

Ordning och kaos i projektsamarbete



HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EKONOMISKA FORSKNINGSinSTITUTET

Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 90 00

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

- * grundades år 1929
- * är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm
- * bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomin och samhällsekonomin olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning
- * söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet
- * offentliggör alla forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier, genom andra publikationer och tidskriftsartiklar samt via undervisning vid Handelshögskolan och annorstädes
- * består av 200 forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker
- * har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

A	Företagslednings- och arbetslivsfrågor
B	Redovisning och finansiering
C	Kostnadsintäktsanalys
CEE	Centrum för etik och ekonomi
CHE	Centrum för hälsoekonomi
CFR	Centrum för riskforskning
D	Marknadsföring, distributionsekonomi och industriell dynamik
ES	Ekonomisk statistik
F	Offentlig organisation
FDR	Fonden för handels- och distributionsforskning
FI	Finansiell ekonomi
I	Information Management
IEG	Internationell ekonomi och geografi
P	Ekonomisk psykologi
PMO	Forskningsprogrammet Människa och organisation
PSC	Forskningsprogrammet Systemanalys och planering
S	Samhällsekonomi
T	Industriell produktion

Ordning och kaos

i projektsamarbete

- en socialfenomenologisk upplösning
av en organisationsteoretisk paradox

Jesper Blomberg



HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM

EKONOMISKA FORSKNINGSinSTITUTET



Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie-
doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm 1995

© EFI och författaren
ISBN 91-7258-402-5

Key Words:

Organizational change
Organizational learning
Organizing
Co-ordination

Project:

–inter-organizational
Social-phenomenology

Knowledge:

–stock of...

Intersubjectivity:

–the problem of...

Self:

–the fragmentation of the...

Tryck Graphic Systems, Stockholm 1995
Omslagsbild: Johanna Weimer (1994), Privat ägo

Företal

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det tillmötesgående och det finansiella stöd som lämnats av Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet, Arbetsmiljöfonden, Sverige-Amerika Stiftelsen och The American-Scandinavian Foundation.

Stockholm i september 1995

Sven-Erik Sjöstrand

Professor,
Institutets chef

Bengt Stymne

Professor,
Chef för forskningsprogrammet
Människa och Organisation (PMO)

Prolog

EN RESA MED MÅNGA VÄGVISARE

Att skriva de första raderna sist är kanske inte en så dum idé. Det är som att börja om från början på en rundresa man just kommit hem ifrån. Så mycket tryggare det är att ta sig fram detta andra varv. Kanske är det som att segla in genom sundet till hemmaviken efter en världsomsegling. Äntligen hemma på bekanta vatten.

En lång resa har det varit. Många berg, öknar och hav har jag tagit mig över och runt. Antagligen har min väg varit onödigt krokig och svår. I stället för att gå runt berg har jag känt mig tvingad att klättra brant upp till dess topp. I stället för att ta de raka och på natten upplysta motorvägarna har jag valt att famla i mörker på snåriga stigar. Resans svårighetsgrad är till största delen en produkt av min egen okunskap, min benägenhet att inte ta väl beprövade kartor för givna och min oförmåga att ta hjälp av andra som gjort liknande färder förut.

Jag har dock varit allt annat än utan hjälp. Både mycket beresta och hjälpsamma människor har jag mött.

Min handledare och chef, professor Bengt Stymne, måste ha varit i en mycket trängd situation när han utan märkbart tvivel erbjöd mig en plats på sin skuta. Bengts kombination av kunskap, exakta logik men framförallt nyfikenhet på och förtjusning över tankeväckande resultat, är något jag aldrig kommer att sluta förundras av. Tack för allt!

Professor Eric Rhenman, en legend inom både akademien och praktiken, grundade tillsammans med Bengt "management"-konsultföretaget Siar, och var Siar-skolans "grand old man". Min syn på hur akademikers kunskap i grunder skiljer sig, och bör skilja sig, från praktikerns kunskap är en direkt följd av våra alltid lika stimulerande och fruktbara samtal. Erics plötsliga bortgång blev en stor förlust även för min utveckling som forskare och mitt arbete med denna bok.

Professor Lars-Gunnar Mattssons vägledning fick jag nytta av långt före min resa förde mig ut på riktigt djupa vatten. Hans syn på industriella nätverksrelationer präglade mig redan som student på Handelshögskolan i Stockholm, långt innan jag började formulera mina egna akademiska intressen. Jag ser fortfarande världen, inklusive den företagsekonomiska, som relationer mellan heterogena resurser. Lars-Gunnar har under hela min resa varit en mycket värdefull resurs.

Professor James G March har akademiska meriter som med bred marginal överträffar samtliga övriga personer jag fått vägledning av, tillsammans. Under två terminer hade jag privilegiet att få vistas hos

Jim på Scandinavian Consortium for Organizational Research vid Stanford University. Den inspiration och vägledning Jim gav mig under denna period kan knappast överskattas.

I den forskargrupp jag hela tiden verkat, PMO - forskningsProgrammet Människa och Organisation vid Handelshögskolan i Stockholm, vill jag särskilt nämna: Docent Torbjörn Stjernberg som alltid med stor noggrannhet läst och kommenterat mina skrifter. Civilekonom Johan Berglund som aldrig tycks tveka att ge sig in i de mest svårbegripliga diskurserna med en beläsenhet, kommunikativ förmåga och ambition som går utöver de flestas. Docent Jan Löwstedt som i hög grad bidragit till att höja precisionen på mina dunkla funderings uttryck på papper. Trots detta har jag långt kvar till den begreppsanalytiska skärpa som präglar Jannes egentillverkade kartor.

Att dra gränser mellan vilka som betytt mycket eller nästan lika mycket, bland mina närmaste reskamrater i PMO, är omöjligt. Docent Peter Docherty, ek doktor Tomas Brytting, ek lic Martin Englund, ek lic Martin Rogberg, ek lic Ulrika Åkerlund, civilekonomerna Sven Hamrefors, Peter Hägglund, Pernilla Karlsson, Torild Karlsson, Fredrik Lennartsson, Christer Norr, Andreas Werr, Pär Åhlström och Staffan Åkerblom och fil kand Ulf Essler har alla bidragit till min framfart. Tack!

Utanför vår egen skuta, PMO, har professor Sven-Erik Sjöstrand, docent Bo Hellgren vid Linköpings universitet, docent Dag Björkegren och ek doktor Jörgen Sandberg i olika svårnavigerade passager ställt upp som ytterst kompetenta lotsar. Jag vill också tacka alla mina "yngre organisationsforskande kollegor" inte minst i Scandinavian Young Scholars' Network. Ni har förutom årliga, mycket trevliga sociala tillställningar, även bidragit till att stärka mitt självförtroende - har jag fel är jag åtminstone inte ensam. Det pyser i våra handelshögskolors och universitets korridorer. Jag tror vi har börjat komma över vårt forskningsfält barnsjukdomar liksom våra filosofiska komplex. Snart kommer våra irrfärder resultera i stordåd.

Ett extra stort tack till Barbro Ohlson för hennes utskrifter av intervjuer från ljudband, Anita Söderberg-Carlsson för korrekturläsning och Anna Karlstedt för, förutom allt annat, hjälp att administrera mig själv och för ett osedvanligt uppfriskande humör. Både vad gäller administrationen av, och uppmuntran under, min resa är jag skyldig Barbara Beuche på Scancor, Stanford University, ett stort tack. I detta sammanhang måste även min mor Marianne Blomberg på STF Ingenjörsutbildning nämnas för både korrekturläsning och stort intresse för min forskning. Tack!

Även om jag försökt låta annat än mammon styra min färd har den även krävt insatser av pekunjärt slag. Byggforskningsrådet och Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet möjliggjorde första etappen. Arbetsmiljöfonden möjliggjorde fortsättningen på resan liksom min hemkomst. Min tid i Jims trygga hamn på Stanford möjliggjordes av Sverige-Amerika Stiftelsen och The American-Scandinavian Foundation. Tack till er alla för förtroendet. Vad gäller både administrativ och pekunjär hjälp har även direktör och ek lic Rune Castenäs bidragit till min, liksom till så många andras, resa. Tack.

Jag har inte enbart färdats i tankevärlden. Även min kropp, mina sinnen liksom min tankeförmåga har förflyttats till, för mig tidigare okända, materiella, fysiska, sociala och upplevda världar. Jag har rest

även i empirin. Ett stort tack till alla investerare, förvaltare, fastighetsutvecklare, byggare, arkitekter, tekniska konsulter och tjänstemän för er tid och ert stora engagemang. Ett extra stort tack till alla de kvinnor som av någon anledning aldrig har varit de jag sökt men ändå alltid först kommit i kontakt med. Ni "bortglömda" aktörer i praktiken, som svarat i telefon, jagat era manliga chefer, tagit emot i receptioner och, inte minst, givit mig oerhört värdefulla inblickar i de främmande hamnar jag besökt. Tack.

Min mamma Marianne har jag redan nämnt men förtjänar att nämnas igen. Professionell som få och samtidigt mänsklig. Även om navelsträngen klipptes av för över 30 år sedan finns den nog alltid kvar. Tack för det och allt annat!

Även om min far ännu inte vet vad min resa i detalj resulterat i, är jag övertygad om att han bättre än många andra vet vad resan går ut på. Utan min pappa Tom skulle jag nog inte ha den inställning till livet, kunskapen, och litteraturen som jag, trots min position som släktens kulturella analfabet, ändå har. Jag tror att denna inställning har påverkat min resa mer än något annat.

Sist men inte minst, Johanna. För bra för att beskriva i ord. Du har, som den djupt komplexa och fantastiskt lättsamma människa du är, sporrat mig när min självdisciplin inte räckt till och fått mig att tänka på annat när jag varvat över. Din blotta existens i nuet är en distraktion utan motstycke. Din framtid är ett förpliktigande som får tunga ansvar att omvandlas till varma luftströmmar av glädje. Din person, din reella och potentiella existens är det yttersta beviset för att kaos och ordning kan smälta samman. Tack för att du gör alla dimensioner av mitt liv till ett allt njutbarare och viktigare projekt.

Saltsjö-Duvnäs i september 1995

Jesper Blomberg - - - - -

Innehåll

Prolog. EN RESA MED MÅNGA VÄGVISARE

DEL ETT. PROBLEMOMRÅDE, SYFTE OCH TEORI 1

Kapitel 1 INLEDNING OCH SYFTEN 3

- 1.1 Det initiala problemet 3
- 1.2 Ett mer omfattande problem 5
- 1.3 Disposition 7
- 1.4 En ny industriell (o)ordning? 9
 - Kunskapsbehov i den industriella praktiken 9
 - Andra sidan av myntet 11
- 1.5 Forskningsfrågor, syften och avgränsningar 12
 - Att studera förändrat agerande empiriskt 15
 - Tillkomsten av stora bygg- och fastighetsprojekt 17
 - Är projekten en oberoende variabel? 19

Kapitel 2 EN TANKEFIGUR OCH DESS ORGANISATIONS-
TEORETISKA UTTRYCK 21

- 2.1 Paradoxer och dikotoma strukturer 22
- 2.2 Tankefiguren och några tidiga organisationsteoretiska uttryck 22
 - För etthundrafemtio år sedan... 23
 - Motsättningen explicitgjord 27
 - Två grundläggande modeller 29
 - En otillfredställande syntes 30
- 2.3 "Corporate Culture" 32
 - En lärande kultur 34
 - Sammanfattande lärdomar från exemplet "corporate culture" 36
- 2.4 Ny-institutionell organisationsteori 37
 - Stabilitet, ordning och normativ determinism 37
 - Förändring och medvetna handlingar 39
 - Sammanfattande lärdomar från det ny-institutionella exemplet 42

2.5	Kognitiv organisationsteori	43
	Kort historik	44
	Mellan behaviorism och konstruktionism	45
	Samordnat agerande / Stabila relationer	46
	Förändring och organisatoriskt lärande	47
	Extern eller intern förklaring	50
	Sammanfattande lärdomar från kognitiv organisationsteori	50
2.6	Tankefiguren och paradoxens upplösning	51
 Kapitel 3 TES/SYNTES - EN UTVECKLAD MODELL		53
3.1	Teoretiska utgångspunkter	53
	Varför just detta av alla perspektiv?	53
	Kort historisk introduktion	55
	Schutz socialfenomenologi	58
	Metodologisk individualism / Mikro-sociologi	59
3.2	En gränsöverskridande modell	60
	Det fragmenterade jaget	61
	Intersubjektivitet	64
	Schutz generella tes om ömsesidiga perspektiv	65
	Antagen intersubjektivitet och förändring	69
	Tänkandets djup och förändring	70
	Den lösa kopplingen	71
	Kunskapslagrens innehåll och förändring	73
	Tesen	74
3.3	En empirisk anpassning av modellen	75
	En statisk eller dynamisk modell?	75
	Sociala relationer och gruppbegreppet	78
 Kapitel 4 METOD		81
4.1	Bortom metod	82
	Det tredje riket	82
	Livsvärlden som studieobjekt	83
4.2	Idealtyper, tolkningar och intersubjektivitet	84
	Postulat för konsistens och empirisk underbyggnad	85
	Schutzianska dockor	87
	Idealtyper av kollektiv	88
	Fallberättelser	89
4.3	Tillvägagångssätt	89
	Val av studerade projekt	90
	Historisk (re)konstruktion	93
	Samtal och observation	94
	Intervjuer	95
	Öppna frågor	97
	Tolkningsprocessen	99
	Val av intervjuade aktörer	100
	Praktisk hantering av det empiriska materialet	101

DEL TVÅ. EMPIRI	103
Kapitel 5 GLOBEN	105
5.1 Globen och det berusande 1980-talet	105
Johanneshovsområdet	106
Tävlingen	106
Globengruppen initieras	110
Berg Arkitektkontor AB	112
Globengruppen tar form	114
SIAB	116
Tävlingsbidraget utvecklas	119
Anders Nisses AB	123
Tävlingen avgörs	124
Skanska AB	125
Skanskas förhandlingar med Stockholms Stad	126
En avgörande vecka	127
Byggandet sätter fart	128
ABV	130
Paul Anderson Industrier AB / Byggpaul AB	131
Byggkonsortiet organiseras	134
Konstruktionskonsortiet initieras	136
AB Jacobson & Widmark	138
Projekteringen fortsätter	139
Ägarbolaget och avtal med staden kommer till	142
Genomförandet fortsätter	144
Efter världsmästerskapet	146
5.2 Konsekvenser för involverade aktörer	150
Byggare och konstruktörer	151
Konsulterna	162
Fastighetsägarna	168
Kapitel 6 VASATERMINALEN OCH STUREGALLERIAN	175
6.1 Vasaterminalens tillkomst	175
6.2 Konsekvenser för involverade aktörer	183
Arkitekterna	185
6.3 Omdaning av kvarteret Sperlingens Backe	
- Sturegallerians tillkomst	192
6.4 Konsekvenser för involverade aktörer	200
En arkitekt	200
Två byggarbetsgrupper	201
Tre fastighetsägare	203

DEL TRE. ANALYS	209
Kapitel 7 TVÅ SCHUTZIANSKA DOCKOR	211
7.1 Kommentar till den beroende variabeln	211
7.2 Två typiska projektdeltagare	213
7.3 Ytterligare en version av tankefigurens dikotoma motsättning	224
Två bekanta konstituerande normer	226
7.4 Rationellt agerande och reflexivt tänkande	229
Kapitel 8 TRE KONSTITUERANDE NORMER	233
8.1 Grupper med förändrat rutinmässigt agerande och bibehållna sociala relationer	233
8.2 Tänkande i grupper med både bibehållna relationer och föränderligt agerande	239
8.3 Ett konsistent kvalitetsrelaterat tänkande	247
Mitt emellan?	247
Kvalitetsrelaterat kontra finansomässigt tänkande	248
Kvalitetsrelaterat kontra entreprenöriellt tänkande	252
8.4 Tre konstituerande normer - tre olika sätt att vara	256
Intersubjektivitet	256
Skillnad i grad eller typ	258
Individualism eller interaktionism	259
Kapitel 9 RESULTATEN OCH DERAS RELATION TILL NUTIDA IDÉER OM ORGANISERING	261
9.1 Studiens huvudresultat	261
En överbryggad dikotomi	261
Ökad förståelse för stora bygg- och fastighetsprojekt	263
Olika syften: Olika sätt att formulera resultaten	264
9.2 Resultatens relevans för nutida idéer om organisering	266
Lärande organisationer	266
Kulturer, institutioner, gemensamma värderingar med mera	267
Förtroende och nätverk	268
En "komplett" organisationsteori	269
Webers auktoritetsformer	271
Kapitel 10 IMPLIKATIONER FÖR PRAKTIK OCH FORTSATT FORSKNING	275
10.1 Implikationer för agerande i den företagsekonomiska praktiken	275
Arbeta med rätt typ av person	276
Att genomföra projekt	277
Men... det är inte riktigt så enkelt	278

En något mer nyanserad strategi	280
Är samarbetsprojekt en överlägsen förändringsstrategi?	282
10.2 Implikationer för fortsatt organisationsforskning	284
Förstå, tolka och förklara	284
Rigorösare metoder i fortsatt forskning	285
Ett strukturellt komplement	286
 Epilog. HEMKOMSTEN	 287
 Referenser	 289
Källor	299
Summary in English	305

Figurer och tabeller

Figurer

Figur 1.	Avhandlingens disposition.	8
Figur 2.	Den endimensionella organisationsteoretiska motsättningen perspektiverad med en andra dimension.	14
Figur 3.	Förändring och stabilitet i två dimensioner.	17
Figur 4.	En schematisk bild av studerade händelseförlopp.	20
Figur 5.	Asplunds tankefigurmodell.	23
Figur 6.	En första skiss av tankefiguren.	29
Figur 7.	Tankefigurens uttryck i form av "corporate culture"- modeller.	34
Figur 8.	Dikotomin enligt en ny-institutionell organisationsteori.	42
Figur 9.	Den endimensionella motsättningen i två dimensioner.	52
Figur 10.	Grupp bestående av två individer med antaget intersubjektiva djupa kunskapslager och med innehåll i sina djupa kunskapslager som tillåter varierade ytliga kunskapslager.	75
Figur 11.	Undersökningsmodellen för <i>en</i> aktörs över tiden, eventuellt förändrade, rutinmässiga agerande.	78
Figur 12.	Illustration från tävlingprogrammets omslag.	110
Figur 13.	Organisationschema 85-08-20.	116
Figur 14.	Hovetbyggarnas tidplan våren 1986.	135
Figur 15.	Bytesaffärens innebörd.	143
Figur 16.	Avtalsparterna och deras formella relationer.	180

Figur 17.	Antalet involverade arkitekter i arbetet med Vasaterminalen.	185
Figur 18.	Dikotomin föränderligt - stabilt agerande enligt litteratur om företagskultur.	224
Figur 19.	Dikotomin föränderligt - stabilt agerande enligt ny-institutionell organisationsteori.	225
Figur 20.	Dikotomin föränderligt - stabilt agerande enligt analysens första steg.	225
Figur 21.	Den dikotoma motsättningen enligt analysens första steg.	228
Figur 22.	Förhållandet mellan studerade aktörers tänkande och tre idealtypiska innehåll i aktörers djupa kunskapslager.	240
Figur 23.	Kvalitetsrelaterat tänkande som stabiliserar en grupp före, under och efter tillkomsten av och deltagandet i samarbetsprojekt.	249
Figur 24.	En grupp bestående av två individer vilkas rutinmässiga agerande liksom sociala relation är mycket stabil.	250
Figur 25.	Två individer vilka i hög grad både kan bibehålla sin sociala relation och samtidigt förändra sitt respektive rutinmässiga agerande.	251
Figur 26.	Tre idealtypiska projektdeltagare och en icke-deltagares sociala förmåga.	256
Figur 27.	Förändring och stabilitet i två dimensioner.	262

Tabeller

Tabell 1.	Kort formalia om de tre studerade projekten.	90
Tabell 2.	Individens förändrade rutinmässiga agerande samt tidigare och brutna/bibehållna sociala relationer.	161
Tabell 3.	Individens förändrade rutinmässiga agerande samt tidigare och brutna/bibehållna sociala relationer.	168
Tabell 4.	I ägargruppen och sedermera Globen City KB involverade aktörers eventuellt förändrade rutinmässiga agerande, bibehållna relationer och delaktighet i Globens tillkomst och ägarbolagets konkurs.	172
Tabell 5.	I arbetet med Vasaterminalen i hög grad involverade arkitekter och deras eventuellt förändrade rutinmässiga agerande och brutna/bibehållna sociala relationer.	192

Tabell 6.	Sturegallerianprojektets konsekvenser i form av några i hög grad involverade aktörers eventuellt förändrade rutinmässiga agerande och brutna/bibehållna sociala relationer.	208
Tabell 7.	Tre idealtypiska former för projektdeltagares vara.	265

DEL ETT

PROBLEMOMRÅDE, SYFTE OCH TEORI

"Att vara modern är att leva ett paradoxernas och motsägelsernas liv. Det är att övermannas av väldiga, byråkratiska organisationer som har makten att kontrollera och ofta även förstöra alla gemenskaper, värden och liv; och att ändå oförskräckt bemöta dessa krafter, kämpa för att förändra deras värld och göra den till vår egen. Det är att vara både revolutionär och konservativ: öppen för nya möjligheter till upplevelse och äventyr, rädd inför de nihilistiska djup som många moderna äventyr leder till, en längtan efter att skapa och hålla fast vid något verkligt trots att allt förflyktigas."

Marshall Berman (1982: 11)

Kapitel 1

INLEDNING OCH SYFTEN

Bakom den mest triviala av empiriska observationer döljer sig en avgrund av fundamentala filosofiska och metafysiska frågeställningar. Varför erfar jag just detta? Varför tittar jag inte åt ett annat håll? Varför lyssnar jag inte efter ett annat ljud? Är jag säker på vad mina sinnen erfar? Vad är en observation? Vad är en illusion?

Varför är himlen blå? Vad är blått till skillnad från grått? Vad är färg - för mig? Vad är färg för dig? Varför tittar du på himlen? Drömmer du också om att kunna flyga?

1.1 Det initiala problemet

Föreliggande bok är bland annat en produkt av mina intryck från empiriska studier. Såsom nybliven assistent i ett forskningsprojekt studerade jag i slutet av 1980-talet "Komplexa besluts- och planeringsprocesser vid stora samhällsinvesteringar".¹ Jag studerade hur människor anställda i olika bolag och organisationer interagerade med varandra i syfte att utforma och genomföra stora bygg- och fastighetsprojekt. Även om de frågor mitt uppdrag gick ut på att försöka besvara fortfarande i mångt och mycket är obesvarade, medförde mitt empiriska fältarbete en för min fortsatta forskning viktig observation: Vissa människors agerande förändrades påtagligt och varaktigt på grund av deras deltagande i interorganisatoriska samarbetsprojekt.

Att delta i planeringen och utformningen av stora bygg- och fastighetsprojekt tycktes innebära möjligheter att genomföra omvälvande organisatoriska förändringar. Nya kundrelationer, nya produkter, nya processer, nya strategier och så vidare tycktes utvecklas under projektsamarbetet.

Min dåvarande kunskap om företagande och teorier om företagande sade mig att förändringar, av den typ jag observerade, var svåra att genomföra. De var förknippade med höga kostnader och stora risker.

¹I detta forskningsprogram arbetade, förutom undertecknad, docent Torbjörn Stjernberg, professor Bengt Stymne och senare civilekonom Johan Berglund, verksamma i PMO-gruppen vid Handelshögskolan i Stockholm, samt docent Bo Hellgren, Linköpings Universitet. Mycket av detta material är opublicerat, se dock Blomberg, Hellgren och Stjernberg (1989, 1992) samt Berglund (1992).

Oavsett om de genomfördes genom intern forskning och utveckling eller genom uppköp av externa resurser borde risken för att förändringsförsöken skulle slå slint vara stor. I mina empiriska observationer fanns varken spår av höga kostnader eller stora risker. Var deltagande i tillfälliga samarbetsprojekt möjligen en överlägsen förändringsstrategi?

Det empiriska underlaget var ytterst magert, så var också min samhällsvetenskapliga skolning. Nu skulle jag dock gå till botten med problematiken, genom mer och bättre empiri och läsning av all tänkbar relevant teori.

Mina empiriska observationer kom dock att framstå som allt annat än triviala. Avgrunden av fundamentala problem av ontologisk, epistemologisk och metodologisk karaktär var inte bara djup, den framstod snarast såsom bottenlös. Från strukturfunktionalistisk organisationsteori lärde jag mig att omvälvande organisatoriska förändringar per definition, åtminstone tillfälligt, leder till lägre produktivitet. Problematiken kring hur avvägningen mellan kort och lång sikt skulle hanteras är gammal men olöst. Från fenomenologin lärde jag mig att objektiva empiriska observationer i princip är omöjliga. Perspektivseendet är ofrånkomligt.

En konsekvens av mina nya lärdomar var att mitt, långt ifrån triviala men tidigare till synes hanterbara, problem framstod som en krusning på ett bottenlöst hav. Ett hav bestående av allt från Platons idélära till senaste lingvistiska teoritrend. Huruvida en organisations verksamhet kan omvandlas eller förändras mer påtagligt utan att detta medför ökade kostnader eller minskad produktivitet är detsamma som att fråga om kaos och ordning kan kombineras. Min lösning blev att fråga just detta.

Vad organisationer egentligen är, mer än tankekonstruktioner, och hur dessa skulle kunna utgöra objekt att studera empiriskt kunde jag inte få klarhet i. Jag försökte i stället studera organiserings minsta komponenter. Mina atomer kom att bli individer eller snarare olika dimensioner av det vi i vardagssammanhang benämner individer. Kunde vissa människor, i högre grad än andra, både *förändra* sina yrkesrutiner och samtidigt bibehålla *stabila* relationer, sin *sam-ordning*, med andra? I så fall vad berodde detta på?

Jag kunde inte finna något tillfredsställande svar varken i företags-ekonomins trygga hamnar eller i organisationslärorens skyddade vikar. Jag dök djupare i de för mig mer okända samhällsteoretiska haven och ner i mörka djuphavsgrovar av grundforskningskaraktär. Jag fortsatte det empiriska arbetet med att studera några av de absolut mest omfattande pågående eller nyligen avslutade bygg- och fastighetsprojekten i Sverige. Utifrån intryck från dessa luftiga och horisontbrytande projekt och med analytisk kraft från djupa teoretiska hav har jag försökt, inte enbart ta mig upp från de filosofiska avgrunderna utan även flyga högt över mina hemmatrakter förtagsekonomiska landskap.

Har jag lärt mig att flyga? Eller har jag likt Ikaros blivit övermodig och fallit platt mot marken? Det är inte min sak att utvärdera mitt arbete. Min uppfattning är dock att mina tidiga empiriska intryck inte enbart är av illusorisk karaktär?

1.2 Ett mer omfattande problem

För etthundrafemtio år sedan

höll Auguste Comte astronomiföreläsningar i Paris. I inledningen till dessa redogjorde Comte för hur den positiva tanken, som genomsyrade den framgångsrika naturvetenskapen, snart skulle genomsyra all vetenskap, inte minst den nya sociologin. Religionen var död och metafysiken döende. De eviga sociala lagarna skulle avslöjas och de sociala problemen skulle därmed kunna undanröjas. Människans natur skulle kunna utvecklas och en intim solidaritet skulle komma att omfatta alla moderna sinnen. Äntligen skulle mänsklighetens två motstridiga behov av *ordning* och *utveckling* kunna förenas. Allt i harmoni med de verkliga naturlagarna. Femtio år senare skriver Emile Durkheim sin doktorsavhandling. Inte med samma eldiga språkbruk som Comte men i samma modernistiskt positiva anda. Arbetsfördela och specialisera är moraliskt riktigt, inte då det nödvändigtvis gagnar den enskilde individen utan då det möjliggör *utvecklingen* av nya och bättre *ordnade* samhällen.

Under den hundraåriga period som förlutit sedan herrar som Comte och (den unge) Durkheim personligen deltog i de akademiska samtalen har en hel del hänt både inom samhällsvetenskapen och i debatten för övrigt. Max Weber, av någon benämnd den heroiske pessimisten, frankfurtskolan och Jürgen Habermas, en mogen von Wright, Derrida, med flera, har i allt större antal, med allt fler argument och med allt högre stämman börjat uttrycka sitt tvivel på det moderna projektet. Biologer, ekologer och till och med ekonomer rapporterar allt oftare om naturens bräcklighet och det industriella produktionssystemets obetalda kostnader. Utvecklingen driven i ekonomins, teknologins och vetenskapens tecken ses inte längre lika självklart som mänsklighetens frälsning utan också som dess fiende.

Vetenskapsfilosofin har vid det här laget mer eller mindre övergivits och ersatts av antingen pragmatik, estetik eller formell exercis. Ovanpå detta har poststrukturella filosofier kommit att allt mer influera de akademiska samtalen. Dekonstruktion, narration och oslutna texter är några av allt fler rådande ideal. Kan man mot denna bakgrund överhuvudtaget göra någonting under epitetet samhällsvetenskap? Kan man göra vad som helst?

Föreliggande bok, en samhällsvetenskaplig avhandling skriven i mitten av 1990-talet, är ett resultat av författarens försök att utveckla teori. Den teori som utvecklas syftar till att, på ett bättre sätt än många andra organisationsteorier, förklara varför vissa individer och grupper av individer i högre grad än andra individer och grupper av individer kan *förändra* sitt agerande och samtidigt bibehålla *stabila* relationer till varandra.

Att en sådan teoriutveckling har ett stort akademiskt värde kan illustreras genom att hänvisa till ett samhällsvetenskapligt tema. Ett tema av sådan dignitet att det kan benämnas tankefigur.² Tankefiguren kommer till uttryck i exempelvis Comtes inledningstal men i än högre utsträckning i nutida företagsekonomisk litteratur. I exempelvis organisationsteorins contingency-modell kommer temat till uttryck i form av en dikotomi mellan funktionell organisering i stabil miljö (byråkrati) och i osäker och föränderlig miljö (löst kopplade enheter) (exempelvis Burns och Stalker 1961, Perrow, 1986: 144, Bushe och Shani 1991: 5-15). Att på olika sätt försöka förena dessa motsatser framstår enligt denna teori vara fruktlöst, för att inte säga paradoxalt. Comte talar i termerna ordning - utveckling, ett skarpare motsatspar är måhända ordning - kaos. Inom

² Begreppet tankefigur är lånat från Asplund (1979: 146-70, 1987: 22, 1991: 12-17, 38-40) och åsyftar en vitt spridd, trög och ofta djupt för-givet-tagen, idé- eller tankekonstruktion, se avsnitt 2.2.

ekonomisk och företagsekonomisk litteratur existerar många begreppspar vilka kan ses som uttryck för samma tema:

Effektiv - kreativ.
 Enkel loop lärande - dubbel loop lärande.
 Exploatera - experimentera.
 Kort sikt - lång sikt.
 Produktion - innovation.
 Stabil - turbulent.
 Statisk - dynamisk.
 Struktur - process.
 Rigid - flexibel.

Ovanstående och liknande begreppspar går att finna i den företagsekonomiska litteraturen, inte minst inom organisationsteorin. Ibland behandlas explicit endast ena sidan av temat: Det snabbväxande innovativa företaget är framgångsmodellen i den allt mer turbulenta omvärlden! I andra fall ses temats två poler inte som varandras motsatser: Innovatörer är de envisaste som finns! Ofta impliceras dock båda sidorna av temat likasom att de utgör varandras motsatser.

En utgångspunkt för den utförda studien är att flertalet existerande organisationsteorier behandlar temat, om än ofta implicit, som en dikotom eller endimensionell motsättning. Antingen kan man organisera för stabilitet och produktivitet eller kan man organisera för flexibilitet och innovativitet. Organisationsteorierna klarar inte av att överskrida dikotominns två motsatser. Oförmågan beror bland annat på att dessa organisationsteorier saknar en nyanterad bild av människan som varande en komplex och aktiv social aktör. Oavsett hur dessa teorier förfinas kan de på grund av sina grundläggande utgångspunkter (naturalism, realism och behaviorism) inte överskrida dikotomin. Som bäst kan dessa organisationsteorier föreskriva någon form av optimerad balans mellan dikotominns två ytterligheter.

I den här redovisade studien utvecklas en modell av människors agerande vilken bygger på alternativa utgångspunkter (socialkonstruktivism och fenomenologisk sociologi). Modellen indikerar att människor i olika hög grad både kan *förändra* sitt agerande och samtidigt bibehålla *stabila* relationer till varandra. Olika grupper av människor kan enligt den här utvecklade modellen i olika grad kännetecknas av *både* stabilitet och föränderlighet. Ordning och kaos, förändring och stabilitet står inte nödvändigtvis i raka motsatsförhållanden. Modellen indikerar hur olika dimensioner av människors medvetande påverkar deras agerande vad gäller förändrade rutiner och stabila relationer.

Genom intryck från empiriska studier utvecklas modellen till att även inkludera beskrivningar av olika typer av "innehåll" i människors antaganden (för-givet-taganden) om varandra. De olika "innehållen" påverkar människors förmåga att förändra sitt agerande och samtidigt bibehålla stabila relationer med andra. Den dikotoma motsättningen framstår inte riktigt gälla i de studerade händelseförloppen. Vissa individer och grupper tycks vara både mer förändringsbenägna och ha stabilare relationer än andra. Dikotomin, som den uttrycks i exempelvis organisationsteorins contingency-modell, tycks vara "kulturell relativ". Kanske har nya samhällsformer förmått förena människans två behov, för att återknyta till Durkheim och Comte.

De identifierade skillnaderna mellan människors agerande har klara länkar till ett delvis annat tema. En tankefigur som åtminstone Asplund (1991) menar har betytt oerhört mycket för samhällsvetenskapligt tänkande. Den tankefigur som Tönnies ([1887] 1963) benämner "Gemeinschaft" - "Gesellschaft". Gemenskap eller business, i min egen fria översättning. Kanske är det till och med frågan om olika sidor av samma tankefigur. Ordning, kaos, gemenskap eller affärer. Hur tror Ni de hänger ihop?

1.3 Disposition

Föreliggande bok består av tre delar. Del ett syftar till att förklara, utveckla och avgränsa det problem som har väglett mig i det här redovisade forskningsarbetet. I första kapitlet ges motiv för den utförda forskningen utifrån kunskapsbehov i praktiken. Trender i den industriella praktiken innebär att bättre kunskap om förändring (i kombination med samordning och stabilitet) bör vara av hög prioritet. I kapitel ett formuleras studiens forskningsfrågor och syften.

I kapitel två problematiseras och förtydligas forskningsfrågorna. Vad består det "dikotoma temat" av? Vad menar jag med en "organisationsteoretisk paradox" och varför kan den utvecklade modellen ses som en upplösning av denna? Kapitlet inleds med en kort utredning av vad jag hävdar är en tankefigur vilken omfattar en dikotom motsättning mellan å ena sidan kaos, osäkerhet, förändring, variation, heterogenitet och å andra sidan (sam)ordning, förutsägbarhet, stabilitet, rutin och homogenitet. Därefter ges några exempel på hur tankefiguren kommer till uttryck, utvecklas eller explicitgörs, inom organisationsteorin. De exemplifierade organisationsmodellerna och perspektiven ger både insikter om hur tankefiguren ser ut och ledtrådar till hur paradoxen kan upplösas. I kapitel tre utvecklar jag en modell vilken möjliggör en upplösning eller åtminstone en *perspektivering* av den redovisade paradoxen.³

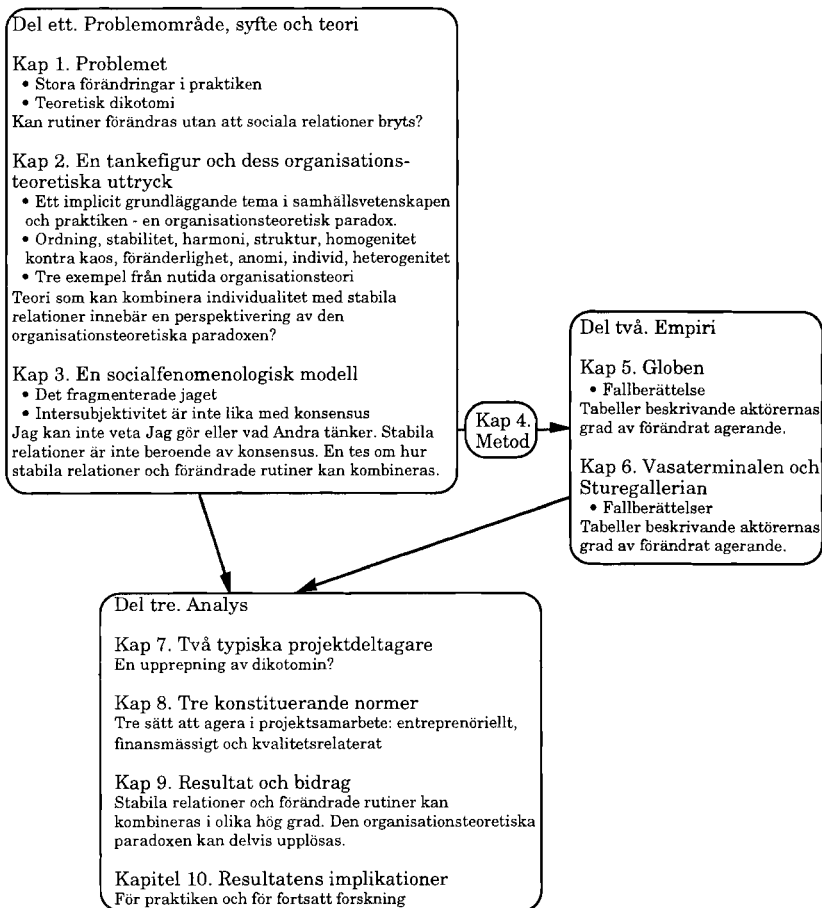
Bokens första del kan sägas domineras av teori. Den andra delen har en mer empirisk karaktär. I kapitel fem och sex redovisar jag mina empiriska intryck från det utförda fältarbetet i form av tre "fallberättelser". Berättelserna fokuserar delvis olika sidor av liknande typ av fenomen - tillkomsten av stora bygg- och fastighetsprojekt i vilka deltagare med olika bakgrund under en relativt avgränsad period arbetar tillsammans med liknande uppgifter.

I den tredje och sista delen möter den i del ett utvecklade teoretiska referensramen det i del två redovisade empiriska materialet. Analysen leder fram till slutsatser ifråga om huruvida den i del ett föreslagna modellen är rimlig och dessutom i form av att några av den föreslagna modellens vita fläckar kan fyllas i. Resultaten innebär att den dikotoma motsättningen kan överskridas. Därefter för jag en diskussion om resultatens eventuella implikationer ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Vad

³Även uttrycket "perspektivering" har jag hämtat från Asplund (1970). Att perspektivera innebär inte enbart att se något ur ett visst annat perspektiv, det vill säga att byta från ett perspektiv till ett annat. Att perspektivera innebär även att börja se något *som* ett perspektiv trots att det tidigare framstod som en självklar sanning. Att perspektivera är att göra perspektiv av faktum.

innebär resultaten för vår förståelse för organiseringen av mänskligt agerande? Vilken relation har resultaten till aktuella idéer om organisering?

Avslutningsvis diskuterar jag huruvida resultaten är tillämpbara vid lösningen av praktiska företagsekonomiska problem. Kan man ur ett ledningsperspektiv använda resultaten strategiskt? Kan man skapa en organisation som både är i hög grad stabil och föränderlig? Den avslutande diskussionen utgör tillsammans med det inledande kapitlet en företagsekonomisk grund för den mellanliggande, mer samhällsvetenskapliga, figuren.



Figur 1. Avhandlingens disposition.

Ett par ord till om avhandlingens disposition. Jag har givit den en traditionell form. I del ett utvecklas teori. I del två redovisas empiriska intryck och i den avslutande delen möts teori och empiri i analys. Detta återspeglar inte helt det faktiskt utförda forskningsarbetet. I detta har jag läst teori och utfört empiriskt fältarbete om vart annat. Jag har tolkat empiri utifrån "sunt förnuft", jag har valt teori efter omedvetna kriterier eller

slumpmässigt. Forskningsprocessen har varit (ännu) mycket mer kaotisk än vad som framgår av denna skrift. Dispositionen är en efterhandskonstruktion - en "rekonstruerad logik" (Kaplan 1964: 3-11) - som, förutom att göra texten mer tillgänglig, även kan motiveras metodologiskt. Att det faktiskt utförda forskningsarbetet och en "metodologisk strävan" (se kapitel fyra) inte helt överensstämmer motiveras bland annat praktiskt och resursmässigt. De empiriska intrycken har nödvändigtvis inhämtats under en lång period (se kapitel fyra) varför teoriläsningen skett parallellt.

Trots att tidiga empiriska intryck indikerade att en viss typ av teori bättre förklarar de studerade händelseförloppen redovisar jag dem efter att ha utvecklat en modell. Forskningsarbetet kan därmed felaktigt framstå som av en mer hypotesprövande än som av en modellutvecklande karaktär. Forskningsarbetet har främst syftat till att utveckla teori snarare än att pröva.

I formuleringen av modellen i del ett har dock de empiriska intrycken "lagts åt sidan". Detta för att underlätta formuleringen av en konsistent modell och för att undvika omedveten reifiering och naiv induktion (varför detta är viktigt diskuterar jag i kapitel fyra). Den valda dispositionen är en konsekvens av (1) en strävan under hela forskningsarbetet, och (2) av hur både teorier och empiriskt material faktiskt har hanterats i det utförda forskningsarbetets sista fas - författandet av denna bok.

1.4 En ny industriell (o)ordning?

Ur led är tiden!

Dåtiden uppfattas ofta enklare, i tid och rum mer ordnad, än samtiden. Dåtiden är sorterad och ordnad i vår erfarenhet, i vårt språk, i våra berättelser, i våra byggnader och i våra maskiner. Dåtiden är full av syndabockar, hjältar och mer eller mindre logiska skeenden. Vi skrattar åt dåtidens okunskap eller romantiserar om hur det var bättre förr. Trots att all vår kunskap - sunt förnuft som vetenskap - är baserad på erfarenhet från dåtiden.

Den nyss gångna stunden, den senast förflutna tiden eller det vi vanligen benämner samtiden framstår som betydligt mer komplex, svårfattbar och kanske till och med hotfull. Våra förklaringar är inte riktigt kompletta, vi vet inte vem som är hjälte eller skurk, vi fyller i och försöker förstå. Om framtiden kan vi endast spekulera. Vårt agerande i nuet liksom våra förväntningar om framtiden - fantasier, drömmar liksom experters prognoser - är även de en produkt av våra erfarenheter av dåtiden. Likväl kan vi aldrig veta. Samtiden och framtiden framstår alltid som mer oordnad och svårbegriplig än dåtiden.

Kunskapsbehov i den företagsekonomiska praktiken

Studiens huvudsyfte är att utveckla teori och på så sätt lösa ett problem av teoretisk karaktär. I det här avsnittet framgår dock att ny kunskap om förändring är av stort intresse även inom den företagsekonomiska praktiken.

Både inom den företagsekonomiska praktiken och inom företagsekonomisk forskning rapporteras och prognostiseras om ökad förändringstakt och komplexitet (Rhenman och Stymne 1965). Den ordning som

tillkommit, både i form av stora hierarkiska organisationer och i form av strategier och beslutsmodeller, anses inte längre vara funktionell för samtidens och framtidens (post)industriella värld. Rapporter indikerar eller prognostiserar en rad olika förändringar och trender vilka gör världen alltmer osäker och föränderlig. Ny informationsteknologi förändrar företags konkurrenssituationer (Porter och Millar 1985). Produkters teknikinnehåll ökar och gör forskning och utveckling alltmer resurskrävande och riskfylld (Granstrand och Sjölander 1990). Teknologisk innovation och utveckling ställer höga krav på det "sociala systemets" föränderlighet (Moss 1982). Många anser att teknologisk utveckling är den mest betydelsefulla faktorn i organisationers omgivning och att dess osäkerhet och förändringstakt är högre och osäkrare än någonsin (Kozlowski 1987, Vedin 1993). Andra menar att teknologin endast är en av flera samverkande faktorer till de nya krav som anses ställas på funktionellt organiserad verksamhet. Internationalisering och globalisering av marknader och industrier leder till ökad komplexitet (Porter 1986). Framväxten av stora globala och inflytelserika företag medför, enligt Perrow (1986: 247-53), att förutsättningarna snabbt kan förändras för mindre organisationer. Myndigheters regleringar och avregleringar gör att företag kan bli verk samma i helt nya miljöer (Hernes 1978). Unioners och institutioners sönderfall och tillkomst, nationers enande och andras uppsplittring anses också öka förändringstakten (North 1993). Den nya teknologin, de nya internationella marknaderna och den politiska turbulensen anses medföra att nya organisationsformer är nödvändiga.

Nya organisationsformer anses också ha uppstått. En tidigare idealiserad metafor för funktionellt organiserad verksamhet "den väloljade maskinen" har i allt högre grad kommit att ersättas av metaforen "ett lärande system" (Stymne 1991). Kontroll och hierarki har i framgångsrika organisationer ersatts av visioner och kultur (Deal och Kennedy 1983). Vertikal och horisontell konkurrens har kommit i skuggan av "partnerships", "joint ventures", allianser och nätverk. Stor är nödvändigtvis inte längre vackrast. Ensam är inte längre detsamma som stark. Varken US-Steel eller svensk varvsindustri innehar längre rollerna som framgångsmodeller. Emilia Romagna, Silicon Valley och Gnosjö heter de nya idealen. För att inte tala om det japanska undret. Effektivitet och lönsamhet anses inte längre uppnås genom centraliserad kontroll, formella regler och hierarki utan genom modern informationsteknologi, platta organisationer och horisontellt samarbete.

"I detta nya K-samhälle [K=kunskaps... ?] söker företagen ökad lönsamhet genom att utveckla nya logistiska system, dvs nya system för effektiv hantering av flödena av information, kunskaper, tjänster och varor. Samhällsplaneringen och politiken orienteras mot nätverk och annan infrastruktur. Företagen omvandlas till nätverkskoncerner med flödesorientering.

Det mesta tyder på att omvandlingen har företags- och samhällsekonomiska fördelar, även om omvandlingen för med sig stora kostnader i samband med nedläggning av företag och ibland hela branscher med förankring i industrisamhällets förutsättningar." (Snickars och Andersson, i Vedin 1993: 5).

Tankarna från Comte och Durkheim framstår ännu som inflytelserika. Huruvida praktiken har förändrats fundamentalt under senare år eller så kommer att göra kan diskuteras. Att världen är föränderlig är knappast en nyhet, *panta rei*, men att det rör sig om ett trendbrott från ett in-

dustriellt modernistiskt samhälle till ett postindustriellt och kanske postmodernt är kanske mer tveksamt.

Empiriska studier indikerar dock en inte helt motsägelsefull bild av utvecklingen. Kanske kan Chandlers (1962) industrihistoriska studie sägas vara en tidig indikation för denna utveckling. Holmberg (1990) visar att "bolagisering" i ett antal större svenska bolag bland annat leder till mer självständiga och mindre enheter. "Hur långt decentraliseringen nått i genomförandet" menar Södergren (1992: 61) är en felaktigt formulerad fråga. Dock hävdar hon utifrån empiriska intryck att någon form av "decentraliseringsprocesser" pågått, inte enbart på pratnivå, i större svenska företag sedan åtminstone 1970-talet. McKennedy och McFarland (1983) liksom Hagström (1991) hävdar att moderna informationssystem medför att formella organisationsstrukturers "traditionella" betydelse för organisering av ekonomisk verksamhet blir allt mindre.

Enligt en kritisk akademisk tradition bör kanske inte allt för höga växlar dras på dessa och liknande indikationer. Det är svårt att avgöra vad som är gammal medicin i ny förpackning, det vill säga retorik, och vad som är uttryck för att en substantiellt ny ordning håller på att tillkomma. Man kan dock anta att (de nya) visdomsorden, förkunnade av industrins och akademins sociala ingenjörer, inte går helt omärkta förbi. Prat är inte motsatsen till handling. Även om man kan säga en sak, tänka en annan och göra en tredje, kan de många och högröstade expertutsagorna på sikt antas samvariera med människors agerande. Eller för att tala med Schutz och Thomas: "If men define situations as real, they are real in their consequences" (Thomas i Schutz 1962: XXXVI).

Oavsett förändringstakt och eventuella orsaker till denna upplevs förändringar i den företagsekonomiska vardagen som en påtaglig och opåverkbar verklighet för många enskilda aktörer. För många av dessa upplevs förmågan till anpassning, lärande och innovation, det vill säga en förmåga att påtagligt förändra sitt och andras agerande, vara viktig. Likaså upplevs förmågan att kontrollera, organisera, samordna eller bibehålla någon form av stabilitet i relationerna mellan människor vara viktig.

Kunskap om vad som gör organiserad verksamhet mer eller mindre föränderlig (anpassningsbar, lärande, och innovativ), är därmed av intresse även ur ett praktiskt perspektiv. Sådan kunskap skulle medföra bättre förståelse för vad som kan vara en bidragande orsak till, den kanske ökande, förändringstakten i den industriella världen. En sådan kunskap bör förenkla för praktiker att leva och agera i en föränderlig värld.

Andra sidan av myntet

Innebär hög och kanske ökande förändringstakt i den industriella världen att stabilitet och ordning allt mer ersätts av förändring och kaos? Eller kan omfattande och tätt upprepade förändringar ske på ett mer ordnat, samordnat eller organiserat sätt? Klarar människor i olika hög grad av att bryta sina rutiner och samtidigt bibehålla stabila relationer med varandra? Eller måste en människas förändrade agerande innebära förändrade relationer till andra människors agerande? Har man exempelvis olika svårt att förändra sina redovisningsrutiner på Handelshögskolan i Stockholm och på Stanford University i norra Kalifornien? Och i så fall vid

vilken skola medför en sådan förändring störst kaos. Är försök att överskrida, upplösa eller perspektivera den dikotoma tankefiguren (till vilken vi återkommer i kapitel två), här uttryckt som kaos och förändring kontra (sam)ordning och stabilitet, dömda att misslyckas. Är det frågan om en "genuin" paradox? Eller är det enbart en skenbar sådan?

Att få svar på dessa frågor anser jag är av hög prioritet. Kanske kan vissa människor bibehålla stabila relationer med varandra, trots att någon eller några av dessa i hög grad förändrar sitt agerande. Kanske är detta inte möjligt - omfattande förändringar innebär i så fall per definition oordning, instabilitet och organisatoriskt kaos.

Huruvida det existerar olika sätt att agera, interagera och organisera, som i olika hög grad klarar av att kombinera omfattande förändringar av rutiner med stabila, samordnade relationer är en fråga av både hög praktisk och akademisk relevans. I vilken utsträckning, och hur, är det möjligt att organisera människors interaktion i en snabbt föränderlig värld?

I detta inledande avsnitt har påtalats trender i praktiken vilka innebär att syftet även har hög praktisk relevans. Oavsett huruvida försöket till teoriutveckling leder till bestående avtryck i mer akademiska samtal (i detta fall främst organisationsteorin) har den utförda studien ett mer direkt praktiskt värde. Detta praktiska värde kommer att återknytas till i bokens sista kapitel. Detta utgör tillsammans med den ovanstående inledningen en företagsekonomisk ram till den däremellan framträdande mer samhällsvetenskapliga figuren.

Härmed lämnas den direkta praktiska relevansen för en stund. Som ersättning kommer istället ett mer akademiskt intresse ta över. Ett intresse som kommer till uttryck i ett försök att utveckla en konsistent och empiriskt underbyggd modell vilken överskrider dikotomin samordning/stabilitet kontra kaos/föränderlighet.

1.5 Forskningsfrågor, syften och avgränsningar

Det ursprungliga intresse som ligger bakom den utförda studien är att förklara varför verksamheten i vissa "organisationer" förändras mer än i andra trots liknande omständigheter. Är det möjligt att beskriva någon egenskap eller något utmärkande drag som gör att vissa "organisationer" är mer förändringsbenägna än andra? Är det dessutom möjligt att identifiera en viss typ av "organisation" där verksamheten i hög grad är föränderlig men ändå sker inom ramen för stabila eller ordnade strukturer? Kan en verksamhet vara både i hög grad föränderlig och samordnad?

Ovanstående frågeställningar omfattar dock ett antal tvetydigheter och problem. "Organisationer" kan åsyfta vitt skilda fenomen. Vad menas med "förändring", "förändringsbenägenhet", "stabilitet" och "struktur"? I de följande kapitlen kommer gradvis framgå vad jag lägger i dessa begrepp. Några av dem överger jag helt och andra ger jag mer avgränsad innebörd. Det finns dock anledning att gå händelserna något i förväg för att här möjliggöra en mer precis formulering av studiens forskningsfrågor och syften.

"Organisationer" ersätts med *personer* och *relationer mellan personer*. Ett motiv till detta är rent praktiskt. Det blir mindre problematiskt

att genomföra en empirisk studie av personer än av "organisationer". Detta kan illustreras empiriskt. Det är enklare att jämföra människor som arbetar med exempelvis Handels respektive Stanfords ekonomiska redovisning än att jämföra "hela" skolornas agerande. Kanske är det enklare att jämföra en grupp arkitekter och deras inbördes relationer med en annan grupp arkitekter och deras relationer än att jämföra två hela bolag inklusive flera arkitektkontor, ekonomi- och marknadsavdelningar etc. Intresset kvarstår för den företagsekonomiska praktiken men begreppet organisation överges. Individer agerar och interagerar på sitt arbete, på sin arbetstid, med sina arbetskollegor och i arbetsgrupper. Vad som är "organisationen" av detta lämnar jag därhän.

Ett annat motiv är av mer teoretiskt slag. Om en modell ska kunna utvecklas, vilken beskriver människors agerande som både stabilt och föränderligt, behövs två dimensioner i denna modell. En dimension som beskriver stabiliteten och en dimension som beskriver föränderligheten. Människors interagerande i sitt arbetsliv delar jag därför upp i två dimensioner - deras *rutinmässiga agerande* respektive deras *sociala relationer*. Den förstnämnda dimensionen åsyftar vad den enskilde individen gör, det agerande han/hon utför själv. Detta kan vara mer eller mindre stabilt/föränderligt. Upprepar en person ett visst agerande på liknande sätt över tiden betraktar jag detta agerande rutiniserat. Agerar han/hon olika över tiden och därmed bryter sitt tidigare rutiniserade agerande betraktar jag det som förändrat. Förändrat agerande är således ett relativt begrepp. Det är inte fruktbart att tala om ett förändrat agerande om det inte tidigare varit stabilt, eller rutiniserat.

För att en persons rutinmässiga agerande ska kunna betraktas som i hög eller låg grad förändrat måste det jämföras med samma persons rutinmässiga agerande en annan period eller med en annan persons rutinmässiga agerande. I det följande är det jämförelser mellan olika personers agerande som är av primärt intresse. Slutar exempelvis en arkitekt att rita med blyertspenna på papper och börjar rita på dator betecknas hans/hennes agerande som i högre grad förändrat än en arkitekt som inte förändrar sina ritrutiner. Slutar en teknisk konsult att konstruera betongstommar till industribyggnader och börjar konstruera stålstommar till idrottsarenor och kontor betecknas hans/hennes agerande som i högre grad förändrat än en konsult som inte byter material eller typ av objekt.

Den andra dimensionen av människors agerande i sitt arbetsliv utgörs av förhållandet mellan personer. Arbetar (interagerar) två individer regelbundet med varandra betraktar jag deras förhållande som en social relation. Avgörande är om aktörerna interagerar. Inte varför, om eller hur aktörer uppfattar interaktionen. Interaktionen i sig är tillräcklig för att jag ska betrakta deras förhållande såsom en relation. Även relationer kan vara mer eller mindre stabila/föränderliga. Slutar två individer regelbundet arbeta med varandra anses deras tidigare utvecklade relation vara bruten. Fortsätter de arbeta med varandra betecknas den som stabil eller bibehållen.

Rutinmässigt agerande (ibland förkortar jag detta till enbart agerande eller enbart rutin) åsyftar således i det följande vad en individ gör, vad han/hon arbetar med. En sociala relation (ibland benämner jag detta enbart relation, regelbunden interaktion eller samordning), åsyftar i det följande förhållandet mellan individer.

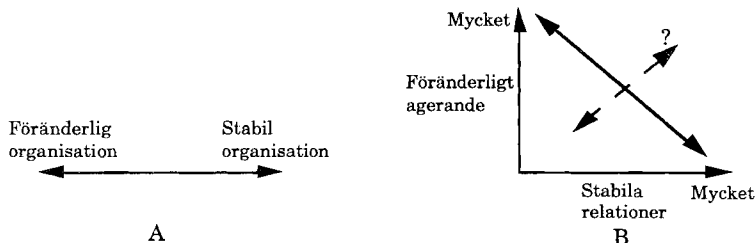
Frågan för den här redovisade forskningen har varit huruvida individer, vilka i sitt yrke både agerar likformigt över tiden, det vill säga rutiniserat, och interagerar regelbundet med andra, det vill säga har sociala relationer, kan förändra sitt rutinmässiga agerande, sina rutiner, utan att detta nödvändigtvis medför att de sociala relationerna i hög grad förändras eller bryts. Kräver en stor förändring av rutinmässigt agerande en stor förändring av sociala relationer? Eller:

Kan vissa individer och grupper av individer i högre grad än andra både förändra sina rutiner och samtidigt bibehålla sina sociala relationer, och i så fall vad kännetecknar dessa individer och grupper?

Kan exempelvis vissa arkitekter i högre grad än andra både förändra sina ritrutiner, exempelvis från blyerts till CAD, och samtidigt bibehålla sina relationer med sina tidigare kollegor och kunder? Kan vissa bygghuschefer i högre grad än andra både förändra sina rutiner, exempelvis genom att sluta bygga hus och börja förvalta bostäder och kontor, utan att bryta sina relationer med sina gamla bygghuskollegor, leverantörer och kunder?

Att dessa frågor har stor relevans för organisationsteoretisk forskning framgår av den ovan kort introducerade och i kapitel två utförligt beskrivna "tankefiguren". Inom inflytelserika organisationsteoretiska inriktningar behandlas människors agerande, vad de gör, och relationer mellan människor, deras samordning, som en samma och dimension av organisering. I ena änden av denna organisationsteoretiska dimension återfinns "grupper", "organisationer", "system" eller "sociala mönster" vilka kännetecknas av stabila relationer och stabilt agerande. I den andra änden kännetecknas "grupperna", "organisationerna", "systemen" eller de "sociala mönstren" av föränderliga relationer och föränderligt agerande (se kapitel två). Att försöka förena egenskaperna hos dessa två motsatta typer av "organisationer", att försöka organisera människor så att de både i hög grad förändrar sitt agerande och samtidigt inte förändrar sina etablerade sociala relationer är, utifrån dessa organisationsperspektiv, omöjligt. Det är en organisationsteoretisk paradox.

Det yttersta syftet med det genomförda forskningsarbetet har varit att utveckla en modell vilken kan beskriva och förklara hur vissa människor i högre grad än andra kan förändra sitt agerande och samtidigt bibehålla stabila relationer med andra. Syftet har varit att genom att utveckla en sådan modell överskrida den endimensionella organisationsteoretiska motsättningen mellan stabilitet och föränderlighet.



Figur 2. Den endimensionella organisationsteoretiska motsättningen (A) samt motsättningen perspektiverad med en andra dimension (B).

Det är självfallet inte första gången denna typ av frågor ställs. Att förklara någon typ av förändring, i kontrast med stabilitet eller ordning, har varit av intresse för i stort sett all typ av vetenskap, från åtminstone Platons idévärld och ofullkomliga stoff till Hawkings singulariteter och antimateria.⁴ För att bli hanterbar måste frågeställningen på något sätt avgränsas. Därför avgränsar jag studien både genom val av teori och genom val av studerade empiriska fenomen.

Vad gäller teori har jag valt att främst arbeta med en "socialfenomenologisk" samhällsvetenskaplig inriktning (se kapitel tre). Visserligen är socialfenomenologin idag inte en etablerad inriktning inom organisationsforskningen. Jag uppfattar dock att den skulle kunna utgöra ett mycket fruktbart organisationsteoretiskt perspektiv. Den socialfenomenologiska referensramen skulle både kunna integreras med, komplettera, nyansera och utveckla andra organisationsteoretiska perspektiv.

