i Vibo.

I Vibo fick jag även möjligheten att delta i en referensgrupp som skulle diskutera och följa en utvärdering av vårdcentralen i Vibo inför en omförhandling av dess kontrakt med sjukvårdsstyrelsen i kommunen. Därmed möjliggjordes både en observation av diskussionen under mötena samt informella samtal med representanter för den privatiserade vårdcentralen i Vibo, sjukvårdsdirektören och den konsult som anlitas för att utföra utvärderingen.

## TEXTENS TILLKOMST

Man kan dra en parallell mellan översättning av utländska texter och forskares översättning av exempelvis intervjupersoners redogörelser till empirikapitel. Det finns en stark föreställning om att det är intervjupersonens redogörelse respektive författarens alster på det så kallade originalspråket som är original. Forskarens återberättande respektive översättarens översättning kan inte bli annat än mer eller mindre defekta kopior. I forskarens fall tillkommer dessutom frågan om vad det är intervjupersoner egentligen refererar till, som jag snuddade vid ovan i diskussionen av intervjumetodens nackdelar och brister.

Inom översättningsforskningen finns en växande kritik mot översättning som en kopieringsaktivitet där en författares originella text ska presenteras på ett annat språk av en osynlig översättare. Den gängse synen på översättningar har beskrivits som ett illusionstrick. som döljer att även översättningen är författad (Venuti 1992).

On the one hand, translation is defined as a second-order representation; only the foreign text can be the original, an authentic copy, true to the author's personality or intention, whereas the translation is derivative, fake, potentially a false copy. On the other hand, translation is required to efface its second order status with transparent discourse, producing the illusion of authorial presence whereby the translated text can be taken as the original. (Venuti 1992: 6ff)

Utgångspunkten för översättningen av de citat från tyska intervjupersoner som förekommer i kapitel sju har i enlighet med den norm Venuti (1992) kritiserade varit att få den svenska texten att överensstämma med den tyska utsagans mening. Enligt Venutis (1995) synsätt är min översättning dock inte en mer eller mindre god kopia av de tyska utsagorna, trots mina ansträngningar. Den är enligt honom en annan text, med en författare. Att översätta är att författa, menar han.

Överfört på forskning pekar Venutis (1995) resonemang på att forskaren inte kopierar de intervjuades yttranden i sin bok. Forskaren formulerar nya texter i ett nytt sammanhang. Det är forskaren som skriver boken. Det är hon, och i viss mån hennes kollegor, som bestämmer vad som ska stå i den. Även om ett yttrande inte är översatt och även om det är ordagrant citerat är det

således inte informanternas redogörelser som står där. Det är forskarens framställning av deras redogörelser, hennes "account of accounts" (Czarniawska-Joerges 1992 ). Det betyder att även beskrivningarna i den här boken är mina alster och en form av analys.

Något som bidrar till att beskrivningarna i boken är mina alster är att jag varit delaktig i att frammana de redogörelser som de bygger på i mina intervjuer. Beskrivningarna av de privatiserade organisationerna i kommande kapitel bygger i första hand på mina intervjuer med organisationsmedlemmarna. De handlar inte om vad som helst utan är påverkade av mitt intresse för hur privatiserade organisationer konstrueras.

### Intervjuernas karaktär

Intervjuerna har varit strukturerade i enlighet med Trosts (1993) definition av en sådan typ av intervju - att den har ett uttryckligt syfte. Syftet var att få reda på hur privatiserade organisationer konstrueras. Jag ville se hur organisationsmedlemmarna satte samman organisationen i sina redogörelser. Inför intervjuerna och i mina analyser av intervjumaterialet ställde jag mig frågor som: Vilka föreställningar förknippades med dem och vilka föreställningar tog de avstånd ifrån? Hur motiverade de eventuella förändringar? Förknippades privatisering med förändring? Hur sattes organisationen i relation till sådant som inte var organisationen?

I mina intervjuer har jag utgått från en uppsättning allmänt hållna frågor om organisationen och privatiseringen. Intervjuerna var därför inte standardiserade. Vid intervjuerna har jag förvisso haft med mig en intervjuguide, men denna har bara varit vägledande för vilka områden som jag själv tagit upp. Tanken var att områden och frågor skulle kunna introduceras av de intervjuade just för att deras erfarenheter kunde variera. I idealfallet talade organisationsmedlemmarna självmant om organisationen och privatiseringen och jag ingrepp endast i begränsad omfattning. Ofta gick en del av intervjun till på detta sätt och jag kompletterade sedan med frågor om områden som informanten snuddat vid, men inte berört utförligare, eller områden hon inte berört.

Exempelguiden som reproducerats i figur 3.1 innehåller ett antal specifika frågor men dessa ställdes med andra ord sällan så direkt. Jag ställde inte direkta frågor på alla punkter om den intervjuade själv redan täckt in området av andra orsaker. Jag har således i görligaste mån försökt undvika att lägga orden i munnen på de intervjuade.

**Figur 3.1. Intervjuteman vid intervjuer efter privatiseringen av Allauktioner**

- Berätta lite om vad du gör - dina arbetsuppgifter!
- Beskriv Allauktioner av idag!
- De mest centrala verksamheterna (avd/pers/auktion) hos Allauktioner!
- Vad/vilka påverkar vad ni gör här på Allauktioner?
- Pågående förändringsprojekt (struktur, inriktning ...)?
- Viktigaste händelsen/händelserna under det senaste året?
- Privatiseringen/försäljningen, hur ser du på den idag?
- Vad väntade du dig av försäljningen - vad trodde du skulle ske?
- Blev det som du väntat dig?
- Stiftelsen/personaldelägandet, hur har det gått med det?
- Kan du berätta lite om vad som hänt sedan jag var här i våras?
- Tycker du att försäljningen påverkat Allauktioner?
- Fördelar med att jobba på Allauktioner? Nackdelar?

*Dokumentation: organisationsplaner, info från ledningen, fackmöten mm?*

De personer som jag samtalade med intervjuades också på sina respektive arbetsplatser, vilket gjorde att det var jag och inte de som var på bortaplan. För att minska mitt inflytande på intervjupersonernas svar har jag också eftersträvat en låg profil under intervjuerna och försökt undvika att avbryta resonemang i förtid.

Som en följd av mitt tillvägagångssätt varierade vad som avhandlades något under respektive intervju även om huvudområdena var desamma. Till följd av delresultatens framväxt till kom också nya intresseområden till.

Från informanternas redogörelser till "realist tales"

Redogörelserna återfinns inte uppdelade på person i kommande kapitel. Likheterna mellan redogörelserna från olika medlemmar av respektive organisation medförde att jag bedömde det rimligt att tala om konstruktionen av en privatiserad organisation i varje fall. Det förekom dock skillnader över tiden, vilket jag återkommer till i kapitel åtta.

Beskrivningarna av fallen i kapitel fem, sju och tio har kommit till genom att jag har läst anteckningar och intervjuutskrifter, lyssnat på band, jämfört redogörelser inbördes och med andra redogörelser i samma och andra fall. Jag har i likhet med många före mig sammanställt och läst i tjocka luntor med citatutdrag om exempelvis beskrivningen av relationen till en ägare eller synen på omvärlden. Kapitlen om fältstudierna är sedan skrivna som ett slags "realist tales" (van Maanen 1988) - som berättelser om vad som har hänt.

Med mitt val av skrivstil har jag velat anknyta till de intervjuades utsagor. Mina informanter redogjorde för de privatiserade organisationerna genom

berättelser, vilket är ett etablerat sätt att redogöra för saker och ting på. Det förekommer även att man betraktar berättelser om organisationer eller ”att berätta organisationen” (Czarniawska 1997) som en särskild forskningsansats.

Framställningen varierar något i de olika kapitlen. En positiv effekt av detta kan vara att läsaren påminns om att även empiriska beskrivningar har en författare. I kapitel fem och sju, om Vibo respektive Industribygg, använder jag inklippta citat från intervjuade personer i den löpande texten. I kapitlet om Allauktioner, kapitel tio, har jag prövat en delvis annan lösning. En skillnad jämfört med beskrivningarna av Vibo och Industribygg är att jag i det kapitlet inte har med några längre citat från intervjuerna. Etiketter och begrepp som använts av mina intervjupersoner har istället förts in i den löpande texten. Beskrivningen av organisationens privatisering sker därtill delvis i parallell form. Den är uppdelad på de som privatiserade respektive de som privatiserades.

Vad som till slut kom att stå i fallbeskrivningar och analyser är beroende av vad jag mot bakgrund av min forskningsfråga och mina resultats utveckling ansåg var väsentligt att förmedla. Boken handlar inte i första hand om just de studerade organisationerna. I de följande kapitlen beskrivs och analyseras inte Vibo, Industribygg och Allauktioner för att de var så spännande i sig utan för att de var exempel på privatiserade organisationer. Jag har inte studerat och analyserat för att skriva deras historia utan för att undersöka hur privatiserade organisationer konstrueras. Som en markering av detta har organisationerna getts pseudonymer. De studerade organisationerna heter i själva verket något annat, liksom deras anställda. I övrigt har jag dock inte aktivt försökt sudda ut karaktärsdragen i mina beskrivningar, jämför Rombachs (1997) behandling av ”den marknadslika kommunen”. Mina organisationer är, liksom den marknadslika kommunen, sannolikt lätta att känna igen för en initierad läsare. Jag har heller inte eftersträvat en fullständig anonymisering. Hade allt som gör att de går att känna igen Vibo, Industribygg och Allauktioner tagits bort hade min studie av dem blivit meningslös. Det kan tilläggas att en sådan fullständig anonymisering inte heller har utlovats till mina informanter.

## OMDISKUTERADE PRIVATISERADE ORGANISATIONER

För att få en inblick i vilka föreställningar om privatiserade organisationer som kunde vara allmänt förekommande studerade jag redogörelser för privatiserade organisationer som hade förts fram i diskussioner av privatisering och dess fördelar och nackdelar. I kapitlet presenteras ett par kategorier av föreställningar om vad privatiserade organisationer är som utkristalliserade sig vid den genomgången.

I det första avsnittet avhandlas föreställningarna om privatiserade organisationer som så kallade effektiva företag. I det andra avsnittet diskuteras privatiserade organisationer som företrädesvis ideologiska skapelser.

### PRIVATISERADE ORGANISATIONER SOM EFFEKTIVA FÖRETAG

Som jag noterade i kapitel ett är en föreställning om privatisering att det är ett medel för förändring av offentliga organisationer. En likhet mellan offentligt och privat ägda organisationer har ansetts vara att de är instrument för resursfördelning och resursfördelning. Involverade aktörer antas vidare fungera enligt samma grundprinciper. De har förutsatts vara nyttomaximerare. Chefer i privata företag har strävat efter att maximera vinsten. Offentliganställda chefer har antagits maximera den egna budgeten, sin lön, eller sin makt och sitt inflytande, vilket fått offentliga organisationer att framstå som sämre instru-



ment (Starr 1989). Privatisering har med denna utgångspunkt beskrivits som ett sätt att skapa effektivare instrument för resursförädling och resursfördelning.

Why is public ownership everywhere in retreat? It is not difficult to list reasons that are commonly advanced for privatization. First among these is the belief that the performance of private enterprises is superior to that of public corporations. (Mayer 1989: 251)

Ett privatiseringsprogram har antagits medföra ökad produktion och större välfärd (de Alessi 1987). Privatiserade organisationer har ansetts vara bättre instrument än offentliga organisationer tack vare att de är privat ägda. Och privata ägare har ansetts vara skickligare ägare än sina offentliga motsvarigheter för att de har andra incitament.

Let us not forget that the prime purpose of privatization is to nurture the incentive force that private ownership provides. (Kornai 1990: 93)

De incitament som det privata ägandet tillhandahåller är ekonomiska. Det finns en föreställning om att privatiserade organisationer är inriktade på att skapa vinst- att de är värdemaximerande.

Ett annat drag som setts som utmärkande är att några politiska intressen som drar uppmärksamheten till andra värden än de ekonomiska inte föreligger hos dessa organisationer. Privatiserade organisationer har beskrivits som fria från direkt politiskt inflytande. Detta har beskrivits som en viktig fördel jämfört med offentligt ägda organisationer.

The first obvious benefit is that privatization depoliticizes industries and gives them clearly defined goals. (Veljanowski 1990: 76)

Även om ägarens påverkan på organisationer är viktig har privatiserade organisationer också ansetts vara autonoma i sin relation till ägaren. Privatiserade organisationer har ansetts få ta ansvar för sina handlingar på gott och ont. De har, till skillnad mot offentliga organisationer, inte någon välvillig offentlig ägare som tar hand om dem om det skulle gå illa .

Private enterprise not only increases incentives to seek productive efficiency, but also reduces barriers to attain it: privatization of public enterprises limits the scope for political interference (this is how managers in privatized enterprises explain improvements in profits) and increases financial discipline (destroying the expectation of direct financial support from government, which protects them against the threat of bankruptcy or takeover). (Grosfeld 1991: 142)

Privatiserade organisationer har vidare karaktäriserats som förändringsbenägna. De går att förändra och det är ägaren som ser till att de förändras. Fungerar de inte tillräckligt bra, det vill säga ger de inte tillräckligt hög avkastning, ser ägarna till att organisationerna blir effektivare, alternativt blir de uppköpta.

Private owners face significant incentives that make it desirable to monitor the behaviour of private enterprise managers and employees so that they will tend to supply what consumers demand and to do so in a cost-effective manner. (Hanke och Walters 1990:98)

Privatiserade organisationer har med andra ord betraktas som möjliga att förändra. De har beskrivits som "changeable" (Brunsson 1986). Privatiserade organisationer har också beskrivits som förändringsbenägna i en annan bemärkelse. De har antagits anpassa sig till den efterfrågan som finns och till det utbud konkurrenterna har. Eller till marknaden om man så vill. Privatiserade organisationer har med andra ord även antagits vara föränderliga, eller "changeful" (Brunsson 1986) i relation till de krav omgivningen ställer.

**Figur 4.1 Det effektiva företaget**

- Värdemaximerande (ekonomiska värden)
- Föränderlig
- Förändringsbar
- Opolitisk
- Autonom

Organisationer som har privatiserats har sammanfattningsvis placerats i en annan kategori än offentliga organisationer. De har vidare associerats med en distinkt uppsättning föreställningar. Den här uppsättningen föreställningar om

vad privatiserade organisationer är har jag gett samlingsnamnet det effektiva företaget, se figur 4. 1.

#### Inga effektiva företag

Att privatisering skulle vara ett medel för att skapa effektiva företag är dock inte självklart. Det har förvisso beskrivits som en vanlig uppfattning i litteraturen att privat respektive offentligt ägda organisationer skiljer sig från varandra, men en annan vanlig uppfattning är att ägandet inte alls är av avgörande betydelse (McGowan 1983). Donahue (1992/ 1989) konstaterade efter en genomgång av amerikanska erfarenheter att även om privata företag i princip är bättre är förekomsten av konkurrens minst lika viktigt för hur väl de fungerade som ägandet.

För det första är det vinstdrivande privata företaget *potentiellt* en klart överlägsen form för effektiv produktion. För det andra kan denna produktiva potential bara utnyttjas under vissa omständigheter. Konstellationen *offentligt kontra privat* spelar en stor roll, men *konkurrens kontra icke -konkurrens* spelar vanligtvis en större roll. (Donahue 1992: 93, markering i original)

Även Vickers och Yarrow (1988) lyfte fram vikten av konkurrens som ett medel att uppnå förändring framför ett privat ägande. Millward (1986) drog mot bakgrund av sina studier av organisationer med olika typer av ägare slutsatsen att privat respektive offentligt ägda organisationer inte skiljer sig från varandra såsom impliceras av de ekonomisk-teoretiska argumenten för privatisering. En alternativ föreställning om privatiserade organisationer är således att de är lika offentliga organisationer. Privatiserade organisationer behöver inte placeras i en annan kategori än offentliga. De kan placeras i samma kategori.

#### Olika uppfattningar om det effektiva företaget

Givet att privatiserade organisationer ändå anses vara mer eller mindre effektiva företag kan de dock uppfattas på olika sätt. Förändringar värderas i sig vanligen positivt i ett samhälle som vårt som präglas av "vanmaktens optimism" (von Wright 1993). Även om man utgår från att offentliga organisationer genom privatisering blir effektiva företag behöver det emellertid inte betraktas som en förbättring. Det förespråkare till privatisering ser som fördelar med effektiva företag kan motståndare se som nackdelar.

I en studie av 1983-års debattinlägg under rubriken privatisering i sjukvården fann Nilsson och Åslöv (1990) att de som argumenterade för privatisering i vården hade en syn på vad privatisering innebar som i mångt och mycket stämde överens med motståndarnas. Här återkom föreställningar om privatiserade organisationer som det effektiva företaget. Däremot skilde värderingen av dessa effektiva företag förespråkare respektive motståndare åt.

Både förespråkare och motståndare förknippade privat vård med förekomsten av ett vinstintresse. Förespråkarna menade att vinstintresset hos den privata organisationen innebar en högre effektivitet, ett större mått av rationalitet och mer kundanpassad vård. Motståndarna kopplade samman vinstintresset med en plånboksstyrd och osolidarisk vård samt menade att eventuella effektivitetsvinster endast skulle gynna läkarnas privatekonomi. Förespråkarna använde sig vidare mer av ekonomisk terminologi, medan motståndarna argumenterade på basis av mer känsloladdade begrepp och ideologiska motsättningar vilket leder in på en annan uppsättning föreställningar om vad privatiserade organisationer är.

#### PRIVATISERADE ORGANISATIONER SOM IDEOLOGISKA

Även om man anser att privatisering innebär att offentliga organisationer flyttas ut ur en politiserad sfär är privatisering något som är sprunget ur det offentliga och därmed ur det så kallat politiserade. En privatisering är att betrakta som resultatet av en aktiv politik (Lundquist 1991, 1997).

För att vi ska kunna tala om en privatisering måste det röra sig om en aktiv politik från demokratiskt ansvariga inom den offentliga sektorn för att överföra huvudmannaskapet till den privata sidan. (Lundquist 1991: 249)

Det är formellt sett politiska organ som står bakom privatiseringar. Att något är sprunget ur det offentliga behöver emellertid inte i sig betyda att det betraktas främst som politiskt eller ideologiskt betingat. Detta är också föreställningarna om privatiserade organisationer som effektiva företag ett uttryck för. Men privatisering och privatiserade organisationer har inte bara förknippats med ekonomi utan även med ideologi.

Den ideologiska sidan av ägandet är något som man inte kan bortse ifrån när man analyserar privatisering (Bös 1991). Synen på äganderätten är en skiljelinje mellan olika ideologier. Grovt förenklat kan man säga att liberalismen värnar den privata äganderätten medan socialismen förordar kollektivt

ägande. Oavsett eventuella följder av privatisering kan detta ägarskifte betraktas som sätt att främja en ideologi på en annans bekostnad. Att organisationer förs över från offentlig till privat ägo har en ideologisk dimension.

Privatisering är således inte enbart att likna vid ett förment neutralt medel för förändring. Privatisering kan även ses som ett medel för mer uppenbart ideologiska förändringar än att förbättra mekanismerna för resursförädling och resursfördelning. Privatisering har kallats ett medel för klasspolitik (Starr 1989). Det har motiverats som ett medel att minska statens inflytande (Butler 1987) och privatisering har betraktas som ett försök att värva röster till det konservativa partiet i Storbritannien (McAllister och Studlar 1989). Vidare har tilltron till kapitalismen förts fram som en förklaring till många av privatiseringarna i det sena åttioalets och tidiga nittioalets Europa (Bös 1991).

Här framträder sammanfattningsvis en andra kategori föreställningar om vad privatiserade organisationer är. Den anger att privatiserade organisationer hör samman med en annan ideologi än offentliga. Privatiserade organisationer behöver dock inte skilja sig nämnvärt från offentliga. Privatisering kan vara ett mål för andra syften än att förändra organisationer.

#### ALLMÄNNA FÖRESTÄLLNINGAR?

Kapitel etts diskussion av privatisering i Storbritannien, där tröga offentliga organisationer skulle bli spänstiga företag, är ett exempel på ett sammanhang där föreställningarna om privatiserade organisationer som effektiva företag återfinns. Men de förekommer och har förekommit, även annorstädes.

En återblick i föregående kapitel på diskussionen av privatisering i Östeuropa tyder på att föreställningarna om privatiserade organisationer som effektiva företag fanns representerad även där, liksom i diskussionen av privatisering i vården. Ett annat exempel är den svenska regeringspropositionen (Prop. 1991/92: 69) där privatisering beskrevs som ett medel för att höja effektiviteten både i enskilda företag och i ekonomin som helhet. Att ersätta offentligt ägande med privat antogs medföra uppkomsten av effektiva företag. Att privatisering var ett medel för denna typ av förändring framställdes vidare som en gängse motivering av privatisering i andra länder under åttiotalet.

... huvudmotiven för den privatiseringspolitik som bedrivits i många länder under 1980-talet har varit att; öka marknadsmässigheten och minska statens inflytande över ekonomin för att därigenom få en sammantaget bättre effektivitet, få bättre effektivitet inom de sålda företagen, minska statens skuldsättning, sprida ägandet i företag och därigenom uppnå större effektivitet i det ekonomiska systemet. (Proposition 1991/92: 69)

En slutsats är mot denna bakgrund att det effektiva företaget kan betraktas som en allmän föreställning om vad privatiserade organisationer är. En kategori föreställningar om vad privatiserade organisationer är anger således att de är värdemaximerande, förändringsbara, föränderliga, opolitiska, och autonoma. En annan kategori föreställningar säger att privatiserade organisationer är ideologiska skapelser. Det finns skäl att anta att även dessa är allmänt förekommande. Privatisering har exempelvis förknippats med Thatcherism (McAllister och Studlar 1989).

I analyserna av fältstudierna får jag anledning att återkomma till dessa kategorier av föreställningar om vad privatiserade organisationer är. Innan jag övergår till analyserna ska dock de studerade organisationerna beskrivas. Jag börjar med vårdcentralen i Vibo.

## VÅRDCENTRALEN I VIBO

I det här kapitlet presenteras den privatiserade vårdcentralen i Vibo. En sammanfattande analys av Vibo följer i kapitel sex. Det privatiserade byggföretaget Industribygg presenteras i kapitel sju och ytterligare en sammanfattande analys kommer i kapitel åtta.

Beskrivningen av vårdcentralen i Vibo i bygger på redogörelser från dess medlemmar. Den baseras huvudsakligen på intervjuer. Innan beskrivningen av Vibo kommer ett avsnitt om dess privatisering. Detta avsnitt är strukturerat med utgångspunkt i dokumentationen av vad som skedde och när.

### PRIVATISERINGEN

Vid valet 1985 blev det regimskifte i Kommunen. I fullmäktige fick en mångårig socialdemokratisk majoritet ge vika för en borgerlig. Också sjukvårdsstyrelsens sammansättning förändrades i borgerlig riktning. Den nya borgerliga majoriteten förespråkade privata alternativ inom vård och omsorg.

I Kommunen fanns vid denna tid flera vårdcentraler. En av dessa låg i Vibo. Den byggnad som vårdcentralen i Vibo var inhyst i var emellertid inte byggd för sjukvårdande verksamhet. Den hade sina brister. Under 1986 hade det därför förts en diskussion i Kommunen om att riva fastigheten och ersätta den med mer ändamålsenliga lokaler. En av de två läkarna på vårdcentralen i Vibo hade dock andra planer. Han ville ta över vårdcentralen. Och så blev det också. Vårdcentralen i Vibo togs över av en grupp om fem läkare i början på

hösten 1987. Efter deras övertagande fann kommunens revisorer, efter en anmälan från den socialdemokratiska oppositionen, anledning att titta närmare på hur privatiseringen gått till. I ett brev till sjukvårdsdirektören i Kommunen hösten 1987 begärde revisorerna klargöranden på tjugofem punkter angående processens när, var och hur. De ville bland annat veta vilket beslut i vilket beslutande organ som låg till grund för att processen startat, hur anbudsinfordran sett ut, vad som protokollförts eller antecknats under förhandlingarnas gång samt vilka jämförelser som gjorts mellan olika driftsalternativ.

Enligt en svarsskrivelse från sjukvårdsdirektören inleddes förhandlingarna med de så kallade Viboläkarna muntligen av sjukvårdsstyrelsens ordförande Lundström och "i anslutning härtill" kom en skrivelse från sjukvårdsstyrelseledamoten Andersson med ett förslag till avtal. Sjukvårdsdirektören erhöll avtalsförslaget i slutet på april 1987. Några dagar senare föreslog han att sjukvårdsstyrelsen skulle ge honom i uppdrag att förhandla vidare med de fem läkare som visat sig vara intresserade av att ta över verksamheten i Vibo. Förhandlingarna med läkarna behövde "formaliseras" för att kunna drivas vidare, enligt sjukvårdsdirektören. I förslaget hänvisade han även till ett tidigare beslut i kommunfullmäktige, enligt vilket privata läkargrupper skulle erbjudas att driva kommunala vårdcentraler.

Sjukvårdsstyrelsen godkände sjukvårdsdirektörens uppdrag i maj. Oppositionen reserverade sig. Den menade att vårdcentralsverksamhet inte var lämplig att driva på entreprenad och att tidigare privatiseringsförsök inte hade bidragit med några positiva erfarenheter. Dessutom var den kritisk till det sätt på vilket diskussionerna förts med läkarna.

Om nu majoriteten trots detta av rent ideologiska skäl ändå måste privatisera en väl fungerande kommunal distriktsläkarvård anser vi det vara självklart att i enlighet med det kommunala upphandlings-reglementet konkurrensmomentet i upphandlingen ej ska åsidosättas.

Vi anser det var nästintill stötande när några ledande moderatpolitiker tar fram avtalsvillkor i slutna rum tillsammans med några läkare - tillika aktiva moderater och därefter översänder dessa ensidiga diktat till förvaltningen för att formellt skriva avtal på. (Reservation i sjukvårdsstyrelsen i maj, 1987)

Efter fortsatta muntliga förhandlingar med läkarna och revideringar av avtalstexten förelåg ett nytt avtalsförslag i slutet på maj. Avtalstiden hade förkortats från tio till drygt sex år med start hösten 1987, beskrivningen av



den huvudtjänst som skulle tillhandahållas hade ändrats från distriktsläkarsvård till primärvård och ett tak hade satts för den totala ersättningen Viboläkarna HB kunde erhålla genom att antalet betalda besök begränsats.

Sjukvårdsstyrelsen beslöt godkänna avtalet med Viboläkarna i slutet på juni. Liksom i maj reserverade sig oppositionen. De hänvisade återigen till ett entreprenadförsök i Halmstad, där landstinget enligt deras förmenande fått betydligt bättre villkor i ett likartat ärende. De var fortsatt kritiska till hur avtalet kommit till.

Det fördes också en debatt i den lokala pressen. Den socialdemokratiska oppositionen uttalade sig i enlighet med sina reservationer. Den borgerliga majoritetens inlägg fokuserade på behovet av jämförelseobjekt för att kunna förbättra sjukvården där privatisering beskrevs som en möjlighet till skapandet av ett sådant. Det var inte enbart politiker som kom till tals och debattinlägg som skrevs. Det förekom även reportage. Det skrevs om sjukvårdspersonalen som flydde privatiseringen. Läkarnas övertagande av vårdcentralen i Vibo beskrevs även som ett avskräckande exempel på vad privatisering i vården kunde innebära. Revisorernas intresse dryftades också.

Många av medarbetarna slutade i samband med privatiseringen. Drygt hälften av vårdcentralens totala anställda valde att anta ett erbjudande om ett motsvarande arbete inom den kommunala vården.

Det blev någon form av ideologisk strid ... där det var en del lite hårda ord mellan den personal som hade arbetat här tidigare. Det är fullt förståeligt - om man har arbetat länge på en arbetsplats där det sedan blir förändringar och man inte tror på det som komma skall. (läkare)

## DEN PRIVATISERADE ORGANISATIONEN

Vibo var ett "vi" i organisationsmedlemmarnas redogörelser. Det fanns även gemensamma föreställningar om vad den privatiserade organisationen var i deras redogörelser. Jag kommer här att återberätta vad organisationen var under rubrikerna "Patienterna i fokus", "Sig själva nog", "Folkupplysningens tjänst", "Omtyckt", "Privat på nå't sätt" samt "Illa sedd.

Läkarsekreterare och sjuksköterskor begagnade även "vi" för att skilja sig själva som grupp från läkarna/ägarna. De senare gick då under beteckningen "dom", "läkargruppen" eller "läkarna". Ett motsvarande uppdelning fanns hos läkarna. En sådan uppdelningen i "läkare" respektive "personal" förekommer även på andra håll inom vården (Sahlin-Andersson 1994b). Eftersom grupp-

indelningen här återspeglade vissa skillnader mellan grupper och likheter inom gruppen beträffande hur Vibo konstruerades kommer jag i det följande att använda termerna "personalen" respektive "läkarna" som markörer av vilken grupp som uttryckte vad.

#### Patienterna i fokus

Sjuksköterskor och läkarsekreterare lade stor vikt vid att de arbetade ihop och hjälptes åt. De var vidare måna om att betona att det inte fanns några konflikter dem emellan: "Det är väldigt intimt hela gruppen". Det fanns emellertid arbetsuppgifterna i två kategorier. Att så var fallet förklarades med skillnader i utbildning och erfarenhet. En sekreterare sades exempelvis inte kunna "...gå och sticka och ta hand om patienterna", som en av sköterskorna uttryckte det. Därför gjorde sjuksköterskor respektive läkarsekreterare inte samma saker. Arbetsuppgifter och ansvarsområden växades med jämna mellanrum. Vilka två läkare som varje sköterska arbetade med skiftade några gånger om året. Detta var en typ av arbetssätt som läkarna sade sig ha velat, och försökt men inte lyckats, genomföra på tidigare offentliga arbetsplatser.

De flesta ansåg att avtalet med den offentliga sjukvården i Kommunen hade en viss inverkan på vad de gjorde. Vid närmare efterfrågan framkom att exempelvis öppettiderna i princip var reglerade, trots att dessa inte fanns upptagna i avtalet. Vårdcentralen i Vibo förväntades ha ungefär samma öppettider som de kommunala vårdcentralerna. Vårdcentralen beskrevs dock samtidigt som en enhet som skötte sig själv i stor utsträckning, av personalen.

Därtill kom att alla beskrev patienterna som viktiga och betraktade det som sin huvuduppgift att ta väl hand om dem. Patienterna och deras behov bestämde vad man gjorde, enligt personalen. Exempelvis hade vårdcentralen infört kvällsöppet en dag i veckan då patienterna framfört önskemål om detta. Även läkarna betonade patienternas betydelse för organisationens inriktning. Inledningsvis hade läkarnas del i vinsten varit helt beroende av den tid som var och en lade ned på direkt patientarbete. Ju färre patienter som behandlades desto lägre inkomst fick man. Senare kom även vissa andra arbetsuppgifter med i vinstunderlaget eftersom ingen annars skulle ha velat utföra dem, enligt läkarna. De arbetade med det som betalade sig. Administrativa sysslor och sådant som inte hade med det direkta patientarbetet att göra för-lades utanför mottagningstid. Ett informations- eller utbildningsmöte för personalen hölls en gång i veckan under lunchtid. Ekonomin sköttes av en revisionsfirma och städningen av en städfirma.

Flera av läkarna tog upp att de var förvånade över att personalen var så motiverad och jobbade på så bra utan att ha den typ av starka ekonomiska incitament som de själva ansåg sig ha och menade var viktiga för hur och hur mycket de jobbade. Visserligen fanns ett kontrakt som man måste följa, men det reglerade inte i detalj vad man gjorde. Handlingsfriheten inom dess allmänna ramar var stor. En läkare påpekade att det i hög grad varit läkarnas personliga moral som styrt vad man gjort då kontraktet med sjukvårdsstyrelsen var så vagt till sitt innehåll.

Det [kontraktet] är inte så specificerat. Om man bara hade varit ute efter att vara profitör så skulle man ha kunnat missköta verksamheten under i alla fall en kontraktstid. Kunnat köra det mycket hårdare. (läkare)

Sig själva nog

Personalen berättade att de hade goda möjligheter att planera sitt arbete och dess innehåll samt till att kunna arbeta självständigt. Beslutsvägarna på vårdcentralen beskrevs som korta. Flera gjorde jämförelser med tidigare arbeten inom den slutna vården. Vibo var inte styrd uppifrån som den ansågs vara. Inom slutenvården beskrevs allt som styrt uppifrån. Arbetstiderna beskrevs som påverkbara av den enskilde. Den inbördes variationen i arbetstider var dock inte stor.

Vad gällde den ekonomiska sidan av verksamheten hade sköterskorna och sekreterarna främst insyn i sådant som direkt rörde deras dagliga arbete såsom förråd, kassa och den bonus som utdelas till personalen på grundval av antalet besök per månad. När det gällde inköp av apparatur och annat dyrbart sades att detta var något läkarna beslutade om. Personalen ansåg sig inte veta hur bra eller dåligt verksamheten gick. De hade ingen information om detta. De gissade utifrån antalet bonuskronor i lönekuvertet och antalet patienter.

Vi har inte någon direkt information just om vinst och sånt. Men det är klart att vi har en känsla att verksamheten går ganska bra eftersom vi har så mycket patienter och så. (personal)

Läkarna berättade att de ursprungligen strävat efter att ha så lite "byråkrati" som möjligt. Byråkratin var något man ville bort ifrån och hade dåliga erfarenheter av. Den läkare som hade ansvar för ekonomiska frågor underströk att ekonomistyrningen i verksamheten skilde sig mycket ifrån hur det var tidigare. Detta på grund av att de inte hade en fast budget som

bestämdes av sjukvårdsadministrationen. De kunde själva påverka såväl utgifter som intäkter, menade han. Ingen av läkarna var formellt överordnad någon av de andra. Beslut fattades kollektivt. Läkarna hade dock sina egna administrativa ansvarsområden. De hade diskuterat att förordna någon som överordnad chef och i så fall eventuellt på roterande bas eftersom vissa frågor hade en tendens att hamna mellan respektive läkares ansvarsområden. En läkare menade att organisationsstrukturen inledningsvis hade varit "nästan lite kaotisk". Så småningom hade man sett sig nödgad att inrätta en avdelningsföreståndartjänst trots att en platt struktur sågs som eftersträvarsvärd.

#### I folkupplysningens tjänst

Vid tiden för privatiseringen hade befolkningen i området inte kunskap om vad som var en bra vårdcentral, enligt läkarna. De visste inte vad man kunde kräva av en vårdcentral. Viboläkarna kände sig därför manade att tala om vad man kunde förvänta sig att få hjälp med på en vårdcentral i allmänhet och på den egna i synnerhet. Ett första steg i denna strävan var att dela ut en informationsfolder till samtliga hushåll i området. I foldern, som framställdes av en reklambyrå, presenterades läkargruppen på bild, de berättade vad vårdcentralen i Vibo kunde stå till tjänst med, var de fanns och så vidare. Därutöver marknadsförde sig vårdcentralen i Vibo genom annonser i telefonkatalogen. Viboläkarna hade vidare annonserat i pressen, framförallt under det första året. Vid tidpunkten för min studie, några år efter privatiseringen, ansåg de att någon aktiv marknadsföring egentligen inte behövdes. Vårdcentralen i Vibo var välkänd. Man hade dock behållit en viss katalogannonsering. Vidare hade vårdcentralen erhållit en läkarspalt i den lokala tidningen på tidningens initiativ.

Läkarna var mycket måna om vårdcentralens rykte. Viboläkarna ville att befolkningen i upptagningsområdet skulle tycka att vårdcentralen i Vibo var en bra vårdcentral: dels av direkta inkomstskäl, dels för att kunna få deras stöd om det politiska klimatet skulle bli ogynnsamt för vårdcentralen.

#### Omtyckt

Personalen var av den uppfattningen att patienterna var positivt inställda till den privatiserade vårdcentralen i Vibo. De menade att patienterna kände sig väl omhändertagna av såväl läkare som personal. Flera refererade med stolthet till en då färsk studie där patienter i hela riket fått sätta betyg på den vårdcentral de besökt. Enligt studien var vårdcentralen i Vibo den bästa i Sverige.

Och det måste ju betyda att de verkligen gjorde ett bra jobb, menade personalen.

Samtliga läkare ansåg att patienterna upplevde att vårdcentralen fungerade på ett annat sätt nu när den var privatiserad och att de var nöjda med den förändringen. Även läkarna berättade om studien som visat att deras patienterna var nöjdare än andra vårdcentralers. Det hade funnits farhågor bland patienterna om att privatiseringen skulle komma att medföra att de inte längre var välkomna, berättade läkarna.

Patienterna gav väldigt mycket beröm och var tacksamma för att de fick lov att komma hit. Många upplevde att bara för att man hade blivit privat så hade man någon sorts valmöjligheter - att man skulle kunna sparka ut folk. De kände på sig att vi skilde oss ifrån den offentliga sjukvården. (läkare).

Flera av läkarna berättade vidare att de känt ett stort stöd ifrån läkare inom sekundärvården såväl under som efter privatiseringen. Läkarna nämnde här att klinikläkarna, såsom specialister, vanligen såg ned lite på distriktsläkarna, men att de själva inte betraktades på det sättet. De ansågs tvärtom arbeta hårt.

De tycker till exempel på de hårt arbetande kirurgklinikerna att många distriktsläkare sitter och rullar tummarna, går hem fyra eller fem och har inget ansvar, medan kirurgerna får jobba häcken av sig. Så har vi inte uppfattats. Om vi säger att sjukhuskollegorna uppfattar våra distriktsläkarkollegor på det sätt som jag beskriver, som några som bara uppbär höga löner utan att göra någonting, så har dom uppfattat oss som om vi ville göra någonting - jobba och hjälpa dem så att det inte kommer så mycket folk till akutintagen. (läkare)

"Privat på nå't sätt"

Den privatiserade vårdcentralen i Vibo beskrevs dels som en vanlig vårdcentral av personalen. Också i Vibo tog man emot patienter, talade med dem i telefon, skrev maskin och så vidare. Samtidigt beskrevs Vibo trots detta som annorlunda. Att den var annorlunda hade att göra med att den var "privat på nå't sätt" (personal). Att vara privat på något sätt var något positivt. Personalen förknippade det privata med mer ansvar och större möjligheter att påverka den egna arbetssituation än i tidigare arbeten. Ett återkommande tema var också det positiva klimat som rådde på vårdcentralen och de trevliga

lokaler och övriga faciliteter som stod till personalens förfogande. Ingen tog upp något negativt eller gav exempel på konflikter eller återkommande problem.

Läkarna återkom ofta till vilken avgörande skillnad det var att verksamheten drevs av dem själva, att den var privatägd. Bland läkarna ansåg man att organisationen förändrades till det bättre i och med att den blev privat. I privat verksamhet blev människor mer serviceinriktade och brydde sig mer om patienterna, menade läkarna. De var beredda att uppoffra sig mer än de varit som arbetstagare inom kommunal vård.

Det privata medför att du får en bättre service. Det ger sig självt att om du har den privat så får du en bättre service och du får ett snabbt omhändertagande och du får hjälp samma dag. (läkare)

I samband med och efter privatiseringen hade läkarna utbytt erfarenheter med andra vårdcentraler som drevs i privat regi. Läkarna hade även kontakt med en privat entreprenad i Västerås och hade varit och hälsat på hos en annan i Vällingby. Chefen för den sistnämnda har uttryckt önskemål om att bilda ett slags branschorganisation för privata vårdcentraler. Detta var dock inte något som läkarna på vårdcentralen i Vibo var intresserade av. De vill sköta sitt på sitt sätt.

Illu sedd

Personalen beskrev den privatiserade vårdcentralen Vibo som en organisation som hade meningsmotståndare. En del av detta hade att göra med att man inte ansågs vara en del av vården. Inte nu längre, men tidigare, hade det förekommit vissa problem när den privatiserade vårdcentralen i Vibo beställt varor ifrån sjukvårdens centraldepå. Enligt kontraktet hade man rätt att göra beställningar därifrån. Från centraldepåns sida hade man emellertid hävdat att: ”Ni är ju privata. Ni får inte lov att utnyttja det här.”(personal).

Under mina intervjuer berättade läkarna att de känt sig mycket motarbetade vid tiden för privatiseringen och under det närmast följande året. De ansåg att socialdemokraterna gjorde allt för att sätta käppar i hjulet för dem. Enligt läkarna var ett huvudargument mot den privatiserade vårdcentralen i Vibo att man inte borde få tjäna pengar på att folk var sjuka. Ur deras perspektiv var denna upprördhet svår att förstå. De ansåg att de även som kommunalanställda varit beroende av befolkningens ohälsa för att kunna utöva sitt yrke och uppbära lön.

Relationerna till politikerna beskrevs som mycket viktiga för vårdcentralen i Vibo även vid tiden för min studie. Vårdcentralen ansågs ha ett politiskt parti som motståndare. Socialdemokraterna i kommunen ansågs vara fientligt inställda till organisationen av såväl läkare som personal. ”De vill ju inte att det här ska finnas”, som en av medlemmarna i personalgruppen uttryckte det.

En borgerlig regim sågs som en garant för Vibos fortsatta existens. Det var valår när intervjuerna genomfördes och utfallet i kommunalvalet beskrevs som viktig. Om socialdemokraterna vann kanske de inte skulle få ett nytt kontrakt, menade personalen. Läkarna, som intervjuades något senare än personalen, var glada och lättade över valutgången som innebar att det ånyo blev en borgerlig i majoritet.

## KONSTRUKTIONEN I

I föregående kapitel beskrev jag vårdcentralen i Vibo. Det här kapitlet är en första analys av hur Vibo konstruerades, om man bortser från att beskrivningarna i kapitel fem i sig är ett uttryck för analys. I det här kapitlet diskuterar jag frågan om hur privatiserade organisationer konstrueras i bemärkelsen "som vad?". Som vad konstruerades den privatiserade organisationen i detta fall?

Konstruktionen av Vibo diskuteras nedan under rubrikerna "Som extraordinär", "Som ideologiskt laddad" och "Som ett effektivt företag". Vart och ett av dessa delavsnitt behandlar en typ av föreställningar som var centrala i konstruktionen av den privatiserade organisationen. Med centrala menar jag att de delades av organisationsmedlemmarna. De föreställningar som diskuteras förekom både bland läkare och personal. Som kommer att framgå var dock vissa av föreställningarna mer framträdande hos en av dessa grupper.

Det kan vidare noteras att de föreställningarna som behandlas under respektive rubrik inte alltid stämmer överens med varandra. Att de fanns en gemensam konstruktion av den privatiserade organisationen var inte liktydigt med att den var enhetlig. Konstruktionen av Vibo var inte helt konsekvent. Det förekom föreställningar som stred mot varandra, se särskilt avsnitten om konstruktionen av Vibo som ideologiskt laddad respektive som ett effektivt företag.



## SOM EXTRAORDINÄR

En typ av föreställningar om vad den privatiserade vårdcentralen i Vibo var och inte var fördes fram genom kontrasteringar med den offentliga vården. För läkarna var det i första hand primärvården som togs som utgångspunkt. De betonade problemen i den offentliga primärvården och konstruerade den privatiserade vårdcentralen i Vibo som en organisation där dessa problem var lösta. Kommunala vårdcentraler var överhierarkiserade, mötesinriktade och loja. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo konstruerades däremot som välorganiserad, patientinriktad och arbetsintensiv. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo var förmer än de andra.