Ett andra syfte med det genomförda forskningsarbetet har därför varit att introducera en socialfenomenologisk referensram i ett organisationsteoretiskt sammanhang samt tillämpa denna på ett organisatoriskt fenomen i den företagsekonomiska praktiken.

Empiriskt avgränsas studien till en viss typ av fenomen - tillkomsten och genomförandet av stora komplexa bygg- och fastighetsprojekt. Även om resultaten från de analytiska resonemangen är så pass flexibla att de i princip skulle kunna tillämpas på i stort sett vilken del av den företagsekonomiska praktiken som helst är resultaten från det empiriska arbetet avgränsat till de studerade fenomenen. Val av fenomen kan därför antas ha en avgörande effekt på studiens resultat. Tankarna bakom denna avgränsning är ämnet för resterande delen av detta inledande kapitel.

Att studera förändrat agerande och empiriskt

Allt mänskligt agerande är i någon mening unikt och föränderligt. Det vill säga ett visst händelseförlopp upprepas aldrig på ett helt identiskt sätt, varken i tid eller rum. För att tala i termer av förändrat agerande är det därför nödvändigt att detta åsyftar en hög grad av förändring relativt någon annan mindre grad av förändring. För att kunna särskilja dessa från varandra är det således bra om man kan studera händelseförlopp där skillnaderna i grad av förändring är stora.

En skillnad i graden av förändrat agerande kan vara en persons agerande över tiden. Det vore lämpligt att studera händelseförlopp i vilka människor i en första fas kan antas i hög grad upprepa sitt tidigare agerande på ett liknande sätt, det vill säga agera i hög grad stabilt, likformigt eller rutiniserat, för att därefter eventuellt förändra sitt agerande mer påtagligt, det vill säga bryta sina rutiner. För att avgöra om en person förändrar sitt rutinmässiga agerande i hög eller låg grad är det lämpligt med något mer än personens egna tidigare agerande att jämföra med. En referenspunkt i rummet, vid sidan om personen, exempelvis andra personer, är nödvändig. Det är därför lämpligt att studera händelseförlopp där flera personer i liknande situationer kan förväntas förändra sitt ru-

⁴Platon ([Jowetts översättning] 1991), för en introduktion av Platons verk se exempelvis Aspelin, Bejerholm och Forell (1969). För en inblick i Hawkings teoretiska fysik se Hawking (1988).

tinmässiga agerande i olika hög grad. Händelseförlopp där vissa endast marginellt bryter sina rutiner medan andra bryter dem radikalt och kanske skapar helt nya. Om det är möjligt att identifiera händelseförlopp, där en mängd personer agerar och kan förväntas i olika hög grad bryta sina rutiner, föreligger relativt goda förutsättningar för att det ska vara möjligt att identifiera eventuella karakteristiska och mönster vilka kan förklara det i olika grad förändrade agerandet.

En stor del av en persons agerande sker i form av rutiner. Vi uppfattar ofta vårt yrkesmässiga agerande som "normalt", som rutin, som vardag eller som "den löpande verksamheten". I exempelvis byggbranschen uppfattas många mindre projekt som rutin och tidigare agerande upprepas på ungefär liknande (men aldrig identiskt) sätt vid genomförandet av ett nytt "normalt" projekt. I det här presenterade forskningsarbetet studeras händelseförlopp som inte enbart definieras som projekt av de involverade aktörerna utan även i stor utsträckning som ovanliga, annorlunda eller unika projekt. I de studerade projekten upprepar de involverade personerna i mindre utsträckning än i mer vardagliga sammanhang sitt agerande. Det vill säga de bryter i relativt hög grad sitt rutinmässiga agerande i projektarbetet.

För vissa av de studerade aktörerna är dessa förändringar tillfälliga. Endast i arbetet med de "unika" projekten bryter de med sitt mer rutiniserade agerande. Vid arbete med andra uppgifter och projekt liksom efter projektdeltagandet återgår man till sitt tidigare "normala" rutinmässiga agerande.

Dessa tillfälligt förändrade rutiner är inte av primärt intresse i denna studie. De ses som tillfälliga avvikelser inom ramen för annars oförändrade rutiner.

För andra personer förändras dock även rutiniserat agerande i andra sammanhang än i det direkta projektarbetet. För dessa personer får projektdeltagandet konsekvenser både parallellt med projektarbetet och efter det att projektet avslutats i form av delvis nya rutiner. Deltagandet i de studerade projekten får således påtagligt olika konsekvenser för involverade individer i form av i olika grad förändrat rutinmässigt agerande.

Det är projektens konsekvenser i form av projektdeltagares påtagligt (nya rutiner) och varaktigt (efter projektdeltagandet) förändrade agerande som är det primära fokuset i denna studie.

Om exempelvis en arkitekt tillfälligt frångår sin blyertspenna i arbetet med ett stort projekt som projekteras på CAD men i andra och efterföljande projekt återgår till sin blyertspenna anses han/hon således ha förändrat sitt rutinmässiga agerande i lägre grad än en arkitekt som förändrar sina rutiner genom att börja rita med CAD även i andra sammanhang. Om en arkitekt inte enbart byter blyertsen mot datorn utan även slutar rita bostäder och småhus och börjar, och fortsätter, rita kommersiella storprojekt omfattande kontor, restauranger, köpcentrum med mera anses han/hon ha förändrat sitt rutinmässiga agerande i högre grad än de två andra. En arkitekt som fortsätter rita med blyerts även i det CAD-projekterade projektet, det vill säga en arkitekt som inte ens tillfälligt förändrar sitt agerande nämnvärt (och kanske därför inte får vara med eller får en underordnad roll i det "unika" projektet) anses ha förändrat sitt rutinmässiga agerande i lägre grad än de övriga exemplifierade arkitekterna.

Man kan således tänka sig åtminstone tre grader av förändrat rutinmässigt agerande: 1) Ingen förändring. 2) Tillfällig förändring i pro-

jektarbetet. 3) Förändring utanför och efter projektarbetet. Även om det skulle gå att öka finkänsligheten i begreppsapparaten är det i princip tillräckligt att kunna skilja på två kategorier - i hög grad respektive i låg grad förändrade projektdeltagare. Dessa två kategorier kan sedan bilda ena dimensionen i en tvådimensionell "fyrfältare". Den andra dimensionen består av projektdeltagare med i hög grad bibehållna relationer respektive projektdeltagare med i låg grad bibehållna relationer. Ovanstående resonemang kring aktörernas rutiniserade agerande är även giltigt för deras sociala relationer. Även graden av förändring vad gäller två aktörers sociala relation är relativt två andra aktörers förändrade sociala relation och så vidare. Även vad gäller denna dimension skulle det gå att öka finkänsligheten betydligt. Interaktion kan vara olika frekvent, intensiv, direkt och så vidare. För det här aktuella syftet räcker det att kunna skilja på två kategorier - projektdeltagare med bibehållna respektive brutna relationer.

		Sociala relationer (mellan individer)	
		Brutna	Bibehållna
Förändrat Agerande (individers)	Förändrat	1	2
	Oförändrat	3	4

Figur 3. Förändring och stabilitet i två dimensioner.

Enligt den tidigare kort introducerade och i nästa kapitel mer utförligt redovisade dikotoma eller endimensionella paradoxen bör projektdeltagarna i de studerade projekten placera sig i ruta ett (1) eller fyra (4). Förändring och stabilitet är varandras motsats på en endimensionell skala. Kan jag göra rimligt att så ej är fallet, det vill säga även placera projektdeltagare i ruta två (2) och tre (3) samt ge detta en förklaring - vad orsakar att vissa kan kombinera förändrat agerande med bibehållna relationer - anser jag mig ha överskridit, perspektiverat och kanske till och med upplöst det dikotoma temat som genomsyrar inte bara stora delar av organisationsteorin, samhällsvetenskapen utan även vårt sätt att tänka och agera i våra vardagsliv. Mer om detta i nästa kapitel, nu är det dock hög tid att säga någonting mer om de studerade bygg- och fastighetsprojekten.

Tillkomsten av stora bygg- och fastighetsprojekt

Det finns många typer av verksamheter vilka kan definieras som projekt och samarbetsprojekt. Många av dessa utgör uttalade försök att åstadkomma någon typ av förändring. Inom organisationsforskningen har så kallade organisationsutvecklingsprojekt, OU- eller OD-projekt, fått stor uppmärksamhet (Burk 1987, French, Bell och Zawacki 1989). Även forsknings- och utvecklingsprojekt har kommit att uppmärksammas inom "management of technology"-litteraturen (Granstrand 1982, Tushman och Moore 1988).

Fysiska byggnader har sedan långt tillbaka uppförts i vad vi idag kallar projektform. Pyramider, bondgårdar, stadshus, egna hem och varuhus är exempel på typiska projekt. De är exempel på i tid och rum relativt avgränsad verksamhet. Vissa personer arbetar med projektet medan andra låter bli. Byggandet planeras, organiseras, genomförs och avslutas. Bygg- och fastighetsprojekt är ofta, relativt både OD- och F&U-projekt, tydliga. Förutom att existera i tankevärlden och i form av planer, kontrakt och svårtydda aktiviteter, omfattar de (ofta) uppförandet av ett konkret fysiskt objekt. Detta har underlättat genomförandet av det empiriska fältarbetet i denna studie.

Under 1980-talet och början av 1990-talet genomfördes ett stort antal mycket omfattande bygg- och fastighetsprojekt i Sverige. I utformningen, planeringen och genomförandet av denna typ av projekt deltar representanter från ett flertal formella organisationer. Tillfälliga projektorganisationer skapas i form av konsortium, allianser och grupper av finansbolag, arkitektkontor, projektledningsföretag, tekniska konsultbolag, byggbolag med flera. De omfattar även utveckling och förändring bland annat i form av teknisk utveckling, erfarenhet och lärdomar för de involverade människorna, grupperna och bolagen. Projekten syftar bland annat till att skapa nya stadsdelar, infrastruktur och/eller spektakulära monumentalbyggnader.

Projektet är inte enbart frågan om att organisera en byggorganisation vilken klarar av att uppföra fysiska byggnader. Initiering, finansiering, utformning, planering och projektering av denna typ av projekt omfattar interaktion mellan ett stort antal människor från olika formella organisationer, hierarkiska nivåer, professioner, regioner och ibland nationer. I många fall har projektdeltagarna ingen tidigare direkt erfarenhet av varandra. Det är främst dessa utformnings- och planeringsprocesser och de i dessa involverade aktörerna som har studerats inom ramen för detta forskningsprojekt. Då initiering, utformning, planering, projektering och produktion inte är klart separerbara processer varken vad gäller involverade aktörer eller i tid och rum har även projektens produktion i viss utsträckning studerats.

Jag har således valt att studera bygg- och fastighetsprojekt i vilka ett stort antal arkitekter, tekniska konsulter, finansiärer, byggare med flera deltar. Det stora antalet deltagare från samma yrkeskategori innebär att flera personer arbetar med liknande uppgifter i de studerade projekten. Detta förenklar jämförelsen av personers grad av förändrat agerande och gör det möjligt att finna orsaker till dessa "i personen" (vad jag menar med detta framgår av kapitel tre) snarare än i situationsspecifika omständigheter. Det är förhållandevis enkelt att jämföra graden av förändrat agerande mellan exempelvis tre arkitekter om dessa mer eller mindre samtidigt arbetat med mer eller mindre samma problematik i samma projekt. De olika graderna av förändring beror troligtvis mindre på projektarbetets olika art än om jämförelsen gjorts mellan en arkitekt, en byggprojektchef och en finansiär vilka deltagit i samma projekt, eller om jämförelsen gällde personer vilka deltagit i olika projekt. Deltagarna i de studerade projekten har dock före deltagandet i de studerade projekten ofta sysslat med relativt olika saker och oftast inte arbetat med flertalet övriga projektdeltagare. I exempelvis Globenprojektet bestod de som representerade de totalt åtta ägarbolagen av personer med ganska olika yrkesmässig bakgrund. Byggentreprenörer, fondförvaltare, fastighetsutvecklare och personer från försäkringsbolag arbetade under en begränsad period

tillsammans med samma problematik. I exempelvis Vasaterminalprojektet arbetade bland annat arkitekter från tre arkitektkontor, vilka "normalt" arbetar med ganska olika projekt, tillsammans för att utforma en och samma byggnad. I exempelvis Sturegallerianprojektet arbetade tre arbetsgrupper, från tre olika byggbolag, parallellt för att bygga om och bygga nytt i ett och samma kvarter åt delvis samma byggherre.

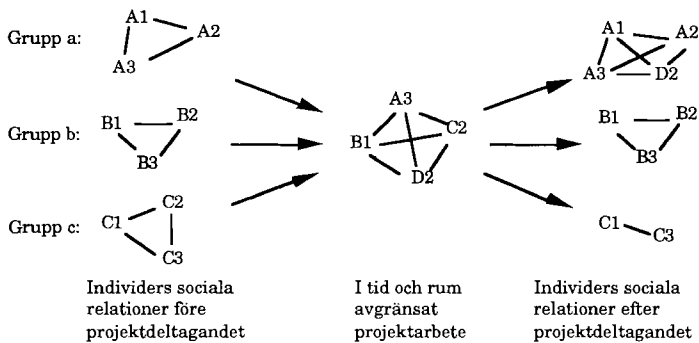
Det yttersta mer akademiska syftet, att utveckla en teori som klarar att upplösa den organisationsteoretiska motsättningen mellan stabilitet och föränderlighet, är av en mycket generell karaktär. Så kan även den slutligen utformade modellen tolkas. Den nedan utvecklade modellen är dock bland annat ett resultat av det empiriska fältarbetet. Modellens slutliga utformning är därför intimt förknippad med, inte enbart vald teori utan även, de av mig erfarna och tolkade empiriska fenomenen.

Ett tredje och mer avgränsat syfte med det utförda forskningsarbete har således varit att förklara händelseutvecklingen i de delar av den företags-ekonomiska praktiken jag valt att studera.

Är projekten en oberoende variabel?

Ovan har jag framställt att stora förändringar ofta sker i projekt och att projekt ofta syftar till att genomföra stora förändringar. Är projekten motorn i detta förändringsmaskineri? Vem skapar och varför skapas då projekten? Under största delen av min studie fokuserade jag vilka konsekvenser deltagande i projekten fått för projektdeltagarnas agerande. Inte förrän relativt långt inne i mitt forskningsarbete insåg jag att projekten i minst lika stor utsträckning är en konsekvens av projektdeltagarnas agerande. Projekten är inte nödvändigtvis en yttre händelse vilka projektdeltagare kan välja att antingen ingå i eller avstå från. Projekten är inte heller nödvändigtvis en självklar lösning på ett självklart uppfattat problem. "Projekt" är "endast" en definition av en situation i en ändlös ström av händelser.

Då tillkomsten av projekt är en produkt av hur involverade personer har uppfattat och uppfattar sin situation och hur dessa har interagerat och interagerar i en ständig ström av händelseförlopp utgör de studerade projekten i sig en påtaglig och varaktig förändring vilken bör kunna förklaras av samma modell som förklarar de konsekvenser projekten får för efterföljande strömmar av händelser. Därför har jag inte enbart studerat händelseförlopp under och efter projekten utan även händelseförlopp som inträffat före det att projekten uppfattats som påbörjat av projektdeltagarna. Även rumsligt är projekten en del i ett större sammanhang. Projektdeltagarna är även yrkesmässigt verksamma i andra sammanhang. Maskiner, lokaler och andra artefakter vilka används, förbrukas eller produceras i projekten används även i andra sammanhang. Projekten kan ses som en knutpunkt i tid och rum där olika strömmar av människor och artefakter möts. En förhoppning är att det utförda forskningsprojektet kan öka förståelsen för hur dessa strömmar kan resultera i samarbetsprojekt och hur samarbetsprojekt kan komma att påverka efterföljande strömmar.



Figur 4: En schematisk bild av studerade händelseförlopp.

I ovanstående figur framgår inte vad respektive aktör gör och därmed inte huruvida man förändrat sitt respektive rutinmässiga agerande. Exempelvis kan en projektdeltagare i grupp "b" i hög grad ha förändrat sitt rutinmässiga agerande. Det förändrade agerandet sker dock inom ramen för tidigare utvecklade sociala relationer. I grupp "b" kan således projektdeltagarna ha kombinerat förändrade rutiner med stabila relationer. Även i grupp "a" är de tidigare utvecklade relationerna stabila, dock har ytterligare relationer tillkommit med aktör "D2". I slutet av kapitel tre kommer figur fyra ovan att kompletteras med en figur som beskriver en aktörs rutiniserade agerande över tiden (figur 11 i avsnitt 3.3 nedan). Tillsammans utgör figur fyra och figur elva en schematisk bild på logiken bakom den genomförda empiriska studien. Figurerna utgör tillsammans en illustration av studiens undersökningsmodell.

Kapitel 2

EN TANKEFIGUR OCH DESS ORGANISATIONSTEORETISKA UTTRYCK

Varför påstår varenda människa att ett fickur är runt, vilket bevisligen är falskt, all-
denstund det sett i profil bildar en smal, eliptisk rektangel, och varför i helvete har man
lagt märke till formen bara det ögonblick urtavlan var intressant. (Alfred Jarry, taget
från Asplund 1970: 8)

I detta kapitel backar jag något, snarare ganska rejält eller tillbaka till
bokens titel för att vara korrekt. Vad menas med kaos och ordning? Vad
är det för organisationsteoretisk paradox det är frågan om? Och varför
skulle en modell som beskriver och förklarar varför vissa människor i
högre grad än andra klarar av att förändra sina rutiner och samtidigt
bibehålla stabila relationer med andra utgöra en upplösning av denna
paradox?

För att klargöra vad jag menar med organisationsteoretisk paradox
tar jag först hjälp av en modell lånad av Asplund (1979, 1987, 1991). Hans
resonemang kring hur implicita "tankefigurer" kan utvecklas på en
"diskursiv" nivå, exempelvis i form av explicita organisationsmodeller,
hjälper mig att konstruera paradoxen. Därefter kommer jag att ge ett
antal exempel på hur "tankefiguren" kommit till uttryck i form av
explicita modeller och perspektiv inom organisationsforskningen. Trots
de exemplifierade modellernas olika karaktär och forskningsinriktning-
arnas olika intresseområden kan de ändå ses som uttryck för en och
samma tankefigur. De olika exemplen ger dels ledtrådar till den
underliggande tankefigurens beskaffenhet, dels indikerar de hur en
upplösning eventuellt skulle kunna ske i form av en explicit modell.
Upplösningen, eller perspektiveringen, sker således inte på den implicita
tankefigurens nivå utan på de explicita "diskursernas" nivå, för att åter
gå händelserna något i förväg.

Först följer dock en kort begreppsanalytisk utredning av begreppet
paradox.

2.1 Paradoxer och dikotoma strukturer

Enligt svenska akademins ordlista (1976: 360) betyder paradox "skenbart orimlig sats; motsägelsefull företeelse". Till en "skenbar orimlighet" nöjer sig Hässelberg och Allén (1975) med att översätta paradox i min svenska ordlista från grundskolan. En paradox är tydligen något *skenbart*. Att tala om genuina eller än värre äkta paradoxer ter sig sålunda paradoxalt. En paradox är en paradox på grund av något skenbart. Kan det egentliga förhållandet avslöjas från sin skenbara slöja försvinner sålunda paradoxen. Här impliceras både en sanningsteori och en världsåskådning. Det går att skilja sanna sakförhållanden från det skenbara. Det finns inga "äkta" paradoxer i den konsistent sammanhängande världen. Jag är inte övertygad om endera, däremot tror jag att flertalet paradoxer, kanske alla, är produkter av perspektivseende. Uppfattar vi något som en paradox, som en orimlighet, beror det på att vi betraktar den från ett visst perspektiv. Klarar vi av att byta perspektiv kan orimligheten plötsligt framstå som vardagsmat, som en självklarhet, som en ointressant tomhet och kanske helt försvinna. Det är bäst att, här i början av kapitel två, inte gå händelserna alltför långt i förväg!⁵

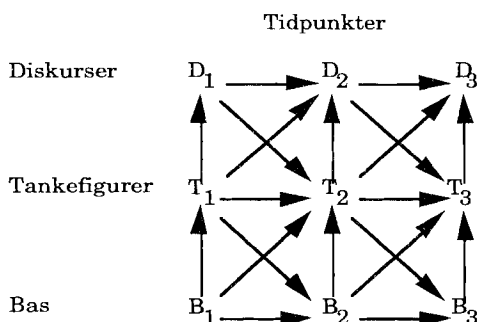
Om det gäller alla skenbara orimligheter lämnar jag osagt men den här aktuella har karaktären av en dikotomi, av något tvådelat. Enligt svenska akademins ordlistas andra översättning är paradoxer inte enbart skenbart orimliga utan även *motsägelsefulla*. Den här aktuella paradoxen består av en motsägelsefull dikotomi. Den består av två delar, två delmängder, vilka står i ett motsatsförhållande till varandra. Liksom något stort är motsatsen till något litet, mörker motsatsen till ljus är kaos/föränderlighet motsatsen till ordning/stabilitet – enligt ett visst perspektiv, ett perspektiv som kan beskrivas i form av en tankefigur.

2.2 Tankefiguren och några tidiga organisationsteoretiska uttryck

Tankefigurer är Asplunds benämning på, i tid och rum, vitt spridda mentala djupstrukturer. Enligt Asplund (1979: 146-70, 1987: 22, 1991: 12-7) strukturerar tankefigurer vad vi tänker på, vad vi talar om och vad vi gör. Tankefigurer uppmärksammas oftast inte explicit. Vårt, av tankefiguren, strukturerade agerande framstår som naturligt eller självklart. Tankefigurer utvecklas enligt Asplund (1979: 146-70) av förhållanden i praktiken, eller i "basen" som Asplund väljer att benämna den med referens till Marx. Tankefigurer utvecklar sig i sin tur på en "diskursnivå" bestående av explicita tankegångar och perspektiv. Dessa återverkar på basen genom att vi agerar och konstruerar denna utifrån olika perspektiv. Tankefigurer har en medlande funktion mellan bas och diskurs. Både bas och diskurs kan studeras mer eller mindre direkt. Tankefigurerna är

⁵Det finns de som menar att paradoxer kan vara absoluta, se exempelvis "paradox" i Lübckes (1988) Filosofilexikon. Att så kan vara fallet kan inte uteslutas. Min ståndpunkt är dock att det ofta är mer fruktbart att utgå från att så inte är fallet.

dock dolda. På grund av sin medlande funktion är det dock, enligt Asplund (1979: 150, 155-8, 167-8), nödvändigt att försöka kartlägga tankefigurer om man vill förstå antingen diskurs eller bas.



Figur 5: Asplunds tankefigurmodell (Asplund 1979: 155).

I det följande kommer främst tankefigur och diskursnivå att belysas. Genom att ge exempel i form av explicita modeller och tankegångar, det vill säga från diskursnivån, kommer förhoppningsvis en underliggande tankefigur att framträda. Hur historiska förhållanden i basen har medfört att den i det följande beskrivna tankefiguren uppstått ligger utanför mitt syfte - att överskrida tankefigurens motsägelsefulla dikotoma tema. Dock kan nämnas att jag uppfattar denna tankefigur som mycket gammal. Även om den kom att spridas och alltmer utgöra vardagsmat i och med upplysningen och den nya tiden är det inte svårt att spåra dess uttryck i tankar som härrör från både medeltiden och antiken.

Tankefigurens karaktär är inte enbart viktig att beskriva för att den här redovisade studiens akademiska relevans ska framträda, beskrivningen motiverar även mitt intresse för individers rutiner och relationer. Att utveckla en modell som beskriver och förklarar hur individers förändrade rutiner kan kombineras med stabila relationer mellan individer är att överskrida, perspektivera eller till och med upplösa en organisationsteoretisk paradox.

För etthundrafemtio år sedan...

Jag valde att inleda kapitel ett med hjälp av en fransk utopiker och en fransk strukturfunktionalist. Valet är inte helt slumpmässigt då dessa herrars tankar här fungerar väl som ett första exempel på hur tankefiguren kommit till uttryck. Comte ([1844] 1991) utvecklar tankefiguren med hjälp av begreppen *ordning* och *utveckling* - varför valde han just dessa begrepp? *Utveckling* till skillnad från förändring anger att förändringen har en viss riktning, en riktning mot det bättre. Dessutom tycks Comtes syn på utveckling vara att den är linjär. Steg för steg, utan stickspår, rullar evolutionen vidare. Comte menade att större samhällsförändringar och ordning dittills inte hade gått att förena. Comte, liksom många samtida intellektuella parisare, uppfattade visserligen att Paris gatuliv var i högsta grad föränderligt men även i det närmaste kaotiskt och absolut inte ordnat. Genom kunskap, planering och styrning skulle förändring-

arna ordnas till. Förändringarna skulle ersättas av utveckling, av social evolution. Evolutionismen är ett exempel på en tidig syntes av tankefigurens två motpoler. Genom att förändringarna är ordnade, styrda av sociala ingenjörers positiva kunskap om det sociala livets naturliga lagar (ökad befolkningstäthet och specialisering), leder de till ständiga förbättringar, till utveckling, till evolution.

Att Comte väljer att använda ordet *ordning*, snarare än stagnation, stabilitet eller liknande, som motsats till utveckling, är inte heller förvånande. Ordad utveckling kan nämligen på sätt och vis likställas med stabilitet. Ordad, eller samordnad, utveckling innebär för Comte att alla delar av samhället utvecklas i *harmoni* med varandra. Ingen del utvecklas mer, mindre, i otakt med eller i annan riktning än helheten. Det finns därför ingen referenspunkt utanför det utvecklande samhället. Därmed är det varken möjligt att tala om stora eller små förändringar, stabilitet eller förändring. Stabilitet, ordning och utveckling smälter samman i en harmonisk evolution. Att tala om förändring kräver omvänt att olika delar utvecklas i olika takt eller åt olika håll. Förändring kräver således oordning eller något mått av kaos. När Comte väljer att uttrycka motsättningen som en motsättning mellan ordning och utveckling antyder han sin "evolutionistiska syntes".

Även om Durkheim ([1893] 1969) var ytterst noga med att ta avstånd från Spencer (av Parsons 1937:1-5 utnämnd till "evolutionismens överstepräst") följer han i unga år utvecklingstankens fotspår. Ökad specialisering individer emellan leder till en allt bättre samhällsordning. Om än med lite hjälp av sociologisk expertis kan alla *individer* finna sin funktion i den sociala *strukturen*. Här finner vi ett nytt begreppspar vilka är ett uttryck för vår tankefigur i form av individ - struktur. Även om Comte, Spencer, Durkheim med flera strukturfunktionalister ansåg sig löst motsättningen mellan de två är det tydligt att det är fråga om, just, två delmängder. Individer å ena sidan och kollektivet, strukturen eller samhället å den andra. Individen står för det föränderliga och, om okunskap får råda, för kaos och anomi. Strukturen, kollektivet - "det kollektiva medvetandet" - står för stabilitet, ordning och harmoni (Durkheim [1895] 1991). Individen är moraliskt förpliktad att in-ordna sig i sin (naturliga) funktion i samhälls-strukturen (Durkheim [1893] 1969). Gör individen detta kan samhället utvecklas mot nya oanade höjder.

1937 deklarerade Parsons att evolutionismen var död och ersatt med ny och bättre kunskap (vilket i sig är en evolutionistisk tankegång). Om så är fallet, i så fall varför och om det är bra eller dåligt är inget vi behöver fördjupa oss i här. Av större vikt är att de franska strukturfunktionalisterna tydligt uppfattade en dikotomi mellan förändring och ordning, mellan individualism och struktur, mellan individers okunskap och kollektivt medvetande, en dikotomi vars motsättning man dessutom ansåg sig ha överskridit med hjälp av, på basis av sociala (natur-) lagar, ordnad förändring, det vill säga utveckling eller evolution.

Parisarna hade dock långt ifrån ensamrätt på tankefiguren. Kring sekelskiftet var den minst lika inflytelserik bland germanska samhällsvetare som Weber, Simmel med flera. Webers handlingsteori polariserar bland annat irrationellt mot rationellt agerande (Weber [1922] 1947: 91) liksom hans ekonomiska sociologi polariserar substantiv eller materiell rationalitet mot formellt legal rationalitet. Idealtypen "den formellt legala byråkratin" är enligt Weber den tekniskt effektivaste organisationsformen

då den hindrar individer att agera substantivt rationellt eller irrationellt (Weber [1922] 1947: 334-40). Byråkratin kontrollerade, standardiserade och gjorde individernas agerande förutsägbart, eller med andra ord stabilt och samordnat.

Från Weber kan vi bland annat lära att ordning och stabilitet har med *kontroll*, *rationalitet* och *effektivitet* att göra.⁶ Förändring har inte enbart med individer att göra utan mer precist med *individers subjektivitet* och indirekt *ineffektivitet* - en homo oeconomicus kan skönjas utan att Weber för den skull tror på att marknader, i nationalekonomernas mening, kan rationalisera, ordna, stabilisera och utgöra en effektiv organisationsform. För detta krävs byråkrati menar Weber, dock utan euforism. Tvärt om är Weber ([1922] 1947: 340, [1934] 1978: 86) stundom starkt pessimistisk till den byråkratiska "järnburens" undanträngande av mänsklig *passion* och mänskligt *engagemang* (ett tema som utgör själva grunden för den så kallade kritiska teorin, se exempelvis Horkheim och Adorno [1944] 1981). Endast de kapitalistiska entreprenörerna menade Weber ([1922] 1947: 339) var immuna mot att inordna sig i järnburens grepp. I och med individernas subjektiva mål och irrationaliteter implicerar Weber att byråkratins formellt legala rationalitet är i någon mening objektiv. Utan att här dyka djupare i en diskussion kring objektivitet, eller Webers ([1904] 1991) syn på objektivitet, är det värt att notera att tankefigurens ena delmängd tycks andas någon form av objektivitet.

Trots min förtjusning i nykantianers och andra visa mäns tankar kring förra sekelskiftet och trots inte helt orelevanta skillnader mellan exempelvis Webers och Durkheims tankar lämnar jag dessa därhän.⁷ Nästa exempel hämtar jag från några decennier närmare vår egen tid. Organisationsteorin har vid det här laget kommit att bilda egna intresseområden och konventioner. Tankefiguren kommer man dock inte undan. "Designskolan" (se Simon [1945] 1976: 20-44 för en kritisk granskning), "byråkrati-" eller "teknologiskolan" (Perrow 1986: 1-46, 119-155), "maskinmetaforen" (Morgan 1986: 19-38), kärt barn har många namn, är på ytan snarlik delar av, liksom den i nutida organisationsteoretiska läroböcker ofta likställs med, Webers tankar. Kontrollspann, hierarki och teknologi styr, kontrollerar och samordnar individers agerande effektivt. Borta är Webers tvivel, hans olika rationaliteter, traditioner, historiska jämförelser etc. I dess ställe sväller den materiella, formella och strukturella sidan ut. Effektivitet och kontroll är helt en fråga om formella (hierarkiska nivåer och kontrollspann) och materiella (teknologi) strukturer. På ytan kan dessutom tankefigurens ena sida tyckas vara bortglömd - var har föränderligheten, variationen och kanske till och med kaoset tagit vägen? I själva verket finns den dock där i högsta grad närvarande. Vad är det annars som ska kontrolleras och effektiviseras? Individernas nycker? De anställdas lättja? Människors sociala behov?

⁶ Här ger jag kanske en allt för snäv bild av Webers referensram. En kompletterande utredning om Webers olika typer av "auktoritet och imperativ sam-ordning" skulle inte skada (Weber [1922] 1947: 324-407). En sådan kräver dock mer utrymmen än vad som är befogat av mitt syfte att utveckla den dikotoma tankefiguren. Dock bör "traditionell auktoritet" och "karismatisk auktoritet" nämnas. För en utredning om vilka relationer dessa har till byråkratin och dess "legala auktoritet" hänvisas till Webers egna text samt avsnitt 9.2 nedan.

⁷ För den som är intresserad av dessa likheter och skillnader rekommenderas Parsons (1937). Parsons driver dock en tes vilken jag har flera invändningar mot. Denna tes och mina invändningar är inte relevanta i detta sammanhang. Dock får de konsekvensen att Parson överdriver likheterna mellan bland annat Durkheims och Webers tankar.

Individens biologiska behov? Det är svårt ge denna uttalande men högst närvarande sida av tankefiguren en närmare bestämning då den endast impliceras (Weber sammanfattade den i olika begrepp för begränsad rationalitet, Perrow (1986) diskuterar i termer av partikularism). Kanske är det människors olikheter, variationsrikedom och, varför inte, kreativitet som likriktas, ordnas och kontrolleras i de optimala kontrollspannen.

Byråkratiskolan har också blivit kritiserad för att inte kunna hantera förändring. Enligt några författare har reaktionerna mot byråkratiskolan fått till följd att helt nya organisationsläror uppstått. Exempelvis menar Beckard (1969) liksom Friedlander och Brown (1974) att organisationsutvecklingsfältet, OU/OD, (till vilket jag återkommer inom kort) är en reaktion mot byråkratins misslyckande. Bennis (1966), en ledande OD-företrädare, förutspådde för över ett kvarts sekel sedan att byråkratins slutgiltiga kollaps var nära.

Byråkratiskolan har dock överlevt liksom de empiriska fenomen som den är intimt förknippad med, de stora hierarkiska organisationerna. Detta hävdar bland andra Perrow (1986) liksom Bushe och Shani (1991) beror på att vi inte känner till något effektivare sätt att utföra det rutinmässiga arbetet som vårt materiella välfärdssamhälle grundar sig på. Perrow liksom Bushe och Shani grundar sig på samma tanke - all organisering av människors agerande kräver någon form av struktur, någon form av sam-ordnings-mekanism, som begränsar individuell frihet. Perrow hävdar till och med, bland annat genom att referera till Bendix (1956), att tillkomsten av hela "human relations"-skolan, HR, kan tolkas som en produkt av industriella makthavares behov av legitimitet och att HR-skolan har relativt lite med effektivitet att göra (Perrow 1986: 60, 62).

Organisationsutveckling, OU/OD (Burke 1987, French, Bell och Zawacki 1989) är ett idag i högsta grad levande område inom organisations- och ledarskapskonsultation. Med rötter i organisationsteorins "human relations"-skola, HR (se Perrow 1986: 79-118 för en kritisk granskning), betonas människans förmåga att både motsätta sig byråkratisk kontroll och behov av inflytande och social uppskattning. Om människan släpps fri kommer hon inte bara anpassa sig till sin omgivning utan även kreativt utveckla och skapa nya förutsättningar för sin och sin omgivnings existens. Om byråkratiskolan relativt ensidigt fokuserar ordning och stabilitet genom formella och materiella kontrollstrukturer kan OD-, och i viss utsträckning HR-rörelsens, modeller sägas relativt ensidigt fokusera hur förändringar kommer till stånd genom medinflytande och tillit till människors kreativitet och anpassningsförmåga. Utifrån olika antaganden om människans natur, eller utifrån olika motivationsteorier, har man från både byråkratiskolan och HR-rörelsen gjort stora anspråk på patentlösningar till vad som gör mänsklig interaktion effektivt organiserad (hierarkisk kontroll kontra självstyre och engagemang). Huruvida någon position skulle vara riktigare än den andra eller om frågan överhuvudtaget kan avgöras lämnar jag därhän. Vad som här är av intresse är motsättningen mellan den föränderliga "mänskliga" självstyrande gruppen och den stabila kontrollerande byråkratiska strukturen.

Helt undlåter dock inte heller HR-rörelsens och OD-fältets modeller den mindre fokuserade sidan av tankefiguren. Ordning och stabilitet skapas genom de gruppnormer som både sätter gränser för, ger status till och kan engagera gruppens eller organisationens medlemmar. Barnards (1939) organisationsmodell och gemensamma mål har mycket gemen-

samt med Durkheims samhällsmodell och kollektiva medvetande. Mayos (1933), Roethlisbergers och Dicksons (1939) identifierade gruppnormer för tankarna både tillbaka till Webers ([1922] 1947) sociala grupper och till nutida företagsekonomisk kulturforskning. Den sistnämnda återkommer jag till inom kort. De sociala relationerna och gruppnormerna kan ses som en idealistisk motsvarighet till byråkratiskolans formella och materiella strukturer. Båda utgör delmängder i den del av tankefiguren som också uttrycker ordning och stabilitet.

Motsättningen explicitgjord

Förhoppningsvis har tankefigurens två delmängder börjat framträda. Om det även framgått att dessa två utgör varandras motsats på en endimensionell skala är kanske mer tveksamt. I vissa fall utvecklar sig tankefiguren dock till mer renodlade konfliktperspektiv i andra fall kommer den till uttryck i form av en explicit modell bestående av just en endimensionell skala. I båda fallen framgår delmängdernas motsatsställning tydligt. I detta stycke följer exempel på båda typerna av uttryck för tankemodellens motstridiga karaktär.

Att byråkratiska strukturer kan vara i konflikt med vissa mänskliga behov konstaterade redan Weber ([1922] 1947:340, [1904, 1905, 1934] 1978), tanken är fortfarande aktuell.

"To blame economizing organizations for being unable to meet the need of the individual as a unique person is as futile as to blame the lion for being a carnivore". (Ramos 1981: 95, i Swanberg O'Connor 1995)

Här explicitgörs motsättningen mellan tankefigurens två delmängder i form av en konflikt mellan "ekonomiserande organisationer" och individers behov av att vara unika personer. Ekonomiserande organisationer förutsätter således, enligt Ramos (1981), någon form av människors *likhet* eller *homogenitet* medan människor, åtminstone delvis, har behov av *olikhet*, *heterogenitet* eller *individualitet*. Byråkratiska strukturer påstås vara i konflikt med intressen hos de människor som är tänkta att kontrolleras.

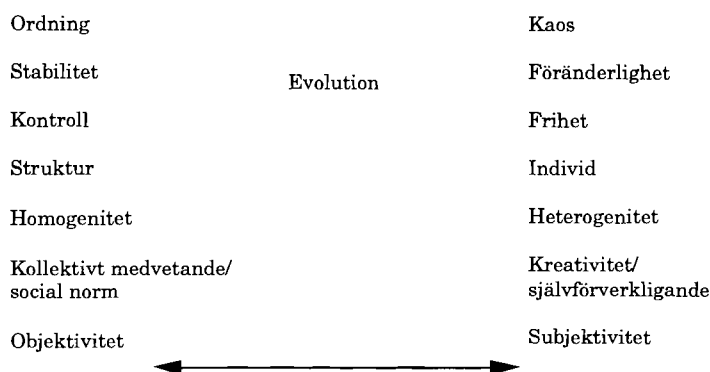
Detsamma, om än spegelvänt, gäller även HR-rörelsens och OD-fältets modeller. Även dessa påstås vara i konflikt med vissa intressen och intressegrupper. Enligt Argyris (1987: 118) och Mintzberg (1989: 341) är organisatorisk förändring i konflikt med fundamentala ägar- och ledningsintressen som *kontroll*, *stabilitet*, *förutsägbarhet*, *rationalitet* och *ekonomiska resultat*. Deal (1985: 292) menar att organisatoriska förändringar är okontrollerbara till sin natur. Cummings och Mohrman (1987: 282) anser att gamla modeller och lösningar inte kan användas vid förändringsarbete. Planerade försök till omfattande organisatorisk förändring kan även framkalla (eller avslöja) konflikter mellan ägare, ledning och övriga anställda menar Ramos (1981), Deetz och Kersten (1983) och Swanberg O'Connor (1995).

"Capitalist themselves are led, even forced, to introduce the very schemes that threaten their grip. [...] Once participation is encouraged, management's 'monopoly of control' becomes open to question". (Edwards 1979: 155-56, i Swanberg O'Connor 1995)

Ovan nämnda författare tycks mena att förändring inte kan kombineras med ordning utan snarast förutsätter lite kaos. Vi har här identifierat två versioner av samma motsättning mellan tankefigurens två delmängder. I det ena fallet uttryckt som en konflikt mellan byråkratisk kontroll och mänskliga behov. I det andra fallet i form av en konflikt mellan ledares intressen och organisatoriska förändringar. Byter vi plats på elementen i tankefigurens två delmängder kan motsättningen lika väl formuleras som mellan antingen två kategorier av människor, ledare (och deras behov av kontroll och ordning) och de ledda (och deras behov av variation och individualitet), eller två kategorier av organisationsmodeller, byråkratiskolan (med fokus på stabilitet, ordning, kontroll och homogenitet) och OD-modeller (med fokus på förändring, variation, frihet och heterogenitet).

Det kanske mest illustrativa av samtliga här exemplifierade uttryck för den dikotoma tankefiguren är Burns och Stalkers (1961) tidiga version av organisationsteorins "contingency-teori". I jämförelse med byråkratiskolan överger Burns och Stalker idén om att det går att finna en universell princip för effektiv organisering. I jämförelse med HR-rörelsen menar man att självstyrande grupper och kreativa individer visst kan vara bra men bara under vissa förutsättningar. I stabila och förutsebara omgivningar bör man organisera enligt ett "mekaniskt system", det vill säga i enlighet med byråkratiskolans föreskrifter, i föränderliga och osäkra omgivningar bör man organisera enligt ett "organiskt system", det vill säga enligt HR-rörelsen och OD-områdets modeller. I Burns och Stalkers version är tankefigurens två delmängder inte uttryckta som en renodlad konflikt men likväl som en motsättning. De två idealtypiska sätten att organisera utgör varandras motpoler och kan inte kombineras. Inom organisationsforskningens så kallade contingency-teori (Woodward 1965, Thompson 1967, Lawrence och Lorsch 1967) har Burns och Stalkers två motsatta organisationstyper kommit att delas upp i flera typiska organisationsformer placerade på en mer kontinuerlig men endimensionell skala. I ena ändan av skalan finns en organisationsform kännetecknad av stabilitet, ordning, kontroll och byråkratiska strukturer och i den andra ändan en form kännetecknad av förändring, variation, människors kreativitet och anpassningsförmåga (exempelvis Mintzberg 1979). Enligt denna contingency-teori finns ingen möjlighet att kombinera skalans två ytterligheter. Det bästa man kan göra är att välja var på skalan man vill befinna sig, det vill säga att försöka finna en optimal *balans mellan* tankefigurens två motpoler.

Hittills har jag hämtat exemplen på tankefigurens uttryck från relativt långt tillbaka i tiden. Flera exempel är hämtade från före och kring sekelskiftet och är äldre än vad organisatinteorin kan sägas vara såsom ett relativt självständigt forskningsfält. De senare exemplen är närmast att betrakta som klassiker inom den unga organisationsteorin. Innan jag går in på nyare exempel kan det vara på plats att sammanfatta vad vi hittills fått veta om tankefiguren i form av en figur. Dessutom är tiden mogen för att jag redovisar varför jag uppfattar den "evolutionistiska syntesen" (se Comte, Spencer och Durkheim ovan samt Snickars och Anderson i kapitel 1) som otillfredsställande. Först dock en skiss av tankefiguren.



Figur 6: En första skiss av tankefiguren.

Tankefigurernas implicita eller dolda karaktär gör att de knappast kan ges exakta beskrivningar. Asplund (1979: 155-6) menar att det inte finns någon direkt korrelation mellan tankefigur- och diskursnivå. Tankefigurer är tröga och kan komma till ganska olika diskursiva uttryck. Figur sex och föregående text är inte heller menade som mer än att ge en mycket ungefärlig bild av ett ändå svårfångat fenomen som tankefigurer utgör. Om de olika begreppens inbördes relationer och dess upphovsmäns olika och lika tankegångar är ämnesområden med oanade omfång. Här har inte funnits utrymme för mer än en antydan. Jag tror dock att även för den som tidigare varit helt obekant med ovan refererade författaress verk har tankefigurens struktur och innehåll börjat framträda.

Två grundläggande modeller

Två grundläggande modeller, vilka beskriver människors agerande som *antingen* stabilt och samordnat *eller* föränderligt och kaotiskt, kan identifieras i ovanstående skiss av tankefiguren. Dessa två modeller kommer vi även att identifiera i de exempel på tankefigurens uttryck som jag hämtar från nutida organisationsteori och som följer nedan. Redogörelsen för dessa mer färiska exempel ger en betydligt mer fylld bild av de två grundläggande modellerna. Det finns dock anledning att redan nu ge en mycket kortfattad beskrivning av de två.

Enligt den ena modellen stabiliseras människors agerande och relationer av formella och materiella kontrollstrukturer. Dessa styr, kontrollerar och förutser i detalj individers agerande liksom deras inbördes relationer. Om kontrollstrukturerna inte i detalj skulle kontrollera och stabilisera aktörernas agerande skulle de inte heller i detalj kontrollera aktörernas relationer. Det finns inget utrymme för förändrat agerande och samtidigt bibehållna relationer i denna modell. För att föra in förändring i modellen måste kontrollstrukturerna brytas upp så att individerna inte kontrolleras i detalj. Men om individerna inte kontrolleras i detalj kan både deras agerande och relationer förändras. I modellen finns

ingen möjlighet att kombinera förändrat agerande och oförändrade relationer.⁸

I den andra modellen förklaras stabilitet i agerande och relationer av konsensus eller homogenitet. I och med att man uppfattar situationer på samma sätt och har gemensamma mål strävar man åt samma håll, man agerar samordnat och stabilt. Det existerar ingen variation mellan aktörerna, varken vad gäller tänkande eller agerande. Händelser tolkas på samma sätt och ingen individ kan utvecklas åt ett annat håll än någon annan. Förändring kräver någon form av störning utifrån eller införandet av en oliktankande aktör, det vill säga dissensus. Råder dissensus kan dock modellen inte längre förklara stabilitet varken vad gäller agerande eller relationer.⁹

Ovan mycket korta och förenklade beskrivningar av två modeller som inte klarar av att beskriva människors interagerande som både föränderligt och stabilt (bibehållna relationer) kommer att kompliceras nedan. Den dikotoma motsättningen mellan stabilitet och förändring kommer dock visa sig svår att komma ifrån. Även nutida organisations-teori behandlar "grupper", "organisationer" eller "system" som antingen föränderliga eller stabila. Det finns dock undantag. Några av dessa är uttryck för den del av tankefiguren vilken jag benämner "den evolutionistiska syntesen".

En otillfredsställande syntes

Att flera av 1800-talets och förra sekelskiftets tänkare menade att samhällsförändringar var eller kunde vara en relativt enkelspårig utveckling mot det bättre och dessutom styrd av någon form av naturliga sociala lagar är inte förvånande. Förhållanden både i samhällets bas och på diskursnivå (för att åter hänvisa till Asplunds tankefigurmodell) erbjuder en möjlig förklaring till detta. Industrialismen innebar ökad specialisering och rationalisering liksom urbaniseringen innebar allt högre befolkningsskoncentrationer. Båda fenomenen uppvisade stora likheter med biologins utvecklingslära från vilken man inte kunde undgå att ta intryck. Dessutom hade naturvetenskapen på allvar börjat ge avkastning utanför akademierna bland annat i form av tekniska innovationer till den unga tillverkningsindustrin. Varför skulle inte samhället fungera som naturen? Varför skulle samhällsvetenskapen inte kunna bli lika framgångsrik som naturvetenskapen, om den förstnämnda imiterade den sistnämnda? Att man tog intryck är knappast förvånande. Samhället ansågs liksom naturen styrd av eviga lagar. Samhällsutvecklingen var liksom växternas och djurarterernas utveckling styrd, ordnad, av samma lagar.

⁸ Ett annat sätt att föra in förändring i denna modell är att införa en aktör som har makt att förändra strukturerna. Oavsett om denna någon är en ledare som inte kontrollerades av strukturerna från första början, alternativt en kontrollerad aktör som kan göra revolution kräver förändringen åtminstone en aktör vilkens agerande inte i detalj kan kontrolleras av kontrollstrukturerna. Men om modellen förutsätter aktörer vilkas agerande inte kan kontrolleras i detalj kan den inte heller förklara samtliga individers stabila relationer.

⁹ Införs en "extern" påverkan eller störning kan aktörerna förändra sitt agerande. Dock på exakt samma sätt. Förändringen märks därför inte. Består den externa "störningen" av en ytterligare aktör kan denna dock fungera som referenspunkt. Införandet av en "störande" aktör i modellen innebär dock att en både oliktankande och annorlunda agerande aktör införs. I annat fall skulle han inte "störa" den homogena gruppen. Förändringen förutsätter således att konsensusen och homogeniteten, som förklarade de stabila relationerna, bryts.

Även om människan ibland tycktes ställa sig i vägen för den naturliga ordningen kunde man genom att kartlägga de sociala lagarna rätta till sina misstag och evolutionen skulle bli ett faktum.

Evolutionismen kan således förklaras av historiska samhällsförhållanden och naturvetenskapens historiska framgångar. Att avfärda de evolutionistiska utgångspunkterna som grundlösa antaganden, som en världsåskådning utan empiriska belägg anser jag därför vore fel. Däremot har mycket hänt sedan dess som talar emot de evolutionistiska tankarna. Även om de lever kvar i många organisationsteoretiska "systemsynsätt", "socio-teknik" eller helt enkelt i idén om att förändringar kan planeras och genomföras på ett ordnat och kontrollerat sätt, anser jag att det idag finns mycket som talar emot dessa antaganden. En syntes eller ett överskridande av tankefiguren bör därför inte grundas på antaganden om att samhällsutvecklingen styrs, eller med hjälp av sociala ingenjörers expertkunskap kan styras, av eviga lagar.

Den kanske främsta invändningen är förändringar i samhällets bas. Det är idag svårt att hävda att den relativt enkelspårigt går mot det bättre. Ökande klyftor mellan nord och syd, den allt mer uppmärksammade miljöförstörelsen, förslumningen i och kring storstäderna med flera problem snarare tycks öka än minska i och med urbanisering, industrialisering, modernism, och kanske i dess förlängning postmodernism. Det som von Wright (1993) menar är akademins största upptäckt detta århundrade - avslöjandet av framstegsmyten - är kanske lika logisk som framstegsmytens tillkomst en gång var. I linje med detta är även utvecklingen inom både natur- och samhällsvetenskaperna. Inom den förstnämnda vet man idag att GUT, grand unifying theory, inte ligger runt hörnet. Inom den andra finns många andra ideal än naturvetenskap - positivism är ett begrepp som ofta används i nedvärderande syfte. Jag uppfattar således ett försök att överskrida, perspektivera eller till och med upplösa tankefigurens dikotoma motsättning på grundval av evolutionistiska tankegångar som otillfredsställande. Att *planera* ett system där vissa delar, vissa nivåer eller vissa moment hanterar förändring, utveckling och osäkerhet och andra hanterar stabilitet och samordning ter sig för mig som att ha fastnat i tankefigurens ena sida. Att planera ett system som ska kunna hantera förändring är detsamma som att påstå att förändring kan förutses. Hur "flexibelt" ett system än planeras och utformas finns alltid gränser för vad systemet klarar. Ju mer planerande och ju mer man investerar i "flexibla" system, desto mer trögriktigt är detta system om dessa gränser av någon anledning behöver förändras.

Idag uppfattar jag snarast de evolutionistiska utgångspunkterna som närmast grundlösa eller åtminstone onödiga. De framstår för mig som ganska frikopplade från förändringar både i bas och diskurs. De utgör dock fortfarande en del i den dikotoma tankefiguren, en del som med tanke på nutida förhållanden kanske bör ses som föråldrad. I nästa avsnitt framgår (också) att tankefiguren i nutida organisationsteori ofta kommer till uttryck i form av en motsättning, samtidigt som en relativt ny syntes tycks existera inom naturvetenskapen¹⁰. I följande avsnitt kommer dock även ledtrådar identifieras till hur en upplösning av dikotomins

¹⁰Jag åsyftar kaosteori. Se Gleick (1987) för en lättillgänglig introduktion. För en organisations-teoretisk tillämpning av kaoteoretiska tankar se Wheatley (1992). Den sistnämnda är skriven i en populistisk stil utan högre krav på konsistens eller empirisk och teoretisk grund för de ibland ganska långtgående resonemangen (vilket självfallet inte innebär att den behöver vara ointressant).

motsättning kan se ut med hjälp av samhällsvetenskapliga tankegångar med ganska många år på nacken.¹¹

Med ett fåtal begrepp och utan ens korta utredningar av dessa har jag i detta avsnitt försökt ge en antydning till den svårfångade tankefigurens innehåll och struktur. Det framgår bland annat att tankefiguren tycks vara förknippad med våra vetenskapsfilosofiska dikotomier som subjektivism och objektivism. Likaså kan den "evolutionistiska syntesen" framstå som en syntes på främst tankefigurnivå. Syntesen kräver antaganden om harmoni och om att världen styrs av objektiva naturlagar och utgår inte självklart från empiriska intryck av nutida förhållanden i praktiken. Ovanstående avsnitt avspeglar endast ytfenomen på mycket djupa hav. Den i denna bok utvecklade upplösningen är som tidigare nämnts tänkt att ske på den diskursiva nivån. Ett av medlen i detta teoriutvecklande syfte är empiriska studier, det vill säga studier med förankring i basen. Tanken är att den i det följande utvecklade syntesen ska vara, i högre grad än den evolutionistiska, förankrad i empiriska intryck och explicitgjord teori. Den är således även tänkt att i lägre grad än den evolutionistiska förlita sig på metateoretiska antaganden. Fortsättningsvis kommer jag därför ge större utrymme till den diskursiva nivån, även om tankefiguren hela tiden ligger och bubblar under ytan.

Asplund (1979: 157) poängterar att en diskursiv utveckling *av* en tankefigur inte behöver handla *om* denna tankefigur. En organisationsmodell kan således explicit handla om exempelvis administratörers beslutsfattande men implicit vara ett uttryck för den här aktuella tankefiguren. En organisationsmodell kan inte heller utan vidare kritiseras för huruvida den strävar efter att explicitgöra en underliggande tankefigur, än mindre för att inte explicit behandla den här aktuella tankefiguren. Att en organisationsmodell är ett uttryck för ena sidan av den dikotoma tankefiguren, och inte gör anspråk på annat, behöver sålunda inte innebära att modellen är dålig. Nedan skär jag i lika och olika organisationsteoretiska modeller utifrån syftet att, för det första, ge en fyllegare bild av tankefiguren och, för det andra, försöka identifiera möjligheter att utveckla en modell vilken kan upplösa eller perspektivera tankefigurens dikotoma motsättning. Jag har ingen ambition att redogöra för modellernas innehåll mer än vad som krävs för det här aktuella syftet, än mindre att beskriva någon slags heltäckande bild av olika organisationsteoretiska inriktningar.

2.3 "Corporate Culture"

Det första exemplet hämtar jag från mer tillämpad företagskulturforskning, en inriktning inom organisations- och ledarskapsforskningen som även den har många namn - "corporate culture" (Deal och Kennedy 1983), "paradigm 1" (Martin och Meyerson 1988), eller "den instrumentella kulturansatsen" (Werr, Stjernberg och Docherty 1995) - är några. Jag uppfattar exemplet som både tydligt och typiskt för tankegångarna inom detta forskningsområde.

¹¹Det finns många fler argument mot evolutionismen och därmed mot den evolutionistiska syntesen. Se exempelvis Parsons (1937: 1-6) och Giddens (1984: 236-41).

Det finns en rad verk vilka beskriver denna och andra inriktningar inom organisationsteoretisk kulturforskning (exempelvis Morgan, Frost och Pondy 1983, Smircich 1983, Alvesson och Berg 1988, Trice och Beyer 1993). Omslaget till ett av dessa verk pryds av en drake vilken bryter sig ur organisationens fjättrar (Alvesson och Berg 1988). Bilden, skriver bokens författare, representerar det tvetydiga i företagskulturen. Den kan både fånga företagskulturens betydelse för organisationer och representera kultur- och symbolforskningen som vetenskapligt område.

"Å ena sidan "besten", det skrämmande, ohämmade, dolda och svärfångade (som draken i den västerländska mytologin) och å andra sidan en vishetens, kunskapens och ordningens symbol (som den kejserliga femtåiga draken i kinesisk mytologi)." (Alvesson och Berg 1988: 5)

Uttryck för tankefiguren går således att återfinna även i forskning om företagskultur. Den utvecklas dock inte enbart i form av drakmetaforer utan även i något mer preciserade termer. Företagskultur anses ha en *kontrollerande* och *stabiliserande* funktion och "starka" kulturer anses kunna leda till företags *effektivitet* (Deal och Kennedy 1983) och till effektivt samordnad handling (Brunsson 1982). Kultur skapar *ordning* och utan kultur skulle världen uppfattas som betydligt mer osäker och kaotisk (Trice och Beyer 1993). "Stark" företagskultur är enligt Brunsson (1982) och Sathe (1985) sådana som omfattar individer med gemensamma ideologier. Kultur är något *kollektivt* (Trice och Beyer 1993). Att organisera, oavsett om det gäller en grupp "interna integration" eller "externa anpassning" är enligt Schein (1992: 92) en fråga om att skapa *konsensus* gruppmedlemmarna emellan.

Redan i definitionen av kultur märker vi att ena sidan av tankefiguren fokuseras. Företag, organisationer och grupper kan kontrolleras, stabiliseras och ordnas med hjälp av medlemmars konsensus, eller *gemensamma* ideologier. Företagskultur tycks, liksom HR-rörelsens gruppnormer, utgöra en grupp "interna integration" eller "externa anpassning" är enligt Schein (1992: 92) en fråga om att skapa *konsensus* gruppmedlemmarna emellan.

I allmänna ordalag fungerar de [värderingarna, kärnan i kulturen] som ett informellt kontrollsystem, som talar om för människor vad som förväntas av dem." (Deal och Kennedy 1983: 46)

Vad gäller den andra sidan av tankefiguren uttrycks denna som en motsättning som inte går att förena med stabilitet och ordning. För att föra in förändring i ett företag med stark kultur krävs omnipotenta ledare, eller "visionära hjältar" (Deal och Kennedy 1983: 57), vilka står utanför eller över kulturen. Även Schein (1992: 314) rekommenderar visionära ledare, dock i kombination med externa OD-konsulter. Att starka kulturer, och därmed förknippad stabilitet och ordning, tycks vara svårt att förena med flexibilitet, innovativitet och lärande, det vill säga någon form av föränderlighet, är tydligt.

När ett företag med djupt förankrade värderingar upptäcker att det har tappat marknad och därför är olönsamt, har det i allmänhet stora problem med att lyckas ändra på den situationen." (Deal och Kennedy 1983: 47)

"If an organization has had a long history of success with certain assumptions about itself and the environment, it is unlikely to want to challenge or reexamine those assumptions. [...] In such a situation, the basic choices are between more rapid transformation of parts of the culture to permit the organization to become adaptive again through some kind of turnaround and the destruction of the organization and its culture through a process of total reorganization via a merger, an acquisition, or bankruptcy proceedings." (Schein 1992: 321, 22)

En förändring kräver inte enbart förändringsagenter som står utanför kulturen utan är även förknippad med en övergångsperiod karaktäriserad av osäkerhet, destruktion och kaos (exempelvis Schein 1992). Utifrån forskningen om "corporate culture" tycks inte motsättningen mellan stabilitet, ordning och förändring kunna överskridas. I vissa perioder kännetecknas grupper av stabilitet, ordning och stark kultur och i andra (övergångs)perioder av förändring, kaos och kulturrevolution (Martin och Meyerson 1988: 113-4). Grupper kan inte samtidigt kännetecknas av både och. Exemplet på tankefigurens utveckling inom mer tillämpad företagskulturforskning kan sammanfattas med följande figur.



Figur 7. Tankefigurens uttryck i form av "corporate culture"-modeller.

Av figuren framgår att stabilitet och ordning tycks vara beroende av människors konsensus, likhet eller homogenitet. Förändring tycks vara beroende av en eller flera individer som står utanför kulturen, det vill säga förändring är beroende av dissensus, olikhet eller heterogenitet.

En lärande kultur

Försök att överskrida motsättningen mellan tankefigurens två sidor existerar dock. Schein (1992), som är en av de mest refererade och inflytelserika författarna inom den mer tillämpade företagskulturforskningen, skriver följande om företagskultur och förändring:

"The challenge lies in conceptualizing a culture of innovation in which learning, adaptation, innovation, and perpetual change are stable elements." (Schein 1992: xiv)

"When we pose the issue of perpetual learning in the context of cultural analysis, we confront a paradox. Culture is a stabilizer, a conservative force, a way of making things predictable. Does this mean, then, that culture itself is increasingly dysfunctional, or is it possible to imagine a culture that by its very nature is learning oriented, adaptive, and innovative? Can one stabilize perpetual learning and change? What would a culture that favored learning look like?" (Schein 1992: 361)

Schein utesluter inte helt att det kan vara möjligt att framgångsrikt "managing the contradiction of stability, learning and change" (Schein 1992: 363). Scheins spekulationer om en "innovativ kultur", vilken kan "stabilisera lärande och förändring", är ett försök att på diskursnivå överskrida,

perspektivera och kanske till och med upplösa tankefigurens motsägelsefulla dikotomi. Kan stabilitet, ordning, förändring och kaos trots allt bli ett?