För personalen var det främst slutenvården som var referenspunkt. (Flertalet hade inga erfarenheter av arbete i den kommunala primärvården) Också hos denna grupp kännetecknades den privatiserade vårdcentralen i Vibo av att vara bättre än sina offentliga motsvarigheter. Det som var positivt hos den privatiserade vårdcentralen i Vibo förknippades med att den var "privat på nå't sätt". I jämförelsen med den offentliga vården framstod Vibo som vinnare med mer ansvar och större frihet. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo konstruerades som förmer än det offentliga också av denna grupp organisationsmedlemmar.

Det organisationsmedlemmarna gav namnet "privat" var med andra ord motsatsen till det de visste om det offentliga. Organisationsmedlemmarnas tidigare, negativa, erfarenheter av arbete i den offentliga vården användes som utgångspunkt för att tala om vad den privatiserade organisationen var. Den användes för att avgränsa vilka föreställningar som var viktiga i konstruktionen av det privatiserade (och därigenom även vilka som inte var det). Den privatiserade vårdcentralen kom på så sätt att konstrueras som något förmer än de andra vårdcentralerna. Vibo var en organisation utöver det vanliga. Den privatiserade vårdcentralen Vibo konstruerades som en extraordinär motsats till det offentliga.

## SOM IDEOLOGISKT LADDAD

Till föreställningen om Vibo som en extraordinär motsats till det offentliga kom ett annat karaktärsdrag; det ideologiska.

Vårdcentralen i Vibo konstruerades förvisso som en föredömlig organisation. Den hade dock vissa problem. Och de problem den hade var det andra aktörer som skapade. Organisationsmedlemmarna angav att den privatiserade

vårdcentralen hade en "fiende". Ett politiskt block, det socialistiska, ansågs vara illvilligt inställd till den privatiserade vårdcentralen. Denna fiende betraktade vårdcentralen i Vibo som en organisation med sitt politiska hemvist hos det borgerliga blocket. Därför kunde fienden inte se klart hur bra den privatiserade organisationen egentligen var, enligt organisationsmedlemmarna. Den privatiserade organisationen pådyvlades en ideologisk sida som organisationsmedlemmarna menade inte borde behöva finnas där.

Samtidigt markerade dock organisationsmedlemmarna själva ideologisk tillhörighet genom att kalla socialdemokraterna för fienden. De lyfte även fram det borgerliga blocket som vänligt inställt till Vibo i sina redogörelser. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo var en organisation som hade partipolitiska vänner, inte bara partipolitiska fiender.

Den ideologiska sidan av Vibo beskrevs som problematisk. Den undergrävde förtroendet för organisationen. Den medförde att Vibos existens blev en delvis ideologisk fråga, inte bara en fråga om hur duglig vårdcentralen i Vibo "egentligen" var. Vårdcentralens verkliga, goda, egenskaper skymdes av ideologiseringen, menade organisationsmedlemmarna. De partipolitiska vännerna beskrevs dock inte som påverkade av ideologi i sina omdömen om organisationen.

## SOM ETT EFFEKTIVT FÖRETAG

Förutom det extraordinära inslaget och det ideologiska draget var ytterligare en typ av föreställningar viktiga. Jämfört med det ideologiska var de mer ekonomiskt och instrumentellt orienterade.

Den privatiserade vårdcentralen i Vibo beskrevs som en organisation som gjorde vad som var rationellt. Den styrdes inte av politiska hänsyn, utan var inrättad till det bästa. Vibo konstruerades som en opolitisk organisation.

Den privatiserade organisationen i Vibo gjorde även som den ville. Den fick klara sig själv och göra bra ifrån sig eller gå under. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo konstruerades som autonom.

Den privatiserade vårdcentralen i Vibo arbetade för sina patienter. Personalen försökte göra dem till lags och var stolt över att ha nöjda patienter. Läkarna var också måna om att patienterna skulle känna sig väl omhändertagna och lade upp arbetet efter det. Vårdcentralen i Vibo anpassade sig efter patienternas utbud och efterfrågan. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo konstruerades som föränderlig.

Nöjda patienter var därtill ett medel att öka vinsten. Den privatiserade vårdcentralen tjänade pengar på sina patienter. Vårdcentralen i Vibo beskrevs som inriktad på att tjäna pengar åt sina ägare. Aktiviteter som främjade ökade intäkter beskrevs som centrala och andra som mer perifera. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo var värdemaximerande. Personalen talade mindre om verksamheten som styrd av ekonomin och mer om att patienterna fick en bättre omvårdnad och service. De kopplade inte ihop dessa aspekter i samma omfattning som läkarna, även om även de beskrev patienterna som en intäktskälla.

Vidare menade läkarna att personalen gjorde som de, läkarna, ville. Ägarna bestämde således. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo konstruerades som förändringsbar. Personalen beskrev sig dock inte som styrda eller påverkade av läkarna i motsvarande mån. De sade sig göra det de borde och måste göra för att ta väl hand om patienterna. Det var i första hand behoven, inte ekonomiska incitament eller läkarnas order, som beskrevs som avgörande för hur verksamheten bedrevs, enligt personalen.

Mot denna bakgrund framstår föreställningarna om det effektiva företaget, som jag diskuterade i kapitel fyra som en annan viktig del i konstruktionen av den privatiserade vårdcentralen. Föreställningarna om det effektiva företaget utgick från att privatiserade organisationer var värdemaximerande. Och så konstruerades den privatiserade vårdcentralen i Vibo.

Föreställningarna om det effektiva företaget betonade att privatiserade organisationer följde utbud och efterfrågan. Vibo konstruerades i enlighet med detta.

Föreställningarna om det effektiva företaget angav vidare att privatiserade organisationer var förändringsbara. Ägarna kunde förändra dem i önskad riktning. Även Vibo konstruerades på detta sätt

Föreställningarna om det effektiva företaget pekade därtill på att privatiserade organisationer stod fria från politiska hänsynstaganden. De tillhörde en annan sfär. Vibo konstruerades i enlighet med detta som en organisation som inte påverkades av politiken i sin verksamhet. Den privatiserade vårdcentralen konstruerades dock också som en organisation med en formaliserad koppling till den politiskt styrda offentliga vården. Den privatiserade vårdcentralen låg liksom de offentliga vårdcentralerna inom en sfär som påverkades av politiskt inflytande - inte utanför den. Vibo konstruerades således både som opolitisk och som politisk.

Till sist angav föreställningarna om det effektiva företaget att privatiserade organisationer är autonoma. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo kon-

struerades som autonom. Men den konstruerades också som beroende. Vibo behövde stöd av välvilligt inställda politiker.

Föreställningarna om det effektiva företaget kom således till uttryck i redogörelserna, även om redogörelserna avvek på vissa punkter. I personalgruppens redogörelser framstår därtill föreställningarna om det effektiva företaget som mindre viktiga än för gruppen läkare.

### SAMMANFATTNING

I konstruktionen av den privatiserade vårdcentralen i Vibo var det föreställningar som framhävde organisationens avvikande eller annorlunda karaktär som dominerade. Vårdcentralen i Vibo konstruerades som extraordinär, som ideologiskt laddad och som ett effektivt företag, såsom visas i figur 6.1.

I kommande analyser, i kapitel nio och senare, kommer jag att gå vidare med analysen av Vibo. I dessa kapitel diskuteras frågan om hur privatiserade organisationer konstrueras främst i bemärkelsen ”på vilket sätt”? På vilket sätt, eller på vilka grunder, konstruerades Vibo? Och varför? Jag kommer då bland annat att argumentera för att allmänna föreställningar om privatiserade organisationer som effektiva företag och om privatiserade organisationer som ideologiska skapelser, utgjorde en grund för konstruktionen av den privatiserade vårdcentralen, men inte den enda.

**Figur 6.1 Konstruktionen I**

| <b>Den privatiserade vårdcentralen i Vibo</b>                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Som extraordinär</li><li>• Som ideologiskt laddad</li><li>• Som ett effektivt företag</li></ul> |

Jag har också noterat att föreställningarna om det effektiva företaget var mer dominerande hos läkarna som grupp. Senare i boken kommer jag även att föra fram en möjlig förklaring till detta.

## INDUSTRIBYGG

Det här kapitlet handlar om byggföretaget Industribygg. Kapitlet inleds med sammandrag av hur DDR blev en del av BRD efter Berlinmurens fall. Därefter följer en tillbakablick på det östtyska byggkombinat som skulle komma att privatiseras. Liksom i kapitlet om Vibo beskrivs sedan privatisering och den privatiserade organisationen. Huvuddelen av kapitlet ägnas åt en skildring av det privatiserade Industribygg. Den är uppdelad på två faser; den första avser den privatiserade organisationen 1991, den andra hänför sig till perioden 1992/93.

Beskrivningarna av vad den privatiserade organisationen är bygger på organisationsmedlemmarnas redogörelser. Vid de intervjuer som förekommer i texten har informantens funktion i den privatiserade organisationen angivits. De flesta citat härrör från medlemmar av Industribygg, men även köparens representanter har citerats. Då andra personer citerats har det markerats vid citatet och/eller i anslutande text.

### BAKGRUND: FRÅN DDR TILL BRD

Den 9 november 1989 togs de första hålen upp i Berlinmuren. I början på december avgick ledningen för SED, det östtyska socialistpartiet. Efter valet den 18 mars 1990 kom CDU, kristdemokraterna, och deras allierade till makten. De utgjorde den falang som förespråkade en snabb tysk återförening.

I juli samma 1990 ingick DDR i valutaunion med BRD. D-marken ersatte den öst-tyska marken. I oktober 1990 återförenades de båda tyska staterna. Tysklands återförening medförde att staten DDR upphörde att existera. Därmed kunde inte längre några östtyska medborgare finnas. Det som hade varit två nationaliteter, östtyskar respektive västtyskar, skulle nu betraktas som en.

Sammanslagningen av DDR och BRD kom i praktiken att innebära att DDR blev en del av BRD. En väsentlig skillnad mellan östra Tyskland och övriga länder i Östeuropa var således att DDR införlivades i ett demokratiskt samhälle som redan tillämpade ett slags marknadsekonomi. Östra Tysklands situation kan i och med detta förefalla ha varit mycket gynnsam jämfört med de andras. Så beskrevs den också vid denna tid. Geppert (1994) menade dock att unionen med Västtyskland kom att bli en orsak till den kraftiga av-industrialisering som ägde rum i det forna DDR under nittiotalets första hälft. Många organisationer privatiserades men många lades också ned.

Privatiseringsmyndigheten Treuhandanstalt

Myndigheten "Treuhandanstalt", fortsättningsvis kallat Treuhand, var den myndighet som förvaltade den tidigare så kallade folkegendomen i DDR. Den här folkegendomen hade formen av ett antal stora kombinat, se vidare nedan.

Treuhand bildades på våren 1990 och lades ned i slutet av 1994. Myndigheten bildades formellt sett inte för privatiseringsändamål, men i juni 1990 fastslogs att Treuhands huvuduppgift skulle vara att privatisera de organisationer som den förvaltade (Hax 1992).

Under de år Treuhand fanns fick myndigheten utstå mycket kritik, inte minst i början av sin existens. Treuhand kritiserades av flera olika skäl. Treuhand föredrog inledningsvis att förhandla med endast en eller ett par köpare om respektive försäljningsobjekt, vilket enligt Vincentz (1993) utgjorde en grund för kritik. Potentiella köpare hade svårt att få tillgång till information om de företag som var till salu och olika potentiella köparalternativ vägdes inte mot varandra.

Vincentz (1993) noterade vidare att öst- och västtyskar hade olika, och delvis motstridiga, intressen i Treuhand. De här intressena var svåra att tillfredsställa samtidigt.

In the public eye *Treuhand* is criticised for acting too fast as well as acting too slow. Some say it spends too much time searching for the highest possible price, others that it sells off the country's wealth far below its value.

These conflicting criticisms originate from the different points of interest in East and West Germany. While in East Germany *Treuhand* is accused of premature liquidations and yielding to the western trusts, in West Germany the opposite view dominates. (Vincentz 1993: 154, kursivering i original)

Ett skäl till östtyskarnas missnöje med Treuhand var att dess tillkomst kom att medföra att "folkegendomen" blev synonym med "statlig egendom" istället för "folkets egendom" (Geppert och Kachel 1995). Att egendomen skulle ses som folkets och inte statens var vad medborgarrättsrörelsen i DDR kämpat för.

Därmed [genom bildandet av Treuhand] rycktes grunden undan för det decentraliseringskoncept enligt vilket folkegendomen skulle överföras till befolkningen genom andelskuponger vilket medborgarrättsrörelsen propagerat för. I Treuhandlagen slog den traditionella statssocialistiska föreställningen om att folkegendom är statsegendom och att den paternalistiska staten med automatik skulle förvalta denna i medborgarnas intresse igenom. (Geppert och Kachel 1995: 72, min översättning)

### Kombinaten

Kombinatet var en organisationsform som kan liknas vid en koncern eller kanske hellre vid ett konglomerat då de ofta sysslade med flera olika typer av verksamhet. För en mer ingående beskrivning av hur ett kombinat kunde fungera se Rottenburg (1991). Storleken på kombinaten varierade mellan olika branscher. Tvåusen anställda var den vanlig storleken på kombinat i byggbranschen (Grabher 1992). Ett skäl till att kombinaten var så pass stora enheter var att principen om så kallad reproduktiv slutenhet, "reproduktive Geschlossenheit" (Grabher 1992), legat till grund för bildandet av dem. Enligt denna princip skulle kombinaten vara i princip självförsörjande. En annan omständighet bidrog också till deras storlek och aktivitetsbredd. De nödgades vara i hög grad självförsörjande av det skälet att DDR var ett exempel på vad Nove (1986) kallat en "bristekonomi", det vill säga en ekonomi där det rådde ständig brist på många varor och tjänster. Det som inte fanns att tillgå måste tillverkas på plats av den som behövde det.

## BYGGKOMBINATET IRK

Industribygg Regionbyggkombinat VEB, fortsättningsvis förkortat IRK var ett byggkombinat av genomsnittlig storlek. Hos IRK fanns många olika specialiteter såsom takläggare, målare, snickare och verktygsreparatörer samlade. IRK kunde därmed utföra byggprojekt i princip från grus till garage med hjälp av de egna medarbetarna. Denna bredd hade accentuerats under åttiotalet, då ett antal så kallade produktionsgemenskaper hade införlivats i IRK. IRK drev vidare en egen yrkesskola med lärlingsutbildning. Därutöver fanns ungdomsverksamhet och andra aktiviteter kopplade till det östtyska kommunistpartiet. IRK hade också personal som sysslade med aktiviteter inriktade på medarbetarnas semester och fritid.

IRK var verksam inom samtliga kategorier för byggande i det dåvarande DDR: industribyggnation, bostadsbyggnation och samhällsbyggnation. Detta var reglerat i planen. IRK var dock främst sysselsatt med industribyggnation. Därtill hade IRK vissa uppgifter inom försvaret av Land Brandenburg. Byggministeriet tilldelade IRK såväl byggprojekt som kunder och insatsvaru-  
everantörer genom byggplanen. Inom IRK fanns en stor administrativ apparat för att hantera planföreläggandena och dela upp planmålen på de enskilda avdelningarna eller kollektiven. Byggföretagets planavdelning erhöll långa listor med specifikationer på när vad skulle göras. Planavdelningen hade sedan till uppgift att fördela åliggandena i planen på respektive avdelning och brigad.

Vi fick en statlig uppgift från ministeriet för byggväsendet. Det var tusentals siffror för produktionsprestationer, samhälleligt arbete och materialbalanser, för att nämna några, som skulle uppfyllas. Dessa tusentals siffror delades först upp en gång här på de olika produktionskollektiven. De skulle egentligen fördelas på varje brigad, men vi delade bara upp dem på de olika produktions-områdena. Varje kollektiv fick sedan de nedbrutna nyckeltalen, så att planen stämde för hela företaget.

Sedan följde en diskussion där de [kollektiven] skulle överlägga om de klarade av att prestera så mycket till de givna kostnaderna och så vidare eller inte. Under dessa diskussioner var också representanter från ledningen och FDGB [den östtyska motsvarigheten till LO] med liksom en statlig chef. Det hela var dock egentligen bara en måstetillställning eftersom man överhuvudtaget inte diskuterade produktionsmålen utan möjligen



sådant som brist på skyddskläder och material. Det tjänade ju ändå inget till. Ni skulle aldrig kunna föreställa er den byråkrati som fanns. Vi fick alltså en handfull protokoll, där varje förslag skrevs ned och vem som föreslagit det. Man kan inte föreställa sig det! Sedan skulle allt bearbetas av oss. Vi måste informera företagsledningen ...

Därefter gjorde vi ett planutkast som vi sedan skickade upp till ministeriet igen. Det gick nedifrån och upp så att säga. I företaget hade vi då gjort en realistisk plan och sagt att vi bara klarar det och det. Exempelvis: I stället för 120 miljoner klarar vi bara 100 eftersom vi inte har tillräckligt med arbetskraft. Kostnadssatsen är orealistisk. Den utgick från fjolårets och dessutom innefattar den en självkostnadssänkning, vilken alltid låg kring 2%. Det är ju ologiskt! Att sänka kostnaderna med 2% varje år under tjugo års tid. Därefter skulle vi också ange skälen till varför vi inte klarade av detta. Därtill kom förbrukningen för produktionen såsom det byggmaterial vi måste framställa för att kunna bygga. Detta planutkast skickade vi då sedan vidare upp till kombinatsledningen och ministeriet.

Sedan tittade de [ministeriet] på det [planutkastet] och skickade så tillbaka det statliga åliggandet, som var bindande för oss. I princip hade de inte tagit hänsyn till våra invändningar, utan snarare fick vi en ännu högre plan. Istället för 100 miljoner blev det 130. Det var så trängande med prestationer på byggområdet. Då började vi återigen att dela upp alla nyckeltal på de olika områdena. Tusentals nyckeltal, ni kan inte föreställa er mängden - och allt skrivet för hand. Vi överlade och tänkte efter och jag måste säga att vi var mycket kreativa också. (Den före detta chefen för planavdelningen, 1990)

#### "Die Wendezeit" - övergångsperioden

IRK var en av de offentliga organisationer som förvaltades av Treuhand. Liksom flertalet andra Kombinat övergick detta i bolagsform på försommaren 1990 med anledning av den förestående valutaunionen med Västtyskland. Per den första maj 1990 blev således IRK kapitalbolaget Industribygg GmbH Kleinstadt, fortsättningsvis kallat Industribygg. Industribygg fick ett aktiekapital på 12.3 miljoner mark och det slogs fast att företaget skulle ha en marknadsekonomisk strategi framöver. En broschyr togs fram där basinformation om Industribyggs GmbH presenterades. Broschyren innehöll

även Industribyggs devis. Industribygg var enligt devisen ett företag som ”bygger för Era perspektiv: Individuellt, Industriellt, Innovativt”.

En strategi för företaget hade presenterats av ledningen genom ett informationsblad redan i mars 1990. Enligt strategin var målet för ”företagskollektivet” att trygga arbetsplatserna för alla anställda. Vidare sades att man för att åstadkomma detta, och för att säkra företagets konkurrenskraft, skulle bygga upp egen kapacitet för projektering. Företaget skulle även inrikta sig på nyckelfärdiga projekt och satsa på turism genom såväl byggnation av anläggningar som engagemang i turistverksamhet. Enligt informationsbladet var en del i strategin även att skapa ”joint-ventures” med företag från väst i exempelvis handeln med byggmaskiner. I strategin ingick också att utveckla en egen byggmaterialförsäljning för att säkra de egna behoven av byggmaterial och för kunna öka vinsten genom att sälja material till andra byggföretag.

I samma informationsblad hade ledningen informerat medarbetarna om att den identifierat tre huvudskäl till att den västtyska byggindustrin var mer produktiv än den östtyska: De västtyska företagen hade tillgång till bättre råvaror och material, de hade bättre och nyare verktyg och maskiner samt arbetade i effektivare organisationsformer och strukturer som var fokuserade på slutprodukten. Ledningen hade vidare meddelat att företaget genast måste börja arbeta med de ”teknologier, maskiner och mekanismer” som användes i väst.

När jag inledde min studie sommaren 1990 var övergångsperioden, ”die Wendezeit”, den genomgående sammanfattningen av sakernas tillstånd hos mina intervjupersoner på Industribygg. Övergångsidén förekom även i företagsinterna dokument. I en informationsbroschyr från företagsledningen uppmanades medarbetarna uttryckligen att betrakta 1990 just som ett ”övergångsår”. Övergångsperioden var en period som var mellan plan- och marknads ekonomi, enligt mina intervjupersoner. Övergångsperioden beskrevs som en tillfälligt övergående fas. Den pågick just nu, men den skulle snart övergå i marknadsekonomi. Samtidigt beskrevs marknadsekonomin som något som redan var för handen. Marknadsekonomin utgjorde den nya verkligheten. I mina intervjuer med medarbetarna på Industribygg beskrevs marknadsekonomin som ett självreglerande system. Utbud och efterfrågan reglerade ett system där pengar var i fokus.

Det [är] positivt med marknadsekonomin för att den är orienterad efter behov. Allt är nu att betrakta som varor. Det är viktigt. ...  
Kännetecknande för marknadsekonomin är att pengarna är i centrum. (Kalkylerare/statistiker)

Det inträder en förbättring - utbud och efterfrågan. Det är ett visst kretslopp som reglerar marknaden och därigenom uppstår en gynnsam konkurrens. Inom planekonomin hade vi ju också konkurrens, socialistisk konkurrens och kämpande kollektiv, men det var verkligen bara på papperet. Allt reglerar sig nu genom den här konkurrensen. (Administratör)

Marknadsekonomin verkade vidare vara ett oförutsägbart system. Tidigare visste man på Industribygg alltid långt i förväg vad man skulle göra och åt vem. Då behövde man inte själv komma fram till ett lämpligt pris på sina varor. Bristerna var det enda problemet och det hade man sätt att hantera.

Förut var problemet att det var brist på allt. Nu rör osäkerheten allt. ... Lite osäkerhet är dock normalt i väst. Det måste man lära sig att leva med, men det tar tid. (Överbygglédare)

Marknadsekonomin togs på stort allvar. Exempelvis oroade sig en person för hur det skulle gå med den gemenskap och hjälpsamhet hon tyckte var kännetecknande för arbetsplatsen om kollegorna nu skulle börja konkurrera med varandra.

En av mina intervjupersoner avvek från de övriga genom att vara uttryckligt tveksam till marknadsekonominns företräden och även om marknadsekonomin framställdes som ett överlägset system av de flesta, beskrevs själva övergången till marknadsekonomi som problematisk och som svår att hantera av alla. Industribyggs medarbetare sade sig veta så lite om hur övergången skulle gå till. De ansåg sig ha mycket att lära om vad marknadsekonomi var.

## PRIVATISERINGEN

Vid tiden för Industribyggs bolagisering anmälde ett svenskt byggföretag, Svecon, sitt intresse av att ta över Industribygg. Svecon avgav en avsiktsförklaring till Treuhand i juni 1990 där det svenska företaget uttryckte sin strävan att ta över Industribygg. Efter avsiktsförklaringen började Svecon arbeta tillsammans med Industribygg i en del mindre projekt i Berlin. Svecon såg till att Industribygg fick tillgång till byggmaterial och verktyg från Svecons leverantörer. Under hösten 1990 började Svecon också införa en variant av sitt projektredovisningssystem hos Industribygg.

Svecon var ett företag med lång erfarenhet av att verka i DDR. Det hade haft lokalkontor i Östberlin i drygt 20 år. Svecon byggde i egen regi och exporterade byggtjänster, såsom material, arbetskraft och teknik, till DDR. När DDR började vackla och företaget riskerade att förlora den östtyska staten som kund hade man resonerat kring hur Svecon borde hantera DDR:s övergång från plan- till marknadsekonomi. Svecon beslöt då att köpa ett östtyskt byggföretag. Till stöd i urvalsarbetet hade Svecon anlitat konsulter från en välkänd konsultfirma. Konsulterna hade fått till uppgift att genomföra den första sållningen. ”Dessa kostymklädda herrar med lackskor gjorde ett fantastiskt fint jobb”, menade verkställande direktören för Svecons internationella division.

Efter konsulternas genomgång återstod sex företag som studerades närmare av Svecon. Svecon beslöt sig för att lägga anbud på två av de sex företagen. Av dessa två var det Industribygg som Svecon var mest intresserat av att köpa, även om Svecon ansåg att även Industribygg var behäftat med ett antal problem.

Industribygg behövde ”saneras” eller ”rekonstrueras”, enligt Svecon. Utifrån Svecons perspektiv fanns det exempelvis alldeles för mycket personal på Industribygg. Framförallt fanns det alltför många tjänstemän. Den gruppens andel skulle minskas. Det ekonomiska ansvaret låg också för högt och för centralt placerat jämfört med vad Svecon ansåg var lämpligt. Administrationen hade för stor vikt i förhållande till produktionen. Lösningen var decentralisering och införande av den arbetschefprincip Svecon tillämpade där ett ekonomiskt ansvar låg på producerande enheter. Ytterligare en del i köparen Svecons rekonstruktionsplan var att minska antalet verksamheter som bedrevs inom företagets ram. Svecon eftersträvade en renodling av Industribyggs profil. Verksamheter som föll inom ramen för det ”udda” ur Svecons perspektiv var betongtillverkning, maskinuthyrning, snickeri, takläggning och stålmontage.

De flesta av Industribyggs medarbetare visste mycket lite om Svecon, förutom att det var ett svenskt företag. Några nämnde att de sett fina hotell och andra byggnader som Svecon byggt i Östberlin. Medarbetarna tog vidare upp att Svecon redan visat i handling att det var en bra ”partner”. Dess representanter hade för det första betett sig trevligt mot östtyskarna när de besökte företaget. De beskrevs vidare som öppna och trevliga att arbeta med. Svecon hade även sett till att Industribyggs materialproblem upphörde. Detta var något som betonades särskilt på lägre nivåer där man haft dagliga problem med att inte ha tillgång till det man behövde på bygget. Högre chefer

hoppades framförallt att Svecons köp skulle innebära att Industribygg snabbt blev konkurrenskraftigt. Förhoppningarna på vad Svecon kunde göra för Industribygg var högt ställda. Om Svecon tog över skulle nog allt ordna sig igen.

Den här existensproblematiken fanns överhuvudtaget inte [innan 1990]. Ingen arbetslöshet, korttidsvecka eller förtidspension. Nu trodde alla att allt skulle fixa sig igen med Svecon och Sverige. Inga arbetslösa. Underbart. (Direktör i ledningen)

Förhandlingarna mellan Treuhand och Svecon pågick fram till i mars 1991. Svecon hade då varit på väg att dra sig tillbaka ett antal gånger på grund av att förhandlingarna med Treuhand drog ut på tiden. Förhandlingsarbetet mellan Svecon och Treuhand började exempelvis om från början flera gånger. Att så blev fallet beskrevs som Treuhands fel, av Svecons förhandlingsansvariga. Vilken person som representerade Treuhand skiftade från gång till annan. Detta komplicerade och förlängde processen, enligt Svecons representanter.

Medarbetarna på Industribygg var inte involverade i förhandlingsprocessen. Enligt verkställande direktören för Svecons internationella division berodde detta på att under mötena mellan Svecon och Treuhand var det: "en ägare och en köpare som förhandlade". Representanter för Industribygg hade ingen given plats i det sammanhanget. Industribyggs ledningskollektiv deltog bara i ett par möten mellan Svecon och Treuhand och då endast till följd av en uttrycklig inbjudan från Svecon om att delta.

## DET PRIVATISERADE INDUSTRIBYGG 1991

Industribygg. Ett Sveconföretag. Det har jag alltså förstått på det sättet att man vill hjälpa oss som tidigare DDR-medborgare att behålla vår arbetsplats. Och för detta har Svecon övertagit vårt företag. Och att man också vill få upp oss på den så kallade västnivån. (Byggledare)

När privatiseringen fullbordats såg Industribyggs medarbetare fortfarande mer positivt än neutralt eller negativt på Svecons köp av Industribygg. Svecon ansågs ha köpt Industribygg närmast av välvilja. Svecon hade köpt Industribygg för att hjälpa det att bli konkurrenskraftigt, för att hjälpa det in i marknadsekonomi och för att hjälpa företaget att trygga de anställdas jobb,

menade medarbetarna. Köparen ansågs eftersträva en förändring av det köpta Industribygg så att Industribygg passade in i den nya situationen, i marknads-ekonomin, på bästa möjliga sätt.

En person på mellannivå i hierarkin var kritisk eftersom han menade att Svecons köp förhindrat dem att gå sin egen väg. Övriga personer nämnde inte något alternativ till köpet och beskrev det i enbart uppskattande ordalag.

Fokus på huvudprodukten ...

Industribygg 1991 beskrevs som en mer fokuserad organisation än vad IRK hade varit. Antalet medarbetare hade mer än halverats och antalet avdelningar likaså. Många avdelningar, såsom planavdelningen och avdelningen för arbete och bildning fanns inte längre kvar. Andra, företrädesvis administrativa, avdelningar hade slagits samman. En avdelning för förvärv av tomter, vilken sedermera fick namnet projektutvecklingsavdelningen, hade dock kommit till.

Man kan säga att nya avdelningar inte har tillkommit. Vi har delat upp och sammanfattat många avdelningar till det för marknadsekonomin nödvändiga. Vi har egentligen minskat antalet avdelningar och de har delvis sammanfattats också. Om vi tidigare hade kanske en 15 -20 olika avdelningar har vi nu kanske bara 4 kvar. Arbetet görs på ett mer koncentrerat sätt nu. (Direktör i ledningen)

Hänvisningar till att marknadsekonomin i sig krävde färre avdelningar än planekonomin var en förklaring till förändringarna på detta område. En kompletterande förklaring till att avdelningar försvunnit var att vissa uppgifter inte hade med företagande i näringslivet att göra. Vad skulle ett byggföretag med sådant som daghem och semesterstugor till, menade medarbetarna.

Inom produktionsdelen hade flera avdelningar lösgjorts från företaget eller lagts ned. En del av den personal som blivit av med sina arbeten hade istället fått jobb i små nystartade företag som stöddes av Svecon. Att ha färre avdelningar inom produktionen och därmed att ägna sig åt färre aktiviteter beskrevs som positivt för Industribygg. Vidare ansågs det vara fördelaktigare även för de enheter som knoppats av att vara av med Industribygg än att ingå i det. Den stora administration som ett stort företag måste dras med var ju alldeles onödig för ett litet företag, som utan denna kunde bli mer konkurrenskraftigt, sades det. Priset för ett bygge beskrevs som viktigt. Det var ju priset som avgjorde om man fick ett uppdrag eller ej i marknads-

ekonomin, menade medarbetarna. Kostnaderna måste således hållas efter. Prisets avgörande vikt gällde såväl i relationen till kunder som till under-entreprenörer och leverantörer.

Nåja, de har ju just genom den här konkurrenskampen - att de verkligen överträffar (varandra) genom (sina) priser, inte sant, om de vill bli min leverantör. (Att de) är ytterligare under priset hos andra. Ja om de nu bara klarar av det - det måste de ju veta själva. Ibland kan jag knappt föreställa mig att de gör det. (Bygglédare)

Att ha färre aktiviteter inom ramen för en och samma organisation beskrevs vidare som en fördel. Det verkade vara ett bra sätt att arbeta på. Industribygg kunde nu koncentrera sig på sin huvuduppgift. Dess huvuduppgift sades vara att vara generalentreprenör och att endast bygga stommen till byggnaden. Snickare, takläggare och andra kunde man ju hyra in för varje jobb, menade medarbetarna.

Allt var dock inte ändrat till det bättre. Personalminskningarna i produktionen hade medfört att det blivit stressigt att jobba på byggena. Något som bekymrade medarbetare på alla nivåer var att företaget, även om det gått framåt, ännu inte var konkurrenskraftigt. Ledningen hade hoppats att omvandlingen till konkurrenskraft skulle ha gått betydligt fortare. Medarbetare längre ned i hierarkin hade svårt att förstå varför de inte redan var konkurrenskraftiga när de jobbade så hårt som de gjorde.

Vi hade fackmöte. Då sades det att vi kommit en bit på väg, men att det produktiva - att vi ännu inte är konkurrensdugliga. Det fattas ännu en stor bit. Och det är också svårt att förstå där ute. Vi arbetar, som vi säger, som galningar. Och sedan säger någon [den svenske VD:n] att det inte räcker än. (Förman)

Den nya marknadsekonomiska strukturen

När Industribygg övergått i Svecons ägo tillsattes Svensson från Svecon som VD för företaget. Den tyska ledningen byttes inte ut. Cheferna för produktionen, ekonomiområdet, personalområdet och det så kallade tekniska området fanns kvar. Ytterligare en annan svensk, Bengtsson, arbetade dock parallellt med den tyska ledningen med ekonomiadministrativa uppgifter och produktionsfrågor. Därtill rekryterades en (väst)tysk som economichef, varför den tidigare ekonomiskt ansvarige fick en mindre roll.

Det som gick under benämningen den nya strukturen infördes sommaren 1991. I och med introduktionen av denna nya struktur försvann återstoden av de siffer- och avdelningsbeteckningar som härstammade från den tidigare VEB-strukturen. Den gamla, planekonomiska, strukturen, hade haft fyra så kallade huvudområden. Dessa var bokföringsområdet, personalområdet, det tekniska områdets samt produktionsområdet. Den nya strukturen var indelad i de tre områdena produktion, teknik samt ekonomiadministration. Det sistnämnda området inkluderade bokförings- och personalfrågor.

Det rör sig om mycket, mycket stora förändringar eftersom den struktur som nu har skapats här, vilken förhoppningsvis kommer att kunna hålla stand mot fordringarna ifrån marknadsekonomin, ju är helt annorlunda. ... Det är egentligen en stor uppgift, den här strukturförändringen, som säkert med den lilla mängd administrativ personal säkert är precis rätta vägen för ett marknadsekonomiskt styrt företag. (Direktör i ledningen)

Endast produktionsområdet beskrevs nu som ett huvudområde. Det sades gå en direkt linje från VD ned genom produktionsområdet. De båda andra områdena beskrevs däremot som produktionsstödande.

Produktionsområdet var indelat i två regioner och ett specialområde. Inom vart och ett av dessa delområden fanns tre så kallade överbyggledarområden, med ungefärlig tysk terminologi, eller arbetschefområden för att använda Svecons begrepp. De leddes av en överbyggledare/arbetschef som ansvarade för ett antal byggprojekt. Byggprojekten leddes i sin tur på plats av en byggledare/platschef.

Den nya strukturen beskrevs som frammodellerad både av folk från Svecon och från Industribyggs, i alla fall av Industribyggs östtyska ledning. De östtyska medlemmarna av ledningen beskrev ledningen av företaget som en process där inte bara svenskarna utan också de själva var med och bestämde hur strukturen skulle se ut.

Folk på lägre nivåer framställde däremot den nya strukturen och det sätt att bygga på som förknippades med denna som något som Svecon fört med sig.



Ja och sedan har också den interna strukturen anpassats till den svenska principen. Den här arbetschefprincipen har införts här. Så att en överbyggledare och de som hör till honom - byggledarna, planerarna, de ekonomiska krafterna och kalkylerarna [arbetar tillsammans]. Och... att t.ex. kalkyleraren i det team som inte är överansträngt då kan arbeta någon annanstans där det är en behovstopp. ... Det är ett 'Teamwork' som vi säger .. att företräda målinriktningen, hela företagets intressen, ordentligt.”  
(Kalkylerare/statistiker)

På byggena hade man i enlighet med detta uppfattningen att det var Svecon som styrde. Det var inte ett samarbete mellan två parter, som antydde av den vanligt förekommande benämningen på Svecon som Industribyggs ”partner”. Det var ägaren som bestämde.

Material, teknologi och utrustning av västmodell

Tillgången till material och maskiner hade förbättrats ytterligare i och med Svecons köp, enligt medarbetarna. Nu fanns allt tillgängligt som man förut måste klara sig utan eller tillverka själv. Dessutom hade man börjat bygga med hjälp av andra typer av teknologi. De arbetade exempelvis med ett nytt brädfodringsystem och det pågick en datorisering.

Medarbetarna var mycket positiva till datoriseringen. Datoriseringen av organisationen beskrevs företrädesvis som ett instrument för rationalisering. Datoriseringen var vidare i praktiken något som främst försiggick på huvudkontoret. På byggena fanns ännu inga datorer. Medarbetarna trodde dock att datorernas intåg på bygget skulle vara till nytta, inte minst för att hantera byggprojektens ekonomi.

Ja och den ekonomiska sidan det är just ett sådant kapitel. Vi har ju inte byggt upp allt med datorer så långt än. Alltså fru Weiss arbetar ju redan mycket bra med det. Men hos de enskilda överbyggledarna har de ännu inte trängt igenom alls. Och jag själv har inte heller någon aning om det. Jag föreställer mig att det blir mycket bra här när jag har min bild. Och har alla mina räkningar och min - alltså mina kostnader. De är ju verkligen då registrerade.  
(Byggledare)

Personer som huvudsakligen arbetade med ekonomisk redovisning och uppföljning på huvudkontoret menade dock samtidigt att det förekommit problem med att arbeta med de nya datoriserade systemen. De visste inte alltid vad som förväntades av dem eftersom begrepp som de trodde att de visste vad de stod för gavs en annan innebörd av svenskarna.

Det finns ju just med svenskarna förståelsesvårigheter ännu beträffande vissa begrepp. Ja, inte enbart vad gäller språket, utan vissa begrepp. Vad är 'Bauleitung' och - ja, vad man menar med det. Det har vi precis kommit underfund med att det faktiskt finns en icke- överensstämmelse där vi hade förstått det som något annat. .. Och det hoppas vi att vi klarar ännu bättre nästa år. För så där alldeles bra har det inte alltid fungerat. (Administratör)

Den nya tekniken, liksom tillgången till bekvämligheter såsom byggfuttar på byggena, var något som var uppskattat. Bland medarbetarna ute på byggena framhövdes sådana förändringar särskilt. Nu hade de fått tillgång till sådant som tidigare varit förbehållet västliga företag. De menade dock vidare att de själva, och andra östtyska byggare, hade en särskild kompetens i så måtto att de kunnat bygga även utan tillgång till de material som egentligen behövde. Cheferna var dock inte, eller snarare inte längre, av den åsikten att de i öst var duktigare. Det räckte inte med att kunna göra något av en hög sand, menade de. Slutprodukten måste kunna konkurrera med sådant som andra byggde av fullgoda insatsvaror och detta var ett faktum medarbetarna på byggen måste komma till insikt om. Däremot berättade även de höga cheferna att de själva trott att det skulle räcka med ny teknik och nya material för att företaget skulle bli konkurrenskraftigt. Nu menade de emellertid att det framförallt gällde att få folk att tänka på rätt sätt. Vem som byggde bäst under planekonomins problematiska förhållanden var irrelevant. Och det var dessutom inte ens säkert att det var östtyskarna, menade de.

I väntan på boomen inom industribyggnationsområdet

Andelen industribyggnation av företagets totala produktion, som tidigare varit betydande, hade sjunkit kraftigt under 1990 och 1991. Många industrier hade slagit igen och få nya drog igång. Under 1991 hade Industribygg främst erhållit uppdrag inom kategorierna bostads- och samhällsbyggnation. I slutet på 1991 var dock andelen industribyggnation i stigande, enligt produktionschefen. Han och Industribyggs övriga medarbetarna väntade fortfarande på den byggboom som utlovats och var lite besvikna att den ännu inte kommit. Medarbetarna

trodde dock fortfarande att boomen skulle komma, sannolikt under 1992, och när den kom ansåg de sig stå bättre rustade än de företag som förvaltades av Treuhand.

För företaget i stället för i enlighet med planen

Något som betonades av såväl chefer som övriga medarbetare var att företaget rådde sig självt i hög grad. Nu utarbetade företaget sin budget istället för att få en plan sig föreskriven. Budgeten beskrevs som något företaget skapade själv och som något som byggdes upp nedifrån och upp inom företaget. Tidigare hade planmyndigheterna bestämt utifrån kriterier som inte alltid var rimliga och utan att ta hänsyn till Industribyggs åsikter, menade man. Nu var det Industribygg som planerade i enlighet med vad som var ett rationellt agerande på marknaden och fastslog det i budgeten.

Och de här plantalen var ännu mer föreskrivna, De var alltså inte en sån process som den genom vilken budgeten uppstår nu. Nu måste man först identifiera den. Skapa förståelse för den - att budgeten ska framställas så och att den också är uppfyllbar och rationell och också utgår från verkliga ekonomiska förhållanden i näringslivet. Att budgeterna är verklighetsnära - inte riktar sig efter huruvida någon en gång har bestämt att det ska vara 0.7-3.8, utan att budgeten uppstår vid en gemensam avstämning med varandra och med den gemensamma utgångspunkten att en enskild avdelning inte ska leva över sina tillgångar men säkert inte heller ska värderas för lågt. ... I det gamla DDR hette det alltid att planen är fastslagen. Den var ändå mycket föränderlig. Och jag tror ändå att nu är det mer fast. För det rör sig om överlevnad i budgeten och i prognoserna. På undergångens gata kan man förvisso göra mycket fel, men då finns det ingen som ändrar det. (Direktör i ledningen)

Budgeten och budgetarbetet var främst en angelägenhet för folk högre upp i hierarkin och för dem som jobbade på huvudkontoret. På chefsnivå sågs den som mycket central.

På byggena talade man mer i termer av byggpris än budget. Ekonomisk redovisning var något nytt på bygget. Tidigare hade man inte behövt vare sig budgetera eller följa upp ett bygge ekonomiskt om man var byggledare. Det hade skötts centralt.

Inställningen har naturligtvis också blivit en helt annan. Förr blev jag som byggledare ännu trampad på och utfrågad. Du måste göra flera såna, en särskild grej, om de var vettigt eller ej. Och idag känner jag själv igen folk. Vi vet om han inte är på arbetet då fungerar inte allt. Och jag sätter upp mina hålltider själv och det kommer inte någon och frågar och snackar. Det måste helt enkelt bara löpa. (Byggledare)

Nu förväntades byggledarna fundera över hur mycket de skulle komma att göra av med innan bygget startade och följa upp kostnaderna allt eftersom, vilket beskrevs som svårt. Byggledarna var också i högre grad ansvariga för det löpande arbetet på sina byggen än tidigare.

#### DET PRIVATISERADE SVECON BYGG 1992/93

Ett år efter privatiseringen bytte det köpta företaget namn från Industribygg GmbH Kleinstadt - ett Sveconföretag, till Svecon Bygg GmbH. I samband med namnbytet startade en interntidning för Svecon Bygg. Interntidningens första nummer innehöll bland annat en artikel där Svecon Bygg hälsades välkommen in i Sveconfamiljen av Sveconanställda i Sverige.

Svecon Bygg istället för Industribygg

Ledningen lyfte fram två skäl till namnbytet. Dels var företaget en del av Svecon och därför borde det heta Svecon. Dels kunde företaget bygga allt möjligt, varför Industribygg inte var ett särskilt lämpligt namn eftersom det betonade industribyggnation. Svecon Bygg däremot beskrev precis vad det var fråga om. Samtidigt presenterade ledningen frågan om namnbytet som en öppen fråga. Inför namnbytet hade man utlyst en tävling och en mängd olika förslag hade strömmat in. Många av de förkastade förslagen hade haft en geografisk anknytning såsom "Byggföretaget vid Lillsjön".

Även om det funnits olika åsikter om vad företaget borde heta framförde övriga medarbetare inga invändningar mot företags nya namn. De tog upp samma skäl som ledningen till varför namnbytet var bra, det vill säga att företaget var en del av Svecon och att det byggde även annat än industribyggnation. Därtill kom att det nya namnet sågs som ett bevis på att företaget var ett bra företag. Det beskrevs också som ett tecken på att företaget hade varit förhållandevis bra under DDR-tiden, eftersom Svecon valt detta företag framför många andra och förärat företaget sitt eget namn.

Att Svecon tecknet därute på skyltarna - det visar folk vem som bygger var ... och det visar också att vi nu som Svecon, innan dess IRK, ett mognadsmärke ... ett tecken på att vi även under socialistisk tid levererade ett gott arbete och slutligen nu igen som Svecon Bygg. (Förman)

Att Svecon gett Industribygg sitt namn beskrevs medföra ökade krav på den enskilde. När man agerade som representant för Svecon fick man skärpa sig. Det hade också blivit synligt att företaget nu blivit ett Sveconföretag då man i samband med namnbytet utrustats med Sveconoveraller på byggena. Även företagsledningen hade fått tillgång till Sveconkläder i form av en speciell kollektion av plagg för folk ”på ledande positioner i byggbranschen”.

Allt - utom möjligen industribyggnation

Det företag som tidigare varit fokuserat på industribyggnation byggde nu i princip allt utom just färdiga industrifastigheter. Den tendens till en uppgång i andelen industribyggnation av företagets produktion som det talades om 1991 hade inte hållit i sig. Svecon Bygg beskrevs inte som ett industribyggnationsföretag. Svecon Bygg var mer kompetent på vissa områden och mindre kompetent på andra. Industribyggnation var inte dess främsta kompetens. Svecon Bygg, och Svecon Bygg tillsammans med Svecon, var bättre rustat att bygga andra typer av fastigheter än sådana för industrin. Därför byggde företaget inte industrifastigheter.

Vi har inte alltid kapaciteten att bygga nyckelfärdigt inom industribyggnation eftersom väldigt mycket anläggningsteknik ingår. Som för det mesta investeraren, alltså han som bygger sin fabrik, han vet bäst besked om hur anläggningstekniken måste se ut. och vet också var det köps in och har för det mesta själv kunskapen därom. Och det har vi inte kapacitet för. Vid bostads- och samhällsbyggnation ser det annorlunda ut. Där sitter vi egentligen också på kompetensen hos Svecon i Sverige. (Överbyggledare)

Förutom att inriktningen på annan byggnation än industribyggnation hade förstärkts hade projekten blivit större och mer komplexa. Svecon Bygg arbetade också för att komma in tidigare i processen än förut. Istället för att försöka vinna en anbudsförfrågan försökte man så långt möjligt undvika anbudsförfarandet helt och hållet. Det här var projektutvecklingsavdelningens

huvuduppgift. Projektutvecklingsavdelningen ansvarade också för den mark vid huvudkontoret som bebyggts, och bebyggdes, för att andra företag skulle kunna flytta dit. Tanken var att åtminstone en tredjedel av Svecons uppdrag skulle skapas på det här sättet 1994. Även arbetscheferna/överbyggledarna hade i uppdrag att verka för att Svecon Bygg erhöll projekt, och då helst i ett tidigt skede.

Uppdragsläget hade förbättrats så att Svecon Bygg kunde välja att ta projekt som verkade intressanta och lönsamma. Det måste inte längre tacka ja till alla projekt det kunde få tag i. Därtill kom att konkurrensen om de mer avancerade projekten bedömdes vara mindre. Svecon Bygg beskrevs som ett företag som inte längre endast behövde förlita sig på att få kunder genom att söka reda på dem. Det hade börjat förekomma att kunderna kom till Svecon.

Trots ett förbättrat uppdragsläge byggde Svecon Bygg så långt bort från Kleinstadt som vid Östersjökusten istället för att bygga närmare huvudkontoret som tidigare varit målsättningen. Berlin var fortfarande den viktigaste byggorten, men nu med förskjutning ut till vissa förorter istället för centrum.

#### Ett stabiliserat företag

Svecon Bygg beskrevs som ett stabiliserat företag. De interna redovisnings- och uppföljningssystemen beskrevs fungera mer som det var tänkt. Inom produktionslinjen hade Svecons sätt att arbeta ha fått fäste, berättade medarbetarna. Något som dock inte beskrevs som stabiliserat var arbetstiderna. Liksom tidigare ansåg medarbetarna att de arbetade för mycket.

Från företagsledningens sida poängterades att företaget nu genomgått de viktigaste förändringarna på vägen till marknadsekonomisk konkurrenskraft. Mindre förändringar beskrevs dock som nödvändiga också framöver. Även på lägre nivåer rådde uppfattningen att Svecon Bygg inte längre var inne i en oklar fas. Det var ett företag som man visste var man hade. Vägen till företagets stabila tillstånd beskrevs som tydlig. Man hade vetat vart man ville och sedan sett till att ta sig dit på det sätt man föresatt sig. Sedan hade det varit upp till var och en att följa den inslagna vägen.

Det fanns egentligen från första början ett klart uttalande om hur vi gemensamt skulle beträda vägen som företag och därefter kunde man egentligen inordna sig personligen och identifiera (sig), kan jag säga (Kalkylerare/statistiker)

Ett stort steg på vägen hade varit att hitta köparen och sedan att se till att köpet gick igenom. Här menade ledningen att den spelat en betydande roll. Den hade valt Svecon. Och den hade valt Svecon för att Svecon verkade vara en lämplig köpare.

Utanför ledningsgruppen sågs dock köpet och de förändringar som ägt rum fortfarande som mer direkt styrda av köparen, Svecon, än av Svecon Bygg och Svecon tillsammans. Organisationsmedlemmar utanför ledningsnivån beskrev köpet som att Industribygg hade valts ut av Svecon, jämför synen på namnbytet.

Det är ju helt normalt, jag menar om vi båda skulle köpa ett företag så skulle vi inte säga; 'O, ja - jobba på ni bara precis som förr. Vi bryr oss inte. Vi nöjer oss med att ni tillhör oss.' Det är ju helt klart att man vill veta vad som pågår i Kleinstadt från Svecon Sveriges sida. Vi måste leda det. Vi måste förändra. Sätta in en struktur. Det måste ju också vara en svensk modell. (Byggledare)

Att ha vetat vart man var på väg, framförallt i ett tidigt stadium, beskrevs som en väsentligt bidragande orsak till att företaget hade kunnat stabiliseras. Flera tog upp att IRKs övergång i Industribygg, som sedan döpts till Svecon Bygg, sågs som föredömlig, inte bara av medarbetare på företaget utan också av andra grupper. Svecon Bygg hade haft besök av representanter från andra företag och från förvaltningen, vilka varit intresserade av att få veta hur Svecon Bygg gått till väga med sin omgestaltningsprocess. I detta sammanhang beskrev en av mina intervjupersoner Svecons övertagande som en "privatisering". Annars kallade alla ständigt denna händelse för "köpet". Att befinna sig för länge i en oklar situation utan någon köpare eller annan som hjälpte en att finna en väg ut beskrevs som skadligt. De företag som förvaltades av Treuhand togs ofta upp som exempel på företag som inte utvecklats på rätt sätt. Det ansågs inte vara bra att stå under Treuhandförvaltning.

Svecon Bygg beskrevs också som stabilt. Dess medarbetare visste mer om vad det var för marknadsekonomi som de verkade inom. På Svecon Byggs hade man gjort egna erfarenheter som man kunde utgå ifrån. Man behövde inte förlita sig på andra.

Och under de senaste två åren då har verkligen hela marknadsekonomi, då har man verkligen förstått det. Jag har gjort många erfarenheter inom det tekniska, och många andra områden, och vid förhandlingar, taktik och bakgrunden till bestämda finansiella flöden och förstått vad jag då 1990 inte visste. ... Totalstrukturen har bekräftats ändå i företaget. I början var det så att äsch den behöver vi inte mer. Den gör det. Nu är allt så, finns den här strukturen upparbetad så att det fungerar någorlunda. (Byggledare)

### Gradvisa förändringar

Svecon Bygg beskrevs inte endast som stabiliserat. Det beskrevs också som ett företag vars medarbetare hade lärt sig vad som fungerade och vad som inte riktigt gjorde det och därför kunde göras bättre. Detta sades vara grunden till flera förändringar som gjorts under det senaste året.

De strukturella förändringar som genomförts hos Svecon Bygg var delvis recentraliserande. De tre byggområdena Industribygg haft 1991 hade slagits samman till två i Svecon Bygg. På de större byggena hade planerna förvisso flyttats från huvudkontoret till byggena, men inköpsfunktionen hade gått motsatt väg. Den hade samlats på ett ställe i stället för att som tidigare vara utspridd. Mindre inköp sköttes dock fortfarande av byggledare respektive överbyggledare.

Det tekniska området hade avskaffats. Kvar var endast den grupp som sysslade med projektutveckling. En ny så kallad koordinationsavdelning om två personer med såväl marknadsförings- som koordinerande uppgifter hade inrättats. Både projektutvecklingsavdelningen och koordinationsavdelningen räknades som stabsenheter och var direkt underställda VD.

Datoriseringen hade fortsatt också under 1992. Det persondatorbaserade system som man hittills hade haft hade nu bytts ut mot ett stordatorsystem. Inom administrationen hade man återigen fått ny mjukvara att arbeta med. Planerna hade också fått tillgång till bättre teknisk utrustning.

Under 1992 hade datorerna gjort sitt intåg på byggena. Den byggledare som 1991 oroade sig för det ekonomiska kunde nu ses berätta i personaltidningen om hur nödvändigt och rationellt det var att göra ekonomisk planering och uppföljning på bygget. Detta var också något som kom upp under vårt samtal. Alla byggledare visste dock ännu inte riktigt hur de skulle använda den information som datorerna tillhandahöll, men det skulle nog bli bra så småningom menade de.



## Utbildning

De största utbildningsinsatserna beskrevs som avslutade av ledningen. Däremot sades att ett ständigt lärande för att hänga med i utvecklingen och upprätthålla sin kompetens och konkurrenskraft var nödvändigt och normalt. Om den så kallade nya strukturen och tillgången till ny teknologi med därtill hörande vidareutbildning beskrevs som centralt under 1991 var utbildning i mer allmänna ledningsfrågor i fokus under 1992/93.

Jag skulle vilja säga att just de här kurserna - eftersom vi inte var vana vid det tidigare - man fick en överblick. Föreläsarna hade också valts ut så att vi, vi hade hela tiden bara sett utifrån vårt lilla DDR, fick en överblick. Sammanhangen i världen, politik och näringsliv framställdes mycket bra där. Och även talades det direkt om Svecon, om kopplingen. (Administratör)

Flera av mina intervjupersoner hade varit på kurser såväl i Sverige som i Tyskland. Utbildningen hade startat med folk i toppen och sedan rört sig nedåt i hierarkin. De som gått kurser var överlag positiva. Bland dem som inte fått gå några kurser hade det väckt en viss besvikelse att inte också de fått vidareutbilda sig på detta sätt. Utbildningen beskrevs som ett led i att kunna utföra såväl sitt arbete på rätt sätt som att göra det som var viktigast.

Ett område som just hamnat i fokus utbildningsmässigt var kommunikation. Här menade ledningen att företagets personal ännu inte kommit till punkten att endast ett gradvist fortsatt lärande återstod. Det gällde att få folk att hävda sig i förhandlingar och att få dem mer homogena i sitt sätt att beskriva Svecon Bygg.

Det mycket viktigt att man har ett enhetligt koncept för att presentera företaget, det vill säga att inte var och en berättar om företaget vad han tycker att den är, utan man har en enhetlig presentation som [innehåller] den enhetliga informationen till kunden om det så är i Meinstadt, Kleinstadt, Berlin eller vid Östersjön. (Direktör i ledningen)

## Sveconifiering

Det ses ändå lite mer på det personliga hos den enskilde medarbetaren ... allt är lite 'cooler' än i ett sånt riktigt gammalt tyskt företag. Det går lite mänskligare till, vilket också antagligen beror på den svenska mentaliteten. (Byggledare)

Svecon Bygg var i hög grad påverkat av att ha Svecon som ägare, enligt dess medarbetare. För det första var Svecon ett svenskt företag. Svenskarna ansågs vara samarbetsinriktade och lugna, vilket påverkat också de tyska medarbetarna, menade man. Alla medarbetare ansåg dock inte att svenskarna var lugna. En förman berättade att han visserligen haft den uppfattningen tidigare, men att han nu ändrat sig. Det var alltid jättigt och det blev inte tid över att prata med dem på bygget. Ett par personer menade däremot att de hade återfunnit den trevliga atmosfär de förknippat med det gamla IRK och Östtyskland tack vare att de blivit köpta av Svecon. En chef hade till och med sin egen teori om hur det kom sig att östtyskar och svenskar var mer lika varandra än östtyskar och västtyskar. Svenskar och östtyskar var i grunden emotionella medan västtyskar var rationella, menade han. Och på sikt torde de emotionella värdena bli en konkurrensfördel eftersom moderna maskiner och rationella strukturer fanns lätt tillgängliga för alla. De kunde inte användas för att få ett företag att framstå som bättre än andra.

Att framstå som annorlunda, i positiv bemärkelse, beskrevs nu som viktigt. Här kom svenskheten till pass. Svecon Bygg var ett företag som tog det bästa ur båda nationaliteterna (för ett nästan motsatt resonemang om detta se nedan under rubriken omvärdering). Företaget hade också bytt till en slogan enligt detta motto, där kombinationen av svenskhet och lokal förankring betonades.

Ja, som det så vackert heter: 'Ett byggföretag med svenska traditioner och erfarenheter från Regionen.' ... Företagsledningens mål är ju inte att vi ska vara ett svenskt byggföretag utan att vi är ett tyskt byggföretag med svenskt know-how. (Byggledare)

Antalet svenskar inom Svecon Bygg hade ökat under 1992. Svenskarna var inte endast fler 1992, de hade också en annan roll. Dittills hade de huvudsakligen arbetat vid sidan av de tyska medarbetarna, men nu hade de också

blivit anställda av Svecon Bygg. Ett skäl till detta var att Svecons dotter i Berlin, med många svenskar anställda, införlivats i Svecon Bygg. En annan orsak som nämndes var den dåliga konjunkturen i Sverige. Inom ekonomi-administrationen hade man nu vanan inne att arbeta med svenskarna. Inom andra delar var företaget var svenskarnas närvaro ett nyare fenomen. Även om svenskarna blivit fler och också anställds direkt av Svecon Bygg hade alla inte arbetat tillsammans med dem i någon större utsträckning.

Svenskarna betraktades som skickliga yrkesmän. De beskrevs som duktiga på allt möjligt medan östtyskarna på bygget av tradition var mer specialiserade.

Att svenskar jobbade på samma bygge som tyskar medförde däremot inte självklart att de umgicks med varandra. Utbytet hade inte blivit så stort som en del tyskar hade hoppats.

Från Sverige kommer alla, det är ju allihop välutbildade. De kan ju bygga med element, (arbeta) som timmerman, snickare och allt. ... Ett plus är att han (svensken) är generellt utbildad, inte specialiserad .. vår utbildning från förr - att den är alldeles för specialiserad, murare är murare ... Tidigare, i socialistiska tider, var det ju så också att vi gjorde allt i företaget, men var och en specialiserat: Timmermännen gjorde brädfodringar, jag lade ut armeringsjärn. (Förman)

#### Omvärdering

Att man hjälper oss att i den här situationen, i den för oss nya situationen, att finna oss tillrätta. Att man lär oss nya teknologier, och att handskas med nya material och maskiner. Och att man också skolar våra arbetare. Och de här förväntningarna uppfylldes ju också. (Överbyggleddare)

Svecon sades i stora drag ha hållit vad det lovat, även om det tagit betydligt längre tid än någon kunnat tro. Även om Svecon beskrevs ha hjälpt Svecon Bygg att bli ett modernt företag och svenskarna ansågs vara trevliga beskrevs dock Svecons övertagande och "hjälp" inte längre som oproblematiske. Svecon hade inte visat sig vara riktigt den köpare man trott.

Något som togs upp av dem som arbetade på byggena var att den teknik Svecon Bygg fått tillgång till genom Svecon kanske inte var den bästa. Man hade väntat sig att få det som var mest ändamålsenligt och modernt. Vidare

menade medarbetare på alla nivåer att de visat sig att Svecon inte visste så mycket om marknadsekonomi som man hade trott. De hade inte haft det kunnande man väntat sig och de hade inte kunnat föra över det kunnande de hade direkt till Svecon Byggs medarbetare.

Vi förväntade oss mycket och litet. Man står själv under ett sådant förväntningstryck att man säger: det måste ändras. Allt. Fort. Vi måste bli konkurrenskraftiga. Och sedan också att vi skulle få så mycket know-how från svenskarna så att man kunde uppnå det på mycket kort tid. ... I början såg vi det lite så som att det var mer eller mindre, man kan ta över något och sedan är det bara och köra, men det blev snart annorlunda. Att man måste arbeta själv. Man har stödet. Får ett par gynnsamma förutsättningar. (Direktör i ledningen)

Till detta kom att Svecon var ett svenskt företag. Svenska företag verkade göra vissa saker på ett annat sätt än tyska. Dessutom använde Svecon en del benämningar som kunde förefalla lika, men som visade sig stå för något annat än deras tyska motsvarigheter. Liksom 1991 menade man inom ekonomi-administrationen att det kunde vara svårt att förstå Svecons sätt att göra saker och ting, vilket delvis hade med språkliga problem att göra. Medarbetarna på Svecon tog också upp att det de definierade som ett svenskt sätt att göra affärer på kunde leda till problem i Tyskland. I Tyskland, inte minst i Berlin, beskrevs kontraktstexten vara mycket viktigare än i Sverige och kunderna sades vara tuffare mot byggföretagen.

Marknadsekonomi var inte heller riktigt vad man föreställt sig. Fortfarande ansågs företaget verka i en marknadsekonomi. Denna beskrevs dock inte längre som endast reglerad av konkurrens och pris. Marknaderna i en marknadsekonomi var något som också administrerades menade de flesta av mina intervjupersoner. Ett par menade dock fortfarande att marknaden styrdes av en osynlig hand. De som kommit fram till att marknadsekonomi inte var självreglerande såg inte detta som någon nackdel. Planering och reglering beskrevs som funktionella aktiviteter. Marknaden beskrevs vidare i mindre positiva termer än 1991. Medarbetarna menade att de nu kunde se fler nackdelar med marknadsekonomi. I samband med detta lyftes också fördelar med planekonomin fram. Planekonomi kanske inte var så dumt ändå alla gånger. Kunde man inte lära av den för att göra marknadsekonomi bättre?

Jag vet inte om man har förstått att utnyttja fördelarna hos planekonomin för marknadsekonomin. ...Av tjugo företag kan ju bara en få det (uppdraget) ... vi överlägger nu också här i företaget om det överhuvudtaget lönar sig att delta i någon anbudsinfordran, för att chansen ändå är relativt liten. Då är det bättre med partners där man så tidigt som möjligt kommer i kontakt. Och sedan eventuellt bara vara en av tre ... och efter möjlighet realisera det nyckelfärdigt (Projektutvecklare)

En chef menade dock att det var farligt att fundera över det förgångnas eventuella fördelar. Nu befann sig företaget i en marknadsekonomi och då fick man inrätta sig därefter.

## KONSTRUKTIONEN II

Liksom i kapitel sex kommer jag i detta kapitel att göra en analys av en av fältstudierna. Den här delanalysen skiljer sig dock något från den i kapitel sex. Den är mer jämförande. Det har att göra med att studien av det privatiserade östtyska byggföretaget var longitudinell. Jag samlade redogörelser för vad den privatiserade organisationen var vid ett par olika tillfällen. Det skedde dessutom ett namnbyte på den privatiserade organisationen under studiens gång. Först talade man om Industribygg. Sedan om Svecon Bygg. Kapitel sju hade en kronologisk struktur och separata avsnitt om Industribygg respektive Svecon Bygg för att tydliggöra detta. Motsvarande uppdelning har gjorts i detta kapitel. Jag har dock skilt på Industribygg och Svecon Bygg även av ett annat skäl.

### TVÅ FALL

Ett fall är inte synonymt med en fältstudie. Man kan studera både ett och flera fall utan fältstudier. Det finns också i statistiska angreppssätt och fall när man pratar om patienter. En fältstudie är ett tillvägagångssätt för att studera, vissa typer av, fall. När man gör en fältstudie av en organisation kan den dock ofta ligga till grund för ett fall av det man intresserar sig för. Min fältstudie av den privatiserade vårdcentralen i Vibo har jag exempelvis refererat till som ett fall i kapitel sex.

Ibland kan det emellertid vara så att man inte alls finner fog för att tala om ett fall. Som jag tog upp i kapitel tre kan studier av enskilda organisationer medföra att man finner att skillnaderna i redogörelser mellan informanter i olika grupper blir stora. Man kan då tänka sig att under vissa omständigheter kan skillnaderna vara så stora att det svårligen går att tala om ett fall av en organisation. I mina fältstudier fann jag dock många likheter mellan redogörelserna vilket bidrog inte bara till att jag ansåg mig kunna tala om fall av konstruktioner av enskilda privatiserade organisationer utan även till att jag valde att presentera fältstudierna i form av berättelser om dessa privatiserade organisationer.

En fältstudie kan även ge upphov till fler fall än man från början tänkt sig. Det hände i föreliggande projekt. Jag kommer i det följande att visa att redogörelserna för Industribygg 1991 skilde sig från redogörelserna för Svecon Bygg 1993 i flera avseenden. Det longitudinella upplägget i Industribyggstudien gjorde det möjligt att se en omkonstruktion över tiden. Den privatiserade organisationen hade inte bara bytt namn. Den privatiserade organisationen konstruerades på olika sätt under respektive fas. Det här resultatet kan tolkas som att det inte var en utan två privatiserade organisationer som konstruerades. Först konstruerades den privatiserade organisationen "Industribygg". Sedan konstruerades den privatiserade organisationen "Svecon Bygg". Fältstudien av Industribygg resulterade i två fall.

I kapitlet diskuteras de föreställningar som var centrala i konstruktionen av Industribygg och av Svecon Bygg, under följande rubriker: "Som reaktiv respektive proaktiv", "Som marknadsekonomisk respektive sveconiserad", "Som självklar respektive ifrågasättbar", "Som specialist respektive generalist" samt "Som effektiva företag".

## SOM REAKTIV RESPEKTIVE SOM PROAKTIV

Industribygg hade en framtid, men det förflutna var ett passerat stadium. Från att ha varit en folkägt företag i en planekonomi hade det blivit ett privatägt företag i en marknadsekonomi. Och dessa båda system var artskilda, enligt medarbetarna.

Industribygg beskrevs vidare som en organisation som var ett offer för omständigheterna. Hade inte omvärlden förändrats, hade inte Industribygg behövt förändrats. Hade inte omvärlden förändrats hade det inte varit något fel på Industribygg.

Industribygg eftersträvade i enlighet med detta en förändring en gång för alla. Förändring var i Industribyggs fall liktydigt med att uppnå ett annat tillstånd där organisationen var i samklang med sin omvärld igen. Det förutsatte en anpassning till marknadsekonomin. Industribygg sågs som en del av ett större färdigt system med givna roller för organisationerna. Industribygg anpassade sig till omvärlden genom att försöka fylla sin givna funktion. Det privatiserade Industribygg konstruerades som en reaktiv organisation.

Till skillnad mot det privatiserade Industribygg var det privatiserade Svecon Bygg en organisation med en historia med bäring på nuet. Svecon Bygg var vidare en fungerande organisation. Den hade genomgått de stora förändringarna och hade skaffat sig marknadsekonomisk erfarenhet.

I Svecon Byggs fall beskrevs omvärlden också som en marknadsekonomi. Det var dock en marknad där erfarenheten hade visat att det fanns, eller kunde skapas, bindningar mellan olika aktörer. Produkterna och priserna var inte heller givna. Det var en påverkbar marknad. Det var också en marknad där det fanns olika sorters aktörer. Man kunde vara rätt sorts organisation för en kund, men fel för en annan. Det fanns alltid en anledning att försöka bli bättre. Om man konkurrerade överhuvudtaget. Erfarenheten talade för att konkurrens borde undvikas.

Svecon Bygg eftersträvade inte en förändring en gång för alla. Ett jämvikts-tillstånd framstod inte som rimligt. Svecon Bygg försökte istället forma sin omvärld och inte bara foga in sig i den. Det privatiserade Svecon Bygg försökte förändra kunderna. Det försökte få dem att anpassa sig till, och uppskatta, Svecon Bygg. Svecon bygg strävade vidare efter att framhäva sina goda sidor och dölja de dåliga. En skillnad mellan Svecon Bygg och Industribygg var således att relationen till omvärlden inte var lika självklar i Svecon Byggs fall. Relationen mellan organisation och omvärld framstod som något skapat, inte som något givet. Det privatiserade Svecon Bygg konstruerades som en proaktiv organisation.

## SOM MARKNADSEKONOMISK RESPEKTIVE SOM SVECONISERAD

Det privatiserade Industribygg konstruerades som ett marknadsekonomiskt företag som verkade i en marknadsekonomi. Privatiseringen var ett medel för införande av marknadsekonomi. Marknadsekonomin fanns färdig hos ägaren. Den var bara att blanda till och hällas upp i den behållare som var Industribygg, den behållare som tidigare ständigt fyllts med planekonomiskt pulver. Industribygg var en organisation som fungerade, eller försökte fungera, som



alla andra marknadsekonomiska organisationer. Den privatiserade organisationen Industribygg hade inga särdrag. Ingen tog upp något som var speciellt utmärkande för just det privatiserade Industribygg. Den var en anonym organisation. Den följde med strömmen.

Det privatiserade Svecon Bygg konstruerades däremot som ägaren – som Svecon. Svecon Bygg konstruerades inte i enlighet med vad marknadsekonomi krävde i allmänhet utan vad Svecon och Svecon som svenskt företag ansåg vara viktigt i synnerhet. Det privatiserade Svecon Bygg konstruerades som en organisation med särdrag. Det var en speciell organisation. Den var exempelvis mer kompetent på vissa områden och mindre kompetent på andra. Svecon Bygg var vad man kan kalla en sveconiserad organisation. Att vara Sveconiserad, och därmed delvis svensk, var både på gott och ont. Inifrån var det mest på gott. Det privatiserade Svecon Bygg fungerade väl internt. I relationen utåt var svenskheten både en fördel och en nackdel. På pluskontot låg att man skilde sig från mängden. Det passade vissa kunder. På minuskontot låg att man skilde sig från mängden, det passade inte vissa andra kunder.

#### SOM SJÄLVKLAR RESPEKTIVE SOM IFRÅGASÄTTBAR

Industribygg var en mer eller mindre hjälplös organisation. Den behövde någon, en köpare, som stagade upp den. Köparen var en räddare i nöden som skulle inrätta allt till det bästa. Industribygg ifrågasatte inte. Det var en organisation som tackade och tog emot och försökte lära sig av köparen, vilken ansågs veta vad som krävdes för en marknadsekonomisk organisation. Industribyggs medarbetare förlitade sig på att någon annan såg till att nödvändiga förändringar skedde.

Vad Industribygg gjorde, och varför, ifrågasattes inte. Industribygg gjorde det som var nödvändigt. Något alternativ fanns inte. Vad organisationen var, var också självklart i Industribyggs fall. Endast en person förde fram en avvikande åsikt och han tyckte annorlunda även senare. När de andra menade att det fanns alternativ, se nedan om Svecon Bygg, beskrev han det som att det aldrig hade funnits någon annan möjlighet

Det privatiserade Svecon Bygg var en organisation med självförtroende. Svecon Bygg var en organisation som kunde kosta på sig att vara kritisk ibland. Den visste vissa saker som dess ägare/köpare inte visste så mycket om, eller i alla fall inte kunde bättre. Det fanns flera sätt att göra saker och ting på, varav Svecons var ett. Detta verkade visserligen vara ett på det hela taget

godtagbart sätt, men det fanns även andra sätt. Svecons var inte nödvändigtvis det optimala, om det ens fanns en optimal modell. Svecon Bygg konstruerades inte som en självklar organisation. Vad den var kunde ifrågasättas. Svecon Bygg konstruerades som en ifrågasättbar organisation.

## SOM SPECIALIST RESPEKTIVE SOM GENERALIST

Industribygg konstruerades som en specialiserad organisation. Industribygg konstruerades som en organisation som sysslade med industribyggnation. Att Industribyggs aktiviteter inte var avgränsade till detta område var en följd av dess anpassning till marknaden. Det var bara en tidsfråga innan organisationens specialitet och dess aktiviteter var i samklang igen. När marknaden ändrades i rätt riktning skulle Industribygg som anpassade sig till marknaden kunna utföra de aktiviteter som organisationen var till för.

Svecon Bygg var ett byggföretag. Industribyggnation var inte grunden för dess existensberättigande. Svecon Bygg var inte ett industribyggnationsföretag som likt Industribygg av nöden byggde annat, utan ett byggföretag som byggde sådana fastigheter som var lönsamma. Det var förvisso mer kompetent på vissa områden än andra men det fanns inte till för att bygga vissa typer av objekt. Svecon Bygg konstruerades som en mer generaliserad organisation än Industribygg.

Här fanns vidare en skillnad mellan grupper. Det generaliserade draget hos Svecon bygg betonades starkare av höga chefer än av övriga. Det fanns därtill vissa tecken på att personer i produktionen kan ha betonat det generella i lägre utsträckning än andra organisationsmedlemmar. I namntävlingen var förslag med koppling till den egna orten och/eller industribyggnation vanliga från medarbetare i produktionen, vilket antyder att förslagslämnarna hade en specialiserad syn på vad organisationen var. Någon motsvarande skillnad mellan nivåer i produktionen beträffande denna aspekt framträdde dock inte i mina intervjuer.

## SOM EFFEKTIVA FÖRETAG

Det fanns inte bara skillnader mellan Industribygg och Svecon Bygg. Det fanns även likheter. Liksom i Vibo var föreställningar om privatiserade organisationer som så kallade effektiva företag - som värdemaximerande, föränderliga, förändringsbara, opolitiska och autonoma - framträdande. Och liksom i Vibo fanns det även avvikelser.

### Värdemaximerande

Det privatiserade Industribygg var en organisation som höll ordning på sina kostnader och intäkter. Det gällde att bygga till ett så lågt pris som möjligt. Det var endast de producerande enheterna som skapade intäkter, varför man skar ned på de administrativa enheterna som bara skapade kostnader. Det privatiserade Industribygg konstruerades som en värdemaximerande organisation.

Svecon Bygg konstruerades också som en värdemaximerande organisation. Svecon Bygg var inriktat på att hålla kostnaderna nere. Det var vidare inriktat på att söka sig till de områden där det gick att skapa vinst.

### Opolitisk respektive politisk

Det privatiserade Industribygg ansågs inte ingå i en politiserad sfär. Organisationen stod utanför politisk påverkan. Det var en marknadsekonomisk organisation som handlade utifrån en ekonomisk rationalitet. Industribygg konstruerades som en opolitisk organisation.

Svecon Bygg påverkades däremot av reglering, planering, och bindningsskapande det vill säga av sådant som tidigare betraktats som delar av planekonomin och inte av marknadsekonomin. För Svecon Bygg var den sfär som definierades som politiserad viktig. Företaget stod inuti denna sfär och inte utanför. Det privatiserade Svecon Bygg konstruerades således som en politisk organisation.

### Förändringsbara

Industribygg var en organisation som inte bara var möjlig att förändra, den måste förändras. Enligt (den östtyska delen) av ledningen styrdes det privatiserade Industribygg av hela ledningen tillsammans. De utgjorde länken mellan marknadsekonomin utanför företaget och aktiviteterna inom det. De resonerade sig fram till vilka förändringar som krävdes för att det privatiserade Industribygg skulle bli ett konkurrenskraftigt företag. Svecon var ett stöd ur företagsledningens perspektiv. Folk på lägre nivåer såg Svecon som mer direkt styrande. De såg den tyska företagsledningen som en mellan-hand. Svecon var ett marknadsekonomiskt företag och höll på att införa sin marknadsekonomiska erfarenhet i Industribygg. Svecon hjälpte Industribygg och styrde Industribygg genom sin hjälp. Båda grupperna konstruerade dock Industribygg som förändringsbart.

Svecon Bygg hade inte endast potentialen att förändras. Svecon Bygg hade förändrats. Det ledningen och den nye ägaren föresatt sig hade genomförts. Det privatiserade Svecon Bygg var en organisation som gick att styra. Ett annat exempel på detta var att den interna ekonomiska styrningen beskrevs som mycket central. Cheferna styrde med, och de övriga var styrda av, ekonomin. Sammantaget konstruerades även det privatiserade Svecon Bygg som en förändringsbar organisation.

#### Föränderliga

För Industribygg var marknadskrafterna förhärskande i omgivningen. Industribygg gjorde sitt bästa för att anpassa sig till dessa. Om inte industribyggnation efterfrågades byggde man andra typer av fastigheter, fastän Industribygg egentligen var ett industribyggnationsföretag. Om inte efterfrågan fanns i Kleinstadt byggde man i Berlin, även om Kleinstadt hade varit att föredra. Industribygg konstruerades som en föränderlig organisation.

Det privatiserade Svecon Bygg anpassade sig också till utbud och efterfrågan, även om detta utbud och efterfrågan uppfattades annorlunda. Det var enskilda kunder och konkurrenter som man tog hänsyn till inte en abstrakt utbuds-efterfrågerelation. Det privatiserade Svecon Bygg konstruerades således också som en föränderlig organisation

#### Mindre och mer autonom

Industribygg skötte sig själv. Gick det illa så gick det. Industribygg konstruerades som en autonom organisation i enlighet med det effektivt företaget. Industribygg konstruerades dock även som en organisation som inte alls var autonom. Denna sida betonades relativt starkare hos personer på lägre nivå. Industribygg skötte inte bara sig själv utan var också en mer eller mindre hjälplös organisation. Den behövde någon som stagade upp den. Köparen var räddaren i nöden som skulle inrätta allt till det bästa. Svecon Bygg var däremot en organisation som kunde stå på egna ben. Den var inte beroende av sin ägare. Den föredrog att samarbeta med ägaren för egen vinnings skull. Det privatiserade Svecon Bygg konstruerades som en autonom organisation

### SAMMANFATTNING

Konstruktionen av de båda fallen har sammanfattats i figur 8. 1. I nästa kapitel kommer jag med utgångspunkt i denna sammanfattning att göra en jämförande analys av konstruktionerna.

**Figur 8.1 Konstruktionen II**

| <b>Det privatiserade Industribygg</b> | <b>Det privatiserade Svecon Bygg</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Som reaktivt                          | Som proaktiv                         |
| Som marknadsekonomiskt                | Som sveconiserad                     |
| Som självklart                        | Som ifrågasättbar                    |
| Som en specialist                     | Som generalist                       |
| Som ett effektivt företag             | Som ett effektivt företag            |

I kapitel nio analyseras konstruktionen av det privatiserade Industribygg, det privatiserade Svecon Bygg och av den privatiserade vårdcentralen i Vibo. Analysen av skillnader och likheter för fram tre grunder för konstruktionen av privatiserade organisationer.

## PÅ FLERA GRUNDER

En slutsats av de första analyserna är att privatiseringen och övergången i privat ägo inte hade samma implikationer i de tre fallen. De konstruerades inte på samma sätt även om det fanns gemensamma drag. I de här kapitlet kommer jag med detta resultat som utgångspunkt att föra fram tre grunder för konstruktionen av privatiserade organisationer. Efter en sammanfattning av konstruktionsgrunderna i de tre fallen kommer jag att föreslå några möjliga förklaringar till att vissa grunder blev viktigare i vissa fall än i andra. I slutet av kapitlet motiveras sedan mitt val att gå vidare med en studie av auktionsfirman Allauktioner.

## ALLMÄNNA FÖRESTÄLLNINGAR

I kapitel två diskuterade jag hur organisationer kunde konstrueras genom föreställningar som finns allmänt tillgängliga. En grund för konstruktionen av organisationer var så kallade allmänna föreställningar. I kapitel fyra presenterade jag sedan föreställningar om privatisering och privatiserade organisationer som kunde betraktas som allmänna, och således kunde komma att ingå vid konstruktionen av enskilda fall av organisationer som hade privatiserats. De här föreställningarna om vad privatiserade organisationer var delades in i två huvudkategorier. Den ena innehöll föreställningar om privatiserade organisationer som "effektiva företag". Den andra innehöll föreställningar om

privatiserade organisationer som ideologiskt laddade, men i övrigt som lika offentliga organisationer.

I kapitel sex och åtta har jag visat hur föreställningarna om det effektiva företaget ingick i konstruktionen av såväl Vibo som Industribygg och Bygg. Jag har också visat hur Vibo konstruerades som ideologiskt laddad. Båda de allmänna kategorier som jag diskuterade i kapitel fyra fanns således representerade i fallen. Detta resultat ger stöd för antagandet att allmänna föreställningar ligger till grund för konstruktionen av de privatiserade organisationerna.

De privatiserade organisationerna konstruerades dock inte enbart som effektiva företag och som ideologiskt laddade. Analyserna i kapitel sex och åtta visade att även andra föreställningar ingick i konstruktionen av de privatiserade organisationerna. Allmänna föreställningar var inte den enda grunden för konstruktionen. Det fanns andra.

## EGNA ERFARENHETER

Ett alternativt svar på frågan om hur organisationer konstrueras var att de konstruerades på basis av egna erfarenheter. Organisationens historia och vardag var då viktigare för konstruktionen än allmänna föreställningar. Analyserna visar i enlighet med detta att hur de privatiserade organisationerna konstruerades var en följd av konstruktörernas, organisationsmedlemmarnas, erfarenheter av dem. Vad de gjorde, och hade gjort, påverkade vilka föreställningar som inkluderades i konstruktionen av respektive privatiserad organisation.

Hos den privatiserade vårdcentralen i Vibo var det tidigare erfarenheter av att vara en offentlig vårdcentral som låg till grund för konstruktionen. Dessa offentliga drag uteslöts vid konstruktionen av den privatiserade organisationen och ersattes av sina motsatser. Lite ansvar blev mycket, överhierarkiserad blev platt och så vidare. I detta fall kom egna erfarenheter att ligga till grund för en konstruktion av den privatiserade organisationen som extraordinär.

I Svecon Byggs fall kom den egna erfarenheten som konstruktionsgrund till uttryck i konstruktionen av Svecon Bygg som proaktiv och som ifrågasättbar. Här var det erfarenheterna av att verka som ett privat företag i en marknadsekonomi, som låg till grund för konstruktionen. Man utgick även från erfarenheter från kombinattiden. I Svecon Byggs fall var det således inte fråga om någon brytning med historien.

Vid konstruktionen av Industribygg betraktade organisationsmedlemmarna inte erfarenheter från planekonomin som relevanta för den nya verkligheten,

ett avståndstagande som uppmärksammats även i studier av andra östtyska fall (Rottenburg 1991). Industribyggs medarbetare förde inte fram nyare erfarenheter, från tiden i privat ägo, i samma utsträckning som vid konstruktionen av Svecon Byggs. Och Industribygg konstruerades heller inte som proaktivt eller som ifrågasättbart. Till skillnad mot Svecon Bygg, och Vibo, var egna erfarenheter inte en framträdande grund vid konstruktionen. Konstruktionen av Industribygg var i högre grad präglad av allmänna föreställningar, av det effektiva företaget. Det gav upphov till en organisationen som var reaktiv, istället för proaktiv, och som var självklar, och inte ifrågasättbar. Flera av de skillnader mellan Industribygg och Svecon Bygg som diskuterades i kapitel åtta kan således hänföras till att Industribygg konstruerades på färre grunder än Svecon Bygg.

Senare i kapitlet kommer jag att peka på några möjliga orsaker till variationen i konstruktionsgrunder. Men dessförinnan ska jag diskutera ytterligare en grund vilken förenade Industribygg och Svecon Bygg.

## ÄGAREN

När organisationer har privatiserats har de kommit i privat ägo. Privat ägande har beskrivits som potentiellt avgörande för organisationer men man har också frågat sig om det alls har någon betydelse, såsom jag diskuterade i de inledande kapitlen. Ett implicit antagande i sådana diskussioner är att vad ett privat ägande är inte varierar nämnvärt. Ett privat ägande är sig emellertid inte alltid likt. Mina studier visar på en variation i det privata ägandet.

### Externt ägd

För Industribygg och Svecon Bygg medförde privatiseringen att den privatiserade organisationen fick en ägare i form av ett annat byggföretag. Den privatiserade organisationen var externt ägd. Förekomsten av en ägarorganisation hade gjort det möjligt att konstruera de båda privatiserade organisationerna på ytterligare ett sätt. Industribygg och Svecon Bygg konstruerades med ägaren som grund.

Att konstrueras med ägaren som grund hade olika implikationer för konstruktionen i respektive fall. En konstruktion med ägaren som grund betydde i Industribygg fall att organisationen konstruerades som marknads-ekonomisk. I Svecon Byggs fall medförde denna grund istället en konstruktion av organisationen som sveconiserad. Denna skillnad kan hänföras till att organisationsmedlemmarnas föreställningar om ägaren inte förblev desamma. Som



jag visade i kapitel sju och åtta skilde sig synen på vad Svecon var åt mellan de aktuella perioderna. Först ansågs Svecon vara en marknadsekonomisk organisation. Sedan ansågs ägaren vara en mer speciell organisation med egna intressen. Grunden för konstruktionen förändrades således och därmed förändrades även konstruktionen av den privatiserade organisationen.

#### Internt ägd

För Vibo medförde privatiseringen att organisationen blev ägd av några av organisationsmedlemmarna. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo var internt ägd. I detta fall fanns således ingen extern ägarorganisation att tillgå som kunde ligga till grund för konstruktionen.

### SLUTSATSER OM KONSTRUKTIONSGRUNDERNA I FALLEN

En slutsats är att de privatiserade organisationerna konstruerades på tre olika grunder: allmänna föreställningar, egna erfarenheter och ägaren. En annan slutsats är att även om varje grund förekom i flera fall var inte alla grunder framträdande i alla fall. Vårdcentralen i Vibo konstruerades med allmänna föreställningar och egna erfarenheter som grund, Industribygg med allmänna föreställningar och ägaren som grund och Svecon Bygg med allmänna föreställningar, egna erfarenheter och ägaren som grund. Vilka föreställningar som fördes fram på respektive grund har sammanfattats i figur 9.1.