Med utgångspunkt i Kluckhohn och Strodtbecks (1961) klassificeringsschema kommer Schein fram till att en lärande kultur bör innehålla följande antaganden 1) att världen kan påverkas, 2) att det är lämpligt att människor är proaktiva problemlösare, 3) att verkligheten och sanningen måste upptäckas pragmatiskt 4) att den mänskliga naturen i huvudsak är god, 5) att både laganda och individualism är lämpligt, 6) att tidsuppfattningen måste vara framtidsorienterad på "mellanlång" sikt, 7) att riktig och relevant information strömmar fritt i ett rikt sammanlänkat nätverk, att olika fristående men sammanlänkade enheter är önskvärda, 8) att både uppgifter och sociala relationer uppmärksammas, 9) att världen består av komplext sammanlänkade krafter där mångtydiga överdeterminerade orsakssamband är troligare än enkla linjära samband.

På sätt och vis skulle Scheins hypotetiska lärandekultur kunna utgöra en upplösning av motsättningen mellan stabilitet och förändring, under förutsättning att den visar sig hålla för en empirisk konfrontation. Hur Scheins listade punkter hänger samman med varandra och varför de skulle kunna utgöra en "lärande kultur" skulle dock återstå att utreda. En annan möjlig tolkning av Scheins spekulationer är att han endast upprepar vad som inom HR-rörelsen alltid har hävdats vara den lämpligaste typen av organisation och vad bland andra Burns och Stalker (1961) anger vara den framgångsrikaste organisationsstrukturen i ett specialfall, det vill säga i en snabbt föränderlig omgivning (se avsnitt 2.2 ovan). Uttrycken är många vilka på något sätt behandlar motsättningen mellan den effektiva strukturen (byråkratiskolan) och den föränderliga självstyrande gruppen (HR-rörelsens och OD-områdets modeller). Vad Schein gör är helt enkelt att göra specialfallet till regel. All organisering kommer i framtiden att ske i en turbulent miljö, menar Schein (1992: 365). Motsättningen mellan stabilitet och förändring undviks genom att enbart behandla ena sidan av tankefiguren.

Vilken av ovanstående tolkningar som är i någon mening mer rättvisande, eller om de ens utesluter varandra kan debatteras. Dock går det att göra ännu en tolkning. Denna går dock en bra bit utanför Scheins egen text. Den öppnar å andra sidan upp för möjligheten att det faktiskt skulle kunna finnas en kultur som i högre grad än andra kan förena stabilitet och förändring. Schein uttrycker sig i form av att "en lärande kultur bör anta..." han anger inte "hur det i realiteten bör se ut." Detta skiljer sig från både HR-rörelsens och byråkratiskolans modeller som gör anspråk på att beskriva hur det ser ut, eller bör se ut, i realiteten.

Scheins uttryckssätt ger gruppmedlemmarnas tolkningar och upplevelser ett friare spelrum än uttryck för mer realistiska och behavioristiska modeller. Vad gruppmedlemmarna upplever är inte självklart en enkel respons på externa förhållanden. Detta kan antyda att även om en grupps agerande är i hög grad stabiliserat, ordnat, samordnat och kontrollerat kan gruppens medlemmar eventuellt tolka sin situation som mer eller mindre fri och oberoende.

Med denna fria tolkning av Schein är en kultur som stabiliserar relationer mellan gruppmedlemmar som samtidigt upplever sig fria att bryta sitt rutinemässiga agerande kanske inte omöjlig. Gruppmedlemmar som upplever sig som "fria" och vilkas relationer bygger på frivillighet

och ömsesidigt förtroende är kanske mer förändringsbenägna än gruppmedlemmar som upplever sitt agerande som påtvingat, kontrollerat och reglerat. Kanske kan även relationer som bygger på ömsesidigt förtroende "överleva" gruppmedlemmars förändrade rutiner bättre än relationer som bygger på kontroll.

För att ta vara på den öppning som Scheins spekulationer ger måste ett perspektiv som tillåter en lösare koppling mellan människors upplevelser och tolkningar å ena sidan och vad de gör å den andra tas på allvar.

"...cultural structure and social structure are not mere reflexes of one another but independent, yet interdependent, variables. The driving forces in social change can be clearly formulated only in a more dynamic form of functionalist theory, one which takes into account the fact that man's need to live in a world he can attribute some significance, whose essential import he feels he can grasp, often diverges from his concurrent need to maintain a functioning social organism." (Geertz 1973: 169)

Citatet ovan är visserligen hämtat från kulturforskning. Geertz publikationer är närmast att betrakta som klassiska inom socialantropologin. Inom mer tillämpad eller instrumentell företagsekonomisk kulturforskning ses dock "kulturella" och "sociala strukturer" som intimt sammanlänkade. Kultur kan skapas av ledare, en gång skapad styr den de människors agerande som den antas omfatta (gruppen eller annan kollektiv kategorisering). Att förändra detta agerande kräver en kulturrevolution, det vill säga en fas av kaos, osäkerhet och ekonomiskt risktagande, samt ledare och andra förändringsagenter som har makt, kraft och visioner (eller ibland ren dumhet skulle man kunna tillägga) nog att driva igenom en sådan revolution (Martin och Meyerson 1988). "Kulturella" och "sociala strukturer" är således raka avspeglningar av varandra enligt mer tillämpad företagskulturforskning.

Sammanfattande lärdomar från exemplet "corporate culture"

Kultur styr, stabiliserar och samordnar inte enbart människors agerande och relationer utan även deras medvetande. Samordning och stabilitet kräver konsensus. Förändring av gruppers agerande kräver förändringar av deras gemensamma kultur. Detta är svårt, innebär kaos och kräver ledare. I den mer tillämpade företagskulturforskningen framträder tankefiguren tydligt både som två delmängder och som en motsättning.

Från den fria tolkningen av Scheins spekulationer kan vi lära att vad människor antar och uppfattar inte nödvändigtvis är en rak avspeglning av vad de gör. Kanske kan en sådan lös koppling möjliggöra att ordning och stabilitet kan existera sida vid sida med kaos och föränderlighet? I kapitel tre kommer jag utveckla en modell som bland annat utgår från att vad aktörer uppfattar av sitt och sina kollegors agerande aldrig kan vara detsamma som en "objektiv" (en utomstående observatörs) beskrivning av detta agerande - mer om detta i kapitel tre. Valet av den teoretiska referensram som ligger till grund för den i kapitel tre utvecklade modellen motiveras således bland annat av de ovan illustrerade utvecklingarna av tankefiguren.

2.4 Ny-institutionell organisationsteori

Inom ekonomisk och företagsekonomisk forskning har institutionsbegreppet de senaste två decennierna blivit föremål för allt större uppmärksamhet. Norths ekonomiska historia kretsar kring institutioners uppkomst, utveckling och sönderfall (North och Thomas [1973] 1993, North 1993). I Sjöstrands organisationsteori är "socioekonomiska institutioner" både en styrande faktor och en produkt av människors interaktion och organisation (Sjöstrand 1993, 1995). Sjöstrands institutionella teori har betydligt fler beröringspunkter med den i kapitel tre utvecklade socialfenomenologiska modellen än den i detta avsnitt kort redovisade makrosociologiskt influerade teorin har. Jag väljer dock att fokusera den sistnämnda då denna utgör ett tydligare uttryck för den dikotoma tankefiguren.

Den nedan kort redovisade ny-institutionella organisationsteorin är väl förankrad i en kontinental sociologisk tradition. Författare som Marx, Weber, Durkhiem eller Parsons citeras och används ofta aktivt av de ny-institutionella författarna. Även om denna organisationsteoretiska inriktning kan framstå som relativt väl teoretiskt sammanhållen existerar ändå ganska olika varianter. De ny-institutionella uttrycken för den dikotoma tankefiguren hämtar jag från vad jag uppfattar som huvudfåran inom denna inriktning.¹²

Stabilitet, ordning och normativ determinism

Merparten ny-institutionell organisationsforskning fokuserar en "högre" nivå än formella organisationsstrukturer. "Societal sector" (Meyer och Scott, 1983) och "organizational field" (DiMaggio och Powell, 1983) är benämningar för en överorganisatorisk nivå, vilken har viss likhet med ekonomisk teoris branschbegrepp och ännu större likhet med industriell marknadsförings nätverksbegrepp. Huvuddelen av forskningen inom den ny-institutionella inriktningen ägnar sig åt förhållandet mellan "kulturella element", "kulturella sektorer" eller "institutioner" på en överorganisatorisk nivå och formella organisationsstrukturer. Exempelvis skiljer Meyer, Scott och Deal (1983), Scott och Meyer (1983) på i huvudsak tekniska omgivningar (sektorer) och i huvudsak institutionella omgivningar (sektorer). En teknisk omgivning består av formella organisationer vilka producerar och utbyter produkter och tjänster på mer eller mindre konkurrensutsatta marknader. I en teknisk omgivning belönas formella organisationer för effektivt samordnad produktion. En institutionell omgivning utgörs av någon form av institutionaliserade regler och krav på den formella organisationen vilka inte direkt kan härledas till konkurrenssituationer på marknader utan härstammar från exempelvis statliga organ, yrkesföreningar eller handelsförbund (Scott och Meyer 1983), eller från tidigare framgångsrika organisationer inom samma "organisato-

¹²Vid tidpunkten för författandet av denna text har jag inte hunnit sätta mig in i Scott och Meyer (1994). Detta har dock mindre betydelse då syftet med avsnittet inte är att göra en organisations-teoretisk forskningsinriktning rättvisa utan endast att ge exempel, om än lämpligt valda, på den dikotoma tankefigurens uttryck.

riska fält" (DiMaggio och Powell 1983). I en institutionell omgivning belönas de formella organisationer som följer de institutionaliserade reglerna med stöd och legitimitet (Meyer och Scott 1983). I en teknisk omgivning är en viss form av formell struktur lämplig, i en institutionell omgivning en annan. För en formell organisation som är verksam i både en institutionell och teknisk omgivning är ytterligare en form av formell struktur lämplig. Formella organisationsstrukturer utformas därmed inte enbart av strävan efter effektiv produktion av varor och tjänster (i enlighet med exempelvis byråkratiskolan), de är även en produkt av "institutionella motsättningar i samhället" (Friedland och Alford 1991).¹³

"Once this form was institutionalized, its adoption became normative, a source of organizational legitimacy independent of its immediate organizational functionality, or any other criterion of internal rationality. [...] Thus organizational structures appear to be institutionally patterned in ways which cannot be explained by competitive interaction between organizations, technology, or organization-specific environmental conditions. The new institutionalists in organizational theory argue that the process by which organizational forms tend toward homogenization cannot be explained by their contribution to efficiency, particular as an organizational field evolves." (Friedland and Alford 1991: 243)

"...organizations which adopt the appropriate forms perform well not because these forms are most efficient, but because these forms are most effective at eliciting resources from other organizations which take them to be legitimate. Conformism may secure access to resources, but not because of superior efficiency." (DiMaggio och Powell 1983: 154)

Av ovanstående högst fragmentariska beskrivning av delar av den ny-institutionella organisationsteorin framgår att denna, liksom "corporate culture"-forskningen, i hög grad fokuserar en av tankefigurens två delmängder. En ordning förklaras av en annan ordning på "högre" nivå, det vill säga formella organisationsstrukturer är en funktion av kulturella eller idealistiska samhällsstrukturer.

Formella organisationsstrukturer är, enligt ny-institutionell organisationsteori, inte produkter av ledares strävan att effektivt kontrollera människors agerande (vilket exempelvis byråkratiskolan implicerar, se ovan). De är även produkter av normer, kultur eller institutioner. Här antyds en lös koppling mellan normer, formella strukturer och sociala interaktionsmönster. En lös koppling mellan främst formella strukturer och sociala mönster, det vill säga mellan formella organisationscheman och människors interaktion, har även påvisats i empiriska studier inom ramen för den ny-institutionella forskningen. Exempelvis visar Meyer och Rowan (1977) att sociala mönster inte förändrades trots förändrade formella strukturer. Tyvärr (utifrån det här föreliggande forskningsintresset) utvecklar man dock inte den identifierade lösa kopplingen analytiskt. Ofta lyser de sociala mönstren - vad människor gör - med sin frånvaro i de ny-institutionella analyserna och ett relativt rakt samband mellan normer (orsak) och formella strukturer (verkan) slår igenom i den ny-institutionella referensramen.

¹³ Även om ny-institutionell organisationsteoretisk forskning intresserat sig för formella organisationsstrukturer avgränsas inte deras teoretiska referensram till dessa. Tvärtom hävdas att vår syn på individen, familjen, det vinstdrivande företaget, staten med flera "institutioner" är i hög grad en produkt av historiska kulturella processer där institutioner skapats, utvecklats och försvunnit (se exempelvis Jepperson 1991 eller Friedland och Alford 1991).

Huvudfåran inom den ny-institutionella organisationsteorin utgör således ett "utifrån och in" perspektiv. Den förklarade variabeln utgörs ofta av formella organisationsstrukturer vars variation (eller oftare brist på variation) förklaras av stabila överorganisatoriska institutioner. Huvuddelen av ny-institutionell organisationsteori framstår snarast vara influerad av den strukturalistiska sociologiska tradition, som bland annat kan härledas till Parsons, Sumner och Durkheim, där aktörers frihetsgrader är synnerligen begränsade och institutioner, normer eller andra "kulturella superstrukturer" fungerar som en integrerande och tvingande (determinerande/regulativ) mekanism (Wagner 1970: 17, Zucker 1991, Blomberg 1995). Inom den ny-institutionella organisationsteorins huvudfåra analyseras förhållande på makronivå, mikro - människor och mellanmänniskliga relationer - lyser med sin frånvaro.

"... institutionalism has tended to "defocalize" actors (...) purposefully, because undue focus on actors has seemed to impair the production of sociology." (Jepperson 1991: 158)

Institutioner är enligt Jepperson (1991) någon form av paket av program eller regler vilka påverkar människors förväntningar om den "kollektiva omgivningen" och om "kollektiv handling". Dessa program eller paket reproducerar mänskligt agerande. Institutioner och institutionaliseringsprocesser har, enligt ny-institutionell teori, liksom kultur, enligt mer tillämpad företagsekonomisk kulturforskning, en stabiliserande och homogeniserande inverkan på människors agerande (exempelvis Powell och DiMaggio 1991). Ny-institutionell forskning har till skillnad mot mycket annan nutida organisationsteoretisk forskning främst intresserar sig för att förklara likheter, brist på variation och motstånd till förändring (exempelvis Meyer och Rowan 1977, DiMaggio och Powell 1983). Ny-institutionella studier av förändring har i stor utsträckning fokuserat imitation, adaption och institutionalisering vilka leder till institutionella effekter i form av ökad homogenitet, konformism, ökad stabilitet, minskad variation eller motstånd till fortsatt förändring. Givet en viss institutionell omgivning framstår inte ökad variation, heterogenitet, påtagliga förändringar eller innovation kunna uppstå. Ny-institutionell teori har stora svårigheter att hantera förändringar, i synnerhet förändringar av typen "inifrån och ut".

Att kollektivt medvetande, gruppnormer och konsensus har med stabilitet och ordning att göra lärde vi oss redan av exemplen Durkheim, HR-rörelsen och "corporate culture". Detta bekräftas av den ny-institutionella organisationsteorin. Dessutom kan vi bland dikotoma motsatspar lägga till två ytterligare par. Liksom begreppen individ - struktur tycks begreppen *mikro* och *makro* vara förknippade med förändring respektive stabilitet. Detsamma tycks gälla *intern* och *extern*. Ny-institutionell organisationsteori förklarar människors agerande och relationer externt, det vill säga med faktorer som ligger utanför (eller över) aktörens kontroll och man har svårt att föra in både förändring, mikronivåer och interna förklaringar i sina modeller.

Förändring och medvetna handlingar

Ny-institutionell teori kan, trots ovanstående slutsats, ändå bidra med kunskap om vad som gör rutinmässigt agerande och sociala relationer

mer eller mindre föränderligt. Genom att "invertera" den ny-institutionella förklaringsmodellen av stabilitet kan även en kraftfull förklaring för vad som gör agerande och relationer mer föränderliga identifieras.

"Since institutionalization is a property of an order, it can be opposed, in the first instance, to the absence of order - in effect, to social entropy. But beyond this rather trivial contrast (and secondly), institutionalization can also be distinguished from the absent of reproductive processes. [...] Third, institutionalization can be distinguished from other forms of reproduction." (Jepperson 1991: 147, 48)

Av ovanstående citat att döma är institutionalisering en egenskap hos en (social) ordning. Jepperson är inte entydig angående innebörden i "ordning". (Syftar han på en normativ ordning, ur ett idealistiskt eller "tolkande" sociologiskt perspektiv, exempelvis Webers "legitimerande ordning" (Weber [1922] 1947: 124-32) eller syftar han på empiriskt iakttagbara sociala mönster? Annorlunda uttryckt; reproducerar institutionalisering i första hand normer (ideella/kulturella) eller sociala mönster (fysiska)? Skillnaden kanske inte är uppenbar men kommer i det följande att visa sig vara fundamental.) Jepperson väljer dock att senare använda uttrycket "social pattern" och illustrerar detta med empiriskt observerbara sociala mönster. Institutionalisering är därmed en reproducerande egenskap hos sociala mönster. Sociala mönster kan dock reproduceras på andra sätt än genom institutionalisering. Jepperson kontrasterar institutionalisering, som en typ av reproduktionsform, med handling ("action") som en annan typ.¹⁴ Ett socialt mönster reproduceras genom handling om:

"persons repeatedly (re)mobilize and (re)intervene in historical processes to secure its persistence." (Jepperson 1991: 148)

Exempelvis kan demokrati sägas reproduceras (om det reproduceras) genom handling i vissa latinamerikanska länder, medan det snarare är institutionella processer som reproducerar demokrati i exempelvis Sverige. Handling är en svagare form av reproduktion av sociala mönster än institutionella processer.

"This institutionalization/action contrast is a central one. If one participates conventionally in a highly institutionalized social pattern, one does not take action, intervene in a sequence, make a statement. If shaking hands is an institutionalized form of greeting, one takes action only by refusing to offer one's hand." (Jepperson 1991: 148)

Enligt Jepperson är sociala mönster som reproduceras genom institutionaliseringsprocesser stabilare och svårare att förändra än de som reproduceras genom handling. Dessa två reproduktionsformer utgör ytterligheter på en endimensionell skala. Ju högre grad av institutionalisering, eller ju mer institutionaliserat, desto stabilare agerande. Omvänt, i inverterad form, innebär detta att ju mindre institutionaliserat desto mer föränderligt agerande.

¹⁴I sociologisk handlingsteori skiljs ofta mellan handling ("action") och andra former av agerande ("conduct"/"act") och beteende ("behavior"). Handling omfattar någon form av medveten eller till och med "rationell" tankeprocess hos det handlande subjektet. "In 'action' is included all human behavior when and in so far the acting individual attaches a subjective meaning to it." (Weber [1922] 1947: 88). För en mer ingående diskussion av terminologin se exempelvis Schutz 1970b: 125-31 samt kapitel tre i denna bok.

Begrepp som grad av institutionalisering eller mer eller mindre institutionaliserat används flitigt i ny-institutionell teori, begreppens innebörd är dock inte helt entydiga. Min tolkning är att ju högre grad av institutionaliserade rutiner desto mer förgivettagna är de. Det vill säga de uppfattas i hög grad som självklara sanningar eller yttre objektiva hinder. De mest institutionaliserade rutinerna är så pass förgivettagna att de framstår såsom omöjliga att ifrågasätta.¹⁵

Institutioner är i varierande hög grad stabila, och, i "inverterad" form, i varierande grad benägna till förändring. I ju högre grad de är förgivettagna desto stabilare institution och i ju lägre grad förgivettagna, desto mer benägna till förändring. I analogi med mer tillämpad företagskulturforskning skulle detta kunna utgöra ett alternativ till definitionen av "stark kultur". En ny-institutionellt inspirerad definition av stark kultur skulle kunna lyda: En i hög grad förgivettagen kultur (vilken reproducerar rutiner utan att dessa mobiliseras genom aktörers medvetna handlingar). En definition av en relativt svagare kultur skulle omvänt kunna lyda: En i låg grad förgivettagen kultur (vilken endast reproducerar sociala mönster med hjälp av aktörers medvetna handlingar). Svaga kulturer måste med andra ord kompletteras med direkt social kontroll (handling) för att sociala mönster ska reproduceras.

Det kan tyckas att definition av starka kulturer enligt tillämpad företagskulturforskning (gemensamma/kollektiva/homogena) och den alternativa ny-institutionella definitionen (i hög grad förgivettagna) är likvärdiga. Att den ny-institutionella definitionen inte har något mervärde. Ingen av dem kan i sig själv sägas överbrygga motsättningen mellan stabilitet, ordning och förändring. Kanske kan gemensamma ideologiska antaganden även antas vara i högre grad förgivettagna (institutionaliserade) än mindre gemensamma ideologiska antaganden. Huruvida så är fallet eller inte är i och för sig en intressant frågeställning. Oavsett eventuella svar på denna finns ett par anledningar till varför den ny-institutionella definitionen kan sägas vara mer fruktbar. Den ny-institutionellt inspirerade definitionen kan appliceras på enstaka individer. Företagskulturforskningens definitioner kräver åtminstone två individer i respektive grupp för att avgöra huruvida den enes kultur är starkare än den andres. Givet att det går att operationalisera båda definitionerna möjliggör således den ny-institutionella definitionen jämförande studier av enstaka individer.¹⁶ Det är även möjligt att, åtminstone analytiskt, tänka sig att grupper kan ha i hög grad gemensamma ideologiska antaganden (stark kultur enligt Sathe 1985) men i mindre grad förgivettagna, eller institutionaliserade, ideologiska antaganden (svag kultur enligt en alternativ ny-institutionellt inspirerad definition) eller vice versa. Det är således frågan om två inte helt överlappande begrepp, kanske kan de två definitionerna till och med ses som två olika dimensioner beskrivande mänskligt medvetande. Begreppsparet stark/svag kultur är därmed otillräckligt. Begreppsparen homogen/heterogen kultur samt i hög/låg grad förgivettaget tänkande kan ses som ett preliminärt förslag

¹⁵Ett exempel på en sådan institution skulle kunna vara det individuella jaget såsom vi uppfattar det i moderna samhällen. Enligt Jepperson (1991), Friedland och Alford (1991) med flera skiljer sig vår uppfattning av jaget i hög grad från det antika Greklands uppfattning av jaget som det uttrycks i Homeros Illiaden, skriven på 700-talet före Kristus.

¹⁶Vilket kan uppfattas som paradoxalt eller åtminstone lätt roande då stora delar av den ny-institutionella teorin i stort sett ignorerar individen eller ser individens agerande som determinerat av kollektiva, överindividuella institutioner.

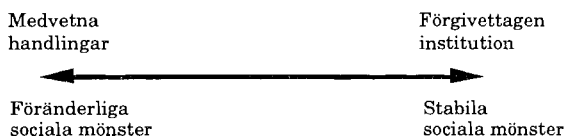
på en terminologi som bättre beskriver de två dimensionerna.¹⁷ Den ny-institutionella förklaringen innebär således att i ju mindre grad individers och grupper medvetande är förgivettaget - desto större är chansen att deras sociala mönster kommer att påtagligt förändras.

De två dimensionerna av mänskligt medvetande (homogenitet respektive förgivettagenhet) och deras relationer till aktörers agerande och relationer kommer att utvecklas i kapitel tre. Ny-institutionell organisationsteori kan således sägas ge oss en ytterligare dimension av mänskligt medvetande vilket påverkar sociala mönster till att vara stabilt, och indirekt även tillåter eller till och med stimulerar till att de förändras. Den alternativa definitionen möjliggör jämförelser av individer och öppnar upp för mer individualistiska teoretiska perspektiv. Ny-institutionell teori kompletterar således den mer tillämpade företagskulturforskningens beskrivning av mänskligt medvetande.

Sammanfattande lärdomar från det ny-institutionella exemplet

Sammanfattningsvis fokuserar exemplen från den ny-institutionella organisationsteorin den ena av tankefigurens två sidor. Ny-institutionell organisationsteori förklarar inte bara varför sociala mönster är stabila och ordnade, den har svårt att hantera förändring. Den syftar även till att förklara likhet och homogenitet i formella organisationsstrukturer med likhet och homogenitet i idealistiska (normativa eller kulturella) samhällsstrukturer, de sistnämnda benämns institutioner. De ideella samhällsstrukturer ger en extern förklaring till de formella organisationsstrukturerna. Avsaknaden av individuella skillnader, av variation och innovation, av förändring och kaos, är påtaglig i de ovan illustrerade ny-institutionella organisationsteoretiska modellerna.

Ny-institutionell organisationsteori visar inte enbart att sociala mönster vilka reproduceras genom institutionella processer är stabila, genom att "invertera" teorin kan den även ge en kraftfull förklaring till föränderlighet. Indirekt hävdas att sociala mönster vilka reproduceras genom aktörers medvetna handling är relativt förändringsbenägna.



Figur 8. Dikotomin enligt en ny-institutionell organisationsteori.

Utifrån exemplen på tankefigurens uttryck hämtade från den ny-institutionella organisationsteorins huvudfåra framstår det som en modell som både ska kunna hantera förändring och stabilitet, och dessutom inte se dessa som varandras motsatser, inte får utesluta människors individua

¹⁷"Förgivettaget tänkande" föredras framför exempelvis "institutionaliserad kultur" då institutionsbegreppet kan sägas vara belastat inte enbart av ny-institutionell organisationsteori utan även av andra institutionella inriktningar inom samhällsvetenskapen (se Powell och DiMaggio 1991). "Kultur" undviks då detta begrepp lätt förknippas med kollektiv, som konstaterats kan "förgivettagna tänkesätt" lika väl åsyfta individer.

litet eller ge organisatoriska fenomen externa determinerande orsaker. En modell vilken kan överskrida och kanske till och med upplösa tankefigurens dikotoma motsättning måste kunna kombinera stabila relationer med individers olikheter. I exemplen från "corporate culture" antydde Scheins (1992) spekulationer om en lärande kultur en lös koppling mellan människors fysiska (empiriskt observerbara) interagerande och uppfattning och tolkning av detta interagerande. Detta bör innebära att stabila sociala (empiriskt observerbara) mönster inte nödvändigtvis behöver vara enkla avspeglningar av institutionella (idealistiska) strukturer i samhället. Därmed bör det gå att förklara ordning och stabilitet med modeller som inte utesluter individuella skillnader. Kan en sådan modell utvecklas kan kanske dessa individuella skillnader vara en väg att föra in förändring i modellen på ett sätt som inte innebär att förändring och stabilitet nödvändigtvis är varandras motsatser.

2.5 Kognitiv organisationsteori

"...much of what has been written about organizations has focused mainly on behaviors and outcomes, without an in-depth understanding of the cognitive processes that influence those behaviors and outcomes." (Sims och Goia 1986: 3)

Nästa exempel hämtas från en organisationsteoretisk inriktning som utgår från just individen och att sambandet mellan individens tankar och dess (observerbara) agerande är komplex. Den kognitiva organisationsforskningen är den inriktning som, av de här redovisade, uppvisar störst likheter med den socialfenomenologiska modell jag utvecklar i kapitel tre och får därför breda ut sig något mer än föregående exempel. Då den kognitiva organisationsteorin omfattar relativt olika synsätt och modeller är gränserna mellan delar av denna och den socialfenomenologiska referensramen ytterst flytande. Vissa tankebanor (exempelvis Weick 1979) skulle lika väl kunna betecknas som socialfenomenologiska som kognitiva. Den i kapitel tre utvecklade socialfenomenologiska modellen utgår också från valda delar av samtliga organisationsmodeller som diskuteras i detta kapitel, inte minst från den kognitiva organisationsforskningen.

Min uppfattning av den kognitiva organisationsforskningen är dock att det existerar påtagliga skillnader mellan flertalet modeller och tankar inom denna och den socialfenomenologiska referensramen. Dessa skillnader utgörs inte enbart av enskilda forskningsresultat utan är även av grundläggande ontologisk och epistemologisk karaktär. Skillnaderna gör att delar av det kognitiva perspektivet framstår svårt att utan vidare integrera med den socialfenomenologiska referensramen. I detta avsnitt kommer därför, efter en kort historisk introduktion, dessa skillnader att redovisas. Därefter tas de resultat upp som är mest relevanta för det här aktuella syftet - att utveckla en modell som överskrider motsättningen mellan tankefigurens dikotoma motsättning.

Kort historik

Sociologer som Max Weber och ekonomer som Schumpeter använde visserligen psykologiska termer kring förra sekelskiftet, och den för organisationsteorin så viktiga forskningen på Western Electric uppmärksammade redan i början av 30-talet betydelsen av socialpsykologiska fenomen i arbetsgrupper. Det mer uttalade intresset för individers tankestrukturer inom organisationsteorin kan dock härledas till Simon (1945). Till skillnad mot den dåtida byråkratiskolan var Simon inte enbart intresserad av att finna optimala principer för utformningen av formella organisationsstrukturer, han ville även förstå reella organisatoriska processer och förändringar; "the behavioral processes that go to make the real warp and woof of administration" (Simon [1945] 1976: XIVIII). Genom att kontrastera den administrativa, begränsat rationella, människans sätt att fatta beslut med den ekonomiska strikt rationella människans beslut skulle en sådan förståelse erhållas.

Simons intresse för psykologi ackompanjerades av psykologins ökande intresse för individers tankeprocesser. Inom psykologin introducerade Barlett 1932 begreppet schema för att beskriva individers hypotetiska tankestrukturer vilka antogs påverka deras beteende. Det inom den, då nyetablerade, kognitiva psykologin viktiga begreppet "kognitiva kartor" (cognitive maps) lanserades av Tolman 1948. Enligt Tolman (1948: 189-208) är kognitiva kartor en typ av tankestrukturer med vilka individer bearbetar information i situationer de kan välja att agera på olika sätt. Kognitiva kartor bearbetar information i situationer i vilket beteendet är föränderligt. De kognitiva kartorna kontrasterar Tolman med "smala kartor" (strip maps) med vilka individer bearbetar information i de situationer de regelmässigt uppvisar ett och samma inlärd beteende.

Även om ett uttalat intresse för kognitiva strukturer hos organisationsmedlemmar kan härledas till åtminstone Simon (1945) introducerades begreppet kognitiva kartor i organisationsforskningen av Goodman (1968) i hans försök att i organisatoriska sammanhang operationalisera Lewins begrepp "life-space" (Weick och Bougon 1986). Inom den kognitiva organisationsforskningen har dock kognitiva kartor kommit att användas med varierande innebörder. De har dessutom delats upp i undergrupper eller kommit att ersättas av andra begrepp som "cause-maps" (Weick 1979), "cognitive schemas" (Lord och Foti 1986) "distilled ideologies" (Salancik och Porac 1986) med flera.¹⁸ Gemensamt för de olika benämningarna är att de åsyftar mentala representationer av en yttre verklighet. Representationerna består av element och relationer - det vill säga någon form av struktur. I synnerhet orsak-verkan relationer mellan elementen fokuseras.

I mitten på 1980-talet slog den kognitiva organisationsforskningen igenom på allvar. Bland annat yttrade sig detta i publiceringen av antologin "The Thinking Organisation" (Sims, Goia med flera 1986) och i att "Managerial & Organizational Cognition" etablerades som en intressegrupp i "The Academy of Management". "The Thinking Organization" har sedermera kommit att följas upp av den liknande antologin "Mapping Strategic Thought" (Huff (red) 1990).

¹⁸Löwstedt (1989: 196-7) räknar upp till 25 begrepp som används inom organisationsforskningen med liknande innebörd.

Mellan behaviorism och konstruktivism

Den kognitiva organisationsforskningen har starka influenser från både nutida kognitiv psykologi liksom från Simons kognitivt inriktade administrationslära. Båda inspirationskällorna grundar sig i sin tur på realistiska ontologier och positivistiska metodologier. Vad gäller Simon (1945) innebär detta bland annat att han låter Humes giljotin falla tämligen fritt, det vill säga han skiljer skarpt på fakta och värderingar (Simon, 1976: 5, 14, 45-59).¹⁹ Det finns, enligt Simon, en objektiv värld oberoende av subjektet och forskaren kan genom empiriska studier med vetenskapliga metoder erhålla (approximativt) sann kunskap om denna. Aktörer i praktiken bearbetar information om den yttre objektiva världen med hjälp av förenklade mentala representationer och baserar sitt agerande på dessa. Forskaren (eller "expertise", Simon 1976: 57) kan dock avgöra både huruvida dessa kartor är korrekta approximationer av de reella situationerna och huruvida aktörens agerande är, åtminstone begränsat, rationellt.

Den kognitiva psykologin utgår från liknande utgångspunkter. Kognitiva kartor är en förutsättning för att individer ska kunna bearbeta information om den yttre materiella världen. Utan dessa skulle individer paralyseras av informationsöverflöd (Shiffrin och Schneider 1977). Den kognitiva psykologin har bland annat i experiment visat att individer överskattar information som stödjer tidigare erfarenheter och bortser från motsägande information (Tversky och Kahneman 1974, Nisbett och Ross 1980). De kognitiva kartornas tröghet leder sålunda till kognitiva "felbedömningar". Människor tar inte hänsyn till "relevant information". Resonemanget kräver dock att "felbedömningarna" kan jämföras med "riktiga" bedömningar. I den kognitiva psykologins värld, liksom i Simons, är det forskarens uppgift att bistå med den objektiva måttstocken.

Kognitiv organisationsforskning har i varierande utsträckning ärvt de influerande forskningsfältens realistiska och positivistiska utgångspunkter. Kognitiva kartor anses inte ge effekter på individers och organisationers informationsbearbetning och beteende - de ger affekter och skevheter (exempelvis Lord och Foti 1986: 20-43, Goia 1986: 58-60, Salancik och Porac 1986: 83, 91). Företagsledares kognitiva kartor är i varierande grad naiva (Sims och Goia 1986: 10, Downey and Brief 1986: 170). Dock kan organisationsforskaren hjälpa praktiker att tänka och agera korrekt.

Samtidigt som flera kognitiva organisationsforskare i hög grad utgår från realistiska vetenskapsteoretiska utgångspunkter påstår man sig explicit utgå från idealistiska eller "socialkonstruktivistiska" dito (Hedberg 1981: 8-9, Goia och Sims 1986: 7). Man är inte enbart influerad av psykologisk positivism och Simons parsonslänkade vetenskapssyn (se Simon 1976: XVII, XXXV-VIII).²⁰ Man försöker även inkorporera "tolkande" samhällsvetenskap med rötter i bland andra Webers nykantianska förståelsesociologi, fenomenologi och hermeneutik i sin referensram. Detta är dock inte helt oproblematiskt. Att hävda att människan inte kan uppfatta världen objektivt utan konstruerar det som uppfattas som verkligt och samtidigt resonera om felaktig bearbetning av information framstår för mig som ett konsistensfel. Att inom ramen för en konsistent

¹⁹Humes giljotin? Blacks (1970) benämning på Humes distinktion mellan är och bör, se von Wright 1993: 34, 168.

²⁰För en kort sammanfattning av Parsons strukturfunktionalism och en jämförelse med Schutz socialfenomenologi se Blomberg (1995).

referensram både hävda att människan passivt (och systematiskt felaktigt) filtrerar information om den verkliga världen och att människan aktivt konstruerar sin uppfattade värld är ytterst problematiskt. Problematiken är parallell med Humes giljotin, det vill säga åtskillnaden mellan fakta och värderingar, å ena sidan tycks världen (som den uppträder "för oss") vara konstruerad av människan, å den andra tycks den trots allt både existera och vara studerbar oberoende av dess konstruerade karaktär.

Från fenomenologiskt håll (Sandberg 1994: 35-8) avfärdas den kognitiva organisationsforskningen på grundval av dess "dualistiska ontologi", det vill säga att man följer Descartes strikta uppdelning av världen i en subjektiv ideell och en objektiv materiell värld. Av flera skäl har jag svårt att avfärda den kognitiva organisationsforskningen på denna grund. För det första bygger inte all kognitiv organisationsforskning på en "dualistisk ontologi", för det andra kan enskilda forskningsresultat, oavsett vetenskapsteoretiska utgångspunkter vara ytterst relevanta och för det tredje framstår det för mig som ytterst problematiskt att bedriva empirisk forskning utan att åtminstone "metodologiskt" dela upp värden i en ideell och en materiell dimension.

Det sista argumentet kan leda in i en svår vetenskapsfilosofisk diskussion vilken kan utgöra stoff för många avhandlingar. Kortfattat kan min ståndpunkt sammanfattas med att uppdelningen i idealism och materialism dels kan vara ontologisk. Vad gäller en sådan uppdelning delar jag den fenomenologiska kritiken. Uppdelningen kan dock även vara "metodologisk", det vill säga en teoretisk abstraktion som ingår i ett moment vid vissa former av meningsskapande (se exempelvis Schutz [1932] 1967: 20-44, 97-138; Bourdieu 1977: 1-8, 72-97). Exempelvis kan forskare (med stor möda) "objektivera" en aktörs agerande till fysiska kroppsrörelser. I detta fall är den objektiva dimensionen forskarens konstruktion snarare än en ontologisk utgångspunkt.

Jag uppfattar den kognitiva forskningen som bristfällig i sin hantering av ovanstående distinktion. I vissa fall framstår uppdelningen vara ontologisk och i andra fall metodologisk. I vissa fall framstår det dock som författarna ej behärskar problematiken överhuvudtaget.

Samordnat agerande / Stabila relationer

Merparten kognitiv organisationsforskning är utpräglat individualistisk, eller befinner sig åtminstone på mikronivå. Kognitiva strukturer hos individer (och grupper bestående av individer) är det primära studieobjektet. Inriktningen skiljer sig således markant från de mer holistiska och kollektivistiska synsätten inom "corporate culture" och den ny-institutionella organisationsteorin. Som regel (inte utan undantag) använder man termer som "kollektiva tankestrukturer" endast efter relativt ingående diskussioner. Exempelvis menar Cyert och March (1963: 114-25) att organisationsmedlemmars "mål och aspirationsnivåer" är föränderliga och inom vissa ramar alltid skiljer sig åt. Weick (1979: 89-91, Weick och Bougon, 1986: 109) påpekar att individers "cause maps" kan vara samordnade trots relativt lite gemensam eller delad kultur. Weick anser att individers agerande kan vara samordnat över långa tidsperioder trots att man tänker relativt olika. Samordning kan enligt Weick ske genom en så

kallad "double interact" mellan endast mindre delar av två individers kausala kartor:

"Concerted action is possible where there is common relevance of two concepts in two cause maps and a double interact (...) to link the maps." (Weick och Bougon 1986: 110)

Den viktiga poängen är att om två eller flera individer uppfattar sig som ömsesidigt beroende av varandra utifrån sina personliga intressen och kunskaper kan de interagera samordnat och över tiden stabilt relativt oberoende av gemensamma normer eller gemensam kultur.

"Partners in a collective structure share space, time and energy, but they need not share visions, aspirations, or intentions." (Weick 1979: 91)

Tillsammans med uppfattningen om att kognitiva kartor är stabila innebär ovanstående även att individers sociala relationer endast är löst kopplade till varje enskild individs kognitiva karta. Länken mellan en individs agerande, relationer och dess kognitiva struktur är således komplex.

"Probably the most useful avenue is to consider cognition and action as reciprocal processes occurring cyclically over time [...]. Separating the two is an artificial means of trying to understand them and suggests an illusory division where none exists.. Of course, the cognition/action relationship is nothing if not complex." (Goia, 1986: 347)

Att länken mellan det agerande subjektets egen uppfattning av detta och en iakttagares (exempelvis forskarens) uppfattning av samma yttre, "objektiverade" (Schutz [1932] 1967: 132), agerande endast är löst kopplat är en av de viktigaste lärdomarna från den kognitiva organisationsforskningen för den socialfenomenologiska modell som utvecklas i nästa kapitel. Människors samordnade agerande och stabila relationer behöver inte förklaras av konsensus eller homogen kultur.

Förändring och organisatoriskt lärande

Simons lärjungar Cyert och March (1963: 123-5) menar att organisationer anpassar sitt beteende till nya erfarenheter (antingen erfarenheterna bygger på "reella" eller "falska" situationer). Organisationers beteende sker bland annat i form av informationssökande rutiner. Dessa anpassas gradvis över tiden beroende av huruvida de leder till framgångsrika eller misslyckade erfarenheter (Cyert och March 1963: 124). Om rutiner uppfattas som framgångsrika kommer de att förändras relativt lite över tiden. Relativt oförändrade rutiner leder till ökad specialisering av "underrutiner", det vill säga av rutiner på lägre nivå (Levitt och March 1988: 322). Specialiseringen leder i sin tur till ökad kompetens och ökad avkastning på den investerade kompetensen. Oavsett huruvida alternativa och kanske överlägsna, men ouppmärksammade, rutiner existerar tenderar organisationer därför att hamna i "kompetensfällor" (Levitt och March 1988: 323). Ökad specialisering och därmed ökade krav på samordning inom ramen för en rutin är i konflikt med mer omfattande förändringar.

"Adaptive processes, by refining exploitation more rapidly than exploration, are likely to become effective in the short run but self-destructive in the long run." (March 1991: 71)

Cyerts och Marchs och senare Marchs, Simon-influerade, modeller klarar inte av att överskrida tankefigurens dikotoma motsättning. Individer anpassar sig i olika snabb takt till rådande rutiner. Detta leder till ökad kompetens och produktivitet men också till större svårigheter att förändra den rådande ordningen (March 1991). Framgångsrikt organiserande är enligt March (1991: 86) en fråga om att hålla en balans *mellan* ignoranta och kunniga människor. Det vill säga att försöka bibehålla en lämplig grad av variation mellan organisationsmedlemmarnas kunskaper. Antingen genom att undvika alltför stor socialisering till rådande rutiner eller också genom att hela tiden byta ut individer, det vill säga genom personalomsättning. March modell utgör därmed en extern eller strukturell förklaring av individuellt agerande. I March referensram anpassas individer obönhörligen till rutinerna hos kollektivet. Trots "dualistiska" utgångspunkter suddas den komplexa länken mellan individers erfarenhet och yttre agerande ut.²¹

"Cause mapping is attractive because it lends substance to phenomenology..." (Weick och Bougon, 1986: 124)

Bland andra Weick menar, som ovan konstaterats, att länken mellan individers tankestrukturer och deras samordnade agerande är komplex. I Weicks referensram är det exempelvis omöjligt för en individ att uppfatta vad han gör samtidigt som det sker. Uppfattningar om sitt eget agerande kan en individ endast erhålla i efterhand (Weick, 1979: 92, jämför med Schutz och Mead i kapitel tre). Detta innebär bland annat att två tänkta grupper mycket väl bör kunna agera lika samordnat och ha lika stabila relationer men vara i olika grad lika gällande kunskap. Olika grad av likhet/variation mellan individernas kunskapsstrukturer i de två grupperna skulle i sin tur kunna innebära att de är i olika grad benägna att förändra sitt agerande, trots samma grad av samordning och stabila relationer.

Weick (1979: 92-7) presenterar även en modell för hur individers samordnade agerande kan förändras över tiden. I en första fas samordnas de av "double interacts", det vill säga de anpassar sig ömsesidigt till varandras agerande trots relativt olika erfarenheter och intressen. Det samordnade agerandet kan leda till att delvis gemensamma mål uppstår. Ett sådant gemensamt mål kan vara att fortsätta att interagera, eftersom individernas olika intressen tillgodoses av interagerandet. Relationerna bibehålls trots individernas olikheter. Liksom March (se ovan) menar Weick att interagerande över tiden ofta leder till ökad specialisering. Specialiserade individer tenderar dock, enligt Weick, att uppmärksamma saker olika och olika saker - heterogeniteten ökar åter. Individerna anpassar sig nödvändigtvis inte, som i March modell, till kollektivets ruti

²¹"Trots" är kanske ett felaktigt uttryck. Kanske är det *på grund av* den dualistiska ontologin som komplexiteten försvinner. Eftersom vetenskapen, liksom praktikern med vetenskapens hjälp, förmår observera den yttre materiella världen approximativt objektivt kan det synas logiskt att denna värld även får slutordet i förklaringen av individuellt agerande. Förklaringen blir därmed extern, strukturell och, åtminstone indirekt, realistisk. Jag har här valt att illustrera problemen med mer strukturalistiska eller objektivistiska modeller i form av March syn på lärande och förändring i organisationer. Jag kunde dock lika gärna valt någon annan inflytelserik författares liknande synsätt. Exempelvis Björkegren (1989: 144-7) för ett liknande resonemang utifrån Argyris och Schöns (1974, 1978), inom organisationsforskningen, uppmärksammade lärandemodell.

ner. De kan på grund av den ökande specialiseringen, och därmed ökande olikheten i kunskap och intressen, komma att förändra sitt eget och andras agerande. Detta *kan* leda till att relationerna bryts men måste inte nödvändigtvis göra det. Weicks modell är, till skillnad från March linjära, dialektisk. Weicks modell omfattar både stabilitet och förändring. Den ger dock inga ledtrådar för *vad* som kännetecknar individer som, i högre grad än andra, både förändrar sitt rutinmässiga agerande men ändå bibehåller stabila relationer till varandra. Weicks modell "pulserar", det vill säga i vissa perioder ökar homogeniteten och aktörernas agerande och relationer är relativt stabila, i andra perioder ökar heterogeniteten och individernas agerande förändras liksom relationerna åtminstone hotar att göra det. Motsättningen mellan stabilitet och förändring är inte lika tydlig som i realistisk, strukturfunktionalistisk och mer behavioristisk teori men den tycks ändå inte helt släppa taget. Weicks modell ger dock ledtrådar om var man bör leta för att utveckla en empiriskt grundad modell som beskriver och förklarar vad som gör vissa aktörer mer benägna än andra att både förändra sitt agerande och bibehålla sina relationer med andra. Man bör studera människors kunskap och intressen samt deras relationer till varandra.

Bland andra Björkegren (1989) ifrågasätter dock motsättningen mellan stabila relationer och förändrat agerande:

"En god lärförmåga [vilket Björkegren menar är en förutsättning för förändrat agerande] innebär handlingsförklaring (manövertröghet) samtidigt som god handlingsförmåga [Björkegren åsyftar effektivt samordnat agerande] leder till lärandeförklaring (insiktströghet). Det problematiska för organisationer blir att kombinera lärande och handlande... Denna boks undersökningsresultat ifrågasätter denna slutsats." (Björkegren 1989: 107)

Björkegrens resultat (i hypotesform) pekar bland annat på att organisationer med "utvecklade kunskapsstrukturer" bättre kan kombinera stabila relationer med lärande och förändrat agerande än organisationer med "primitiva kunskapsstrukturer" (Björkegren 1989: 108). Kanske kan detta resultat avfärdas med att de som kan mycket inte behöver lära så mycket och att lite lärande är enklare att kombinera med stabila relationer än mycket. Det vore kanske intressantare att jämföra organisationer med lika "utvecklade" kunskapsstrukturer. Ett för den här utförda studien intressantare resultat är att Björkegren (1989: 109) menar att "substantiell legitimering underlättar substantiellt lärande" och att "symbolisk legitimering försvårar substantiellt lärande." Min tolkning är att oavsett kunskapsstrukturernas utvecklingsgrad är lärförmåga bland annat beroende av *vad* som uppmärksammas av organisationens medlemmar. Uppmärksammas kärnverksamheten, snarare än ekonomisystem, påkostade utbildningsprogram, dokumentation och andra "symboliska kringaktiviteter" har organisationen lättare att både bibehålla sina medlemmars relationer och förändra deras agerande, enligt (min tolkning av) Björkegren. Även *inhållet* och inte enbart strukturen i människor tänkande tycks kunna påverka deras lär- och förändringsförmåga.

Björkegren menar även att variation mellan individers tankestrukturer kan öka lärförmågan i organisationer om de är komplementärare snarare än konkurrerande. Min slutsats av detta är att individer både

kan förändra sitt agerande och bibehålla sina relationer i högre grad än individer som uppfattar varandra som lika och konkurrerande.

Extern eller intern förklaring

Ett sista, här relevant, resultat från den kognitiva organisationsforskningen består i huruvida individers agerande främst är en konsekvens av informationsbearbetning av den yttre ("objektiverbara") situationen eller främst av den inre subjektiva och förenklade kognitiva kartan. Kognitiv forskning har visat att i "komplexa situationer" eller i situationer kännetecknade av hög osäkerhet baserar individer sitt agerande främst på sin egna förenklade kognitiva karta. I relativt "enkla" eller "säkra" situationer baserar individer sitt agerande främst på information om den yttre världen.

"In the absence of an external anchor for actions, the person uses the only remaining anchor, namely himself." (Weick 1979: 94)

Med förbehåll för "dualismens" ontologiska status är detta ett resultat som stödjer valet av empiri i denna studie. Deltagarna i de studerade stora bygg- och fastighetsprojekten, uppfattar dessa som i hög grad komplexa och osäkra. Enligt den kognitiva forskningen bör således de studerade aktörernas agerande i hög grad vara uttryck för deras kognitiva strukturer. Det bör således existera, relativt studier av mindre komplext och osäkert uppfattade händelseförlopp, en relativt god möjlighet att skapa bilder av projektdeltagarnas tankebanor genom att studera deras agerande.

Sammanfattande lärdomar från kognitiv organisationsteori

Den kognitiva organisationsforskningen befäster ytterligare antagandet om att utvecklingen av en modell som överbryggat motsättningen mellan föränderligt agerande och stabila relationer kräver ett perspektiv där människors agerande och relationer (såväl stabilt som föränderligt) förklaras av hur dessa människor uppfattar detta agerande. Teorier med strukturfunktionalistiska, realistiska, och behavioristiska utgångspunkter tycks inte erbjuda en tillräckligt komplex bild av människan såsom varande en aktiv socialt agerande varelse. Detta tycks medföra att stabilitet hamnar i en dikotom eller endimensionell motsatsställning till förändring. Bland andra Weicks kognitiva organisationsmodell ger individers *olika* kognitiva strukturer större förklaringsvärde. Weicks dialektiska eller "pulserande" modell antyder hur en modell, vilken kan överskrida tankefigurens dikotoma motsättning, skulle kunna se ut. För att en sådan modell ska vara möjlig framstår det som nödvändigt att: 1) människor kan ha stabila relationer utan att detta kräver konsensus eller i hög grad lika kognitiva kartor. 2) länken mellan människors uppfattningar och deras agerande och relationer är komplex. 3) Inte enbart olika typer av kunskapsstrukturer utan även olika typer av kunskapsinnehåll påverkar människors agerande och relationer.

2.6 Tankefiguren och paradoxens upplösning

I detta kapitel har jag försökt ge en ungefärlig bild av tankefiguren på sin egen tankefigurnivå. Kanske ett befängt försök då en skriftlig beskrivning per definition befinner sig på främst diskursnivå. Jag är dock förhoppningsfull vad gäller tankefigurens innehåll och dikotoma struktur. Det har framgått att det är frågan om två delmängder bestående av någon form av ordning, stabilitet, förutsägbarhet, struktur, homogenitet, konsensus etc respektive någon form av kaos, föränderlighet, osäkerhet, individualitet, heterogenitet, dissensus etc.

Att tankefiguren även omfattar (åtminstone) en syntes av de två delmängderna, vilken jag benämner "den evolutionistiska", har också framgått. Syntesen bygger dock på ogrundade eller åtminstone onödiga antaganden om harmoni, eviga lagar med mera. "Den evolutionistiska syntesen" kan sägas vara främst på tankefigurnivå.

Av tankefigurens nutida diskursiva utvecklingar inom organisationsteorin framgår att de två delmängdernas inbördes relation tycks utgöra ett motsatsförhållande. På diskursiv nivå klarar de exemplifierade organisationsteorierna inte av att överskrida dikotomins motsatsförhållande. De nutida utvecklingar (vilka jag endast nämnt i förbigående) som bygger på evolutionistiska antaganden uppfattar jag som inkonsistenta, eller självmotsägande, modeller. Att planera och utforma "flexibla system" är detsamma som att skapa rigida strukturer. Ju mer utvecklat, avancerat och komplext system, ju mer planering som ligger bakom systemet, desto svårare är detta att förändra om en oväntad störning, någon form av oplanerad händelse, påverkar systemet. Att planera förändring ter sig utifrån tankefiguren och dess diskursiva uttryck som paradoxalt. En modell som upplöser paradoxen måste klara av att hantera det genuint oväntade, det som aldrig planerats hända. En modell som upplöser paradoxen får inte bygga på antagandet om att framtiden kan förutses.

Från de samhällsvetenskapliga och organisationsteoretiska exemplen på tankefigurens uttryck har vi fått ledtrådar till hur en modell som syntetiserar eller överskrider den motstridiga dikotomin, och därmed upplöser eller perspektiverar paradoxen, bör se ut. Den bör kunna förklara hur individer kan ha stabila sociala relationer utan att detta förutsätter varken byråkratiska kontrollstrukturer eller konsensus. Kontrollstrukturer förhindrar oplanerat förändrat agerande, det vill säga mer "spontan" förändrat agerande. Normativ konsensus utesluter människors olikheter, individualitet och möjligheter till "självförverkligande", det vill säga allt som tycks vara förknippat med att tillåta, möjliggöra eller till och med stimulera kreativitet, spontanitet och förändring. Modellen bör således kunna kombinera individers olikheter och förändrade rutinmässiga agerande med över tiden regelbunden interaktion, det vill säga med stabila sociala relationer.

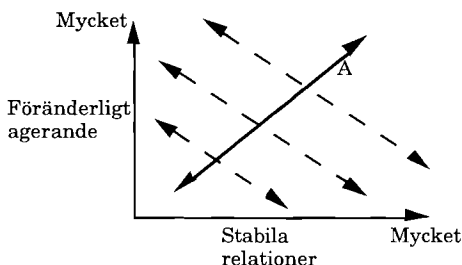
I de tre exemplen på tankefigurens uttryck hämtade från nutida organisationsteori antyds en möjlig väg att utveckla en sådan modell. En väg som innebär att människors tolkningar, uppfattningar, upplevelser, erfarenheter, intryck, kunskap, förgivettaganden etc ej är en direkt avspegling av vad de och andra gör i en viss situation. Kulturella, eller normativa, strukturer är inte en direkt avspegling av sociala (empiriskt observerbara) mönster, eller vice versa. Två individers motiv till, upple-

velser i och erfarenhet av en och samma situation är nödvändigtvis inte heller desamma - *även om de själva upplever att så är fallet.*

I nästa kapitel utvecklar jag en modell vilken tar vara på lärdomarna från detta kapitel. Valet av den "socialfenomenologiska" referensramen motiveras bland annat av dessa lärdomar. Valet av referensramen har dock även motiv och förklaringar vilka kanske inte bör benämnas "motiv" i gängse mening (bland annat konventioner i min forskargrupp och tidsanda). Dessa motiv och förklaringar redovisas i början av nästa kapitel.

En upplösning eller perspektivering av tankefigurens dikotoma eller endimensionella motsättning kräver bland annat att en andra dimension vilken förvandlar motsatsförhållandet till ett mer komplext förhållande tillförs. Genom att dela upp "grupper" eller "organisationers" agerande (föränderligt som stabilt) i två dimensioner bestående av individers rutinemässiga agerande och sociala relationer har den dikotoma eller endimensionella motsättningen blivit tvådimensionell. Dessutom krävs en bakomliggande förklaring till *varför* vissa människor skulle vara bättre än andra på att kombinera hög grad av förändrat agerande med hög grad av oförändrade sociala relationer. Kan jag utveckla en sådan förklaring anser jag mig ha upplöst eller åtminstone perspektiverat den dikotoma motsättningen. I några av tankefigurens nutida organisationsteoretiska uttryck kunde en dimension skönjas vilken eventuellt kan ligga till grund för en sådan förklaring. Vid sidan av huruvida människor tänker lika, huruvida det råder konsensus, eller huruvida en kultur är heterogen/homogen, och vid sidan om kunskap är i hög grad förgivettagen existerar en dimension bestående av tänkandets, medvetandets, kulturens eller kunskapens *innehåll*.

Svart är visserligen motsatsen till vitt på den endimensionella gråskalan men en schackbrädas fyrkanter är alla lika vad gäller form.



Figur 9. Den endimensionella motsättningen i två dimensioner (jämför med figur 2 och 3 i avsnitt 1.5 ovan). Den heldragna linjen "A" symboliserar dimensionen innehåll. De streckade linjerna utgör aktörers förmåga att förändra sitt agerande och bibehålla oförändrade relationer givet en viss typ av kunskapsinnehåll.

Finns det olika *typer av kunskapsinnehåll* i människors medvetanden? Påverkar olika typer av innehåll aktörers förmåga att kombinera bibehållna relationer med förändrade rutiner? I så fall hur och varför? Dessa och nära anknyttande frågeställningar ägnar jag åtskilligt utrymme i det följande.

Kapitel 3

TES/SYNTESE - EN UTVECKLAD MODELL

3.1 Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel utvecklar jag en modell vilken tar vara på de lärdomar som teoridiskussionerna i kapitel två utmynnade i. Modellen som utvecklas är i hög grad influerad av främst Alfred Schutz fenomenologiska sociologi.²² Denna är en av många filosofiska och samhällsvetenskapliga inriktningar vilka har mer eller mindre uttalade arv från både fenomenologisk filosofi (främst Husserl) och nykantiansk sociologi (främst Weber och Simmel). Det kan därför var på plats med en kort historisk introduktion av dessa samhällsvetenskapliga arv. Även en kort utredning av vad Schutz använder liksom inte använder av de fenomenologiska fundamenten är befogad då dessa även kommit att tillämpas i form av empiriska men ända mer strikt fenomenologiska studier. Dessutom är det lämpligt att kort redogöra för skillnaden mellan metodologisk individualism eller ett mikro-sociologiskt perspektiv och strukturfunktionalism. Först och främst skall jag dock försöka redogöra för varför jag valt att arbeta med just den socialfenomenologiska referensramen.

Varför just detta av alla perspektiv?

Ovanstående fråga kan inte enbart besvaras med många olika svar utan även besvaras med många olika *typer* av svar:

1) *En logisk följd av min forskningsfråga.* I föregående kapitel har jag bland annat försökt visa att en viss typ av referensram - en referensram som fokuserar människors kunskap och sociala relationer - är lämplig för det aktuella syftet. Den socialfenomenologiska referensramen erbjuder en utvecklad begreppsapparat för att beskriva människors medvetande och (inter)agerande. Att påstå att socialfenomenologin skulle vara det enda logiska valet utifrån ovan förda resonemang är dock kanske att gå något för långt. Jag utesluter inte att andra referensramar hade kunnat fylla en liknande funktion. Kanske hade jag kunnat stanna kvar i den

²²Schutz ([1932] 1967, [1940-1959] 1962, [1932-1959] 1964, [1941-1958] 1966, [1957-1958] 1970a, [1932-1958] 1970b) samt Schutz och Luckmann (1973, [1983] 1989). Dessutom finns Schutz och Parsons brevväxling från 1940-talet publicerad i Grathoff (1978).

kognitiva organisationsteorins värld och uppnått ungefär samma resultat som med hjälp av socialfenomenologin. Kanske hade jag kunnat använda socialantropologin eller någon annan samhällsvetenskaplig inriktning som tar fasta på praktiken, på vardagen och dess invånares kunskaper och relationer. Då jag inte är lika insatt i dessa referensramar som i den socialfenomenologiska kan jag inte säga att jag givit dem samma chans att komma till tals.