**Figur 9.1 Olika grunder i olika fall**

|                      | Allmänna föreställningar                                                                                      | Egna erfarenheter                                                                           | Ägaren                                                                       |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Vårdcentralen i Vibo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Som det effektiva företaget</li> <li>Som ideologiskt laddat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Som extraordinärt</li> </ul>                         |                                                                              |
| Industribygg         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Som det effektiva företaget</li> </ul>                                 |                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Som marknads-ekonomiskt mm</li> </ul> |
| Svecon Bygg          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Som det effektiva företaget</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Som proaktivt</li> <li>Som ifrågasättbart</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Som sveconiserad</li> </ul>           |

I de följande avsnitten kommer jag att gå vidare med detta resultat och diskutera några möjliga förklaringar till variationen i mellan fallen. Det sker under

rubrikerna "Skilda sammanhang", "Olika funktioner", "Olika ägare", samt "Privatiseringsprocessen".

## SKILDA SAMMANHANG

Skilda privatiseringssammanhang var en möjlig förklaring till skillnader mellan fallen som jag tog upp i kapitel två. Allmänna föreställningar kunde främjas av oklara sammanhang (DiMaggio och Powell 1983), alternativt kunde denna grund främjas av entydiga sammanhang (Forssell 1992).

Dessa förklaringar, som också användes som urvalskriterier, ger inget entydigt utslag när de appliceras på fallen. Tesen att oklarhet främjar allmänna föreställningar får inte stöd i Vibostudien, som skulle vara det mer oklara av de båda första fallen. Där förekom även egna erfarenheter som grund. Tesen att entydiga sammanhang främjar allmänna föreställningar får inte heller oreserverat stöd. Industribygg och Svecon Bygg, som skulle vara de mer entydiga fallen, konstruerades även på andra grunder.

I det följande kommer jag att argumentera för att skillnader i fallens privatiseringssammanhang trots allt kan används som en förklaring till skillnader och likheter mellan dem. Sådana skillnader bidrar till att förstå variationen inom grunden allmänna föreställningar. Skillnader i sammanhang är också en möjlig förklaring till att Industribygg, i motsats till Vibo och Svecon Bygg, inte konstruerades med egna erfarenheter som grund.

### Ett mer och ett mindre entydigt privatiseringssammanhang

Allmänna föreställningar låg till grund för konstruktionen i alla tre fallen, men det var endast Vibo som konstruerades som ideologiskt laddad. Det kan förklaras med att Industribyggs, och Svecon Byggs privatiseringssammanhang var mer entydigt.

I Vibos omgivning fanns både föreställningar om privatisering som ett medel för en förändring, för skapandet av effektiva företag, och en syn på privatisering som något huvudsakligen ideologiskt betingat. Det gjorde det möjligt att placera privatiserade organisationer i flera allmänna kategorier. Som en följd härav konstruerades Vibo som ett effektivt företag och som ideologiskt laddat.

I Industribyggs och Svecon Byggs fall var de allmänna föreställningarna om vad privatiserade organisationer var mer entydiga. I detta sammanhang var föreställningarna om privatisering som förändring dominerande och det effektiva företaget normerande för vad en privatiserad organisation var. Det med-

förde att Industribygg och Svecon Bygg konstruerades som effektiva företag, men inte som ideologiskt laddade.

Det mer homogena privatiseringssammanhanget i Industribyggs och Svecon Byggs fall kan i sin tur ses som en konsekvens av att DDR-tiden hade fostrat en verklighetsuppfattning där man skilde på det reella respektive det ideologiska bländverket:

”The shadows of socialist monism nourished some innocent hopes, three of which have been highlighted by our argument: ... thirdly, that definitions of reality are either ideological constructs and, therefore, false, or they correspond to reality, and are, therefore, valid. (Rottenburg 1994: 108-109)

Det rådande övergångsperspektivet gick inte emot den verklighetsuppfattningen. Uppdelningen i sken respektive verklighet var fortsatt stark även om det nu var marknadsekonomin som representerade den ekonomiska verkligheten och planekonomin det ideologiska skenet. Om privatiserade organisationer var effektiva företag, och med verkligheten överensstämmande, kunde de svårligen vara ideologiska, och sken.

#### Begränsade konstruktörer

Tesen att allmänna föreställningar som konstruktionsgrund främjas av entydiga sammanhang skulle även kunna bidra till att förklara varför egna erfarenheter inte var en konstruktionsgrund i Industribyggs fall. Att Industribygg konstruerades med en betoning av grunden allmänna föreställningar kan ses som en följd av att det entydiga sammanhanget gynnade denna grund. Att Vibo konstruerades även med egna erfarenheter som grund kan då ses som en följd av att sammanhanget i det fallet var mer oklart. Den enkla förklaringen är emellertid otillräcklig eftersom egna erfarenheter låg till grund också för konstruktionen av Svecon Bygg och Svecon Bygg konstruerades liksom Industribygg i ett entydigt sammanhang.

En kompletterande förklaring till att Svecon Bygg konstruerades på fler grunder än Industribygg är att organisationsmedlemmarna var ”incompetent constructors” (Nilsson 1996), mindre kompetenta och därmed begränsade konstruktörer, i Industribyggs fall.

Ur övergångsperspektivet var det endast marknadsekonomisk erfarenhet som var relevant. Och marknadsekonomisk erfarenhet fanns hos aktörer som hade verkat i en marknadsekonomi, det vill säga hos aktörer från väst. Kosteras (1995) karaktärisering av managementutbildning i Östeuropa som ett

modernt korståg kan ses som ett exempel på denna inriktning. Medlem Medlemmarna av Industribygg hade däremot inga erfarenheter av marknads-ekonomi. De var "inkompetenta" på det området. Det begränsade dem som konstruktörer då deras tidigare erfarenheter inte framstod som en giltig grund för konstruktionen. Som en följd blev organisationsmedlemmarna mer öppna för att konstruera den privatiserade organisationen med allmänna föreställningar som grund. De begränsades till att konstruera Industribygg som ett effektivt företag .

I Svecon Byggs fall var situationen en annan även om övergångsperspektivet fortfarande var rådande. Organisationsmedlemmarna ansåg sig i detta fall ha erhållit, och ansågs ha erhållit, erfarenheter som kunde betecknas som marknadsekonomiska. Det krav på en viss sorts erfarenhet som övergångsperspektivet ställde var en erfarenhet som de besatt. Organisationsmedlemmarna hade blivit mer kompetenta i sina egna och omvärldens ögon. Därmed undergrävdes inte grunden egna erfarenheter. I Svecon Byggs fall var det möjligt att utgå både från allmänna föreställningar och från egna erfarenheter som grund för konstruktionen, och så skedde också. Det privatiserade Svecon Byggs konstruerades på fler grunder än det privatiserade Industribygg.

## OLIKA FUNKTIONER

En annan möjlig förklaring till variation i konstruktionerna var konstruktörernas funktioner eller roller i organisationen. I kapitel tre argumenterade jag för att det var riktigt att inkludera informanter på olika nivåer och med olika typer av sysslor för att de kunde tänkas konstruera privatiserade organisationer på olika sätt. Det visade sig också finnas vissa skillnader mellan urskiljbara grupper, mellan vad man kan kalla ledning och personal eller övriga medarbetare.

I Industribyggs och Svecon Byggs fall berörde skillnaderna mellan ledning och övriga medarbetare delar av föreställningarna om det effektiva företaget. De låg således inom ramen för en och samma konstruktionsgrund och dessutom inom ramen för samma specifikation av denna grund. I Vibo fanns däremot en skillnad mellan ledning och övriga medarbetare som sträckte sig över konstruktionsgrundernas gränser. Läkarna på vårdcentralen i Vibo betonade grunden allmänna föreställningar mer än personal. Läkarna tryckte mer på föreställningarna om det effektiva företaget i sina redogörelser. Hur kunde det komma sig?

En möjlig förklaring till skillnaderna i Vibo att personer med olika sysslor på olika nivåer betraktar sin organisation på olika sätt, i enlighet med vad Dent (1991) pekat på. Gruppen personal skulle då ha konstruerat den privatiserade organisationen på ett lite annat sätt än gruppen läkare för att de hade en annan funktion. Sådana funktionsskillnader förekom emellertid i minst lika hög grad beträffande Industribygg och Svecon Bygg. Det fanns inte mycket som produktionschefen gjorde som förmannen på bygget också gjorde. I dessa fall var skillnaderna mellan grupper beträffande hur de privatiserade organisationerna konstruerades dock inte så uttalade. Detta försvagar skillnader i funktion eller roll som förklaring.

I Vibos fall hade gruppen läkare emellertid också övergått från att vara enbart läkare till att vara både läkare och ägare. De hade fått en helt ny funktion. Gruppen personal arbetade, liksom förut, primärt med sjukvårdande uppgifter även om de även utförde en del administrativa göromål. En möjlig förklaring till skillnaderna mellan dessa grupper är således att den ena gruppen fått en ny funktion och börjat göra andra saker men inte den andra. Det förklarar emellertid inte varför föreställningarna om det effektiva företaget var mer centrala för läkarna. En kompletterande förklaring är att läkarna inte hade fått vilken ny funktion som helst, utan en funktion som fick det effektiva företaget att framstå som mer attraktivt för dem än för personalen.

#### Företagsmässiga funktioner

Funktionen "ägare" är en funktion vars vikt betonas starkt i det effektiva företaget. Det är ägarna som förutsätts se till att organisationen fungerar som den ska. Det är de privata ägarna som förutsätts ha rätt sorts instrument för att se till att det effektiva företaget förblir ett gott instrument för resursförädling och resursfördelning. De anställda är av underordnad betydelse i det effektiva företaget. Det fanns således en koppling mellan läkarnas nya funktion i den privatiserade organisationen och det effektiva företaget. Någon motsvarande koppling mellan det effektiva företaget och personalens funktion var inte för handen. När läkarna konstruerade den privatiserade vårdcentralen i Vibo som ett effektivt företag frammanade de även en bild av sig själva som särskilt betydelsefulla. Någon motsvarande upphöjning av den egna gruppens position innebar det effektiva företaget inte för personalen.

En slutsats är sammanfattningsvis att en grupp som har fått en uttalat företagsmässig funktion efter privatiseringen kan antas betona det effektiva företaget relativt starkare än andra grupper. Att skillnaderna mellan grupper var mindre uttalade i Svecon Byggs fall skulle då bero på att lika tydliga skill-

nader i funktionernas företagsmässighet inte förelåg mellan grupper i detta fall. Mot bakgrund av att ingen av de intervjuade organisationsmedlemmarna innehade en ägarfunktion såsom i Vibo verkar det rimligt. I Industribyggs fall var som tidigare diskuterats det effektiva företaget dominerande av andra skäl.

## OLIKA ÄGARE

Det fanns också skillnader mellan fallen vad gäller den tredje grunden. Vibo var här ett undantag. Till skillnad mot Industribygg och Svecon Bygg konstruerades inte den privatiserade vårdcentralen med ägaren som grund. Den här skillnaden mellan fallen beskrev jag ovan som en följd att de hade respektive saknade en extern ägarorganisation. Industribygg och Svecon Bygg kunde konstrueras med ägaren som grund. Det gick inte i Vibo,

Enbart tillgången till en extern ägarorganisation behöver dock inte betyda att privatiserade organisationer konstrueras med ägaren som grund. Förvärvslitteraturens betoning av att organisationer som förvärvar andra organisationer aktivt bör försöka få till stånd en integration för att uppnå en sådan tyder på att denna grund kan behöva ett mer aktivt stöd för att komma ifråga vid konstruktionen av privatiserade organisationer.

En förvärvare som verkade för förändring

Förändringar och försök till integration har betraktats som viktiga för att fusioner och förvärv ska bli framgångsrika (Shrivastava 1986). Frågan är vanligen inte om man ska integrera utan vilket som är det bästa integrationssättet i den aktuella situationen (Strandgaard Pedersen 1998). Exempelvis har redovisningssystem, och förändringar i dessa, förts fram som ett integrativt instrument (Jones 1985). Arbete har inte minst antagits krävas för att hantera de kulturkrockar som förutsatts uppstå vid fusioner och förvärv (Buono med flera 1984). Graden av (företags)kulturell olikhet har då ansetts vara viktig att ta hänsyn till (Nahavandi och Malekzadeh 1988). Utanför huvudfåran i förvärvslitteraturen har dock motsatsen hävdats:

Försöken att sudda ut sociala kategorier försvårar snarare än underlättar, integrationen och interaktionen (Klepestø 1993: 196).

Tar man fasta på att förvärvande företag kan komma att initiera och driva integrativa förändringar kan ägaren komma spela den enligt Salama (1995)

viktiga rollen av pådrivare av förändring efter privatiseringen. Ett förvärvande företag kan driva på en omkonstruktion av organisationer som privatiserats. Det kan i sin tur antas verka för en konstruktion av den privatiserade organisationen med ägaren som grund

Ägaren i Industribygg och Svecon byggs fall, Svecon, tog på sig en förändrarroll och verkade för att det förvärvade företaget skulle förändras. Svecon hade uttryckliga ambitioner att "rekonstruera" det tyska företaget så att det skulle bli mer likt Svecon. Redan innan privatiseringen hade fullbordats började Svecon införa sina redovisnings- och uppföljningssystem. Svecon gav även tekniskt stöd och bidrog med material. Svenska medarbetare fanns snart på plats, nya titlar introducerades och så småningom skickades tyska medarbetare på kurs. Mot denna bakgrund kan konstruktionen av Industribygg och Svecon Bygg med ägaren som grund ses som en följd av att de hade förvärvat av en köpare som verkade för integration.

Svecons köp av Industribygg var emellertid inte att likna vid ett förvärv vilket som helst. Det var en privatisering som ägde rum under pågående samhällsomvälvning vilket påverkade relationen mellan det köpande företaget och det köpta och konstruktionen av Industribygg och Svecon Bygg.

#### Legitimitetssmitta

Privatiseringen var accepterad som nödvändig av de förvärvade, av Industribyggs medarbetare. Det organisationsmedlemmarna kallade "köpet" var en del av övergången till marknadsekonomin. Det ifrågasattes inte av dem. Från de förvärvades sida betraktades Svecons förändringsåtgärder som rimliga. Byggföretaget hade köpts och vem köper för att låta folk sköta sig själva, som en intervjuperson påpekade. Organisationsmedlemmarna förväntade sig förändringar initierade av Svecon. Den nye ägaren tillskrevs rätten att lägga sig i verksamheten.

Förvärvaren sågs dock inte som en enskild förvärvare. Den nya verklighetens legitimitet smittade av sig på Svecon, jämför Zuckers (1987) tes om legitimitetssmitta. Zucker (1987) menar att en företeelse som är legitim kan bidra med legitimitet även till andra företeelser. Om företeelserna associeras med varandra kan legitimiteten smitta. Marknadsekonomin fanns i väst och Svecon var ett företag från väst. Svecon sågs som en del av den nya verkligheten. Svecon stod marknadsekonomin tillräckligt nära för att betraktas som en marknadsekonomisk organisation. Förvärvaren Svecon blev därmed en representant för marknadsekonomin, inte för sig själv, vilket ökade organisationsmedlemmarnas acceptans för förändringarna.

Förändringar initierade av Svecon framstod som anpassningar till marknadsekonomin krav, inte som drivna i förvärvarens intresse. Legitimitetsmittan underlättade därmed Svecons rekonstruktionsförsök och bidrog till en konstruktion av Industribygg som marknadsekonomisk. Förvisso framstod Svecon senare, i ljuset av organisationsmedlemmarnas nyförvärvade erfarenheter av att verka i marknadsekonomin, som en speciell organisation med egna särintressen. Då var emellertid inflytandet redan etablerat i olika former. Svecon hade infört sina redovisningssystem och sin projektstyrning, svenskar hade arbetat och arbetade tillsammans med tyskarna, medarbetare hade skickats på kurs och så vidare. Detta förde till en sveconisering av Svecon Bygg.

Till detta kom att förvärvaren Svecon hade tillhandahållit sådant som redan innan köpet identifierats som det för marknadsekonomin nödvändiga och typiska. De förändringar Svecon ville införa och hade drivit i den köpta organisationen stämde i hög grad överens med de behov som Industribyggs, egentligen det dåvarande IRKs, ledning identifierat våren 1990. Svecon hade bidragit med material, teknologi och strukturer inriktade på slutprodukten. Även om det var ledningen som hållit i reformsträvanden våren 1990 var tillgången till material och modern teknik något som förknippades med marknadsekonomin av medarbetare på alla nivåer, såsom jag beskrev i kapitel sju. Svecon blev den hjälpande handen som tog tag i förändringarna; en hjälpande hand som medlemmar även av andra östtyska organisationer väntat på (Geppert 1996).

Vad Svecon var och vad förvärvet var tolkades således inom ramen för att det pågick omvälvning från plan- till marknadsekonomi. Det fick till följd att Svecons egenintresse blev mindre tydligt för Industribyggs medlemmar och att deras acceptans för Svecons förändringsprojekt blev större. Därför försvårade inte heller förändringsförsöken integrationen och interaktionen i dessa fall, såsom Kleppesstø (1993) hävdade beträffande fusioner och förvärv.

## PRIVATISERINGSPROCESSER

Ytterligare förklaringar till vilka grunder som blev framträdande i fallen kan stå att finna i processerna som ledde fram till privatiseringen. De här privatiseringsprocesserna hade olika karaktär i fallen. En övergripande skillnad var att den ena privatiseringen och den process som ledde fram till densamma var accepterad. Den andra var kontroversiell.



### Accepterad

Privatiseringen av byggföretaget hanterades av en särskilt inrättad myndighet - Treuhand. Privatiseringe drevs på av den blivande köparen, Svecon. I Industribyggs fall drevs processen vidare i form av enskilda förhandlingar mellan köparen Svecon och säljaren Treuhand. Processen som ledde fram till privatiseringen var ingen offentlig tillställning. Privatiseringen av Industribygg var heller inte något som det blev mycket väsen om.

I Industribyggs och Svecon Byggs fall bidrog processens neutrala karaktär till att Svecon i början uppfattades som ett marknadsekonomiskt företag, vilket i förlängningen verkade för en konstruktion med ägaren som grund. Att Svecon var drivande i processen torde också ha bidragit till att Svecon etablerades som en aktör med ett godkänt intresse i och för Industribygg.

### Kontroversiell

Privatiseringen av vårdcentralen var initierad av vissa av organisationsmedlemmarna, även om processen formellt sett drevs av sjukvårdsdirektören. Att bli privatiserade var i detta fall något flera organisationsmedlemmar själva valt och agerat för. Privatiseringen av vårdcentralen var vidare formellt sett öppen till sin karaktär. Men den drevs till stor del utanför ordinarie beslutsram. Detta sammantaget medförde kritik av privatiseringen och av den privatiserade organisationen. Det grundlade en bild av socialdemokraterna som fientligt inställda till Vibo. Kontroverserna i samband med privatiseringen bidrog i detta fall också till att många organisationsmedlemmar slutade.

Tillgången till eller skapandet av en fiende är något som verkar enande (Edelman 1971). En fiende står för det som är dåligt, vilket får en själv att framstå i en bättre dager. Att socialdemokraterna etablerades som en fiende kan därigenom ha verkat för en konstruktion av Vibo med utgångspunkt i negativa offentliga erfarenheter, det vill säga för en konstruktion av organisationen som extraordinär. Hade processen haft en mindre polemisk karaktär förefaller det vidare sannolikt att åtminstone någon kritiker skulle ha stannat kvar på vårdcentralen i Vibo. Då hade det vidare varit rimligt att anta att konstruktionen av den privatiserade organisationen inte framförts i lika ensidigt uppskattande ordalag.

En fortsatt diskussion av privatiseringsprocessernas möjliga betydelse för konstruktionen av privatiserade organisationer följer i kapitel tretton. Härnäst ska valet av kompletteringsfallet beskrivas. Den kompletterande fältstudien hade karaktären av en pre-privatiseringsstudie.

## EN PRE-PRIVATISERINGSSTUDIE

Kompletterande studieobjekt valdes mot bakgrund av delresultaten. Ett delresultat som jag tog upp i föregående avsnitt var att den process som ledde fram till privatiseringen verkade påverka konstruktionerna. Jag drog därför slutsatsen att det vore fördelaktigt om nästa studie kunde inledas i en tidigare fas än de föregående. Då skulle det bli lättare att analysera om och hur det som skedde under privatiseringsprocessen påverkade konstruktionen. Tanken var således att försöka följa inflytandet från privatiseringsprocessen till senare konstruktioner av privatiserade organisationer. Detta i motsats till Vibostudien där jag härledde inflytandet genom en retrospektiv studie av privatiseringsprocessen.

En sådan studie kunde förslagsvis inledas vid tiden för privatiseringsbeslutet eftersom Salama (1995) betonat detta besluts betydelse som startpunkt. Beslutsdokumentationen säger dock inte nödvändigtvis det mest intressanta om processen. Mina resultat tydde tvärtom på att det pågick skeenden av betydelse för hur privatiserade organisationer konstrueras redan innan det formella beslutet att privatisera organisationen hade fattats. I Vibos fall var privatiseringsbeslutet resultatet av en utdragen process där det som var viktigt hade avhandlats vid sidan av den formella beslutsordningen. Det formella privatiseringsbeslutet markerade ett slut snarare än en början. Vad gäller Industribygg och Svecon Bygg började Svecon engagera sig i Industribygg mer än ett halvår innan privatiseringen slagits fast. I dessa fall förekom vad jag kallat en "pre-privatiseringspåverkan" (Nilsson 1995) på den organisation som skulle komma att privatiseras ifrån den kommande ägarens sida.

Allt som hände innan ett privatiseringsbeslut kunde dock inte täckas in. En rimlig avgränsning verkade vara att inleda studien vid en tidpunkt nära den då privatiseringsplanerna blivit kända. Det gick att börja senare men innan dess var det svårt att veta att en privatisering planerades.

Ett annat önskemål var att egna erfarenheter skulle vara en möjlig grund för konstruktionen i kommande fall. Det skulle inte föreligga en uppenbar risk för att medlemmarna av den organisation som privatiserades var begränsade konstruktörer, såsom de var i Industribyggs fall. Detta för att jag ville kunna studera vilka erfarenheter från tiden i offentlig ägo, om några, som användes som grund för konstruktionen mer ingående. Sverige verkade av detta skäl lämpligare som fortsatt studieort än östra Tyskland.

### Valet av Allauktioner

Till det ovan sagda kom ytterligare en faktor - utbudet. Det var inte bara att gå ut och ta tag i första bästa organisation som stämde in på efterfrågespecifikationen. Utbudet var begränsat. En organisation som passade in, och som verkade komma att bli privatiserad vid en tidpunkt då jag hade möjlighet att studera den, var auktionsfirman Allauktioner.

Den kommunala auktionsfirman Allauktioner var en organisation som skulle privatiseras, men där ett formellt beslut om att så skulle ske ännu inte hade fattats. Här fanns således en möjlighet att följa privatiseringsprocessen. Allauktioner var vidare en organisation som befann sig i ett privatiseringssammanhang där både föreställningar om privatisering som ett medel för skapandet av effektiva företag och föreställningar om privatisering som en huvudsakligen ideologiskt betingad företeelse förekom. Privatiseringssammanhanget var inte så entydigt som i Industribyggs och Svecon Byggs fall och det verkade inte finnas anledning att utgå från att konstruktörerna skulle vara begränsade.

Innan jag kom i kontakt med Allauktioner hade jag upprättat kontakter med ett par andra organisationer där det enligt uppgift fanns planer på en privatisering. Planerna att privatisera den ena av dessa organisationer framstod snart som mycket lösa. Det föreföll osannolikt att den skulle komma att privatiseras (och den har heller inte privatiserats när detta skrivs). Någon fältstudie inleddes därför aldrig. Den andra organisationen verkade det däremot finnas goda möjligheter att studera. Jag inledde därför studier av vad som hände under privatiseringsprocessen från ett tidigt skede. Kort efter det att jag påbörjat den studien uppmärksammade jag ytterligare en organisation som verkade vara på väg att privatiseras - Allauktioner. Efter inledande studier även av Allauktioner kom jag fram till att den organisationen verkade vara mest intressant att följa. Allauktioner visade sig ha erfarenhet av ett misslyckat försök att privatisera vilket föreföll relevant att inkludera i studien. Jag valde då att lägga mer kraft på Allauktionerstudien på bekostnad av det andra fallet. Därför är det endast Allauktioner som beskrivs och analyseras i kommande kapitel.

## ALLAUKTIONER

Det här kapitlet innehåller en längre och utförligare redogörelse för privatiseringen än kapitlen om Vibo och Industribygg eftersom Allauktioner valdes för att möjliggöra ett studium av privatiseringsprocessen. Kapitlet inleds med en beskrivning av det offentliga Allauktioner. I slutet av kapitlet återfinns redogörelser för det privatiserade Allauktioner.

### DET OFFENTLIGA ALLAUKTIONER

Beskrivningen av Allauktioner är tematiskt strukturerad kring etiketter använda av mina informanter. Alla personer redogjorde inte för Allauktioner i alla dimensioner som tas upp nedan, men de flesta talade om flertalet. De rubricerande etiketterna är också delvis överlappande. Liksom i tidigare fall har jag därför valt att göra en organisationsbeskrivning i stället för flera. När organisationens högsta ledningen framförde en syn som avvek från övriga organisationsmedlemmars, som den gjorde på ett parpunkter, har det markerats.

Ett "fullsortimentföretag"

Allauktioner var i grunden en "marknadsplats". Det beskrevs också som ett "fullsortimentföretag". Hos Allauktioner kunde man köpa "allt mellan himmel och jord". Allauktioners breda utbud av auktioner gjorde detta "unikt" i branschen. Till skillnad från huvudkonkurrenterna sålde Allauktioner allt "från

antikt till vardagligt", med undantag av vad som benämndes som "mycket billiga loppmarknadsprylar". Dessa var för dyra att hantera.

Allauktioner beskrevs som mest känt för sina veckoauktioner i den billigare änden på auktionsskalan. En del kunder trodde att Allauktioner hette Veckoauktionerna. Även bokauktionerna beskrevs i termer av "jättekända". Kvalitetsauktionerna "gav publicitet".

Veckoauktionerna beskrevs som "ryggraden" i Allauktioners verksamhet. De gav stabilitet och det var kring dem vardagen kretsade. Tack vare veckoauktionerna rådde en ständig aktivitet av värdering, katalogisering, möblering av visningslokaler och så vidare. Veckoauktionerna drog också in en stor del av intäkterna. Detta inte minst när det blev dåliga tider. Veckoauktionerna sades ha räddat Allauktioner när luften gick ur antikmarknaden några år tidigare och deras dåvarande huvudkonkurrenter gick i konkurs.

Kvalitetsauktionerna beskrevs också som en viktig inkomstkälla. Det var på dessa Allauktioner kunde tjäna de riktigt stora pengarna. Kvalitetsauktionerna var dock mycket konjunkturkänsliga och hade därför minskat i vikt jämfört med under de goda åren i slutet på åttiotalet. Bokauktionerna hade framförallt ett stort "kulturellt värde". De ansågs tilltala politikerna i kommunen.

#### "Ett kunskapsföretag"

Allauktioner hade kunnig personal och detta sades vara en annan styrka. Allauktioner var ett "kunskapsföretag". På Allauktioner fanns "experter" på bland annat möbler, mattor och måleri. Det man inte visste själv om ett visst föremål tog man reda på. Experternas kunnande kunde avläsas i Allauktioners auktionskataloger. Dessa kataloger var kända för sin "fyllighet" och "vederhäftighet". Därför "vågade" kunder lämna bud till Allauktioner enbart utifrån informationen i katalogen.

#### Ett "museum"

Allauktioner var "världens äldsta auktionsföretag". Det hade varit ett "gås-penneföretag", men hade moderniserats under de senaste decennierna. Allauktioner var så gammalt att det hade ett kulturellt värde i sig. Det var därför av "kulturhistoriskt intresse" att bevara Allauktioner.

Det fanns en "stark känsla för vad som gjorts tidigare" på Allauktioner. Det kulturella värdet hos en auktionsform var viktigt. Folk jobbade på Allauktioner för att de var intresserade av de föremål som såldes. Allauktioner var som ett "museum" där nya utställningar av gamla föremål ständigt byggdes

upp. Ibland glömde medarbetarna bort att föremålen inte var All-auktioners egendom utan att de var där för försäljning.

Många av medarbetarna, av vilka ungefär hälften var män, hade jobbat länge på Allauktioner. Allauktioner var något de kände för. De tyckte om föremålen och folkvimlet och för många uppvägde detta att arbetet inte var så bra betalt och för många också tungt och smutsigt. Att arbeta huvudsakligen med att flytta saker på Allauktioner var "världens bästa skitjobb".

"Ärlighet" varar längst

Allauktioner hade inrättats som en service till "medborgarna". Det skulle vara "ärligt" och "seriöst". Allauktioner bildades för att köpare och säljare skulle få en plats att mötas där de "inte riskerade att bli lurade". Så var det fortfarande. Detta var ett av Allauktioners särdrag.

Den långa traditionen hade inneburit att Allauktioner upparbetat en "hög etik och moral". Allauktioner hade "stränga etiska regler". Mina intervju-personer menade att Allauktioner hade ett mycket gott anseende. Allauktioner var "kända för vår ärlighet". Den "kommunala prägel" hade medfört att Allauktioner betraktades som neutralt. En "kommunalanställd" förväntades vara ärlig, menade man. Klienterna visste att Allauktioner inte skulle fuska med egna bud för att trissa upp priserna.

Det goda ryktet har tagit lång tid att bygga upp. Det var etablerat men beskrevs samtidigt som skört. En oförsiktig handling och det kunde raseras. Långsiktigheten var viktig på Allauktioner och det kommunala ägandet ansågs stå för kontinuitet och seriositet.

Ett "serviceföretag"

Allauktioner var ett "serviceföretag". Det fanns till för allmänheten, för att serva den. Förvisso vill Allauktioner gå med vinst, men det viktigaste var att "skapa förtroende" mellan säljare och köpare. Vinsten som sådan hade inte varit drivande på Allauktioner utan "vi har prioriterat våra kunder framför själva företaget." Då Allauktioner var kommunalt hade det inget vinstintresse som "privata bolag". Eftersom Allauktioner inte drevs av vinstintresse gav det bra service, menade medarbetarna.

"Storstadsbomas veckonöje"

Allauktioner hade en "folklig tradition". De som besökte Allauktioner hade "roligt". Till Allauktioner kunde man ta med "både barnen och gamla mor-

mor". Kunderna trivdes på Allauktioner. En nackdel med detta var att de behandlade varorna som om de vore deras egna ibland.

Allauktioner var ett ställe dit man kunde gå för att träffa folk om man var ensam. Det var en "social inrättning". Många äldre gick ofta på Allauktioner och "tittar och snokar" och mådde bra av det. Allauktioner hade ett "socialt engagemang som ger trygghet".

#### En "flaggstång"

Tidigare var det mer direktkontroll på golvet från chefernas sida. Tidigare hade Allauktioner varit som en "flaggstång" med chefen vajande i toppen. Allauktioner beskrevs som något mindre toppstyrt idag. Samtidigt var det så att "vårt system är uppbyggt på en massa chefer". Cheferna hade svårt att hålla fingrarna borta trots decentraliseringssträvanden, menade folk längre ned i hierarkin. De fick inte gehör för sina idéer.

Den verkställande direktören beskrevs ha en mycket stark maktposition inte bara gentemot personalen. Han sades också ha styrelsen i sin hand. Styrelsen bestod av politiker och därför visste den inget om verksamheten, berättades det. Styrelsens ordförande (m) och vice ordförande (s) beskrev å sin sida VD som en klok och förständig man, vars råd de gärna lyssnade på. De ansåg sig också vara en förhållandevis opolitisk styrelse då de var intresserade av Allauktioners verksamhet och försökte göra vad som var bäst för Allauktioner. I privatiseringsfrågan var de dock partipolitiskt splittrade.

#### "Föräldralöst"

Kommunen hade en "ljum" inställning till Allauktioner. Den lade sig inte i verksamheten "överhuvudtaget". De nuvarande ägarna var "inte aktiva". Ägarna ställde inga krav på vinst "och inte några andra krav heller". Att vara kommunal gav en förvisso en "viss trygghet", men det fanns "ingen framförhållning". Allauktioner var "föräldralöst" för närvarande.

Den kommunala enhet som var mer direkt ansvarig för Allauktioner, dess styrelse, beskrevs övervägande i negativa termer. Det var "inte helt lyckat" med politiker i styrelsen. En intervjuperson gick så långt att han kallade styrelsen "fullständigt inkompetent".

#### Inne i den "kommunala lunken"

Kommunen sades vara rädd för förändring. Den gick i samma spår. Allauktioner var därför en organisation "som inte upplevt förändring". Den

nuvarande VD:n som tillträdde i slutet på sjuttioalet hade moderniserat verksamheten, men den ”kommunala lunken” fanns delvis kvar.

Att Allauktioner var ett kommunalt bolag medförde ”extra byråkrati” inom administrationen. Den kommunala beslutsprocessen beskrevs vidare som ”trög”. Detta var till nackdel när man ville handla snabbt. Allauktioner var en organisation som inte kunde agera strategiskt. Å andra sidan kanske det hade varit en fördel att tvingas skynda långsamt under boomen i slutet på åttiotalet då deras konkurrenter som kunde agera snabbt slagits ut.

Att Allauktioner var kommunalt innebar att det fick ”kämpa mot svåra byråkratiska regler”. Det fick inte bedriva verksamhet där det fanns andra kommunala Auktionsverk eller ha lokalkontor i andra kommuner, vilket beskrevs som ett problem av folk i ledande positioner. Å andra sidan beskrevs lokalkontor också som något som var ”förbannat kostsamt”.

#### ”Konsum”

Allauktioner hade föremål för alla. Det dömde inte folk utan bedömde varor. Detta beskrevs som positivt. Baksidan var emellertid att Allauktioner hade betraktats lite grann som ”Konsum”, i negativ bemärkelse. För vissa kunder var Allauktioner det kommunalgrå alternativet. Allauktioner hade inte varit riktigt accepterat av ”överklassen”, vilken hellre lämnat sina dyrbara föremål till försäljning hos någon av konkurrenterna. Det kommunala ägandet hade emellertid fått en mer positiv klang från ”tungfotat och klumpigt” under åttiotalet till ”stabilt och tryggt” under nittioalet, enligt vice VD. VD menade däremot att kommunen inte längre kunde betraktas som en tryggt arbetsgivare.

#### ”Nummer ett”

Allauktioner beskrevs förvisso som ett kommunalt företag, men det sågs samtidigt oftast som en fristående enhet. Allauktioner var ägt av kommunen, men det var inte en del av kommunen. Det var inte Allauktioners fel att allt inte fungerade optimalt. Det hade trots allt gått förhållandevis bra för Allauktioner jämfört med huvudkonkurrenterna under senare år. Allauktioner gjorde ett bra jobb. Det hade ”ett rätt sätt att arbeta”. Företaget var ”nummer ett”, men hade kunnat bättre om någon satsat lite på organisationen. Framförallt vore investeringar välkomna.

#### ”Vi” och ”dom” på Allauktioner

I redogörelserna för Allauktioner ingick även beskrivningar av några olika uppdelningar som sades karaktärisera organisationen. En första uppdelning



var i "uppe" och "nere". De benämningarna syftade på administrationen respektive auktionspersonalen, vilka arbetade på olika plan i Allauktioners lokaler. De som jobbade inom administrationen, "upp", kände sig ibland lite utestängda från resten av verksamheten. Deras arbete var mindre direkt kopplat till de föremål kring vilka verksamheten kretsade. De som jobbade med auktionerna, "nere", ansåg sig, och ansågs, jobba med Allauktioners kärna.

En andra uppdelning rådde mellan de exklusiva kvalitetsauktionerna och de mer folkliga veckoauktionerna med förhållandevis låga priser. Kvalitetsauktionerna utgjorde den del av Allauktioner som var mest lik eller minst olik de privata aktörerna på marknaden. Veckoauktionerna och bokauktionerna representerade det mest annorlunda hos Allauktioner. Vid en omorganisation ett antal år tidigare hade samtliga auktionsformer samlats under en chef för att undvika den uppdelning i "vi" och "dom" som funnits tidigare. Den fanns dock delvis fortfarande kvar. Det förekom bland annat en "dragkamp" mellan de olika auktionsgrupperna om vissa föremål.

En tredje uppdelning gjordes mellan ledningen och övriga medarbetare eller personalen. Den uppdelningen var mest framträdande i personalens redogörelser. Många i personalen tog upp relationen mellan sig själva och ledningen som ett problem. De menade att ledningen "släpper inte makten ifrån sig". Den lyssnade inte på personalen eller dess representanter. Ledningen var "tungrodd" eller "kass". Personalen kunde inte gå direkt till styrelsen då styrelsen var "ganska ointresserad" och "(bara) lyssnar ... på den ledning som inte har personalens förtroende". Från ledningens sida fanns inga motsvarande kommentarer om problem i relation till medarbetarna.

## ALLAUKTIONERS PRIVATISERING

Beskrivningen av Allauktioners privatisering har delats i två delar. Den första delen behandlar privatiseringen primärt ur de privatiserandes perspektiv. Det handlar om säljarna. I detta fall var det Allauktioners styrelse och en representant för kommunkoncernen som var huvudaktörer på säljarsidan. Den andra delen beskriver privatiseringen med tonvikt på de privatiserade. De handlar om de som arbetade i den organisation som skulle privatiseras. I det avsnittet behandlas Allauktioners medarbetares agerande liksom dessas förväntningar och farhågor inför privatiseringen.

### De privatiserande

Våren 1992 fick kommunkoncernen, i vilken Allauktioner ingick, en vice verkställande direktör, Karlsson. En av Karlssons första arbetsuppgifter blev att ta fram en strategi för koncernen. Han inledde sitt arbete på försommaren 1992.

Rapporten var färdig vid årsskiftet 1992/93. Förutom ledningsformer och strategier för koncernen som helhet diskuterades "förslag till 'ägarens avsikter' " med de enskilda koncernbolagen. Under Allauktioner stod att läsa: "*Kommunens avsikt är att snarast sälja bolaget.*"

Rapporten klubbades i koncernstyrelsen i mitten på januari 1993. Kommunfullmäktige, som under den aktuella perioden hade en borgerlig majoritet, godkände rapportens innehåll i mars. Då fastslogs även att "kommunen bör endast inneha bolag som driver verksamheter som kan styras av politiker."

### *Ett brott mot den kommunala kompetensen*

I slutet på åttiotalet hade Allauktioner varit föremål för ett privatiseringsförsök. I början på hösten 1992 berättade Allauktioners verkställande direktör för styrelsens vice ordförande (s) att han hört ryktas att en privatisering av Allauktioner var på gång igen. Denna kontakt ledde till ett informellt möte med ett litet antal personer, inklusive vice ordföranden och VD, under vilket det diskuterades om det fanns något sätt att "rädda" (vice ordföranden) Allauktioner från att privatiseras. Mötesdeltagarna kom fram till att eftersom frågan om den kommunala kompetensen höll på att utredas (lokaldemokrattkommitténs arbete) kanske den skulle komma att ändras så att Allauktioner kunde få verka fritt utanför hemkommunen i framtiden. Det kanske till och med var så att det fanns något kryphål som gjorde detta möjligt redan i dagsläget, resonerade de. Ärendet togs upp i styrelsen där det visade sig att övriga partier inte hade något emot att en förfrågan gjordes. Ordföranden (m) fick i uppdrag att skriva ett brev till kommunförbundets juridiska avdelning samt ett till den juridiska avdelningen i Kommunen för att fråga hur det egentligen förhöll sig med Allauktioner och den kommunala kompetensen.

Hos ledande personer på Allauktioner fanns åsikten att det var till stor nackdel för företaget att det i princip inte kunde verka utanför kommunens gränser. Eftersom Allauktioner var ett kommunalt bolag kunde de inte handla lika fritt som sina konkurrenter då de måste följa reglerna om den kommunala

kompetensen, berättade de. Denna syn kom till uttryck också i styrelsens brev.

För att *Allauktioner* skall kunna bedriva en framgångsrik verksamhet i konkurrens med de övriga auktionsfirmorna krävs att verksamheten kan bedrivas i hela landet. *Allauktioner* måste ha möjlighet att t.ex ordna auktioner på andra orter, att ha fasta inlämningsställen och ordna visning på andra orter, att ha mer eller mindre fast anknutna personer på andra orter som insamlar föremål till auktionerna etc. Frågeställningen gäller i vad mån ett sådant förfarande skulle komma i strid med den kommunala kompetensen. (Styrelsens brev citerat i Kommunens juridiska avdelnings utlåtande, hösten 199)

Kommunens juridiska avdelning kom fram till att de aktiviteter som beskrivits i förfrågan inte föll inom den kommunala kompetensen. Även kommunförbundets utlåtande gav vid handen att *Allauktioners* verksamhet som helhet inte var förenlig med den kommunala kompetensen.

Av den redogörelse vi fått framgår att *Allauktioner* önskar bedriva verksamheten i hela landet. Detta strider klart mot lokaliseringsprincipen. Det framgår också att verksamheten bedrivs affärsmässigt och i konkurrens med övriga auktionsformer. Även denna affärsverksamhet, som inte kan påstås ha något allmännyttigt syfte, strider mot den kommunala kompetensen. ... Enligt vår uppfattning är *Allauktioners* verksamhet, såsom den beskrivits, inte kompetensenlig. Ingen lagstiftning pågår heller som gör den kompetensenlig under överskådlig tid. (Ur Kommunförbundets Juridiska avdelnings utlåtande, hösten 1992)

Det negativa beskedet utgjorde "dödsstöten" (vice ordföranden). "Då hade vi ju själva lite grann stängt dörrarna för oss", menade hon. Det var ju på ett socialdemokratiskt, och därmed på privatiseringsmotståndarnas, initiativ som brevet hade skickats.

I slutet på januari, vilket var innan något fullmäktigebeslut i frågan fattats, fick *Allauktioners* verkställande direktör i uppdrag av styrelsen för *Allauktioner* att "...förhandla med seriösa intressenter och att återkomma till styrelsen med förslag" (Styrelseprotokoll). Sökandet efter en köpare hade börjat. Strax därefter bildade en "samrådsgrupp" som skulle diskutera privat-

iseringen. I denna grupp ingick styrelseordföranden, vice ordföranden, VD och de två personalrepresentanterna i styrelsen.

VD berättade att bakgrunden till gruppens bildande var att man ville släppa in personalorganisationerna lite mer denna gång. Sist en privatisering planerades hade allt varit mycket hemligare och personalen kritisk. Han trodde att detta var en bättre väg att gå.

### *Ett magert prospekt*

Ett par veckor efter styrelsemötet togs ett prospekt fram i samarbete med en affärsbank. Prospektet förtäljde att kommunen övervägde att sälja några av sina bolag, av vilka Allauktioner var ett. Enligt styrelseordföranden hade prospektets inledning fått redigeras om då man insett att det faktiskt inte fanns något beslut om saken ännu. Formuleringen ”staden skall sälja” som VD använt byttes då mot ”överväger att sälja”, berättade han. Som motiv till en försäljning hänvisades till det (kärva) ekonomiska läget för Kommunen. Kommunen skulle inrikta sig på sina mest ”angelägna” verksamheter och ”inte bedriva verksamhet som lika gärna kan drivas i privat regi”. Vad gällde Allauktioner tillkom ytterligare motiv.