2) *Tidsanda*. Att jag överhuvudtaget ställt en så pass "stor" fråga och det sätt jag försöker besvara den ser jag som mycket och mycket ett uttryck för en tidsanda som åtminstone gör sig gällande inom organisationsforskningen, kanske inom stora delar av samhällsvetenskapen och kanske till och med i vidare kretsar än så. De praktiska, uttalat normativa, problemdefinitionerna är inte lika attraktiva bland mina jämnåriga och yngre forskarkollegor som bland mina äldre. Kanske håller organisationsforskning på att, som många andra forskningsområden tidigare gjort, mogna och utveckla mer komplexa relationer till den industriella praktiken och mer direkta relationer till andra akademiska inriktningar. Bland mina organisationsforskande kollegor tycker jag mig se en generationsklyfta. Att min forskning drivs av frågeställningar vilka kan uppfattas ha mindre direkt relevans för aktörer i industrin (något jag inte alls håller med om) och har påtagliga kopplingar till eviga filosofiska problem är kanske oerhört typiskt för doktorsaspiranter i mitten av 1990-talet.

Att jag tvekar mellan vilka så kallade tolkande samhällsvetenskapliga perspektiv som passar mina syften bäst upplever jag som ytterst typiskt för min generation organisationsforskare. Åtminstone bland mina nordiska kollegor känner jag inte till en enda materialist, realist, naturalist, strukturfunktionalist, positivist med flera uttryck för Modern Vetenskaplig verksamhet. Vi håller alla på med någon form av tolkning, förståelse, hermeneutik, fenomenologi, kulturteori, diskursanalys eller liknande. Våra äldre professorer tycks i allmänhet inte vara riktigt lika benägna att bedriva forskning under dessa epitet. För många av dem framstår normalvetenskap och praktisk relevans av ett mer direkt slag utgöra viktiga ideal. De stora valen av teori tycks sålunda bäst förklaras av klassisk tysk idealism. Jag är en del av tidsandan.

3) *Tidsandan omformulerad till kunskapsutveckling*. En variant på "tidsanda-förklaringen" är att hänvisa till den kunskapsutveckling som skett inom organisationsteorin de senaste decennierna. Under 1950-, 1960- och stora delar av 1970-talet var stora delar av organisationsteorin influerade av tillämpad socialpsykologi, strukturfunktionalistisk sociologi och ekonomisk teori.²³ Med undantag av den kognitiva inriktningen (se avsnitt 2.4 ovan) har människan antingen utelämnats helt, reducerats till en passiv, endast på yttre stimuli reagerande organism (som i behavioristisk psykologi) eller antagits vara en egoistisk beslutsrationell allvetare (som i klassisk ekonomisk pristeori). Teoritraditioner med en mer problematiserad syn på människan, exempelvis kulturanthropologi, "tolkande" sociologi och socialpsykologi, etnometodologi och i viss mån kogni-

²³ Detta är min tolkning vilken dock finner stöd i exempelvis Brunsson (1980), Alvesson och Berg (1988), Powell och DiMaggio (1991), Czarniawska-Joerges (1992) och Trice och Beyer (1993). De tre organisationsteoretiska inriktningar som bäst motsvarar de tre teoritraditioner kan sägas vara 1) organisationsbeteende (OB), 2) byråkratiskolan/contingency-modellen och 3) industriell organisation (IO). Möjligen skulle mekaniken och biologins systemteori finnas med som ytterligare inspirationskällor. Dock kan dessa ses som viktiga inspirationskällor till tidig strukturfunktionalistisk sociologi och kan därmed inkluderas i denna.

tiv psykologi, har inte förrän de sista decennierna haft något större inflytande på organisationsteorins huvudfårar (exempelvis Sims och Goia 1986, Alvesson och Berg 1988, Czarniawska-Joerges 1992). Denna kunskapsutveckling eller "trend" inom organisationsteorin ses som positiv av undertecknad. Genom att ta fasta på dessa teoretiska influenser utvecklar jag en modell vilken utgår från människan såsom varande en aktivt och socialt agerande varelse.

4) *Emotionella val och dåliga planering.* Jag tror dock inte mer på deterministiska normsystem än på varken rå behaviorism eller homo oeconomicus. Jag uppfattar trots tidsandan att jag påverkat inriktningen på min forskargärning en del. Mina val uppfattar jag dock som gjorda minst lika mycket på emotionella grunder som rationella. Att jag kom att forska inom PMO, forskningsProgrammet Människa och Organisation, vid Handelshögskolan i Stockholm beror mer på att jag tyckte forskarna där verkade vara och ha kul än på vilka frågor de försökte besvara. I PMO-gruppen har organisationsforskning med varierande motiv och varierande referensramar bedrivits sedan början av 1970-talet, fokuserande människan och organisering av människor. Valet av en så kallad tolkande referensram kan därmed även ses som en konsekvens av PMO-gruppens intresse för just de mer mänskliga aspekterna av företagsekonomisk verksamhet. Huruvida mänskliga och ekonomiska aspekter kan sägas vara motstridiga eller harmonierande med varandra leder in i en minst sagt djup och omfattande ideologisk och filosofisk diskussion. Oavsett en sådan kan man på en analytisk och metodologisk nivå mer eller mindre betona människan såsom varande en komplex biologisk och framförallt social varelse. I det socialfenomenologiska perspektivet betonas just detta.

Att jag fick närkontakt med den tyska samhällsvetaren Max Webers (1864-1920) omfattande sociologiska värld beror i första hand på att jag var i behov av poäng från doktorandstudier och var sent ute i att anmäla mig till doktorandkursen "klassisk organisationsteori". Jag fick vara med på kursen men, till skillnad från de som anmält sig tidigare, inte välja klassiker. Den enda som fanns kvar var Weber. Hos oss då ganska obelasta doktorander existerade en uppfattning om att Webers skrifter var ganska tunga och svårlästa. Jag tyckte Weber var någonting utöver vad jag dittills hade läst. Jag kunde inte formulera något rationellt nyttomaximerande motiv till varför jag läste mer Weber än kursen krävde, jag blev emotionellt engagerad i Webers skrifter.

Vad har då Weber med den i detta kapitel utvecklade modellen att göra?

Kort historisk introduktion

Det finns här inget utrymme för en idéhistorisk förankring av den nedan utvecklade modellen. Men en kort historisk bakgrundsbeskrivning ger mig möjlighet att grovt positionera det socialfenomenologiska perspektivet på den samhällsvetenskapliga kartan. Vi förflyttar oss därför åter drygt hundra år tillbaka i historien. Naturvetenskapen hade, som jag tidigare nämnt, då kommit att fungera som förebild för den Moderna empiriska samhällsvetenskapen.

Naturvetenskapens snabba utveckling och efterföljande industriella framgångar hade allt mer kommit att hota den idealistiska kultur- och

samhällsvetenskapliga traditionens legitimitet. Under 1800-talets mitt utmanades idealismens fundament av materialism, positivism, struktur-funktionalism och anknytande ismer. Den idealistiska samhällsvetenskapens försvar resulterade bland annat i en allt hårdare gränsdragnin mellan naturvetenskap och positivistisk samhällsvetenskap å ena sidan och idealistisk kultur- och samhällsvetenskap å den andra (af Edholm 1981:16-21). I denna ibland så kallade metodstrid var bland andra Weber och Simmel viktiga aktörer. Weber, Simmel med flera utvecklade och omformulerade delvis den idealistiska traditionen.

Att försöka förklara sociala fenomen enbart genom att kartlägga samvariationer mellan empiriska observationer menade Weber enbart utgjorde en första inledande analys. Sociala fenomen kan ges en djupare förklaring endast genom att "förstå" de socialt agerande aktörernas "subjektiva mening" (Weber [1904] 1991, [1922] 1947: 93). Oavsett mängd "data" och oavsett vilka (statistiska) metoder som används i syfte att producera approximativa avbildningar av denna är sådana modeller endast ytfenomen vilka kan ges djupare "förklarande förståelse" (Weber [1922] 1947: 94-6). För den socialfenomenologiska referensramen som utvecklas nedan innehåller Webers förståelsesociologi åtminstone två viktiga metodologiska moment: 1) att förstå aktörens "subjektiv mening" (eller "the point of view of the actor" som Parsons (1937:46) senare kom att benämna den) och 2) att formulera den subjektiva meningen i form av "idealtyper". En Weberiansk idealtyp är en produkt av forskarens analytiska syften. Den utgör således ingen approximation till, eller ett genomsnitt av, empiriska observationer (Weber [1904] 1991: 103, [1922] 1947: 110-2). Att konstruera en idealtyp innebär således att *bryta* med empirin. Idealtyper kan även sägas vara objektiva i den meningen att de inte formuleras utifrån de agerande personernas praktiska intressen utan av den utifrån betraktande forskarens analytiska intressen. Denna typ av objektivitet är inget som finns att hämta från verkligheten utan är något som forskaren *konstruerar*.

Min tolkning av Webers metodologiska fundament är i hög grad influerad av, Webers vän och kollega, Simmels vetenskapsfilosofiska essäer. Simmel ([1908-1918] 1981: 49-119) utgick explicit (liksom Weber gjorde implicit) från bland andra Platon och Kant och menade att sann kunskap endast är en logisk konstruktion som varken går att grunda i den materiella eller ideella verkligheten. Sann kunskap står ovanför dessa världar.

En annan gemensam nämnare hos Weber och Simmel var deras individualistiska ansats. Weber ([1922] 1947: 102-3) var starkt kritisk till så kallade kulturella, kollektivistiska eller holistiska perspektiv. Begrepp som "samhället" (eller "organisationen") är inget annat än abstrakta konstruktioner i individers medvetande, menade Weber. Webers begreppsapparat utgår från individers subjektiva mening och deras inter-individuella sociala relationer ([1922] 1947). Simmel ([1918] 1981: 87-111) hade en liknande syn och menade att intersubjektiv förståelse är en av filosofins och samhällsvetenskapens mer svårförklarade fenomen.

Webers och Simmels skrifter var de viktigaste sociologiska inspirationskällorna för Alfred Schutz (1899-1959) tidiga verk. Schutz benämde dessa klassiska sociologers verk för "tolkande sociologi" i kontrast till mer materialistiska, positivistiska och behavioristiska inriktningar. Dock fick Schutz tidigt starka influenser från ett delvis annat håll.

Även om Edmund Husserls (1859-1938) tankar kring kunskap och dess relation till empiriska observerbara fenomen uppvisar stora likheter

med tankar hos samtida sociologer (exempelvis hos Weber och Simmel) kom Husserls verk att få en ganska annorlunda inriktning än den dåvarande tolkande sociologin. Husserl kom att grunda den fenomenologiska rörelsen (se Spiegelberg 1984 för en minst sagt omfattande historisk introduktion). Hans upptagenhet av att grunda ett absolut fundament för samtliga mänskliga kunskapsformer tog allt för stor plats för att också tillåta konventionella sociologiska analyser av samhällsfenomen. Husserl kom dock bland annat att utveckla en sofistikerad begreppsapparat beskrivande olika dimensioner av mänskligt medvetande. I sin avhandling tar Schutz ([1932] 1967) stor hjälp av Husserls dåvarande begreppsapparat och utvecklar främst Webers handlingsteori och metodologi.

"Since transcendental phenomenology accepts nothing as self-evident, but undertakes to bring everything to self-evidence, it escapes the naive positivism and may expect to be the true science of mind (Geist) in true rationality, in the proper meaning of this term." (Schutz 1962: 120)

Fenomenologin har sedan Husserls svårtillgängliga skrifter kommit att utvecklas till flera inriktningar vilka kan uppvisa större inbördes skillnader än skillnader mellan fenomenologi och samhällsvetenskapliga inriktningar vilka inte brukar betecknas som fenomenologiska (Anderson 1988: 147-60).²⁴ Det går dock att identifiera ett antal minsta gemensamma nämnare. Typiskt för fenomenologisk forskning är dess intresse för människans, ofta omedvetna, tankeprocesser och deras resultat i form av meningsfulla upplevelser. Fenomenologisk forskning har ett uttalat individualistiskt perspektiv och intersubjektivitet är ett av de svårbegripliga fenomenen som studeras. Fenomenologer tar även avstånd från abstrakta (strukturfunktionalistiska) systembyggen samt den "dualistiska ontologi" man menar karaktäriserar mycket ickefenomenologisk forskning. Metodologiskt ser man medveten reflektion som ett avgörande sätt att frigöra sig från vardagsföreställningar ("common sense") i den "naturliga inställningen".

Människan lever och uppfattar världen genom sina erfarenheter och upplevelser. Det är studier av denna levda eller erfarna värld - livsvärlden - som utgör fenomenologins studieområde. Ingen fenomenologisk inriktning förnekar existensen av en faktisk fysisk värld men försöker, i olika hög grad, undvika att ta denna för given.

"I am anxious to meet such a serious and thorough phenomenologist, one of the few who have penetrated to the core of the meaning of my life's work, access to which is unfortunately so difficult, and who promises to continue it as representative of the genuine *Philosophia perennis* which alone can be the future of philosophy." Edmund Husserl (1932, i Schutz 1962: X)

Efter att ha läst Schutz avhandling (1932) erbjöd Husserl Schutz en tjänst vid Universitetet i Freiburg. En djup vänskap och respekt kom att utvecklas och fördjupas dem emellan intill Husserls död 1938.

På grund av nazismen och andra världskriget tvingades Schutz i slutet av 1930-talet fly sitt Wien där han (trots Husserls erbjudande) fortfa-

²⁴Två av Husserls mer tillgängliga skrifter finns översatta till svenska (totalt fyra översatta). *Fenomenologins idé* (1989) publicerades ursprungligen på tyska 1911 och *Cartesianska meditationer* (1992) publicerades först på franska 1931.

rande verkade. Efter en kortare vistelse i Paris flyttade han vidare till New York där han stannade till sin död 1959. I USA ägnade Schutz stor energi åt en dialog med Parsons (brevväxlingen finns publicerad i Grathoff 1978). Schutz uppfattade bland annat Parsons (1937) strukturfunktionalistiska tolkning av Weber som direkt felaktig. I USA kom Schutz inte att arbeta heltid med sin akademiska gärning. Trots både ett aktivt affärs- och privatliv hann Schutz skriva ett stort antal akademiska artiklar (flertalet finns publicerade i tre "collected papers" 1962, 1964, 1966) samt påbörja och i det närmaste färdigställa ett par böcker.

I USA kom Schutz i kontakt med amerikanska pragmatiker som Mead och Thomas vilkas tankebanor uppvisar stora paralleller med Schutz. Han kom även i kontakt med de som sedermera kom att bli hans lärjungar och ansvariga till att Schutz efter sin bortgång blev känd för en betydligt bredare publik. Viktigast för spridningen av Schutz tankar är kanske Peter L. Berger och Thomas Luckmann. Deras "The Social Construction of Reality" (1966) kan betraktas som en lättillgänglig sammanfattning av Schutz fenomenologiska sociologi. Luckmann färdigställde även Schutz egna omfattande manus i vilket Schutz sammanfattade sitt sociologiska livsverk (Schutz och Luckmann 1973, 1989).

En annan, då ung sociolog, som tidvis arbetade med Schutz var Harold Garfinkel. Garfinkel har kanske betytt ännu mer än Berger och Luckmann vad gäller att *utveckla* delar av Schutz socialfenomenologiska referensram. Via Garfinkel (1967, 1986) har Schutz kommit att utgöra ett viktigt fundament för etnometodologi, etnometodologisk konversationsanalys och i viss utsträckning diskursanalys (se Heritage 1984 respektive Potter och Wetherell 1987 för introduktioner).

Idag förknippas Schutz både med Weber, Husserl, Garfinkel med flera stora namn inom samhällsvetenskapen. Nutida sociologiska storheter som Bourdieu, Giddens eller Habermas refererar och använder Schutz, tillsammans med bland andra Garfinkel och Goffman (se Manning 1992 för en introduktion av Goffman), som en av de stora "mikro-sociologerna" (Giddens 1984, Knorr-Cetina 1994). I det följande håller jag dock i hög grad fast vid Schutz egna tankar. Hans efterföljare använder vad som passar deras syften. För mitt syfte upplever jag stora delar av Schutz egen fenomenologiska mikro-sociologi - hans socialfenomenologi - som klippt och skuren.

Schutz socialfenomenologi

Schutz är i första hand sociolog och absolut ingen "renlärig" fenomenolog såtillvida att han strikt försöker tillämpa Husserls filosofiska program. Schutz använder delar av Husserls fenomenologiska begreppsapparat i syfte att utveckla främst Webers handlingsteori och metodologi. Schutz ställer (liksom många andra fenomenologer) inte upp på möjligheten att uppnå en "trancendental kunskap" helt befriad från förgivettaganden och "common sense". Däremot kan fenomenologiska metoder utnyttjas för att hjälpa forskaren att frigöra sig från sin "naturliga attityd" och tillägna sig en distanserad "vetenskaplig attityd".

Praktisk vardagskunskap - kunskap av första ordningen - är ursprungligen social, menar Schutz och skiljer sig från Husserls "egologiska" ansats (jämför Schutz 1962: 123-7 med Husserl [1931] 1991: 99-154).

Sociologisk kunskap - kunskap av andra ordningen - är forskarens tolkningar och kategoriseringar av vardagskunskapens egna typik.

Schutz rekommenderar att forskningsresultat i form av kategorier bäst uttrycks med så kallade idealtyper snarare än med approximationer (begreppen förklaras i metodkapitel fyra). Att Schutz förespråkar idealtypen är inte enbart ett arv från Weber utan även en konsekvens av omöjligheten att helt göra sig oberoende av antaganden vid empirisk forskning. Varken transcendental eller på annat sätt absolut objektiv kunskap kan uppnås, därför är forskarens resultat alltid en produkt av hans/hennes, förhoppningsvis medvetna, antaganden och (akademiska) intressen.

Huruvida Schutz ställer upp på fenomenologins försök att undvika en "dualistisk ontologi" kan diskuteras. Schutz är dock inte främmande för att analytiskt dela upp "livsvärlden" i två dimensioner. Influerad av bland annat Bergson, James, Simmel och senare amerikanska pragmatiker som Mead och Thomas delar Schutz analytiskt upp livsvärlden i å ena sidan en yttre "objektiverbar" värld bestående av fysisk materia (inklusive subjektens biologiska kroppar), absoluta avstånd och "kosmisk tid" (mätbar med en klocka) och å andra sidan subjektens inre eller upplevda världar bestående av tankeprocesser och tänkta objekt (subjektets jag fragmenteras till ett mig, avstånd uppfattas relativt subjektets "Här", och upplevd tid, "durée", delas in i separata händelser och förlopp relativt subjektets "Nu"). Även om uppfattade objekt är en produkt av "intentionala" medvetandeprocesser, och det därmed är omöjligt att ontologiskt dela upp världen i en yttre objektiv materiell värld och en inom subjektet inre ideell värld, visar Schutz att det kan vara fruktbart att på en abstrakt nivå särskilja på aktörers yttre agerande (kroppsrörelser) och inre medvetandeströmmar. Den analytiska uppdelningen är en förutsättning för flera av Schutz analyser. De fenomenologiska fundamenten, i form av medvetandets "intentionala" natur och livsvärldens obrutna ontologi, är således inte helt oproblematiske enligt Schutz.

De många och komplicerade fenomenologiska begreppen (av vilka några dök upp i ovanstående stycke) behöver inte förstås för att den nedan utvecklade modellen ska framstå som meningsfull. Modellen är min skapelse, den är inspirerad av bland annat Schutz fenomenologiska sociologi, vilken i sin tur skiljer sig från mer strikt, deskriptiv eller filosofisk fenomenologi.²⁵

Metodologisk individualism / Mikro-sociologi

Inom sociologisk handlingsteori kan en inriktning sägas utgöras av metodologisk individualism och en annan av strukturell eller strukturfunktionalistisk sociologi (Giddens 1984: 207-26). Den individuellt inriktade handlingsteorin, eller mikro-sociologin (Giddens 1984: 139-44, Knorr-Cetina 1994), utesluter inte att empiriska fenomen studeras vilka i vardagsvärlden ses som kollektiva, nationella, strukturella eller kulturella. Dock anses inte dessa fenomen kunna existera utan individers (inter)agerande. Den metodologiskt individuellt inriktade sociologin intresserar sig tvärtom för hur de "överindividuella" fenomenen skapas,

²⁵ Andra viktiga verk som influerat modellen är Berger och Luckmann (1966), Garfinkel (1967, 1986), samtliga vid olika tillfällen Schutz elever, samt Giddens (1984).

återskapas, utvecklas och kanske gradvis försvinner. Med en metodologisk individualistisk utgångspunkt måste dessa fenomen härledas från individers agerande och interagerande. Exempelvis kan normer aldrig betraktas som en oberoende och tvingande (regulativ) variabel för individuellt handlande (Wagner 1970: 17, 47).

Enligt ett mikro-sociologiskt eller metodologiskt individualistiskt perspektiv tas dock inte heller individen för given. Individen är tvärtom inte enbart en biologisk fysisk enhet, han/hon är också en socialt konstruerad enhet. Det som i vardagsvärlden kan framstå som en självklar "mänsklig" egenskap kan efter en konstruktivistisk analys framstå som en i tid och rum lokalt begränsad företeelse. Individen är inte självklart altruistisk eller egoistisk, det beror på hur individen är socialt konstruerad och socialt rekonstrueras i interaktion med andra.

Normer och kulturella element finns inte annat än som individuella kunskapslager (även artefakter och naturliga objekt kan sägas vara socialt konstruerade). Trots att de kan uppfattas som yttre objektiva hinder är de beroende av individers interagerande (Schutz 1962: 7, 8). Individens kunskapslager kan i varierande grad vara internaliserade, omedvetna, eller förgivettagna, men påverkar ändå aktivt individens tolkningar och agerande. I varje ögonblick av social interaktion, genom kroppsrörelser, ansiktsuttryck, språk eller till och med genom små yttningar som "Oops!" kommuniceras dessa kunskapslager och reproducerar de samordnade handlingar som strukturella sociologer behandlar som överindividuella strukturer (Giddens 1984: 68-83). Detta är inte det samma som att individer i sitt vardagliga liv medvetet uppmärksammar att varje leende, gest eller språkyttring har dessa innebörder, tvärtom utgörs en stor del av individens agerande av vanor och rutiner vilka inte uppmärksammas eller problematiseras på ett fullt medvetet plan.

3.2 En gränsöverskridande modell

I det följande utvecklas en modell vilken kan sägas överskrida motsatsförhållandet mellan bibehållna stabila relationer och förändrat rutinmässigt agerande. Gränsöverskridandet omfattar två kritiska moment: 1) Kopplingen mellan individuellt tänkande, individuellt agerande och sociala relationer är lös, komplex och ibland motsägelsefull. 2) Uppmärksammandet av en ytterligare dimension av mänskligt medvetande, dess innehåll, vilken antas påverka individers och grupper relationer och agerande.

I detta avsnitt kommer moment ett att redovisas utförligt då detta med goda teoretiska argument, och med utgångspunkt i teorierna diskuterade i de föregående avsnitten, kan utvecklas relativt långt. Moment ett kan delas upp i två delar: Första delen - att en individ aldrig kan vara fullt medveten om vad han/hon gör - framgår av den nedan utvecklade agent/aktör/individmodellen. Den andra delen - att två individers kunskapslager aldrig kan vara identiska, eller ens delvis identiska - framgår av den nedan utvecklade intersubjektivitetsteorin. Moment två (kunskapslagrens innehåll) kommer att diskuteras kortare i detta kapitel då detta i högre grad kan sägas vara spekulativt. Kanske kan det empiriska

materialet, redovisat i kapitel fem och sex, stödja, utveckla eller förkasta dessa spekulationer.

Det fragmenterade jaget

Individuellt agerande och tänkande har klassificerats i ett otal olika kategorier och system. Den här presenterade indelningen av mänskligt agerande är inspirerad av Schutz (1962: 19-20, 208-14). Här syftar den till att förklara varför en individ aldrig medvetet kan uppfatta varken stora delar av sitt eget (egos) agerande eller andra individers (alter-egos) tänkande.

Termen beteende ("behavior") har undvikits i denna text. Detta är en konsekvens av att jag vill undvika att relatera till ett mer behavioristiskt perspektiv. "Beteende" för tankarna till behavioristisk psykologi vars bio-mekaniska stimuli-respons modell skiljer sig markant från den här redovisade modellen.²⁶ Beteende är det vidaste begreppet för empiriskt observerbara mänskliga aktiviteter. Alla kroppsrörelser, ansiktsuttryck och andra observerbara fysiska aktiviteter hos en individ kan benämnas beteende. Beteende omfattar exempelvis reflexer och medfödda reaktioner som det nyfödda barnets ögonrörelser mot starka ljudkällor. Denna typ av mänskligt agerande är inte av primärt intresse för tolkande sociologi eller socialfenomenologi. Det hävdas att denna typ av medfödda egenskaper inte har någon, eller relativt liten, direkt inverkan på den sociala interaktion som skapar och utvecklar det vi uppfattar som vår värld (Berger och Luckmann 1966: 47-52, Giddens 1984: 1-5).²⁷

En annan klass av mänsklig aktivitet är agerande ("conduct"/ "Verhalten", Weber 1947: 89). Agerande är alla typer av aktiviteter som inte är direkt orsakade av medfödda reflexer. Vanor, traditioner, rutiner, takt och spontanitet ingår i denna klass. Agerande kan vara mer eller mindre subjektivt meningsfullt för den agerande individen men behöver för den skull inte uppmärksammas på en fullt medveten nivå. Det behöver inte heller existera någon i förväg formulerad intention hos den agerande individen. Agerande kan vara öppet eller dolt ("overt" eller "covert"). Dolt agerande är problematiskt då det inte nödvändigtvis går att observera empiriskt. Det vill säga det är inte en delmängd av beteende.²⁸ Analytiskt är dock dolt agerande inte mindre intressant. Att exempelvis låta bli att hälsa på någon är lika mycket ett agerande som att hälsa, under förutsättning att båda har en subjektiv innebörd för den agerande individen. Agerande kan vara allt från en enkel hälsning, att vi äter frukost till fru-

²⁶Som ovan konstaterades tar socialfenomenologin sin utgångspunkt i det mänskliga medvetandet som mer eller mindre aktivt konstituerar sina uppfattade objekt ("stimuli"). Även "minne" ersätts här av tidigare erfarenhet lagrad i aktörens kunskapslager i form av idealtypskonstruktioner. Dessa utgör en begränsande ram för de meningsskapande medvetandeprocesserna. Se nedan.

²⁷Här får den socialfenomenologiska referensramen stöd av bland annat psykoanalytisk teori. Enligt exempelvis Eriksons referensram har en människas medfödda konstitution en viss betydelse för individens tänkande och agerande. Interagerande med först en dominerande föräldragestalt (oftast den biologiska modern) och senare även med andra personer gör dock att socialt inlärt agerande relativt omgående blir den dominerande faktorn vid utvecklingen av det individuella egot (Cullberg 1975: 19-27).

²⁸Denna utsaga kompliceras dock av modern neurologi. Med rätt mätinstrument kan mentala aktiviteter observeras. Det är dock mig veterligen (ännu) inte möjligt att avgöra utifrån denna typ av empiriska observationer om agerandet är subjektivt meningsfullt och/eller diskursivt medvetet för den agerande individen. Dock problematiserar den moderna neurologin gränsen mellan öppet och dolt agerande.

kost och inte en middagsmåltid, att vi inte hälsar på alla i vårt kvarter i kvarteret men att vi hälsar om vi möter dem i en annan världsdel, att vi håller ett visst fysiskt avstånd till främlingar, att vi finner ett visst utseende sexuellt attraktivt och så vidare.

En delmängd av agerande är handling ("action"/"Handeln", Weber 1947: 89-90, Schutz 1962: 19). Handling är det agerande som omfattas av en individs fullt uppmärksammade, eller diskursiva (Giddens 1984: 41-4), medvetande.²⁹ Handling har ett syfte och kan i förväg motiveras av den handlande individen. Handling ingår i ett projekt. Även handling kan vara dolt ("covert"). Låter jag bli att hälsa på en viss person i syfte att exempelvis dölja vår bekantskap så är detta inte enbart agerande, det är även att betrakta som handling. Dold handling behöver dock varken inkludera kroppsrörelser eller beslutet att avstå från kroppsrörelser. Exempelvis kan ett försök att intellektuellt lösa ett vetenskapligt problem genomföras utan yttre kroppsrörelser.

Dolt handlande är dock inte detsamma som fantasier eller dagdrömmar. Dessa är tankar om handling, om eventuella projekt och planer och om eventuella framtida tillstånd. Projekten och planerna genomförs dock inte, varken mentalt eller fysiskt. Man kan fantisera om att lösa vetenskapliga problem utan att någonsin försöka lösa dem. Man kan fantisera om att springa hundra meter på nio sekunder utan att mentalt planera dess genomförande och utan att ta ett enda fysiskt steg (Schutz 1962: 20).

Ovanstående begreppsapparat kan sägas behandla både fysiska och mentala aktiviteter. Den visar att dessa sidor av en individ inte är direkt eller perfekt kopplade. Även om tankeprocesser är riktade eller "intentionala" mot uppfattade (tänkta) objekt behöver inte dessa (varken tankeprocesser eller uppfattade objekt) omfatta öppen handling eller agerande. Tvärt om kan agerande ske utan att omfatta medvetna tankeprocesser. Det vill säga, öppet agerande är endast delvis kopplat till den agerande aktörens "diskursiva" och "praktiska" medvetande.

Begreppsapparaten kan sägas vara mer eller mindre komplett vad gäller mänskliga fysiska aktiviteter. Det är svårt att tänka sig någon form av sådan aktivitet som inte passar in i någon av klasserna. Vad gäller individens mentala aktiviteter är begreppsapparaten dock ej komplett. Det finns en hel del tänkande och en hel del av individens kunskapslager som varken är fullt medvetet eller har med planer och projekt att göra.

Även vad gäller en individs kunskapslager existerar en rad olika klassificeringscheman. Scheler utvecklar ett schema bestående av "fem interrelaterade nivåer av psykisk existens i världen" (Schutz, 1962: 150). Schutz (1962: 212-3) nöjer sig med att konstatera att en individs kunskapslager består av ständigt föränderliga, heterogena och motsägelsefulla processer skiftande mellan "wide-awakeness" och "passive attention". Schutz beskrivning är kanske den mest övertygande men här beskrivs trots det en begreppsapparat lånad från Giddens (1984: 5-14, 41-92) agentmodell (vilken i sin tur bygger på bland annat Freud och Ericssons psykoanalytiska teorier). Valet av Giddens begreppsapparat motiveras av att den har en "pedagogisk poäng" vid formuleringen av den framtonande

²⁹Även Asplunds tankefigur-modell (avsnitt 2.2 ovan) omfattar en "diskursiv" nivå. Även om det finns intressanta paralleller är det inte frågan om samma diskursiva nivå i den här redovisade aktörsmodellen. Asplunds modell syftar till att hantera i tid och rum betydligt mer vidsträckt fenomen. Tankefigurer kan vara globala och existera i hundratals år. En aktörs medvetande är i hög grad begränsad av en människans biologiska konstitution.

modellen - olika nivåer av individens kunskapslager är endast löst och indirekt kopplade till varandra.³⁰

Diskursivt medvetande är de kunskapslager som, grovt uttryckt, den tänkande individen kan formulera i ord (Giddens 1984: 45). Diskursivt medvetande utgör individens fullt uppmärksammade självuppfattning. Det kan sägas vara den mest medvetna formen av tänkande. Diskursivt medvetande kan sägas ombesörja individens fullt medvetna bevakning av sitt eget handlande och andras agerande.

Praktiskt medvetande är de kunskapslager vilka kan sägas vara medvetna såtillvida att individen aktivt skapar intryck av att något sker i sin omgivning och därmed anpassar sitt agerande därefter utan att för den skull uppmärksamma detta i form av tänkta ord. Praktiskt medvetande kan sägas ombesörja individens övervakning av sitt egna och andras agerande. Det är inte i lika hög grad medvetet som diskursivt medvetande men ändå inte omedvetet.

"Thus, for example, a school teacher may be 'conscious' of what the children in the front rows of the classroom are doing but 'unconscious' of others near the back who have started gossiping with one another. The teacher may be being inattentive, but is not 'unconscious' in the same sense as an individual who has 'lost consciousness'." (Giddens 1984: 44)

Praktiskt medvetande är således varken diskursivt medvetet eller omedvetet. Det kan sägas vara mitt emellan.³¹

Omedvetna kunskapslager är även de av stor betydelse för individens agerande. De utgör en viktig länk mellan individens idealiserade erfarenheter och konkret uppfattade intryck (mellan "minne" och "perception"). Individens kunskapslager kan sägas aktivt agera när dess tankeprocesser aktivt men omedvetet väljer att uppfatta vissa delar av sin omgivning. Dessa kunskapslager hindras dock från att uppfattas varken som praktiskt eller diskursivt medvetande av individens "grundläggande säkerhetssystem", vilket skapats sedan individens tidigaste erfarenheter i syfte att minska tvivel och hantera ångest (Giddens 1984: 50-60). Individen kan sägas vara född tvivlande, men lär sig att gradvis sluta tvivla. Det djupaste elementet i detta säkerhetssystem är tillkomsten av känslor av förtroende vilka till stor del är beroende av vårdande rutiner av den nyfödde. I senare perioder när individen blir allt mer oberoende av föräldragestalter kompletteras det djupa elementet av förtroende med olika skyddsmekanismer.

Handling är det beteende som omfattas av individens diskursiva medvetande. Handling är i hög grad subjektivt meningsfullt hos den handlande individen. Även agerande kan sägas vara subjektivt meningsfullt när det bevakas av den agerande individens praktiska medvetande men ej när det endast omfattas av omedvetna kunskapslager. Gränserna mellan handling och agerande, liksom mellan subjektivt meningsfullt och omedvetet agerande är dock suddiga och flytande (Weber [1922] 1947: 90). Exempelvis kan agerande i efterhand övergå till handling ("tematiseras" med Schutz och Luckmanns (1973) termer) om individen

³⁰Även Schutz och Luckmann (1973: 99-118, 178-82) delar upp kunskapslagren i tre nivåer "basic", "routine" och "specific". Mellannivån, "routine", består i sin tur av "skills", "useful knowledge" och "knowledge of recipes".

³¹Scheler ([1928] 1961) benämner dessa tankeprocesser "practical intelligence", Schutz (1962) "practical knowledge", Schutz och Luckmann (1973), "routine knowledge" och Garfinkel (1967, 1986) använder termen "seen but unnoticed".

av någon anledning börjar reflektera över sitt tidigare agerande (exempelvis om de intervjuas inom ramen för ett empiriskt forskningsprojekt). Det är detta fenomen som ligger till grund för Garfinkels (1967) etnometodologiska övningar. Även omedvetna kunskapslager kan bli mer medvetna vid så kallade kritiska situationer (Schutz 1964: 91-119, Giddens 1984: 60-4).

Intersubjektivitet

Beteenden som reflexer och vissa medfödda kroppsreaktioner reproduceras genetiskt. De är objektiva, eller universella, för mänskligheten, oberoende av tid och rum (såvida inte genetisk anpassning gör sig gällande).

Även vad gäller de andra typerna av agerande är det svårt att helt utesluta genetisk påverkan. Komparativa studier av exempelvis olika samtida samhällen, av samhällen vid olika tidsepoker, studier av enäggstvillingar som skiljs vid ung ålder och studier av människor som råkat ut för kritiska situationer visar dock att mänskligt agerande till stor del är kulturrelativt. Individens kunskapslager är till stor del en produkt av social interaktion. (Att försöka dela upp människans agerande som en produkt av antingen genetik eller social miljö hävdas av bland andra Geertz (1973: 33-83) vara totalt fruktlöst. Med empiriska argument från bland annat neurologi och arkeologi menar Geertz att människans biologiska konstitution är en produkt av kultur och att människan aldrig har kunnat eller kommer kunna agera/existera utan kultur.)

Från och med det nyfödda barnets första sociala interaktion skapas ett förtroende för andra liksom ett individuellt själv(förtroende). De rutiner som barnet lär sig utvecklar dess kunskapslager. Individens skapar visserligen sig själv men gör det med byggklossar och metoder vilka erbjuds av andra. Det nyfödda barnet föds till en värld bestående av socialt accepterade vanor, rutiner och traditioner (Schutz 1962, 1964, Schutz och Luckmann 1973).

Genom social interaktion reproducerar aktörer inte enbart sociala mönster, de producerar även artefakter liksom mer eller mindre intersubjektiva tolkningar av både natur, artefakter och sociala mönster. Genom tidiga ansträngningar att minska ångest och förstå den ständigt reproducerade världen tar individen denna för given. Den framstår som en yttre objektivt existerande värld oberoende av interaktion mellan individer. "Kultur", "normer", "institutioner" eller andra begrepp för normativ ordning, är därmed intimt förknippade med individers kunskapslager. Individer (inter)agerar utifrån sitt kunskapslager vilket skapar liksom är skapat av socialt accepterade rutiner. Då individers kunskapslager till stor utsträckning utgörs av omedveten eller praktiskt medveten kunskap framstår "kultur" och "institutioner" i den naturliga attityden som utanför individen existerande fenomen. Socialt accepterade vanor och rutiner uppfattas, i den mån de uppfattas, i varierande grad som självklara fakta (Schutz 1962, 1964, Schutz och Luckmann 1973).

Mänskligt agerande och social interaktion leder inte enbart till socialt konstruerade individer och socialt accepterade rutiner, det leder även till bearbetning av fysiska objekt. Natur bearbetas till kultur. Ett fiskben blir en dödlig pilspets eller en kam, en sten används till att tända eld eller till en husvägg. Även mer komplicerade artefakter är produkter av sociala konstruktionsprocesser. Fabriksbyggnader, maskiner, löpande

band, formella organisationsstrukturer, datorer liksom skrivna texter är även de kulturella skapelser.³² Många av dessa artefaktens existens och funktioner tas för givna. De ses i den naturliga attityden som lika självklara och ofrånkomliga ingredienser som förekomsten av exempelvis växter, djur och andra uppfattade naturliga objekt. Vanor och rutiner förbigåttas därmed inte enbart på grund av att de är förväntade och uppfattas som normala eller självklara, de är även "objektiverade" i form av fysiska objekt (Berger och Luckman 1966, 34-6, Schutz och Luckmann 1973: 264-304). Det är dock inte enbart tillkomsten, eller produktionen, av dessa artefakter som utgörs av sociala konstruktionsprocesser. Även artefakter måste rekonstrueras socialt för att ha någon som helst betydelse för mänskligt agerande. Om inte artefakter aktivt återskapas av individens tankeprocesser (omedvetet, praktiskt medvetet eller diskursivt medvetet) kan de sägas upphöra att existera. Inte på så sätt att artefaktens material plötsligt skulle upplösas, men dess socialt konstruerade innebörd som artefakt skulle göra det. Detta kan illustreras av exempelvis fiskbenet som en gång använts som spjutspets eller kam men som idag utgör ett föremål på ett museum. Som besökare på museet ser vi primärt fiskbenet som ett fiskben, det vill säga som ett naturligt föremål, som material. Vi förundras av att det en gång i tiden har använts som ett verktyg, dödligt eller förskönande, som en socialt producerad artefakt. Om det inte vore för museet skulle vi förväxla det med vilket fiskben som helst. Kanske kommer formella organisationsscheman eller beskrivningar av exempelvis en "lean" fabrik att återfinnas på framtida museum. Sådillvida att dessa inte helt faller i glömska och upphör att betyda någonting överhuvudtaget i den ständigt föränderliga strömmen av yttre tid, socialt reproducerad till framtida minuter, år och generationer.

Den socialt konstruerade mer eller mindre intersubjektiva och delvis "objektiverade" världen sträcker sig dock ännu längre. Självaste naturen kan sägas vara socialt konstruerad. Inte på så sätt att dess material inte existerar utanför människors kultur och tänkande. För att naturen ska existera - för oss - måste vi dock socialt ha lärt oss att den existerar och vad den består av. Vi kan inte veta att en katt springer över en äng utan att vi dessförinnan socialt lärt oss vad som är en äng och vad som är en katt. Vi uppmärksammar inte enbart att ett fysiskt föremål rör sig över ängen, vi uppmärksammar att det är ett fyrfota djur, att det inte är en hund och att den är svart och inte vit och kanske därmed för med sig otur. Kanske känner vi till och med igen katten som grannkatten Pelle. Han rör sig konstigt, är Pelle skadad? Eller är han bara lite sur? Även om naturen fysiskt existerar oberoende av mänskligheten är den i likhet med artefakter bärare av socialt konstruerad mänsklig erfarenhet, förgivenheten eller inte.

Schutz generella tes om ömsesidiga perspektiv

Ovan har uttryckssättet "mer eller mindre intersubjektiv" använts framför kort och gott "intersubjektiv". Detta är en indikation för en skillnad mellan, bland annat, Schutz intersubjektivitetsteori å den ena sidan och mer strukturfunktionalistisk sociologisk intersubjektivitetsteori å den an-

³²För att inte nämna naturligt talspråk!

dra.³³ Individens kunskapslager är unika. I strikt mening kan kunskap aldrig vara delad eller gemensam. Idealiserad erfarenhet i kunskapslagren och uppfattade intryck kan aldrig vara identiska hos två individer. Detta beror bland annat på att de socialt skapade kunskapslagren är produkter (biografier) av varje enskild individs unika historia. Två individer kan aldrig befinna sig i, i tid och rum, identiska situationer. Situationer kan aldrig uppfattas eller definieras lika av två individer. Strikt intersubjektivitet kan därför aldrig existera. Ändå uppfattar individer världen som gemensam. Trots omöjligheten till att vi uppfattar världen exakt lika är det, i den naturliga attityden, bortom allt tvivel att det finns en gemensam värld som vi dessutom uppfattar ungefär likadant (det vill säga intersubjektivt). Hur är detta möjligt?

Schutz (1962: 164-72, 208-9) menar att existensen av intersubjektivitet inte är en filosofisk fråga om hur? Det vill säga om hur är den möjlig. Utan en praktisk fråga om vad? Det vill säga att vardagsmannen/kvinnan ständigt söker mening i andras agerande. Att han/hon ständigt gör ett antagande om att andra aktörer inte bara existerar såsom biologiska organismer, som objekt, utan även agerar meningsfullt, som subjekt:

"In the natural attitude I take for granted that fellow-men exist, that they act upon me as I upon them, that - *at least to some extent* - communication and mutual understanding among us can be established..." (Schutz 1962: 145, min kursivering)

Schutz accepterar inte de intersubjektivitetsteorier som främst förekommer inom strukturfunktionalistisk sociologi (exempelvis Durkheim och Parsons). Det finns inga argument för att det skulle kunna existera någon form av överindividuella kulturella element eller tankestrukturer:

"Society and community, state and collectivities, are experienced by me in the anonymity of "someone," of "people," doing what "is done." In sharing their world, I cease to be an individual person with individual convictions, I turn into social automation, enter a state of inauthenticity [...] I am socialized, submitting to the force of *usage* which exercises constraint upon me. There is, however, no such thing as a collective soul or a collective consciousness in Durkheim's sense, social relations are always interindividual." (Schutz 1962: 144, min kursivering)

Även om vi i vardagslivet antar att andra människor är tänkande subjekt är det endast andra människors "yttre" agerande som ligger till grund för våra respektive tolkningar och intryck (och artefakter producerade av detta agerande). Din upplevda värld kan aldrig utgöra "råmaterial" för min upplevda värld, eller vice versa. Endast den andres yttre objektiverade agerande utgör "råmaterial" vilket mina tankeprocesser omedvetet eller praktiskt medvetet kan bearbeta till konkreta intryck av den andre.

"The interpreter starts with his own experience of the animate body of the other person or of the artifacts which the latter has produced. [...] If it is the body of the other that is in question, he concerns himself with act-objectifications, i.e., movements, gestures, or the results of action." (Schutz [1932] 1967: 132)

"the mind never has ideas, much less ideas which can communicate, without a material means and a material occasion. The tongue must be moved, the audible conventional

³³För en kort presentation av Parsons strukturfunktionalistiska intersubjektivitetsteori och skillnaderna mellan denna och främst Schutz dito, se Blomberg (1995).

word must pass the lips and reach the willing ear." (Santayana 1951, i Schutz och Luckmann 1973: 6)

Medvetandeprocesserna "fyller i" avståndet mellan mina kunskapslayers lagrade erfarenheter av typiska alter-ego och mitt konkreta uppfattande av "den Andre", här och nu, såsom varande en tänkande och agerande människa. När jag iakttar ett alter-ego uppfattar jag därför inte honom/henne som en fysisk kropp eller organism utan som en aktivt tänkande och agerande person. När jag iakttar en människokropp röra sig tar jag för givet att denna rörelse är en produkt av mål och värderingar hos en tänkande människa. I min "naturliga attityd" antar jag också bortom allt tvivel att denna människa kan uppfatta samma naturliga objekt och artefakter som jag själv. Enligt Schutz antar dock vardagsmannen/kvinnan även att andra människor ser saker på lite olika sätt än han/hon själv. Dels på grund av att man befinner sig på olika geografiska platser och vid olika tidpunkter - man har därför olika perspektiv. Dels på grund av att man är individer med olika "tillfälliga syften" (purposes at hand), vilka även de varierar i tid och rum.

I princip skulle dessa skillnader kunna underminera möjligheten till intersubjektivitet. I vardagsvärden händer dock detta ytterst sällan. Enligt Schutz (1962: 11-3, 315-6; Schutz och Luckmann 1973: 59-61) gör man istället rutinmässigt två antaganden:

1) Att vi kan byta ståndpunkter: Jag tar för givet, och antar att andra gör detsamma, att om jag byter plats med ett alter-ego så kommer hans/hennes "här" blir mitt "här", och jag kommer uppfatta världen ungefär likadant som han/hon gjorde "där".

2) Att vi har liknande relevanssystem: Jag tar för givet, och antar att andra gör det samma, att vi väljer och tolkar samma objekt på liknande sätt, åtminstone tillräckligt lika för alla praktiska syften.

De två antagandena utgör Schutz generella tes om ömsesidiga perspektiv.

"To give an example: we both see the "same" flying bird in spite of the differences of our spatial position, sex, age, and the fact that you want to shoot it and I just to enjoy it." (Schutz 1962: 316)

I den naturliga attityden fungerar således, enligt Schutz, aktörers medvetande på så vis att två delvis motstridiga antaganden - världen är gemensam respektive att vi uppfattar världen lite olika - kan samexistera. Detta möjliggörs av att våra kunskapslayer aldrig omfattar exakta beskrivningar av världen. All kunskap är syntetiserad, typologiserad, idealiserad eller av *idealtypskaraktär*. Varje gång vi uppfattar något måste därför tidigare kunskaper "fyllas i" - medvetandet måste konkretisera de tidigare erfarenheterna av idealtypskaraktär till unika nya erfarenheter. Detta tankearbete sker oavbrutet. Medvetandet har således, enligt Schutz, en inbyggd flexibilitet och klarar därför (oftast) av att hantera de inkonsistenta antagandena.

Att våra tidigare erfarenheter skapar kunskapslayer av idealtypskaraktär är svårt att betvivla, i annat fall skulle vårt kunskapslayer med tiden bli oändligt stort (socialfenomenologin får stöd av både kognitiv psykologi och neurologi på denna punkt). Detta kan illustreras av språket vilket inte innehåller ord för varje möjligt intryck. Exempelvis vet jag ungefär vilken färg en bil har om den beskrivs av någon annan som blå. Att våra sinnen kan uppfatta närmare 750 000 färgnyanser är inte problema-

tiskt (Heritage, 1984: 144). Jag antar att vi med "blå" menar ungefär samma spektrum av låt säga 75 000 olika nyanser. Om det är viktigt för mitt "tillfälliga syfte" (purpose at hand) att mer exakt veta den beskrivna bilens blå nyans kan jag alltid fråga. (Det är dock inte helt ovanligt att man kan bli oense om exempelvis en färgnyans "rätta" benämning, eller om benämningens "rätta" färg: Den där bilen är väl inte mörkblå!) Skulle våra kunskaper inte vara av idealtypskaraktär skulle det vara tvunget att hitta på ett nytt ord för exempelvis varje uppfattad färgnyans. Detta skulle inte enbart kräva ett omöjligt stort språk och en oändlig kognitiv kapacitet, det skulle även omöjliggöra (antagen) intersubjektivitet.

Schutz ersätter således olika filosofiska lösningar på intersubjektivitetsproblematiken (exempelvis Husserls transendentala medvetande och transendentala intersubjektivitet, Schellers intersubjektivitet via bland annat kärlek, Merleau-Pontys via kroppen) med sin generella tes om ömsesidiga perspektiv. Schutz intersubjektivitetsteori förutsätter inte heller, som exempelvis Parsons (1937), att aktörerna har, eller kan ha, "approximativt objektiv" kunskap om den yttre fysiska världen. De delvis motstridiga antagandena görs ouppmärksammat (av aktörernas praktiska medvetande) i den naturliga attityden "tills vidare" eller "tills motbevisat". Uttrycket "mer eller mindre intersubjektivt" innebär således att aktörerna själva i den naturliga attityden antar att man delar samma norm. Strikt intersubjektiva normer kan dock aldrig existera.³⁴

Schutz socialfenomenologiska referensram förnekar dock inte existensen av "kultur" eller av "normer" (Schutz och Luckmann, 1973: 197-201). De existerar dock inte i form av strikt delad kunskap eller i form av konsensus. De existerar inte heller utanför individens kunskapslager och uppfattade artefakter. Normer existerar i form av aktörers förväntningar vad gäller "normalt" uppfattat agerande (Garfinkel, 1967: 35-8). Agerande kan uppfattas som "normalt" enligt socialt accepterad (ej detsamma som delad eller gemensam) bakgrundskunskap. Samma agerande kan uppfattas som "normalt" av ett flertal aktörer oavsett vilka (ganska lika eller olika) innebörder aktörerna lägger i detta agerande.

Bland annat Garfinkels (1967) studier visar att uppfattat normalt agerande inte enbart är socialt accepterat det är även moraliskt sanktionerat (Garfinkel 1967: främst 35-75). Schutz generella tes om ömsesidiga perspektiv, eller antagna intersubjektivitet, är således inte enbart en produkt av individers pragmatiska behov av "kognitiv ekonomi" (se färgexemplet ovan) utan även en produkt av sociala moraliska sanktioner. Garfinkels empiriska studier visar att en aktör som bryter mot förväntat normalt agerande utsätter sig för starka affektiva reaktioner av övriga inblandade aktörer. Dessutom visar Garfinkels studier att ett medvetet brott mot det förväntade normala agerandet medför starka känslor av obehag för, och genererade av, den störande aktören själv.³⁵

³⁴Ett viktigt moment för att till fullo förstå Schutz syn på intersubjektivitet är hans beskrivning av mötet mellan två främmande subjekt. Samtidigheten mellan det ena subjektets tänkande och den Andres yttre agerande är själva kärnan i varför två främmande subjekt kan utveckla en "genuin vi-relation", det vill säga exempelvis ett (antaget) gemensamt språk och konstituerande normer. En fullständig redovisning av detta skulle kräva en hel del textutrymme och är inte nödvändigt för det här förda resonemanget (se dock exempelvis Schutz [1932] 1967: 97-132).

³⁵Något annat vore överraskande efter en läsning av Schutz (1962: 187-94, i synnerhet 189) som, med hänvisning till Sartre, beskriver Jagets möte med en Annan som att det tidigare ensamma Jaget delvis förlorar kontrollen över situationen (vilken delvis övertas av den Andre). Den förlorade kontrollen medför att känslor av olust och obehag uppstår. Subjektet blir till objekt. Detta menar Sarte (enligt Schutz) är ett av de tydligaste kännetecknen för "the human condition".

Det är således aktörers yttre "objektiverbara" agerande (och artefakter producerade av detta agerande) som utgör den förenande länken mellan aktörers uppfattade och levda världar. Är detta agerande i enlighet med vanor eller rutiner, det vill säga att det är standardiserat, är det oproblematiskt för involverade aktörer att anta (i det praktiska medvetandet) intersubjektivt delade normer. Strikt intersubjektivitet, normativ konsensus, kan inte existera, endast socialt accepterade vanor och rutiner (Schutz och Luckmann 1973: 105-11).

De socialt accepterade och sanktionerade rutinerna och den antagna intersubjektiviteten sätter därmed ramarna för aktörers agerande. Det "determinerar" eller "reglerar" dock inte agerande. Det vill säga aktörer kan både med flit och oavsiktligt bryta mot det förväntade normala agerandet. Normer kan därmed sägas vara *konstitutiva* snarare än *regulativa* (Heritage 1984: 75-134). För att agerande ska ske i enlighet med konstituerande normer måste åtminstone två villkor uppfyllas (förutom existensen av socialt förväntat "normalt" agerande): 1) Att aktörernas aktiva (praktiska) medvetande "fyller i" gapet mellan de generella, eller idealiserade, tidigare skapade kunskapslagren och skapar nya konkreta intryck vilka kan ligga till grund för det socialt accepterade och sanktionerade agerandet. 2) Att aktören av någon anledning inte är motiverad (på ett diskursivt medvetet plan) att bryta mot den socialt accepterade och sanktionerade rutinen.

Intersubjektivitet kan därmed delas in i tre dimensioner: 1) Bakgrundskunskap eller konstitutiva normer. Dessa kan vara mer eller mindre omfattande men aldrig strikt intersubjektiva. 2) Socialt accepterat yttre agerande, oftast standardiserat i form av rutiner. 3) Individens meningsskapande "arbete" vilket ständigt försöker (och oftast lyckas) "fylla i" de konstituerande normerna och skapa konkreta meningsfullt uppfattade intryck. De tre dimensionerna kan antas vara beroende av varandra. Gemensamma rutiner (exempelvis ett språk) bör vara en förutsättning för utvecklandet av konstituerande normer vilket i sin tur bör underlätta individernas meningsskapande. Dock går det även att tänka sig att de kan vara mer löst kopplade.

Antagen intersubjektivitet och förändring

Implikationerna av ovanstående intersubjektivitetsteori är bland annat att "homogena/heterogena kulturer" (se avsnitt 2.2 och 2.3 ovan) blir ett ytterst problematiskt begrepp. Det är inte enbart en fråga om delad kunskap eller gemensamma värderingar utan också om individuella antaganden om gemensamma värderingar. Det blir även ytterst problematiskt att av göra huruvida ett antal individer utgör en social grupp genom att försöka jämföra deras kunskapslager. Oavsett hur pass samordnat eller inte samordnat deras yttre (objektiverbara) agerande är (inklusive talhandlingar) kan de interagerande aktörerna, i sin naturliga attityd, mer eller mindre anta intersubjektivitet respektive mer eller mindre vara intersubjektiva.

Det i företagskulturlitteraturen viktiga begreppet "stark kultur" (se avsnitt 2.3 ovan) framstår som alltför enkelt och delvis missvisande. Kultur består enligt den här utvecklade modellen av främst socialt accepterat agerande och accepterade rutiner och antagen intersubjektivitet (och

inte av gemensamma värderingar, delad kunskap eller andra uttryck för normativ konsensus). Individuella kunskapslager kan visserligen likna varandra men viktigare för reproduktionen eller förändringen av ett antal individers agerande är huruvida respektive individ uppfattar varandras agerande som "normalt". Detta beror på vilka antaganden varje individ gör om varandra. Det vill säga innehållet i individuella kunskapslager är i sig viktigare än huruvida ett antal individers innehåll är i hög grad homogent.

Att flera individers kunskapslager kan likna varandra utesluter inte - bakgrundskunskap, eller konstituerande normer, existerar. Däremot har denna dimension enligt den här utvecklade modellen lägre förklaringsvärde än både företagaskulturlitteraturens "kulturer" och den ny-institutionella organisationsteorins "institutioner". Högre förklaringsvärde får istället innehållet i enskilda individers kunskapslager och de i tid och rum lokala meningsskapande processerna som "fyller i" avståndet mellan de typologiserade kunskapslagren och de nya konkreta intrycken.

Den redovisade intersubjektivitetsteorin har således medfört att dimensionen *innehåll i individuella kunskapslager* framstår såsom viktig och att dimensionen homogen/heterogen kultur kan tonas ner. Förekomsten av homogena/heterogena kunskapslager behöver nödvändigtvis inte vara relaterat till föränderligheten i aktörers sociala relationer eller i deras respektive rutinmässiga agerande. Dessutom har dimensionen innehåll kunnat preciseras. Det framstår som om innehållet i aktörernas antaganden *om varandra* är avgörande för huruvida agerande uppfattas som normalt och rutin. Antar aktörerna att man uppfattar världen på ungefär samma sätt bör detta medföra i högre grad bibehållna sociala relationer än om aktörerna antar att man uppfattar världen olika.

Ovanstående implikationer av den här utvecklade modellen är även i linje med den metodologiska individualistiska utgångspunkten. Sociala fenomen inte bara kan utan bör studeras via individers meningsskapande.

Sammanfattningsvis kan konstateras att intersubjektivitet, liksom dimensionen homogenitet/heterogenitet, har ett ytterst problematiskt förhållande till sociala relationer och rutiniserat agerande. Däremot framstår dimensionen innehåll relevant. Dimensionen innehåll är dessutom på grund av sin individuella karaktär enklare att hantera vid genomförandet av en empirisk studie.

Tänkandets djup och förändring

En individs fantiserande och dagdrömmande har ingen direkt påverkan på öppen handling eller öppet agerande. Fantasier möter inga hinder i form av fysiska förutsättningar varken vad gäller den egna individens kropp eller vad gäller artefakter och naturliga objekt i omgivningen. Reproducerad interaktion och sociala relationer behöver varken hindras eller påverkas av fantasier. Fantisera kan relativt andra typer av agerande sägas vara den minst stabila formen av mänsklig aktivitet.

Handlingar i form av dolda mentala aktiviteter (exempelvis att lösa ett problem intellektuellt, eller planera en framtida öppen handling) kan även de sägas vara relativt föränderliga i jämförelse med andra former av agerande. Att intellektuellt lösa ett problem behöver inte leda till något

öppet agerande. En plan kan ändras eller överges utan att den yttre världen behöver påverkas varken vad gäller rutinmässigt agerande, sociala relationer eller fysiska objekt.

Även öppna handlingar kan sägas vara mer föränderliga än öppet och dolt agerande. Handlingar omfattar de mindre förgivettagna delarna av individens kunskapslager, det vill säga det diskursiva medvetandet, och kan förändras i hög grad utan att direkt påverka mindre medvetna kunskapslager eller någon förgivettagen sociala ordning. Öppna handlingar är dock inte lika föränderliga som dolda eller som fantasier då de begränsas av artefakter, av den egna individens kropp och andra fysiska objekt.

Agerande är stabilare än handlingar och fantasier. Förändring av agerande förhindras inte enbart av fysiska förutsättningar som artefakter och naturliga objekt. Agerande är i högre grad rutiniserat och förgivettaget. Sociala relationer är till stor del reproducerade genom individers förväntade (inter)agerande, snarare än dess handlingar eller fantasier. Agerande omfattar praktiskt medvetande eller omedvetna kunskapslager vilka skapas och återskapas genom agerande i enlighet med socialt accepterade rutiner. Förändrat agerande påverkar därför individens djupare kunskapslager. Förändrat agerande kan därför i viss mån hota individens egna liksom andra individers själv och hindras därmed av individens egna och andras grundläggande säkerhetssystem och skyddsmekanismer (Giddens 1984: 49-60).

För att återknyta till kapitel två och i första hand till ny-institutionell teori (avsnitt 2.4) kan konstateras att hög grad av förgivettaget eller institutionaliserat agerande motsvaras av "djupare" individuella kunskapslager (omedvetet eller praktiskt medvetet) samt att mindre förgivettaget eller institutionaliserat agerande motsvaras av de "ytligare" individuella kunskapslager (diskursivt medvetande). Individers agerande baserat på djupa kunskapslager reproduceras i högre grad än annat agerande. Dimensionen som i avsnitt 2.4 preliminärt benämndes "grad av förgivettaget tänkande" kan enklare benämnas tänkandets djup.

Den lösa kopplingen

Ovanstående intersubjektivitetsteori och agent/aktör/individmodell leder inte enbart till en tes om hur olika individuella karakteristiska påverkar aktörers benägenhet till förändrat agerande. Referensramen innebär även att dimensioner som individuellt tänkande, individuellt agerande, individers interagerande och sociala relationer är löst kopplade i åtminstone tre aspekter.