För *Allauktioners* del föreligger också ett behov av att vidga verksamhetsområdet med hänsyn till rådande konkurrenssituation och en privat ägare bedöms ha bättre förutsättningar att genomföra detta.

En sida ägnades åt anbudsformalia. Anbudet skulle avse hela aktiekapitalet, men hänsyn borde tas till personalens önskemål om att bli delägare, se vidare avsnittet om de privatiserade nedan. Kommunen förbehöll sig fri prövningsrätt och ville anbudsgivaren ha sitt bud sekretessbelagt skulle detta motiveras. Förutom pris skulle anbudet innehålla uppgifter om vilka som låg bakom budet. Anbudsgivarens planer för Allauktioners framtida verksamhet skulle anges och ”styrelsens särskilda uttalande bör därvid beaktas”.

Vid en eventuell försäljning ska *Allauktioner* i avtal garanteras att verksamhetens inriktning bevaras, främst att *vecko-* och *bokauktionerna* behålls och vidareutvecklas. Den nya ägaren förutsätts också ta ansvar för *Allauktioners* anställda. Endast sådana köpare som bedöms ha ambition och förmåga att långsiktigt driva verksamheten bör accepteras.

Vid förhandlingarna ska även aktualiseras en optionsrätt för *Kommunen* för den händelse en ny köpare avser vidareförsälja majoriteten i bolaget. I protokollet finns också noterat att personalen har uttryckt en önskan om någon form av deläggande vid en försäljning. (Utdrag från Allauktioners styrelses beslutsprotokoll i januari 1993 - återgivet i prospektet)

Den här reservationen stod i skarp kontrast till motiveringen av försäljningen förra gången en privatisering var på tal. Nu skulle vecko- och bokauktionerna bevaras och utvecklas. Då beskrevs vecko- och bokauktionerna som begränsningar, vilka försvårade Allauktioners verksamhet.

Företagets handlingsfrihet begränsas idag framförallt av två omständigheter, vilka bägge sammanhänger med det kommunala ägandet. Dels att *Allauktioner* ej har möjlighet att fritt verka utanför *Kommunen* m h t bestämmelserna om kommunal kompetens, dels den nuvarande inriktningen av delar av verksamheten på social och kulturell service. Om dessa begränsningar helt eller delvis försvinner ökar möjligheterna till en förbättrad lönsamhet. (Ur prospektet från privatiseringsförsöket)

Informationen om de olika verksamhetsområdena var översiktlig. VD med flera berättade att de hade försökt hålla informationen om verksamheten till det allra nödvändigaste. Vid det tidigare privatiseringsförsöket hade de varit mycket öppna. De hade inte vetat hur ett prospekt borde utformas då, sa de. Prospektet hade beskrivit det mesta på Allauktioner med följden att konkurrenterna hade fått stor insyn i Allauktioner. De hade sedan utnyttjat denna kunskap till förfång för Allauktioner, enligt ledningen. Nu hade de privatiserande försökt att undvika de misstag som gjordes sist och som ett led i detta tagit en affärsbank till hjälp.

#### *Från nio anbud till två huvudkandidater och en köpare*

I Allauktioners styrelses protokoll från mars månad meddelas att: ”Med hänsyn till uppkommande intressekonflikter önskade verkställande direktören avsäga sig sitt förhandlingsuppdrag.” Denna önskan bifölls och istället utsågs kommunkoncernens vice VD Karlsson som ansvarig för förhandlingarna med anbudsgivarna. Enligt Karlsson var bakgrunden till att han själv tog över sökandet efter en köpare att koncernstyrelsen kommit fram till att ”detta är inte rätt”. Det som inte var rätt var att försäljningen sköttes av dem som blev

sålda, i praktiken av VD, menade han. Därtill kom att Allauktioners styrelse hade dragit igång försäljningsprocessen innan det fanns ett fullmäktigebeslut i ärendet. Det var visserligen begripligt att Allauktioners styrelse hade trott att det var fritt fram att börja leta efter köpare eftersom koncernstyrelsen redan klubbat det strategidokument som förespråkade en privatisering, menade Karlsson, men trots allt krävdes ett fullmäktigebeslut. Och något sådant hade inte fattats innan Allauktioners VD inledde sitt sökande.

När anbudstiden gick ut i början på april hade nio bud lämnats, varav sju kvarstod, enligt ett protokoll från Allauktioners styrelsesammanträde i april. Av samma protokoll framgår att Karlsson meddelat styrelsen att fyra av budgivarna bedömts vara av intresse. Han avsåg att så småningom förhandla vidare med en eller ett par av dem. Vid min intervju med Karlsson berättade han att anbudens innehåll samt Allauktioners verkställande direktörs kunskaper om aktörerna på marknaden utgjorde underlaget för bedömningen av buden. Dessutom var ett bestämt krav att köparen skulle ha god ekonomi så att denne inte behövde använda avkastningen från Allauktioner till sådant som att betala köpesumman. I styrelseprotokollet beskrevs de följande kriterierna som avgörande för valet av köpare.

Avgörande för valet av köpare kommer inte i första hand att vara anbudssumman utan *Allauktioners* fortsatta verksamhet. Hänsyn skall också tas till vederbörandes trovärdighet gentemot personalen. (Allauktioners styrelses protokoll, april 1993)

Två anbudsgivare kom så småningom att stå mot varandra. Den ene var Fredrik Finans. Han var affärsman utan tidigare erfarenhet av auktionsverksamhet och hade lagt ett bud på Allauktioner genom sitt företag Fredrik Finans AB. Fredrik Finans sade sig inte vilja genomföra några genomgripande förändringar av verksamhetens inriktning och var positiv till personaldeläggande. Den andra kvarvarande budgivaren var en stiftelse. Stiftelsens avkastning skulle gå till kulturella ändamål i kommunen. Den företrädde av en person med en stor ägarandel i Allauktioners konkurrent Auktionisten. Stiftelsen sade sig vilja utnyttja samordningsfördelar med annan auktionsverksamhet.

I mitten på april offentliggjordes namnen på de två potentiella köparna. Stiftelsen beskrevs strax efteråt som den troliga köparen av Allauktioner i en artikel i Dagens Industri. I artikeln kommenterade en storägare i Auktionisten Stiftelsens bud på följande sätt.

'Det här är ett marknadsutspel från *Auktionisten*. Vi vill både samordna och strukturrationalisera auktionsmarknaden i *Kommunen*', säger *August Antonsson*. (DI, april)

Det blev dock inte Stiftelsen som fick ta över. I början på maj hade Karlsson förhandlat färdigt. Han hade funnit en köpare och tagit fram ett förslag till avtal för behandling i koncernstyrelsen. Den kandidat han förordade var finansmannen Fredrik Finans.

#### *Varför Fredrik Finans och inte Stiftelsen?*

Inom Allauktioners styrelse såg man positivt på Stiftelsen då dess avkastning skulle gå till kulturella ändamål inom kommunen. Den moderate ordföranden menade dock att det faktum att Stiftelsen stod *Auktionisten* nära talade emot att den skulle få ta över. Det vore inte bra för Allauktioner om så skedde hade han hört från "folk i branschen". Den andra kandidaten, Fredrik Finans AB med Fredrik Finans bakom, beskrevs av styrelseordföranden som en anbudsgivare vilken "verkade personligen allmänt vederhäftig".

Den socialdemokratiska vice ordföranden hade Stiftelsen som första kandidat. Stiftelsen skulle ge vinsten till kulturella ändamål, vilket hon ansåg var en fördel. Dessutom menade hon att Stiftelsen låg "närmare den politiska sfären än en privat snubbe som snor upp pengarna ur bakfickan." Enligt vice ordföranden var styrelsens uppfattning densamma som hennes: "det var ju den kombinationen som vi i styrelsen gärna hade sett", sade hon. Personalen var emellertid emot Stiftelsen och det hade varit ett hinder för Stiftelsen att få ta över, förklarade hon.

Karlsson berättade att det varit främst tre saker som talade för Fredrik Finans; att han hade "skrivit en oerhört väl genomarbetad offert" i vilken Allauktioners framtida utveckling beskrevs, att han hade "alla dom pengar han behövde, och mer därtill" samt att han var "beredd att släppa in personalen". Karlsson sade vidare att han tidigt kommit fram till att om kommunen skulle kunna fortsätta att sälja bolag var det viktigt att den nye ägaren inte köpte för att säga upp hälften av medarbetarna. Kommunen skulle ta över det fåtal som nu blev övertaliga, så att ingen skulle kunna hävda att kommunen sålt för att kunna bli av med folk, förklarade Karlsson.

#### *För Allauktioners bästa*

Koncernstyrelsen godkände en försäljning av Allauktioner i enlighet med det avtal som Karlsson presenterat. Allauktioners styrelse kom att göra det-

samma. "Efter en omfattande diskussion" (styrelseprotokollet) i auktionsfirmans styrelse bifölls styrelsens ordförandes förslag att sälja Allauktioner till Fredrik Finans "med särskild notering av de fackliga organisationernas godkännande" (samma källa). Socialdemokraterna reserverade sig och anförde bland annat att privatiseringen hotade Allauktioners fortlevnad och att den var ett utslag av "moderat privatiseringsdogmatism" då den inte ens medförde att kommunen fick in en större summa pengar.

De instanser som fått frågan om Allauktioners privatisering på remiss hade dock inte haft något att invända mot en försäljning. Drätselnämnden åberopade Ekonomikontorets utlåtande. Ekonomikontoret hänvisade i sin tur till privatiseringsförsöket och de slutsatser som ekonomikontoret hade dragit då.

Ekonomikontoret anförde i sitt tjänsteutlåtande den 12 januari 1988 som sin mening att de skäl för Kommunens engagemang i auktions-verksamhet som en gång i tiden motiverade bildandet av Allauktioner som ett kommunalt bolag inte längre förelåg. --- Ekonomikontoret har, bl. a. mot bakgrund av sin tidigare deklarerade uppfattning inget att erinra mot att en försäljning av Allauktioner nu sker. (Ekonomikontorets utlåtande, maj 1993)

Den "tidigare deklarerade uppfattning" ekonomikontoret refererade till i tjänsteutlåtandet 1988, och nu återigen 1993, var den ståndpunkt man hade kommit fram till efter att ha utrett en försäljnings för- och nackdelar. Den löd:

"Att Kommunen 1972 valde att fortsätta sitt engagemang i auktionsverksamheten motiverades med den värdefulla sociala funktion som verksamheten då fortfarande ansågs ha. Med tiden har bolagets verksamhet i stor utsträckning ändrat karaktär. Förutom de traditionella veckoauktionerna håller bolaget kvalitetsauktioner, auktioner på mynt, frimärken, grafik, etc. Samma typ av auktioner bedrivs idag även av andra seriösa auktionsföretag. Överhuvudtaget arbetar bolaget under en alltmer hårdnande konkurrens. Det ekonomiska resultatet för bolaget har inte medgivit någon avkastning till aktieägaren Kommunen. Enligt ekonomikontorets mening föreligger ej längre de skäl för stadens engagemang i auktionsverksamheten som en gång i tiden motiverade bildandet av Allauktioner som ett kommunal bolag. Allauktioners styrelse och ledning framför i sin skrivelse samma uppfattning." (ur utlåtandet, 1988)



För att återgå till den aktuella privatiseringen karakteriserade den juridiska avdelningen försäljningen som "affärsmässig". Avtalets bestämmelser beskrevs som "sedvanliga" i dess utlåtande. En paragraf hade emellertid diskuterats mer i detalj. Den berörde Allauktioners framtida inriktning. Det påpekades att det inte fanns något juridiskt bindande avtal som garanterade att köparen drev verksamheten vidare i enlighet med vad som vore önskvärt enligt prospektet.

En punkt kan dock särskilt kommenteras. I §11 anges att köparen garanterar att verksamhetens inriktning bevaras och vidareutvecklas i enlighet med vad som angivits i delar av försäljningsprospektet. Garantin är emellertid inte förknippad med något remedium. Kommunen har vid förhandlingar bedömt klausulen vara tillfyllest.

Frågan om Allauktioners privatisering avgjordes slutgiltigt i kommunfullmäktige på försommaren 1993. Det föredragande kommunalrådet anförde att försäljningen av Allauktioner hade påbörjats som en följd av innehållet i strategin för bolagssektorn enligt vilken "... staden inte bör äga och driva verksamhet som kan skötas privat". Kommunalrådet beskrev försäljningen som ett villkor för Allauktioners överlevnad där reglerna om den kommunala kompetensen idag utgjorde ett hinder.

Försäljningen av *Allauktioner* är en direkt förutsättning för att *det* skall kunna leva kvar i sin nuvarande form. Skall *Allauktioner* klara ekonomin, och därmed de omtyckta auktionerna, måste verksamheten även kunna bedrivas utanför *Kommunens* gränser. Detta medger inte kommunallagen för kommunala verksamheter, utan förutsättningen för handlingsfrihet i verksamheten är enskilt ägande. Försäljningen av Allauktioner är därför i högsta grad en fråga om bolagets utvecklingsmöjligheter och långsiktiga framtidsutsikter.

De som blev privatiserade

Enda möjligheten att få denna affär igenom politiskt det var att jag hade personalen med mig. (Kommunens förhandlare Karlsson)

Liksom VD hade flera medarbetare hört ryktas att en försäljning av Allauktioner var på gång. I september 1992 diskuterades försäljningen på ett fackligt möte på Allauktioner. Privatiseringsfrågan togs upp även i oktober. Vid båda mötena blev resultatet att man kom fram till att det ännu inte fanns något att ta ställning till.

Förutom att det inte ansågs finnas något konkret att ta på gavs ytterligare ett skäl till att de fackliga organisationerna på Allauktioner inte ville engagera sig i privatiseringsfrågan. De ville undvika publicitet. Den allmänna uppfattningen bland medarbetarna var att privatiseringsförsöket inverkat negativt på Allauktioners verksamhet. "Framförallt ville man ha tyst om det ... vi hade ju märkt -88 hur det påverkade affäerna", förklarade en fackligt aktiv medarbetare. De fackliga organisationerna hade även fått önskemål från Allauktioners ledning om att inte dryfta privatiseringen.

I mitten på november bestämdes att de rättsliga möjligheterna till konsult-hjälp vid en försäljning skulle undersökas. Att privatiseringen skulle komma att bli av betraktades som troligt av facket, men man avvaktade fortfarande vad som skulle hända.

Ett underlag för att diskutera vad en försäljning kunde innebära för Allauktioner och dess personal togs fram i december 1992. Det behandlades på ett fackligt möte i januari, 1993. I en inledande tabell i protokollet jämfördes ett kommunalt ägande med ett privat respektive med alternativet personalkooperativ. Denna jämförande beskrivning har reproducerats i figur 7.1. Av figuren framgår att en likhet mellan de kommunala och det privata alternativet var att de tillskrevs klara svar på de frågor som ställts. Det privata alternativet presenterades på de flesta punkter som motsatsen till det offentliga. Alternativet personalkooperativ var mer oklart.

**Figur 7.1. En jämförelse mellan olika ägarformer.**

| Förutsättningar                                                | Kommunalt<br>bolag | Privat<br>företag | Personal<br>kooperativ |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| Kan vi skapa opinion?                                          | NEJ                | JA                | KANSKE                 |
| Kan vi påverka ägaren?                                         | NEJ                | JA                | KANSKE                 |
| Kan vi övertyga styrelsen                                      | NEJ                | JA                | KANSKE                 |
| Kan vi få gehör hos VD?                                        | NEJ                | JA                | NEJ                    |
| Kan vi ställa villkor?                                         | NEJ                | JA                | KANSKE                 |
| Kan vi ena medlemmarna                                         | JA                 | KANSKE            | KANSKE                 |
| - Är det utsiktslöst att arbeta för fortsatt kommunalt ägande? |                    |                   |                        |
| - Bör vi utreda förutsättningarna för privatisering?           |                    |                   |                        |
| - Ska vi undersöka möjligheterna för personalkooperativ?       |                    |                   |                        |

**Källa: Protokoll från ett fackligt möte på Allauktioner**

De öppna frågor som ställdes längst ned i figuren kom att besvaras med ja. Man verkade inte för ett fortsatt kommunalt ägande utan studerade förutsättningarna för en privatisering. Möjligheterna för personalen att slå sig samman i ett personalkooperativ undersöktes också.

#### *Att "hänga på tåget"*

Personalen känner stor tveksamhet inför en eventuell försäljning av *Allauktioner*. Om detta ändå blir aktuellt är personalen intresserad av någon form av deläggande. (utdrag ur Allauktioners styrelses beslutsprotokoll i januari, 1993)

När Allauktioners styrelse annonserade privatiseringen av Allauktioner i januari 1993 ställde sig personal genom sina representanter i styrelsen tveksam till en försäljning. I slutet på januari gjorde facket en undersökning bland medarbetarna för att ta reda på vad de ansåg om privatiseringen. Det visade sig då att omkring en tredjedel av personalen var positivt inställd till en försäljning, hälften var emot och de övriga varken för eller emot. Vi "beslutade ändå att vi skulle hänga på tåget", berättade en facklig representant. De skulle vänta och se vad som hände. Om ingen acceptabel lösning uppkom skulle personalen börja agera mot en försäljning var det tänkt. Det hade den gjort sist och då hade privatiseringen inte blivit av.

Reservplanen bestod av att uppbåda motstånd hos kunder och allmänhet. En så kallad "skuggorganisation" bestående av personer inom och utom Allauktioner, vilken kunde aktiveras på kort varsel, hade bildats för detta ändamål. Vid det tidigare privatiseringsförsöket hade medarbetarna delat ut flygblad och samlat in ett stort antal namnunderskrifter mot en privatisering. Förslagor till flygblad fanns färdiga nu också, så att kunder och allmänhet snabbt skulle kunna involveras. Alla medarbetare hade dock inte klart för sig att detta var den strategi som följdes av facket. En av mina intervjupersoner kunde inte förstå varför inte facket "satte stopp" för privatiseringen som det gjort förra gången.

I början på mars såg det ut som om facket ändå övervägde att försöka "sätta stopp". I ett informationsblad till medlemmarna gjorde SKTF:s och SACO:s representanter bedömningen att "om vi inte agerar kraftfullt kommer någon av konkurrenterna att överta *Allauktioner*". Bildandet av en personalstiftelse inleddes, genom vilken personalen kunde visa sitt intresse för ett deläggande. En majoritet inom personalen var för bildandet av en sådan. En av mina intervjupersoner var dock kritisk, och hade inte velat stödja stiftelsen.

Denna organisationsmedlem menade att ett minoritetsdeläggande för personalen knappast skulle komma att ge dem något inflytande över verksamheten, utan snarare skulle bli ett sätt för en köpare att vinna personalens lojalitet.

Personalstiftelsen anmälde ett intresse att ta över delar av Allauktioner till Karlsson i en skrivelse.

Kommunfullmäktiges beslut att sälja *Allauktioner* efter mer än 300 år under *Kommunens* kontroll har skapat oro och farhågor för framtiden. Många befärar att en ny ägarstruktur med majoritetsäggande privatintressen, kraftigt kan komma att förändra verksamhetens innehåll och inriktning. För att garantera en fortsatt verksamhet till gagn för *Kommunens* medborgare, vill stiftelsen borgen för att *Allauktioner* även i framtiden kommer att drivas enligt *Kommunens* intentioner. Stiftelsen, som ännu är under bildande, består av anställda i *Allauktioner*. Personalen önskar genom förvärfv av aktier få ett avgörande inflytande i företagets skötsel och verksamhet. (ur personalens intresseanmälan)

Genom personalstiftelsen bjöd man in övriga anbudsgivare att ta kontakt med Allauktioners medarbetare för att diskutera försäljningen och ett eventuellt samäggande. De flesta av anbudsgivarna tog tillfället i akt att träffa personalstiftelsens representanter. Representanterna fick information från övriga intressenter på villkor att de höll tyst om det mesta. Vissa uppgifter fick dock förmedlas vidare.

På ett personalmöte i mars informerade representanterna för personalstiftelsen övriga medarbetare. Punkt fem på dagordningen behandlade anbudsgivarna. På mötet fick personalen en kortfattad redogörelse för anbudsgivarnas bakgrund och deras intresse för Allauktioner. Anbudsgivarnas namn avslöjades inte utan de beskrevs med bokstavsbezeichnungar.

5. *Sune Svensson* informerade om anbudsmödelarna, Anbudsgivarna är noga med sekretessen.

A - affärsman i Bryssel som lär ha ont om pengar.

B- tänker gå in i företaget helt förbehållslöst och kan tänka sig att ge personalen 5-9% av aktierna. Han lägger ett bud om han har personalen med sig.

C - ett konsortium som har med sig yttre intressenter som är beredda att lägga en mindre del. De ser positivt till personaldeläggande, vinstandelar, bonus m m. De är beredda skriva avtal med personalen.

D - Har bakom sig ett företag i England som han byggt upp och sålt med stor vinst. Han har en företagskrasch bakom sig. Han kan finansiera köpet helt själv och lägger ett anbud på 100% av aktierna - och om personalen hittar en finansiär på 20% - på 80% av aktierna. Han är beredd att lägga upp ett vinstdelningssystem på upp till 9% av aktieinnehavet. Han vill inte se några minoritetsägare förutom *Personalens* stiftelse.

E - är en person som tycker det är viktigt med personligt engagemang i företaget. Han har ett konsortium bakom sig som ställer upp med 15% av kapitalet var. Kan tänka sig ytterligare ägardel med tex pensionerade affärsmän.

Det finns ytterligare tre intressenter, men de har inte hört av sig till personalen. Man vet inget om dem.

(Personalmötesprotokollet, mars 1993)

Personalen bestämde sig för att "flagga" för den anbudsgivare som kallades C. Huvudskälet till detta angavs vara att C visat sig mest positivt inställd till att ha personalstiftelsen som delägare.

#### *Motiv till att sälja och köpa*

Privatiseringen beskrevs företrädesvis som en "ideologisk fråga" och som en "principsak" av Allauktioners medarbetare. Allauktioners försäljning var en del i en större strävan att privatisera hos den borgerliga majoriteten i kommunen, menade de. Privatiseringen byggde inte på ett "affärsmässigt" beslut. Tanken bakom var att kommunen inte skulle "syssla med saker som kan göras privat" eller med sådant som "inte är av vitalt kommunalt intresse". VD menade att även om det var ett politiskt beslut, så lyssnade man "ganska mycket på vad jag säger".

Viljan att privatisera beskrevs som stark. Bara det faktum att det nu var andra gången gillt talade för att privatiseringen var mer sannolik, menade medarbetarna. Att misslyckas i sitt uppsåt att privatisera en gång gick väl an, men att politikerna skulle stå ut med att inte klara av att privatisera Allauktioner också denna gång, det trodde man inte. "Signalerna" från kommunens sida om att det skulle bli en privatisering beskrevs som mycket starka. Politikerna hade "gett sig fan" på att sälja. De hade "släppt alla heliga kor" och var villiga

att sälja till och med till en konkurrent. Att en konkurrent skulle tillåtas ta över var personalen starkt emot. Politikerna ansågs dock inte endast vilja visa att de hade lyckats privatisera en organisation. Det nämndes också att dessa ville "visa på en lyckad privatisering". Det berättades vidare att det "blåste andra vindar" idag än det gjort förra gången en borgerlig majoritet försökt sälja Allauktioner. Privatisering ansågs ligga mer i tiden med följden att "folk förstår det mer nu". Privatisering hade blivit en "universallösning". Det bedömdes därför vara lättare att privatisera Allauktioner denna gång.

Syftet med att köpa Allauktioner torde vidare vara att man ville tjäna pengar på företaget, menade organisationsmedlemmarna. "Om jag skulle köpa den, då vill jag ha pengar", som en av mina intervjupersoner uttryckte det. Köparen antogs köpa primärt för sin egen vinnings skull. Om ägaren skulle tjäna pengar på verksamheten måste denna även gå med vinst, menade medarbetarna. Privatiseringen förväntades innebära att "det kommer att bli höjda vinstkrav". Ökade krav på vinst associerades med såväl olika typer av tillskott som med neddragningar i verksamheten. "Alla inser ju att det kommer att innebära nedskärningar på något sätt, eftersom man måste öka vinsten, för det måste man ju."

#### *Farhågor och förväntningar*

Processen som ledde fram till privatiseringen beskrevs som något entydigt negativt för Allauktioner. Privatiseringsförsöket, som de flesta av mina intervjupersoner upplevt, hade påverkat verksamheten mycket negativt, menade man. Folk hade inte lämnat in sina varor i lika stor utsträckning som normalt och konkurrenterna hade använt försäljningen som konkurrensmedel. De som sysslade med inlämning och värdering av varor berättade att denna verksamhet påverkats negativt av privatiseringen också den här gången.

Vad som sedan skulle ske efter privatiseringen var oklart. Privatiseringen var som att "köpa en begagnad bil". Allt kunde hända. Men det fanns även ett antal mer specifika farhågor och förväntningar på privatiseringen.

Det var inte klart vem köparen skulle bli. Medarbetarna tänkte sig dock ofta att en konkurrent köpte. Konkurrenten väntades dels vilja komma åt expertisen, dels vilja samordna sin verksamhet med Allauktioners med uppsägningar av experter som följd. Konkurrenten förväntades vidare både vilja komma åt veckoauktionerna och lägga ned desamma, att vilja slakta verksamhet vid Allauktioner och att inte alls köpa för att lägga ned. VD beskrev det dock som osannolikt att en konkurrent skulle få köpa.

Personal väntades bli uppsagd då personalkostnaderna var den tyngsta utgiftsposten. Vilken typ av personal som skulle drabbas sågs som beroende av vem som köpte, dennes motiv till att vilja köpa och det köpande företags nuvarande verksamhet. Om exempelvis en konkurrent som var stark på kvalitetsauktionssidan skulle komma att köpa låg experterna sämre till än om det blev en utomstående köpare, menade man.

Utbudet av auktioner förväntades bli mer präglat av hur lönsamma de olika auktionsformerna var. De olönsamma kunde därmed komma att försvinna, resonerade organisationsmedlemmarna. Uppmaningen i anbudsinfordran om att vecko- och bokauktionerna skulle finnas kvar sågs både som en garanti och som "bara munväder". Och vad skulle hända om köparen sålde Allauktioner vidare?

Ökade krav på att verksamheten efter privatiseringen skulle gå med vinst kopplades vidare samman med en risk för att Allauktioners rykte som en tillförlitlig och hederlig auktionsfirma skulle skadas. En privatisering kunde komma att påverka Allauktioners goda anseende negativt. Det fanns en risk att klienterna kunde komma att uppfatta köparens karaktär som tvekelaktig. Och Allauktioner skulle inte längre vara en kommunal organisation efter privatiseringen. Privatiseringen medförde "risken ... att långsiktigheten försvinner".

Organisationsmedlemmarna hoppades även på en mer "aktiv" ägare. Med "aktiv" menades huvudsakligen följande. Ägaren skulle ställa krav, framförallt vinstkrav som skulle leda till en "effektivare verksamhet" Ägaren skulle bry sig om hur det gick för Allauktioner och därmed vara beredd att skjuta till kapital när det behövdes. Ägaren förväntades även ha och skaffa sig kunskap om verksamheten och kunna bidra med nya idéer.

En fördel med privatiseringen ur administrativ synvinkel beskrevs vara att Allauktioner i och med privatiseringen skulle komma att "slippa byråkratin och kontrollen från koncernens sida."

Personalen antogs vidare kunna ställa krav på den nye ägaren. Medarbetarna hoppades att personalen skulle få mer inflytande över verksamhetens bedrivande. De förväntade sig att organisationen skulle bli mindre hierarkisk. Organisationsschemat förväntades förändras. En minskning av antalet chefer och/eller ett byte av chefer togs upp som sannolikt och som något flera uttryckligen hoppades på. "Vi ser ju gärna att det blir en ny ledning rakt av".

### *"Slutstriden"*

"Själva slutstriden den kom ju i april", summerade en medarbetare. Fredrik Finans var en av tre potentiella köpare som personalorganisationerna kunde tänka sig som nya ägare. Stiftelsen/Auktionisten var det inte. Den sågs som en konkurrent. Favoritkandidaten C fanns inte längre att välja på.

Medarbetare som intervjuades i slutet på april menade att personalens inställning till privatiseringen kommit att bli mer negativ, när det alternativ som då verkade mest sannolikt antogs medföra att stora delar av verksamheten lades ned. En av mina intervjupersoner på auktionssidan sammanfattade den dåvarande stämningen hos personalen som följer:

Idag tror jag ingen är positiv till försäljning ... idag tror jag alla fått klart för sig att de hade det trivsamt och bra .... De trodde väl att det skulle komma en liten god fe [förut].

Det påpekades vidare att förfarandet varit lite underligt. VD hade uppmanats att gå ut och sondera terrängen istället för att processen hade inletts med ett anbudsförfarande liksom förra gången. En slutsats man kunde dra av detta var, enligt vissa, att Allauktioner blivit vikt åt en speciell köpare, åt Stiftelsen, redan i en tidig fas. De fackliga organisationerna hade också uppfattningen att styrelsen (och VD och eventuellt också Karlsson) var mest positivt inställda till Stiftelsen/Auktionisten (medarbetarna talade oftare om Stiftelsen i termer av Auktionisten och genom namn på ledande personer som arbetade där än som Stiftelsen). För att visa sitt missnöje med Auktionisten som tilltänkt ägare bokade representanter för personalen ett möte med Karlsson i början på maj. De fick då reda på att Fredrik Finans var den köpare Karlsson tänkte förordas. Auktionisten var ute ur leken.

I mitten på maj skickade personalrepresentanterna en skrivelse till samtliga politiska partier i kommunfullmäktige.

Vi har erfarit att det finns ett politiskt motstånd mot en försäljning av *Allauktioner*. I det nuvarande läget skulle det vara en katastrof både för företaget och dess medarbetare om inte försäljningen kommer till stånd. Den tilltänkte ägarens anbud med personalstiftelsen som delägare uppfyller alla ställda krav och är den bästa garantin för att *Allauktioner* även i framtiden skall vara till gagn för stadens medborgare. Detta är en i princip enhällig uppfattning som delas av de två fackliga organisationer som organiserar 95% av *Allauktioners* personal.



I skrivelsen meddelade personalrepresentanterna att en majoritet av personalen stod bakom en försäljning av Allauktioner till Fredrik Finans samt att det vore "en katastrof" om privatiseringen inte fullföljdes.

## DET PRIVATISERADE ALLAUKTIONER

Efter privatiseringen fick Allauktioner en ny styrelse och så småningom också en ny verkställande direktör. Styrelsens medlemmar hade sin bakgrund i näringslivet. Den verkställande direktören hade inte heller sysslat med kommunal verksamhet. De flesta arbetade kvar. Färre medarbetare än vad den nye ägaren fått löfte att säga upp hade sagts upp under det gångna året. Ytterligare några hade dock slutat på egen begäran. Vidare hade den extraanställda personalen skurits ned och delvis ersatts med andra personer.

Allauktioners organisationsschema hade ritats om och visade en mer decentraliserad struktur. Det fanns inte längre någon vice verkställande direktör som basade över de administrativa delarna. Istället löd alla avdelningar direkt under den nye verkställande direktören, vilken hade en liten stab till sitt förfogande. Auktionsavdelningen, som tidigare rymt alla auktionsformer, hade delats upp i två delar genom att kvalitetsauktionerna bildat en egen avdelning.

### *Väckt ur sin "törnrosasöm"*

Fredrik Finans beskrev sitt övertagande av Allauktioner som en avgörande händelse för företaget. Det var: "som att väcka ett företag ur sin törnrosasöm". Allauktioner utgjorde en god bas som kunde vidareutvecklas, enligt den nye ägaren. Fredrik Finans menade vidare att det hade varit viktigt att utnyttja det "momentum" som skapades vid privatiseringen och att dra fördel av att: "det här är ju nytt och fräscht nu, är ett privat företag."

### *"Kvalitetssegmentet" i fokus*

Fredrik Finans menade att: "man kan inte tala om företaget som en helhet". Skälet till detta var att auktionerna hade olika konkurrenter och därmed levde i olika världar, enligt Fredrik Finans. Veckoauktionerna hade tidigare fått vara alltför dominerande medan "kvalitetssegmentet" kommit i skymundan. Folk förknippade det offentliga Allauktioner mer med veckoauktionerna än med kvalitetsauktionerna, vilket han såg som problematiskt. Det fanns en risk att

kunderna kände tveksamhet om de ”kunde få ut något” när de sålde på Allauktioners kvalitetsauktioner.

I Fredrik Finans beskrivning av Allauktioner framstod kvalitetsauktionerna som det mest centrala. Det privatiserade Allauktioner hade satsat på kvalitetssidan. Finans hade själv engagerat sig starkt i katalogernas utformning, i marknadsföringen nationellt och internationellt samt i att utveckla nya former av kundkontakter såsom specialvisningar för ”intressanta potentiella kunder”. Även den nye verkställande direktören Davidsson hade arbetat mycket med kundbearbetning både genom gamla och nya kanaler. Marknadsföringen hade varit ”aggressiv” och den hade gett resultat. Finans berättade att han tyckte att Allauktioner hade: ”nått det här målet redan nu. [Det är] ingen som tvekar att lämna in en sak hos oss.” För att förbättra servicen till kunderna hade en separat inlämningsavdelning skapats. Fredrik Finans hade också eftersträvat en ökad specialisering inom de olika delförksamheterna med fasta arbetsuppgifter och ett fastställande av vem som var ansvarig för vad. Han menade att: ”rotationssystem [var] väldigt trevligt för personalen men kanske inte för företaget.”

I övrigt beskrev Fredrik Finans det privatiserade Allauktioners auktioner som auktioner där man strävade efter att: ”få upp priset på varje grej”. Det viktigaste var att höja, och hålla uppe, det genomsnittliga försäljningspriset.

### *Affärsmässighet*

Ett av Allauktioners problem ur ägarens synvinkel var att det inte hade skötts tillräckligt ”affärsmässigt väl”. Enligt Fredrik Finans hade detta att göra med att Allauktioner varit en kommunal verksamhet och att den hade haft en ”politisk styrelse”. Fredrik Finans hade därför tillsatt en styrelse med affärsinriktning. Allauktioner hade: ”varit duktiga på specialkunskaper för det är sånt de tycker är kul”. Detta var emellertid inte tillräckligt för den nye ägaren.

Fredrik Finans hade arbetat för att få Allauktioner att bli vad han kallade ett ”affärsmässigt företag”. Det gick inte bara att arbeta med det som var roligt utan man måste fokusera på lönsamheten. Han hade jobbat hårt på att få ”människor att bli affärsmässiga”. Många hade arbetat länge på Allauktioner och hade haft svårt att inse att: ”det inte [kunde] förvänta sig att varorna kommer in automatiskt, nummer ett, och nummer två att de säljs automatiskt”. De som slutat på egen begäran menade han att det var sådana som: ”inte kunde ställa om sig från sin kommunala lunk”.

Under det första året i privat ägo hade det privatiserade Allauktioner satsat på den svenska marknaden, men den nye ägaren blickade även utanför

Sveriges gränser. Allauktioner gick bra, men kunde gå ännu bättre. ”Det kan bli ett riktigt uppsving om vi kan komma in på den internationella marknaden”, menade Fredrik Finans.

Facket sågs som en möjlig risk för Allauktioners framgång i framtiden, även om Fredrik Finans var nöjd med det samarbete som han haft med facket så långt. Allauktioners konkurrenter hade inte samma organisationsgrad som Allauktioner, vilket han såg som en relativ konkurrensnackdel för auktionsfirman. Fredrik Finans menade att: ”Fackföreningar är för mig någonting förlegat. Det finns ingen dynamik i det begreppet.”

Fredrik Finans berättade vidare att bytet av verkställande direktör hade varit ”ett måste” i hans strävan att förändra företaget. Fredrik Finans betonade att den nye verkställande direktören, Davidsson, var en person som arbetade ”oerhört mycket med personalutveckling”. Detta var i linje med Fredrik Finans strävan att bygga upp specialistkompetens inom olika om-åden, också på chefssidan.

Davidsson hade en bakgrund som fondförvaltare med internationell anknytning. Inför sitt tillträde talade Davidsson om förändringar av typen ”att anpassa produkter som marknaden efterfrågar”. Davidsson ansåg att det fanns mycket som var bra med Allauktioner och att det gällde att behålla det bästa av det som kännetecknat det offentliga Allauktioner som dess specialistkompetens och att det agerade på: ”ett hundra procentigt korrekt sätt”. Den modell för företagsledning som Davidsson beskrev som sin var uppbyggd kring att det var viktigt att ”jobba med information och motivation” samt att ha en ”plattare organisation.” För Davidsson hade Fredrik Finans övertagande av Allauktioner varit ett företagsköp bland andra: ”jag har ju inte sett det här som ett privatiseringsprojekt”, menade Davidsson. Det var först via pressen och genom kontakter med Fredrik Finans och Allauktioners personal som han hade förstått att andra såg på Allauktioner som en privatiserad organisation.

#### De privatiserade

Allauktioners medarbetare menade att mycket var som vanligt. Att så var fallet sågs med blandade känslor. Personalen hade hoppats på större förändringar inom vissa områden. Samtidigt menade de att det ännu inte gått så lång tid sedan Fredrik Finans tagit över. Det kunde komma att ske mer framöver.

Det rullar ju på lite grann som förut ... Jag tror inte att den nya ledningen har format det än som den vill. (Auktionsarbetare)

På sikt kommer vi att bli ett normalt fungerande konkurrensutsatt företag. (Marknadschef)

Mycket var sig emellertid olikt. Det privatiserade Allauktioner var en organisation med pengarna i fokus. Det hade inte det offentliga Allauktioner inte varit.

#### *Med pengarna i fokus*

Verksamhetens lönsamhet var mycket viktig för den nye ägaren, enligt de medarbetare på Allauktioner jag intervjuade i andra omgången. "Han har bara ett i sikte - att få igen sin investering och mer därtill", förklarade en av dem. Denna endimensionering av verksamhetens syfte märktes bland annat på att betalningar till säljare gjordes senare samt att säljare av dyra föremål inte längre fick några pengar innan köparen betalt. Med fokuseringen på att tjäna pengar följde: "våldiga krav på hur mycket man ska prestera". Den ökade vikten vid ekonomiska aspekter var en omställning från tidigare, vilken det tog ett tag att vänja sig vid. Fredrik Finans beskrevs lyssna om man hade bra förslag. Och bra förslag var sådana som ökade vinsten. Som en av mina intervjupersoner kommenterade: "allting som går att para ihop med pengar går ju".

Medarbetarna tog vidare upp att Allauktioners lönsamhetsfokus gjorde deras arbete "enklare" än förut. Detta hade att göra med att: "förut var ju ägarens syfte med verksamheten inte riktigt klart - om det skulle vara en social verksamhet eller en affärsdrivande verksamhet." Nu visste de alltid vartill det syftade. Allauktioner syftade till att generera vinst.

#### *Kompetent styrelse*

Medlemmarna av den nya styrelsen sades ha den kompetens som krävdes för att kunna ifrågasätta hur verksamheten sköttes. De ansågs därtill med kontakter som var till nytta för Allauktioner.

Den tidigare ledningen hade varit bunden av "prestige". Detta hade medfört att det varit svårt att lägga fram förslag från personalens sida. Så var inte fallet med den nya styrelsen. Den nya styrelsen beskrevs vara mer välvilligt inställd till personalen än den tidigare och beskrevs även som mer intresserad av personalens synpunkter och förslag: "De frågar ju oss vad vi tycker. Det vet man ju inte om de bryr sig om (vad vi i personalen tycker) men de frågar ju".

### *Ökat personalinflytande, men inget personaldeläggande*

En ny VD och ett större mått av decentralisering var vad man hoppats finna efter privatiseringen. Dessa förväntningar beskrevs också ha infriats. Allauktioners nye VD beskrevs i berömmande ordalag, men hans avsaknad av erfarenhet av auktionsverksamhet sågs som en brist. Davidsson ansågs vara "en ung man med friska idéer". Beslutsfattandet beskrevs vidare som mer spritt än tidigare. Beslutsvägarna var "plattare" än förr. Nu ingick avdelningscheferna i en ledningsgrupp där frågor diskuterades. Personalens inflytande på hur Allauktioner sköttes hade ökat. Det hade dock inte blivit så stort som många hade hoppats.

Personaldelägandet hade det inte blivit något av med. Istället hade medarbetarna sagt ja till ett erbjudande om ett vinstdelningssystem. Personalstiftelsen beskrevs som "vilande". Vissa menade att man aldrig haft för avsikt att ta över en del av Allauktioner via den. Stiftelsen skulle endast ha varit ett medel för att få information. Andra menade att det inte blivit något av med personaldelägandet eftersom den nye ägaren "inte ville det".

### *Brett utbud, men mer avgränsat ansvar*

Allauktioners bredd hade inte försvunnit, vilket varit en av farhågorna innan privatiseringen. Allauktioner hade fortfarande ett stort antal olika auktioner. Det styrande för vilka auktioner som hölls sades nu sades vara vinsten. Andra kriterier, såsom sociala och kulturella skäl, beskrevs som underordnade. Verksamheten hade därtill expanderat något geografiskt genom ett nytt lokal-kontor. Tidigare begränsningar i handlingsutrymmet beskrevs nu ha fallit bort: "Vi agerar ju på lika villkor som våra konkurrenter."

Hur auktionerna hölls hade i viss mån ändrats. En populär auktion hade flyttas till lördagar och Allauktioner hade förlängt sina öppettider för inlämning av föremål. I gengäld hade facket fått igenom sitt gamla krav på flexibel arbetstid. Allauktioner tog vidare mindre ansvar för eventuella felaktigheter genom att använda sig mer av gängse friskrivningar i branschen. Om Allauktioner handlat "i god tro" gick köpet inte tillbaka, vilket beskrevs som en "stor skillnad mot tidigare".

Katalogerna hade ändrat karaktär. Tidigare hade tanken varit att katalogerna gjordes inte bara för att sälja föremålen, utan också för att man skulle kunna läsa, och lära, av dem. Katalogerna beskrevs fortfarande som fina, men nu fokuserades försäljningsdelen. Bilderna hade blivit fler och av högre kvalitet men informationen hade blivit knapphändigare. Beträffande den kunniga personalen nämndes att det inte var säkert att Allauktioner skulle

kunna ha kvar lika många experter i framtiden som det haft hittills. Konkurrenterna hade ett mindre antal fast anställda och hyrde in kunskapen när den behövdes. Så kunde det komma att bli också här.

#### *Renodling av avdelningar och arbetsuppgifter*

Den nye ägaren sades inte ha gillat idén att ha alla auktioner i en avdelning. Den uppdelning i kvalitets- respektive veckoauktioner som den förra omorganisationen hade varit ett försök att komma tillrätta med hade ”cementerats” igen. Auktionsavdelningens inlämnings- och värderingsavdelning hade flyttas över till en nyinrättad inlämningsavdelning. Medarbetarna hade också fått mer fasta arbetsuppgifter. Man hade ”försökt specialisera sig”. I det offentliga Allauktioner ”hade vi ju lite mer roterande jobb, vi som jobbade här på auktionsavdelningen”.