1) Inom individens kunskapslager, både vertikalt och horisontellt. Djupa kunskapslager kan vara inkonsistenta med ytligare lager. De omedvetna kunskapslagren är oftast relativt oförändrade även om det praktiska eller det diskursiva medvetandet förändras (de är dock inte helt oberoende varandra). Även horisontellt, inom samma djup, kan tänkandet vara heterogent och motsägelsefullt. Kunskapslagren hänger inte samman i ett konsistent system (exempelvis Schutz 1970: 75-6). Individer kan exempelvis ha en typ av diskursivt medveten plan för sitt arbete, en annan för sin fritid och en tredje för sin familj. Individen kan som en far,

en medborgare, en anställd eller som en kyrkligt aktiv ha helt olika (praktiskt medvetna) uppfattningar om exempelvis moral, politik eller i ekonomiska frågor.

2) Mellan individens kunskapslager och dess öppna agerande. Att tänkande inte behöver omfatta öppet agerande och att agerande inte behöver omfatta diskursivt medvetet tänkande framgår av den ovan redovisade aktörsmodellen. Även handling och diskursivt medvetande är dock löst kopplat. Vid alla öppna handlingar är både omedvetna, praktiskt medvetna och diskursivt medvetna kunskapslager aktiva. Hela individen fungerar som en aktiv och sammanhållen enhet. I varje diskursivt medveten kroppsrörelse är hela kunskapslagret aktivt. Den yttre kroppsrörelsen skulle (åtminstone rent analytiskt) kunna registreras med rätt typ av mätinstrument och kan sägas vara en del av den yttre materiella och objektiva (objektiverbara) världen. Individen kan dock aldrig diskursivt uppfatta detta. I det diskursiva medvetandet delas tid och rum upp i subjektiva enheter. Individens diskursiva erfarenhet av sin egen handling är endast en del av den hela individen. I reflektionen av sitt egna handlande faller individens enhetlighet samman. Individen kan endast betrakta sitt mig ("me") aldrig sitt hela jag ("I") eller hela sig själv (Schutz 1962: 62, 169-203, 1970b: 70, Mead, [1934] 1979: 109-65, Simmel, [1918] 1981: 90).

3) Horisontellt mellan individer. Subjektiv mening är aldrig helt intersubjektiv, endast mer eller mindre antaget intersubjektiv. Socialt accepterade rutiner är inte detsamma som konsensus. Varje individ har en mer eller mindre unik historia. Även om en grupp kan sägas omfattas av djupt förgivettagna rutiner (vad gäller språk och agerande) är ändå varje individs subjektiva innebörd av dessa rutiner unik. En individ kan aldrig veta om en annan individ tänker likadant. Individer kan endast uppfatta varandras öppna agerande och anta vad andra menar. I ju högre grad människors agerande är rutiniserat desto större är chansen att man antar att varandras subjektiva innebörder är intersubjektiva.

De tre ovan beskrivna aspekterna av den lösa, indirekta och kanske till och med motsägelsefulla relationen mellan människors sociala relationer och deras respektive medvetande är säkerligen inte fullständig och kan dessutom antas vara kulturellt relativ. Människan är en komplex varelse både fysiskt och socialt. Referensramen visar dock tydligt att, enkelt uttryckt, individer inte kan vara medvetna om allt de själva gör, eller vad andra tänker.

Beskrivningen visar även att ett antal aktörers agerande mycket väl kan vara i hög grad samordnat även över längre perioder (och deras sociala relationer därmed i hög grad kan vara stabila) utan att aktörernas ytliga tänkande behöver vara i hög grad lika. Det är med ovan kort beskrivna referensram inte svårt att tänka sig ett antal människor vilka kännetecknas av djupt förgivettaget, rutiniserat och regelbundet interagerande (det vill säga stabila relationer) där fantasi, dagdrömmar, planer och projekt i hög grad varierar individerna emellan.

1) Kanske kan en grupp individer vilka kännetecknas av i hög grad varierat och heterogent ytligare tänkande förändra sitt respektive rutinmässiga agerande i högre omfattning än ett antal individer med mindre varierat ytligt tänkande. 2) Kanske kan ett antal individers interagerande samordnas av djupt förgivettagna konstituerande normer (antagen intersubjektivitet) vilka samtidigt "tillåter" varierande och heterogent ytligare tänkande. 1) + 2) Innebär att det kan vara relativt större chans att vissa

individer och grupper av individer mer än andra påtagligt förändrar sitt rutiniserade agerande över tiden och trots det ändå bibehåller sina sociala relationer till varandra.

Den analytiskt utvecklade delen av förslaget för hur dimensioner av mänskligt tänkande påverkar rutinmässigt agerande och sociala relationer - för hur motsättningen mellan förändring/kaos och stabilitet/ordning eventuellt kan överbryggas - bygger således på den lösa kopplingen mellan individers interagerande och deras respektive medvetna tänkande. Kan teori även ge ledtrådar till vilken *typ av innehåll* de djupare kunskapslagren bör innehålla för att ett antal samordnade individers tänkande ska tillåtas variera?

Kunskapslagrens innehåll och förändring

Djupa kunskapslager vars innehåll både befrämjar antagen intersubjektivitet och samtidigt tillåter hög grad av variation mellan aktörers mer ytliga kunskapslager kan spekulativt antas skilja sig från sådana som inte befrämjar antagen intersubjektivitet eller tillåter variation. Exempelvis kan antaganden om den mänskliga naturen antas påverka variationen av ett antal individers tänkande. Antaganden om att individer är opportuna egoistiska nyttomaximerare, eller antaganden som på något sätt implicerar att individers agerande och sociala relationer måste samordnas genom handling, det vill säga genom mer direkt social kontroll, kan antas leda till att det diskursiva medvetandet begränsas i högre utsträckning än antaganden om att samordning kan ske genom exempelvis ömsesidigt förtroende. Antas individen vara altruistisk blir specifika diskursivt medvetna överenskommelser och direkt social kontroll kanske av mindre vikt och variationer av både diskursivt och praktiskt tänkande kan antas få större utrymme.

Antas individer vara mer eller mindre lika och ersättningsbara, i kombination med antagandet om opportunism och maximering av självnytta, kan detta tänkas leda till social interaktion vilken kan liknas med ett taktiskt nollsummespel. Detta kan tänkas minska variationen i de ytligare kunskapslagren. Antas däremot individer vara olika och unika kan kanske social interaktion uppstå vilken kan liknas vid ett plussummespel och medföra att variationen i de inblandade aktörernas kunskapslager får större utrymme.

Det blir i dessa och liknande spekulationer svårt att hålla isär djup och innehåll. De djupaste delarna av individens kunskapslager, konstaterades ovan vara intimt relaterat till dess självförtroende och förtroende för andra, vilket till stor del skapats under individens tidigaste levnadspenod. Delar av individens Jag som här antas vara de mest stabila. I spekulationer om innehåll framstår det som om individer med självförtroende/förtroende för andra även har en lösare koppling mellan djupare och ytligare kunskapslager. Denna form av självförtroende behöver nödvändigtvis inte leda till att individen uppfattar sig som bättre än andra individer. Den djupare formen har att göra med att individen vågar utlämna sig i andras våld. Att det unga barnet lär sig rutinen att föräldragestalterna inte försvinner för alltid då de tillfälligt försvinner ur hör- eller synhåll (Cullberg 1975: 19-27, Giddens 1984: 53). Självförtroendet är intimt förknippat med förtroende för andra. Den djupa typen av själv

förtroende kan sägas medföra att individen klarar av situationer av okunskap och osäkerhet utan att börja tvivla eller känna ångest. En mer ytlig (i högre grad diskursivt medveten) form av självförtroende - "jag är bättre än andra" - kan tänkas leda till motsatt effekt. Individen vågar inte utsetta sig för andras våld. "Jag klarar mig bättre själv".

Enkelt uttryckt: Individer vilkas relationer med andra är samordnade av djupt förgivettagna antaganden om intersubjektivitet och djupa kunskapslager omfattande såväl självförtroende som förtroende för andra, antas ha mer varierade ytligare kunskapslager än individer med mindre självförtroende och förtroende för andra.

Dessa tankar kan visserligen sägas vara konsistenta med den utvecklade referensramen men andra tolkningar utifrån denna är möjliga. Spekulationerna stöds dock av den tidigare redovisade forskningen om företagskultur och av den så kallade human relations-skolan. Huruvida detta är meriterande eller inte kan diskuteras men kanske är dessa perspektiv, trots all kritik, någonting på spåren.

Tesen

I kapitel tre har jag utvecklat en modell vilken explicit erbjuder en nyanserad bild av människan som en aktivt tänkande och socialt agerande varelse. Huruvida människor i olika hög grad både kan påtagligt förändra sitt rutinmässiga agerande och samtidigt i hög grad bibehålla sina sociala relationer är visserligen inte på något sätt en besvarad fråga. Det som utifrån tidigare redovisad organisationsteori framstod som en närmast paradoxal motsättning framstår ur ett socialfenomenologiskt perspektiv som en inte helt omöjlig kombination. Genom en mer nyanserad bild av människan som en aktivt och socialt agerande varelse ger den utvecklade referensramen ledtrådar till hur det eventuellt skulle kunna vara möjligt att överbrygga klyftan mellan stabilitet och föränderlighet. Den förklaringsmodell som gradvis har vuxit fram kan formuleras i form av följande teser:

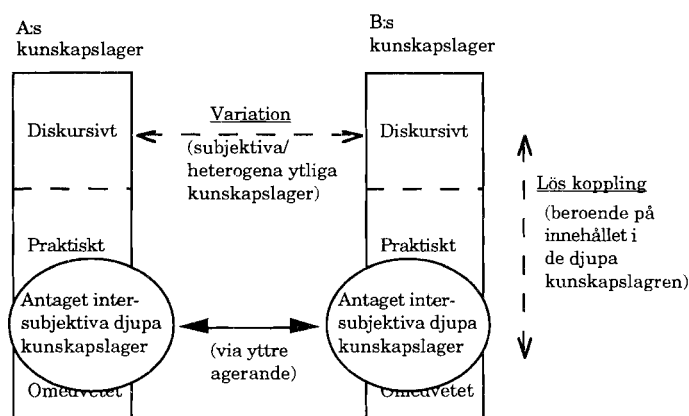
I) Antar ett antal interagerande individer (i sina respektive djupa kunskapslager) att deras djupa kunskapslager är intersubjektiva är deras sociala relationer stabilare än om de inte antar intersubjektivitet.

II) Vissa "typer av innehåll" i dessa individers djupa kunskapslager kan, i högre grad än andra typer av innehåll, samtidigt tillåta eller till och med stimulera varierade ytliga kunskapslager individerna emellan vilket i sin tur medför relativt hög benägenhet till att individernas rutinmässiga agerande förändras.

Om innehållet i ett antal aktörers respektive djupa kunskapslager tillåter varierade ytliga kunskapslager och också innehåller antaganden om att de andra aktörernas djupa kunskapslager är intersubjektiva, skulle dessa aktörer både kunna förändra sitt rutinmässiga agerande och samtidigt bibehålla sina sociala relationer, i högre grad än andra aktörer. Aktörer som ej antar intersubjektivitet bibehåller inte i lika hög grad sina relationer. Ett antal aktörer med innehåll i sina djupa kunskapslager

som ej tillåter varierat ytligare tänkande kan inte i lika hög grad förändra sitt rutinmässigt agerande.

Den utvecklade förklaringsmodellen inkluderar även några spekulationer kring vilken typ av innehåll djupa kunskapslager hos individer, vilkas interagerande både är stabilt och föränderligt, kan tänkas karaktäriseras av.



Figur 10: Grupp bestående av två individer med antaget intersubjektiva djupa kunskapslager och med innehåll i sina djupa kunskapslager som tillåter varierade ytliga kunskapslager.

Ovanstående figur utgör den inför den empiriska studien utvecklade *förklaringsmodellen*. Modellen syftar till att förklara delar av de händelseförlopp som studeras, det vill säga projektdeltagares eventuellt förändrade agerande och relationer. Händelseförloppen beskrivs schematiskt i figur fyra (slutet av kapitel ett) och i figur elva (nedan). Dessa två figurer beskriver logiken bakom den empiriska studiens utformning, det vill säga studiens *undersökningsmodell*.

3.3 En empirisk anpassning av modellen

Ovan utvecklade *förklaringsmodell* är i hög grad abstrakt. Det är inte självklart hur den har tillämpats i det empiriska arbetet. Utan att falla in i "operationalism" är det därför på plats med ett par förtydliganden av hur jag anpassat och förenklat modellen inför det empiriska arbetet.

En statisk eller dynamisk modell?

Då aktörers djupa (omedvetet, praktiskt medvetet) tänkande antas vara stabilare än deras agerande och interagerande är det möjligt att, åtminstone för begränsade tidsperioder, behandla djupa kunskapslager *som* en

oberoende variabel och agerande och relationer *som* en beroende.³⁶ Det är dock viktigt att påminna om att de djupa kunskapslagren aldrig är helt statiska. Nya erfarenheter förändrar individens själv(förtroende) om än långsamt och marginellt. Vid extrema erfarenheter, så kallade kritiska situationer, kan även de djupaste kunskapslagren brytas ner. I vardagslivets mer normala och rutiniserade livssituationer är dock de mer omedvetna kunskapslagren stabila, även i de flesta situationer som kan betecknas som unika kan flertalet förgivettagna rutiner sägas vara orubbade. Individers djupa kunskapslager kan därför vid en i tid och rum avgränsad empirisk studie behandlas *som om* de utgör en statisk och oberoende variabel. Agerande och relationer kan av samma anledning behandlas *som om* det utgör en beroende variabel. I synnerhet agerande och relationer som delvis reproduceras genom handling (diskursivt medvetet agerande) kan antas vara relativt föränderligt. Under en given tidsperiod bör aktörers totala agerande och relationer förändras i högre grad än deras djupa kunskapslager.

För att relativt omfattande förändringar av människors rutinmässiga agerande och sociala relationer ska kunna förväntas bör de studerade händelseförloppen helst inte uppfattas av de involverade aktörerna som i hög grad av rutinkaraktär. Tvärtom vore det önskvärt om de åtminstone i någon eller några aspekter betraktas som unika. Detta kan antas öka chansen att rutinmässigt agerande och sociala relationer för tillfället bryts och kanske även mer varaktigt förändras. I händelseförlopp som uppfattas som vanliga kan förändringar av agerande och relationer antas vara relativt små. Garfinkels (1967: 37-8, 42, 50) rekommendation till forskaren att störa vardagslivets rutiner för att på så sätt avslöja hur

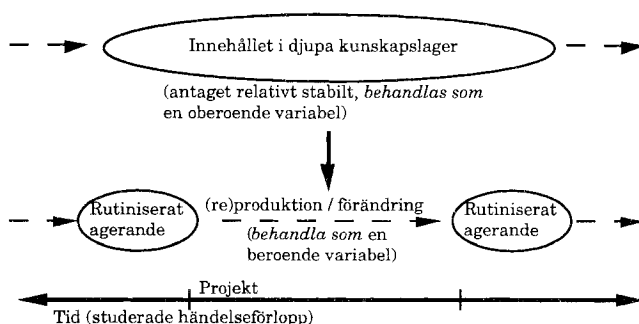
³⁶Att med en socialfenomenologisk ansats använda begrepp som förklaring, beroende och oberoende variabel med flera kan framstå som inkonsistent. Inom "tolkande" ansatser föredras ofta begrepp som förståelse, tolkning eller betydelseangivning framför förklaring. Man avstår även ofta från att tala i termer av variabler. Även om formaliserade modeller innehåller sådana föredras uttryck som dimensioner, aspekter eller liknande. Detta är bland annat ett uttryck för att undvika att reifiera tankekonstruktioner. I tid och rum lokalt konstruerade tänkta objekt är inte detsamma som materiella "naturliga" objekt, menar man. Jag föredrar att tona ner skillnaderna mellan naturalism, materialism och positivism å ena sidan och olika idealistiska eller tolkande perspektiv å den andra. I modellvärlden, det vill säga i den värld jag som forskare konstruerar är det snarare förvirrande att inte uttrycka sig i termer av variabler och förklaringar. Det jag i min modell behandlar *som* oberoende variabler är inte oberoende i en absolut ontologisk mening. Även i forskning med så kallade tolkande ansatser förekommer olika förklaringar av empiriska fenomen. En förklaring av mänskligt agerande kan exempelvis vara extern. Den oberoende variabeln (i modellvärlden) består av något utanför individens kontroll, exempelvis av en internaliserad "normativ orientering" (Parsons 1937, 1951). Den kan även vara intern, det vill säga den oberoende variabeln utgörs av aktörers, ej nödvändigtvis fullt medvetna, tankar (exempelvis Silverman 1981). Förklaringen kan även vara dialektisk vilket kan innebära en växling mellan den interna och externa förklaringen (exempelvis Berger och Luckmann 1966). Dessutom finns fenomenologiska inriktningar vilka "endast" strävar efter att beskriva den så kallade livsvärlden där den inre och yttre världen smälter samman i aktörers "intentionala" medvetande (exempelvis Burgoyne och Hodgson 1983, Sandberg 1994). Förutom i det sistnämnda fallet anser jag det vara fullt legitimt att använda termer som variabel och förklaring. Här kan det även vara lämpligt att påminna om Webers ([1922] 1947) två förståelsebegrepp varav "erklärendes verstehen" (förklarande förståelse) av honom ansågs vara det mert eftersträvarsvärda. Även i det sistnämnda fallet (fenomenologi) är jag tveksam till varför "förklaring" inte skulle få användas. "Vad det handlar om är att fenomenologin vill undersöka och kartlägga eller begreppsbelägga den sociala värld som undersöks och om möjligt utarbeta allmänna teorier. Motsatsen till den form av deskription som det här gäller är snarare förklaring. Ser vi närmare efter förekommer egentligen inte heller här någon motsättning, ty beskrivning/tolkning och förklaring befinner sig inte på samma nivå och kan därför inte spelas ut mot varandra. Förklaringen förutsätter deskriptionen." (Bengtsson 1989: 71).

dessas är uppbyggda kan sägas vara ett argument att studera händelseförlopp av mer unik eller extraordinär karaktär. Deltagare i sådana förlopp kan förväntas reflektera över sitt och andras agerande och chansen att påtagliga förändringar av deras rutinmässiga agerande och deras sociala relationer sker kan antas öka. Händelseförloppen kring tillkomsten av de studerade bygg- och fastighetsprojekten betraktas i stor utsträckning som unika av de involverade aktörerna. De studerade händelseförloppen bör även vara av en viss minsta längd för att mer påtagliga och varaktiga förändringar av rutinmässigt agerande och sociala relationer ska kunna förväntas. Aktörerna i de studerade bygg- och fastighetsprojekten har deltagit i dessa under flera år. De fokuserade händelseförloppen sträcker sig över en tioårig period vilken även sätts in i ett vidare historiskt sammanhang.

Då de djupa kunskapslagren antas vara relativt stabila krävs inte att dessa studeras processuellt, det vill säga det är tillräckligt med att en statisk bild av dem kan skapas. Vid studier av historiska händelseförlopp är det därför enbart nödvändigt att processuellt (re)konstruera det yttre objektiverade agerandet (här i form av, eventuellt förändrat, rutinmässigt agerande och, eventuellt brutna, sociala relationer).

Om de studerade händelseförloppen ses som unika händelser av involverade aktörer implicerar detta att förloppen uppfattas skilja sig från andra mer rutiniserade händelseförlopp. Exempelvis kan de antas ha en, av involverade aktörer, definierad början liksom ett definierat slut. Detta ger två empiriskt givna tidpunkter vilka kan utnyttjas analytiskt. Genom att jämföra beskrivningar av rutinmässigt agerande före respektive efter de fokuserade händelseförloppens uppfattade början och slut kan eventuella förändringar identifieras. En sådan förenkling av studien kan dock vara vilseledande då olika aktörer kan uppfatta händelseförloppen i olika grad unika vilket kan vara beroende av de djupa kunskapslagren. De (re)konstruerade händelseförloppen ses därför inte som givna, även om de uppfattas så av de involverade individerna. De ses som en produkt av individens erfarenheter och sociala interaktion. Detta innebär att även projektens tillkomst och utveckling bör kunna förklaras av den utvecklade förklaringsmodellen (se figur 6 i avsnitt 3.2 ovan).

Att studera händelseförlopp vilka definieras som unika av deltagande aktörer medför, förutom att deras rutinmässiga agerande kan förväntas förändras i relativt stor omfattning, ytterligare en fördel. Deltagande aktörer kan förväntas i relativt högre grad reflektera över sitt agerande. Kunskapslager, som vid situationer upplevda som rutin och är praktiskt medvetna, kommer i viss utsträckning upp till ytan. Innehållet i de djupare kunskapslagren kan förväntas formuleras diskursivt ("tematiseras") i högre grad än vid rutinsituationer (exempelvis Schutz och Luckmann 1973: 191, Garfinkel 1967: 37-8). Därmed räcker det inte att enbart konstruera två bilder av respektive aktörs rutinmässiga agerande före och efter den unika händelsen. Ett sätt att komma åt de djupa kunskapslagrens innehåll är att processuellt studera och tolka aktörernas agerande och handlingar (inklusive talhandlingar) under den period som aktörerna definierar som samarbetsprojekt (vad gäller tolkning, se metodkapitel fyra).



Figur 11: Undersökningsmodellen för *en* aktörs över tiden, eventuellt förändrade, rutinmässiga agerande.

Figur elva visar undersökningsmodellen för *en* studerad aktör. Varje aktör har dessutom sociala relationer med andra aktörer. Dessa beskrivs schematiskt i figur fyra i slutet av kapitel ett. Tillsammans beskriver figur fyra och figur elva den genomförda studiens undersökningsmodell. Den i varje ögonblick intimt sammanflätade relationen mellan aktörens erfarenhet och yttre agerande, har abstraherats till ett, för en relativt kortare period, antaget orsak-verkan-samband. Innehållet i aktörers djupa kunskapslager antas vara stabilt och behandlas relativt statistiskt eller synkront och som en oberoende variabel. Aktörers yttre agerande antas förändras under de studerade händelseförloppen och behandlas därmed processuellt eller diakront och som en beroende variabel.

Sociala relationer och gruppbegreppet

Förändring åsyftar i denna studie påtagliga och varaktiga förändringar av individers rutinmässiga agerande över tiden. Samordning och stabilitet åsyftar individers interaktion med varandra eller, annorlunda uttryckt, över tiden bibehållna sociala relationer. Individer ingår dock i oändligt många sociala relationer och, åtminstone indirekt, interagerar med oändligt många andra individer. Här kan gruppbegreppet hjälpa till att avgränsa antalet relationer/individer och därmed göra empirin hanterbar.

Med primärgrupp åsyftas i det följande de arbetskollegor som deltagarna i de studerade projekten har direkta - ansikte mot ansikte - relationer med.³⁷ Uttryckt i interaktion åsyftar primärgruppen de kollegor som projektdeltagarna regelbundet eller rutinmässigt interagerar med före, eventuellt samtidigt och efter projektdeltagandet. Endast den objektiverade dimensionen av sociala relationer och interaktion åsyftas, avgörande är huruvida två eller fler kroppar (individer) ansikte mot ansikte i tid och rum interagerar inte om eller hur de interagerande aktörerna uppfattar relationen. Ur en primärgrupp kan en eller flera personer delta i de studerade projekten. Det är inte säkert att alla projektdeltagare är medlemmar i en yrkesmässig primärgrupp. Vissa personer kan arbeta (före, under och efter projektdeltagandet) utan att regelbundet interagera

³⁷Begreppet "primärgrupp" introducerades av Cooley (1909), se Schutz (1962: 16, 1964: 109-11).

med samma kollegor och därmed utan att direkta sociala relationer reproduceras.

Med sekundärgrupp åsyftas i det följande indirekta relationer eller personer som de studerade projektdeltagarna regelbundet interagerar med indirekt. Indirekt interaktion och indirekta relationer kan ske via kollegorna i primärgruppen eller via artefakter. I det sistnämnda fallet kan ett fysiskt objekt utgöra länken mellan projektdeltagaren och sekundärgruppen, exempelvis i form av en byggnad, en maskin eller ett skrivet dokument. En viktig artefakt i detta sammanhang är formella organisationsstrukturer i form av juridiska kontrakt, lagar och organisations-scheman. Liksom en primärgrupp inte behöver vara detsamma som en formell enhet i en formell organisationsstruktur (även om så oftast visar sig vara fallet i de studerade händelseförloppen) behöver inte en sekundärgrupp vara detsamma som exempelvis anställda i samma företag. Primär- och sekundärgrupperna bestäms av vilka personer projektdeltagarna regelbundet interagerar med och har sociala relationer till oavsett formell hemvist.

Det är svårt att tänka sig ett helt slutet socialt system. I strikt mening har alla människor, åtminstone i den industrialiserade världen, någon form av indirekta relationer till varandra. Även gränsen mellan en primär- (regelbunden interaktion och ansikte mot ansikte möten) och sekundärgrupp (regelbunden interaktion via personer i primärgruppen eller via artefakter) är flytande. I denna studie har ambitionen varit att med ett "utifrånperspektiv" (se metod) försöka avgöra utifrån empiriska intryck vilka som ingår i projektdeltagarnas primärgrupper. Detsamma gäller sekundärgrupperna med avgränsningen att endast personer "en länk ifrån" (person eller artefakt) projektdeltagaren ska inkluderas. Samtliga projektdeltagare har således indirekta relationer och är medlemmar i sekundärgrupper. Det stora flertalet är även medlemmar i primärgrupper.

Även om konstruktionen av primär- och sekundärgrupper baseras på empiriska intryck innebär mitt "utifrånperspektiv" att konstruerandet sker av mig. Denna konstruktion konkretiseras i form av de tabeller som följer och avslutar de "empiriska berättelserna" i kapitel fem och sex. Dessförinnan kan "grupp" dyka upp i den mer empirinära texten med mer vardaglig ("common sense") innebörd. Exempelvis i form av tävlingsgrupp, projektgrupp, ägargrupp och så vidare. Dessa "grupper" är uttryck hämtade från de studerade aktörerna och ska inte förväxlas med av mig senare konstruerade primär- och sekundärgrupper.

Kapitel 4

METOD

Vetenskapsfilosofin har vid det här laget mer eller mindre övergivits och ersatts av aningen pragmatik, estetik eller formell exercis. Ovanpå detta har poststrukturella filosofier kommit att alltmer influera de akademiska samtalen. Dekonstruktion, narration och oslutna texter är några av allt fler rådande ideal. Kan man mot denna bakgrund överhuvudtaget göra någonting under epitetet samhällsvetenskap? Kan man göra vad som helst?

Förhoppningsvis har de föregående kapitlen förmedlat ett budskap om att reflektion och problematisering både vad gäller fenomen i praktiken och teoretiska utgångspunkter har varit en ambition i den utförda studien. Reflektion ses av undertecknad som den enskilt viktigaste metoden för forskaren att medvetandegöra, och i någon grad frigöra sig från, egna och andras förgivettaganden. Reflektion kan visserligen vara viktigt i sig, men i det här presenterade forskningsarbetet ses det som ett medel - en metod - för konstruktion.

Från kapitel ett till kapitel fyra har en glidning vad gäller ontologi och epistemologi ägt rum. Realism, materialism och behaviorism och anknytande ismer har allt mer kommit att ersättas av någon form av idealism eller (social) konstruktivism. Glidningen har varit medveten och kan bland annat förklaras av det mer teoretiska/akademiska kunskapsintresse som ligger bakom den utförda studien i jämförelse med de mer praktiska eller tillämpade intressen som flertalet av de i kapitel ett, två och tre diskuterade teorierna framstår vara uttryck för.³⁸ Även detta kapitel kännetecknas delvis av reflektion. Första delen av kapitlet (avsnitt 4.1) avser främst att förtydliga några av de vetenskapsteoretiska utgångspunkter som den uppmärksamme läsaren redan kunnat skönja (och kanske även ifrågasätta). I den andra delen av kapitlet (avsnitt 4.2) redogörs främst för hur jag använt "idealtypen" som metodologiskt bräckjärn och i tredje och sista delen (4.3) redovisas i detalj hur jag utfört det konkreta fältarbetet.

³⁸Vad gäller olika kunskapsintressen skiljer Schutz bland annat på vetenskaplig/akademisk och praktisk relevans. Habermas ([1965] 1987: 301-17) delar upp det akademiska intresset i (1) empirisk-analytisk vetenskap, (2) historisk-hermeneutisk vetenskap och (2) kritisk social vetenskap. Habermas kritiserar både (1) och (2) liksom stor del av filosofisk ontologi som förtäckande av sambanden mellan mänsklig kunskap och mänskliga (sär)intressen. Oavsett metod är all forskning befrämjande av vissa intressen på bekostnad av andra. Problemet är fundamentalt men explicitgörs inte i denna bok. Se dock Blomberg (1995) och Berglund (1995).

4.1 Bortom metod

"Den som bevisar relativismen förintar den."

- deklarerade nykantianen Hugo Münsterberg i början av seklet. Meningen eller värdet kan aldrig reduceras till den materiella verkligheten eller vara produkten av empirisk kunskap tillfogade Weber. Värderingen är dock lika sann som sanningen är ett värde menade nykantianerna. För att nå fram till sann kunskap om världen måste man åtminstone acceptera ett värde - sanningen. Sanningsvärdet är en förutsättning för empirisk kunskap.³⁹

Det tredje riket

Fenomenologisk filosofi har sedan åtminstone Husserls program från sekelskiftet strävat efter att undvika så kallade "dualistiska ontologier". Exempel på en sådan är en ontologi som delar in världen i en materiell eller naturlig värld å ena sidan och en ideell eller kulturell värld å den andra. Enligt en sådan dualistisk ontologi anses olika epistemologier och metodologier vara bäst anpassade för antingen den ena eller den andra av de två världarna. Den naturliga världen är naturvetenskapernas studieobjekt, den kulturella världen är kultur- eller samhällsvetenskapernas dito.

Populäriseringen av dualistiska ontologier under andra halvan av 1800-talet och början av 1900-talet kan ses mot bakgrund av positivismens framfart och attack mot främst den klassiska tyska idealismen. I strävan att skydda idealismen formulerades olika ståndpunkter vilka skulle motverka utbredningen av de "nya" vetenskapernas ismer (af Edholm 1981: 16-21). En ståndpunkt som kom till användning var den dualistiska ontologin. Husserls ansträngningar att undvika den (då) populära dualiteten mellan idealism och materialism, liksom mellan subjektivism och objektivism, var varken de första eller unika för hans samtid. Däremot var de (och kanske fortfarande är) de mest radikala. Fenomenologiska filosofer försöker således i alla sammanhang ersätta dualiteten mellan en inre subjektiv värld och en yttre objektiv värld med "livsvärlden" - den meningsfulla värld vi lever i och erfar. En värld bestående av erfarna intryck av natur, kultur och alter-egon. En värld som inte skulle existera - för oss - om vi inte hade någon kunskap om, eller erfarenhet av, vår levda värld.

Liksom Schutz uppfattar jag mitt studieobjekt såsom varande den levda vardagsvärlden (snarare begränsade delar av den). Inte abstraktioner i form av fysiska objekt eller aktörers inre medvetande. Husserl ([1911] 1989, [1931] 1992) har även övertygat mig om att, exempelvis, fysiska objekt inte kan uppfattas utan en föregående medvetande-akt, liksom att aktörers tankeprocesser alltid är riktade mot något uppfattat fenomen - medvetandet är intentionalt. Ontologiskt följer jag således den fenomenologiska strävan att undvika dualiteter. Jag följer även Schutz vad gäller synen på metodologi. Det finns inga argument för att olika logiker bör styra forskningen av "natur" och "kultur", däremot kan olika forskningsfrågor och kunskapsintressen ställa olika krav på metod

³⁹Stycket är närmast en omformulering av valda delar av af Edholms informativa introduktion till av honom själv översatta och urvalda essäer av Simmel (1981: 25). af Edholm hämtar citatet av Münsterberg från Münsterberg (1908: 30) och åsyftar Weber ([1904] 1991: 160).

(Schutz 1964: 64-9). Det finns således ingen anledning att ensidigt propagera för, oreflekterat acceptera eller gå i ensidig polemik mot exempelvis positivism eller fenomenologi.

En ovilja att analytiskt separera exempelvis subjektets erfarenhet och subjektets yttre objektiverbara agerande kan dock försvåra eller till och med omöjliggöra intressanta analyser och empiriska studier. Schutz ([1944] 1964) respektive Simmels ([1908] 1981) analyser av främlingskap, Schutz intersubjektivitetsteori (se avsnitt 3.2 ovan) är några exempel på analyser vilka skulle bli ytterst problematiska utan att analytiskt skilja på subjekt och objekt, eller snarare på subjektiva och objektiverade dimensioner i mänskligt varande. Schutz, Simmels, Meads (1934) och senare bland andra Bourdieus (1977: 1-8, 72-97, 1993: 49-53) analytiska uppdelning kan förklaras av att de förutom att bidra på filosofins område även analyserar samhällsfenomen. Det vill säga de är i någon utsträckning även empiriker. För studier av vissa typer av fenomen och för vissa typer av analyser framstår analytiska dualiteter vara fruktbara. I synnerhet vid studier av sociala förändringar menar exempelvis Geertz (1973: 169) att en modell med en lös koppling mellan "kulturella strukturer" (aktörers subjektiva och intersubjektiva erfarenheter) och "sociala strukturer" (yttre empiriskt observerbart agerande) är en analytisk huvudnyckel. Jag instämmer till fullo.

Liksom Husserl och den samtida Simmel är således även den här utvecklade referensramen influerad av Platons idévärld. Eftersom det här är frågan om empiriska studier och om analytiska resonemang av förändring är det fruktbart att här följa Schutz, Simmel, Mead med flera och skilja på ontologi å ena sidan och epistemologi och metod å den andra. Detta är måhända pragmatiskt. Inte minst socialfenomenologiska studier av vardagsvärlden visar dock att pragmatism är en förutsättning för agerande och existens. Jag tillåter mig därför en nypa pragmatism för att kunna agera och existera i den akademiska vardagen!

"Genom att subjekt och objekt skiljs åt, delas tillvaron upp i två riken, vars egenskaper eller funktioner är helt jämförliga. Men den relation mellan dem, som vi kallar kunskap, möjliggörs genom att samma innehåll förverkligas i form av det ena såväl som det andra riket. Innehållet står alltså i sig utanför denna motsats. [...] Upptäckten av detta tredje rike - om än inte med full skärpa i formuleringen och i avsaknad av kunskapsteoretisk fasthet - är Platons stora metafysiska bedrift. I hans idélära resulterade detta i en av de världshistoriska lösningarna på subjekt-objektproblemet" (Simmel [1910] 1981: 54)

Livsvärlden som studieobjekt

Att analytiskt dela upp vardagslivet i två abstrakta dimensioner är en sak, en annan är att skaffa erfarenheter och intryck av den studerade praktiken. Framför allt kan det vara lämpligt att forskaren själv är på det klara med vad det är han/hon studerar eller försöker studera. I detta fall studeras aktörers levda yrkesmässiga praktik i form av deras mer eller mindre meningsfulla agerande och deras mer eller mindre medvetna tankeprocesser. Oavsett vilken dimension av den studerade modellen som ligger till grund för olika specifika tekniker (vilka beskrivs nedan) är empirisk forskning ofrånkomligen i någon mening behavioristisk. I den mån forskaren lyckas frigöra sig från sina förutfattade uppfattningar om en viss observation kvarstår endast människors yttre agerande (tal-

handlingar och kroppsrörelser) och eventuellt resulterande artefakter (exempelvis skrivna dokument). Även om observationen aldrig kan vara objektiv i absolut mening är den, i den mån forskaren lyckas distansera sig från sin vardagsinställning, objektiverad. Detta innebär att försök att bilda sig en uppfattning om de studerade aktörernas kunskapslager måste gå via deras yttre objektverbara agerande liksom via resulterande artefakter. Det första momentet av den empiriska studien innebär en (re)konstruktion av den del av livsvärlden, eller praktiken som jag föredrar att benämna den, som i undersökningsmodellen (se figur 8 ovan) ses som den beroende variabeln och därmed ska förklaras. Med hjälp av olika metoder (se nedan) har jag först (re)konstruerat de studerade projektdeltagarnas rutinmässiga agerande och deras sociala relationer före under och efter deras projektarbete.

Som ett andra moment har jag genom att få de studerade aktörerna att producera nytt agerande i olika typer av "samtal" (se nedan) och genom att tolka detta nya agerande konstruerat tre "idealtypiska" (se nedan) beskrivningar av innehållet i aktörers djupare, och antaget stabila, kunskapslager.

I det tredje och sista momentet (av analysen, se avsnitt 8.4) har jag låtit de tre idealtypiska innehållen i kunskapslagren och de studerade aktörernas (re)konstruerade agerande och relationer smälta samman i form av tre idealtypskonstruktioner vilka omfattar både mentala och fysiska aktiviteter. Livsvärldens obrutna ontologi är då återställd, dock efter en metodologisk uppdelning vilken varit nödvändig för att möjliggöra den genomförda analysen.

4.2 Idealtyper, tolkningar och intersubjektivitet

"... scientists admit that phenomena like nation, government, market, price, religion, art, science refer to activities of other intelligent human beings from whom they constitute the world of their social life; they admit furthermore that they orient their further activities to its existence. Nevertheless, so they pretend, we are not obliged to go back to the subjective activities of those alter egos and to their correlates in their minds in order to give a description and explanation of the facts of this social world." (Schutz 1964: 5)

Inom samhällsvetenskapen och främst inom tolkande samhällsvetenskap används idealtypsbegreppet flitigt. Ibland kan man få en känsla av att "idealtyp" används som benämning för i stort sett vilken typ av beskrivning som helst. Är de dåligt underbyggda empiriskt eller i hög grad bygger på implicita och/eller inkonsistenta antaganden verkar författare kunna "komma undan" genom att hänvisa till idealtypen. Hänvisningar till idealtyper behöver dock inte syfta till att "komma undan" krav på empirisk underbyggnad, konsistens eller andra vetenskapliga konventioner. Tvärtom kan de vara ett medel - eller en metod - att behandla empiriska intryck på ett konsekvent och tydligt sätt. Den varierande noggrannheten vid användandet av idealtypen gör att det finns all anledning att beskriva hur den används i det här presenterade forskningsarbetet.

Baserade på de empiriska intrycken konstruerar jag, i de efterföl-

jande analyserna, idealtyper av mänskligt tänkande och agerande. Dessa idealtyper ses som bidrag till den i kapitel tre utvecklade modellen. Idealtyperna bör således åtminstone omfatta olika renodlade innehåll av tänkande vilket kan förklara aktörers förändrade agerande vid deltagande i de studerade samlarbetsprojekten.

En idealtyp kan vara ett metodologiskt bräckjärn att tolka, och i renodlad form beskriva, aktörers subjektiva erfarenheter. Idealtypen är, om de uppfyller vissa kriterier eller postulat, dock inte helt en produkt av forskarens egen subjektivitet. En idealtyp är inte heller detsamma som en modell som utgör ett försök till "bästa passning" av verkligheten, exempelvis enligt någon statistisk metod.⁴⁰ En idealtyp är en produkt av forskarens analytiska syfte (Weber [1922] 1947: 96). I denna studie är det primära syftet att renodla innehåll i aktörers djupa kunskapslager vilket tillåter eller till och med stimulerar förändrat agerande vid deltagande i samlarbetsprojekt. Detta innebär således inte att dessa idealtyper är en "genomsnittlig" beskrivning av tänkande i ett antal identifierade aktörer vilkas agerande exempelvis förändras vid projektdeltagande. Idealtypen kan ses som en extremversion av innehållet i en aktör vilkens agerande exempelvis i mycket hög grad förändras vid projektdeltagande (idealtyper kommer även att konstrueras för tänkande vilket kännetecknar en aktör vilkens agerande är mindre förändrat vid deltagande i samlarbetsprojekt).

Hur kommer en idealtyp till och vad garanterar att den inte enbart är en avspiegling av forskarens fantasi och privata subjektivitet? Vad gör att den kan ses som en "rationell vetenskaplig" konstruktion och inte reifierad "common sense"? Hur man som forskare på ett mer "rationellt" sätt hanterar studieobjekt i form av mänsklig subjektivitet är ett huvudproblem för tolkande samhällsvetenskaplig forskning (Schutz 1970b: 278).

Åtminstone tre moment kan sägas hantera denna problematik. Varje moment innehåller ett antal delmoment vilka kommer att redovisas nedan. Ett moment är att, i likhet med positivistiska metoder, i forskningsarbetet följa regler vilka kan antas minska forskarens individuella subjektivitet och befrämja möjligheten för någon (förhoppningsvis hög) grad av intersubjektivitet med de studerade aktörerna. Ett annat moment är att ställa upp kriterier eller postulat för en trovärdig modell. Uppfyller den resulterande modellen dessa postulat spelar det tillvägagångssätt som forskningsarbetet följt mindre roll. Postulaten kan sägas garanterar att modellen accepteras. Ett tredje moment är att redovisa de empiriska intrycken i en så pass utförlig och oredigerad form att det ger andra än forskaren själv möjlighet att bedöma de därpå följande tolkningarnas, och därmed modellens, trovärdighet. Ambitionen i det här presenterade forskningsarbetet har varit att ta hänsyn till de tre momenten. De två sistnämnda momenten redovisas nedan och det första i efterföljande avsnitt 4.3.

Postulat för konsistens och empirisk underbyggnad

Kriterier eller postulat som om de uppfylls bland annat garanterar en modells konsistens med de studerade aktörernas agerande har bland annat utvecklats av Schutz. Denna typ av lösning är inte ovanlig inom tol-

⁴⁰Idealtypen är således i konflikt med exempelvis Durkheims ([1895] 1991) sociologiska metodregler.

kande sociologisk forskning (se exempelvis Natanson 1963) och förordas även i andra sammanhang. Följande postulat härstammar från Schutz (1962: 1-44, 1964: 18-9, 85-8, 1970b: 278-9) och ses av honom som ett "objektivt" sätt att hantera subjektiv mening och samtidigt garantera att modellen är konsistent med de studerade aktörernas tänkande.

1) Logisk konsistens ("logical consistency"). Den modell, eller det system av typologiska konstruktioner utformade av forskaren, måste utformas så tydligt och distinkt som möjligt och följa formell logiks principer. Detta innebär att analytiska modeller till karaktären skiljer sig från den vardagskunskap från vilka de härstammar och inte utgör reifierad "common sense" (vilket är vagt, osammanhängande och motsägelsefullt, se kapitel tre). Detta postulat garanterar modellens inre konsistens.

2) Subjektiv tolkning ("subjective interpretation"). För att beskriva, förklara och förstå mänskligt agerande måste forskaren fråga sig vilken modell av mänskligt tänkande som kan konstrueras och vilket typiskt innehåll detta måste omfatta för att förklara de observerade fenomenen som resulterar från sådant tänkande i en meningsfull relation. Alla typer av mänskligt agerande måste kunna härledas till individens kunskapslager. Detta postulat är ett uttryck för metodologisk individualism och uppfylls inte av mer behavioristisk eller strukturfunktionalistisk teori.

3) Adekvathet ("adequacy"). Varje term i en vetenskaplig modell av mänskligt agerande måste konstrueras på ett sådant sätt att agerande i vardagslivet, i enlighet med det typiska agerande som indikeras av modellen, skulle vara meningsfullt både för den agerande aktören liksom för människor i hans samtida närhet. Detta postulat garanterar att forskarens modell är konsistent med agerande och kunskap i vardagsvärlden, det vill säga yttre konsistens.

Förutom dessa postulat poängterar Schutz att forskarens syfte vid formuleringen av modellen till karaktären skiljer sig (eller åtminstone bör skilja sig) från intressen och relevanser som ligger till grund för de studerade aktörernas agerande i vardagsvärlden. Forskarens syften utgår (bör utgå) från ett akademiskt distanserat kunskapsintresse medan de studerade aktörerna i vardagsvärlden utgår från pragmatiska kunskapsintressen. Så länge forskaren formulerar sin modell utifrån den akademiska världens kunskapsintresse kommer reifiering av praktikens vardagskunskap att undvikas. Forskarens modell kan därmed sägas vara "objektiv", inte i en absolut mening, men med innebörden att den inte utgår från de studerade aktörernas intressen och relevanser.

Schutz beskrivning av akademiska kunskapsintressen förefaller kanske en aning naiv. Schutz beskrivning bör snarast ses som ett starkt normativt budskap. Den fåra som Schutz verkade inom, inspirerad av nykantianer och Husserls fenomenologi får dock, till Schutz försvar, anses fundamentalt annorlunda än företagsekonomisk forskning vars pragmatiska instrumentella inslag ofta är stort. Givet Schutz resonemang, innebär detta att problematisering och reflektion vad gäller de modeller och perspektiv som utgör detta forskningsarbets utgångspunkter är av stor vikt.

Ovanstående postulat har eftersträfvats att uppfyllas både vid formuleringen av den i kapitel tre formulerade modellen samt i de slutsatser (bland annat i form av idealtyper) som formuleras i senare delar av denna skrift.

Schutzianska dockor

Schutz (1962: 38-42, 1964: 17-8, 81-3, 1970b: 279-93) har, förutom ovanstående postulat, formulerat ett antal klasser av idealtyper. Den primära klassen är individuella "dockor". Schutz har såsom en utpräglad metodologisk individualist (i ännu högre grad än idealtypens namngivare Weber) en ytterst tveksam inställning till idealtypsbeskrivningar av så kallade kollektiva, holistiska, kulturella eller organiska dimensioner. Idealtyper av människor bör grunda sig på intryck av individers agerande. Dessa idealtyper kan dock vara i varierande grad generella eller anonyma. Exempelvis kan idealtypen "opinionsledaren" åsyfta typiskt yrkesmässigt tänkande och agerande typiskt för hela världens opinionsledare. Denna idealtyp kan exempelvis kontrasteras mot den något mindre generella idealtypen "den lokala opinionsledaren" eller idealtypen "den kosmopolitiska opinionsledaren." Det är även möjligt att konstruera betydligt mindre generella eller anonyma idealtyper på samma tema: "Den fackliga opinionsledaren", "den TCO-an slutna opinionsledaren", "den typiska opinionsledaren på arbetsplats Alfa." Ovanstående (fiktiva?) idealtyper är baserade på intryck av enskilda individers yttre objektiverade agerande.⁴¹

Vid skapandet av idealtypsdockor börjar forskaren med att konstruera typiska händelseförlopp utifrån empiriska intryck erfarna (eller observerade) med en distanserad och objektiverande attityd (Schutz 1962: 40). I det här presenterade forskningsarbetet består det primära typiska händelseförloppet av projektdeltagares i hög grad förändrade respektive obetydligt förändrade rutinmässiga agerande samt bibehållna eller brutna sociala relationer. Dessutom kan i det empiriska arbetet andra typiska händelseförlopp komma att visa sig typiska för aktörer med i hög grad respektive obetydligt förändrat agerande (de typiska händelseförloppen redovisas i komprimerad form i de tabeller som avslutar respektive fallberättelse). De typiska händelseförloppen är således endast sorterade dimensioner av det verkliga sociala dramat.

Därefter (i analyserna i del tre) konstrueras fiktiva aktörer vilkas kunskapslager kan antas överensstämma med agerandet i de konstruerade typiska händelseförloppen. Dessa aktörers kunskapslager innehåller endast de erfarenheter och motiv som är nödvändigt för att producera det typiska agerandet. Övriga delar lämnas därhän då de saknar relevans för den vägledande forskningsfrågan (Schutz 1962: 40-3). I det här presenterade forskningsarbetet är det således frågan om att konstruera typiska innehåll i de djupa kunskapslagren hos en aktör vilkens agerande är mycket föränderligt respektive hos en aktör vilkens agerande är mindre föränderligt, i samband med deltagande i samarbetsprojekt. Det empiriska material som ligger till grund för dessa idealtyper av kunskapslagrens innehåll består av typiska yttre objektiverade händelseförlopp före, under och efter deltagande i samarbetsprojekt. Händelseförlopp som dels består av kroppsrörelser, av skapandet av artefakter (exempelvis skrivna dokument) men inte minst av talhandlingar vid interaktion med forskaren.

⁴¹Att just "opinionsledaren" valdes som exempel framgår av Asplunds (1991: 33-6) redogörelse för Mertons (1949) studie av opinionsbildning.

De schutzianska dockorna är utrustade med kunskapslager vilka endast kan producera det typiska agerandet. Forskarens dockvärld (modell) består endast av de typiska kunskapslager som är relevanta utifrån forskarens forskningsfråga och referensram. Den studerade praktikers aktörer har nödvändigtvis ingen medveten kunskap eller intresse av dessa och både deras agerande och tänkande kan därför antas markant skilja sig från, de trots allt empiriskt grundade, idealtypsdockorna.

Idealtyper av kollektiv

I analyskapitel sju konstrueras två schutzianska dockor utifrån de empiriska intrycken redovisade i kapitel fem och sex. I analyskapitel åtta förs analysen längre. De typiska händelseförloppen som ligger till grund för idealtypsdockorna där är interagerande på gruppnivå, det vill säga minst två idealtypsdockor vilkas typiska agerande består av både sociala relationer och förändrat agerande.

En fråga inför denna analys är om innehållet i de djupa kunskapslagren hos individer vilka tillhör samma grupp även är så pass intersubjektiva att det blir möjligt att betrakta dessa individers interagerande som en konsekvens av konstituerande gruppnormer. I sådant fall är det kanske möjligt att idealtypsbeskriva exempelvis en gruppnorms innehåll vilken både samordnar (individerna bibehåller sina sociala relationer) och tillåter förändrat individuellt agerande. I avsnitt 3.2 konstaterades dock att strikt intersubjektivitet, eller normativ konsensus, aldrig kan vara en realitet. Intersubjektivitet delades upp i tre dimensioner vilka dessutom kan kombineras på olika sätt och ytterligare komplicera modellen. Frågan är således om typiska händelseförlopp bestående av interagerande aktörer bäst förklaras med hjälp av en kollektiv idealtyp beskrivande en konstitutiv gruppnorm, eller om det bättre förklaras av ett antal interagerande individuella idealtypsdockor? Kanske kan frågan enklare besvaras efter redovisningen av det empiriska materialet och en påbörjad analys. Kanske kan frågan belysas av empiriska intryck? Kanske är det tvärtom främst frågan om val av perspektiv? I analyskapitel åtta kommer dock ett försök att skapa konstitutiva normer, det vill säga konstruera kollektiva idealtyper av socialt accepterad bakgrundskunskap, att genomföras. Kanske visar detta försök att två individers intersubjektiva kunskapslager och två individers antaganden om varandras intersubjektivitet är omöjligt att skilja på utifrån empiriska intryck - det är kanske inte heller nödvändigt. Tolkning av andra individers agerande bygger alltid på antaganden om intersubjektivitet. Även om alla möjliga medel vidtas för att uppnå hög grad av intersubjektivitet förblir tolkande samhällsvetenskap alltid ungefärlig. En mycket komplicerad och exakt modell är därför varken en nödvändig eller fruktbar utgångspunkt för empiriskt arbete. Schutz (1970b: 289-91) rekommenderar stor försiktighet vid konstruktionen av kollektiva idealtyper. Han utesluter dock inte helt fruktbarheten av sådana:

"Another question deserving investigation is whether and to what extent the concept of social collectivity can serve as a scheme of interpretation for the actions of contemporaries, since it is itself a function of certain objective standards common to a certain group. Such standards may be matter of habitual conduct, of traditional attitude, of belief in the validity of some order or norm, and they may be not only taken for granted but obeyed.

Here indeed, is one legitimate sense in which one can speak of the subjective meaning of a social collectivity." (Schutz 1970b: 291)

Fallberättelser

Det andra momentet som påverkat det utförda forskningsarbetet i syfte att skapa konsistens och befrämja någon, förhoppningsvis hög, grad av intersubjektivitet med både de studerade aktörerna och med akademiska kollegor är de relativt utförligt redovisade empiriska intrycken. I form av tre "fallberättelser" redovisas olika aspekter av det studerade fenomenet. Berättelserna är mer "empirinära" än många kulturanthropologiska och etnologiska "täta beskrivningar", i vilka symboliska tolkningar kan vara intimt sammanvävda med mer beskrivande text (se exempelvis Geertz 1973, Ehn och Löfgren 1982). Berättelserna utgör inte sådana "täta beskrivningar" men uppvisar likheter med dessa på så sätt att de är, relativt många "fallbeskrivningar" vanliga i företagsekonomisk forskning, detaljrika och osorterade.

De relativt omfattande berättelserna har förhoppningsvis ökat graden av intersubjektivitet mellan de studerade aktörerna och undertecknad. Berättelserna har kommenterats och ändrats efter det att aktörerna tagit del av dessa. Berättelserna är således inte enbart en produkt av mina subjektiva intryck, de är i hög grad influerade av de studerade aktörernas egna erfarenheter.

De omfattande berättelserna kan även öka, om än marginellt, läsarens möjlighet att bedöma trovärdigheten i efterföljande tolkningar och analyser. I jämförelse med att endast presentera betydligt kortare berättelser, enstaka citat och i högre grad sorterade intryck, exempelvis i form av tabeller, kan läsaren i högre grad bilda sig en "egen" uppfattning om de utspelade händelseförloppen. Oavsett om läsaren anser att de efterföljande analyserna är rimliga medför de relativt omfattande berättelserna att högre grad av intersubjektivitet mellan läsaren och författaren befrämjas. Berättelserna utgör således ganska omfattande och oredigerade texter. Det är många inblandade aktörer och händelseförlopp sker parallellt och kanske inte i den ordning man skulle kunna förvänta sig. Berättelserna har dock med flit inte sorterats mer än nödvändigt för att ge en trovärdig bild av den ännu mycket mer komplexa och ostrukturerade studerade praktiken.

Självfallet är en eventuell intersubjektivitet mellan mig och studerade aktörer liksom mellan mig och dig, läsaren av denna bok, en produkt av ett minst sagt asymmetriskt maktförhållande. Berättelserna och analyserna är mer än något annat en skapelse av undertecknad. Varken strävan efter hög intersubjektivitet eller andra metoder befriar forskaren från sitt ansvar som konstruktör.

4.3 Tillvägagångssätt

I det genomförda forskningsarbetet har jag följt vissa tillvägagångssätt vilka kan betecknas som positivistiska. Dessa ser jag dock endast som en praktisk hjälp att minska individuell subjektivitet och främja möjligheter

för relativt hög grad av intersubjektivitet med både aktörer i praktiken och inom akademien. Positivistiska antaganden om att de fenomen som studeras inom samhällsvetenskap och företagsekonomisk forskning kan härledas till absoluta lagar delas inte. Därmed ses inte heller följandet av strikta metodregler, vilka kan sägas vara en konsekvens av en sådan objektivism, som ett fruktbart tillvägagångssätt. Detta är en viktig invändning då det i den följande redovisningen lätt kan glömmas bort att en trovärdig och konsistent modell inte ses som en i absolut mening sanning eller ett försök till en i absolut mening sanning. Trovärdighet är främst en fråga om konsistens och intersubjektivitet. Det är även viktigt då studerade fenomen (både tillkomsten av stora samarbetsprojekt och olika dimensioner av mänskligt tänkande) ses som kulturrelativa, det vill säga i tid och rum lokala, fenomen. Det är därmed resursslöseri att lägga ner resurser på att mycket exakt avbilda dessa. I detta avsnitt kommer mitt konkreta tillvägagångssätt vid det empiriska fältarbetet att redovisas. Dessutom kommer löpande en diskussion att föras hur detta förhoppningsvis har befrämjat hög intersubjektivitet mellan forskarens och de studerade aktörernas tolkningar.

Val av studerade projekt

Att studier av förändring och samarbetsprojekt är av både akademiskt och praktiskt intresse argumenterades för i kapitel ett. Den industriella världen uppfattas som allt mer föränderlig liksom olika typer av samarbetsprojekt är ett allt mer uppmärksammat fenomen. Forskning vilken fokuserar samarbetsprojekt och förändring är (fortfarande) ett eftersatt forskningsområde. Frågan är vilka specifika projekt som bör studeras och varför?

	Globen	Vasaterminalen	Sturegallerian
Total byggkostnad	> 3 miljarder	1,2 miljarder	600 miljoner
Utformning, projektering och byggperiod	1983 - 1992...	1982-1989	1981 - 1989
Antal involverade:			
ägarbolag	8	3	3
ark.kontor	1 (+2)	3	1 (+2)
byggbolag	3	3	3
Empiriska fältarbetet utfört i huvudsak	1990 - 1994	1990 - 1994	1989 - 1990
Antal "formellt" intervjuade	42	29	16
Viktigt sekundärmaterial	Sahlin-Andersson 1989	Engwall 1989	-

Tabell 1. Kort formalia om de tre studerade projekten.

Inom ramen för ett tidigare forskningsprojekt kartlades ytligt flertalet större bygg- och fastighetsprojekt i Sverige och samtliga i Stockholmsregionen vilka initierades och/eller genomfördes mellan åren 1973 och 1988.⁴² Kartläggningen innebar att i högre grad involverade formella organisationer, typ av byggnad liksom viss kunskap om planerings- och genomförandeprocesserna kunde erhållas. Kartläggningen gick rent praktiskt så tillväga att jag läste årsredovisningar från Sveriges åtta största byggtreprenadbolag, de tre största försäkringsbolagen, de största fastighetsbolagen liksom de största tekniska konsultbolagen från 1973 till 1988. Av de hundratals identifierade projekten framstod, med utgångspunkt från det tidigare forskningsprojektets frågeställningar, ett fyrtiotal projekt som speciellt intressanta. Kring dessa projekt samlades ytterligare material in i form av telefonintervjuer och tryckta dokument. Ett av de kriterier som gjorde att dessa projekt framstod som intressanta var det i dessa projekt stora antalet representerade formella organisationer.

Detta kriterium motiveras av att det sannolikt innebär att många individer med i relativt hög grad olika bakgrund varit inblandade i samma händelseförlopp. Olika bakgrund bör i sin tur innebära att deltagarna uppvisar större olikheter i sitt tänkande än om de har mer lika bakgrund.

Det bör även vara enklare att jämföra aktörer vilka deltagit i "samma" projekt än om de deltagit i olika projekt. I synnerhet som projekten definieras som mer eller mindre "unika" av de deltagande aktörerna. Då tillkomsten av stora bygg- och fastighetsprojekt omfattar väsensskilda verksamheter kan det dock vara ett allt för grovt antagande att "samma projekt" innebär att deltagarna i detta upplever omständigheter för sitt agerande som mer eller mindre lika. Därför har ett kriterium för valet av projekt varit att dessa bör omfatta flera personer, med i hög grad olika bakgrund, vilka varit inblandade i genomförandet av "samma" mer avgränsade delverksamhet. Projekt har valts där flera personer utfört liknande arbete parallellt eller i samarbete. Exempelvis ägdes Globens förvaltningsbolag av nio bolag vilka i projektarbetet representerades av ännu fler personer. I Sturegallerian deltog byggare från tre byggbolag vilka arbetade parallellt med liknande uppgifter. I Vasaterminalen bildade personer från tre arkitektkontor ett arkitektkonsortium för att lösa en gemensam uppgift. Detta kriterium innebär således att den "initiala" situationen har försökt likställas och att eventuella skillnader hos deltagarnas djupare tänkande har försökt maximeras. Dock kan inte stora likheter mellan de studerade aktörernas erfarenheter och uppfattningar uteslutas liksom en viss arbetsfördelning mellan involverade individer alltid kan förväntas ske. Projekten är som tidigare konstaterats en produkt av deltagande aktörers interaktion och det existerar därför ingen "dag noll" eller absolut likvärdiga förhållanden.

Ett annat kriterium för valet av studerade projekt var att de skulle vara avslutade. Även om det är svårt att avgränsa projekt både i tid och rum var ett kriterium att flertalet involverade individer inte längre uppfattade sig som aktiva deltagare i de studerade projekten. Detta för att de

⁴²Denna forskning utfördes tillsammans med docent Torbjörn Stjernberg, civilekonom Johan Berglund i PMO-gruppen vid Handelshögskolan i Stockholm samt docent Bo Hellgren vid företagsekonomiska institutionen på Linköpings Universitet. Se bland annat Blomberg, Hellgren och Stjernberg (1992).

involverade individernas agerande och relationer efter deltagandet i projekten skulle kunna jämföras med detsamma före deltagandet i projekten. Det vore även lämpligt om någon tid hunnit passera för att möjliggöra en bedömning huruvida agerandet efter projektdeltagandet reproduceras, det vill säga om eventuella förändringar av aktörernas agerande och relationer var bestående eller endast tillfälliga avvikelser. Helt har jag inte följt detta kriterium. När det empiriska arbetet påbörjades var fortfarande två av de ursprungligen fyra (se nedan) utvalda projekten långt ifrån avslutade. Dock var de planerade att vara avslutade långt före det här presenterade forskningsarbete beräknades vara avslutat. Att jag ändå valde dessa projekt innebar att en bättre insikt i de studerade händelseförloppen kunde erhållas (genom direktobservation). Det empiriska fältarbetet har därmed pågått under en relativt lång tidsperiod. Det första empiriska materialet, inom ramen för det här presenterade forskningsprojektet, samlades in under våren 1989 och det empiriska fältarbetet har pågått med hög intensitet fram till och med hösten 1993.