Underavdelningarna inom det ekonomiadministrativa området hade avskaffats. Dessa avdelningar gick nu under den gemensamma benämningen ekonomiavdelningen. Kundtjänst/kundservice som hade varit en administrativ underavdelning hade fått ökad tyngd och utgjorde nu en egen kundservice-avdelning. Marknadsföringsavdelningen var kvar. Den hade också fått en större tyngd i organisationen.

#### *Med känsla för flärd*

Marknadsföring, framförallt av exklusiva auktioner, var ett område som såväl ägaren som den nye VD:n prioriterade. Fredrik Finans hade satsat på den exklusiva kvalitetssidan. Fredrik Finans ansågs tycka det var roligt att äga ett auktionshus och då ett auktionshus med klass.

Fredrik Finans hade i stor utsträckning ersatt extrapersonalen som brukade stå vid inlämningsdisken med ordinarie personal och nyrekryterade ”söta överklassflickor”, som en medarbetare karaktäriserade dem. Att ha en speciell inlämningsavdelning beskrevs som positivt. Inlämningen var ju Allauktioners ansikte mot kunderna, berättade medarbetarna. Det var därför viktigt vilka som stod där. Att man försökte odla en viss stil möttes dock med blandade känslor. ”Vi trodde att man skulle vara mer inriktad på affärsverksamheten och kanske mindre på att få en viss stil på verksamheten”, berättade en facklig representant. Den motsatta åsikten var av typen att: ”ett affärsföretag ska väl vara privat ... vi har fått in lite mer flärd i verksamheten på något vis ... landsting och kommuner är ungefär lika tråkiga.” Passande till den prägel på Allauktioner som ägaren försökte uppnå hade man fått fler kunder i kategorin

”folk från Fina Förstaden”, det vill säga personer som var mer inriktade på att sälja och köpa inom det dyrare kvalitetssegmentet.

#### *Överengagerad ledning*

Ägaren hade förväntats vara intresserad av och engagerad i verksamheten. Det hade Fredrik Finans också visat sig vara, framförallt när det gällde marknadsföring. Han hade vidare satsat mer än han skurit ned och han hade råd att kosta på. Flera av Allauktioners lokaler höll på att, eller skulle, renoveras, med början med de utrymmen som mötte kunderna. Ett nytt datoriserat auktionssystem höll på att installeras, vilket utgjorde bakgrunden till en av uppsägningarna. Ytterligare två personer hade sagts upp. De som slutade på egen begäran var enligt uppgift missnöjda med utfallet av omorganisationen. De hade inte fått (behålla) arbetsuppgifter de trivdes med. Att diskutera varför de slutat beskrevs som känsligt. Några personer hade också nyanställts.

Fredrik Finans beskrevs som alltför engagerad ibland. Fredrik Finans hade inte visat sig var en ägare som agerade i bakgrunden och stack till verksamheten en slant när det behövdes, som många väntat sig. Fredrik Finans var ständigt involverad. Istället för att få en ny VD hade man nästan fått två. Till detta kom att såväl den nye ägaren som den nye VD:n hittills hade endast liten erfarenhet av Allauktioner, varför deras idéer inte alltid visade sig så lätta att genomföra för de medarbetare som fick ansvar för dem. ”De två som är högst ... kan egentligen inte så mycket om hur vår kärnverksamhet fungerar”. En arbetsuppgift som tillkommit beskrevs som en följd av detta vara att lära högsta ledningen hur Allauktioner fungerade.

#### *Bortglömd privatisering?*

Allauktioners rykte verkade inte ha lidit någon varaktig skada av privatiseringen, menade medarbetarna. Även om inlämningen till vårauktionen hade varit dålig 1993, gick den hyfsat på hösten och mycket bra våren 1994. Allauktioner stod fortfarande för ärlighet och pålitlighet, menade medarbetarna. Någon påpekade vidare att det verkade som om kunderna glömt bort att Allauktioner hade privatiserats. Kvalitetsauktionernas kundkrets ansågs dock vara medvetna om att något hänt. De sades se mer positivt på Allauktioner nu då det var privat ägt.

## KONSTRUKTIONEN III

Det här är det första av två kapitel där fältstudien av Allauktioner analyseras. I det här kapitlet analyseras hur det privatiserad Allauktioner konstruerades. I kapitel tretton diskuteras privatiseringsprocessen.

Allauktioner valdes som ett komplement till de andra fallen och jag knyter därför an till resultaten från dessa i analysen. I de tidigare analyserna fann jag att de privatiserade organisationerna konstruerades på tre grunder: allmänna föreställningar, egna erfarenheter och ägaren. De här grunderna återkom även i Allauktioners fall. Nedan diskuteras konstruktionen av det privatiserade Allauktioner under rubrikerna "Egna erfarenheter", "Allmänna föreställningar" samt "Privata organisationer". Efter denna genomgång tar jag upp några skillnader mellan grupper. Avslutningsvis sammanfattas analysen av konstruktionerna i alla de studerade fallen.

Eftersom Allauktioner studerades under privatiseringsprocessens gång kunde jag ta del av de farhågor och förväntningar som organisationsmedlemmarna gav uttryck för inför privatiseringen. Dessa farhågor och förväntningar innehöll redogörelser för vad som kännetecknade ett privatiserat Allauktioner. Studiens uppläggning gjorde det således möjligt att analysera även vad man kan kalla en ex-antekonstruktion av den privatiserade organisationen. I det här kapitlet kommer jag att analysera både ex-ante konstruktionen och konstruktionen av det privatiserade Allauktioner efter privatiseringen, vad som då kan kallas ex-postkonstruktionen.



## EGNA ERFARENHETER

I enlighet med resultaten av de tidigare studierna borde egna erfarenheter kunna ligga till grund för konstruktionen av den privatiserade organisationen. Allauktioner var en organisation vars medlemmar inte antogs vara begränsade konstruktörer i den mening jag diskuterade i kapitel nio. Egna erfarenheter visade sig också vara en grund för konstruktionen. Det privatiserade Allauktioner konstruerades dels som motsatsen till det offentliga, liksom den privatiserade vårdcentralen i Vibo. Dels låg den offentliga erfarenheten till grund för en konstruktion som byggde vidare på det som varit, såsom vid konstruktionen av det privatiserade Svecon Bygg. Vilken av dessa preciseringar av grunden som var viktigast växlade mellan ex-ante och ex-post konstruktionen av det privatiserade Allauktioner.

Som motsatsen till det offentliga

De erfarenheter organisationsmedlemmarna hade av det offentliga Allauktioner var både bra och dåliga. Medarbetarna såg mycket gott hos organisationen. De tyckte om Allauktioner även om många av dem hade arbetsuppgifter som innehöll arbetsamma moment såsom tunga lyft. Allauktioner hade emellertid även nackdelar. Det var vissa saker som framstod som särskilt problematiska och dessa förknippade man med organisationens kommunala status. De problem medarbetarna lyfte fram hade framförallt att göra med Allauktioners interna funktionssätt. Ledningen förde dock inte fram dessa frågor som problem.

Det offentliga Allauktioner var en organisation med en oengagerad ägare. Ägaren lade heller inte några pengar på organisationen. Det offentliga Allauktioner var vidare en organisation med en hierarkisk struktur. Den var alltför hierarkisk menade personalen. Ledningen lyssnade inte på personalens råd och förslag. Fackets inflytande var litet och personalen var passiv.

Det privatiserade Allauktioner i form av föreställningar och förväntningar konstruerades som motsatsen till det offentliga Allauktioners dåliga sidor. Det privatiserade Allauktioner beskrevs som en organisation med en engagerad ägare. Ägaren värdesatte Allauktioner och satsade på organisationen. Det privatiserade Allauktioner hade vidare en decentraliserad struktur. Ledningen lyssnade på sin personal. Fackets inflytande var stort. Det var en kraft att räkna med i organisationen eftersom det privatiserade Allauktioner hade en ledning som lyssnade på vad personalen sade och facket var en viktig repre-

sentant för personalen. Det privatiserade Allauktioner hade också en aktiv personal. Den tog initiativ.

Att använda egna erfarenheter som grund för en motbildskonstruktion förekom även i ex-postfallet. Den privatiserade organisationen ex-post beskrevs ha en engagerad ägare, och till och med en alltför engagerad sådan. Strukturen ansågs vara decentraliserad, men den beskrevs även som topptung. Ledningen lyssnade på personalen. Den sades dock även lägga sig i vad personalen gjorde. Den privatiserade organisationens personal var vidare relativt aktiv, men inte så drivande som i den privatiserade organisationen ex-ante. I ex-post fallet var motbildskonstruktionen således inte lika utpräglad. I detta fall konstruerades den privatiserade organisationen även enlighet med tidigare erfarenheter.

Som det offentliga

En konstruktion av den privatiserade organisationen i likhet med tidigare offentliga erfarenheter var underordnad i ex-antefallet. Olikheterna med det offentliga betonades. I ex-post konstruktionen utgjorde däremot den offentliga erfarenheten en grund för en konstruktion som byggde vidare på vad det offentliga Allauktioner hade varit. Etiketter som "fullsortimentsföretag", "kunskapsföretag" ett "serviceföretag" och "storstadsbornas veckonöje" användes fortfarande. Det viktiga var vad man gjorde och vad man hade gjort. Det var detta som låg till grund för konstruktionen. Den privatiserade organisationen konstruerades som den offentliga.

Annorlunda uttryckt kan man säga att grunden för konstruktionen i ex-postfallet var en organisatorisk erfarenhet. Att Allauktioner hade privatiserats uppfattades här inte som ett kategoribyte av betydelse. Det privatiserade respektive det offentliga Allauktioner placerades i samma huvudkategori. Den privatiserade organisationen konstruerades med egna erfarenheter som grund oberoende av om dessa kunde kallas privatiserade eller ej.

## ALLMÄNNA FÖRESTÄLLNINGAR

En gemensam nämnare för de tidigare fallen var att föreställningarna om det effektiva företaget låg till grund för konstruktionen. Det effektiva företaget användes även vid konstruktionen av det privatiserade Allauktioner ex-post och ex-ante. Konstruktionen av de privatiserade organisationerna skedde dock inte helt i enlighet med det effektiva företaget.

### Som effektiva företag

I ex-ante konstruktionen av den privatiserade organisationen betonades de värdemaximerande aspekterna mycket starkt. I och med att organisationen fick en privat ägare skulle denne, såsom vinstmaximerare, driva företaget ekonomiskt rationellt på gott och ont. Värdemaximering var en central aspekt även i ex-post konstruktionen. Pengarna styrde, vilket sades medföra att vardagen blev mer lätthanterlig. Värdemaximeringen kan emellertid ses som svagare i detta fall då ett irrationellt intresse för så kallad "flärd" karakteriserade den privatiserade organisationen. Detta flärdintresse beskrevs som ett konkurrerande intresse, vilket inte var ekonomiskt rationellt. Det privatiserade Allauktioner borde ha varit enbart värdemaximerande, enligt medarbetarna, men var det inte.

Den privatiserade organisationen konstruerades som en förändringsbar och föränderlig organisation i båda fallen. Vad gäller ex-ante konstruktionen framhövdes förändringsbarheten framförallt av personalen. Ledningen betonade istället föränderligheten. I ex-postkonstruktionen var denna skillnad inte markerad. Förändringsbarheten var relativt mindre utmärkande. Föränderligheten beskrevs emellertid som central för vad den privatiserade organisationen var, av medarbetarna.

Såväl det privatiserade Allauktioner ex-ante som det privatiserade Allauktioner ex-post konstruerades vidare som opolitiska. De beskrevs som organisationer som hade flyttats ut ur den politiserade sfären och som en delar av en annan, affärsmässig, sfär. De hade bytt omgivning. Det intresse för flärd som i ex-postfallet konkurrerade med det värdemaximerande ansågs inte heller ha med politiken att göra. Det betraktades inte som ekonomiskt rationellt men bidrog heller inte till att den privatiserade organisationen ex-post konstruerades som en del av den politiserade sfären.

Den privatiserade organisationen konstruerades som autonom i båda fallen i så måtto att det inte skulle komma någon politiker till undsättning om det gick dåligt. Ägaren antogs emellertid också ställa upp med medel om den privatiserade organisationen behövde mer resurser både i ex-ante och i ex-post konstruktionen. Sammantaget menar jag därför att de privatiserade organisationerna konstruerades både som autonoma och som beroende i såväl ex-ante som ex-post fallet.

Konstruktionerna av de privatiserade organisationerna som effektiva företag finns sammanfattade i figur 11.1. I figuren har jag även markerat den skillnad mellan medarbetare och ledning som framträdde i ex-ante fallet.

**Figur 11. 1 Konstruktionen av det privatiserade Allauktioner som ett effektivt företag**

| <b>Ex-ante konstruktionen</b>        | <b>Ex-post konstruktionen</b> |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| Värdemaximerande                     | Värdemaximerande              |
| Förändringsbar (mer av medarbetarna) | Förändringsbar                |
| Föränderlig (mer av ledningen)       | Föränderlig                   |
| Opolitisk                            | Opolitisk                     |
| Autonom, men även beroende           | Autonom, men även beroende    |

Inte som ideologiskt laddade

Ett förväntat resultat var att det privatiserade Allauktioner även skulle konstrueras som en ideologiskt laddad organisation. Här fanns, såsom vid konstruktionen av den privatiserade vårdcentralen i Vibo, både föreställningar om privatiserade organisationer som effektiva företag och som ideologiska skapelser att tillgå.

Det privatiserade Allauktioner ex-ante och ex-post konstruerades emellertid inte som ideologiskt laddade. De allmänna föreställningarna om privatiserade organisationer som ideologiska slog inte igenom i konstruktionen.

I kapitel tretton återkommer jag till en möjlig förklaring till detta resultat. I det kapitlet diskuteras hur den process som leder fram till privatiseringen kan påverka konstruktionen av privatiserade organisationer. Jag kommer då bland annat att visa hur en ideologisering av Allauktioner motverkades under den process som ledde fram till organisationens privatisering.

## PRIVATA ORGANISATIONER

I kapitel nio förde jag fram en tredje grund för konstruktionen av privatiserade organisationer. Jag konstaterade då att Industribygg och Svecon Bygg konstruerades som ägaren. Detta möjliggjordes av att privatiseringen innebar att de knöts till en extern ägarorganisation - Svecon.

I Allauktioners fall blev köparen inte en tydlig organisation, även om organisationen hade erhållit en extern ägare. Motsvarigheten till organisationen Svecon hos Industribygg och Svecon Bygg var här en person - Fredrik Finans. Vid konstruktionen av det privatiserade Allauktioner ex-ante och ex-post fanns emellertid andra organisationer som påverkade konstruktionen - de privata auktionsfirmorna. De var inte, och blev inte, ägare. Men de sågs som potentiella ägarorganisationer och som normerande för vad det innebar att vara privatägd. Dessa organisationer utgjorde en tredje grund för konstruktionen.

Som de andra och som normal

Allauktioner omgavs av flera privata auktionsfirmor. Ytterligare ett sätt att redogöra för vad det privatiserade Allauktioner var, var likna att den privatiserade organisationen vid dessa privata auktionsfirmor.

Medarbetarna betonade att det privatiserade Allauktioner ex-ante i likhet med det privata var en organisation som brydde sig mer om vissa kunder än andra. Den privatiserade organisationen satsade på de rika kunderna. Det privatiserade Allauktioner ex-ante beskrevs vidare föredra vissa auktionsformer. I likhet med de privata auktionsfirmorna var det de exklusiva auktionerna som betonades. I likhet med de privata auktionsfirmorna var den privatiserade organisationen inte heller helt tillförlitlig. Den tog inte fullt ansvar för felbedömningar och misstag. Personalen var i likhet med de privata auktionsfirmornas personal mindre kompetent. Ur medarbetarnas synvinkel var den privatiserade organisationen en organisation som liknade de andra auktionsfirmorna på fältet på ett sätt som de värderade negativt.

Ledningen betonade andra likheter med de privata auktionsfirmorna vid konstruktionen. Den förde fram att den privatiserade organisationen i likhet med de privata aktörerna på fältet var en organisation med stor handlingsfrihet. Den hade inga geografiska restriktioner. Ledningen värderade också ett närmande till de privata annorlunda. I motsats till medarbetarna uppskattade ledningen att den privatiserade organisationen var lik de andra.

Den privatiserade organisationen ex-post konstruerades också som de andra. Medarbetarna menade att den privatiserade organisationen i likhet med de privata auktionsfirmorna var en organisation som brydde sig mer om vissa kunder än andra. Den privatiserade organisationen ex-post satsade på de rika kunderna, men man tog även hand om andra typer av kunder. Den privatiserade organisationen föredrog även vissa auktionsformer. I likhet med de privata auktionsfirmorna var det de exklusiva auktionerna som betonades, men Allauktioner satsade även på andra auktionsformer. I likhet med de privata auktionsfirmorna var den inte heller helt tillförlitlig. Den tog inte fullt ansvar för felbedömningar och misstag, men så illa som man befarat hade det inte blivit. Handlingsfriheten var där liksom den geografiska obundenheten. Personalen var dock mindre kompetent. Här fanns inga uttalade skillnader mellan nivåer bland de tidigare organisationsmedlemmarna.

Sammanfattningsvis var en konstruktion av den privatiserade organisationen som de andra privata auktionsfirmorna relativt mindre framträdande i ex-postfallet än i ex-ante fallet. Även om synen på de privata auktions-

firmorna var sig lik konstruerades den privatiserade organisationen inte som de andra i lika stor utsträckning som i ex-ante fallet.

## SAMMANFATTNING

Allauktioner konstruerades på flera grunder såsom visas i figur 11.2. Som väntat var egna erfarenheter en möjlig grund för konstruktionen. Det privatiserade Allauktioner ex-ante konstruerades främst som motsatsen till erfarenheterna av det offentliga, medan det privatiserade Allauktioner ex-post konstruerades mer som det offentliga. Båda fallen konstruerades vidare som effektiva företag. Detta är också i linje med resultaten från analyserna av de andra fallen. Därtill konstruerades det privatiserade Allauktioner ex-ante och ex-post som de privata auktionsfirmorna och som normala.

**Figur 11. 2. Konstruktionen III**

| <b>Ex-antekonstruktionen</b>      | <b>Ex-postkonstruktionen</b>                              |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Som motsatsen till det offentliga | Som det offentliga                                        |
| Som ett effektivt företag         | Som ett effektivt företag                                 |
| Som de andra och som normal       | Som de andra och som normal (betonades mindre än ex-ante. |

Detta resultats relation till de tidigare diskuteras vidare nedan under rubriken ”Med enskilda organisationer som grund” och följs av en summering av konstruktionen i alla de studerade fallen. Dessförinnan några ord om skillnader mellan grupper.

### Gruppvis skillnader

Något som inte framgår av sammanfattningen i figur 11.2 är de gruppvis skillnader som noterades i Allauktioners fall. Här fanns en likhet med Vibo. Av de tre uppdelningarna av organisationen som jag berörde i kapitel tio var grupperingen ledningen kontra övriga medarbetare den som slog igenom vid konstruktionen.

På Allauktioner återkom de tre grunderna hos både ledningen och medarbetarna i ex-ante fallet. Här förekom det skillnader i konstruktionen inom ramen för en enskild grund. En sådan skillnad mellan ledningen och medarbetarna var att medarbetarna utgick från det negativa exemplet vid konstruktionen av Allauktioner som de andra auktionsfirmorna. Allauktioner konstruerades som normal på ont. Den privatiserade organisationen var lika

dålig som de andra. Ur ledningens synvinkel konstruerades det privatiserade Allauktioner som normal på gott. Den privatiserade organisationen var lika bra som de andra. En annan, mindre, skillnad rörde grunden allmänna föreställningar. Medarbetarna betonade det förändringsbara, styrbara, draget relativt mer och det föränderliga, anpassliga, relativt mindre än ledningen vid konstruktionen av Allauktioner som ett effektivt företag. Här fanns dock inte någon skillnad mellan grupper vad gäller betoningen av föreställningarna om det effektiva företaget som helhet.

I ex-post fallet var situationen delvis förändrad. Den tidigare ledningen hade slutat, varför eventuella skillnader mellan ledningen och medarbetarna inte kunde studeras. Om däremot den nya ledningen i form av Fredrik Finans, ägare och arbetande styrelseordförande, och Davidsson, den nye verkställande direktören, inkluderas framträder återigen en skillnad mellan ledningen och medarbetarna. Till skillnad mot medarbetarna var egna erfarenheter inte en framträdande grund för konstruktionen. För ledningen var det privatiserade Allauktioner i första hand ett effektivt företag. De var inriktat på att skapa vinst åt ägaren. Detta skulle ske genom att det privatiserade Allauktioner skulle ge de kunderna vad de ville ha och organisera verksamheten därefter. Vidare konstruerade ledningen, i likhet med medarbetarna, Allauktioner som de privata auktionsfirmorna. Det privatiserade Allauktioner konstruerades som de andra och som normal.

## PÅ FLERA GRUNDER

Detta kapitel avslutar den egentliga analysen av hur Vibo, Industribygg och Allauktioner konstruerades. Här kommer jag att relatera analyserna av fallen till varandra och summera resultaten så långt. Jag kommer först att visa hur en jämförelse leder fram till en mer generell tredje grund för konstruktionen, till enskilda organisationer snarare än ägaren. Därefter sammanfattas grunderna för konstruktionen i respektive fall.

### Enskilda organisationer

I Allauktioners fall var ägarorganisationen i praktiken flera andra privata auktionsfirmor som potentiellt kunde ta över. Inte bara föreställningarna om en, såsom beträffande Industribygg och Svecon Bygg utan om flera enskilda organisationer bidrog här till att avgränsa vilka föreställningar som borde ingå i konstruktionen av den privatiserade organisationen. Detta resultat tyder på att i stället för att peka ut ägaren, eller närmare bestämt ägarorganisationen,

som en konstruktionsgrund kan man tala om enskilda organisationer som grund. Grunden enskilda organisationer tog sig tre uttryck i mina fall. Konstruktionen grundades i ägarorganisationen, i de privata auktionsfirmorna respektive i de offentliga vårdcentralerna.

Industribygg och Svecon Bygg konstruerades som en enskild organisation - som Svecon. I Svecon Byggs fall innebar identifieringen med ägaren att organisationen blev en speciell sorts organisation. Den blev olik de andra på fältet. I Industribyggs fall var, som jag diskuterade i kapitel nio, resultatet ett annat. Identifieringen med ägaren drev en konstruktion av Industribygg som marknadsekonomisk. Det bidrog i sin tur till att konstruktionen av den privatiserade organisationen som ett effektivt företag blev dominerande.

Det privatiserade Allauktioner placerades i samma kategori som de privata auktionsfirmorna vid konstruktionen. De föreställningar som förknippades med de privata firmorna förknippades även med Allauktioner. Likheterna framhövdes och det privatiserade Allauktioner ex-ante och ex-post närmade sig de privata auktionsfirmorna på fältet. De privatiserade organisationerna kom att bli normala organisationer.

I Vibos fall konstaterade jag i kapitel nio att en konstruktion som ägarorganisationen inte var aktuell. Den privatiserade organisationen var inte köpt av en extern ägarorganisation utan var vad man kan kalla internt ägd - av läkarna. Därmed resonerade jag inte vidare kring ägaren som en möjlig grund för konstruktionen av den privatiserade vårdcentralen. Om man istället för en ägarorganisation betraktar flera enskilda organisationer som en möjlig grund för konstruktionen, såsom i Allauktioners fall, blir emellertid bilden en annan. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo konstruerades förvisso som motsatsen till erfarenheter av det offentliga, som jag pekat på i tidigare analyser. Konstruktionen av den privatiserade organisationen baserades på egna erfarenheter från öppenvård och slutenvård. Konstruktionen hade dock även en annan grund som jag inte uppmärksamade då - de omgivande kommunala vårdcentralerna. Flera enskilda organisationer utgjorde en grund för konstruktionen av den privatiserade organisationen också i detta fall. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo konstruerades med utgångspunkt i föreställningarna om de andra organisationernas brister. Vibo blev motsatsen till det som var dåligt hos sina offentliga motsvarigheter. Vibo fjärmades från de andra vårdcentralerna. Här bidrog således användandet av enskilda andra organisationer som grund till en extraordinär konstruktion av den privatiserade organisationen. Den privatiserade vårdcentralen i Vibo konstruerades som en organisation utöver det vanliga.



Allmänna föreställningar, egna erfarenheter och enskilda organisationer

Ett resultat av analyserna är mot denna bakgrund är att de privatiserade organisationerna konstruerades med allmänna föreställningar, egna erfarenheter och enskilda organisationer som grund. Konstruktionen skedde på fler än en grund i varje fall, se figur 11.3.

**Figur 11.3 Grunder för konstruktionen av de privatiserade organisationerna**

|                             | <b>Allmänna föreställningar</b>                                                                              | <b>Egna erfarenheter</b>                                                                               | <b>Enskilda organisationer</b> |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Vårdcentralen i Vibo</b> | Privatiserade organisationer som effektiva företag<br>Privatiserade organisationer som ideologiska skapelser | I motsats till erfarenheter av det offentliga                                                          | Andra offentliga               |
| <b>Industribygg</b>         | Privatiserade organisationer som effektiva företag                                                           |                                                                                                        | Ägaren                         |
| <b>Svecon Bygg</b>          | Privatiserade organisationer som effektiva företag                                                           | Fortsättning på erfarenheter (av det offentliga)<br>I motsats till erfarenheter av det offentliga      | Ägaren                         |
| <b>Allauktioner ex-ante</b> | Privatiserade organisationer som effektiva företag                                                           | <i>Fortsättning på erfarenheter av det offentliga</i><br>I motsats till erfarenheter av det offentliga | Andra privata                  |
| <b>Allauktioner ex-post</b> | Privatiserade organisationer som effektiva företag                                                           | Fortsättning på erfarenheter av det offentliga<br><i>I motsats till erfarenheter av det offentliga</i> | Andra privata                  |

Av figuren kan också utläsas att kombinationen av grunder varierade mellan fallen. Det förekom olika preciseringar av grunderna i olika fall. Vidare avvek Industribygg från de andra fallen genom att inte konstrueras med egna erfarenheter som grund. En likhet mellan fallen var dock att föreställningar om privatiserade organisationer som effektiva företaget ingick i konstruktionen i samtliga fall.

I kapitel tretton går jag vidare med dessa resultat. Jag kommer då att lägga fallen åt sidan och koncentrera diskussionen på de tillvägagångssätt, eller de mer utförliga konstruktionsmetoder, genom vilka privatiserade organisationer kan konstrueras. Men först följer en sista analys med mer direkt empirisk anknytning. Utgångspunkten för diskussionen i nästa kapitel är iakttagelsen att privatiseringsprocessen kan påverka på grunderna för konstruktionen av privatiserade organisationer.

## PRIVATISERINGSPROCESSER

I kapitel nio diskuterades några möjliga förklaringar till att de privatiserade organisationerna konstruerades på olika grunder och till hur dessa grunder specificerades. Jag visade först att det större privatiseringssammanhanget kunde påverka grunderna för konstruktionen. Jag pekade även på att det verkade ha betydelse om konstruktörernas funktioner kunde karaktäriseras som företagsmässiga eller ej. Vidare diskuterades betydelsen av att privatiseringen i vissa fall kunde betraktas som ett förvärv. Ytterligare något som verkade påverka konstruktionen var den process som ledde fram till privatiseringen. I analyserna av Vibo, Industribygg och Svecon Bygg argumenterade jag för att den påverkade konstruktionen av de privatiserade organisationerna genom att främja, och motverka, enskilda grunder.

I det här kapitlet kommer jag att fortsätta diskussionen av möjliga förklaringar till vilken kombination av grunder som används i enskilda fall. Inledningsvis diskuteras om idén om företagsmässiga funktioners betydelse kan förklara skillnaderna mellan ledning och övriga medarbetare i All-auktioners fall. Därefter övergår jag till att analysera Allauktioners privatisering. Jag kommer först att argumentera för att betydelsen av att Allauktioners privatisering var en välbekant process. I det därpå följande avsnittet avhandlas resultatet att det privatiserade Allauktioner inte konstruerades som en ideologiserad organisation vare sig ex-ante eller ex-post. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

## FÖRETAGSMÄSSIGA FUNKTIONER?

En följd av privatiseringen var i Allauktioners fall att ledningen avgick. Den nya ledningsduon, Finans och Davidsson, konstruerade det privatiserade Allauktioner ex-post lite annorlunda än medarbetarna. Den nya ledningen utgick från grunden allmänna föreställningar, och då det effektiva företaget, samt från grunden enskilda organisationer. För medarbetarna var även egna erfarenheter en viktig grund.

Här fanns ett mönster som vid första anblicken påminde om Vibos. I Vibofallet menade jag att skillnader i funktion var en möjlig förklaring till skillnaderna i konstruktion mellan personal och läkare. Föreställningarna om det effektiva företaget tedde sig mer attraktiva för innehavare av det jag tidigare kallat företagsmässiga funktioner. I Vibos fall hade läkarna en företagsmässig funktion, "ägare", vilket bidrog till att de betonade föreställningarna om det effektiva företaget mer än personalen, som inte hade en sådan funktion.

En funktionsskillnad skulle kunna vara en bidragande förklaring även till de gruppvis skillnaderna i konstruktionen av det privatiserade Allauktioner ex-post. Finans hade en uttalat företagsmässig funktion som ägare medan VD:n Davidssons funktion var mer företagsmässig än övriga medarbetares. Liksom i Vibo följde en relativt starkare betoning av det effektiva företaget med en ökad företagsmässighet i funktionen.

### Begränsade konstruktörer?

Ett annat sätt att söka en förklaring är att fråga sig varför ledningen inte betonade egna erfarenheter. Kunde Finans och Davidsson vara begränsade konstruktörer i likhet med medarbetarna på Industribygg? Det fanns dock inte skäl att anta att ett övergångsperspektiv eller motsvarande begränsade konstruktörerna i detta fall. Dessutom utgick Allauktioners medarbetare från grunden egna erfarenheter.

Gruppen medarbetare skilde sig från ledningen mer än till sin funktion. Medarbetarna hade erfarenhet av att arbeta på Allauktioner och i de flesta fall mångårig sådan. Finans och Davidsson hade däremot liten erfarenhet av det privatiserade Allauktioner, och inga erfarenheter av att verka inom det offentliga Allauktioner. Grunden egna erfarenheter var därför lättare att utgå från för medarbetarna än för de nya företagsledarna. Detta är en möjlig förklaring till att egna erfarenheter var mindre relevant grund för ledningen vid konstruktionen av det privatiserade Allauktioner ex-post.

## EN VÄLBEKANT PROCESS

Allauktioners privatisering skilde sig från Vibo, och de andra fallen, på en viktig punkt. Allauktioner hade några år tidigare varit utsatt för en, misslyckad, privatiseringsprocess. Den aktuella privatiseringsprocessen och de aktörer som var involverade i den uppfattades således inte som något helt nytt, såsom i de andra fallen, utan som en ny omgång av något man redan hade upplevt, och som många inte sade sig vilja uppleva igen.

Konstruktörerna i detta fall visste med andra ord (mer om) vad privatiseringen handlade om eftersom de upplevde en privatiseringsprocess för andra gången. För dem var privatiseringen en välbekant process. Konstruktörerna hade minnen av vad som hade hänt sist och den tidigare processen fanns även skriftligt dokumenterad. I Allauktioners fall fanns flera organisatoriska fördefinitioner av vad en privatisering var och innebar.

### Fördefinitioner

En sorts fördefinitioner rörde hur en privatiseringsprocessens lämpligen bedrevs. Bland organisationsmedlemmarna fanns en etablerad syn på hur privatiseringsprocessen kunde och borde, eller inte kunde och borde bedrivas, mot bakgrund av vad som skett sist. När verkställande direktören inte drev ett öppet anbudsförfarande från start såsom sist, sågs detta med misstro. Ett annat exempel är definitionen av hur man agerar för att vara för och mot. Erfarenheten visade att om man var mot privatiseringen agerade man kraftigt. Allauktioners medarbetare hade ju så tydligt visat sitt missnöje sist. Medarbetarnas inaktivitet tolkades nu bland annat av vice ordföranden i Allauktioners styrelse som ett uttryck för att de var helt för en privatisering, vilket inte var fallet. Den uppfattningen om vad organisationsmedlemmarna önskade bidrog till att vice ordföranden inte agerade mot en privatisering, och därmed kanske också till att privatiseringen lyckades.

Privatiseringsförsöket hade också resulterat i fördefinitioner av vad en privatisering innebar. En fördefinition av privatisering var att det var en händelse som innebar förändring. En annan att en privatisering innebar en försäljning av Allauktioner till någon av dess konkurrenter.

Vissa aktörer som var engagerade i privatiseringen byggde vidare på fördefinitionen av privatisering som förändring. De fackliga organisationerna drev en sådan linje. Mer specifikt bidrog de till att bygga upp en bild av den privatiserade organisationen som en motbild. Deras handlande under pro-

cessen främjade en konstruktion av privatiserade organisationer genom att drag som förknippades med "offentliga" avvecklades.

Andra aktörer försökte bryta med tidigare erfarenheter. De privatiserande, såsom Karlsson, försökte på olika sätt motverka en syn på privatisering som radikal förändring för att få igenom privatiseringen. De såg sina föregångares, och i vissa fall sitt eget, agerande i den tidigare processen som något att lära av för att kunna göra annorlunda denna gång. Detta kom exempelvis till uttryck i försäljningsprospektet. Vid privatiseringsförsöket motiverades försäljningen bland annat med att veckoauktionerna var en black om foten. I det aktuella prospektet framhövdes tvärtom att dessa skulle värnas. Karlsson försökte tona ned inslaget av förändring och verkade därmed för en konstruktion av det privatiserade Allauktioner som likt det offentliga, för en utveckling av det som det offentliga Allauktioner var istället för en avveckling av dessa drag.

Fördefinitionen av privatisering som att en av konkurrenterna tog över aktualiserades också vid privatiseringen 1993. Privata auktionsfirmor förstärkte den genom att koppla sig till privatiseringen av Allauktioner genom en intresseanmälan, genom budgivning och till del genom egna utspel. Därmed bäddades för en konstruktion av det privatiserade Allauktioner som enskilda organisationer, som andra privata auktionsfirmor.

Sammanfattningsvis påverkade fördefinitionerna synen på den aktuella privatiseringsprocessen och på vad dess konsekvenser var. Fördefinitionerna verkade för flera av de sätt att konstruera det privatiserade Allauktioner på som organisationsmedlemmarna gav uttryck för. Det tyder på att fördefinitionerna påverkade konstruktionen av det privatiserade Allauktioner.

I nästa avsnitt kommer jag att diskutera betydelsen av en annan aspekt av privatiseringsprocessen som skilde fallen åt: utomstående konstruktörers roll.

## UTOMSTÅENDE KONSTRUKTÖRER

I kapitel nio diskuterade jag hur skillnader i privatiseringsprocesserna inverkar på konstruktionen av de privatiserade organisationerna i Vibos respektive i Industribyggs och Svecon Byggs fall. Detta var också ett skäl till att jag ville studera Allauktioners privatisering mer ingående. I kapitlet konstaterade jag vidare att det faktum att Industribygg, och Svecon Bygg, förvärvades av Svecon påverkade konstruktionen. Här kommer jag att bygga vidare på dessa resonemang genom att peka på betydelsen av de andra aktörer var engagerade i privatiseringsprocessen i respektive fall, såsom de blivande ägarna.

## Processer för och mot en ideologisering

I kapitel elva noterade jag att till skillnad mot Vibo konstruerades inte Allauktioner ex-ante och ex-post som ideologiserade trots att Allauktioner, liksom Vibo, privatiserades i ett sammanhang där föreställningar om privatiserade organisationer som ideologiserade fanns att tillgå, såsom var fallet i Vibo. Denna skillnad mellan Vibo och Allauktioner kan hänföras till privatiseringsprocessernas karaktär och till de sätt att konstruera som utomstående konstruktörer verkade för i desamma.

Det var inte bara så att det fanns allmänna föreställningar om privatiserade organisationer som ideologiserade att tillgå när Vibo privatiserades, och när jag studerade konstruktionen. Det fanns dessutom aktörer som aktivt verkade för att föreställningar om privatiserade organisationer som ideologiserade fördes fram. Ledande politiker från majoritet och opposition tillskrev varandra ideologiska motiv till att vara för och emot privatiseringen av Vibo.

Några aktörer som verkade lika aktivt för ett ideologiskt inslag i konstruktionen av den privatiserade organisationen förekom inte i Allauktioners fall. Den socialdemokratiska vice styrelseordföranden försökte hålla en så låg profil som möjligt. Varken hon eller den moderate ordföranden verkade aktivt för föreställningar om privatiserade organisationer som ideologiska. Ideologiska aspekter blev viktigare mot slutet, men då hade andra sätt att konstruera det privatiserade Allauktioner redan etablerats hos medarbetarna.

Därtill fanns i detta fall aktörer som verkade för andra sätt att konstruera Vibo på. Som jag beskrev ovan verkade säljaren för en konstruktion av det privatiserade Allauktioner som det offentliga. Det fanns potentiella köpare som verkade för en konstruktion av Allauktioner som de privata auktionsfirmorna. Och Finans, som det visade sig lyckosamma, strategi byggde på ett frammanande av det effektiva företaget.

En förklaring till skillnaderna mellan Allauktioner och Vibo är mot denna bakgrund att andra aktörer som var involverade i privatiseringsprocessen påverkade organisationsmedlemmarnas konstruktioner. Vilka aktörer som var drivande, och vilka grunder de verkade för, varierade mellan fallen. Därför konstruerades Vibo, men inte Allauktioner, som en ideologiserad organisation. Det förekom sammanfattningsvis vad man kan kalla utomstående konstruktörer som påverkade konstruktörernas, organisationsmedlemmarnas, konstruktioner. De verkade för vissa sätt att konstruera privatiserade organisationer på, och mot andra.

### Drivande intressen och drivande processer

Att de utomstående konstruktörerna kom att verka för vissa grunder kan i sin tur ses som en följd av att de försökte främja sina intressen. En allmän tes om vad som driver vårt agerande är att vi gör det enligt en rationalistisk modell där aktören och dennas intressen står i fokus. Hon antas handla i syfte att maximera sin egennytta.

.... vi [föreställer] oss alltså att bakom ett beslut finns aktörer utrustade med vilja; att dessa aktörer har förmåga att rangordna sina preferenser; samt att de strävar efter att maximera sin nytta, dvs – med en ovan given formulering – att handla så att så mycket som möjligt av preferenserna förverkligas i nuläget utan att därför utsikterna på längre sikt försämrass. (Lewin 1984: 19)

Svecon kan exempelvis ha bjudit in representanter för Industribygg till förhandlingarna med Treuhand för att göra organisationsmedlemmarna mer vänligt sinnade till sin nye ägare.

Även om de utomstående konstruktörerna verkade för sina intressen är det emellertid osannolikt att allt de gjorde var planerat för att ge bästa möjliga utfall i respektive privatiseringsprocess. Andra aktiviteter krävde också uppmärksamhet. De utomstående konstruktörerna hade andra uppgifter och åligganden än att fritt fundera och agera i sitt eget intresse i privatiseringsprocessen. Det har vidare hävdats att preferenser och alternativ inte föregår beslutsprocessen utan formas av densamma (Cohen med flera 1972). Beslutsprocessers resultat har antagits vara beroende av vilka som deltar i processen, i vilken ordning saker och ting avhandlas och av vilka problem och lösningar som finns till hands (Cohen med flera 1972). Vilka grunder utomstående konstruktörer verkar för kan med andra ord också ses som influerat av privatiseringsprocessens utveckling, inte bara betraktas som en följd av deras preferenser vid dess början.

Man kan därtill fråga sig om den här typen av processer alls är intresse-drivna. Människor kan också, eller istället, följa regler när de handlar. Genom att fråga sig vilken situation det rör sig om, vem är i denna situation, och vad en sådan aktör förväntas göra når man fram till ett handlingsalternativ (March 1981). En utomstående konstruktör kan då antas verka för de grunder som ter sig lämpliga för en aktör av dennes typ i en viss privatiseringsprocess. Säljaren Karlsson kan exempelvis ha kommit att arbeta för en konstruktion av det privatiserade Allauktioner som lik det offentliga Allauktioner för att han såg som sin uppgift att vara ”säljare”.



## SAMMANFATTNING

I det här kapitlet har jag återigen diskuterat några möjliga förklaringar till att privatiserade organisationer konstrueras på ett visst sätt i ett enskilt fall, och till skillnader och likheter mellan fallen. Jag har sökt argumentera för att den process som leder fram till privatiseringen kan påverka konstruktionen av privatiserade organisationer.

En slutsats är att utomstående konstruktörer påverkar hur organisationsmedlemmarna konstruerar privatiserade organisationer. Utomstående konstruktörer kan verka för enskilda grunder, men också mot dem såsom analysen av Vibo och Allauktioner visade.

En annan slutsats är att fördefinitioner av privatisering och privatiserade organisationer påverkar konstruktionen. I kapitlet har jag visat hur fördefinitionerna från försöket att privatisera Allauktioner blev en referenspunkt i den aktuella processen. De verkade för vissa konstruktionssätt och mot andra vid konstruktionen av det privatiserade Allauktioner.

Relationen mellan tidigare konstruktioner och senare

Att organisationer är på väg att privatiseras mer än en gång är snarare ett undantag än en regel, varför betydelsen av fördefinitioner kan förefalla begränsad. Andra fördefinitioner kan emellertid också vara av betydelse. I relation till ex-post konstruktioner kan ex-ante konstruktioner fungera som fördefinitioner.

Ex-ante konstruktionen och ex-post konstruktionen av Allauktioner var lika varandra. Konstruktionen av det privatiserade Allauktioner utgick från samma grunder både innan och efter privatiseringen även om dessa grunder specificerades på delvis sätt olika sätt. En tolkning av denna likhet är att förväntningarna, ex-ante konstruktionen, påverkade ex-post konstruktionen. Ex-ante konstruktionen stakade ut riktningen och ex-post konstruktionen gick vidare på denna väg.

Relationen mellan tidigare och senare konstruktioner diskuterades även i studien av Industribygg. I den studien fann jag att konstruktionen av det privatiserade Industribygg och det privatiserade Svecon Bygg markant skilde sig från varandra. Jag konstaterade att det var rimligt att tala om två olika konstruktioner av den privatiserade organisationen. Jag fann emellertid också att konstruktionen av Industribygg var av betydelse för konstruktionen av

Svecon Bygg. I konstruktionen av Industribygg byggdes det legitima i Svecons inflytande in, vilket banade väg för en sveconisering av Svecon Bygg.

En sammanfattad slutsats av detta är att analyser av tidigare konstruktioner av privatiserade organisationer är viktiga för att förstå senare konstruktioner. De må sedan vara sedimenterade fördefinitioner, ex-ante konstruktioner i form av förväntningar, eller konstruktioner av privatiserade organisationer efter det att privatiseringen ägt rum som föregår den konstruktion man intresserar sig för. Det här betyder att för att bättre förstå hur privatiserade organisationer konstrueras, och orsakerna till att de konstrueras på det ena eller det andra sättet, eller sätten, bör privatiserade organisationer följas över längre tid, och helst såväl innan som efter privatiseringen.