Av de omkring fyrtio intressanta projekten (av vilka flertalet innebar byggande i Stockholmsområdet) kunde nio projekt sorteras ut som speciellt lämpliga projekt enligt ovanstående kriterier.⁴³ Händelseförloppen kring dessa nio projekt studerades närmare främst genom en relativt omfattande sökning i skriftliga dokument som årsböcker, förtagsdokument och framförallt i totalt 18 facktidsskrifter mellan åren 1985 och 1990.⁴⁴ Dessutom genomfördes fler informella telefonintervjuer och intervjuer med inblandade aktörer.

Vid detta arbete framstod två ytterligare kriterier som viktiga för valet av lämpliga händelseförlopp att studera. Ett tredje kriterium blev därför att undvika sådana projekt där den "politiska omgivningen" varit eller kunde förväntas vara turbulent. Då denna typ av stora bygg- och fastighetsprojekt ofta uppfattas som kontroversiella och politiskt känsliga kan lokala opinionsgrupper, politiska partier med flera inte direkt involverade intressenter komma att i hög grad påverka de studerade händelseförloppen. Valet att försöka undvika projekt där dessa aspekter gör sig gällande motiveras av att tidigare studier visat att: 1) Tillgängligheten till erfarenheter från de direkt involverade aktörerna kan förväntas vara låg eller också präglas av politisk propaganda. 2) Händelseförloppens utveckling i dessa projekt är mycket svåra att härleda till de i projekten direkt involverade aktörerna och kan snarare sägas drivas av myndighetsrepresentanters vilja att ge tillstånd, journalister och mediaarbetare, representanter för politiska organisationer med flera. Detta är i och för sig intressanta intryck men ligger utanför detta forskningsprojekts ramar.⁴⁵ 3) De "politiska" projekten har visat sig vara svåra att avsluta, åtminstone inom de tidsramar som planerats av de involverade aktörerna. En sådan utveckling av de två projekt som ej var avslutade vid det empiriska arbetets början skulle försvåra jämförelsen mellan aktörers agerande före respek-

⁴³De nio projekten var: Arlanda Stad, Forum Nacka, Globen City, Kvarteret Speringens Backe (Sturegallerian), Södra Station och Vasaterminalen i Stockholm samt A6 Köpcentrum i Jönköping, Nya Knutpunkten i Helsingborg och Triangeln i Malmö.

⁴⁴De 18 tidskrifterna var: Affärsvärlden, Arkitektur/Ord & Bild, AT. Arkitekttidningen (samt Arkitektttävlingar), Byggnadsvärlden, Bygg och Teknik, Gruvarbetaren, Kulturminnesvård, Ljuskultur, Nautisk tidskrift, Ny Teknik, Ordets Makt, PLAN, Stadsbyggnad, Tidningen Byggingustrin, Under Svensk flagg, V-byggaren, Veckans Affärer och VVS.

⁴⁵Dessa intryck har dock legat till grund för andra forskningsinsatser, dels inom det forskningsprojekt som det här presenterade arbetet kan sägas ha sina rötter i (se Blomberg m fl 1992) men även i andra sammanhang, se exempelvis Blomberg m fl (1989), Hall (1980) och Jakobsson (1987).

tive efter deltagandet i projekten. Den utvecklade undersökningsmodellen bygger på att de involverade aktörerna kan någorlunda klart definiera projektens början respektive slut.

Relativt långt in i det empiriska arbetet bestod studien av fyra projekt. Ett av dessa utvecklades till att bli allt mer "politiskt turbulent". Tillgängligheten till de i detta projekt deltagande aktörerna blev allt sämre. Dessa, i och för sig mycket intressanta, intryck är därför (i möjligaste mån) exkluderade både från redovisningen av det empiriska materialet och från de efterföljande analyserna.

Ett fjärde kriterium blev den omfattning som händelseförloppen fanns dokumenterade i skriftlig form både i form av artiklar i olika fack-tidskrifter och i form av mer akademiska skrifter. Både Globen och Vasaterminalen var redan föremål för "vetenskapliga" studier.⁴⁶ De tre projekt som slutligen inkluderades i studien var minst sagt mycket uppmärksammade men trots det ändå relativt lite debatterade vad gäller mer politiska frågeställningar. Att projekten var väldokumenterade var viktigt för den genomförda historiska (re)konstruktionen.

Historisk (re)konstruktion

Merparten av de studerade händelseförloppen utspelades före det empiriska arbetet påbörjades. Studien har därmed stora inslag av historisk (re)konstruktion. I en första fas utfördes denna till stora delar genom sammanställning av sekundärmaterial (se ovan). Förutom det material som insamlats för de nio mest intressanta och lämpliga projekten insamlades ytterligare skriftligt material om de studerade projekten främst i form av kommunal diarieföring.

Det insamlade skriftliga materialet medförde att "minifall" kunde konstrueras för händelseförloppen kring tillkomsten av de fyra projekten. Detta utan att en enda mer "formaliserad" intervju eller ett enda besök på de involverade aktörernas arbetsplatser hade genomförts. För de tidigare faserna av besluts-, utformnings- och planeringsprocesserna var den kommunala diarieföringen till stor nytta. Till de parallella och efterföljande produktions- och genomförandeprocesserna var tidskriftsartiklarna till stor nytta. Det skriftliga materialet medförde, förutom att en första beskrivning av de historiska händelseförloppen kunde formuleras, även att en god bild av inblandade formella organisationer och i viss utsträckning även direkt inblandade personer skapades. Dessutom gav det skriftliga materialet en viss känsla för hur olika tänkesätt kring händelseförloppen kunde komma till uttryck (några formella innehållsanalyser av dessa texter genomfördes dock inte).

I enlighet med historieforskningens källkritiska tradition behandlades dock delar av det skriftliga materialet med en viss skepsis. I synnerhet många av tidskriftsartiklarna framstod som skrivna utan någon större ambition att mer "objektivt" eller "intersubjektivt" avbilda historiska förlopp som de uppfattades av de involverade personerna. De kommunala protokollen sågs dock i högre grad som givna vad gäller tidsmässiga datum, deltagande personer på möten etc (även vad gäller dessa officiella "data" finns dock tolkningsmöjligheter och inofficiella versioner).

⁴⁶Globen: Bröijersen m fl (1986), Sahlin-Andersson (1989), Hammarlund (1992). Vasaterminalen: Chatman (1988), Engvall (1989).

Enligt källkritiskt tänkande är dock fördelen med många olika typer av insamlingsmetoder att empiriska intryck från dessa kan jämföras med varandra. Detta framhålls även inom företagsekonomisk forskning som en viktig metod att minska risken för "fel" vid konstruktionen av fall (Pettigrew 1973, Yin 1984, Eisenhart 1989). Intrycken från det skriftliga materialet har jämförts med de intryck senare kom till genom mer personliga metoder (se nedan).

Samtal och observation

Den metod jag använt mig av mest i det empiriska fältarbetet är olika typer av samtal med personer vilka deltagit i de studerade projekten. "Samtal" kan dock utgöras av mycket olika aktiviteter och har så gjort i detta projekt. Samtalen har dels fyllt två ganska skilda funktioner, dels skett i olika former. Vad gäller de olika formerna kan särskiljas på två extremfall - observation (subjekt av objekt) och konversation (subjekt med subjekt) (Czarniawska-Joerges 1992: 201). Observation, i kombination med perfekt kontroll, är det positivistiska ouppnåeliga idealet, liksom det är inom naturvetenskapen. I extremfallet kan naturvetaren döda sitt objekt i syfte att studera det närmare, i andra fall kan naturvetaren behandla sitt studieobjekt med en respekt som gör relationen mer lik subjekt till subjekt. De två extremfallen observation - konversation är sådana på en skala bestående av grad av interaktion. Olika metoder befinner sig någonstans mellan dessa extremer.

En extremform av hög grad av interaktion är deltagande observation. Genom att anta rollen som deltagare i de studerade händelseförloppen interagerar man inte enbart genom talhandlingar utan även med andra former av fysiskt agerande.⁴⁷ Denna metod har jag inte använt. Det är uppenbarligen praktiskt omöjligt att använda deltagande observation vid historisk rekonstruktion. Även vad gäller de händelseförlopp som inträffade efter det empiriska arbetet påbörjades har metoden varit praktiskt omöjlig att använda. Att få tillgång till att aktivt delta i de studerade planerings-, utformnings- och beslutsprocesserna har inte varit möjligt. De praktiska svårigheterna att anta rollen som en aktivt deltagande aktör i de händelseförlopp som ska studeras kan dock sägas vara typiska för företagsekonomisk forskning. Detta kan ses som en anledning till varför det existerar så få antropologiska studier av så kallade komplexa organisationer (Czarniawska-Joerges 1992: 197).

En annan form av metod, vilken kan sägas vara något mindre extrem vad gäller hög grad av interaktion, är icke-deltagande observation. Forskaren är tillåten att vara närvarande, titta och ställa frågor, men inte att aktivt delta i händelseförloppen. Denna "skuggteknik" har använts av bland annat Mintzberg (1973) och Pettigrew (1973). Jag har i viss utsträckning använt icke-deltagande observation. I samtliga fall har jag minst en gång och i flera fall flera gånger besökt de involverade individernas arbetsplatser, både vad gäller den formella moderorganisationen och den formella projektorganisationen i de fall de inte sammanfallit. Intryck

⁴⁷Vid lång och intensiv interaktion kan detta medföra även mindre önskvärda konsekvenser. Forskaren (antropologen) kan misslyckas behålla distansen till sitt studieobjekt/sina subjekt och akultureras ("going native"), det vill säga forskaren börjar förgivetta samma rutiner och vanor som de studerade aktörerna. Ett hjälpmedel att uppehålla eller återfå distansen till sitt studieobjekt är a priori explicitgjord teori.

från dessa besök är svåra att formalisera men har betytt mycket för de i nästa kapitel beskrivna empiriska intrycken liksom för de efterföljande analyserna. På vissa arbetsplatser har stämningen varit allvarstygnd och formell, och på andra öppen, lekfull och personlig. På vissa råder pedantisk ordning och reda, medan andra arbetsplatser, vid en första betraktelse, framstår som närmast kaotiska. Det som främst begränsat dessa besök har varit resurser. I de studerade händelseförloppen har ett stort antal personer deltagit vilka är yrkesmässigt verksamma på ett stort antal geografiska platser. Skulle en högre grad av interaktion ha genomförts, det vill säga fler besök eller rent av mer kontinuerliga icke-deltagande observationer genomföras, skulle ett stort forskningsteam vara nödvändigt. Ett sådant har tyvärr inte stått till förfogande.

Detta skulle kunna ses som en allvarlig kritik mot det utförda forskningsarbetet. Forskaren (undertecknad) har inte avgränsat de studerade händelseförloppen tillräckligt och därmed inte kunnat erhålla tillräckligt "djup" i de empiriska intrycken. Delvis delas denna kritik, det empiriska materialet är brett. Dock löser en annan teknik mycket av problematiken kring intryckens "djup". Denna teknik redovisas nedan.

Intervjuer

Den övervägande delen av mina empiriska intryck har tillkommit genom samtal. Dessa samtal har skett i olika former. Bland annat genom informella samtal vid besök på de studerade aktörernas arbetsplatser i kombination med mer eller mindre ickedeltagande observationer. Gruppdiskussioner och lunchsamtal har utgjort viktiga empiriska intryck genom konversation. Förutom dessa samtal har jag genomfört ett stort antal mer formaliserade djupintervjuer. Dessa intervjuer har fyllt två separerbara funktioner.

1) De intervjuade har beskrivit de historiska händelseförloppen. Intervjuerna har därmed varit viktiga moment i att återskapa händelseförloppen före, under och efter deltagandet i de fyra projekten. De muntliga berättelserna har ställts mot varandra, mot det tidigare insamlade skriftliga materialet samt följts upp genom ytterligare insamlat sekundärmaterial (exempelvis formella organisationsdiagram, mötesprotokoll, handböcker, interndokumentation, finansiell redovisning etc). Intryck från intervjuerna har därmed haft stor betydelse för att konstruera den dimension som i undersökningsmodellen ses som en beroende variabel - aktörernas eventuellt brutna sociala relationer och eventuellt förändrade rutinmässiga agerande.

2) Intervjuerna har även varit den viktigaste källan till intryck vad gäller de involverade aktörernas tänkande. Intervjuerna har bidragit till konstruktionen av aktörernas kunskapslager på två sätt:

a) Då historiska beskrivningar av händelseförlopp som två eller fler individer deltagit i skiljer sig avsevärt kan detta bland annat antas bero på att dessa individer uppfattar och tolkar händelseförloppen annorlunda. De intervjuade individerna "väljer" (mer eller mindre medvetet/omedvetet) att uppfatta och beskriva olika delar och aspekter av de historiska händelseförloppen. Detta behöver inte innebära att händelseförloppen uppfattas så pass olika att berättelserna är i konflikt med varandra eller med det tidigare insamlade sekundärmaterial (så har varit fallet endast i enstaka fall). Däremot har det inneburit att stora skillnader mel-

lan aktörernas berättelser kunnat identifieras vad gäller exempelvis ordval, betoning på olika aspekter, olika tolkningar av och förklaringar till de olika händelserna. Dessa påtagliga skillnader har varit de kanske viktigaste intrycken för konstruktionen av idealtyper av aktörernas tänkande.

b) Intervjuerna har inte enbart behandlat de händelseförlopp som utspelats före, under och efter tillkomsten av de fokuserade projekten. Intervjuerna har delats upp i två delar. Den ena har fokuserat händelseförloppen kring projekten. Den andra delen har fokuserat den intervjuade, hans/hennes självuppfattning, uppfattning om andra och om sin yrkesmässiga verksamhet.

Intervjuerna kan i sin helhet, och i synnerhet den del som fokuserar den intervjuade, ses som ett eget händelseförlopp med en i tid och rum relativt avgränsad social dynamik. I detta spelar händelseförloppen kring tillkomsten av det fokuserade projektet en mindre roll. De två huvudaktörerna är forskaren (undertecknad) och den intervjuade. Denna situation har utnyttjats för att "komma åt" de i projekten involverades tänkande. Ett sätt att se på dessa intervjuer är att betrakta dem som experiment. I möjligaste mån har jag försökt hålla förhållandena likvärdiga kring de mer formaliserade intervjuerna. De har alla (med några få undantag) skett på den intervjuades arbetsplats. Detta bör öka chansen att de delar i individens kunskapslager/tänkande som normalt är verksamma vid individens yrkesmässiga verksamhet också är verksamma i intervjun (i kapitel tre konstaterades att individens kunskapslager består av många mer eller mindre fristående och ofta, motsägelsefulla delar). Intervjuerna följde till en början i möjligaste mån samma intervjuguide. Intervjuerna genomfördes över en relativt lång tidsperiod men eftersom individers mer djupa kunskapslager antas vara relativt stabila bör detta ha mindre betydelse. Den initialt oberoende variabeln var forskarens agerande, den beroende den intervjuades agerande. Övriga variabler skulle kontrolleras. Ambitionen var i början av det empiriska fältarbetet att behandla dessa mer formaliserade intervjuerna som experiment. Den beroende variabeln, bland annat i form av verbal text, skulle kunna jämföras mellan de olika individerna genom formell innehållsanalys. En sådan behandling av intervjuerna skulle sannolikt minska risken för forskarens "felaktiga" tolkningar av intervjuerna (vilket, enligt Yin (1984) och Eisenhart (1989) är den andra typen av "fel" som kan uppstå vid konstruktionen av fall).

"The structured interviewer is like the ignorant swimmer who fights against a powerful rip tide and finally succumbs to the tide because of exhaustion. Creative interviewers try to divine the flow of the rip and to swim with it in order to eventually gain control of the outcome - saving themselves." (Douglas 1985: 22)

Allt eftersom det empiriska arbetet fortskred framstod det dock som allt mer orimligt att behandla intervjuerna som strikta experiment. Intervjuerna gick inte att genomföra på det "kontrollerade" och strukturerade sätt som var tänkt. De intervjuade hade i hög grad olika mycket tid till förfogande. Vissa hade hela dagen på sig och andra hade maximalt en timme för att hinna med flyget till London. I många intervjuer var det svårt att följa den i förväg utformade intervjuguiden. De intervjuade var så pass olika att guiden inte var tillräckligt flexibel. Vissa hade hur mycket som helst att säga om varje detalj och ville mitt i intervjun visa olika delar av sin arbetsplats och presentera sina kollegor för att sedan fortsätta samtalet i matsalen tillsammans med ytterligare

kollegor. Andra framstod lågmälda och närmast rädda och undrade mer om mitt forskningsprojekt än var villiga att prata om händelseförloppen kring bygg- och fastighetsprojekten eller om sig själva. Jag som intervjuare kunde inte agera som en "oberoende variabel" - intervjuerna blev i form av växelverkande interaktion.

Alla dessa fenomen som påverkade eller uppstod i intervjusituationen har varit viktiga intryck, av vilka några kommer att dyka upp senare. De medför dock att fruktbarheten av att se intervjuerna som strukturerade experiment minskar. I stället för att simma mot strömmen försökte jag utnyttja strömmarna maximalt, oavsett vilken riktning de tog i varje enskild intervju.

Öppna frågor

För att kunna ge den intervjuades mer omedvetna tänkande möjlighet att "träda fram" i dennes agerande (i tal och i kroppsrörelser) har ett inom samhällsvetenskapen sedan länge uppmärksammat fenomen utnyttjats. Människan har en tendens att under situationer vilka inte stämmer med tidigare erfarenhet (kunskapslager) ändå försöka tolka dessa så att de "passar in". Denna egenskap har bland annat utnyttjats av psykologer och sociologer i olika typer av metoder. Inom psykodynamisk forskning används så kallade projektiva metoder vilka går ut på att utsätta en person för en diffus och ostrukturerad situation. Personen tenderar att ge situationen en struktur och ett meningsfullt innehåll vilket antas bestämmas av personens inre privata värld (Rapaport 1952, Rehndahl 1992, jämför också med Weicks syn på "anchoring" i avsnitt 2.4 ovan). En välbeprövad sådan metod är Rorschachtestet där personen ombeds beskriva ett antal bleckplumpar (Rendahl 1992). En annan metod som utnyttjar detta fenomen är experiment uppbyggda kring det så kallade autokinetiska fenomenet (Sherif 1935, Jacobs och Campbell 1961, Zucker 1991, se även Asplund 1979, 1987). I dessa experiment placeras en (eller flera) personer i ett totalmörkt rum med endast en stationär liten ljuspunkt. Subjektet ombeds observera ljuspunkten och därefter beskriva dess eventuella rörelser. Individuella subjekt utvecklar vid upprepade experiment stabila mönster för ljuspunktens rörelser, dessa skiljer sig dock från individ till individ. Placeras flera subjekt i rummet utvecklar gruppen gemensamma stabila mönster. Garfinkels (1967) etnometodologiska övningar, vilka bland annat går ut på att "störa" oftast "synliga men ouppmärksammade" rutiner och vanor i social interaktion, kan sägas bygga på samma tanke. Aktörer görs tvivlande och tvingas till att medvetet tolka delvis främmande situationer.

En liknande tanke ligger bakom användandet av öppna frågor i de genomförda intervjuerna. Genom att i möjligaste mån undvika att med välavgränsade och konkreta frågor styra den intervjuades tankar ges utrymme för dennes tolkningar. Dessa tolkningar kan inte tas som givna fakta vad gäller olika händelseförlopp men kan antas vara uttryck för de djupare delarna av individens kunskapslager. Idealet vore att inte fråga någonting utan endast "störa" den intervjuade på något sätt så att han börjar berätta om, och reflektera kring, sig själv och sin syn på sådant som han uppfattar som viktigt i sitt yrkesliv. Intervjuerna har utformats enligt denna princip. Frågorna har i stor utsträckning setts som ett sätt att göra de olika intervjusituationerna mer lika för att därmed kunna

jämföra den intervjuades berättelser (som det autokinetiska experimentets nedsläckta rum). Den intervjuade har före de mer formella intervjuerna fått mycket knapphändig information om vad forskningsprojektet går ut på samt vilka och vilken typ av svar som förväntas (som instruktionen att observera och beskriva ljuspunkten). Detta för att öka den intervjuades utrymme för tolkningar.

Det var dock viktigt att den intervjuade var motiverad och intresserad av att förstå och få klarhet i (intervju)situationen, även om han/hon inte var intresserad av intervjun i sig. För att inte den intervjuade ska känna så pass stor osäkerhet att han/hon inte vill eller kan samarbeta har därför ett förtroende försökt åstadkommas genom en inledande presentation av forskarens verksamhet och det aktuella projektets omfattning (dock inte mycket om dess innehåll).⁴⁸ Därefter har den intervjuade ombetts berätta om sin skolgång och tidigare yrkesmässiga verksamhet och vad denna har haft för betydelse. Detta har inte varit av primärt intresse men har fyllt funktionen att den intervjuade kommit igång att prata samt givit ledtrådar om vad som kan ligga bakom den intervjuades tänkande. Denna typ av frågor visar även på respekt och intresse för den intervjuade. Därefter har öppna frågor ställts om händelseförloppen kring tillkomsten, genomförandet och konsekvenser av det fokuserade projektet.

Efter att den intervjuade fått berätta sitt yrkeslivs historia ställde jag ett antal i hög grad öppna "huvudfrågor". Frågornas karaktär medförde att de gick att besvara på mycket olika vis. Före intervjuerna hade jag försökt att förutse olika typsvar och förberett olika följdfrågor vilka blev olika aktuella beroende på vilken typ av svar jag fick på huvudfrågan. De öppna frågorna gav den intervjuade stora möjligheter till tolkningar och olika svar. "Effektiva" huvudfrågor vad gäller att producera olika typer av svar i de olika intervjuerna var bland andra:

Varför deltog du i det aktuella projektet?
Vad är det bästa respektive sämsta med projektarbete?
Vilka konsekvenser har det aktuella projektet fått?
Är det aktuella projektet ett lyckat projekt?

Svaren varierade mycket. De svar den intervjuade gav uppfattade de dock ofta som "det självklara sättet" att besvara frågan. Intervjuerna kom att utvecklas åt påtagligt olika håll. Även när jag senare i intervjuerna med mer styrande frågor försökte få den intervjuade att tala om annat än dittills återkom oftast den intervjuade till samma typer av aspekter. Vissa typer av aspekter eller teman återkom gång på gång i respektive intervju oavsett vad jag frågade om. Aspekterna var dock mycket olika i jämförelse mellan intervjuer med olika aktörer. En intervjuad svarade exempelvis på fråga nummer tre ovan med att projektet varit intressant och utmanande att arbeta med och att han fått betydligt bättre självförtroende. Min följdfråga var om detta ökade självförtroende hade fått några mer konkreta konsekvenser. Den intervjuades svar gav ledtrådar till om han/hon hade förändrat sitt agerande eller sina relationer. En annan följdfråga var om projektet fått några andra konsekvenser. Den intervjuade svarade med att även andra projektdeltagares självkänsla

⁴⁸Inte minst Garfinkels (1967) övningar visar hur konversationer fullständigt kan bryta samman då de "störs" (det kräver dock kraftiga störningar). Även vid smärre sammanbrott producerar ofta starka negativa upplevelser och emotionella reaktioner hos de inblandade.

"vuxit" med projektet. Vid deltagande i stora projekt, och kanske även i andra sammanhang i den intervjuades arbetsliv, tycktes frågor om individers självförtroende och självkänsla vara viktiga. Däremot framstod aspekter som att bidra med något till någon annan, att en arbetsgrupp svetsas samman eller att några sorteras ut, att man lyckats bidra med ett finansiellt bra eller dåligt resultat, att man lyckat skapa en estetiskt vacker byggnad, eller andra aspekter som förekommit som svar i intervjuerna vara mindre viktiga för den här projektdeltagaren.

Tolkningsprocessen

Mina "naivt tolkade" empiriska intryck har tillsammans med de studerade aktörernas vardagskunskap bland annat resulterat i tre omfattande fallberättelser (se nedan samt kapitel 5 och 6). Fallberättelserna har tillsammans med övriga intryck utgjort min naiva bild av den del av praktiken som den utförda studien bland annat syftar till att förklara.

Att få en ungefärlig bild av aktörernas rutinmässiga agerande och sociala relationer före respektive efter projektarbetet har varit relativt enkelt. Utifrån de studerade projektdeltagarnas berättelser och genom sekundärmaterial har jag kunnat konstruera bilder av vad jag i undersökningsmodellen behandlar som en beroende variabel. Jag har ritat enkla bilder beskrivande över hälften (50 av 80) av de formellt intervjuade projektdeltagarnas relationer. Jag har även utifrån projektdeltagarnas beskrivningar av sitt eget och sina kollegors agerande kunnat konstruera renodlade beskrivningar av projektdeltagarnas rutinmässiga agerande före och efter projektarbetet.

Vid konstruktionen av dessa bilder och beskrivningar har jag medvetet försökt låta bli att ge dem någon förklaring. Jag har försökt undvika förklara varför en viss projektdeltagare utför ett visst arbete på det sätt han/hon gör. Jag har försökt undvika att förklara varför två aktörer interagerar regelbundet. Jag har försökt undvika att förklara varför vissa relationer bryts medan andra bibehålls. Jag har med andra ord försökt "objektivera" mina intryck vad gäller de studerade aktörernas rutinmässiga agerande och sociala relationer. Varje aktör har utifrån dessa intryck placerats i ett tvådimensionellt diagram där den ena dimensionen bestod av grad av förändrat rutinmässigt agerande och den andra av grad av förändrat agerande (jämför med "fyrfältaren" i figur 3 avsnitt 1.5 ovan). Omkring hälften av de beskrivna projektdeltagarnas agerande och relationer har varit svåra att placera diagrammet. Det har varit svårt att avgöra om deras agerande eller relationer ska betraktas som mycket eller mindre förändrade. Dessa "gränsfall" har ändå kunnat användas i analysens senare skeden (se avsnitt 8.4 nedan). De resterande projektdeltagarna (omkring 25) har jag relativt problemfritt kunnat kategorisera som mer eller mindre förändrade vad gäller agerande och/eller relationer.

Processen att skapa bilder av projektdeltagarnas djupare kunskapslager, det vill säga det som jag i undersökningsmodellen behandlar som en oberoende variabel, har varit betydligt mer problematisk. I och med att de djupa kunskapslagren har antagits vara relativt löst kopplade med ytligare lager har jag inte kunnat fråga projektdeltagarna själva om hur deras djupa kunskapslager ser ut. Däremot är samtliga kunskapslager aktiva när de agerar (se avsnitt 3.2 ovan). Projektdeltagarnas agerande

under intervjutillfället är därmed delvis uttryck för innehållet i deras djupa kunskapslager. Genom att jämföra de intervjuades, ofta ouppmärksammade men mycket olika, val av svar på både de öppna huvudfrågorna och på följdfrågorna har jag kunnat konstruera renodlade beskrivningar av de djupa kunskapslagren. Vissa projektdeltagare talade i tre timmar i sträck om hur viktigt det är att man planerar, analyserar, kalkylerar, budgeterar, följer upp och kontrollerar. Andra projektdeltagare, vilka utfört liknande uppgifter i samma projekt, talade lika länge och intensivt om hur viktigt det är att man engagerar, är ärlig, skapar gruppkänsla, har kul och löser problem allt eftersom. I vissa intervjuer var det omöjligt att tala om någonting annat än funktionella lösningar för slutanvändarna. I andra framstod den intervjuades arbetsliv inte bestå av annat än finansiella överväganden och ROI-tal. Utifrån den socialfenomenologiska referensramen är ett rimligt antagande att dessa skillnader bland annat är ett uttryck för att deras respektive djupare kunskapslager skiljer sig åt. Om samma personer vid ytterligare samtal tre år senare uppvisar samma skillnader är antagandet än rimligare.⁴⁹

Genom att identifiera denna typ av teman i samtalen med respektive aktör har jag konstruerat bilder av de studerade projektdeltagarnas kunskapslager. Jag har inte enbart läst de utskrivna intervjuerna flera gånger om, gått igenom de naivt tolkade fallberättelserna och lyssnat på bandinspelningarna upprepade gånger. Jag har även försökt tänka tillbaka på de olika intervjuerna. På de ofta mycket långa samtalen och luncherna och på de betydligt mindre ofta ganska tysta, korta och nästan obehagliga mötena. Jag har även samtalat med de 25 projektdeltagare som var relativt enkla att placera vad gäller grad av förändrat agerande och grad av förändrade relationer vid minst två tillfällen, ofta med flera års mellanrum.

Dessa empiriska intrycken har jag i den efterföljande tolkningsprocessen försökt sortera inte främst utifrån mitt sunda förnuft och min kunskap som aktör i vardagsvärlden utan utifrån min forskningsfråga och utifrån min teori. Inte enbart utifrån den tidigare redovisade socialfenomenologiska referensramen utan även utifrån andra modeller och perspektiv har jag försökt gruppera och ordna mina intryck. Tillsammans har dessa modeller styrt tolkningen av de empiriska intrycken. Jag har sålunda växlat mellan å ena sidan närhet till empirin och de studerade aktörernas praktiska intressen och å andra sidan distans till empirin, närhet till de teorier jag försökt applicera och mina forskningsintressen. De modeller och teorier som jag uppfattat som fruktbara vad gäller att sortera de empiriska intrycken och förklara de tidigare "objektiverade" händelseförloppen kommer jag att referera, och ibland redovisa, löpande i de analyser som följer i denna skrifts tredje och avslutande del.

Val av intervjuade aktörer

Valet av den del av praktiken som studerats empiriskt innebar inte enbart val av samarbetsprojekt. Det innebar även val av vilka aktörer som skulle

⁴⁹De fyra ovan beskrivna intervjuerna är endast renodlade exempel. I intervjuerna identifierades betydligt fler och mer nyanserade skillnader mellan aktörernas svar, se analyserna i del tre.

inkluderas i dessa händelseförlopp och vilka personer som skulle intervjuas. Första utgångspunkten var vilka personer som i det tidigt insamlade sekundärmaterialet omnämndes som nyckelpersoner. Därefter valdes de personer som de initialt intervjuade har uppfattat som viktiga. Varje intervjuad har fått nämna vilka de uppfattat som viktiga i respektive projekt och händelseförlopp. Efter ett antal intervjuer har "snöbollen" stannat upp - alla har nämnt varandra och ingen ytterligare tillkommer. Samma teknik användes för att välja aktörer vilka de i projektet deltagande nyckelaktörerna uppfattade som viktiga samarbetskollegor utanför gruppen av direkt deltagande aktörer.⁵⁰

Jag har genomfört mer formaliserade intervjuer med 81 personer (91 om det fjärde projektet inkluderas). Dessa har varierat mycket i tidsåtgång, ett fåtal har tagit en timme andra har behövt mer en ett tillfälle (efter fyra timmar är oftast både den intervjuade och den intervjuande alltför utmattade för att fortsätta intervjun). Genomsnittstiden uppskattar jag till omkring tre timmar. Till dessa intervjuer tillkommer omkring 40 längre men mer informella intervjuer, luncher och gruppsamtal i anknytning till olika besök. Dessutom utfördes i samband med valet av vilka bygg- och fastighetsprojekt som skulle ingå i den empiriska studien över 40 telefonintervjuer vilka tog omkring 30 minuter per intervju.

Praktisk hantering av det empiriska materialet

Med enstaka undantag spelades samtliga mer formaliserade intervjuer in på band. Ett flertal av övriga samtal spelades också in. Dessutom skrevs omfattande anteckningar under samtalens gång. Bandinspelningarna, anteckningarna och minnesintryck utgjorde råmaterial för de i direkt anknytning till samtalen skrivna protokollen. Vissa intervjuer blev mycket långa och dessutom uppdelade av perioder med i och för sig viktiga intryck men mycket tidsödande att skriva ner (exempelvis lunchsamtal om både det ena och andra). På grund av resursskäl skrev jag därför inte ner samtliga intervjuer och samtal ord för ord. Utifrån intervjuprotokollen kompletterade jag sedan de, utifrån sekundärmaterial och mindre formella samtal, tidigare konstruerade "minifallen". Fallen inkluderade i möjligaste mån utspelade händelseförlopp, dock eftersträvade jag en öppenhet vad gäller de involverade aktörers djupa kunskapslager till slutet av det empiriska arbetet.

Efter att ha färdigställt de (re)konstruerade historiska händelseförloppen inkluderade jag även de intervjuade aktörernas beskrivningar av sig själva, varandra och sina relationer med kollegor i de allt mer omfattande fallberättelserna. De omfattande fallberättelserna (50 till 100 sidor) skickades därefter ut till de intervjuade aktörerna för påseende. Med detta utskick bifogade jag även en uppmaning om att det vore mycket positivt med återföring i skriftlig eller muntlig form. I de fall ingen kontakt togs från den intervjuades sida tog jag kontakt med dem. I ett senare skede när vissa aktörer framstod som extra intressanta tog jag kontakt med dessa igen för fortsatta samtal. De personer som är citerade eller omnämnda i de fallberättelser som ingår i de efterföljande kapitlen i del två (och som i jämförelse med de mest omfattande versionerna är

⁵⁰"Snöbollstekniken" används ofta vid sociologiska elitstudier (Statens offentliga utredningar 1990:44: 308, 9) och inom formaliserad social nätverksanalys, så kallade egonätverk (Wasserman och Faust 1993: avsnitt 2.2).

betydligt kortare) har fått ytterligare tillfälle att kommentera berättelserna. De intervjuade projektdeltagarna har varit till mycket stor hjälp och visat stort engagemang för forskningsarbetet. Jag har under hela forskningsprocessen strävat efter att befrämja i hög grad intersubjektiva tolkningar mellan undertecknad och de intervjuade aktörerna. Samtidigt bör dock konstateras att händelseförlopp aldrig är desamma för olika aktörer. Två personer kan aldrig befinna sig på i tid och rum samma plats eller uppfatta "samma" situationer exakt lika. Det har därför aldrig varit min ambition att skapa en helt sammanhängande berättelse utan tvetydigheter. Olika delar av berättelserna är olika relevanta för olika aktörer. De har dock accepterats som beskrivningar av den studerade praktiken. De kan därför antas vara i relativt hög grad intersubjektivt tolkade mellan mig och studerade aktörer.

DEL TVÅ

EMPIRI

"Varje beskrivning är också en analys; den är ett försök av författaren att i skriftlig form återge det mönster som under studiens gång har framträtt för honom/henne. Därför är åtskillnaden mellan beskrivning och analys, som ofta förekommer i forskningsrapporter - även i denna - fiktiv i den meningen att någon bestämd gräns mellan de två inte finns. Det finns dock skillnader. Beskrivningar rör sig ofta nära empirin, och använder ofta empirins språk och uttryck medan den uttalade analysen ofta är ett försök att överföra/översätta de specifika empiriska iakttagelserna till mer generella kategorier." (Forsell 1992: 52).

Det är ofta analytiskt poängfullt att skilja mellan "empiri", intryck med ursprung i praktiken eller vardagsvärden, och "teori", mer formaliserade synsätt, resultat av någon form av analys i den så kallade akademiska världen. Att gränsdragningen mellan dessa begrepp är problematisk och att empiriska intryck alltid är belastade av någon form av teori är knappast fruktbart att ifrågasätta. Flertalet av nutida filosofer, vetenskapsteoretiker, samhällsvetare och naturvetare som ägnat frågan större tanke är förefallande eniga, om än utifrån olika utgångspunkter och med olika argument - det finns inte några "rena", "neutrala" eller strikt "objektiva" empiriska observationer. Trots eventuella ambitioner att objektivt redovisa empiriska observationer, data, är ändå alla berättelser på något sätt sorterade. De kan därmed aldrig utgöra den sanna eller rätta beskrivningen av det verkliga sociala dramat. Vad som behandlas som empiriskt givet, som data, eller som en produkt av tolkningar och analys, som teori, är därmed inte självklart.

I detta kapitel är dock ambitionen att presentera i hög grad empiriskt förankrade berättelser. I de följande avsnitten presenteras berättelser, vilka till stora delar är sorterade av människor som deltagit i de händelseförlopp berättelserna handlar om. Självklart är berättelserna i hög grad även en produkt av min sortering, men denna har "godkänts" av de involverade människorna. De utgör inte "den sanna historien", men steg har tagits för att främja möjligheterna till intersubjektiva tolkningar mellan forskaren och de personer, vars utsagor berättelserna är grundade på (se metodkapitel fyra).

I de följande kapitlen berättar jag om tillkomsten av tre stora bygg- och fastighetsprojekt. Varje projekt beskrivs ur olika aspekter och på olika sätt. Kapitel fem består av en detaljrik och mer eller mindre kronologisk

historia om tillkomsten av "Globen". Denna berättelse antyder förhoppningsvis hur pass komplexa, omfattande och ofta överraskande de studerade händelseförloppen varit. Ett stort antal aktörer figurerar i berättelsen som spänner över ett flertal år och omfattar flera typer av verksamheter. Berättelsen om Globen kan sägas fokusera "handlingens landskap" (Brunner 1986). Kapitlet är tänkt att möjliggöra för läsaren att följa logiken bakom tillkomsten av de tabeller som kapitlet utmynnar i. Tabellerna beskriver i renodlad form de konsekvenser (grad av förändrat agerande respektive bibehållna sociala relationer) som tillkomsten av Globen inneburit för några av de involverade aktörerna. Berättelsen om Globen kan således sägas främst fokusera det som i undersökningsmodellen i del ett ses som en beroende variabel.

I kapitel sex berättar jag om tillkomsten av "Vasaterminalen" och om tillkomsten av "Sturegallerian". De kronologiska händelseförloppen vid tillkomsten av Vasaterminalen respektive Sturegallerian redovisar jag i betydligt mer reducerad och sorterad form. I dessa projekt fokuseras några enstaka aktörer vilka jag beskriver mer ingående.

GLOBEN

I den första delen av detta kapitel, avsnitt 5.1, redovisar jag, i form av en relativt detaljerad berättelse, mina intryck av de händelseförlopp som påstås ha ägt rum under ett antal år under 1980- och början av 1990-talet. Denna del är, som redan antytt, ofrånkomligen delvis en produkt av mina mer eller mindre förgivettagna tolkningar och perspektiv. Berättelsen omfattar även detaljer som inte behöver ha direkt relevans för efterkommande analyser. Det är tänkt att läsaren ska få någon möjlighet att med sina egna utgångspunkter bedöma de efterkommande analysernas rimlighet utifrån det presenterade materialet.

I det andra avsnittet i detta kapitel, 5.2, redovisar jag ytterligare empiriskt förankrade intryck. Dessa kan i högre grad än i det föregående avsnittet sägas vara uttryck för en av mig medvetet genomförd analys. De empiriska uttryck som förs in här har redan sorterats enligt en mer medveten strategi, styrd av den i del ett formulerade forskningsfrågan och utvecklade referensramen. Redovisningen bryter således i högre grad än berättelserna i avsnitt 5.1 med de involverade personernas egna uppfattade händelseförlopp. Avsnittet utmynnar i tabeller vilka i renodlad och "objektiverad" form beskriver de konsekvenser de studerade projekten fått för de involverade aktörernas rutinmässiga agerande och sociala relationer.

5.1 Globen och det berusande 1980-talet.

I höstens solsken skimrar globen blont:
en bubbla i en dröm, imaginär,
en hägring över Stockholms horisont?

Nej, den är högst konkret och stationär,
en hållbar och beständig mastodont.
Är det Saturnus som landat här?

Snarare då Merkurius - ty den front
vi rör oss på lär handla om affär.
Det är ekonomi och sånt.

I dagens värld finns ingen högre sfär.

Kajen
(Svenska Dagbladet, 1987 10 13)

Johanneshovsområdet

Strax söder om Stockholms innerstad ligger en relativt välavgränsad och drygt 20 ha stor markyta. Området är geografiskt avgränsat av en motorled (Nynäsvägen), ett markgående tunnelbanespår samt genom områdets höga läge (50 meter över stadens nollplan). Området benämns tidvis Johanneshovsområdet och kommer att så benämnas även här. Avståndet mellan Johanneshovsområdet och Stockholms stadskärna är kort, det behöver endast ta några minuter att med bil eller tunnelbana förflytta sig där emellan. Området kan sägas vara strategiskt för Stockholms stadsbild. Stockholmsåsens förlängning möter på södra sidan om Årstaviken en höjdrygg på vilken Johanneshovsområdet är beläget. Områdets strategiska läge understryks av att man så sent som 1859 till 1861 där började uppföra en befästning, Johanneshovs Skans. Rester av detta byggnadsarbete finns än idag bevarade i form av en granitmur, vilken numera är lagskyddad fornlämning.

Närliggande områden som exempelvis omfattar Hammarbyhöjden, Västra Johanneshov och Slakthusområdet består av både bostäder och arbetsplatser. Dessa områden var sedan länge av relativt låg status. Marken har inte ansetts lika värdefull som motsvarande områden exempelvis norr om Stockholm. Hyresnivån för kommersiella lokaler har länge varit låg och var sjunkande i början av 1980-talet. Invånarna i denna del av Stockholm var relativt lågutbildade, vilket återspeglas väl i typen av arbetsuppgifter företagen i områdets erbjuder. Att Bankgirocentralen, med behov av lågutbildad arbetskraft, sedan 1988 är belägen i direkt anknytning till Johanneshovsområdet, kan ses som ett uttryck för att så fortfarande är fallet. Den sydöstra sektorn av StorStockholm har dock ett stort befolkningsunderlag, vilket i början av 1980-talet förväntades öka.

Johanneshovsområdet har använts för olika sportaktiviteter sedan 1930-talet. 1936 anlades Johanneshovs idrottsplats genom beredskapsarbete. Idrottsplatsen användes främst för fotbollsspel. I mitten på 50-talet invigdes en konstfrusen ishockeyrink som från början var en utomhusarena för i första hand allsvensk ishockey. I samband med arbeten med "Söderstadion", 1961, revs en av de två rondeller som byggdes 100 år tidigare och då utgjorde delar av den aldrig färdigbyggda befästningen. Under årens lopp har idrottsområdet byggts ut och omfattade i början av 1980-talet en inomhusarena, "Isstadion", med 8 600 sittplatser vid ishockey, en utomhusarena, "Söderstadion", med 12 000 sittplatser vid fotboll, samt en träningshall för ishockey, två träningsplaner för fotboll och parkeringsutrymmen.

Tävlingen

Johanneshovs Isstadion hade i början av 1980-talet ett högt utnyttjande av idrottstävlingar, träning och musikevenemang. Anläggningen ansågs gammal, sliten och trång. Då lämpliga lokaler saknades kunde det vara svårt att få en del evenemang förlagda till rikets huvudstad. Det fanns ett behov av en upprustad eller ny arena i Stockholm.

Privata investerare, lokala intressenter, företrädare för idrottsrö-

relsen och politiker har vid olika tidpunkter och i olika sammanhang diskuterat förslag på nya publikarenor i Stockholm. Att lägga tak på Råsunda Fotbollsstadion, en publikarena på Östermalms idrottsplats, en arena intill Södrastationsområdet, en arena på Centralstationsdäcket samt en upprustning och/eller ombyggnad av Johanneshovsområdet har varit några förekommande förslag. Förslag rörande Johanneshovsområdet drevs under 1970-talet starkt från bland annat Svenska Ishockeyförbundet och Riksidrottsförbundet. Även företag på bygg- och fastighetsmarknaden har stundom försökt intressera Stockholms stad. Främst den "folkrörelseägda" bygg- och förvaltningskoncernen Riksbyggen har kommit med förslag rörande området. I början av 1980-talet lyckades man intressera dåvarande fritidsborgarråd Ingmar Josefsson (s) som tog över initiativet och i sin tur propagerade för Johanneshovsområdet i kommunen. Ett problem med förslag som gick ut på att rusta upp Isstadion och/eller Söderstadion var att dessa, med hänsyn till gällande byggnormer och säkerhetsföreskrifter, skulle medföra en avsevärd minskning av antalet sittplatser.

Politiker och tjänstemän i Stockholms stad kände ett allt starkare behov av en ny arena. Man hade ansökt om värdskapet för världsmästerskapet i ishockey 1987 men då man bland annat inte hade en lämplig arena gick arrangemanget istället till Wien. Stockholm ansökte dock även om värdskapet för världsmästerskapet i ishockey 1989. För att man skulle få agera värd krävdes dock att man kunde presentera en lämplig arena. Tillkomsten av en modern stor arena för idrotts- och kultur/musik-evenemang av olika slag skulle kunna bli ett ytterligare led i Stockholms stads strävan att främja regionens utveckling som turistmål. Stockholms fritidsförvaltning fick 1982 i uppdrag av fritidsnämnden att utarbeta ett underlag för beslut om utbyggnad av Johanneshovsområdet. Fritidsborgarrådet menade att det var angeläget att man i Stockholm satsade på en modern arena och ett projekt, då splittrade resurser skulle minska möjligheten att genomföra något överhuvudtaget.

Behovet av en ny arena för kultur- och idrottsevenemang var dock inte den enda faktorn som låg bakom det som komma skulle. I syfte att avlasta trycket på nya kontor i innerstaden hade politiker i Stockholms stad under flera år försökt finna lämpliga lägen för koncentrerad kontorsbebyggelse i Stockholms närförorter. 1982 beslöt kommunfullmäktige att uppdraga åt byggnadsnämnden att föreslå lägen för så kallade cityfilialer. Området kring närliggande Gullmarsplan med station för tre tunnelbanelinjer, busshållplats och ett mindre butiksentrum samt Johanneshovs omnejd med ytterligare två tunnelbanestationer blev, på grund av sitt läge och goda kommunikationer, ett intressant föremål för byggnadsnämndens utredning. Utredningen resulterade i att Byggnadsnämnden i november 1983 uttalade sig om att cityfilialer;

"... bör koncentreras till ett läge söder om innerstaden. I första hand bör arbetet inriktas på området Johanneshov/Isstadion och ske i samråd med fritidsförvaltningen".⁵¹

Som en första etapp i utvecklingen av en cityfilial i Johanneshovsområdet var tanken att man runt idrottsarenorna kunde skapa ett attraktivt ar

⁵¹ Stockholms Kommun, Protokoll 85 02 14: 1.

betsområde med kontor, sporthotell, restauranger och andra kommersiella verksamheter med anknytning till sport och kultur.

1983 föreslog fritidsförvaltningen genomförandet av en projekttävling för Johanneshovsområdets utbyggnad av samma typ som staden och Statens Järnvägar genomfört för Centralstationsområdet ett par år tidigare. Tanken var att staden skulle byta byggrätter mot att privata intressenter skulle bekosta och bygga aktuella idrottsanläggningar, vilka skulle övergå i stadens ägande. I samband med behandlingen av anmälan av förslag till extra investeringsinsatser för utveckling och arbete i Stockholm den 6 juni 1984 godkände Kommunstyrelsen följande riktlinjer för "Johanneshovs Fritidscentrum":⁵²

Johanneshovs idrottsområde utvecklas till ett kommunalt fritidscenter för idrott, fritid och kultur.

En ny idrottshall byggs för ishockey, friidrott och bollsport men också för musikevenemang och andra kulturella aktiviteter.

Söderstadion och Isstadion rustas upp.

Ett idrotts- och konferenshotell byggs samt utrymmen för parkering och andra servicefunktioner.

Ett särskilt kommunalt bolag bildas för fritidscentret. Kommunen satsar 80 Mkr i bolaget. Planeringen sker i samarbete med bland andra idrottsrörelsen och olika arrangörer.

Byggstart under 1985.

I den fortsatta planeringen fastställde fritidsnämnden vissa riktlinjer om vilka funktioner Johanneshovs Sport- och Kulturcentrum skulle inrymma. Bland annat fastställdes att idrottshallen borde ha en åskådar-kapacitet på 13 000 sittplatser vid ishockey samt att ett, i anslutning till hallen, högklassigt arbetsområde med kontorslokaler om 60 - 90 000 kvadratmeter våningsyta skulle etableras. Idrottsanläggningarna var tänkta att förvaltas av ett särskilt bolag där kommunen skulle vara majoritetsägare, de kommersiella delarna förutsattes ägas och förvaltas av en annan intressent.

En projektgrupp med representanter för fritidsförvaltningen, fastighetskontoret och stadsbyggnadskontoret bildades. 19 december 1984 gav kommunstyrelsen formellt uppdraget till fritidsnämnden att i samarbete med fastighetsnämnden och byggnadsnämnden genomföra en projekttävling för Johanneshovsområdet. Arbetet med att utarbeta ett tävlingsprogram präglades av stor tidspress, då den nya arenan skulle vara färdig till världsmästerskapet i ishockey 1989. Initialt planerades byggstarten till 1985 men det första spadtaget skulle inte tas förrän i september 1986.

Under en skriftlig rundfrågning till 33 företag under sommaren

⁵² Stockholms Kommunstyrelse, Protokoll 84 12 19: 2.

1984 visade elva företag eller företagsgrupper uttalat intresse att delta i tävlingen. Av dessa utkristalliserades fem grupper som kommunens projektgrupp ansåg var mest seriösa. Dessa inbjöds att mot en ersättning av 200 000 kronor vardera delta i tävlingen. Tävlingen var dock öppen för alla men övriga deltagare fick delta utan ersättning. De fem inbjudna grupperna var följande:

Skandia/NCC, med FFNS Stockholm (grupp Larsén) som arkitekt.

Scandiakonsult AB, med ABV som byggare. Berg Arkitektkontor som arkitekt och EKF/Stockholms Badhus som finansiär och förvaltare.

Diös/Fabege/SPP, med Malmquist och Skoogh Arkitektkontor AB i samarbete med Skidmore, Owing & Merrill, New York, som arkitekter.

SIAB, med Rosenberg & Ståhl i samarbete med Rocco Compagnone som arkitekt och försäkrings AB Valand som finansiär.

Skanska, med VBB som arkitekt och övrig konsultmedverkan.

Tävlingsprogrammet blev klart i mars 1985. I programmet poängterades att målet var att skapa ett unikt sport- och kulturområde av hög internationell klass. I programmet fanns en illustration som visade hur arenan och området kunde gestaltat sig om utbyggnaden var klar. Det poängterades dock att illustrationerna och programmet inte skulle uppfattas som styrande för tävlingen.

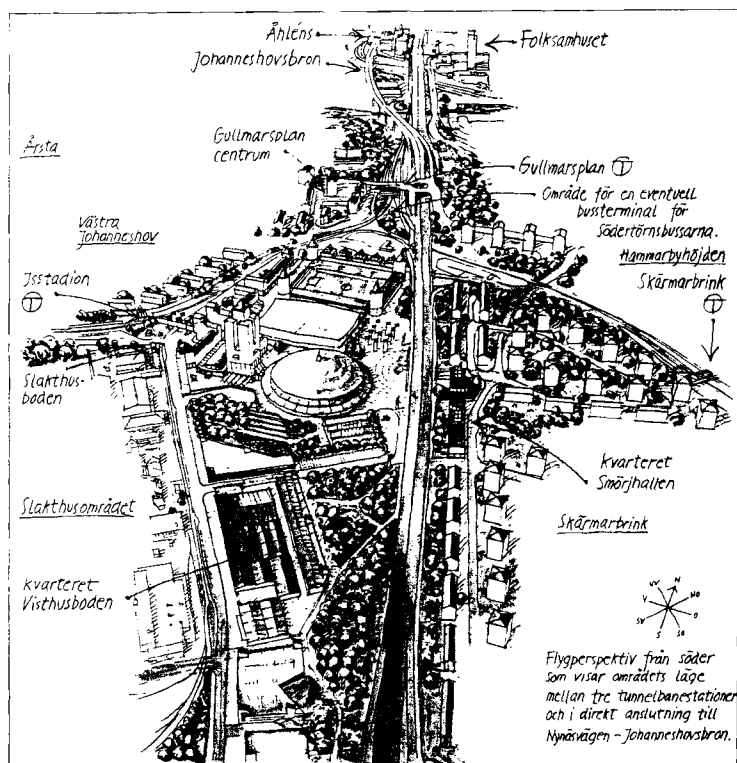
"Det är de tävlandes sak att pröva, vidareutveckla och formge programmets krav, idéer och intentioner."⁵³

Parallellt med framtagandet av tävlingsprogrammet utarbetades även ett preliminärt stadsplaneförslag. Den dessförinnan gällande strukturplanen från 1954 gav ingen vägledning för hur området skulle kunna utnyttjas utan angav endast områdets då existerande byggnader. Stadsplaneförslaget skulle, enligt byggnadsnämnden, inte heller den uppfattas som en helt låsande förutsättning för tävlingen.⁵⁴

I tävlingsprogrammet föreslogs kommersiella lokaler motsvarande 75 000 till 90 000 uthyrningsbara kvadratmeter (BTA), därtill redovisades i det preliminära stadsbyggnadsförslaget ytterligare 13 000 kvadratmeter i ett anslutande kvarter. Totalt föreslogs därmed mellan 88 000 och 103 000 kvadratmeter uthyrbar yta. I tävlingsprogrammet sagnades dock helt förslag om kontorens utformning. Om det hotell, som föreslogs ingå i projektet, gavs inga mer detaljerade anvisningar. Det föreslogs vara enkelt och flexibelt. Programmets tyngdpunkt var idrottsanläggningarna, de kommersiella delarna var upp till de tävlande att utforma. I mars 1985 skickades tävlingsinbjudan med program ut till de fem grupperna.

⁵³ Stockholms Kommunstyrelse, Protokoll 85 03 19, justerat 85 03 25: 3.

⁵⁴ Stockholms Byggnadsnämnd, 85 03 14, justerat 85 03 21:4.



Figur 12: Illustration från tävlingsprogrammets omslag.

Globengruppen initieras

Scandiaconsult AB, ett av Sveriges största tekniska konsultbolag, var en av de organisationer som blev kontaktade av kommunen sommaren 1984. Man uttryckte sitt intresse och tog initiativet till att bilda en företagsgrupp att delta i den förväntade tävlingen. Under hösten 1984 kontaktade Greger Ahlberg, arkitekt på Scandiaconsult AB, sina gamla studiekamrater som vid denna tidpunkt hunnit bli arkitekter och delägare på Berg Arkitektkontor AB. På Scandiaconsult undrade man om Berg var intresserad av att ingå i en grupp företag i syfte att bli inbjudna till tävlingen "Johannesshovs Sport- och Kulturcentrum". På Berg hade man, liksom i Scandiaconsult och i många andra företag, under de senaste åren intresserat sig för Johannesshovsområdet då man visste att kommunen hade planer på att göra något. Efter ett antal möten bildades en grupp ledd av Scandiaconsult, med Berg som arkitekter, ABV som byggtreprenör och Stockholms Badhus och EKF som finansärer. Under denna period var Scandiaconsults arkitekt den drivande personen i gruppen. Ahlberg som var mest intresserad av plansidan, kompletterades av arkitekterna på Berg med huvudintresse i hus. I mars 1985 erhöll man en av fem formella inbjudningar till tävlingen.

Det rådde stor osäkerhet om hur tävlingsförslaget, liksom projektet i helhet vid en eventuell vinst, skulle finansieras. Ett tävlingsförslag

skulle kosta minst en miljon kronor att ta fram. Detta skulle visserligen vara möjligt att finansiera för företagen som var representerade i tävlingsgruppen men många var tveksamma till att ta denna finansiella risk. Vid en eventuell tävlingsvinst skulle behovet av starkare finansärer bli ännu mycket större. Vid tidpunkten för att man kvalificerade sig som en inbjuden tävlingsgrupp drog sig Scandiaconsult ur. Greger Ahlberg, den drivande arkitekten på Scandiaconsult, lyckades inte övertyga sina chefer om projektets potential. Dessa ansåg att det fanns andra mer småskaliga projekt som borde prioriteras.

"Gruppen var snabbt tillkommen, den sprack, den hoppades av ... jag hade inga rutiner för den här typen av jättesprojekt och det var ingen annan som hade heller. Men jag gjorde så gott jag kunde. De relationer jag hade fått av min chef, de kontakterna visade sig vara ganska... de hade på något sätt ställt upp för hans skull. Jag fick dålig förankring av mina egna chefer i det här arbetet också, det visade sig vara lite löst i köttet i min egen organisation."⁵⁵

I och med att Scandiaconsult drog sig ur upplöstes gruppen. Varken ABV, Badhus eller EKF var tillräckligt engagerade för att driva arbetet vidare. Den finansiella risken, de oklara direktiven från kommunens sida både vad gällde utformningsmässiga och ekonomiska förutsättningar samt erfarenheter från tidigare försök att göra marken i Stockholms södra närförorter mer attraktiv gjorde att man inte trodde på projektet.

På Berg uppfattades beslutet av Scandiaconsults styrelse som olyckligt. Man hade lånat ut sitt namn utan att egentligen ha åstadkommit något. Man tyckte att det fanns bra idéer att bygga vidare på och att finansieringen, av åtminstone ett tävlingsförslag, borde gå att lösa, om inte annat därför att staden visade ett sådant intresse. Tre arkitekter på Berg satte sig ner tillsammans med sin kollega från Scandiaconsult och gick igenom vad man hittills hade gjort. Med utgångspunkt från stadens tävlingsprogram ägnades de närmaste månaderna åt att rita ihop ett presentabelt förslag. Man menade att man åtminstone kunde bidra i tävlingen med ett intressant arkitektförslag men hoppades samtidigt på att man skulle kunna skapa finansiella förutsättningar genom att intressera andra företag. Det var i detta skede som man kom fram till att den nya arenan skulle ha en sfärisk form, en glob.

Redan i det tidigare arbetet med Scandiaconsult var tanken att arbeta kring någon okonventionell idé. I tävlingsprogrammet kommunen utformat angavs den nya arenans form som ett cirkelformat plan. Då man ville skapa goda siktförhållanden både mellan arena och publik och mellan publik och publik var en cirkelformad planlösning bättre än en oval, då läktare på kortsidor kunde undvikas. För att minimera avståndet ytterligare i syfte att skapa en intim atmosfär och än bättre siktförhållanden delade arkitekterna på Berg upp läktarna och placerade dem på höjden överlappande varandra. Detta medförde att arenans interiör fick formen av en rund skål, en halv sfär. Samtidigt experimenterade man med olika taklösningar. Taket i kommunens tävlingsprogram var format som en relativt platt kupol vilket utgjorde en utgångspunkt. En annan utgångspunkt var att arkitekterna ville få in dagsljus i arenan. Det är ovanligt med dagsljus i inomhusarenor och för att ljuset inte skulle blända publiken var ljusinsläppet och därmed taket tvunget att vara högt. Den på grund av läktarnas utformning halvsfäriska skålen fick därmed ett halv-

⁵⁵Greger Ahlberg, Ahlberg och Ahlberg Arkitekter AB och tidigare Scandiaconsult.

sfäriskt lock - Globen var ett faktum. Den så uppmärksammade, och för det kommande projektarbetet viktiga, sfäriska formen var enligt arkitekterna inget annat än en logisk lösning på funktionella krav på arenans interiör.

Man kontaktade en kompis på Åke Larsson Byggare, ett så kallat construction management företag, som hjälpte till med att ta fram en enkel kostnads-intäktskalkyl. En konsult gjorde en marknadsanalys mot 25 000 kronor i ersättning.

Berg Arkitektkontor AB

1958 bildades Anders Berg Arkitektkontor av arkitekt Anders Berg. Företaget växte i takt med industrins behov av byggande under 1960-talets goda tider men man var främst verksamma i stockholmsområdet. I slutet av 1960-talet var man omkring 30 anställda. Under första halvan av 1970-talet växte verksamheten genom deltagande i ett antal stora industriprojekt. 1975 var företaget för stort för att drivas som ett enmansföretag. Man delade upp företaget i fyra självständiga grupper. Anders Berg blev ansvarig för en av grupperna, Anders son arkitekt Svante Berg blev, tillsammans med kollegan Lasse Vretblad, ansvarig för en annan grupp och de två mest etablerade arkitekterna från det gamla kontoret blev ansvariga för de två övriga grupperna. Även ägandet av företaget delades upp på gruppledarna.