## KONSTRUKTIONSMETODER: FRÅN ANONYMISERING TILL FJÄRMANDE

I de inledande analyserna i kapitel sex och åtta diskuterades frågan om hur privatiserade organisationer konstrueras med betoning av "som vad?". Som vad konstruerades vårdcentralen i Vibo, Industribygg och Svecon Bygg? Denna vinkling av frågan och de svar de gav utmynnade i en analys av "på vilka grunder?". Grunderna för konstruktionen av privatiserade organisationer diskuterades i analyserna i kapitel nio och elva. I kapitel elva sammanfattade jag också konstruktionerna i de studerade fallen. Mina resultat gav vid handen att de privatiserade organisationerna konstruerades med allmänna föreställningar, egna erfarenheter och enskilda organisationer som grund.

Att organisationer kunde konstrueras på olika grunder var en utgångspunkt och mina analyser byggde vidare på denna. En annan utgångspunkt var att kategoriseringar var viktiga för konstruktionen. Den utgångspunkten har hittills behandlats mer implicit. I det här kapitlet försöker jag däremot framhäva den lite mer genom att diskutera frågan om hur privatiserade organisationer konstrueras med betoning av "på vilket sätt?" På vilka sätt konstrueras privatiserade organisationer? I kapitlet kommer jag att diskutera hur mina resultat visar på att de privatiserade organisationerna konstruerades på ett antal olika sätt eller genom ett antal "konstruktionsmetoder".

Begreppet metod ger lätt associationer till forskningsmetodik och metodkapitel. Det förekommer emellertid också i diskussioner av hur personers jag

blir till. Potter och Wetherell (1987) använder begreppet "methods of construction" när de talar om olika sätt på vilka jaget konstrueras.

The main objective of the critical movement has been to displace attention from the self-as-entity and focus on the methods of constructing the self. (Potter och Wetherell 1987: 102)

I linje med en sådan användning använder jag konstruktionsmetoder som benämning på olika sätt att gå till väga vid konstruktionen av privatiserade organisationer.

Begreppet metod har här vidare getts en lite annan betydelse än den vardagliga. I Svensk Ordbok (1986: 753) definieras uppslagsordet metod som "planmässigt tillvägagångssätt" med tillägget "för att uppnå ett visst resultat". Konstruktionsmetoderna i det här kapitlet kan beskrivas som planmässiga. De driver konstruktionen av privatiserade organisationer i en viss riktning. Däremot förutsätts inte konstruktörerna konstruera enligt plan, konstruktionen antas inte nödvändigtvis ske på ett medvetet sätt eller för vissa syften.

Metoderna presenteras under rubrikerna "I relation till generaliserade andra", vilken knyter an till allmänna föreställningar, "I relation till offentligheten", där egna erfarenheter betonas, samt "I relation till specifika andra", där andra organisationers betydelse fokuseras. Namnen på konstruktionsmetoderna har valts för att återspegla tillvägagångssättet. Exempelvis innebär metoden fjärmande att den privatiserade organisationen konstrueras genom att fjärmars från andra organisationer

## I RELATION TILL GENERALISERADE ANDRA

Ett första sätt att konstruera privatiserade organisationer på är att placera dem i den allmänna kategorin - "privatiserad organisation". De förknippas då med föreställningarna i denna kategori. Här blir det vad "alla andra" anser att privatiserade organisationer är som präglar konstruktionen. Jämför betydelsen av en "generaliserad andre" (Mead 1934) för jagets fulla utveckling.

Men vid det andra stadiet i den fulla utvecklingen av individens jag utgörs detta jag inte bara av en organisation av dessa partikulära individuella attityder, utan också av en organisation av de sociala attityderna hos den generaliserade andre eller hos den sociala grupp som helhet, till vilken han hör.  
(Meads 1934/1976: 123)

För att poängtera att konstruktionen i detta fall sker ”utifrån” och frikopplad från verksamheten har jag valt att låna begreppet ”generaliserad andre”. I fortsättningen används generaliserad andre som benämning på en slags referenspunkt vid konstruktionen av privatiserade organisationer. Med generaliserad andre avses en uppsättning föreställningar om vad privatiserade organisationer är som är allmänt förekommande eller dominerande i ett visst sammanhang. De båda första metoderna för fram var sin sådan generaliserad andre.

### Anonymisering

Anonymisering är metoden att konstruera privatiserade organisationer med föreställningarna om det effektiva företaget som referenspunkt. Dessa föreställningar verkar här som generaliserad andre.

Enligt föreställningarna om det effektiva företaget är organisationer primärt att betrakta som instrument. Den värdemaximerande, opolitiska, förändringsbara, föränderliga och autonoma privatiserade organisationen är ett medel för organisationens ägare att tjäna pengar och, i förlängningen, ett medel för samhället att förädla och fördela resurser. De egenskaper hos den privatiserade organisationen som betonas vid anonymisering är följaktligen kopplade till organisationens instrumentella existensberättigande. Privatiserade organisationer är instrument för sina huvudmän, men även för sina avnämare.

Anonymisering lyfter vidare fram det värdeneutrala hos de privatiserade organisationerna. Anonymisering är en metod som främjar uppkomsten av utbytbara organisationer. Privatiserade organisationer som konstrueras genom anonymisering har inget egenvärde. De är inte värdeladdade organisationer eller organisationer ”infused with value” (Selznick 1957). Privatiserade organisationer som konstrueras med hjälp av anonymisering får inga individuella särdrag. De blir lika andra organisationer som konstrueras med denna metod.

Till anonymisering hör en syn på privatisering som förändring. Privatisering medför en övergång från ett tillstånd av generell ”public service” till ett lika abstrakt ”private business” av den typ som Colling och Ferner (1992) beskriver. Privatisering står även för förbättring av organisationer. Privatiserade organisationer är bättre instrument än offentliga.

## Ideologisering

Ideologisering är liksom anonymisering en metod med en generaliserad andre som referenspunkt. Den generaliserade andre är i detta fall dock inte lika detaljerad.

En annan allmän föreställning som jag har pekat på är att det privatägda är per definition ideologiskt. Ideologisering är metoden att konstruera privatiserade organisationer med den dominerande föreställningen om privatisering som ett ideologiskt laddat fenomen som grund.

Vid ideologisering är det normativa aspekter, inte som vid anonymisering de förment neutrala, som står i förgrunden. För de privatiserade organisationer som blir resultatet av användningen av denna metod innebär detta att deras ideologiska sidor betonas. Privatiserade organisationer blir mer än blott instrument vid ideologisering. De har ett värde i sig. De är i en mening värdeladdade i Selznicks (1957) bemärkelse. Denna värdeladdning behöver dock inte vara positiv. Den är beroende av hur man förhåller sig till ideologier där ägandet ses som viktigt.

Ideologisering förutsätter inte att privatiserade organisationer i övrigt tydligt skiljer sig från offentliga. Vid ideologisering kan privatisering betraktas som ett mål i sig. Övergången till den privatägda kategorin är ett självändamål. Alternativt är privatisering ett medel för att främja en ideologi på en annans bekostnad.

## I RELATION TILL ORGANISATIONENS OFFENTLIGHET

I mina analyser har jag också pekat på att vilka offentliga organisationer som privatiserades är av betydelse för hur privatiserade organisationerna kom att konstrueras. Erfarenheterna av dessa påverkade vilka föreställningar som inkluderades i konstruktionen. Jag har visat att ett andra sätt att konstruera privatiserade organisationer på är att göra det med den offentliga organisationens "offentlighet" som referenspunkt. Konstruktionen sker här mer "inifrån" än när den sker i relation till generaliserade andra.

Vad offentlighet är kan behöva beskrivas lite närmare. Med offentlighet menar jag de erfarenheter konstruktörerna, organisationsmedlemmarna, har av vad det offentliga hos en viss organisation som har privatiserats var. Det kan också vara de erfarenheter konstruktörerna har om vad det offentliga hos den organisation som ska privatiseras är när det rör sig om ex-antekonstruktioner

av privatiserade organisationer. Jämför hur offentlighet definieras som något empiriskt baserat i Nilsson (1996).

Offentligheten har inte ett fixerat innehåll. Vad offentligheten är kan variera från organisation till organisation. Vilka personer som deltar och har deltagit i verksamheten liksom de handlingar som ligger till grund för erfarenheterna av det offentliga kan skilja sig från organisation till organisation.

Det kan vidare noteras att begreppet offentlighet som det används här skiljer sig från både Bozemans (1987) och Brunssons (1989) offentlighet eller "publicness". Bozeman (1987) drog slutsatsen att alla organisationer är offentliga. Han pekade på att det inte finns klara gränser mellan den offentliga och den privat sfären, vilket medför att organisationer inte kan undgå att påverkas av vad han kallar politisk auktoritet. Det här innebär i sin tur att offentlighet är ett drag hos alla organisationer, även om det kan vara olika framträdande. Brunsson (1989) talade å sin sida om offentlighet som en form av öppenhet. Genom att vara publika kunde organisationer få mer stöd, menade han.

... the theme of this book has been the "publicness" of organizations: how, by opening their structures, processes and ideologies to inspection, organizations can seek the support of a wider public. (Brunsson 1989: 207)

### Utveckling

Utveckling är metoden att konstruera privatiserade organisationer utifrån och i linje med organisationens offentlighet. Vid utveckling sätts den privatiserade organisationen i relation till de föreställningar som inkluderas i offentligheten och konstrueras med hjälp av dessa. Utveckling är således en metod som betonar kontinuiteten med det förflutna. Den privatiserade organisationen blir inte olik utan lik den offentliga organisationen. Hos Allauktioner var det exempelvis så att offentligheten innefattade föreställningar om en ledning som inte lyssnade på personalen och en oengagerad ägare. En ensidig användning av metoden utveckling skulle då medföra att den privatiserade organisationen konstruerades som en organisation med en ledning som inte lyssnade på personal och en oengagerad ägare, även den.

Metoden utveckling medför att privatiserade organisationer blir mer eller mindre olika varandra. Vilka föreställningar som präglar konstruktionen av enskilda privatiserade organisationer är beroende av vilka föreställningar som inkluderas i offentligheten i respektive fall. Utveckling är därför en mindre

förutsägbar metod än metoder som framhäver betydelsen av generaliserade andra.

Vid utveckling markerar privatiseringen inte början på något helt annat. Privatiseringen har inte karaktären av en given förändring med en viss riktning, såsom vid anonymisering. Vid metoden utveckling blir privatiseringen till en händelse bland andra

### Avveckling

Den andra metoden i denna grupp är avveckling. Avveckling är metoden att konstruera privatiserade organisationer som en brytning med offentligheten.

Vid avveckling avgränsar offentligheten vilka föreställningar som blir centrala för konstruktionen. Här sätts dock inte likhetstecken mellan det privatiserade och offentligheten, såsom vid utveckling. Offentligheten anger de drag eller områden som blir centrala för konstruktionen av privatiserade organisationer, men dessa omvärderas eller negeras. Representerar det offentliga föreställningar om problem inom vissa områden blir den privatiserade organisationen uppbyggd kring föreställningar om lösningar på dessa problem. Är offentligheten god kan den privatiserade organisationen bli ond. Och vice versa. Det exempel från Allauktioner som jag refererade till ovan kan användas för att belysa detta. Hos Allauktioner inbegrep offentligheten föreställningar om en ledning som inte lyssnade på personalen och en oengagerad ägare. En ensidig användning av metoden avveckling skulle då medföra att den privatiserade organisationen konstruerades som en organisation med en ledning som lyssnade på personal och en engagerad ägare.

Vid avveckling blir privatiserade organisationer olika offentliga organisationer. Avveckling resulterar vidare i privatiserade organisationer med olika karaktär, såsom vid utveckling, eftersom de föreställningar som inkluderas i offentlighetens är beroende av vilka erfarenheter som finns för handen.

Vid avveckling står privatisering för förändring. På denna punkt liknar avveckling anonymisering. Privatisering är en förändring i riktning bort från något, vid avveckling. Vad för slags förändring privatisering kommer att stå för beror på vilka erfarenheter av det offentliga den möter. Förändringen som privatiseringen står för har således inte ett färdigt innehåll.

### I RELATION TILL SPECIFIKA ANDRA

Ett tredje sätt är att konstruera organisationer på som jag har pekat på betonar betydelsen av andra organisationer. Konstruktionen av privatiserade



organisationer kan också ske med vad man kan kalla en "specifik andra" eller "specifika andra" som referenspunkt(er). Vilka föreställningar som inkluderas i konstruktionen är här beroende av vilka föreställningar som förknippas med de specifika andra.

Till skillnad från de generaliserade andra som diskuterades ovan är specifika andra inte "andra" hela tiden. De ligger inte och skräpar i väntan på att bli uppluckade. Det är konstruktörerna som gör dem till specifika andra när de använder dem vid konstruktionen. Jämför Rottenburgs (1996) syn på hur förslagor blir till.

Unless it falls from the sky an image becomes a model by being imitated, i.e. it is created by its imitators. (Rottenburg 1996: 195).

Ett exempel på att en specifik andra inte är färdig är att de föreställningar som förknippas med en enskild specifik andra kan förändras över tiden såsom beträffande ägarorganisationen Svecon i min studie. Svecon var först och främst en representant för marknadsekonomin, sedan i första hand ett svenskt företag med egna intressen. Konstruktionen av Industribygg, och sedan Svecon Bygg, som ägaren innebar därför att olika föreställningar inkluderades i konstruktionen.

Att enskilda organisationer får rollen av "specifika andra" i samband med konstruktionen betyder även att konstruktörernas föreställningar om vad de specifika andra är kan skilja sig från andra aktörers. I Allauktioners fall såg organisationsmedlemmarna exempelvis Auktionisten som en konkurrent och inte, såsom styrelsen, som en stiftelse.

Närmande och fjärande är två konstruktionsmetoder där specifika andra har en framträdande roll vid konstruktionen.

#### Närmande

Närmande är metoden att konstruera privatiserade organisationer i relation till och i linje med specifika andra. Vid närmande betraktas den privatiserade organisationen som en av de specifika andra och konstrueras med hjälp av de föreställningar som konstruktörerna förknippar med dessa organisationer.

Närmande är en metod som kan ta sin utgångspunkt i både positiva och negativa sidor hos de andra. Det behöver inte bara vara fråga om att försöka efterlikna organisationer som uppfattas som likartade, men bättre. Även föreställningar om mindre goda organisationer kan inkluderas i konstruktionen. Medarbetarnas konstruktion av det privatiserade Allauktioner som normal till

det sämre, som jag diskuterade i kapitel elva, kan ses som ett exempel på detta.

Metoden närmande kan ge upphov till privatiserade organisationer med olika karaktär. Eftersom närmande är en metod som betonar likheter med andra påverkar utbudet av möjliga andra vilka föreställningar som inkluderas i konstruktionen. Som jag tog upp ovan kan även föreställningarna om befintliga andra variera över tiden. Närmande kan i vissa fall betyda en identifiering med en enda organisation. Den privatiserade organisationen konstrueras då som om den och den andra organisationen är en och samma. Av mina fall kan man tala om en identifiering vid konstruktionen av Industribygg och Svecon Bygg som ägaren.

Vid närmande är privatisering en förändring. Privatisering står för en rörelse i riktning mot något. Om det är andra privata organisationer som fungerar som specifika andra kan närmande vidare medföra att privatiseringen blir en förändring mot ett mer konkret privat företagande än det metoden anonymisering, och föreställningarna om det effektiva företaget, representerar.

#### Fjärmande

Fjärmande är en metod där privatiserade organisationer konstrueras i relation till specifika andra, men som en brytning med dessa andra. Vid fjärmande byggs konstruktionen av den privatiserade organisationen upp som en motbild med de andra som referenspunkt. Konstruktionsprincipen vid fjärmande liknar dock avveckling. Fjärmande förutsätter emellertid ingen koppling till de privatiserade organisationernas praktik.

Liksom vid närmande kan såväl goda som dåliga sidor hos de andra komma att betonas. De utmärkande drag som privatiserade organisationer får vid fjärmande präglas av de föreställningar som förknippas med de specifika andra. Även fjärmande är således en metod med varierande konsekvenser för vilka föreställningar som inkluderas i konstruktionen. Och i likhet med närmande är fjärmande en metod som är beroende av utbudet av möjliga specifika andra.

Privatisering är vid fjärmande en form av förändring. Den markerar en rörelse bort ifrån något. Fjärmande kan innebära en slags omvänd "benchmarking" (Karlöf 1997). Istället för att försöka följa det goda exemplet som vid "benchmarking" kan organisationen även avlägsnas från de dåliga, såsom vid konstruktionen av Vibo som en motbild till offentliga vårdcentraler,

## SAMMANFATTNING

De sex konstruktionsmetoder som jag har presenterat i det här kapitlet representerar både ett skeende och resultatet av detta skeende. Metoderna visar på ett antal olika sätt att gå till väga vid konstruktionen och de anger vilka föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer givet ett visst tillvägagångssätt. De sex konstruktionsmetoderna uttrycker därigenom både blivande och varande. Jämför Whiteheads (1929) "processprincip" :

... how an entity *becomes* constitutes *what* that actual entity *is*;  
so that the two descriptions of an actual entity are not  
independent. Its 'being' is constituted by its 'becoming'. This is  
the principle of process. (Whitehead 1929: 28 , markering i  
original, citerad i Chia och King 1998: 465)

Konstruktionsmetoderna sätter den privatiserade organisationen i relation till en viss referenspunkt; till en generaliserad andre, till "offentligheten" eller till en specifik andre. Den privatiserade organisationen placeras i samma kategori som denna referenspunkt. Den konstrueras sedan med utgångspunkt i de föreställningar som förknippas med referenspunkten och som lik densamma. Så sker vid anonymisering, identifiering, utveckling och närmande. Eller konstrueras den privatiserade organisationen med utgångspunkt i de föreställningar som förknippas med referenspunkten, men som en motbild till densamma. Så sker vid avveckling och fjärmande.

En följd av att metoderna framhäver vissa föreställningar är att de döljer andra möjliga föreställningar. Var och en av konstruktionsmetoderna främjar en typ av aspektblindhet (Asplund 1970). När en enskild metod används vid konstruktionen av privatiserade organisationer kommer inte kontrasterande föreställningar om vad den privatiserade organisationen är till uttryck.

I praktiken blir de privatiserade organisationerna inte så ensidiga till sin karaktär som respektive metodbeskrivning anger. Som jag har visat i mina tidigare analyser konstruerades fallen på flera grunder, vilket medförde att de privatiserade organisationerna blev mångsidigare än vad användandet av en enskild metod implicerar. För att tala i termer av konstruktionsmetoder tyder analyserna av fältstudierna på att privatiserade organisationer konstrueras med hjälp av flera metoder i varje enskilt fall.

Analysen av fältstudierna visade vidare att de privatiserade organisationerna konstruerades på fler olika sätt. Det tyder på att vilken kombination

av metoder som används vid konstruktionen av privatiserade organisationer varierar. I föregående kapitel diskuterade jag möjliga orsaker till variationen i grunder, med tonvikt på privatiseringsprocessens betydelse. Argumentationen i kapitel tolv fördes med utgångspunkt i analyser av enskilda fall, varför jag diskuterade grunder och sätt att gå till väga och inte konstruktionsmetoder. Kapitel tolv kan dock även läsas som en argumentation för att privatiseringsprocessen påverkar metodanvändningen i enskilda fall. Det gäller även den diskussion av andra betydelsefulla omständigheter som fördes i av kapitel nio.

I nästa kapitel, som är bokens sista, presenterar jag mina huvudslutsatser och för en diskussion om hur dessa förhåller sig till mina utgångspunkter. Kapitlet innehåller även förslag till fortsatt forskning.

## MULTIMETODKONSTRUKTIONER

Syftet med studien var att finna svar på frågan om hur privatiserade organisationer konstrueras. Det här kapitlet inleds med en genomgång av de slutsatser som utgör mitt svar på den frågan. Här presenteras först en sammanfattning av de sex metoder för konstruktion av privatiserade organisationer som jag förde fram i kapitel tretton. Sedan beskrivs några olika omständigheter som verkade påverka metodanvändningen vilka också har diskuterats i tidigare kapitel.

Efter genomgången av huvudslutsatserna knyter jag an till utgångspunkten att konstruktionen av privatiserade organisationer kan grundas i allmänna föreställningar och egna erfarenheter och diskuterar hur mina slutsatser förhåller sig till dessa. Det därpå följande avsnittet beskriver hur konstruktionsmetoderna ger kategoriseringars roll vid konstruktionen av privatiserade organisationer flera konkreta innebörder. Ett annat tema som tas upp är om de sex konstruktionsmetoderna kan vara tillämpliga även i andra fall än vid konstruktionen av privatiserade organisationer. Jag pekar på att vissa metoder kan tänkas vara vanligare än andra.

I andra halvan av kapitlet är diskussionen mer privatiseringsorienterad. Här presenteras några implikationer av mina resultat för vad privatisering är och innebär. I ett avsnitt problematiseras synen på privatisering som en övergångsrit. Jag diskuterar hur en privatisering istället kan betraktas som en händelse med en repertoar av möjliga innebörder. Jag argumenterar vidare för att erfarenheter av det offentliga inte bara är något som måste övervinnas vid privatisering. Offentligheten kan ha en mer aktiv roll vid konstruktionen av

privatiserade organisationer. Därefter följer ett mer spekulerande resonemang om hur konstruktionerna kan påverka vad medlemmar av privatiserade organisationer gör. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om relationen mellan privatiseringar och förvärv.

## SEX KONSTRUKTIONSMETODER

I detta arbete har jag anlagt perspektivet att människor är sociala konstruktörer av socialt konstruerade organisationer (Czarniawska Joerges 1994). Vi påverkar organisationerna men de kan även påverka oss. Vårt sätt att förhålla oss till enskilda organisationer antogs även vara beroende av hur de konstruerades. En utgångspunkt var vidare att det är genom språket vi konstruerar (Czarniawska Joerges 1994). Konstruktionen av organisationer har i denna bok betraktats som något som sker i redogörelser. För att förstå hur privatiserade organisationer konstrueras har därför redogörelser för vad privatiserade organisationer är analyserats. Tonvikten lades vid redogörelser från medlemmar av privatiserade organisationer.

Analyserna har visat att organisationsmedlemmarna konstruerar privatiserade organisation på flera sätt. I kapitel tretton presenterade jag sex konstruktionsmetoder som belyser detta. En huvudslutsats om hur privatiserade organisationer konstrueras är att:

*Privatiserade organisationer konstrueras genom konstruktionsmetoderna anonymisering, ideologisering, avveckling, utveckling, fjärmande och närmande.*

Privatiserade organisationer konstrueras genom att de sätts i relation till olika "generaliserade andra". Detta uttrycks genom mina konstruktionsmetoder anonymisering och ideologisering. Anonymisering innebär en konstruktion av privatiserade organisationer som det effektiva företaget. Ideologisering tillför framförallt en ideologisk laddning till den organisation som konstrueras.

Privatiserade organisationer konstrueras även genom att de sätts i relation till organisationens "offentlighet". Det återspeglas i konstruktionsmetoderna avveckling och utveckling. Avveckling är metoden att konstruera privatiserade organisationer som en brytning med offentligheten. Metoden avveckling bygger upp privatiserade organisationer genom en brytning med den offentliga organisationens offentlighet. Utveckling bygger däremot vidare på offentligheten. Vid utveckling är privatisering inte en förändring.

Privatiserade organisationer konstrueras även genom att sättas i relation till "specifika andra". I mina fall konstruerades privatiserade organisationer genom att sättas i relation till andra privata organisationer, andra offentliga, samt till ägaren. Fjärmande är den ena av dessa metoder. Den privatiserade organisationen byggs vid fjärmande upp som en motbild med en specifik andre som referenspunkt. Vid metoden närmande konstrueras privatiserade organisationer däremot i likhet med specifika andra.

Analyserna visade vidare att det fanns stora likheter mellan organisationsmedlemmarna. Det var rimligt att tala om gemensamma konstruktioner. Dessa gemensamma konstruktioner karaktäriserades av mångsidighet. Konstruktorerna använde sig av flera olika metoder i varje fall. En andra huvudslutsats är mot denna bakgrund att:

*Privatiserade organisationer är multimetodkonstruktioner*

Jag fann även att vilka metoder som användes vid konstruktionen varierade mellan fallen. Privatiserade organisationer konstrueras genom olika kombinationer av konstruktionsmetoder. Något som förenade fallen var att de konstruerades som effektiva företag. Det tyder på att metoden anonymisering kan vara en vanligare metod vid konstruktionen av privatiserade organisationer än de övriga metoderna.

## BETYDELSEFULLA OMSTÄNDIGHETER

Jag har inte bara konstaterat att sätten att konstruera varierade mellan fallen. Jag har även diskuterat ett antal olika omständigheter som inverkade på konstruktionen av privatiserade organisationer i mina fall och som verkar ha betydelse för vilken kombination av metoder med vilka privatiserade organisationer konstrueras. De omständigheter som har diskuterats är skilda sammanhang, olika funktioner, olika ägare samt privatiseringsprocessen.

Det större privatiseringssammanhang inom vilket de privatiserade organisationer konstruerades var av betydelse. De allmänna föreställningar om privatisering som dominerade sammanhanget påverkade användningen av konstruktionsmetoderna anonymisering respektive ideologisering. Jag har vidare diskuterat hur privatiseringssammanhanget kunde bidra till att konstruktorerna blev begränsade, blev "incompetent constructors" (Nilsson 1996). I ett fall hindrade detta en konstruktion genom metoder som refererade till offentligheten.

Konstruktörernas funktioner verkade också kunna ha betydelse. En skillnad mellan grupper som observerades var att innehavare av företagsmässiga funktioner, såsom ägare, var tryckte mer på föreställningarna om det effektiva företag vid konstruktionen. Det tyder på att metoden anonymisering, där det effektiva företaget verkar som en generaliserad andre, kan vara mer attraktiv för konstruktörer med den typen av funktioner än andra.

Jag har även pekat på hur organisationer i de privatiserade organisationernas närhet kunde inverka på konstruktionen. De påverkade användningen av metoderna fjärmande och närmande. Exempelvis fanns det i vissa fall en ägarorganisation som kunde tjäna som identifikationsobjekt och verka som en specifika andre vid konstruktionen.

Den process som ledde fram till privatiseringen visade sig också kunna påverka hur privatiserade organisationer konstruerades. Det förekom utomstående konstruktörer, såsom säljare och köpare, vilka påverkade konstruktörernas, organisationsmedlemmarnas, konstruktioner. I ett fall fanns även fördefinitioner av privatisering från ett tidigare försök att privatisera att tillgå. Det gav exempel på hur sådana fördefinitioner kan bli referenspunkter i privatiseringsprocesser och verka för vissa metoder och mot andra. Jag pekade i samband med detta även på den möjliga betydelsen av tidigare konstruktioner av privatiserade organisationer för senare konstruktioner. Ex-ante konstruktioner av privatiserade organisationer, i form av förväntningar, kan inverka på ex-post konstruktioner. En annan iakttagelse är att konstruktionen av privatiserade organisationer i tidigare faser kan påverka senare, såsom studien av Industribygg gav exempel på.

## GRUNDER

I det här och de närmast följande avsnitten kommer jag att diskutera hur slutsatserna förhåller sig till den referensram som skisserades i de inledande kapitlen. En utgångspunkt var att såväl allmänna föreställningar som egna erfarenheter kunde ligga till grund för konstruktionen av privatiserade organisationer.

Slutsatserna ger stöd för och bygger vidare på dessa utgångspunkter. Jag har visat att såväl allmänna föreställningar som egna erfarenheter låg till grund för konstruktionen av de privatiserade organisationerna. I analyserna har jag även specificerat vilka allmänna föreställningar och egna erfarenheter som låg till grund för konstruktionen av privatiserade organisationer i de studerade fallen. Jag har också uppmärksammat en tredje grund - enskilda organisationer.



Vad som påverkade vilken grund som blev viktigast vid konstruktionen har vidare modifierats jämfört med utgångspunkterna. Inledningsvis antog jag att privatiseringssammanhanget skulle avgöra om allmänna föreställningar skulle ligga till grund för konstruktionen på bekostnad av egna erfarenheter. De första fallen valdes för att möjliggöra en diskussion av om det var mångtydiga och oklara (DiMaggio och Powells 1983) eller klara och entydiga (Forssell 1992) sammanhang som främjade en konstruktion av organisationer med allmänna föreställningar som grund.

Mina resultat pekar på att sambandet mellan privatiseringssammanhanget och de konstruktionsgrunder som präglade konstruktionen inte är så enkelt. Det visade sig att allmänna föreställningar var viktiga för konstruktionen i båda typerna av privatiseringssammanhang. Privatiseringssammanhagens grad av entydighet är alltså inte så avgörande för om allmänna föreställningar blir en viktig grund eller ej. Jag fann vidare att allmänna föreställningar, som gav upphov till generaliserade andra, och egna erfarenheter, som gav upphov till "offentligheten", kunde vara viktiga samtidigt. Konstruktionsmetoder med generaliserade andra som referenspunkt förekom parallellt med metoder som refererade till offentligheten, och med metoder där specifika andra utgjorde referenspunkten. Det undergräver också betydelsen av privatiseringssammanhagens grad av entydighet som förklaring.

Det större privatiseringssammanhanget fyller andra funktioner. Det står för tillgången till generaliserade andra i form av de allmänna föreställningarna om det effektiva företaget respektive föreställningarna om privatiserade organisationer som ideologiska. De generaliserade andra finns att tillgå i ett visst privatiseringssammanhanget påverkar möjligheterna att konstruera privatiserade organisationer genom metoderna anonymisering och ideologisering. Privatiseringssammanhanget kan även begränsa konstruktörerna och indirekt undergräva metoderna avveckling och utveckling.

## KATEGORISERINGAR

I referensramen i kapitel två antogs även kategoriseringar vara viktiga för konstruktionen av privatiserade organisationer. Hur privatiserade organisationer konstrueras sågs som beroende av om de placerades i en annan kategori än offentliga eller ej. Om så blev fallet skulle de privatiserade organisationerna bli förknippade med föreställningarna i den nya kategorin. Om inte skulle de förbli sig lika. Även detta antagande fick stöd i studien. Konstruktionsmetoderna visar på ett antal alternativa kategoriseringsmöjligheter, såsom

visas i figur 14.1. De anger även dessas konsekvenser för vilka föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer. De ger därmed betydelsen av kategoriseringar vid konstruktionen av privatiserade organisationer en mer konkret innebörd.

**Figur 14 1. Sex konstruktionsmetoder**

|                | <b>Referenspunkt</b>         | <b>Privatisering som:</b>                                               | <b>Föreställningar som inkluderas i konstruktionen</b>                                      |
|----------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anonymisering  | En generaliserad andre       | En förändring / ett medel                                               | Föreställningarna om det effektiva företag                                                  |
| Ideologisering | En generaliserad andre       | En förändring/ ett mål i sig                                            | Föreställningarna om privatiserade organisationer som ideologiska                           |
| Utveckling     | Organisationens offentlighet | En händelse bland andra, en utveckling av det redan pågående.           | Föreställningarna i offentligheten                                                          |
| Avveckling     | Organisationens offentlighet | En förändring bort från det offentliga, en avveckling av offentligheten | Föreställningar som är motbilder till offentligheten                                        |
| Närmande       | Specifika andra              | En förändring i riktning mot andra, ett närmande                        | Föreställningar om de andra, såsom om andra privata organisationer eller ägarorganisationen |
| Fjärmande      | Specifika andra              | En förändring bort från andra, ett fjärmande                            | Föreställningar som är motbilder till de andra, såsom till andra offentliga organisationer  |

I figur 14.1 beskrivs vilken referenspunkt den privatiserade organisationen sätts i relation till vid konstruktionen metod för metod. Här anges vidare vad privatiseringen står för inom ramen för respektive metod, huruvida den representerar en förändring eller ej. De föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer som konstrueras genom metoden ifråga har också beskrivits.

### Flera kategoriseringar

Resultaten visar på betydelsen av kategoriseringar också på ett annat sätt. Att tala om multimetodkonstruktioner tydliggör att konstruktionen av organisationer är en följd av flera parallella kategoriseringar. Konstruktionerna var mångsidiga. Den iakttagelsen minner om den mångfacetterade "multistandardorganisationen" (Røvik 1992, 1997), en idealtypisk organisationsmodell som är uppbyggd av multipla från sina omgivningar.

Den andre idéen er at en organisasjon ofte kan betraktes som en løs konstellasjon av slike institusjonaliserte form-elementer som relativt ukoordinert er adoptert fra ulike deler av institusjonelle omgivelser. Det er idéen om multistandardorganisasjonen. (Røvik 1992: 262)

Multistandardorganisationen är ensidigt uppbyggd av omgivningens standarder. Den betonar vikten av vad alla andra anser att organisationer är. Det är i första hand vad jag kallar generaliserade andra som präglar konstruktionen.

Konstruktionsmetoderna har ett bredare innehåll som underlag för mångsidigheten. De visar att generaliserade andra är referenspunkter vid konstruktionen, vilket kan anses vara i linje med multistandardorganisationen, men därtill pekar de på betydelsen av offentligheten och specifika andra som referenspunkter. Min slutsats om att konstruktionerna var multimetodkonstruktioner länkar samman delvis motsatta teoretiska antaganden om konstruktionen. Den visar att omgivningens standarder inte behöver vara så avgörande som multistandardorganisationen säger.

### ÄVEN I ANDRA FALL

Analysen av hur privatiserade organisationer konstrueras byggde på en diskussion av hur organisationer konstrueras. Det visade sig att antaganden om hur organisationer i allmänhet kunde konstrueras var relevanta för att förstå också hur privatiserade organisationer konstrueras. En berättigad fråga i slutet på boken är därför om konstruktionsmetoderna passar även vid konstruktionen av andra typer av organisationer. Här kommer jag att argumentera för att vissa av konstruktionsmetoderna kan antas vanligare än andra.

Konstruktionsmetoderna anonymisering och ideologisering har varsin generaliserad andre som referenspunkt. Dessa generaliserade andra ger uttryck för föreställningar om vad privatiserade organisationer är. Konstruktionsme-

oderna anonymisering och ideologisering är därför inte direkt överförbara till konstruktionen av organisationer i allmänhet. Däremot kan man tänka sig förekomsten av likartade metoder, uppbyggda kring alternativa generaliserade andra, som kan användas vid konstruktion av andra typer av organisationer.

De övriga konstruktionsmetoderna förefaller mindre svåra att generalisera. Som jag skrev i kapitel ett menar Sevón och Czarniawska (1996) att under perioder av förändring är konstruerandet mer synligt, ett antagande som jag använde som ett argument för att studera privatiserade organisationer.

... during periods of stability, people take their realities for granted, and are therefore unable to reveal their constructions to themselves or to others. In times of change, old practices are destroyed and new ones are constructed, which invites the questioning and de-construction of the previous social order. Perhaps this is not the result of change, but rather change itself - change being the periods during which people begin questioning things that were previously taken for granted. (Sevón och Czarniawska 1996: 1ff)

Sevón och Czarniawska (1996) antyder här även att förändring av organisationer kan vara just de perioder när människor börjar ifrågasätta vad organisationen är. Detta tyder på att metoder som anger att privatisering är en form av förändring skulle kunna passa vid konstruktionen av organisationer i sammanhang som öppnar upp för eller ställer krav på en omkonstruktion. Beträffande vilka sammanhang det skulle kunna vara pekar Barley och Tolbert (1997) på att yttre förändringar verkar för att ifrågasätta det vedertagna, det kan även ske i form av kriser (Laurila 1997) eller reformer (Brunsson 1990, Jacobsson 1994b).

Utveckling är den metod som förefaller minst förbehållen privatiserade organisationer eftersom den inte erkänner privatiseringen som en förändring. Utveckling kan därmed väntas vara särskilt aktuell vid konstruktionen av organisationer i sammanhang där de inte är ifrågasatta och där uttryckliga omkonstruktioner inte behövs. I brist på förändring sker utveckling.

En fråga för fortsatt forskning är mot denna bakgrund hur tillämpliga konstruktionsmetoderna är i andra fall än konstruktionen av privatiserade organisationer. Kan konstruktionsmetoderna användas även i andra fall än privatiserade? En alternativ frågeställning att gå vidare med är att studera om andra metoder uppträder och hur dessa i så fall kan karaktäriseras.

## PRIVATISERING SOM ÖVERGÅNGSRIT?

En slutsats var att privatiserade organisationer konstrueras genom flera olika konstruktionsmetoder. De privatiserade organisationerna kunde betecknas som multimetodkonstruktioner där kombinationen av metoder kunde variera från fall till fall. I boken har jag emellertid också visat att en likhet mellan de studerade privatiserade organisationerna var att de konstruerades som effektiva företag. Metoden anonymisering var tillämplig i alla fallen. I det här avsnittet kommer jag att diskutera om detta resultat bör ses som ett stöd för idén privatisering som övergångsrit. Som ett första steg i problematiseringen av den idén diskuteras om de privatiserade organisationerna företagiserats.

### Företagisering?

Föreställningarna om det effektiva företaget uppvisar flera likheter med institutionen Företaget (Sjöstrand 1985, Brunsson 1991). Organisationerna förutsätts framförallt sträva efter vinst enligt båda porträtteringarna och de verkar utanför politikens område. Institutionen Företaget, som Brunsson (1991) presenterat den, har dock ett bredare innehåll än det effektiva företaget och är förhållandevis mer inriktad på omgivande fenomen såsom organisationernas avnämare.

Med utgångspunkt i institutionen Företaget har man talat om en särskild sorts omkonstruktion av organisationer benämnd "företagisering" (Brunsson 1991). Företagisering har använts för att beteckna ett byte från en kategori till en annan. Forssell (1992) beskriver företagisering som ett byte av institutionell form till institutionen Företaget, vilket inkluderar men inte är begränsat till ett byte av juridisk form.

Företagisering är en process i vilken en organisation byter organisationsform från någon annan form till företag. (Forssell 1992: 37)

Ett av mina resultatet är att en likhet mellan de privatiserade organisationer som jag har studerat var att de konstruerades som effektiva företag. Det resultatet skulle mot bakgrund av likheterna mellan det effektiva företaget och institutionen Företaget kunna ses som ett stöd för att de privatiserade organisationerna hade bytt form till företaget, att de hade företagiserats. Detta vore dock en misstolkning. Mina resultat visar inte att de organisationer som privatiserades blev "Företag".

Företagisering är en omkonstruktion med en entydig riktning: "... från någon annan form till företag." (Forssell 1992: 37). De omkonstruktioner jag har visat på hade emellertid inte en tydlig riktning utan flera. Organisationerna växlade inte från en distinkt kategori till en annan. De inordnades tvärtom i flera parallella kategorier. Att kalla de privatiserade organisationerna för företagiserade och likna konstruktionen av de privatiserade organisationerna vid företagisering skulle dölja den mångsidighet i konstruktionerna som jag har visat på.

Privatisering som en händelse med en repertoar av innebörder

En utgångspunkt var att en privatisering kunde betraktas som en övergångsrit från "offentlig service" till "privat företagande" (Ferner och Colling 1992). Denna utgångspunkt ges ett visst stöd av mina resultat men kan även ifrågasättas..

Mina resultat talar för att en privatisering kan vara en övergångsrit och att privatiseringar har en rekonstruerande potential. Men det är inte fråga om att en viss given omkonstruktion äger rum. En privatisering är inte alltid en entydig övergång från en offentlig sfär eller omgivning till en annan och privat sådan. Jag har visat att en organisations övergång i privat ägo är en händelse med en repertoar av möjliga innebörder, se figur 14.1. ovan. Privatiseringen kan vara olika saker i olika fall. Exempelvis kan den i vissa fall karaktäriseras som ett förvärv. Privatiseringen kan även vara olika saker inom ramen för ett enskilt fall. Privatiseringen kan exempelvis både vara ett fjärmande från andra organisationer, en avveckling av det offentliga och en ideologisering. Vad privatiseringen blir och vilka föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer är beroende av vilken kombination av metoder som används vid konstruktionen.

Jag har vidare pekat på att den process som ledde fram till privatiseringen påverkade metodanvändning i de studerade fallen. Ett tema för fortsatt forskning är att mer utförligt studera privatiseringsprocessens betydelse för vilka metoder som kommer till användning i enskilda fall. Ett förslag är då att följa den process som leder fram till privatiseringen i flera fall och sedan följa dessa fall under en längre tid efter privatiseringen. Den uppläggnings skulle även ge möjlighet att analysera betydelsen av tidigare konstruktioner för senare. Ett annat förslag är att fokusera flera olika grupper av informanter under privatiseringsprocessen, både konstruktörer och utomstående konstruktörer, i fallen. Det skulle ge ökade möjligheter att förstå de utomstående konstruktörernas påverkan på konstruktörernas konstruktioner.

### Offentlighet för kontinuitet och förändring

Något som ytterligare komplicerar bilden av privatisering som övergångsrit är de offentliga erfarenheternas betydelse. En utgångspunkt var att tidigare erfarenheter finns kvar i regler och rutiner (March och Olsen 1984). Detta antogs kunna motverka den eventuella betydelsen av organisationens övergång i privat ägo. Erfarenheten av det offentliga var därför något som kunde behöva övervinnas för att en förändring, rekonstruktion, skulle till. Aktörer som verkade för förändring när organisationen privatiserats, främst ledningen, hade här utpekats som viktiga för att realisera den förändringen (Salama 1995).

Mina resultat talar för att erfarenheten av det offentliga spelar större roll för konstruktionen än vad som antogs inledningsvis. Den är inte bara något som ska övervinnas. Erfarenheterna av det offentliga kan påverka vilka föreställningar som förknippas med privatiserade organisationer. Konstruktionsmetoderna utveckling och avveckling gör "offentligheten" till referenspunkt vid konstruktionen av privatiserade organisationer. Offentligheten kan då bidra till kontinuitet, genom metoden utveckling, men den kan även verka för förändring, genom metoden avveckling.

Idén att drivande aktörer kan vara viktiga för konstruktionen får också stöd. I samtliga fall fanns utomstående konstruktörer som verkade för en omkonstruktion och i samtliga fall konstruerades den privatiserade organisationen som mer eller mindre olik den offentliga.

Däremot kan det ifrågasättas att organisationernas ledningar skulle ha varit de viktigaste drivande aktörerna. Jag har visat att andra aktörer, utomstående konstruktörer såsom säljare och köpare, påverkade konstruktionen, vilket talar mot detta. Jag har även pekat på att flera andra betydelsefulla omständigheter som inte var aktörsrelaterade. Därtill kommer att de skillnader mellan grupper som observerades var skillnader mellan ledning och övriga medarbetare. Det talar mot att ledningen kontrollerade konstruktionen.

Mina resultat tyder även på att fackliga företrädares roll kan behöva omprövas. Det tas ofta för givet att fackföreningar ska verka aktivt mot förändring och mot en omkonstruktion. Mina resultat visar att så inte behöver vara fallet. Vid Allauktioners privatisering verkade de fackliga företrädarna inte mot utan till sist direkt för en privatisering. De uppmanade politikerna att rösta för en försäljning till Fredrik Finans. De fackliga företrädarna bidrog vidare till att det privatiserade Allauktioner konstruerades som olik det offentliga. De främjade en konstruktion av den privatiserade organisationen genom metoden avveckling.