1976, 1977 och delvis 1978 var mörka år i företagets historia. Från att ha varit mellan 60 och 70 anställda blev man tvingade att gå ner till hälften. Främsta orsaken var den påtagliga lågkonjunkturen men kanske också ovanan att arbeta i fyra självständiga kontor. Man tog sig dock snabbt ur svårigheterna. På bara ett år var ekonomin tillfredsställande och under 1980-talet växte företaget allt mer. Efter omorganisationen 1975 tog det åtta år för Svante Berg och kollegan Lasse Wretman att jobba upp en plattform åt den egna gruppen. Till skillnad från de redan etablerade arkitekternas grupper började man från noll. Genom några stora projekt blev dock gruppen etablerad på marknaden.

1983 drog sig Anders Berg tillbaka och Anders Berg Arkitektkontor blev Bergs Arkitektkontor AB. Sonen Svante Berg tog över chefspositionen. Sedan dess har delägare kommit och gått, i det senare fallet på grund av pension eller liknande.

Arkitekterna på Berg Arkitektkontor beskriver sitt företag som speciellt. Det skiljer sig från "vanliga" kontor på flera sätt menar man. På Berg är arbetet medvetet informellt organiserat. Det har aldrig funnits någon formell hierarki. Man har inga befattningsbeskrivningar, formella tjänster eller nivåer med chefspositioner. Andra arkitektkontor av motsvarande storlek har ofta specialiserad personal i form av första-arkitekt, projektledare, handläggare etc. Förutom de gruppledare som måste finnas för att samordna vissa övergripande frågor är alla jämlika. Grupperna är inte större än att de frågor som kommer upp kan lösas kring fikabordet. Svante Berg, företagets VD och (före detta) delägare, ser sig inte som en traditionell chef. Hans ledarskap beror snarare på att:

"jag är den jag är, namnet och kopplingen till min far, företagets grundare, är inte något jag kan göra något åt."⁵⁶

Frågor om investeringar eller delägare fattas inte av Svante Berg som chef. Dessa frågor sköts av de självständiga grupperna som får använda sitt eget genererade kapital som man vill. Dock finns krav på viss avkastning. Om inte detta nås har det hänt att styrelsen beslutat om minskad personal. Det som främst bestämmer vad enskilda anställda inom respektive grupp sysslar med är snarast deras egna initiativ, intressen och kompetenser. Samordningen, både inom och mellan grupperna, sker genom den "affärskultur" som finns på Berg. Man anser att även "kulturen" är annorlunda mot vad som är vanligt i andra företag. Före detta anställda och anställda, vilka varit verksamma på flera företag, menar ofta att de mest givande och roligaste åren var de man tillbringade på Berg. En orsak till detta, menar bland andra Svante Berg, kan vara den öppenhet som råder i företaget. Man är helt öppna vad gäller exempelvis löne-, ekonomi-, och anställningsfrågor. Man har som uttalad strategi att inte maximera vinsten:

"... primärt är att ha uppdragsgivare och jobb som är stimulerande och att ha en yrkesmässig situation som är så bra som möjligt. Detta inbegriper visserligen att ha en sund eller företagsekonomisk ekonomi, men inte att vinstmaximera."⁵⁷

Arkitekterna på Berg pratar helst om arkitektur, om mötet mellan människor och den fysiska byggnaden. Man pratar mycket om kreativitet och om hur olika människors kompetenser kombineras i "teamwork". Arkitektarbetet kräver känsla för både mänskligt liv, fysiska byggnader och, om man jobbar åt industrin, produktion. För att lyckas med stora projekt och genomföra nya idéer måste kreativitet och producerande metoder kombineras, menar man. Detta kräver "teamwork". Ingen ensam människa kan driva ett sådant projekt. Arkitekterna på Berg talar mycket om engagemang, förtroende och om att skapa en "kultur".

"Arkitekter, har någon sagt är det mest envisa folk som finns. Samtidigt som de försöker skapa något nytt och eget, vägrar de hårdnackat fråga det gamla.

Huruvida påståendet är sant eller icke, kan säkerligen diskuteras. Inte minst av oss arkitekter. För hur kommer det sig annars att vi kan föreslå att en terminal till en av världens största flygplatser ska andas romersk piazza. Eller att ett ultramodernt värmeverk, invigt i mitten av 80-talet har sina rötter i 20-talet och inspirerats av en italiensk filosof.

Vi tror det är viktigt att man som arkitekt tillåts spela över alla gränser. Att man får frihet att testa olika möjligheter hur galna de än kan tyckas vara. Det viktiga är att man inte på något sätt ger avkall på de funktionella kraven.

Här på BERG är vi övertygade om att vi har funnit en form som tar tillvara möjligheter och uppmanar till fritt kreativt skapande. Resultaten har bl a blivit Globen, blåa tåg och ett motorliknande försäljningskontor på en utdömd ödetomt.

Inget uppdrag är med andra ord omöjligt. Vi har funnits sedan 1958 och är idag drygt 100 personer som arbetar på ett antal adresser i Stockholm och övriga världen. Det som samlar oss är bl a den respekt vi visar vårt yrke och våra uppdragsgivare.

Vi vågar bryta mönster och skapa något extra, för att på så sätt ge varje byggnad eller arbetsplats en identitet som positivt bidrar till människors attityder. Därmed inte sagt att du ska kunna säga: "Aha, ett BERG-projekt". På de följande sidorna visar vi ett

⁵⁶Svante Berg, Berg Arkitektkontor AB.

⁵⁷Svante Berg, Berg Arkitektkontor AB.

antal exempel på projekt från vår 80-tals era. En del pågår, andra är för vår del avslutade och i drift.

Vi är ständigt på jakt efter nya utmaningar."⁵⁸

Globengruppen tar form

De arkitekter på Berg Arkitektkontor, vilka främst arbetade med Globen, bestod av tre av totalt fem delägare av företaget varav en dessutom var VD. Dessa försökte nu skapa en ny tävlingsgrupp kring sina idéer. Man tog kontakt med personer i sina personliga nätverk. Personer vilka skulle kunna ingå i en tävlingsgrupp och vilkas företag skulle kunna finansiera denna. Man tog kontakt med personer vilka skulle kunna ge stöd och gå att "skylta med" för andra som skulle kunna ingå i tävlingsgruppen. Arkitekterna på Berg ringde, besökte och/eller bjöd in totalt omkring 150 personer, ofta med höga positioner i sina respektive organisationer. Man pratade med gamla kompisar, indirekta kontakter och med helt nya bekantskaper.

Flertalet var mycket positiva till arkitekternas idéer. Man gav synpunkter och bidrog på olika sätt, exempelvis med tips om vilka som kunde tänkas gå med i en tävlingsgrupp med Berg. Arkitekterna räknade med att det behövdes en miljon kronor för att bekosta arkitektarbetet i ett tävlingsbidrag. Skulle man kunna samla tio företag, skulle dessa inte behöva gå in med mer än 100 000 kronor per företag. Detta förutsatte att dessa företag även kunde bidra med eget arbete, då ett tävlingsförslag totalt beräknades kosta omkring tre miljoner kronor. Arkitektarbetet beräknades ta fyra månader och då tävlingsbidragen skulle lämnas in till kommunen senast sista oktober 1985, behövde man ha garantier för finansiering senast den första juli.

Trots de oftast positiva reaktionerna var ingen villig att satsa pengar. Svante Berg hade dock nämnt Johannesshovstävlingen och idéerna man hade i ett samtal angående ett annat kontorsprojekt med Rune Brandinge, dåvarande VD för försäkringsbolaget Valand (ingår numera i Wasa).

"I ett telefonsamtal en vecka senare frågade han hur mycket det kostade att vara med. 100 000 svarade jag. Bra, var ska jag sätta in pengarna, svarade Rune."⁵⁹

Valand hade tidigare varit med som finansiär i en annan tävlingsgrupp tillsammans med byggentreprenören SIAB. Drivkraften bakom denna gruppens arbete var en av SIAB:s större aktieägare och tekniske chef Håkan Birke samt en arkitekt verksam under Birke på SIABs "construction management"-avdelning. Under 1984 lämnade Håkan Birke SIAB i samband med att familjen Birke sålde sina aktier i bolaget. På SIAB:s byggavdelning trodde man inte på projektet, kanske främst för att man där inte trodde att SIAB skulle kunna vinna. Inte minst då SIAB hade vunnit tävlingen om ombyggnaden av Centralstationsområdet några år tidigare trodde man att staden skulle ge detta projekt till någon av de andra stora byggbolagen. När Håkan Birke lämnade SIAB lades därför arbetet i denna tävlingsgrupp ner.

⁵⁸Inledning till reklamfolder producerad omkring 1990/91 av Berg Arkitektkontor AB.

⁵⁹Svante Berg, Berg Arkitektkontor AB.

Via en tidigare anställd arkitekts personkontakter lyckades Berg intressera Lars-Erik Söderberg på fastighetsbolaget Stancia. Söderberg blev mycket engagerad i projektet och känd för sitt goda affärssinne, fick han med ytterligare ett par företag. På dessa företag fanns verksamma personer som sedan tidigare ingick i Söderbergs personliga nätverk. En av dem var Carl-Gustav Pettersson, som då arbetade med fastighetsutveckling åt fastighetsbolaget Anders Nisses AB. Nisses hade redan blivit kontaktade av flera tävlingsgrupper men tackat nej. När Söderberg tog kontakt försvann dock all tvekan.

"Lars-Erik brukar aldrig ha fel. Det fanns inga siffror eller något sådant där. I och med att Lars-Erik trodde att det här var rätt, så ställde jag upp på honom."⁶⁰

Ett annat företag som kom med i gruppen på liknande sätt var Sabagruppen, omfattande bland annat B&W (Bra & Wessel) - en stormarknadskedja, Dagab - ett dagligvarudistributions företag, och Åhléns - en varuhuskedja. Ett annat företag, vilket blev representerat i tävlingsgruppen, var dåvarande byggtreprenadföretaget ByggPaul och dess moderbolag Paul Anderson Industrier AB, en koncern med verksamhet med anknytning till bygg- och fastighetsbranschen. I det tidigare arbetet hade arkitekterna på Berg av hjälp av Åke Larsson Byggare, som även nu ingick i gruppen.

Det fanns ytterligare personer från olika företag, som vid olika tillfällen, på olika sätt och i olika utsträckning, bidrog med resurser till tävlingsgruppen: I dåvarande penningmäklarföretaget Montague fanns Lars Lenner, som även han blev personligen engagerad i projektet och kanske främst fick rollen som finansiell samtalspartner. Projekthuset, ett konsultföretag inom "sponsoring" med starka kopplingar till idrottsrörelsen, samt BNL, ett konsultföretag inom marknadsföring och "samläsningsinformation", stod i tävlings- och förhandlingsskedet för mycket av gruppens kontakter med olika externa intressenter.

Under semestern 1985 lyckades Lars Lenner på Montague intressera Hans Nilsson, dåvarande finansdirektör och fastighetsansvarig på SIAB. På SIAB trodde man visserligen inte mer på projektet än tidigare men man tyckte 100 000 kronor var ett billigt sätt att visa sitt intresse som en gest åt kommunen. SIAB ställde dock som villkor att Åke Larsson Byggare inte skulle få vara med. Under sommaren 1985 gick även byggtreprenören ABV återigen med i projektet.

Man frågade även om Scandiaconsult, som från början hade initierat projektgruppen men senare dragit sig ur, ville vara med då finansieringsbiten nu såg ut att lösa sig. Scandiaconsults ledning tackade dock nej även denna gång.

Den första juli, fyra månader före det att tävlingsbidraget senast skulle lämnas in, hade arkitekterna på Berg lyckats samla ihop åtta företag, sitt eget inkluderat. Dessa var villiga att satsa 100 000 kronor vardera. Då kommunen skulle ersätta de inbjudna tävlingsbidragen med 200 000 kronor kunde därmed arkitektarbetet, som krävdes för att få fram ett tävlingsbidrag, finansieras. De åtta företagen var:

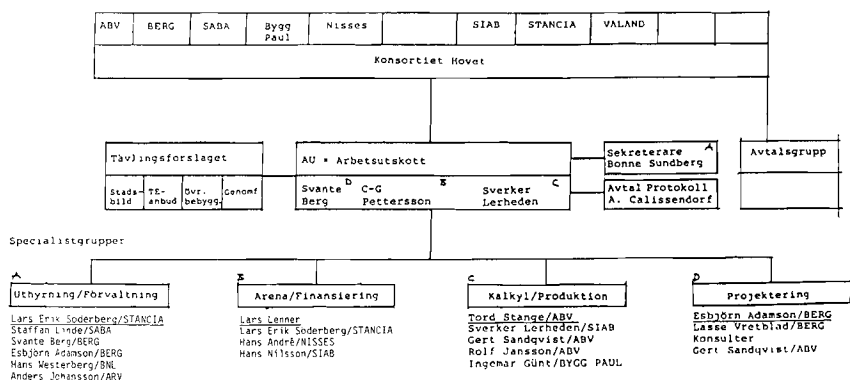
- ABV
- Berg Arkitektkontor AB
- ByggPaul AB

⁶⁰Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

- Anders Nisses AB
- SABA (B&W)
- SIAB AB
- Stancia Förvaltnings AB
- Valand Försäkringsbolaget

För att klara av de krav som kommunen ställde på ett tävlingsbidrag räckte det dock inte med en finansiell lösning och arkitektarbete. Man ställde dessutom krav på att tävlingsbidragen skulle innehålla även viss teknisk projektering. Man tog därför även kontakt med flera tekniska konsulter av vilka Jakobson & Widmark AB stod för konstruktion, Curo PO Andersson AB för VVS, S Koinberg AB Landskapsarkitektkontor för mark, Allmänna Ingengörsbyrån AB (AIB), för trafik, Götaverken Arendal AB för kupol, Tunemalm Akustik AB för akustik, Sela AB/A Video AB för ljud/bild och slutligen Svenska Brandföreningen för brand. Dessa företag bidrog i olika utsträckning och vid olika tidpunkter till tävlingsförslaget genom eget arbete. Flera bekostade detta själva i hopp om att, om bidraget vann, få ytterligare projekteringsjobb, andra fick delar av sitt arbete betalt.

"Konsortiet Hovet" som tävlingsgruppen nu kallade sig behövde ingen egen inbjudan från kommunen då man kunde ta över den som Scandiaconsult tidigare hade fått. Gruppens arbete inriktades nu på att få fram ett så bra tävlingsförslag som möjligt. Man bildade ett arbetsutskott som skulle leda det fortsatta arbetet. I detta representerades konsulterna av arkitekt Svante Berg (Berg), fastighetsägarna av Carl-Gustav Pettersson (Nisses) och byggarna av Sverker Lerheden (SIAB). De tidigare helt och hållet informella kontakterna stramades bland annat med hjälp enkla organisationsplaner, informationsplaner, kalkyler etc. C-G Pettersson fungerade som en slags ordförande i arbetsutskottet i och med att han var redovisningsskyldig gentemot "ägarna".



Figur 13. Organisationschema 85-08-20.

SIAB

I januari månad 1945 grundades ett av Sveriges idag största entreprenadbolag, Svenska Industribyggen AB. Grundarna bestod av Håkan Birke,

Carl Pålsson och Sven Dahlberg vilka under de närmast föregående tio åren arbetat tillsammans i byggentreprenadföretaget Tolls Byggnads AB. Birke och Pålsson var dessförinnan även studiekamrater.

Under 1930-talet utvecklades i hög grad både byggteknik och byggmaterial. Lättbetong utvecklades och man lärde sig även att armera denna. De nya byggmetoderna medförde att nya typer av byggnader kunde konstrueras. SIAB inriktade sig på industribyggnader. Detta var en mycket tacksam marknad då de befintliga anläggningarna i efterkrigstidens Sverige generellt var nedslitna och byggda enligt ålderdomliga principer kring sekelskiftet. Industrin växte och efterfrågade ständigt nya byggnader. Under 1950-talet expanderade företaget även geografiskt med målsättningen att bli rikstäckande.

Efterkrigstiden innebar nytänkande inom konstruktionstekniken. Håkan Birke och hans medarbetare hade en aktiv roll i utvecklingen av nya konstruktioner, inte minst vad gällde slanka, helsvetsade stålkonstruktioner, vilka tillät stora spännvidder. SIAB byggdes upp under denna period företrädesvis med stålindustrin som kund. Håkan Birke var den duktiga konstruktören och Sven Dahlberg stod för affärssinnet. Dessutom breddades verksamheten till att omfatta sport- och idrottsanläggningar, flygplatser och vägar. På 1960-talet blev sjukhusbyggandet viktigt liksom det av politikerna påbörjade bostadsbyggandet i form av "miljonprogrammet". SIAB växte av egen kraft och var verksamma i de flesta delmarknader. Industribyggandet var dock hela tiden SIABs huvudfokus.

Byggmarknaden krympte för första gången i bolagets historia under 1970-talets industriella lågkonjunktur. Genom framförallt en växande utlandsmarknad lyckades man dock lindra effekterna av den svaga hemmamarknaden. Under mitten av 1960-talet började man, som en av de första svenska byggentreprenörerna, etablera sig på utlandsmarknaden vilken i slutet av 1970-talet svarade för omkring 15 procent av omsättningen. I slutet av 1970-talet hade man knappt 5000 anställda och var en av Sveriges största byggentreprenörer. 1981 genomfördes en nyemission och introduktion på Stockholms fondbörs. Ägandet spreds men familjen Birke ägde fortfarande omkring en tredjedel av bolaget.

Sedan SIAB grundades 1945 har främst två av de tre grundarna satt sin prägel på företaget. Företagets storleksökning har ända fram till fusionen med Diös 1990, med få undantag, skett genom egen tillväxt. Tillväxten, menar man på SIAB, är en följd av kunskapen och inriktningen hos företagets två nyckelpersoner Sven Dahlberg och Håkan Birke (Sr).

Sven Dahlberg anses i hög grad ha präglat tänkandet i SIAB vad gäller kunder och affärer. Dahlberg anses vara den av grundarna som hade bäst affärssinne och stod länge för en stor del av företagets kundkontakter. På SIAB har man medvetet arbetat mot att samarbeta med andra företag. Man har gärna gått in i konsortier med andra byggentreprenörer inte minst på utlandsmarknaden. Företaget har långvariga kundrelationer, några existerar sedan företaget startades. Sven Dahlberg lämnade företaget 1975, 30 år efter starten.

Håkan Birke (Sr) beskrivs av sina yngre kollegor som den genialiske konstruktören. SIAB anses, även av sina konkurrenter, vara en byggentreprenör med stort tekniskt kunnande. Mycket av detta kunnande

har man fått, bibehållit och utvecklat genom att verksamheten omfattat ett stort antal tekniskt komplicerade projekt. Man har periodvis även haft en, relativt övriga branschen, stor central teknisk avdelning. Sedan 1970-talets lågkonjunktur har denna dock minskats. Håkan Birke (Sr) var aktiv i SIABs styrelse ända till och med 1983 och hans son Håkan Birke (Jr) var styrelseledamot samt teknisk chef i företaget fram till och med samma år.

På SIAB jämför man gärna de mest uppmärksammade projekten, vilka SIAB varit involverade i under 1970- och 80-talet, med den betydligt större konkurrenten Skanskas motsvarande projekt. Man menar att, trots att man är betydligt mindre och saknar sin store konkurrents "finansiella muskler", har man lyckats ta de största och mest krävande projekten. Detta menar man beror på SIABs tekniska kompetens och affärsmässiga kreativitet. SIABs framgångar beror på att man aldrig varit rädda att prova nya lösningar.

SIAB framstår inte lika hårt hierarkiskt strukturerat som sina konkurrenter. Detta kommer bland annat till uttryck i form av att fastighetssidan och byggsidan inom bolaget inte är frikopplade i två separata divisioner eller bolag. Man har prövat detta men tyckte inte att det fungerade tillfredställande.

"Men när jag kom in i SIAB, då var fastighetssidan för sig. Det ändrade sig. Skälet till det är att byggsidan har ett mycket mycket större kontaktnät, finns ute och hittar fastigheter som är köpvärda betydligt snabbare och lättare... och kan göra affärerna mycket snabbare än vad en central fastighetssida kan göra."⁶¹

SIAB framstår som ett företag med en levande historia. Man pratar gärna om sina rötter. Företaget beskrivs ofta som om det, åtminstone till nyligen, egentligen är ett familjeföretag. På SIAB pratar man också ofta om en intern sammanhållning och om att man försöker stötta varandra. Om man arbetar inom ett dotterbolag, om man befinner sig på hög eller låg hierarkisk nivå, om man jobbar med fastigheter eller på byggsidan spelar ingen roll "siabeser" stödjer ändå varandra, menar man.

"Ser jag tillbaka på de gångna åren finns flera personer som skulle kunna nämnas därför att deras insatser i SIAB varit av en betydelse för våra framgångar och vår ställning idag. Men jag vill inte göra det. Jag anser det mer påkallat att peka på något ännu viktigare. Det är på alla de kunniga medarbetarna vi haft genom åren. Betydelsen av deras insatser har vi försökt manifesteras genom ett konsthantverk i hallen i vårt nya huvudkontor. Det är en skulptur utförd av konstnären Sven Lundquist, Lidingö. Den har fått namnet "Samspel" och avtäcktes av styrelsen vid sammanträdet den 12 februari i år, då vidstående foto togs.

"Samspel" visar tre män som kring ett bord bearbetar ett projekt. Det kan ange, att vi var tre personer, Carl Pålsson, Sven Dahlborg och jag som på sin tid startade SIAB, dåvarande Svenska Industribyggen AB. Men främst har det en symbolisk betydelse. Det skall vara en bild av det sätt varpå alla inom företaget arbetat sedan starten, nämligen som ett lag. Likaså skall det vara ett uttryck för inriktningen, att så skall även i fortsättningen arbetet i SIAB bedrivas."⁶²

⁶¹Hans Liljeroth, tidigare Siab Stockholm.

⁶²Ur inledningen till Siabs årsredovisning 1981, undertecknat av Håkan Birke Sr, sidan 3.

Tävlingsbidraget utvecklas

Arbetet med tävlingsförslaget utgick från arkitekternas ritningar. Det var stor tidspress och projektet drevs hårt av arbetsutskottet. De där ingående personerna och deras respektive kollegor blev de som tog initiativ och präglade arbetet. Arbetet fortskred fortfarande relativt "informellt" organiserat. Delvis stramades dock arbetet upp. Olika grupper skapades för att ta fram olika delar av tävlingsförslaget. Man gjorde en informationsplan, en marknadsföringsplan och olika kalkyler. Arbetet inriktades inte i första hand på att bana väg för ett genomförande av projektet. Några av aktörerna (främst från Berg och Nisses) försökte få fram ett förslag som skulle vinna, andra (exempelvis SIAB) var kanske inte lika optimistiska men ville ändå göra ett hederligt arbete som gest åt staden. De ritningar, planer och kalkyler, som togs fram, syftade till att göra projektet trovärdigt. Att staden skulle bli intresserade ansåg man var självklart. Förslaget var så pass spektakulärt.

Det arkitektoniska konceptet var annorlunda. Den sfäriska arenan betydligt mer spektakulär och dominerande än den arena som var illustrerad i kommunens tävlingsprogram. Arkitekterna var modernistiskt inspirerade och kan sägas ha utgått från tidig funktionalistisk stil från 1920- och 30-talen. Då arenan fick en så dominerande form minskade man höjden på det kontorshus, som dominerade området i kommunens illustration. Man frångick tävlingsprogrammet på flera punkter. Exploateringsgraden ökades markant för att få ekonomi i projektet. Detta var nödvändigt delvis då man ansåg att kommunen överskattat markvärdet och delvis då den spektakulära arenan skulle bli dyrare än en arena med traditionellare form. Man inkluderade även ett köpcentrum för att få mer rörelse i, och dragningskraft till, området. Både kommunens program och tävlingsbidraget betonade i och för sig idrottsanläggningarna, men tävlingsbidraget hade en betydligt tuffare kommersiell och marknadsanpassad framtoning. Att tävlingsgruppen omfattade företag som Projekthuset och BNL kan även det ses uttryck för, och kanske en bidragande orsak till, detta. Konsortiet Hovets förslag var dock annorlunda även vad gällde finansieringslösning. Förutom de ovanligt många delägarna var tanken att konsortiet vid en eventuell vinst skulle låna pengar av Sveriges Investeringsbank AB till låg ränta mot att man utlovade Investeringsbanken delägarskap av projektet.

Antalet delägare minskade i takt med att deras inbördes förhållande formaliserades. Projekthuset kom aldrig att skriva på det mycket enkla samarbetsavtal som reglerade parternas inbördes förhållande. Berg Arkitektkontor ansågs inte finansiellt starkt nog av representanterna från de övriga bolagen i konsortiet, vilka krävde att varje delägare skulle stå för minst tio procent. Berg hade visserligen i sitt tidigare konsultkontrakt inskrivet att man skulle få vara delägare i konsortiet, men tyckte inte att det var något att bråka om. På Berg såg man också fördelar med att inte tillhöra ägargruppen, då man skulle framstå som mer neutral i kommunens ögon vid eventuella kommande diskussioner.

Vid tidpunkten för tävlingsförslagets inlämnande till kommunen bestod Konsortiet Hovet av fem medlemmar; ABV, Anderssons, Nisses, SIAB och Valand. Det enkla samarbetsavtal som fanns innebar i princip att man skulle stå för 20 procent var av det egna kapital som krävdes för att genomföra projektet. Respektive VD skrev under. Medlemmarna i konsortiet förband sig bland annat att de hade:

"...inriktning att teckna ägarengagemang i blivande Hovet AB."⁶³

I avtalet framgår även att fördelningen av eget respektive lånat kapital i blivande Hovet AB skulle vara 35 procent eget och 65 procent lånat av totalinvesteringskostnaden, det vill säga, kostnaden för att genomföra projektet vid eventuell vinst i tävlingen. I avtalet beräknas den totala kostnaden till 1500 miljoner kronor. I avtalet fastställs även att bygguppdraget vid en eventuell vinst skulle tillfalla entreprenörerna ABV, ByggPaul och SIAB, vilka skulle bilda ett byggkonsortium för genomförandet.

Den sista oktober 1985 lämnades tävlingsbidraget in till kommunen. Tävlingsgruppen fick i samband med detta en rejäl överraskning. I gruppen förväntade man sig, att tävlingsbidragen enbart skulle lämnas in i form av en omgång handlingar och att tävlingsbidragen skulle hållas hemliga mellan de olika tävlingsgrupperna. Nu fick man veta att förslagen inom bara några dagar skulle ställas ut i en gemensam offentlig utställning! Vid en sådan utställning ansåg man i Globengruppen att de tekniska och finansiella lösningarna skulle bli av betydligt lägre vikt. Det var snarare montrar, tryckta broschyrer, populärversioner av tävlingsbidragets text, bildspel etc som skulle bli avgörande. Man fick tre dagar på sig att producera en utställning. Konsortiet Hovet lyckades dock få fram en presentabel monter med därtill hörande material bland annat tack vare de i projektet involverade marknadsföringsföretagen.

Fyra tävlingsförslag visades upp. Tävlingsförslaget "Prins Bertil Arena", som Konsortiet Hovet (Globengruppen) kallade sitt bidrag fick ett positivt bemötande även om reaktionerna inte var helt enkla att tyda. Under själva utställningen fick dock SIABs representant i gruppens arbetsutskott kommentaren av fritidsborgarrådet, att man "vunnit första ronden". Konsortiet Hovets tävlingsförslag, "Prins Bertils Arena" (Globen), framstod som mer spektakulärt än de konkurrerande förslagen och presenterades på ett annorlunda sätt.

"Bergs arkitekter gjorde också den bästa presentationen där de hade Svante [Berg] som var entusiastisk utöver det vanliga. De andra byggarna hade då ekonomidirektörer och sånt tråkigt folk som höll föredrag. Det var ju inte den här glöden som Bergs kontor presenterade."⁶⁴

"Skanshov" var namnet på byggentreprenören Skanskas förslag. Skanska hade med konsultföretaget VBB som arkitekt hållit sig betydligt närmare kommunens utgångspunkter. Förslaget var snarast en väl genomarbetad och något utvecklad version av kommunens tävlingsprogram. Förslaget framstod som genomtänkt arkitektoniskt och relativt enkelt att genomföra.

"Kronan", ett tävlingsbidrag som ansågs vara mer spektakulärt än Skanshov, var framtaget av byggentreprenören Diös (sedermera uppköpt av Siab), fastighetsbolaget Fabège och försäkringsbolaget SPP. I detta förslag var arenans utformning starkt influerad av amfiteatern Colosseum i Rom. Byggnaderna i förslaget var genomarbetade och stadsplanen var utvecklad. Det skulle dock krävas betydande bearbetning för att kunna genomföra förslaget och de ingående byggnaderna ansågs av tävlingsjuryn varken smälta in med varandra eller med omgivande områden.

⁶³Samarbetsavtal Hovet, 85 10 30: 6.

⁶⁴Gunnar Jonsson, Stockholm Globe Arena och tidigare Stockholms fritidsförvaltning.

"Katedralen" var namnet på ett förslag framtaget av en av Sveriges större fastighetsägare, försäkringsbolaget Skandia, byggentreprenören JCC (sedermera sammanslaget med ABV till NCC) och Sveriges största arkitektkontor, FFNS. Detta bidrag framstod som mindre genomtänkt främst vad gällde arkitektur. En möjlig orsak till detta kan ha varit att Skandias livförsäkringsbolag, under denna period, hade vissa finansiella problem och att man därmed inte kom att satsa de resurser som från början var tänkt i detta "högriskprojekt".

Tävlingsjuryn var politiskt sammansatt och inkluderade bland andra dåvarande fastighetsborgaråd och fritidsborgaråd. Till dessa var en expertgrupp kopplad vilken bestod av tjänstemän från de involverade förvaltningarna. Tävlingsjuryn utsåg inte en klar vinnare utan valde att arbeta vidare med de två grupper, vars förslag man ansåg bäst, Prins Bertils Arena (Globengruppen) respektive Skanshov (Skanska/VBB). Av de fyra inlämnade förslagen valde juryn därmed de två mest olika. Skanshov skulle vara vara billigast och enklast att genomföra, byggnaderna bestod av beprövade konstruktioner och traditionell arkitektur. Förslaget skiljde sig inte mycket från kommunens förslag, vilket ingick i tävlingsprogrammet. Skanska är Sveriges största byggentreprenör och hade även en mycket stark finansiell verksamhet. VBB gruppen, vars arkitekter man anlidade, är Sveriges största och Europas femte största tekniska konsultbolag. Skanshov var det minst riskabla valet för kommunen.

Prins Bertil Arena (Globen) var Skanshovs motsats. Arenan skulle utgöras av vad som beskrevs som "världen största sfäriska byggnad". Förslaget frångick tävlingsprogrammet på ett flertal punkter (se ovan) och Konsortiet Hovet (Globengruppen) bestod av en brokig samling företag och finansieringen av ett eventuellt genomförande av förslaget framstod som osäker. Konstruktionen av arenan var tänkt att ske med varvsteknologi vilket i sig var unikt. Det framstod inte som helt säkert om Prins Bertils Arena i dess dåvarande form var ett realiserbart projekt överhuvudtaget. Skulle det gå att genomföra i tid till världsmästerskapen i ishockey 1989?

De fortsatta samtalen mellan kommunens tävlingssekreteriat och Konsortiet Hovet fördes på flera nivåer. Från konsortiets sida fördes de av bland andra arkitekten Svante Berg som representerade konsulterna i konsortiets arbetsutskott och fastighetsägarnas representant C-G Pettersson från Nisses samt Hans Liljeroth från SIAB. Efter utställningen av de olika tävlingsbidragen hade man på SIAB på allvar börjat tro på projektet. De övriga tävlingsbidragen imponerade inte. SIAB var inte längre med för att till låga kostnader göra en fin gest till kommunen, nu ville man vinna tävlingen och genomföra projektet.

Hans Liljeroth var politiskt aktiv och ledamot i kommunfullmäktige (m) och hade därmed nära kontakter med kommunen. Han var sedan 1979 chef för SIABs Stockholmsdistrikt och därmed involverad i SIABs vinst i tävlingen om Vasaterminalprojektet 1983. Före 1979 var Liljeroth entreprenadchef för ABVs Stockholmsdistrikt och var då involverad i vinsten av en tidigare tävling av liknande typ som Vasaterminalen och Globen - ombyggnaden av Munchenbryggeriet. Liljeroth hade med andra ord erfarenhet av att vinna stora tävlingar av den aktuella typen. Liljeroth blev konsortiets förhandlingsansvarige.

Samtalen mellan Konsortiet Hovet och kommunen handlade till att börja med om rena förtydliganden från konsortiets sida. Kommunens

tjänstemän ställde frågor om hur man hade tänkt lösa olika detaljer. Det fanns många sådana detaljer att fråga om då konsortiet i så hög grad hade frångått kommunens tävlingsprogram och koncentrerat sig på de mer grova dragen i sitt förslag. Till en början uppfattade konsortiets representanter, och kanske främst Nisses representant Pettersson, kommunens frågor som petiga och av mindre relevans. Kunde man komma överens om en gemensam affärsidé så kunde man lösa detaljerna senare, menade man från konsortiets sida.

"Stadens teknikers första fråga var var gasoltanken till Söderstadion skulle stå någonstans. Det tycker jag är en begåvad fråga när man sitter med en jättestor hel stadsdel framför sig. Ska jag vara ärlig så visste väl inte jag att vi hade en gasoltank på tusen liter någonstans. Tydligt använder man gasolvärme på läktarna på Söderstadion. Det visste jag inte att det fanns i Sverige.. skratt.." ⁶⁵

"När det gäller arenan i sig hade vi jobbat en hel del på design, sikt- och sittförhållanden samt storlekar och principlösningar för försörjningen av området, energihanteringsfilosofier. Däremot så visste ingen exakt om det skulle vara stålbalkar eller hur mycket betong det skulle vara och sådant där, det var mycket pengar vi fick lägga ner." ⁶⁶

Under förhandlingarna fungerade C-G Pettersson och Liljeroth väl ihop. De hade båda sina rötter i byggbranschen och kompletterade varandra på det personliga planet. Om Pettersson var intensiv och karismatisk så var Liljeroth mer lågmäld och analytisk. Pettersson framstår som mer från och "övertalande". Liljeroth som mer kompromissvillig och strävande mot konsensus. Båda beskriver sig som ovanligt affärsidé-inriktade för att komma från byggbranschen.

"När det gäller förhandlingssidan, då är det att inse, att motsidan också måste känna att han vinner någonting. Att aldrig stenhårt hålla på sin uppfattning, även om jag är övertygad om att jag har rätt, så måste man ändå alltid kunna bjuda. Det finns en del människor som jag ofta har råkat ut för som tror, att om de manövrerar in motsidan i ett hörn, så får man honom att stanna kvar där. Men blir man inmotad i ett hörn så gör man allt för att komma ur det där. Då står de här som försökt manövrera in en förvånade och tittar på - faan han kom ju ur det i alla fall." ⁶⁷

Efter rena förtydliganden ändrades samtalen successivt mellan konsortiet och kommunen. Konsortiet fick förklara och motivera varför man inte följt tävlingsprogrammet. Varför var konsortiets lösningar bättre? Från kommunens sida ville man att konsortiet skulle sätta pris på de olika delarna som ingick i förslaget. Detta var dock inte konsortiet villiga till. Samtalen fick allt mer formen av förhandlingar. Vad skulle ingå och till vilka priser? Hur mycket skulle det kosta om man ändrade delar av förslaget? På kommunen var man imponerade av förslagets arkitektur och starka kommersiella sida, men man uppfattade förhandlingarna som besvärliga. Från konsortiets sida var man inte villiga att förhandla om de enskilda delarna i sitt förslag. Vissa av kommunens förhandlare uppfattade ibland konsortiet som lite kaxigt och dess mer karismatiska representant ibland som lite väl från.

⁶⁵Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

⁶⁶Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

⁶⁷Hans Liljeroth, tidigare Siab Stockholm.

"Handläggande stadsarkitekt ställde upp och försökte intressera oss. Då satt Edsbjörn Adamsson och Svante Berg med på mötet. De hade det svårt. Jag frågade vad han från kommunen hade för utbildning, som kunde säga att det var så dåligt. Det visade sig att han hade samma utbildning som våra killar och jag sa att det är väl inget att snacka om. Tycker de två att det är bra och en tycker det är dåligt - då skiter jag i att prissätta det här. Den typen av möten hade vi."⁶⁸

Anders Nisses AB

Under den strängaste vintern i mannaminne 1929 grundade två unga ingenjörer i Sundsvall Byggnadsbolaget Hallström & Nisses. Per Hallström och Anders Nisses arbetade båda som konstruktörer hos konkurrerande företag i Sundsvall, de hade båda ett gemensamt förflutet bland annat i Skånska Cementgjuteriets kontor i Stockholm. Då andra halvan av 1920-talet präglades av en internationell och, som man trodde, stabil högkonjunktur framstod framtidsutsikterna de bästa möjliga för det nybildade bolaget. Framtidsandan under andra halvan av 1920-talet kan i mångt och mycket ses som en parallell till andra halvan av 1980-talet. Precis som det tidiga 1990-talets krisanda ersatte den stora 80-talsfesten, kom 1930-talet att ännu abruptare ersätta 20-talets obegränsade framtidstro med "den stora depressionen".

Hallström och Nisses var dock specialiserade på var sitt område, väg- och vattenbyggen respektive hus. Genom att detta passade de statligt igångsatta beredskapsarbeten, vilka inte var lika konkurrensutsatta som annat byggande, klarade bolaget denna liksom flera mindre kommande lågkonjunkturer. Under de närmast följande decennierna byggde bolaget broar, industribyggnader och offentliga lokaler. Under kriget byggdes försvarsanläggningar och under 1940-talet var man även engagerad i utbyggnaden av vattenkraften.

Under främst Anders Nisses ledning utvecklades bolaget under 1950-talet till en av de största bostadsbyggarna i landet. Man exploaterade inköpt mark och överlät "nyckelfärdiga" objekt till bostadsrättsföreningar bildade av bolaget. På Nisses var man därmed mycket väl rustade inför 1960-talets politiskt initierade byggrusch, det så kallade miljonprogrammet. Under denna period utvecklades nya byggmetoder med nätverksplanerat elementbyggande i stora serier. Bolaget utvecklade bland annat en i byggbranschen uppmärksammas formelementmetod. Fram till mitten av 1970-talet byggde bolaget mycket stora bostadsområden i främst Stockholmsområdet. Omsättningen tiofaldigades på tio år och bolaget blev ett av de större byggbolagen i Sverige. Anders Nisses dog 1972 och hans tre döttrar med familjer ärvde bolaget.

Lågkonjunkturen och det minskande byggandet under andra halvan av 1970-talet ställde nya krav på byggandet som passade dåligt för Hallström & Nisses storskaliga bostadsproduktion. Efter diskussioner köpte en grupp chefstjänstemän successivt ut byggnadsrörelsen som bildade ett dotterbolag med namnet Hallström och Nisses Bygg AB. Den då jämförelsevis blygsamma fastighetsrörelsen behölls av ägarfamiljerna som ett moderbolag med namnet Anders Nisses AB. 1980 fanns inget

⁶⁸Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

ägarengagemang kvar i byggbolaget.

Anders Nisses AB ägnade sig därefter med de ursprungliga ägarna åt förvaltning och fastighetsutveckling. Ledningen satsade offensivt på att utveckla fastighetsbeståndet. Fastighetsbeståndet växte kraftigt liksom värdet på detta genom värdestegringen. Från 1978 till 1983 ökade hyresintäkterna från 22 till 77 miljoner kronor och fastighetsvärdena från 180 till 950 miljoner kronor. Soliditeten var 55% vid årsskiftet 1983/84.

Då en av de tre ägarfamiljerna ämnade flytta utomlands inriktades arbetet på att bli börsnoterade. Man ville säkra sina tillgångar. Andra motiv var att ledningen ville göra Nisses mera känt och på så sätt öka företagets kontaktyta samt att ökad likviditet kunde användas till nya offensiva fastighetsprojekt. Nisses blev noterade på den inofficiella listan sommaren 1984 och på A1 listan i mars 1985. En av de tre familjerna, familjen Kjällquist, behöll dock sin ägarposition liksom man sedan 1963, genom civilingengör Göran Källquist, besatt VD-posten. Under 1980-talets första hälft ökade värdet på Nisses fastigheter markant mer än hos det genomsnittliga fastighetsbolaget, delvis beroende på ett antal framgångsrika fastighetsprojekt. De kanske mest uppmärksammade av dessa före Globenprojektet var Sergel Plaza Hotell, i Stockholms innerstad och kontorsprojektet Alviksstrand, även detta i Stockholm.

Carl-Gustav Pettersson kom till Nisses 1984. Han blev ansvarig för framtagande och genomförande av nya fastighetsprojekt. C-G Pettersson har ett förflutet i byggbranschen och har, förutom sin gymnasieingenjörsexamen, läst ekonomi, civilrätt och marknadsföring på kvällstid eller på halvfart. C-G Pettersson beskrivs som en "self-made-man", en pådrivande visionär med stark personlighet och en förmåga att inge förtroende. Pettersson hade ett stort förtroende både hos Nisses ledning och den kvarvarande ägarfamiljen. Som projekt- och byggnadschef arbetade Pettersson mycket självständigt. Så blev även fallet vad gäller Nisses engagemang i globen.

Tävlingen avgörs

Förhandlingarna fortsatte mellan Konsortiet Hovet och kommunen. Parallellt med denna process fördes en delvis annan diskussion mellan stadens politiker. Ända sedan de första förslagen på någon form av arkitekt- och entreprenadtävling om Johanneshovsområdet hade man i kommunfullmäktige och i de olika nämnderna diskuterat hur stor del staden skulle finansiera av projektet samt hur stadens engagemang vad gällde förvaltningen och driften av själva arenan skulle se ut. Socialdemokraterna menade att man skulle gå in med 80 miljoner i projektet samt att arenan skulle förvaltas av ett bolag med kommunalt majoritetsägarande. De borgerliga partierna menade att kommunen inte skulle gå in med några som helst extra medel utöver de allmänna budgetarna och att arenans blivande förvaltning mycket väl kunde ske i andra mer privata former. Under senkvintern 1986 svängde miljöpartiet och de borgerliga lyckades få majoritet vad gällde storleken på kommunens insats. Efter förhandlingar mellan de politiska partierna kunde man besluta om en kompromiss som innebar att kommunen skulle gå in med 26 miljoner speciellt avsatta för genomförandet av Globenprojektet. I och med detta menade man i Konsortiet Hovet (Globengruppen), att kommunens minskade insats ändrade förutsättningarna så pass mycket, att konsortiet

måste kompenseras på något vis. Förhandlingarna med staden blev ansträngda. Sent på måndag kväll den 22:a april 1986 fick Konsortiet Hovets förhandlingschef Hans Liljeroth ett för honom chockerande besked: Politikerna i tävlingsjuryn hade efter en genomgång med tävlingssekreteriatet besluta att utse Skanskas förslag "Skanshov" som vinnare. Konsortiet Hovet hade sprängt ramarna och slutförhandlingar med Skanska hade påbörjats.

Skanska AB

Skanska är ett av Europas största byggtreprenadföretag. Man är en av Sveriges största enskilda fastighetsägare och ett av landets större industriföretag. Skånska Cementgjuteriet, som var namnet fram till 1984 grundades i Malmö 1886 då man introducerade cement inom svenskt byggande. Från plattor för husbyggnad och dekorativa detaljer gick man snart vidare till grundläggning, vattenkraftsanläggningar och broar. Redan från bolagets första år bedrevs verksamhet i Stockholm och man kan sägas ha varit rikstäckande redan före första världskriget.

1902 etablerade man sig för första gången utomlands i form av Rysk-Svenska Betongfabriken i St Petersburg. Sedan dess har Skanskas verksamhet omfattat ett 70-tal länder. Bolaget har från början kännetecknats av en affärsdrivande och rationellt inriktad verksamhet. De första femtio åren kännetecknades av hur starka män fann ut nya metoder att lönsamt gjuta cement. Under företagets hundraåriga historia har byggverksamheten förändrats i många dimensioner, från lokala hantverkare till en global industri. Vad gäller byggmaterial har dock bolagets tyngdpunkt alltid varit betong.

I företagets minnesskrift om bolagets första femtio år, utgiven 1937, får beskrivningar om rationalisering, omorganisation och aktieaffärer i syfte att öka vinstmarginalerna minst lika mycket utrymme som utvecklingen av nya betonggjutningstekniker. Maximerad vinst är uttryckligen den dominerande drivkraften hos bolagets ledning sedan bolagets tillkomst.⁶⁹ Trots ojämna konjunkturer och så kallade krisår gick bolagets verksamhet med förlust endast i fyra av de första femtio åren.⁷⁰

Såsom den största svenska byggtreprenören växte företaget med efterkrigstidens infrastruktur- och industribyggande. Byggandet mekaniserades och fick allt mer inslag av serieproduktion. Man var en av de stora aktörerna i genomförandet av "miljonprogrammet under 1960- och början av 1970-talet. Skånska Cementgjuteriet växte av egen kraft och företagets fokus på vinst från de första femtio åren kan inte sägas ha avtagit och fick exempelvis den ansvarige för Stockholmsverksamhetens ekonomi under 1950-talet att skriva:

"Det kan inte nog poängteras att här måste parollen vara: Fakturering så fort det överhuvudtaget finns en möjlighet att få ut pengar av beställaren för att snabbt få in likviderna".⁷¹

⁶⁹Se exempelvis *Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet 1887-1937 - En återblick på femtio års verksamhet*. Kapten Carl Hellström, Stockholm: Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet 1937, andra upplagan 1987. Tydliga exempel på fokuseringen på vinst se sidorna 112 och 113 i andra upplagan.

⁷⁰*Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet 1887-1937 - En återblick på femtio års verksamhet*. Kapten Carl Hellström, Stockholm: Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet 1937, andra upplagan 1987: 56.

⁷¹*Skånska Cementgjuteriet · Skanska 1937-1987*. Danderyd: Skanska AB, 1987: 199.

Företagets egna kapital har ökat genom åren genom ett flertal fondemissioner och 1965 introducerades det på Stockholms Fondbörs A-lista. Den positiva vinstutvecklingen under 1960- och 1970-talen medförde att företaget utvecklade en aktiv finansförvaltning. Under 1970-talet utvecklades finanssidan starkt och företaget blev under 1980-talet genom uppmärksammade aktieköp, också något av ett investmentbolag. Skanska har under de senare decennierna även förvärvat ett stort antal företag både i Sverige och utomlands, med mer eller mindre koppling till traditionell entreprenadverksamhet.

Sedan 1950-talet har ägandet av egna fastigheter ökat gradvis och under de senaste två decennierna har hyresintäkter fått en allt större betydelse för koncernen. Fram till 1987 var fastighetsverksamheten knuten till entreprenadverksamheten men frikopplades då till en fristående organisation och ett eget bolag.

Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet har genom åren fått många benämningar (skåningarna, cementgjuteriet, skånska cement, SCG m fl) och döptes 1984 om till det internationellt mest använda namnet Skanska. Koncernen hade då tre starka ben att stå på; bygg-, finans- och fastighetsverksamheterna. I början av 1980-talet var man det överlägset största byggentreprenörföretaget i Sverige och en av de större bygg- och fastighetsbolagen i Europa. I jämförelse med övriga större svenska byggentreprenörer hade man en betydligt mer omfattande finansverksamhet och koncernen var i slutet av 1980-talet en av de största enskilda fastighetsägarna i Sverige.

De drivande personerna i Skanska vad gäller "Skanshov", dvs Skanskas tävlingsbidrag i Johanneshovstävlingen, menar att Skanska i högre grad än sina konkurrenter är företagare och inte "bara" entreprenörer. Skanska är en större organisation och i högre utsträckning uppdelat i bolag och divisioner. Samtliga enheter anses vara relativt självständiga och har eget vinstansvar gentemot koncernen. Exempelvis konkurrerar Skanskas tekniska avdelningar (bolag) med utomstående tekniska konsultbolag om att sälja sina tjänster till enskilda Skanskaprojekt. I princip måste alla verksamheter i Skanskakoncernen vara självbärande, går de inte med vinst läggs de ner.

Skanskas förhandlingar med Stockholms Stad

Stockholms stad förhandlade parallellt med Skanska och med Globen-gruppen. Stadens förhandlare och främst representanterna från fritidsförvaltningen ansåg att Globen var det intressantare förslaget men att det var tveksamt om det kunde realiseras. Konsortiet Hovets förslag (Globen) imponerade vad gällde den kommersiella sidan och omfattade en mycket avancerad, och för stadens tjänstemän ganska svårtydd, finansieringslösning. Skanskas förslag var ett mer traditionellt byggprojekt. Då Skanska i stor utsträckning följt tävlingsprogrammet, vilket Globen-gruppen i hög grad frångått, hade stadens förhandlare svårt att jämföra de två förslagen, inte minst ekonomiskt. Man ansåg att Skanskas förslag var "tråkigare" arkitektoniskt men framförallt mindre utvecklat ekonomiskt. För att kunna jämföra de två förslagen lät tävlingsjuryn därför Skanska ombearbeta sitt förslag så att detta omfattade lika hög exploateringsgrad som Globenförslaget.

"...de [Skanska och VBB] gjorde också en modell där de hade tryckt ihop mera kontor men den blev.. ja den var ju inte genomarbetad så att den gav sån upplevelse att inte Prins Bertil [Globen] var bättre. Sedan var det ju kulan som var lite spektakulär och oslagbar."⁷²

Från Skanskas sida drevs projektet främst av Mats Mared, dåvarande avdelningschef i entreprenadrörelsens stockholmsregion, samt Bo G Boestad, Skanskas dåvarande fastighetschef. Tillsammans med en vice verkställande direktör i Skanskas stockholmsregion och arkitekt Ivar Krepp från VBB stod man för de flesta kontakterna med staden. Motivet till deltagandet i tävlingen var delvis (liksom i tidiga skeden hos SIAB) att man ansåg att man som stor byggare i Stockholm "måste" vara med om staden kommer med en förfrågan. Dock ansåg man även att det fanns realism i förutsättningarna. Även Skanska blev i ett tidigt skede kontaktade av arkitekterna på Berg Arkitektkontor men tackade då nej främst från fastighetssidan. Man trodde mer på sitt eget projekt.

Totalt var omkring femton personer från Skanska involverade i framtagandet av förslaget "Skanshov" och de därpå följande förhandlingarna. På Skanska uppskattades den totala anbudskostnaden uppgå till någonstans mellan två och tre miljoner. Alla kostnader bokfördes dock aldrig då mycket av arbetet med förslaget "rabatterades" internt och då VBB tog delar av arkitektkostnaderna själva.

En avgörande vecka

Sent på kvällen den 22:a april 1986 ringde Globengruppens förhandlingschef Hans Liljerot (SIAB) upp sin förhandlingskollega C-G Pettersson (Nisses) och berättade om den, för dem, tråkiga utgången av förhandlingarna. Skanska såg ut att ha vunnit. C-G Pettersson ville dock inte släppa taget om "sitt" projekt. På tisdag morgon åkte han ner till Liljerots kontor och ställde en flaska wiskey på hans bord som tröst. Efter ett antal telefonsamtal fick Pettersson till ett möte "off the record" med två av stadens representanter från de tidigare förhandlingarna. Dessa hade hela tiden sett Globengruppens förslag som det mest intressanta, men var tveksamma till om det var genomförbart. Tillsammans med Pettersson gick de två representanterna igenom stadens och gruppens utgångspunkter. Man försökte se vad som hade gått snett i de tidigare förhandlingarna och om man inte, trots allt, kunde enas. Pettersson och de två representanterna hade under de tidigare förhandlingarna fått en god kontakt och kunde prata öppet. Man gick praktiskt tillväga. Efter en lång natt hade man tidigt på morgonen kommit överens om ett antal punkter som skrevs ner på en A4-sida.

"Snart framåt nattkröken kom vi fram till lite vilka positioner staden aldrig kunde ge upp och vilka positioner jag aldrig kunde ge upp. Vi kom fram till lite olika kombinationer och med vår personliga påverkan skulle vi nog kunna flytta våra positioner lite grann."⁷³

⁷²Gunnar Jonsson, Stockholm Globe Arena och tidigare Stockholms fritidsförvaltning.

⁷³Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

Senare samma morgon samlades representanterna för Globengruppens ägarbolag. Man enades om att dokumentet var en framkomlig väg att arbeta vidare på i syfte om att uppnå ett "letter of intent" med staden. Under mötet ringde man från stadshuset och kallade gruppen till ett möte samma dag. Fritidsborgarrådet Ingmar Josefsson sammanfattade läget, i hög grad baserat på de "off the record" framtagna punkterna. Staden och Globengruppen enades om att jobba vidare under veckan med att försöka formulera ett "letter of intent". Man utsåg en arbetsgrupp bestående av de två tidigare förhandlingsrepresentanterna från staden samt C-G Pettersson och Hans Liljeroth från Konsortiet Hovet. Efter ytterligare en natts förhandlande och efter kontakter med ansvariga politiker (Mats Hult och Ingmar Josefsson) kunde konsortieägarna och politikerna underteckna ett "letter of intent". Alla ritningar och detaljfrågor hade då reducerats till ganska vaga formuleringar om att konsortiet skulle bygga en arena i "världsklass".

Efter ett beslut i stadsfullmäktige torsdagen den 25 april 1986 kallade fritidsborgarrådet Ingmar Josefsson till presskonferens fredagen den 26. Han presenterade Konsortiet Hovets (Globengruppens) förslag "Prins Bertil Arena" som vinnare i tävlingen om Johannesshovsområdet. Inte långt därefter, och i anslutning till ishockey-VM i Moskva, åkte fritidsborgarrådet Ingmar Josefsson, arkitekt Svante Berg och Globengruppens förhandlingsansvarige Hans Liljeroth till Moskva och presenterade, inför Internationella Ishockeyförbundet och idrottsjournalister, att Stockholm och Globen som värd för världsmästerskapet i ishockey 1989. Globenförslaget hade vid denna period uppskattningsvis kostat konsortiet omkring fyra miljoner kronor. Detta hade i stort sett bekostats av respektive företag med undantag av den miljon som utgjorde konsultarvode till Berg Arkitektkontor. I jämförelse med de penningflöden som komma skulle var dock dessa miljoner en ganska marginell summa.

Byggandet sätter fart

Med mindre än tre år till världsmästerskapet i ishockey präglades det fortsatta arbetet av stark tidspress. Det gällde att snabbt formera en bygg- och projekteringsorganisation. De i Globengruppen ingående byggbolagen SIAB, ABV och Byggpaul bildade enligt tidigare samarbetsavtal ett byggkonsortium, "Hovetbyggarna", vilket på totalentreprenad (både projektera och bygga) skulle uppföra de i projektet ingående byggnaderna. Byggkonsortiet "Hovetbyggarnas" uppdragsgivare utgjordes av det bolag som företagen i Globengruppen senare skulle bilda. Det blivande ägarbolaget "Hovet Centrum KB", var tänkt att agerare som byggherre och beställare gentemot byggkonsortiet samt huvudman och avtalspart gentemot kommunen. "Hovetbyggarna" kan sägas ha varit underleverantörer till det blivande ägarbolaget.

Byggkonsortiets avtal med det blivande Hovet Centrum KB utformades enligt "gängse principer" i byggbranschen. Som underlag i avtalet användes kommunens tävlingsprogram, tävlingsbidraget samt de handlingar som framtagits i förhandlingarna med kommunen. Ersättningen till byggkonsortiet skulle ske på så kallad löpande räkning. Detta innebar att byggorganisationen skulle få betalt för de faktiska kostnader som uppstod, vilket skulle redovisas löpande varannan månad, samt för ett avtalat

pålägg. Avtalet omfattade även ett "incitament", dvs att om byggkonsortiet skulle underskrida budget så ökade ersättningen.

Av företagen i tävlingsgruppen var SIABs representanter de mest drivande i projektet under förhandlingarna med staden. Hans Liljeroth (SIAB) hade tillsammans med C-G Pettersson (Nisses) drivit förhandlingarna med staden. Sverker Lerheden (SIAB) hade dessförinnan i hög grad drivit projektarbetet, delvis tillsammans med bland andra Bo-Gunnar Wikner, dåvarande avdelningschef i ABVs Stockholmsregion. Liljeroth, Lerheden och Wikner var alla representanter från sina företags respektive byggverksamheter. Projektet kom därmed att bli dominerat av "byggare" snarare än av förvaltare, finansiärer med flera. Den hårda tidspressen gjorde att man i byggkonsortiet inte ville vänta på att "ägarna" skulle formera sin byggherreorganisation. Man kände sig tvungna att sätta igång med projektering och byggande.

Det fanns flera förslag på personer som skulle kunna utgöra lämpliga projektledare i byggkonsortiet. Flera namn diskuterades. Både från ABVs och SIABs sida ville man att platsen skulle innehas av någon från sin egen organisation. Vidare ansåg man det nödvändigt med en "tung" platschef, det vill säga någon med stor erfarenhet av stora byggprojekt. Det slutliga valet av projektledare i byggkonsortiet blev Björn Larsson från SIAB. På pappret var han kanske inte den "tyngsta" kandidaten men han hade god kännedom om ABV, då han varit verksam där innan att han följde med Liljeroth till SIAB. Han var dessutom sedan tidigare verksam i Stockholm, vilket ansågs vara mer eller mindre nödvändigt. I den kommande byggorganisationen kom ABVs projektledarkandidat Hans Eriksson att bli produktionschef.

På SIAB var man, sedan tävlingsbidragets första presentation, entusiastiska till projektet. Med tidigare goda erfarenheter från stora komplicerade projekt var man överlag positiva till sitt företags engagemang. ABVs deltagande i projektet var under samma period i högre grad knutet till ett fåtal personers engagemang. Alrik Johansson på ABVs marknadsavdelning var i projektets tidigare skeenden entusiastisk till projektet inte minst på grund av sin koppling till idrottsrörelsen genom sitt engagemang i AIK. På fastighetssidan drevs ABVs engagemang av dåvarande fastighetschefen Anders Lättström. När bland andra Lars-Erik Söderberg och Stancia Fastighets AB drog sig ur Globengruppen strax före inlämnandet av tävlingsförslaget (se ovan), började man tvivla på projektet i ABV. När Anders Lättström lämnade ABV och gick över till ett annat bolag (vilket inte var engagerat i tävlingen om Johanneshovsområdet) menade man, på ABVs fastighetsavdelning, att det inte längre gick att ekonomiskt motivera deltagandet i projektet. Man rekommenderade styrelsen att dra sig ur. Lars Wirdemark, sedan omkring ett år chef för Stockholms byggdivision, tvekade även han. På ett projektmöte, tillsammans med representanter från de övriga företagen i gruppen, meddelade representanten från ABVs fastighetssida att ABV hade för avsikt att dra sig ur. "Nej det gör vi visst inte" kontrade ABVs byggrepresentant på samma möte.

Efter mötet pratade man sig samman inom ABV och företagets styrelse fattade beslut om att fortsätta delta i tävlingen. En stark förespråkare för detta var Bo-Gunnar Wikner, en erfaren avdelningschef för den byggavdelning som blev engagerad projektet. Wikner entusiasmerade sin chef Wirdemark och menade att, om man kommit så här långt, borde man åtminstone lägga ett anbud.

"Det var koncernledningen och byggsidan som sa ja. Det fanns inga investerings.. ja det fanns inte tillräckliga motiv för att göra en investering ur kapitalets synpunkt. [...] .jag tror inte att det finns något protokollfört motiv varför man gick in i det här utan vidare. Det som naturligtvis var avgörande i det här var ju prestigen med projektet. Och det finns ju så att säga andra värden än det rent fastighetsekonomiska för en stor bygg- och fastighetskoncern som vill någonting, som vill vara stor, stark och snygg. Har man den ambitionen så är det ju lite väl tufft att säga nej, när man har chans att vinna den här typen av projekt. Så visst sjutton kan det bli ett mycket rationellt motiv att ändå gå in, bara man inser att det är en viss prislapp på att starta och vara med. Det kan vara värt den prislappen, men det kanske inte exakt är pengar från det här objektet, det är andra saker man får ut.⁷⁴

ABV

ABV-koncernen var i mitten av 1980-talet Sveriges näst största byggföretag med totalt omkring 12 000 anställda (jämfört med Skanskas dryga 20 000 vid samma tidpunkt). Koncernens historia präglas av ett stort antal företagsköp och sammanslagningar.