## ATT PÅVERKAS AV OCH PÅVERKA KONSTRUKTIONER

Ett motiv till studien var att hur organisationer konstrueras kan påverka hur människor förhåller sig till dem. Konstruktionerna kan ha betydelse för vad man gör exempelvis som representant för dem eller som avnämare. De kan exempelvis påverka hur organisationsmedlemmarna behandlar kunder och vilka krav kunderna ställer på organisationen.

Detta samband är dock inte självklart. Det kan vara så att det inte alls finns något samband, eller att sambandet är av en annan karaktär än det som föreslogs i bokens början. Man hycklar och pratar om saker på ett sätt och handlar på rakt motsatt sätt (Brunsson 1989).

Hur konstruktionerna påverkade konstruktörerna har inte studerats. Det låg utom ramen för den studie som avhandlats här. Det här avsnittet är därför spekulerande till sin karaktär. Jag kommer att peka på vad mina resultat skulle kunna innebära om det är så att organisationsmedlemmarnas agerande påverkas av hur de konstruerar privatiserade organisationer. Jag kommer sedan även att spekulera lite kring hur konstruktionerna skulle kunna påverkas.

### Ekonomiskt orienterade?

Föreställningar om privatiserade organisationer som effektiva företag dök upp i samtliga fall. Om konstruktionerna påverkar organisationsmedlemmarna tyder detta på att medlemmar av privatiserade organisationer kan antas bli mer inriktade på ekonomiska värden i sitt arbete, att de exempelvis försöker vara sparsamma när de beställer material till byggena eller att de är extra vänliga mot patienterna så dessa ska komma tillbaka.

En slutsats var emellertid också att organisationsmedlemmarna normalt konstruerade privatiserade organisationer genom flera metoder. Det betyder att olika typer av föreställningar inkluderas vid konstruktionen av varje enskild organisation, såsom illustrerades i figur 14.1. Den slutsatsen gör det svårare att spekulera i entydiga generella implikationer för konstruktionernas påverkan på vad organisationsmedlemmarna gör, i synnerhet som föreställningarna som ingick i konstruktionen kunde strida mot varandra. Mina resultat pekar på att för att förstå hur organisationsmedlemmarnas arbete påverkas av en privatisering är det nödvändigt att analysera vilka metoder som ger upphov till konstruktionen av den privatiserade organisationen i det enskilda fallet och vilka föreställningar som därigenom inkluderas i densamma.



Att verka för en viss konstruktion

Mina resultat pekar vidare på att det finns möjligheter att påverka vilken kombination av konstruktionsmetoder som organisationsmedlemmarna använder. Dessa möjligheter är dock begränsade. Om man vill verka för, eller mot, enskilda konstruktionsmetoder bör man ha i åtanke att vilka metoder som kommer till användning i ett enskilt fall är beroende av flera omständigheter som är svåra att göra något åt, såsom det större privatiseringssammanhanget.

Resultaten tyder på att man som ny ägare kan ha ett visst inflytande på konstruktionen. Vad en ny ägare gör är inte utan betydelse för hur privatiserade organisationerna konstrueras. Svecon bidrog till att Industribygg, och Svecon Bygg, konstruerades genom metoden närmande och då med den nye ägaren som referenspunkt.

Mina resultat pekar vidare på att även andra så kallade utomstående konstruktörer kan påverka konstruktionen. Bland annat tyder mina studier på att säljare kan verka för enskilda metoder genom sina motiveringar av privatiseringen. I Allauktioners fall verkade säljarens representant för en konstruktion av den privatiserade organisationen genom metoden utveckling.

En annan iakttagelse är att man kan behöva ge avkall på förändringsambitionerna för att genomdriva en privatisering. Allauktionerstudien tyder på att genom att tala mindre om förändring av den organisation som ska privatiseras kan motståndet mot privatiseringen bli mindre. Samtidigt kan detta undergräva privatiseringens betydelse som medel för förändring genom att främja en konstruktion av den privatiserade organisationen som lik den offentliga bland organisationsmedlemmarna. För att lyckas med att privatisera kan man behöva riskera att privatiseringen blir misslyckad, om man med misslyckad menar att den inte medför några större förändringar.

## PRIVATISERINGAR OCH FÖRVÄRV

Ett område som jag kommit in på under arbetets gång är förvärv och fusioner. I boken har jag lyft fram betydelsen av att en privatisering ibland sker genom att en annan organisation köper den offentliga organisationen.

En privatisering i form av att en organisation förvärvar en annan kan i sig främja en konstruktion genom metoden närmande, och då genom ett närmande till ägaren. Litteratur inom förvärvsområdet (Shrivastava 1986, Strandgaard Pedersen 1998) tyder på att den nye ägaren även kan antas verka för en konstruktion genom denna metod, såsom diskussionen i kapitel nio pekade på.

Jag har vidare fört fram på en annan omständighet som verkar för metoden närmande vid privatiseringar i form av förvärv. Jag har visat hur Svecons integrationssträvanden betraktades som en naturlig anpassning till marknads ekonomin i Industribyggs fall. Den förvärvande organisationen uppfattades som en marknadsekonomisk aktör av den förvärvade organisationens medlemmar. Legitimiteten hos det nya marknadsekonomiska systemet smittade av sig på Svecon, vilket underlättade förvärvarens förändringssträvanden.

Privatiseringar och förvärv brukar inte kopplas samman. Undersökningar av överlappningen mellan dessa områden har beskrivits som eftersatt, men av potentiell vikt:

There is an abundance of literature on privatization, but it is mostly concerned with macroeconomic or political aspects of the process, and has not satisfactorily explained the outcome of individual privatization cases. It largely ignores two of the main constituencies involved in privatization. The SOE to be sold and the acquirer. (Uhlenbruck och De Castro 1998: 636)

Uhlenbruck och De Castro (1998) efterlyser fler studier av organisationer som privatiseras och deras förvärvare. Här har jag pekat på hur min studie kan bidra till detta område.

Det är vidare möjligt att studiens resultat skulle kunna bidra till forskningen förvärv och fusioner. Kulturkrockar, och de problem de för med sig, är något som brukar förknippas med förvärv och fusioner (Buono med flera 1985). Kleppestø (1993) pekade på att försök att integrera kulturer är missriktade därför att kulturer inte kan kollidera. Kulturbegreppet är inte opproblematiskt att använda för att förstå vad som sker när organisationer förvärvas och fusioneras. Jag har visat att förvärv, liksom privatiseringar, kan betraktas som händelser med en rekonstruerande potential. När företag förvärvas, och även fusioneras, kan de inblandade organisationerna komma att konstrueras om. Det här tyder på att studier av vilka konstruktionsmetoder som används vid konstruktionen skulle kunna kasta nytt ljus över de så kallade kulturkrockarna, de problem som förknippas med dessa och hur de kan hanteras.

Ett område för fortsatt forskning är mot denna bakgrund att göra fortsatta studier inom området privatiseringar och förvärv, som Uhlenbruck och De Castro (1998) föreslår. De menar sig själva kunna bidra med ett ledningsperspektiv. Jag anser att det vore intressant att komplettera med en ansats som inkluderar organisationsmedlemmarna i vid mening, såsom i detta arbete.

En fråga som man då skulle kunna gå vidare med är vilka likheter som finns i konstruktionen av privatiserade organisationer som förvärvats och andra förvärvade organisationer samt vilka skillnaderna är. Kan de konstruktionsmetoder som presenterats här passa även vid andra typer av förvärv än de som sammanfaller med en privatisering? Det vore även av intresse att jämföra utomstående konstruktörers påverkan. Hur förhåller det sig exempelvis med den förvärvande organisationens inflytande på konstruktionen vid privatiseringar i form av förvärv och andra förvärv?

## LITTERATURFÖRTECKNING

- Alvesson, M. 1994. Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15, 4, 535-563.
- Asplund, J. 1970. *Om undran inför samhället*. Lund: Argos
- Austin, J. 1962. *How to do things with words*. London: Oxford University Press.
- Axelsson, M. 1991. Erfarenheter av primärvård på entreprenad. Uppsats presenterad i socialstyrelsens PTP-enhets "Rapport från konferens 16 och 17 april 1991 inför kommande försöksverksamhet med primärkommunal primärvård".
- Barley, S. R. och P. S. Tolbert. 1997. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18, 1: 93-117.
- Beesly, M. och S. Littlechild. 1994 (1983). Privatization: Principles, problems and priorities. I: Bishop, M., Kay, J. och C. Mayer, red., *Privatization and economic performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Benson, J. K. 1983. A dialectical method for the study of organizations. I: Morgan, G., red., 1983. *Beyond method: Strategies for social research*. Newbury Park: Sage.
- Berger, P. och T. Luckman. 1967(1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Pocketupplagan. London: Penguin Press.
- Bishop, M., Kay, J., och C. Mayer. 1994. Introduction: privatization in performance. I: Bishop, M., Kay, J., och C. Mayer, red., *Privatization and economic performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Bozeman, B. 1987. *All organizations are public. Bridging public and private organizational theories*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brunsson, N. 1986. *The irrational organization*. Chichester: Wiley.
- 1989. *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley.
- 1990. Individualitet och rationalitet som reforminnehåll. I: Brunsson, N. och J. P. Olsen, red., *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons.
- 1991. Politisering och företagisering - om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I: Arvidsson, G. och R. Lind, red., *Ledning av företag och förvaltningar. Förutsättningar, former, förnyelse*. Stockholm: SNS.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. och J. W. Lewis III. 1985. When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38: 477-500.
- Butler, S. 1987. Changing the political dynamics of government. I: Hanke, S. red, *Prospects for Privatization*. New York: The Academy of Political Science Press.
- Bös, D. 1991. *Privatization: a theoretical treatment*. Oxford: Clarendon Press.

- Chen, C. och J. Meindl. 1991. The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly*, 36: 521-551.
- Chia, R. och I. W. King. 1998. The Organizational Structuring of Novelty. *Organization*, 5, 4: 461-478.
- Cicourel, A. V. 1981. Notes on the integration of micro- and macro level analysis. I: Cicourel, A. V. och K. Knorr-Cetina. *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro Sociology*. London: Routledge.
- Clarke, T. 1993. The political economy of the UK privatization programme: A blueprint for other countries. I: Clarke, T. och C. Pitelis, red., *The political economy of privatization*. London: Routledge.
- Cohen, M., March, J. G. och J. P. Olsen. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Colling, T. och A. Ferner. 1992. The limits of autonomy: Devolution, line managers and industrial relations in privatised companies. *Journal of Management Studies*, 29: 209-227.
- Cooper, D. 1983, The other: A model of human structuring. I: Morgan, G., red, *Beyond method. Strategies for social research*. Newbury Park: Sage.
- Czarniawska, 1985. The ugly sister: On relationships between the public and the private sectors in Sweden. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2, 2:83-103.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992. *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Newbury Park: Sage.
- 1994. Narratives of Individual and Organizational Identities. I: Deetz, S, red, *Communication Yearbook*, 17: 193-221. Newbury Park: Sage
- Czarniawska, B. 1997. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. och B. Joerges. 1996. Travels of Ideas. I: Czarniawska, B. och G. Sevón, red., *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Deetz, S., A. 1992. *Democracy in an age of corporate colonization. Developments in the politics of everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- de Alessi. L. 1987. Property rights and privatization. I: Hanke, S. red., *Prospects for Privatization*. New York: The Academy of Political Science Press.
- Dent, J. F., 1991, Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, 16: 705-732.
- Denzin, N. 1970. *The Research Act in Sociology*. London: Butterworth.
- DiMaggio, P. J. och W. W. Powell. 1983, The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48:147-160.

- Djilas, M. 1959 (1957). *The New Class. An Analysis of the Communist System*. New York: Praeger.
- Donahue, J. D. 1992 (1989). *Den svåra konsten att privatisera*. Stockholm: SNS.
- Edelman, M., 1971. *Politics as symbolic action*. New York: Academic Press.
- Fajertag, G., 1988, *Privatisation in Western Europe*. Bryssel: European Trade Union Institute.
- Ferner, A. och T. Colling. 1991, Privatization, regulation and industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 23: 391-409.
- Fernler, K. 1996. *Mångfald eller likriktning. Effekter av en avreglering*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Forssell, A., 1992, *Moderna tider i sparbanken*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Foucault, M., 1988 (1961) *Madness and civilization. A history of insanity in the age of reason*. New York: Vintage Books.
- Geppert, M. 1994, The problems of intraorganizational change in East German firms. *Journal of European Business Education*, 3: 20-28.
- 1996, Paths of managerial learning in the East German context. *Organization Studies*, 17: 249-268.
- Geppert, M. och P. Kachel. 1995, Die Treuhandanstalt am Ende - ein historischer Abriss und kritische Beurteilung aus volkswirtschaftlicher und organisationsteoretischer Perspektive. I: Schmidt, R och B. Lutz, red., *Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland*. Berlin: Akademie Verlag.
- Gergen, K. J., 1991, *The saturated self - Dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic books.
- 1997. *Realities and Relationship: Soundings in Social Construction*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Glaser, B. G. och A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Goodman, N. 1978. *Ways of Worldmaking*. Indianapolis, Indiana: Hacket Publishing Company
- Grabher, G., 1992, Instant-Capitalism: Western Investment in Eastern German Regions. Uppsats presenterad vid mötet för gruppen Transnational Corporations and the European Periphery inom RURE programmet, Köpenhamn, 3-6 September, 1992.
- 1995. The elegance of incoherence: institutional legacies in the economic transformation of East Germany and Hungary. I: Dittrich, E., Schmidt, G. och R. Whitley, red., *Industrial transformation in Europe: Process and contexts*. London: Sage.
- Grosfeld, I., 1990, Prospects for privatization in Poland. *European Economy*, 43:139-150.

- Haldén, E. 1997. Den föreställda förvaltningen. En institutionell historia om central skolförvaltning. Stockholms Universitet, Statsvetenskapliga institutionen, doktorsavhandling.
- Hanke, S. H och S. J. K. Walters. 1990. Privatisation and Public Choice: Lessons for the LDCs. I: Gayle, D. J. och J. N. Goodrich, red., *Privatization and Regulation in Global Perspective*. London: Pinter publishers.
- Hassard, J., 1994, Postmodern organizational analysis: toward a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 31: 303-324.
- Hax, H., 1992, Privatization Agencies: The Treuhand Approach. I: Siebert, H., red, *Privatization - Symposium in Honor of Herbert Giersch. Institut für Weltwirtschaft and der Universität Kiel*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Hellgren, B, och J. Löwstedt. 1997. *Tankens företag - kognitiva kartor och meningsskapande processer i organisationer*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Hernes, G., 1978, Mot en institusjonell økonomi. I: Hernes, G., red., *Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Håkansson, S. och I. Eckerlund. 1985. *Privat och offentlig sjukvård. Samverkan eller konkurrens*. Stockholm: SPRI.
- Jacobsson, B, 1994. Idéer, praktik och förnyelse. I: Jacobsson, B., red, *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- 1994. Reformer och organisatorisk identitet. I: Jacobsson, B., red., *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Jacobsson, B. Och K. Sahlin-Andersson. 1995. *Skolan och det nya verket. Skildringar från styrningens och utvärderingarnas tidevarv*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Jones, C. S., 1985, An empirical study of the role och managment accounting systems following takeover or merger. *Accounting, Organizations and Society*, 10: 177-200.
- Jönsson, B. och C. Rhenberg. 1987. *Effektivare sjukvård*. Stockholm: Almqvist och Wiksell.
- Kanter, R. Moss, 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karlöf, B. 1997. *Benchmarking i verkligheten*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Kleppestø, S., 1993, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Kunda, G. 1992. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kornai, J. 1990. *The Road to a Free Economy*. New York: W. W. Norton.
- Kostera, M. 1995. The Modern Crusade: The Missionaries of Management Come to Eastern Europe. *Management Learning*, 26, 3:331-352.

- Kuhn, T. S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. Andra reviderade upplagan. Chicago: University of Chicago Press.
- Landor, P. 1989. Vårdkrisen och privatisering. Argumenteringar i några finländska och svenska tidningar. Meddelanden från Ekonomisk- statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo akademi, Institutionen för offentlig förvaltning, serie A:301.
- Lane, C. 1992. European Business Systems: Britain and Germany Compared. I: Whitley, R., red., *European Business Systems*. London: Sage.
- Lane, J-E, 1990. The Swedish Privatization Debate. I: Gayle, J. D. och J. N. Goodrich, red., *Privatization and Regulation in Global Perspective*. London: Pinter Publishers.
- Laurila, J. 1997. Promoting research access and informant rapport in corporate settings: notes from research on a crisis company. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 4: 407-418.
- Lewin, L. 1984. *Ideologi och strategi. Svensk politik under 100 år*. Stockholm: Norstedts.
- Letwin, O. 1988. *Privatising the World. A study of international privatisation in theory and practice*. London: Cassell.
- Llewellyn, S., 1994, Managing the boundary. How accounting is implicated in maintaining the organization. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7: 4-23.
- Lipton, D. och J. Sachs. 1990. Poland's economic reforms. *Foreign Affairs* (Summer): 47-66.
- Lundqvist, L. J., 1997 (1991), Privatisering - varför och varför inte? I: Rothstein, B., red, *Politik som organisation*. Stockholm: SNS.
- March, J. G. 1981. Decisions in organizations and theories of choice. I: Van de Ven, A. och W. Joyce, red., *Perspectives on organizational design and performance*. New York: Wiley.
- March, J. G. och J. P. Olsen. 1984. The new institutionalism. Organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78: 734-749.
- Major, I., 1992, Privatisation in Eastern Europe: An alternative approach. Working paper no 42, Östekonomiska institutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- Mason, J. 1991. "Europe's privatization Party. *International Management*, December: 30-33.
- Mayer, C. 1989. Public ownership. Concepts and applications. I: Helm, D., red., *The economic borders of the state*. Oxford: Oxford University Press
- McAllister, I. och D. T. Studlar. 1989. Popular versus Elite views of Privatization". *Journal of Public Policy*, 9, 2: 157-178.
- McGowan, F. 1993. Ownership and competition in community markets. I: Clarke, T. och C. Pitelis, red., *The political economy of privatization*. London: Routledge.
- Mead, G. H., 1976 (1934) *Medvetandet, jaget och samhället. Från socialbehavioristisk ståndpunkt*. Lund: Argos.



- Meyer, J. W. och B. Rowan. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 7: 340-363.
- Millward, R., 1986, The comparative performance of public and private ownership. I: Kay, J., Mayer, C. och D. Thompson, red., *Privatisation and regulation: The UK experience*. Oxford: Clarendon Press.
- Moscovici, S. 1984, The phenomenon of social representations. I: Farr, R. och S. Moscovici. *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Morgan, G., 1986, *Images of organization*. Beverly Hills: Sage.
- Nahavandi, A. och A. R. Malekzadeh. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 1: 79-90.
- Nilsson, K. 1995, A theoretical framework for constructing a picture of privatization. I: Elfring, T., Siggard Jensen, H. och A. Money, red., *European research paradigms in business studies*. Köpenhamn: Handelshøjskolens forlag.
- 1996, Practice, myths and theories for change: The reconstruction of an East German organization. *Organization Studies*, 17:291-309.
- Nilsson, K och A. Åslöv. 1990. Vad är privatisering? EFI, Handelshögskolan i Stockholm. Stencil.
- Nove, A. 1986. *The Soviet economic system*. Tredje upplagan. London: Unwin- Hyman.
- Ogden, S. G. 1991. The trade union campaign against water privatisation. *Industrial Relations Journal*, 22: 20-35.
- Orwell, G. 1989 (1949). *Nineteen eighty-four*. Harmondsworth: Penguin.
- Parker, D. 1993. Ownership, organizational changes and performance. I: Clarke, T. och C. Pitelis, red., *The political economy of privatization*. London: Routledge.
- Perrow, C. 1986 (1972). *Complex Organizations. A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill
- Pirie, M. 1988. *Privatization*. Guildford: Wildwood House.
- Polanyi, 1968. *Primitive, Archaic and Modern Economics: Essays of Karl Polanyi*. Redigerade av G. Dalton. New York: Doubleday.
- Potter, J. och M. Wetherell. 1987. *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.
- Powell, P. J. och W. W. DiMaggio. 1991. Introduction. I: Powell, P. J. och W.W. DiMaggio, red., *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Proposition 1991/92: 69 "Om privatisering av statligt ägda företag mm."
- Ramanadham, V. V. 1991. *The economics of public enterprise*. London: Routledge.
- Redwood, J. 1990. Privatization: A Consultant's Perspective. I: Gayle, J. D. och J. N. Goodrich, red., *Privatization and Regulation in Global Perspective*. London: Pinter Publishers.

- Rhenberg, C. 1992. Effektivitet och resultatuppföljning inom sjukvården - en kartläggning av forskningsinsatser. I: *Forskning för effektivare sjukvård. Fyra forskarperspektiv*. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Rombach, B. 1988. Förändringsarbetet i Bohuslandstinget - en fallstudie. Publicerad av Bohuslandstinget.
- 1997. *Den marknadslika kommunen - en effektstudie*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Rottenburg, R. 1991. „Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen” Zum Verhältnis vertraglicher und nichtvertraglicher Beziehungen in einem VEB. I: *Zeitschrift für Soziologie*, 4: 86-112.
- 1994. From socialist realism to post modern ambiguity: East German companies in transition. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 8: 305-322.
- 1996. When organization travels: on intercultural translation. I: Czarniawska, B. och G. Sevón, red., *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Røvik, K-A, 1992, Institusjonaliserte standarder och multistandardorganisasjoner. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 8, 4: 261-284.
- 1997. *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Sahlin-Andersson, K. 1994. Varför låter sig organisationer omvandlas? I: Jacobsson, B., red, *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- 1994. Group identities as the building blocks of organizations: A story about nurses' daily work. *Scandinavian Journal of Management*, 10, 2:131-145.
- 1996. Imitating by editing success: The construction of organization fields. I: Czarniawska, B. och G. Sevón red., *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Salama, A. 1995. *Privatization: Implications for corporate cultural change*. Aldershot: Avebury.
- Scott, W. R., 1987. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32. 493-511.
- Shrivastava, P. 1986. Postmerger Integration. *Journal of Business Strategy*, 7,1:65-76.
- Selznick, P., 1957. *Leadership in administration*. Aldershot: Avebury
- Sevón, G. och C. Czarniawska. 1996. Introduction. I: Czarniawska, B. och G. Sevón, red., *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Sjöstrand, S-E., 1985. *Samhällsorganisation*. Lund: Doxa.
- Socialdepartementet/statskontoret, 1992, Alternativa verksamhetsformer inom vård och omsorg. Stockholm: Allmänna förlaget.

- Starr, P. 1989. The meaning of privatization. I: Kamerman, S. och A. Kahn, red., *Privatization and the Welfare State*. Princeton: Princeton University Press.
- Strandgaard Pedersen, J. 1998. Organisatorisk integration. I : Strandgaard Pedersen, J. red, *Fusioner på tvärs - fra plan til praksis*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Sundström, N. 1993. Den ekonomiska utmaningen. I: Andersson, M., Gullgren, S. och N. Sundström. *Efter murens fall - om västs reaktioner på sammanbrottet i öst*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Svenning, C. 1996. *Metodboken. En bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Lund: Lorentz förlag
- Svensk Ordbok. 1986. Allén, S. red. Stockholm: Esselte Studium.
- Taylor, J. R. och L. Lerner. 1996. Making Sense of Sensemaking: How Managers Construct their Organisation Through Their Talk. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2, 257-286.
- Targetti, F., 1992, Privatization of industry with particular regard to economies in transition. I: Targetti, F., red., *Privatization in Europe. West and East experience*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company.
- Trost, J., 1993, *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Uhlenbruck, N. och J. De Castro. 1998. Privatization from the acquirer's perspective: A mergers and acquisitions based framework. *Journal of Management Studies*, 35, 5: 619-640.
- van Brabant, J. M. 1992. *Privatizing eastern Europe - the role of markets and ownership in the transition*. Dordrecht: Kluwer.
- van Maanen, J. 1988. *Tales of the Field*. Chicago: University of Chicago Press.
- Veljanovski, C. 1987. *Selling the State*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- 1990. Privatization: Progress, Issues and Problems. I: Gayle, J. D. och J. N. Goodrich, red, *Privatization and Regulation in Global Perspective*. London: Pinter Publishers.
- Venuti, L. 1992. Introduction. I: Venuti, L., red., *Rethinking translation. Discourse, Subjectivity, Ideology*. London: Routledge.
- Vickers, J. och G. Yarrow. 1988. *Privatization: An economic Analysis*. Cambridge, Mass. : MIT Press
- Vincenz, V., 1993, Privatization in East Germany: regulatory reform and public enterprise performance. I: Ramanadham, V. V., red., *Privatization - A global perspective*. London. Routledge.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Weick, K. E. och L. E. Sandelands. 1990. Social behavior in organizational studies. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20. 323-344.
- Whitehead, A. N. 1929. *Process and reality*. New York: MacMillan.

- Whitley, R., Henderson, J., Lengyel, G. och L. Czaban. 1995. Continuity and change in an emergent market economy: The limited transformation of large enterprises in Hungary. I: Whitley, R och P. H. Kristensen, red., *The changing European firm*. London: Routledge.
- von Wright, G. H. 1993, *Myten om framsteget*. Andra upplagan 1994. Trondheim: Bonnier pocket.
- Zucker, L. G. 1987. Where do institutional patterns come from? I: Zucker, L. G., red., *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Mass. : Ballinger.
- Åslund, A., 1991, Principles of privatisation for formerly socialist countries. Working paper no 18, Östekonomiska institutet, Handelshögskolan i Stockholm.



## FROM PUBLIC SERVICE TO PRIVATE BUSINESS? - ON THE CONSTRUCTION OF PRIVATISED ORGANISATIONS

Privatisation is an issue much discussed during the last decades. This book is about the implications of privatisation, in terms of a shift to private ownership, for organisational construction, and reconstruction.

### Frame of Reference and Research Design

Chapter 1 introduces the topic of the research. The main research question is; how are privatised organisations constructed? This question is discussed in several steps. Chapter 2 outlines the theoretical frame of reference. A starting point is that organisations are social constructions and people are social constructors. Another premise for the study is that people construct organisations when accounting for them. Chapter 2 also discusses two bases for the construction of organisations. Common conception of what organisations are is one possible basis for the construction as such conceptions are infused in actors. Another basis for the construction is conceptions stemming from actors' experience of particular organisations. I argue that both bases could be of relevance for the construction of privatised organisations. It is further assumed that categorisations affect the construction of organisations. Organisations can be categorised in several ways and can be placed in several different categories with varying implications for what conceptions are included in the construction. A change of category thus implies reconstruction. It follows that if privatised organisations are placed in different categories than during public ownership a reconstruction is to be expected. If this does not happen, a reconstruction will not appear.

Chapter 3 describes how the empirical study was designed and what methods were used. The discussion in the book is based on field studies of three organisations privatised. The first cases, a construction firm in the former German Democratic Republic and a Swedish municipal health-care centre, were chosen in order to enable an analysis of the influence of the wider privatisation context on the construction. Did a unitary context favour common conceptions, relative to experience, as the basis for construction or was a heterogeneous context more beneficial? The construction firm was privatised in a context where the myth of transition ruled, and where the view of privatisation was instrumental and seen as part of the transition to market economy. The health-care centre was privatised in a setting where different views of privatisation and privatised organisations co-existed. The choice of the third case, a Swedish auctioning firm, was based on the tentative result that the process leading up to a specific

privatisation affected the ways in which the privatised organisation was constructed.

The main method used in the field studies was interviews. In addition, documents studies and some instances of observation were carried out. One premise of the fieldwork was that organisational members were primary constructors of organisations. Therefore, most informants were members of the organisations privatised, i.e. employees. The descriptions of what the privatised organisations are in chapters five, eight and ten stem from members' accounts. It follows that members' constructions of privatised organisations are the ones discussed in the analyses.

### Empirical Studies and Analyses

Chapter four presents conceptions of what privatisation is and what privatised organisations are like that can be regarded as common, and thus serve as possible bases for the construction of single cases of organisations privatised. One view of privatised organisations is connected to the idea that public sector organisations differ significantly from private organisations, and that privatisation is a means to overcome these differences. Through a shift of ownership, a public service is to become a private business. Another view discussed is of a more ideological kind. Privatisation can be considered a means for forwarding capitalism and the system of market economy. From such a standpoint, privatised organisations are primarily ideological organisations.

Then follows a series of chapters where empirical descriptions stemming from the field studies, analyses of single cases and more comparative analyses alternate. In chapter five, the privatised health-care centre, Vibo, is described. The chapter also includes an account of the privatisation process. Chapter 6 is an analysis of the construction of the privatised organisation in the first case. Vibo was constructed as extra ordinary, as ideological and as a business firm.

Chapter 7 presents the privatised construction firm, Industrial Builders. The chapter includes a description of how Industrial Builders was sold to the Swedish construction firm, Svecon, by the special privatisation authority, Treuhandanstalt. The privatised Industrial Builders is described at two points in time. An analysis of the construction of Industrial Builders is conducted in chapter 8. In this case, an overtime change in the construction of the privatised organisation is observed. In the analysis, the earlier construction of Industrial Builders is compared to the later one, called Svecon Builders as the organisation changed its name some time after the privatisation. Industrial Builders was constructed as a re-active, market economic, self-evident and specialised organisation

whereas Swecon Builders was constructed as a pro-active, sweconised, questionable and non-specialised organisation. In addition, Industrial Builders and Swecon Builders were constructed as business firms.

Chapter 9 compares the construction of privatised organisations in the three cases. One result of the analysis is that common conceptions did constitute a basis for the construction. All three cases included common conceptions of privatised organisations as business firms and, in the case of Vibo, the conceptions of privatised organisations as ideological were also included. Experience turned out to be of importance as well. It constituted a basis for the construction in two of the cases. Chapter 9 also draws attention to a third basis for the construction – the owner firm. It was of importance that the privatisation of Industrial Builders could be characterised as an acquisition.

Chapter 10 presents the organisation of the third field study. The chapter begins with an account of the public auctioning firm City Auctions. Then, the process leading up to the privatisation of City Auctions is being followed. The chapter ends with an account of City Auctions a year after the event of privatisation.

In chapter eleven the construction of the privatised City Auctions is analysed. In this case, an ex-ante construction in the form of expectations is included in the analysis in addition to the ex-post construction of the privatised organisation. City Auctions ex-ante was constructed in opposition to the public past, as private peers and as a business firm. City Auctions ex-post was constructed as in the public past, as private peers and as a business firm. Chapter 11 also includes a summary of the construction of all the privatised organisations studied. It is concluded that the organisations were constructed on three bases: common conceptions, experience and peer organisations. What bases were used, and how these were specified, varied between cases.

Chapter 12 argues that the process leading up to a privatisation is of importance for the ways in which privatised organisations are constructed. It is shown that pre-definitions from a previous attempt at privatising set the stage for the current process and affected members' constructions in the case of City Auctions. It is also suggested that external constructors, such as the buyer and the seller, affect the process and have an impact on the constructions of organisational members that can vary between cases.

## Conclusions

In Chapter 13 the discussion is focussed on the ways in which privatised organisations are constructed. Six methods for the construction of



privatised organisations are presented. The methods of Anonymisation and Ideologisation express how privatised organisations are constructed in relation to different “generalised others”. They emphasise the importance of common conceptions for the construction of organisations. The methods of De-publicisation and Development show how privatised organisations are constructed in relation to conceptions of “publicness”. These methods bring actors’ experience of organisations to the centre point of construction. Finally, the methods of Identification and Distancing express how privatised organisations are constructed in relation to different “specific others”. Single organisations, such as private and public peers, also affect the construction.

Chapter 14 summarises the conclusions and spells out some implications. One conclusion is that six methods can be used for constructing privatised organisations. Another conclusion is that privatised organisations are multi-method constructions. A combination of methods is used in each case. It is further suggested that the wider context of the privatisation, i.e. what conceptions of privatisation are dominant, affect what methods are combined in a specific case. The presence and activities of external constructors, organisational pre-definitions of privatisation, and the functions of constructors are of importance as well.

Another topic in chapter fourteen is the relationship between the current study and studies of mergers and acquisitions. Whether an organisation privatised is acquired by another organisation also turned out to be of importance for how it was constructed. A privatisation in the form of an acquisition is likely to favour the method of Identification.

The results question the idea of privatisation as a means for turning public services into private business. A privatisation is an event with a reconstructive potential, but it does not always signify a shift from one distinct category to another. The results show how a privatisation can place the organisations privatised in several categories resulting in multi faceted and even inconsistent constructions.

# **EFI**

## **The Economic Research Institute**

### **Reports since 1995**

*Published in the language indicated by the title*

#### **1999**

**Andersson, P.**, Experto Credite: Three Papers on Experienced Decision-Makers.

**Gunnarsson, J.**, Portfolio-Based Segmentation and Consumer Behavior: Empirical Evidence and Methodological Issues.

**Japanese Production Management in Sunrise or Sunset.**

Christer Karlsson (editor).

**Ljunggren, U.**, Indikatorer i grundskolan i Stockholms stad före stadsdelsnämndsreformen – en kartläggning

**Nilsson, K.**, Ledtider för ledningsinformation.

**Skalin, J.**, Modelling Macroeconomic Time Series with Smooth Transition Autoregressions.

**Spagnolo, G.**, Essays on Managerial Incentives and Product-Market Competition.

#### **1998**

**Andersson, M.**, On Testing and Forecasting in Fractionally Integrated Time Series Models.

**Berg-Suurwee, U.**, Styrning av kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen

**Berg-Suurwee, U.**, Nyckeltal avseende kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen.

**Bergström, F.**, Essays on the Political Economy of Industrial Policy.

**Bild, M.**, Valuation of Takeovers.

**Charpentier, C., Samuelson, L.A.**, Effekter av en sjukvårdsreform – en analys av Stockholmsmodellen.

**Eriksson-Skoog, G.**, The Soft Budget Constraint: The Emergence, Persistence and Logic of an Institution. The Case of Tanzania 1967-1992.

**Gredenhoff, M.**, Bootstrap Inference in Time Series Econometrics.

**Ioannidis, D.**, I nationens tjänst? Strategisk handling i politisk miljö – en nationell teleoperatörs interorganisatoriska, strategiska utveckling.

**Johansson, S.**, Savings Investment, and Economic Reforms in Developing Countries.

**Levin, J.**, Essays in Company Valuation.

**Ljunggren, U.**, Styrning av grundskolan i Stockholms stad innan stadsdelsnämndsreformen.

**Mattsson, S.**, Från stat till marknad – effekter på nätverksrelationer vid en bolagiseringsreform.

**Nyberg, A.**, Innovation in Distribution Channels – An Evolutionary Approach.

**Olsson, P.**, Studies in Company Valuation.

**Reneby, J.**, Pricing Corporate Securities.

**Roszbach, K.**, Essays on Banking Credit and Interest Rates.

**Runsten, M.**, The Association Between Accounting Information and Stock Prices. Model development and empirical tests based on Swedish Data.

**Segendorff, B.**, Essays on Bargaining and Delegation.

**Sjöberg, L., Bagozzi, R., Ingvar, D.H.**, Will and Economic Behavior.

**Sjögren, A.**, Perspectives on Human Capital: Economic Growth, Occupational Choice and Intergenerational Mobility.

**Studier i kostnadsintäktsanalys**, red Jennergren, P.

**Söderholm, J.**, Målstyrning av decentraliserade organisationer. Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål.

**Thorburn, K.**, Cash Auction Bankruptcy and Corporate Restructuring

**Wijkström, F.**, Different Faces of Civil Society.

**Zethraeus, N.**, Essays on Economic Evaluation in Health Care. Evaluation of Hormone Replacement Therapy and Uncertainty in Economic Evaluations.

**1997**

**Alexius, A.**, Essays on Exchange Rates, Prices and Interest Rates.

**Andersson, B.**, Essays on the Swedish Electricity Market.

**Berggren, N.**, Essays in Constitutional Economics.

**Ericsson, J.**, Credit Risk in Corporate Securities and Derivatives. Valuation and Optimal Capital Structure Choice.

**Charpentier, C.**, Budgeteringens roller, aktörer och effekter. En studie av budgetprocesserna i en offentlig organisation.

**De Geer, H., Silfverberg, G.**, Citizens' Trust and Authorities' Choices, A Report from The Fourth International Conference on Ethics in the Public Service, Stockholm June 15-18, 1994.

**Friberg, R.**, Prices, Profits and Exchange Rates.

**Från optionsprissättning till konkurslagstiftning.**  
red. Bergström, C., Björk, T.

**Hagerud, G.E.**, A New Non-Linear GARCH Model.

**Haksar, A.**, Environmental Effects of Economywide Policies: Case Studies of Costa Rica and Sri Lanka.

**He, C.**, Statistical Properties of Garch Processes.

**Holmgren, M.**, Datorbaserat kontrollrum inom processindustrin; erfarenheter i ett tidsperspektiv.

**Jennergren, P.**, Tutorial on the McKinsey Model for Valuation of Companies.

**Lagerlöf, J.**, Essays on Political Economy, Information, and Welfare.

**Lange, F., Wahlund, R.,** Planerade och oplanerade köp - Konsumenternas planering och köp av dagligvaror.

**Löthgren, M.,** Essays on Efficiency and Productivity; Contributions on Bootstrap, DEA and Stochastic Frontier Models.

**Nilsson, H.E.,** Using Conceptual Data Modelling in Management Accounting: A Case Study.

**Sjöberg, L., Ramsberg, J.,** En analys av en samhällsekonomisk bedömning av ändrade säkerhetsföreskrifter rörande heta arbeten.

**Säfvenblad, P.,** Price Formation in Multi-Asset Securities Markets.

**Sällström, S.,** On the Dynamics of Price Quality.

**Södergren, B.,** På väg mot en horisontell organisation? Erfarenheter från näringslivet av decentralisering och därefter.

**Tambour, M.,** Essays on Performance Measurement in Health Care.

**Thorén, B., Berg-Surwee, U.,** Områdesarbete i Östra Hökarängen - ett försök att studera effekter av decentralisering.

**Zhang Gang.,** Chinese Rural Enterprises Between Plan and Market.

**Åhlström, P.,** Sequences in the Process of Adopting Lean Production.

**Åkesson, G.,** Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändringsprocesser.

**Åsbrink, S.,** Nonlinearities and Regime Shifts in Financial Time Series.

**1996**

**Advancing your Business. People and Information Systems in Concert.** red. Lundeberg, M., Sundgren, B.

**Att föra verksamheten framåt. Människor och informationssystem i sam-verkan.** red. Lundeberg, M., Sundgren, B.

**Andersson, P.,** Concurrence, Transition and Evolution - Perspectives of Industrial Marketing Change Processes.

**Andersson, P.,** The Emergence and Change of Pharmacia Biotech 1959-1995. The Power of the Slow Flow and the Drama of Great Events.

**Asplund, M.,** Essays in Industrial Economics.

**Delmar, F.,** Entrepreneurial Behavior & Business Performance.

**Edlund, L.,** The Marriage Market: How Do You Compare?

**Gunnarsson, J.,** Three Studies of Financial Behavior. Research Report.

**Hedborg, A.,** Studies of Framing, Judgment and Choice.

**Holgersson, C., Höök, P.,** Ledarutveckling för kvinnor - Uppföljning av en satsning på Volvo - Research Report.

**Holmberg, C.,** Stores and Consumers - Two Perspectives on Food Purchasing.

**Håkansson, P., Wahlund, R.,** Varumärken. Från teori till praktik.

**Karlsson, A.,** The Family Business as an Heirloom. Research Report.

**Linghag, S.,** Man är handelsstudent. Research Report.

**Molin, J.,** Essays on Corporate Finance and Governance.

**Mägi, A.,** The French Food Retailing Industry - A Descriptive Study.

**Mölleryd, B.,** Så byggdes en världsindustri - Entreprenörskapets betydelse

för svensk mobiltelefoni. Research Report.

**Nielsen, S.**, Omkostningskalkulation for avancerede produktions-omgivelser - en sammenligning af stokastiske og deterministiske omkostningskalkulationsmodeller.

**Normark, P., Danielsson, L., Larsson, A., Lundblad, P.**, Kooperativa nyckeltal. Research Report.

**Sandin, R.**, Heterogeneity in Oligopoly: Theories and Tests.

**Sandén-Håkansson, U.**, Från kampanjmål till mediemix - en studie av samarbete mellan annonsörer, reklambyråer och mediebyråer. Research Report.

**Stein, J., Söderlund, M.**, Framgång i arbetet, strategier för att utföra arbetsuppgifterna, arbetsuppgifternas karaktär och utbildningskvalitet. En empirisk studie av civilekonomer. Research Report.

**Strömberg, P., Thorburn, K.**, An Empirical Investigation of Swedish Corporations in Liquidation Bankruptcy. Research Report.

**Söderlund, M.**, Och ge oss den nöjda kunden. En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. Research Report.

**Thodenius, B.**, Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1995. Research Report.

**Ulfsdotter, U.**, Internationalisering för expansion eller hemmamarknadsförsvar? De nordiska marknaderna för fruktyoghurt 1982-1994.

**Westelius, A.**, A Study of Patterns of Communication in Management Accounting and Control Projects.

**Wijkström, F.**, Den svenska ideella sektorn och pengarna. Research Report.

**Örtendahl, M.**, Health and Time - A Problem of Discounting.

## **1995**

**Becker, T.**, Essays on Stochastic Fiscal Policy, Public Debt and Private Consumption.

**Blomberg, J.**, Ordning och kaos i projektsamarbete - en social-fenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox.

**Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L.**, Styrelsearbete i koncerner

**Brännström, T.**, Bias Approximation and Reduction in Vector Autoregressive Models. Research Report.

**Ekonomisk politik i omvandling.** red. Jonung, L.

**Gunnarsson, J., Wahlund, R.**, Hushållens finansiella strategier. En explorativ studie.

**Höök, P.**, Chefsutveckling ur könsperspektiv - Mentorskap och nätverk på Vattenfall - Research Report.

**Levin, J., Olsson, P.**, Looking Beyond the Horizon and Other Issues in Company Valuation. Research Report.

**Mägi, A.**, Customer Satisfaction in a Store Performance Framework.

Research Report.

**Persson, P-G.**, Modeling the Impact of Sales Promotion on Store Profits.

**Roman, L.**, Institutions in Transition. A Study of Vietnamese Banking.

**Sandberg, J.**, Statistisk metod - dess vetenskapliga hemvist, grundläggande principer och möjligheter inom samhällsvetenskapen. Research Report.

**Sandberg, J.**, How Do We Justify Knowledge Produced by Interpretative Approaches? Research Report.

**Schuster, W.**, Redovisning av konvertibla skuldebrev och konvertibla vinstandelsbevis - klassificering och värdering.

**Söderberg, K.**, Farmartjänsten - Ny Kooperation inom lantbruket. Research Report.

**Söderqvist, T.**, Benefit Estimation in the Case of Nonmarket Goods. Four Essays on Reductions of Health Risks Due to Residential Radon Radiation.

**Thorén, B.**, Användning av information vid ekonomisk styrning - månadsrapporter och andra informationskällor.