AB Armerad Betong och ABV-Vägförbättringar etablerades 1916 respektive 1918. Bolagen arbetade ursprungligen på två helt olika marknader men kom alltmer att utvecklas till att bli allbyggare och inom många områden svåra konkurrenter. 1971 beslutades att de två företagen skulle sammanföras under ett och samma moderbolag - Byggnads AB Balken. Med Balken som paraply köptes många mindre entreprenadföretag och specialföretag med anknytning till byggande. Bland annat övertogs entreprenadrörelsen hos Samuel och Bonnier av Armerad Betong 1974. 1976 slogs Armerad Betong och Vägförbättringar samman till ett bolag - ABV. Motiven till sammanslagningen anges, i Balkengruppens årsredovisning från 1976, främst vara förbättrade möjligheter till samordning av de fasta anläggningarna, starkare och bättre marknadsförutsättningar för att klara mycket stora projekt och en ny och starkare bas för utlandsverksamheten. 1978 påbörjades en omorganisation av verksamheten som bland annat innebar en renodling av koncernen till ett renodlat entreprenadbolag. Ett nytt moderbolag bildades genom en sammanslagning av Balkens olika mindre entreprenadbolag och ABV. Olika specialbolag såldes eller ombildades till dotterbolag till det nya ABV liksom dåvarande fastighetstillgångar separerades till ett eget bolag vid sidan av entreprenadrörelsen.

Trots de många sammanslagningarna och omstruktureringarna var de från ABVs byggsida, som kom att arbeta med Globenprojektet, en relativt väl sammanhållen grupp. Med förflutet i bland annat Samuelson och Bonnier redan på 1960-talet hade man tidigare arbetat tillsammans i stora projekt, på 1970-talet bland annat i SaudiArabien. Däremot anser man, på flera håll inom dåvarande ABV, att företagets olika delar kunde vara bättre samordnade. ABV bestod mer av olika geografiskt lokalt anpassade byggrelser med olika karaktär än av ett samordnat bolag med ett gemensamt arbetssätt och en gemensam strategi.

Senare kom dock ABV:arna att uppfatta sitt bolag som ett mer särpräglat bolag på grund av den "påtvingade" fusionen med JCC. JCC som också var en produkt av företagssammanslagningar (av Svenska

⁷⁴Dag Björklund, Newsec och tidigare NCC/ABV fastigheter.

Vägbolaget och Nya Asfalt) ägdes av Nordstjernan. Under 1987 ökade Nordstjernan sitt aktieinnehav i ABV. Trots att ABVs styrelse och företagsledning inte ansåg att ett sammangående med JCC skulle gagna ABVs verksamhet ansåg man sig inte kunna avråda aktieägarna att acceptera Nordstjernans offentliga och höjda bud på samtliga ABV aktier 1988. ABVs stora ägare i form av AP-fonden, SPP och Skandia accepterade Nordstjernans bud och sammanslagningen av de två byggbolagens verksamhet kunde genomföras. Motiven för fusionen i Nordstjernan var att man ville skapa ett, vid sidan av Skanska, stort och konkurrenskraftigt bygg- och fastighetsbolag med kapacitet att på egen hand genomföra de största projekten både i Norden och på avlägsnare ort.

Om ABV:arna, involverade i arbetet med Globen, tidigare uppfattade ABV som ett "vildvuxet" bolag, framstod nu skillnaderna mot JCC som ganska klara. ABV:arna upplevde JCC som en betydligt mer toppstyrd och strömlinjeformad organisation och sitt eget bolag som ett mer decentraliserat och tjänstemannastyrt företag. När det nya fusionerade företaget Nordic Construction Company AB var en realitet, kom några av de i Globen involverade personerna från ABV att bytas ut mot tidigare JCC:are. Varken ABV:arna eller JCC:arna anser dock att det direkta arbetet med Globen kom att försvåras i och med detta. Även om fusionen anses ha gått bra blev dock det nya NCC, i jämförelse med det tidigare ABV, att bli en ännu mer "vildvuxen" organisation.

Om ABV inte var med i Globengruppen från första början och tidvis dragit sig ur projektet, kan det tredje företaget i byggkonsortiet, Byggpaul, sägas ha spelat med ända från början, om än med en ganska blygsam roll. Byggpaul kom med i och med de första förfrågningarna från Berg Arkitektkontor. Byggpaul, med huvudkontor i Västerås, hade sedan flera år tillbaka försökt etablera sig som Stockholmsbyggare. När chansen att få vara med i ett stort projekt, troligen tillsammans med en eller flera av de stora Stockholmsbyggarna, såg man sin chans. Att Byggpaul och dess moderbolag Andersons deltog i projektet var i ännu högre grad än i fallet ABV tidvis beroende av ett fåtal personer.

Paul Anderson Industrier AB / Byggpaul AB

Byggnadsingenjör Paul Anderson startade sin verksamhet som byggen-treprenör år 1915. Det första genomförda projektet var uppbyggnaden av Västerby Hytta i södra Dalarna. Dessförinnan hade Paul Anderson arbetat på en rad olika håll, men framförallt varit byggnadschef på LKAB. Den unga firman kom att bygga en del broar och vägar men den helt dominerande verksamheten var industribyggnader i Bergslagen. Så småningom kom Västerås att bli hemort för verksamheten. ASEA blev tidigt en dominerande kund och i stort sett samtliga byggnader ASEA uppfört i Sverige har skett i samarbete med Paul Anderson, eller Byggpaul som sedermera blev namnet på verksamheten. Verksamheten var geografiskt avgränsad till Västerås och Bergslagen och några egentliga tillväxtambitioner fanns inte. Ledningen ville ha möjlighet att åka förbi de olika byggplatserna över dagen. Paul Anderson styrde företaget till sin bortgång i slutet av 1940-talet. Paul Anderson var liksom sin svåger, som delvis övertog ledningen av företaget, genuint teknikintresserad. Svågern byggde upp en konstruktionsavdelning som kom att fungera som ritkontor åt ASEA. Ville man göra någon form av

till- eller ombyggnad på ASEA var det till Byggpaul man vände sig. Ända från de första verksamhetsåren arbetade man i stor utsträckning på totalentreprenad, även om begreppet som sådant ännu inte var myntat. I Byggpaul var man helt främmande för någon form av rikstäckande tillväxtstrategi och efter en mindre lyckad fastighetsaffär var man inte heller intresserade av att äga fastigheter.

Under mitten av 1960-talet skedde, i och med Curt Nicolins tillträde, två för Byggpaul viktiga förändringar i ASEA. För det första skulle alla inköp ske med anbudskonkurrens och för det andra skulle ASEAs divisioner börja betala hyra för den golvyta som respektive divisions verksamhet tog i anspråk. Följden blev att man på ASEA började ransonera golvyta och Byggpauls viktigaste marknad minskade. Dessutom började konkurrenter tala i termer av att "nu är det slut med Byggpaul som tidigare sluppit konkurrens och byggt på löpande räkning".

Byggpaul kunde dock hävda sig även i en mer konkurrensutsatt miljö. Som en följd av det minskade behovet av byggnader hos ASEA blev man dock tvungna att lämna sitt närområde för att rädda sysselsättningen. Man tog bland annat jobb åt ASSI i Piteå och Iggesund i Hudvik. Dessa satsningar blev lyckade och utgjorde kärnan i en framgångsrik Norrlandsrörelse. Man började bygga i Karlstad, vilket ledde till en Värmlandsrörelse. Man genomförde även ett antal jobb i Stockholm, men dessa blev inte lika framgångsrika och man lyckades inte etablera sig som Stockholmsbyggare. Den allt större geografiska spridningen av verksamheten var dock inte ett uttryck för någon offensiv strategi, den var mer en defensiv reaktion på minskad efterfrågan på den lokala hemmamarknaden.

I slutet av 1960-talet och första hälften av 1970-talet ändrades dock Byggpauls strategi till en mer offensiv sådan. Nya personer i ledningen menade att tillväxt var nödvändigt för att företaget skulle behålla sin konkurrenskraft. Strategin var relativt framgångsrik fram till andra halvan av 1970-talet, då lågkonjunkturen medförde att industribyggandet halverades och låg på en rekordlåg nivå sedan andra världskriget. Byggpaul hade mer eller mindre aldrig byggt bostadshus eller hus åt det allmänna. Man hade samma inriktning som femtio år tidigare med hög teknisk kompetens, specialiserad på industribyggnader. Företaget var dock betydligt större. Byggpaul fortsatte därför att expandera geografiskt, nu inte minst i södra Sverige. Men för att sysselsätta hela organisationen började man även i stor utsträckning att bygga åt kommuner och landsting, allt från brandstationer till sjukhus. Breddningen av verksamheten blev kostsam och lönsamheten i slutet av 1970- och början av 1980-talet var knapp. Byggpaul började dock aldrig bygga bostäder. Konkurrensen var stenhård vad gällde bostadsbyggande efter det så kallade miljonprogrammet.

I början av 1980-talet hade Byggpaul en stor geografisk spridning på sin verksamhet, man hade dock inte lyckats etablera sig i storstadsregionerna, trots att man hade gjort upprepade och kostsamma försök att etablera sig som bland annat Stockholmsbyggare.

Under åren har Paul Andersons byggfirma växt, inte enbart i form av Byggpaul, utan även i form av nystartade verksamheter med koppling till entreprenadrörelsen. Dessa verksamheter var samlade tillsammans med Byggpaul som separata helägda dotterbolag under moderbolaget Paul Anderson Industrier AB. Koncernen introducerades 1983 på Stockholmsbörsens A:1 lista. I mitten av 1980-talet omsatte koncernen

drygt två miljarder kronor och hade runt tvåtusen anställda. Byggpaul var det klart största dotterbolaget.

I jämförelse med sina stora konkurrenter som SIAB och ABV kunde Andersonkoncernens organisation framstå som striktare uppdelad i fristående enheter. Fastighets- och byggrörelserna var exempelvis två fristående bolag (fram till och med 1989 drevs dock Byggpauls verksamhet i kommission för moderbolaget). Gränserna mellan Andersons och Byggpaul var dock i realiteten flytande. Under flera år var exempelvis koncernchefen och verkställande direktör i Byggpaul samma person. Även andra ledningspositioner i koncernen uppehölls av samma personer. Byggpaul och Andersons delade även samma lokaler för sina huvudkontor i Västerås och gränserna mellan de två formella bolagen var mycket svåridentifierade. Man agerade ofta som en part i större byggprojekt och så var fallet även i fråga om Globen. De i Globenprojektet mest involverade personerna från Andersons och Byggpaul var från högsta nivå. Dåvarande koncernchefen och tillika verkställande direktören var drivkraften bakom deltagandet och även fastighetschefen bidrog. Senare blev en av Byggpauls viktigare personer, chefen för teknikavdelningen, heltidsengagerad i projektet.

Stämningen hos Byggpaul var avslappnad och informell. Man hejade och duade varandra, oavsett om det var frågan om en sekreterare eller chef. Alla, fotfolk som direktörer åt i samma personalresturang. Stämningen på huvudkontoret framstod som glad och öppen. Byggpauls representanter i Globenprojektet talar betydligt mer om vikten av duktigt folk på alla nivåer och om vikten av att dessa är sysselsatta med utvecklande uppgifter, än om vinstmarginaler och kostnadsminimering. Man menar att det tar tid att bygga upp en byggrörelse då man måste arbeta upp ett gott ryckte som drar till sig duktig personal och rätt sorts kunder. Man menar också att full sysselsättning är ett viktigt mål då man inte utan vidare kan göra sig av med de människor man lyckats dra till sig och utvecklat. Människor framstår som ett primärt fokus hos Byggpauls representanter i Globenprojektet.

"Det är sällan som byggföretag snabbt expanderar genom att skrapa ihop folk, man måste mödosamt bygga ihop en duktig organisation genom att få gott rykte totalt och även lokalt för att dra till sig duktiga människor och få den organisationen att växa till sig och lära sig och skaffa kontakter. [...] Byggmarknader är "local business", kontaktmässigt och när det gäller sätt att jobba och inte minst för att skaffa medarbetare, rekrytera folk så att man får alltifrån goda ingenjörer, erfarna bygglidare och så att säga rätt kunder. Och en nykomling som dimper ner på marknaden skrapar inte ihop det där i brådrasket. Det tar många tiotal år."⁷⁵

Man anser sig ha varit specialiserade på förtroendeuppdrag eller totalentreprenad efter tävling (som Curt Nicolín införde i ASEA) där man i nära samarbete med kunden tog fram kreativa lösningar vilka man menar medförde både billigare och bättre projekt. Man pratar mycket i termer av rättvisa, att göra rätt för sig, raka rör och betydelsen av konsensus snarare än om detaljplanering, omfattande kontrakt och hårda förhandlingar. Liksom man kanske kan förvänta mot bakgrund av företagets historia kom de tekniska frågorna i förgrunden (om än kanske vid sidan av de "sociala") och de mer finansiella frågorna betydligt mer i skymundan.

⁷⁵Representant för Byggpaul som valt vara anonym.

Byggkonsortiet organiseras

Under tävlings- och förhandlingsperioden var det inte många från Byggpaul som var involverade i Globengruppens arbete. Trots att man i tidigare skeden kommit överens med SIAB och NCC om att man skulle bygga en tredjedel var uppstod vissa diskussioner om Byggpauls engagemang i byggkonsortiet.

"Projektet hade drivits av Byggpaul med vänsterhanden under tävlingsskedet. SIAB och NCC [dåvarande ABV] drev på, plus några investerare. När Prins Bertils Arena [dåvarande namnet på Globen] började konkretiseras blev det oro i lägren."⁷⁶

"Det blev ett jävla kattrakande om hur stor andel vi skulle ha. De tyckte vi skulle nöja oss med nästan ingenting. De såg ju lönsamhet i det här."⁷⁷

Den lönsamhet som direkt skulle kunna falla ut ur Globenprojektet var dock inte det viktigaste motivet för Byggpauls engagemang i byggkonsortiet. Byggpauls ledning såg fyra starka motiv till att inte släppa ifrån sig sitt företags tredjedel. För det första såg man det som en chans att, efter flera mindre lyckade försök, slutligen etablera sig som Stockholmsbyggare. Globen skulle utgöra basen i en ny stark Stockholmsrörelse. För det andra hade man tidigare erfarenheter av att stora projekt var något mer lönsamma än små, man hade därför sedan tidigare ambitionen att utveckla sitt kunnande om stora projekt. Globen kunde bli ett av de största projekten genom tiderna och lärdomarna därefter. För det tredje såg man Globenprojektet som en möjlighet att "vässa det tekniska kunnandet". Detta är viktigt vid totalentreprenader vilka, i jämförelse med Byggpauls konkurrenter, utgjorde en ovanligt stor andel av företagets verksamhet. Det fjärde, och minst viktiga motivet, var att ledningen ville att Anderson-koncernen skulle växa på fastighetssidan, inte minst i Stockholm. Globen var ett projekt som framstod som perfekt ur Byggpauls synvinkel. Det första motivet hade kanske räckt i sig, de första tre hade definitivt gjort det. Efter vissa diskussioner kunde man ena sig om att Siabs och ABVs ägarandelar i det enkla bolaget Hovetbyggarna skulle vara 36,5 procent vardera och Byggpauls andel därmed de resterande 27 procenten.

När väl Globengruppen vunnit tävlingen valde ledningen i Byggpaul att sätta in sina bästa resurser i byggkonsortiet. Man kände sig lite skakiga i sällskap med de stora Stockholmsbyggarna SIAB och ABV liksom inför ett projekt av Globens storlek. Man ville visa vad man kunde. Det befintliga Stockholmskontoret hade inte varit speciellt framgångsrikt och hölls till en början utanför. I stället sattes de bästa resurserna in från huvudkontoret i Västerås. En av dessa resurser var Bengt Birgersson, chefen för Byggpauls tekniska avdelning. Han hade utan sin vetskap blivit utsedd till byggkonsortiets projekteringschef. Uppmanad av sin chef slängde han sig in i projektet. Efter ett telefonsamtal med Sverker Lerheden åkte Birgersson tillsammans med Byggpauls kalkylchef till SIAB i Stockholm. Lerheden hade sammanställt en så kallad projektperm innehållande allehanda information och planer kring byggprojektet. Dessutom fanns det en rad kontrakt med Berg Arkitektkontor och andra konsulter. Tillsammans med de nya SIAB-bekantskaperna, bland

⁷⁶Bengt Birgersson, tidigare Byggpaul Teknik.

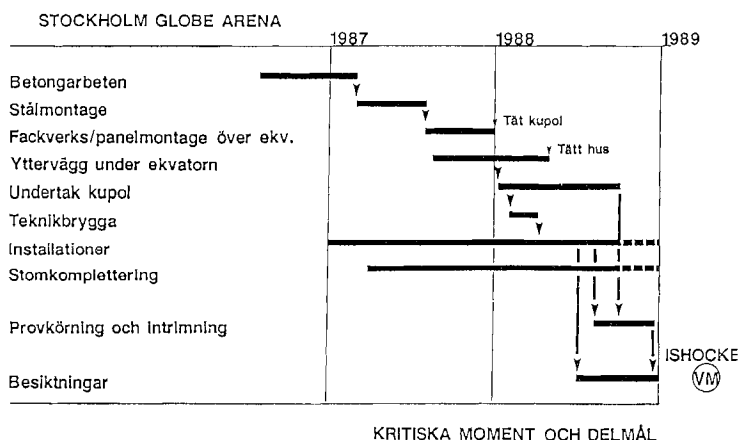
⁷⁷Representant för Byggpaul som valt vara anonym.

andra Björn Larsson, byggkonsortiets nyutsedda projektledare, kallade man till sig de olika konsulterna och började skissa på en organisation.

Björn Larsson menar att vara nyutsedd projektchef i ett större byggprojekt i princip kan likställas med att vara verkställande direktör i ett nystartat bolag. Man har stor frihet och få färdiga planer, menar han. Man började fundera kring byggprojektet i funktionella termer. Allt eftersom klarnade det hela - vilka personer som borde göra vad och hur de olika funktionerna skulle organiseras. Tillsammans med främst Birgersson, den nye bekantskapen och enligt flera av de involverade personerna mycket kompetente, projekteringschefen, utarbetade man en formell organisation, tidsplaner, personal etc. Det formella organisationschema som utvecklades blev relativt djupt och smalt. Det fanns ett fåtal personer som var direkt underställda projektchefen. Larsson menar att detta liksom den ganska omfattande projektpermen var "byråkrati i positiv mening", vilket underlättade igångsättandet av arbetet.

"Jag ville inte ha en sådan här platt organisation med baktanken att det är lättare i ett sådant här läge att få en sådan här djup organisation att jobba, till att börja med, innan man är ihopkörda med varandra."⁷⁸

Arbetet delades in i tre etapper. Etapp ett omfattade, förutom arenabyggnaden (dvs själva kulan) och dess flyglar, en träningshall, parkeringsplatser, ett hotell (290 sängplatser), fem (av totalt tio) kontorshus samt parkområden. Den mest kritiska tidpunkten i etapp ett var världsmästerskapet i ishockey i april 1989. Det var då tvunget att arenan skulle fungera och hotellet vara klart. Det fick inte heller se ut som en byggarbetsplats i arenans närområde. Etapp två omfattade om- och tillbyggnader av Söderstadion och Isstadion, ytterligare kontorshus samt ytterligare parkeringsplatser. Etapp två planerades vara färdigt våren 1991. Etapp tre, som främst planerades innehålla ytterligare kontorshus, beräknades vara färdigbyggt i mitten av 1992.



Figur 14: Hovetbyggarnas tidplan våren 1986 (OH-bild från Björn Larsson, SIAB)

⁷⁸Björn Larsson, Siab Stockholm.

Byggprojektet delades upp i flera mindre projekt med var sin respektive platschef. Projektledningen hade förmånen att kunna plocka personer relativt obehindrat från de tre bolagen i konsortiet. Bäst kände Björn Larsson till sitt eget bolag SIAB och tog därför med sig folk som ansågs duktiga där. Exempelvis blev en erfaren platschef från SIAB ansvarig för bygget av själva Globen (arenabyggnaden). SIAB fortsatte därmed liksom i det tidigare arbetet att ha en drivande roll även i byggkonsortiet. Genom Bengt Birgersson kom även flera erfarna personer från Byggpaul med i projektet och kom i högre grad än tidigare att sätta prägel på arbetet. Björn Larsson poängterar dock vikten av att inte ha framhåvt SIAB vid bildandet av byggkonsortiet. En av de viktigaste uppgifterna för konsortieledningen var att sammanföra människor från tre olika bolags kulturer, menar Larsson. Genom att betona likheterna och inte skillnader mellan bolagen skapades Hovetbyggarna, menar han. Att "den positiva byråkratien" ansågs viktig kom bland annat till uttryck i form av en tjock projektmanual.

"Dessa [planer, checklistor etc i manualen] behöver dock inte följas till punkt och pricka. ...men man vet att det är Hovetbyggarnas manual som gäller, inte Siabs eller Byggpauls."⁷⁹

Samtidigt som Globengruppens "ägare" förhandlade med staden om vad som skulle ingå och till vilka priser försökte byggkonsortiet att genomföra projektet. De underlag som fanns visade sig, enligt byggkonsortiets representanter, i många avseenden vara helt orealistiska.

"Förhandlingarna som hade förts var mest inriktade på att man skulle vinna tävlingen och vi övertog en amöba."⁸⁰

Det visade sig allt tydligare att det inte skulle vara möjligt att låta Götaverken leverera den planerade kupolen vilken var tänkt att byggas i fartygsplåt. Kanske skulle det vara tekniskt möjligt men man fruktade problem vad gällde innertak och fukt. Det visade sig inte heller möjligt att dubbelkröka plåten, som man från början hade tänkt sig, varför kupolens yta inte skulle bli helt slät med en fartygskonstruktion. Oavsett detta skulle inte Götaverken kunna leverera i tid för att projektet skulle bli klart till världsmästerskapet i ishockey. De kostnadskalkyler som fanns från tävlingsperioden visade sig inte heller vara realistiska. Då man i byggkonsortiet gjorde nya kalkyler hamnade man nästan 50% över de första uppskattningarna i tävlingsskedet.

Konstruktionskonsortiet initieras

Under tävlingsperioden hade J&W, ett av Sveriges största tekniska konsultbolag, stått för konstruktionsarbetet. I tävlingsskedet gick man inte särskilt långt. Man försökte göra så pass mycket att det skulle vara realistiskt överhuvudtaget samt möjliggöra kostnadskalkyler. Mot ett fast arvode utförde ett par, tre personer på J&W detta arbete i samarbete med främst representanterna från Berg Arkitektkontor och SIABs byggsida. Arvodet täckte omkring hälften av J&Ws kostnader. På J&W lockade möj-

⁷⁹Björn Larsson, Siab Stockholm.

⁸⁰Bengt Birgersson, Mälardalens Högskola och tidigare Byggpaul Teknik.

ligheten till att få konsultuppdraget vid en eventuell tävlingsvinst. Vid en eventuell förlust, eller om man skulle "bli utslängda" av andra skäl, fanns ett speciellt avtalat arvode som tröst. Det fanns för övrigt inget formellt avtal om att man skulle få projekteringsuppdraget efter en eventuell vinst.

När Globengruppens förslag vann och byggkonsortiet Hovet-byggarna formerades var det minst sagt bråttom att formera en fungerande grupp som skulle kunna börja konstruktionsarbetet omgående. Man hade i princip sommaren på sig före grundläggningen som var planerad att sätta igång i september 1986. På initiativ från dåvarande chefen på SIAB Teknik, Håkan Sundquist, bildades ett konstruktionskonsortium, "Arena-konstruktörerna". De tre byggbolagens teknikavdelningar samt J&W bildade, i form av ett enkelt bolag, en formell organisation enligt samma modell som byggavdelningar bildar ett byggkonsortium. Vid byggprojekt anlitar byggarna eller byggherren vanligen en eller flera konstruktionskonsulter med traditionella konsultkontrakt, i större projekt anlitar ofta "huvudkonsulten" i sin tur underkonsulter. I ett tidigare och delvis samtida stort byggprojekt, Vasaterminalen, som Siab teknik också var involverat i, hade man för första gången prövat att arbeta i formen av ett konstruktionskonsortium (se kapitel sju). Som förebild stod Vasaterminalens byggkonsorties formella upplägg med ett enkelt samarbetskontrakt, en konsortiechef och ett konsortieråd. Håkan Sundquist menar att konsortieupplägget medför en rad fördelar som överväger nackdelarna.

"Man slipper få diskussioner mellan konsult och underkonsult, man får en mer solid risk sits. Dessutom kan alla ta åt sig äran från arbetet. Tyvärr kan det tekniska utbytet bli lägre eftersom man jobbar på olika delar, det kan även bli kompetensstrider."⁸¹

Konsortieavtalet var mycket enkelt upplagt och innebar i princip att eventuell vinst skulle delas lika mellan de fyra företagen, det vill säga med en fjärdedel var. Det innehöll dock ingenting om vem som skulle göra vad. Detta löstes allteftersom i konsortierådet. I konsortierådet satt respektive teknikavdelnings chef samt Kent Arvidsson, en sektionschef från J&W som även fungerade som konstruktionskonsortiets ombud och chef.

Konstruktionsarbetet delades upp grovt efter vilka kompetenser de olika företagen ansågs besitta. J&W, som är flera gånger större än byggföretagens teknikavdelningar och därmed har flera "experter", fick konstruera arenan med flyglar och en träningshall. Detta innebar att J&W stod för merparten av konstruktionsarbetet på de delar som måste vara klara till världsmästerskapet i ishockey. Övriga delar var till stora delar traditionell kontorsbebyggelse, vilket alla teknikavdelningar behärskade. Siab teknik omfattade dock även en arkitektavdelning och ansågs därmed lämpad för hotelldelen.

Avtalen mellan byggkonsortiet och konstruktionskonsortiet var i princip på löpande räkning. De skiljde sig dock mellan de olika delarna och indexreglerade fasta priser förekom också. Då arbetet fortlöpte blev det dock en del ändringar och vissa avtal blev allt mer komplicerade. Totalt har konstruktionskonsortiet (fram till årsskiftet 1993/94) utfört arbete för omkring 55 miljoner kronor, varav arenan och J&W står för den största delen.

⁸¹Håkan Sundquist, KTH och tidigare Siab Teknik.

AB Jacobson & Widmark

1938 startade Folke Jacobson och Hans Widmark sitt ingenjörsbolag med kontor på Drottninggatan i centrala Stockholm. Under krigsåren bestod verksamheten till övervägande del av konstruktion av försvarsbyggnader, allt från enkla skyddsrum till byggnadskomplex för hela flygflottiljer. 1943 projekterade man Kungliga Tennishallen och 1945 konstruerade man Umeå lasarett samt Kungliga Tekniska Högskolan. Fram till slutet av 1950-talet expanderade företaget relativt långsamt, ett kontor startades i Lund och 1957 påbörjade J&W ett av sina största projekt - uppbyggnaden av Oxelösunds Järnverk.

Därefter expanderade man snabbare, från att ha varit omkring 50 anställda i mitten av 1950-talet, var man i början av 1970-talet omkring 700. Man startade ett flertal lokalkontor runt om i landet liksom ägandet spreds till omkring 30 delägare. Under 1960-talet kompletterades den tidigare verksamheten, bestående av byggkonstruktion, med en geoteknisk avdelning. 1970 påbörjade man att utveckla verksamhet inom den byggadministrativa sektorn. Krisåren i byggbranschen kring "oljekrisen" på 1970-talet drabbade även J&W men efter ett par nedgångsår började man åter expandera. Krisåren medförde dock att man använde sig av en delvis försiktigare tillväxtstrategi och i högre grad anlidade underkonsulter som resursutjämnare. 1976 introducerades J&W på fondhandlarlistan och mot slutet av 1970- och under första halvan av 1980-talet breddades verksamheten allt mer. Relativt god lönsamhet i konsulttrörelsen (trots ännu en "byggkris" 1982, 1983), en nyemission och en växande och lyckosam fastighetsverksamhet gav J&W möjligheter att vidga sin verksamhet. Man etablerade allt fler kontor men framför allt ökade företagsförvärven. Även utlandsverksamheten växte främst genom att många kunder i Sverige varit företag som växt utomlands och även där anlitat J&W. Som resultat av allt fler företagsförvärv ökade under ett enda år, 1987, både omsättning och antalet anställda med över 70 procent. Den "nya" J&W koncernen blev, jämte VBB-gruppen, Sveriges största konsultbolag med verksamhet på omkring 50 orter inom landet med totalt 1700 anställda och en omsättning på 668 miljoner kronor. Tillväxt har varit en uttalad strategi för J&W koncernens verksamhet.

De personer på J&W som främst arbetat med Globenprojektet framstår som om de tar sin yrkesroll på stort allvar både vad gäller tekniskt kunnande och vad gäller mer affärsinriktade frågor. De betonar både vikten av förtroendefulla relationer med sina kunder men också det interna nätverket inom J&W. Genom att J&W har en så pass bred verksamhet kan man alltid enkelt nå den expertkunskap som krävs i olika projekt inom den egna organisationen. Man satsar även på personal- och teknikutveckling inom J&W bland annat i form av den egna J&W-skolan.

Det är bättre att ha slutanvändaren som kund än något mellanled menar man. Slutanvändaren är alltid intresserad av kvalitet. Arbetar man som underkonsult åt exempelvis ett byggbolag är risken att byggaren försöker pressa ner byggkostnaden på bekostnad av framtida förvaltningskostnader.

"Om man behöver en pelare som ser ut som ett revben så ritar man ett sådant optimalt. Sedan får man se vilka som kan tillverka ett sådant. Man kan inte tillverka Globen kantig för att ingen vill tillverka krökta pelare. Det är problematiskt."⁸²

⁸²Kent Arvidsson, J&W Stockholm.

I Globen jobbade man på löpande räkning mot budget. Den ursprungliga budgeten hölls inte men det var ingen katastrofal fördyrning anser man på J&W. Det skulle dock aldrig gå att jobba på fast pris i ett udda projekt som Globen, då det inte finns några tidigare jämförelseprojekt menar man.

"Det är som inom flygvapenindustrin där det är lite high-tech. Kostar det inte fyra gånger mer än vad som var sagt så var det inget innovativt i projektet, om man nu får var lite rå."⁸³

Ett viktigt motiv till J&Ws engagemang i Globen var själva storleken på projektet. Man anser att ett stort projekt är lönsammare än många små. Det är inte högre vinst per fakturerad krona, men alla jobbar hela tiden, personalen får hög utnyttjandegrad och det är därför inget slack i stora projekt, menar man. Man ville också vara med i ett projekt som innehöll mycket teknik och ställde stora krav på tekniskt kunnande.

Projekteringen fortsätter

Det föll sig naturligt att J&W var med dels för att de var med i det tidigare tävlingsarbetet och dels då det behövdes mycket kapacitet vad gäller konstruktionsarbete. Det var även ganska självklart att ABV och Siab ville ha med sina respektive teknikavdelningar. Det ansågs dock inte lika självklart att Byggpauls teknikavdelning skulle vara med i konstruktionsprojektet. Efter tävlingsvinsten ifrågasatte man både från Siab och ABV om Byggpaul skulle vara med. Byggpaul var i jämförelse med Siab och ABV ett mindre företag med mindre kapacitet och Byggpaul Tekniks verksamhet var belägen i Västerås, inte i Stockholm.

Från Byggpauls ledning sågs det dock som viktigt att vara med även på konstruktionssidan då man uttryckligen hade för avsikt att lära sig så mycket som möjligt av Globenprojektet (se ovan). Man hade också bidragit med Byggpauls bästa personresurser bland annat i form av chefen för Byggpauls teknikavdelning, Bengt Birgersson. Han blev Hovetbyggarnas projekteringsansvarige och därmed dess ombudsman inför Arena-konstruktörerna. Efter diskussioner fick Byggpaul vara med även i konstruktionskonsortiet, även om man slutligen kom att stå för en relativt mindre andel av det utförda arbetet (man valde att inte vara med i etapp två och etapp tre blev överhuvudtaget inte aktuellt, se nedan).

Om J&W kan anses stå för tekniskt "expertkunnande" eller så kallad spetskompetens kan byggföretagens teknikavdelningar sägas stå för ett delvis annorlunda kunnande. Representerarna från de tre byggföretagens tekniska avdelningar menar att man jämfört med de rena konsultföretagen, exempelvis J&W, har en bättre insikt i byggprocessen och därmed bättre kan ta hänsyn till denna vid konstruktionsarbetet. De menar att man kan göra konstruktioner som sparar mycket pengar. På J&W menar man å andra sidan att byggföretagen i allt för hög grad försöker pressa ner byggkostnaderna på bekostnad av långsiktig kvalitet. Även mellan byggföretagens tekniska avdelningar anses dock skillnader föreligga.

⁸³Kent Arvidsson, J&W Stockholm.

"När vi satt i det här konsortiet [Arenakonstruktörerna] och diskuterade hörde man kommentarerna hur man skulle angripa ett problem, hur de olika såg på det.. min spontana reaktion var att jag skulle gå till den platschefen [på bygget] och tala med honom om det innan jag skulle säga att så gör vi. Så jobbar vi [i dåvarande Byggpaul Teknik] och den känslan fick jag att NCC [dåvarande ABV Teknik] hade i sitt agerande också."⁸⁴

Trots att stora delar av konstruktionsarbetet delades upp i olika fysiska enheter (byggnader) och behovet av samordning mellan företagen därmed minskade, krävdes en hel del kommunikation. Dels mellan organisationerna i konstruktionkonsortiet på grund av gränssnitt mellan olika fysiska enheter och, i ännu högre grad, vid de enheter som konstruerades av fler företag. Dessutom krävdes kommunikation mellan konstruktionskonsortiet, övriga konsulter och byggkonsortiet. En stor del av detta, liksom en stor del av konstruktions- och övrigt projekteringsarbete, skedde med hjälp av ett CAD-nätverk.

Även användandet av ett stort integrerat CAD-nätverk vid projektering och genomförande av Globenprojektet var ett initiativ från Siabs sida. Bakgrunden till detta var en utvecklingssatsning på CAD som pågått sedan flera år tillbaka. Håkan Birke (junior) som fram till 1984 var styrelsemedlem och teknisk chef i Siab var mycket datorintresserad och var en av eldsjälarna bakom Siabs CAD-satsning. I det tidigare och delvis samtidiga Vasaterminalprojektet (som ur flera aspekter kan ses som ett föregångsprojekt till Globen, se kapitel sex) byggde Siab upp ett stort CAD-nätverk. Man köpte in både hårdvara (bland annat en kraftfull Ericsson X.25 växel som möjliggör dataöverföring mellan olika system) och utvecklade mjukvara.

I Globenprojektet gick man vidare med CAD-projekteringen. Tanken var att all projektering (arkitektur, konstruktion och installation) skulle ske på CAD. Med externa datakonsulters hjälp byggde man upp ett CAD-nätverk som blev ännu större än det i Vasaterminalprojektet. Siab Teknik gjorde vissa kompletteringar i sin hårdvara och utvecklade så kallat polprogram. ABV Teknik gjorde också hårdvaruinköp för att klara av projekteringen av projektet på CAD både i sin Stockholmsavdelning och i sin Göteborgsavdelning. Byggpaul fick hyra hårdvara av Siab och kunde fakturera Hovetbyggarna för datorhyran. J&W hade sedan tidigare ett eget utvecklat CAD-system vilket kopplades upp på det gemensamma nätverket.

Både Siab Teknik och ABV (sedermera NCC) Teknik hade dataansvariga och, främst Siab, en hel del kunskaper i CAD-projektering sedan tidigare. J&W liksom de stora installationskonsulterna, främst Theorells (vvs) och FJ (el), hade både egna system och kunskap sedan tidigare. De externa datakonsulterna och leverantörerna av CAD-utrustningen bistod även med kurser i CAD-projektering för dem som behövde ny kunskap. Exempelvis gick två dataintresserade unga ingengörar från Byggpaul på dessa. Kurserna fick bekostas av respektive företag. Den klart övervägande delen av utbildningen i CAD fick dock de involverade i arbetet med projekteringen av Globenprojektet. Denna kostnad betalades till sin helhet av Hovetbyggarna inom ramen för Arenakonstruktörernas arvoden.

Arkitekterna på Berg ritade visserligen inte Globen på CAD då man var tvungen att ligga så pass långt framme i sin del av projekteringen att

⁸⁴György "Jurka" Pusker, Contec Byggprojektering AB och tidigare Byggpaul Teknik.

CAD-nätverket inte kom igång i tid. Terminaler placerades och användes dock även hos arkitekterna. Arkitekternas relationsritningar lades in i systemet allteftersom de framställdes manuellt vilket de andra konsulterna hade viss nytta av. Även på Berg hade man hjälp av CAD-systemet då man skulle räkna ut svåra mått, koordinatsättning och liknande. Detta medförde att vissa arkitekter på Berg upptäckte nyttan av att rita på CAD.

"Det hade de troligen inte gjort utan Globenprojektet utan fortfarande hållit på 'den känsliga blyertsen'. När folk väl inser att exempelvis CAD hjälper dem kan det ändra den mest konventionella konstnärssyn. Även konstnärsskapet kan utvecklas med dessa grejor."⁸⁵

CAD-nätverket innebar även att utbytet av teknisk information mellan Byggpaul Teknik i Västerås, liksom ABV Teknik i Göteborg och de övriga projekterarna i Stockholm, underlättades markant.

I tävlingsskedet hade viss projektering genomförts även på installationssidan. Exempelvis hade en ventilationslösning för arenan utarbetats som skulle vara relativt billig att genomföra. När Hovetbyggarna formulerades ansåg dock byggkonsortiets ledning att den under tävlingen framtagna lösningen troligen inte skulle fungera. Man tog därför in en annan vvs-konsult för genomförandet. Man hade inte något bindande kontrakt med den tidigare konsulten och ansåg inte att det var problematiskt att byta. Den nya lösningen togs fram av Hugo Theorells Ingenjörbyrå, Sveriges äldsta, och inom vvs även största, tekniska konsultbolag. Theorells hade gjort relativt omfattande arbete i det med Globen konkurrerande tävlingsförslaget "Kronan" (se ovan). När Globen vann började man från Theorells sida agera på att få vara med i den vinnande gruppen. Detta framstod inte som helt omöjligt då man hade mycket goda kontakter med Siab sedan tidigare. Främst därför att man var vvs-konsult i Vasaterminalen men också på grund av goda personkontakter mellan dåvarande chefen för Theorells Stockholmsregion och Hovetbyggarnas projektledare Björn Larsson (Siab). Den tidigare vvs-projekteringen vad gällde Globen var inte långt gången och i princip fick man börja från början. Projekteringen omfattade bland annat en datasimulering av arenans klimat som krävde så pass mycket datorkapacitet att Kungliga Tekniska Högskolans stordator fick hyras till en kostnad av 200 000 kronor.

El-konsulten, Folke Johansson Ingenjörbyrå, ett el-konsult företag med omkring 70 anställda, varav övervägande delen verksamma i Stockholm, blev engagerade i projektet på ett tidigt stadium av arkitekterna på Bergs. Dåvarande verkställande direktören i FJ kände Svante Berg sedan tidigare. FJ och Berg hade jobbat tillsammans åt IBM i Järfälla. Staden hade ställt krav på att även elinstallationerna skulle beskrivas kortfattat i tävlingsbidragen. Efter tävlingsvinsten kom FJ med i det fortsatta projekteringsarbetet utan större diskussioner. Detta kan delvis förklaras av att FJ, förutom de tidigare goda kontakterna med Berg, hade omfattande kontakter med Siab sedan tidigare i och med att FJ även var med i Vasaterminalprojektet.

⁸⁵Svante Berg, Berg Arkitektkontor AB.

Ägarbolaget och avtal med staden kommer till

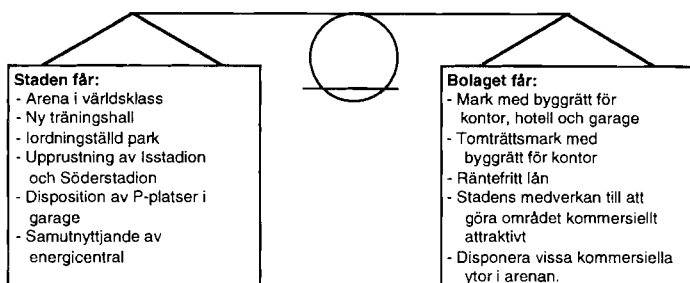
I och med att Globengruppen vann tävlingen om Johanneshovsområdet och mot bakgrund av den mycket påtagliga tidspressen satte Hovetbyggarna och Arenakonstruktörerna igång projektering i högsta möjliga tempo. Trots att gruppens "ägare" inte formerat en byggherreorganisation eller skrivit något slutgiltigt kontrakt med staden spilldes ingen tid.

Kommunfullmäktige godkände i mitten av juni formellt principöverenskommelsen från april 1986. I samband med detta rekommenderades även byggnadsnämnden att bevilja schaktlov och begränsat byggnadslov för området. Till skillnad mot det tidigare Vasaterminalprojektet och andra "bytesaffärer" innebar kommunfullmäktiges beslut, att socialdemokraterna för första gången röstade för att skänka bort stadens mark till privata intressenter. Fritidsnämnden uppdrogs även att skriva kontrakt med ägargruppen, det vill säga det ännu inte formellt bildade Hovet Centrum KB, om att påbörja byggnadsarbetet i den utsträckning byggnadslov beviljas. Trots att varken något ramavtal var undertecknat eller något detaljavtal existerade mellan staden och ägargruppen och trots de stora oklarheterna kring konstruktionslösningar och kostnadsnivåer, kunde därmed byggkonsortiet påbörja byggandet enligt sina tidsplaner. Den tionde september 1986 kunde under högtidliga omständigheter det första spadtaget tas.

Efter ytterligare förhandlingar, där bland annat staden bytte ut samtliga sina förhandlare, kunde man enas om ett ramavtal som undertecknades av båda parter och beslutades om i kommunfullmäktige den 11 november 1986.⁸⁶ Ramavtalet innebar en bytesaffär där Hovet Centrum KB för Stockholms stads räkning skulle uppföra en inomhusarena av hög internationell klass i utbyte mot mark för kommersiell bebyggelse. Arenan skulle stå klar till årskiftet 1988/1989 och den kommersiella bebyggelsen, omfattande 143 000 kvadratmeter för kontor, butiker och hotell skulle färdigställas successivt fram till 1992. Utöver marköverlåtelsen innebar ramavtalet att staden förband sig att, i takt med att arenan färdigställdes, utge ett räntefritt lån om maximalt 375 miljoner kronor till Hovet Centrum KB. Lånet avsåg att utjämna den tidsmässiga obalans som skulle bli följden av att arenan skulle byggas före kontoren. Lånet skulle återbetalas i takt med inflyttningen i den kommersiella bebyggelsen, dock senast sista december 1994. För stadens del omfattade även projektet upprustning och exploateringsinsatser vad gällde vatten och avlopp, elanläggningar och vägar. Dessutom sammankopplades landstingets sedan tidigare planerade ombyggnad av tunnelbanestation Isstadion till Globenprojektet.

Kommunfullmäktige beslutade även i november 1986 att ett kommunägt, driftbolag, Stockholms Arena AB, skulle bildas för driften av publikanläggningarna inom Johanneshovs Sport- och Kulturcentrum. Fram till driftstagandet av arenan skulle bolaget marknadsföra och träffa avtal om upplåtelse av arenan.

⁸⁶Denna "turbulens" vad gäller stadens förhandlare kan förklaras i minst lika hög grad av skiljaktigheter mellan stadens förvaltningar som av skiljaktigheter mellan staden och Globengruppen. Fritidsförvaltningen och Globengruppen hade ganska liknande uppfattningar och tolkningar av exempelvis principöverenskommelsen. Stadsbyggnadskontoret som blivit involverade i ett senare skede var mer ifrågasättande och tveksamma till tidigare överenskommelser.



Figur 15: Bytesaffärens innebörd (baserad på OH-bild från Björn Larsson)

Sommaren 1987, ett år efter det att Hovetbyggarna påbörjat grundläggningsarbetet, bildade slutligen ägargruppen formellt ett kommanditbolag, Hovet Centrum KB (sedermera omdöpt till Globen City KB). Som komplementär i kommanditbolaget ingick det nybildade Hovet AB med ett aktiekapital på 60 000 kronor. Tävlingsförslaget undertecknades av verkställande direktörer från fem bolag, byggbolagen SIAB, NCC samt Byggpauls moderbolag Anderssons, fastighetsbolaget Nisses och försäkringsbolaget Valand. Under 1987 kompletterades dock ägargruppen med tre ytterligare organisationer. Lundbergföretagen, SPP och AMF-p.

LE Lundbergföretagen var, sedan familjen Birke sålt sitt aktieinnehav 1984, den dominerande ägaren av SIAB. Lundbergs ledning hade följt Globen-projektet via sitt intressebolag och när Globengruppen vunnit tävlingen ansåg Lundbergs ledning att gruppen behövde en starkare ägar-konstellation. Till en början hade även Lundbergs ledning varit tveksam till om det fanns ekonomiska förutsättningar för en stor kommersiell etablering söder om Stockholm. Allt eftersom projektet utvecklades började man dock ändra denna uppfattning.

"Vi sa så här: Söder har väldigt lite av bra kontorsbebyggelse. Stockholms kommersiella del har utvecklats norrut framför allt mot riktningen mot flygplatsen, ett fenomen som är väldigt vanligt i många storstäder. Men även om fenomenet existerar så vill inte alla, kan inte alla och passar det inte alla att etablera sig norrut utan det finns ett behov av en viss omfattning att etablera sig på söder och där är utbudet alltså begränsat. [...] Att starta ett litet kontorshus som en isolerad företagsenhet tror vi inte på men Globenområdet.. är så pass stort att det skapar sin egen identitet.. gör man det bra kan den identiteten bli attraktiv och då kan det få en genomslagskraft på södermarknaden. Hit kan vi flytta, här kan vi vara stolta för att ha vårt kontor. Här är bra."⁸⁷

På Lundbergs ansåg man att Globenprojektet hade utvecklats till att bli så pass bra att de kommersiella förutsättningarna var tillräckliga. Däremot ansåg man att gruppen, som den såg ut vid inlämnandet av tävlingsförslaget, var allt för svag finansiellt för att kunna genomföra projektet. Förutom att själva gå in som ägare lyckades man tillsammans med de andra tidigare ägarna även intressera livförsäkringsbolaget SPP och försäkringsbolaget AMF-p. AMF-p och SPP samförvaltades vid denna tidpunkt. Man hade tidigare varit engagerade i tävlingen om Johanneshovsområdet i det med Globen konkurrerande förslaget "Kronan" (se ovan). När man inte lyckades vinna tävlingen lades arbetet i denna grupp ner. När man blev inviterade av Globengruppen agerade man som en

⁸⁷Bo Waldemarson, LE Lundbergföretagen AB.

part men då AMF-p vid denna tidpunkt hade en större kassa tog man en större ägarandel än SPP. Kommanditbolagets ägarstruktur kom att bli enligt följande: ABV tio procent, AMF-p 19,9 procent, Andersons tio procent, Lundbergs tio procent, Nisses tjugo procent, Siab tio procent, SPP tio procent och Valand tio procent. Därtill kommer komplementären Hovet AB som äger den återstående tiondelen procent. Hovet ABs aktiekapital på 60 000 kronor är fördelat med samma andelar av kommanditägarnas andelar i Hovet Centrum KB (sedermera Globen City KB). Hovet centrums egna kapital var till en början 600 miljoner och därutöver lånade man kapital från Stadshypotek och Sparbankernas Bank. Ett villkor i avtalet med lånegivarna var att det egna kapitalet aldrig skulle underskrida 25 procent av det totala kapitalet.

Genomförandet fortsätter

För att arenan skulle bli klar till Ishockey VM i april 1989 blev den tidplan som utarbetades av byggkonsortiets ledning närmast helig. Nationens intresse ansågs stå på spel. Trots att man vid byggets början inte hade en aning om hur flera viktiga moment skulle lösas, varken tekniskt eller arkitektoniskt, lades tre kritiska tidpunkter fast vilka var mer eller mindre tvungna att hållas. För att alla installationer och inredningsarbeten skulle hinna bli klara till den planerade invigningen årskiftet 1988/89, var det nödvändigt att Globen var sluten och tät årskiftet 1987/88. För att detta skulle vara möjligt var det tvunget att börja montera den tyska rymdfackverkskonstruktionen, vilken utgör Globens övre halva, senast 15 juli 1987. Tills dess måste den i betong gjutna ekvatorringen, eller "svängremmen", vara på plats. För att detta skulle vara möjligt var det nödvändigt att börja montera den 3500 ton tunga stålstommen från Götaverken/ Finnboða den 25 mars 1987. Dessförinnan var det nödvändigt att de platsgjutna markkonstruktionerna var färdiga. Tidplanen hölls, däremot skenade kostnaderna i höjden.

Det fanns flera anledningar till de ökande kostnaderna. De under tävlingssskedet utvecklade planerna hade karaktären av en projektidé och var inte realistiska, varken kostnadsmässigt eller vad gällde de tekniska lösningarna. Vad gällde den undre delen av Globens stomme konstaterade konstruktörerna på J&W, att stålpelare skulle fungera bättre än som tidigare tänkt betong. Detta berodde inte minst på de rent logistiska problem som kom att prägla byggarbetsplatsen. Ett bygge av Globens format omfattar inte enbart svåra tekniska problem utan även transportmässiga. Den övre delen av kupolen som tidigare var tänkt att byggas med varvsteknik byttes till en rymdfackverkskonstruktion vilket även det medförde nya kostnader (se ovan). Konstruktions- och arkitektarbetet försvärades även av den sfäriska formen. Varje plan såg olika ut och krävde ett ovanligt avancerat tredimensionellt tänkande. Man bytte även ventilationslösning och ventilationskonsult. Under tävlingssskedet hade en enkel, och på sätt och vis visionär, lösning skisserats. Globens stora volym skulle självt klara av att hålla rätt temperatur, fuktighet etc. Vid projekteringen vågade man inte lita på detta. På Theorells ingenjörbyrå utvecklades en mer traditionell lösning. Denna medförde dock inte enbart kostnader i sig själv, exempelvis i form av avancerade datasimuleringar, utan ställde även ökade krav på kraftförsörjning och utrymme. Även

elprojekteringen blev därför dyrare än beräknat. Vad gällde bland annat elinstallationerna blev dock kostnaderna högre främst av en annan orsak.

En ytterligare orsak till kostnadsökningarna var kommunens tolkningsföreträdare vad gällde de allmänt hållna avtalen. Då staden aldrig helt accepterade Globengruppens tävlingsförslag, utan hänvisade till de mycket allmänna formuleringarna i tävlingsprogrammet och i principöverenskommelsen, kunde man pressa gruppen på vad som skulle ingå i projektet. Bland annat ville man från arkitekternas och förvaltarnas sida att det skulle vara möjligt att använda Globens innertak för projektion av bilder samtidigt som man från staden krävde en så kallad teknikbrygga för armatur och högtalare. En sådan skulle dock skymma sikten av innertaket och innebar ett svårlöst problem vid elprojekteringen. De olika lösningsförslagen med vajerspel och dyligt blev dock inaktuella då staden utan föräning beställde en storbilds-TV med fyra bildskärmar av ett format som dittills inte existerat utanför Japan. Teknikbryggan blev ett måste och behövdes nu även förstärkas. I ett sent skede av projekterings- och byggarbetet beställde även staden betydligt fler köks-, serverings- och försäljningsanläggningar i Globens olika foajéer än som var planerat. Detta tog slutligen knäcken på byggets tidsplan, som fick förlängas med en månad.

Kostnadsökningarna berodde dock inte enbart på tekniska problem och tilläggsbeställningar. Även mer organisatoriska problem låg bakom. Byggekonsortiets formella organisationsstruktur utformades till en början som en relativt hög och smal hierarki vilken fungerade bra i projektets tidiga faser. I ett senare skede blev dock de många ändringarna och tilläggen svåra att hantera inom ramen för denna. Den hårt tidspressade och högt prioriterade arenan medförde att de andra delarna av projektet blev lidande. Organisationen "satte sig". Efter klagomål från flera delar i byggorganisationen tog främst projekt- och projekteringscheferna (Larsson och Birgersson) initiativ till en förändrad struktur. Den samordnande produktionschefen togs i princip bort och de olika delprojektens chefer fick arbeta mer självständigt vad gällde bland annat inköp och planering. En ytterligare orsak till problem, vilka kan sägas vara organisatoriska, var utnyttjandet av prefabricerade stålstommar i kontorshusen. Leverantörerna av dessa levererade med så kallat funktionsansvar. Detta innebar att ett stort antal, i och för sig duktiga, konstruktörer var inblandade. Då upphandlingen sköttes av Hovetbyggarna (byggkonstortiet) och inte av Arenakonstruktörerna medförde detta att samarbetsproblem uppstod. Hovetbyggarna trodde de de köpt allt men vissa saker hamnade mellan stolarna.

Ovanstående faktorer medförde att kostnaderna för bygget blev allt högre. Dessutom blev alla tilläggsbeställningar, övertidsarbete och inköp osedvanligt kostsamma på grund av den allt mer överhettade byggkonjunkturen. Byggföretagens insatsmarknader var under de sista åren under 1980-talet mer överhettade än någonsin tidigare, i synnerhet i Stockholmsområdet. Exempelvis redovisade arbetslöshetsstatistik för byggnadsarbetare 1988 de lägsta talen sedan åtminstone 40 år.⁸⁸

Trots det från första början mycket tidspressade arbetet med Globen och trots de stora osäkerhetsmomenten, var de flesta involverade aktörerna extremt entusiastiska och arbetsmotiverade. Från VD i ägarbolagen till fotfolket på byggarbetsplatsen.

⁸⁸Enligt SIABs årsredovisning 1988: 15.

"Vi hade bjudit till presskonferens den 4 januari 1987 då sista elementet skulle läggas på Globen. Men gubbarna på bygget hade kommit överens om att Globen skulle vara tät första dagen på det nya året. På natten till dagen före nyårsafton när skiftet skulle sluta klockan 23.00 bestämde sig gubbarna för att de skulle fortsätta och göra färdigt även om det skulle ta hela natten. Det blåste kraftigt uppe på toppen. Ur toppen stack det sista krantornet upp. Det monterade de bort med hjälp av en utanförstående kran. Klockan fem var kvarntornet borta och sista elementet skulle på. Då ringer gubbarna Expressen och berättar att nu sluter vi snart Globen. Tidningen var på plats och förevisar i ord och bild på två helsidor när locket lades på. Allt detta fick jag reda på i biltelefonen på väg till nyårsfirande i Roslagen. Det var väl enda gången som jag blev "överkörd".⁸⁹

Globen kom att bli en positiv symbol i många sammanhang inte bara för de i projektet involverade aktörerna. Under byggandet besöktes byggarbetsplatsen av många personer som inte var direkt involverade i projektet. Byggarbetsplatsen utnyttjades av de involverade företagen i marknadsföringssyfte.

"Det var ett djåklands bra ställe att ta med sig kunder, det var ett jädrans spring."⁹⁰

Endast två dygn efter överlämnandet av Globen till Stockholms stad planerades det första stora evenemanget. Den 19 februari 1989 invigdes Globen med pompa och ståt. Hans Majestät Prins Bertil klippte invigningsbandet och Sveriges elitartister deltog i en påkostad TV-sänd gala-föreställning. Invigningen gick smärtfritt och Globen hade klarat sin jungfruresa utan anmärkning.

Globens sfäriska form kom att figurera i alla möjliga sammanhang. I marknadsföringen av allehanda bolag med anknytning till Johanneshovsområdet, i reklam för olika evenemang som planerades förläggas i Globen, i marknadsföringen av Stockholm och till och med Sverige som turistort. I logotyper för TV-program, dagstidningar etc. Inte minst figurerade Globen i samband med det enligt planerna genomförda världsmästerskapet i ishockey i april 1989. Sommaren 1989 var Globen en av Stockholms populäraste turistmål med visningar varje timme med flerspråkiga guider.

Efter världsmästerskapet

De många ändringarna och tilläggsbeställningarna bidrog inte enbart till problem med bygg- och projekteringsarbetet. Även mellan ägarkonsortiet Globen City (tidigare Hovet Centrum) och Stockholms stad uppstod problem. De vagt formulerade överenskommelserna och stadens tolkningsföreträdare innebar allt mer tuffa förhandlingar om vad som skulle ingå. De tidigare relativt smidiga samtalen försvårades av att stadens representanter i dessa förhandlingar till stora delar inte var desamma som de som utarbetade de existerande överenskommelserna. Politiskt var Globen förankrat främst av dåvarande fritidsborgarrådet Ingmar Josefsson (s) och delvis dåvarande finansborgarrådet Sture Palmgren (m), liksom det var fritidskontorets tjänstemän som utarbetade de första överenskommel-

⁸⁹Björn Larsson, Siab Stockholm, i "Globen Ett dokument som skildrar tillkomsten" Stockholm: Byggförlaget 1989: 16.

⁹⁰Bengt Birgersson, Mälardalens Högskola och tidigare Byggpaul Teknik.

serna med Globengruppen. För dessa hade det gått åt mycket tankeverksamhet att förstå vad Globengruppens tävlingsförslag egentligen innebar. Överenskommelserna var en produkt av personligt förtroende och informella kontakter, både mellan Globengruppen och stadens tjänstemän och politiker och mellan tjänstemän och politiker. Efter att Globengruppens förslag vunnit projektävlingen hade ärendet "pressats" genom den kommunala byråkratin av de då i projektet engagerade entusiastiska tjänstemännen.

"vi gjorde saker som inom en normal kommunal process skulle tagit minst tio gånger så lång tid"⁹¹

I detta senare läge var det främst stadsborgarrådet och stadbyggnadskontoret som fungerade som motpart och därmed mer eller mindre nya personer utan varken samma entusiasm eller kunskap om de tidigare samtalerna. Detta försvårade de fortsatta förhandlingarna mellan ägarkonsortiet och staden.

"...fritidskontor ska hålla på och kratta parker och grusa gångar, men de ska fan inte göra det största projektet i stadens historia, lite hårddraget. Så blev det ordningsmännen i staden som tog över och skulle då i vanlig kommunal takt specificera allting. Det skulle vara klinker i stället för kakel, man höjde alla ribbor ifrån det vi hade varit överens om att .. ge och ta lite och lotsa igenom det här. Plötsligt kom det in folk som då skulle ha det bästa möjliga av allt."⁹²

"Det var jobbigt i sluttampen då alla ilsknat till. Staden hade vaknat med folk, kontrollanter och så vidare. Det fanns olika möjliga lösningar och staden ville bland annat inte godkänna värmecentralen. [...] Vi var neutrala och den blev slutligen godkänd."⁹³

Då bygget blev allt dyrare och staden ville inkludera alltmer uppfattade sig representanterna i ägarkonsortiet som sittandes fast i en rävsax. Vid årskiftet 1988/89 fanns 155 ouppklarade regleringspunkter mellan staden och kommanditbolaget. Man gick med på en hel del av kraven från staden och blev tvungna att gå in med mer kapital. Detta ansågs dock inte som alltför katastrofalt då fastighetsvärdena på de nya kontoren bedömdes som höga. Det skulle gå att få in höga hyror i de snart uppförda kontorsbyggnaderna. På grund av den extremt positiva fastighetsmarknaden och på grund av den mycket positiva bild av Globen som skapats, såg både hyror och fastighetsvärden ut att hamna på en nivå som man i grundkalkylen inte hade vågat drömma om.

Den från början mycket brokiga samlingen aktörer i ägarkonsortiet med arkitektbolag och marknadsföringsbolag blandade med byggbolag och expansiva fastighetsbolag, hade "stabiliserats" i och med Lundbergs och AMF-p/SPPs inträde i ägargruppen. Dessutom kom det relativt lilla försäkringsbolaget Valand att ingå i det i januari 1987 nybildade försäkringsbolaget Wasa. De vid det här laget involverade formella ägarna var således betydligt mer solida än de som ingick i den ursprungliga tävlingsgruppen. Av ägarbolagen hade representanter från Siab och Nisses varit de mest drivande i projektets tidigare skeenden. Valand kan sägas ha varit passiva och hanterade projektet som en investering bland andra.

⁹¹Gunnar Jonsson, Stockholm Globe Arena och tidigare Stockholms fritidsförvaltning.

⁹²Gunnar Jonsson, Stockholm Globe Arena och tidigare Stockholms fritidsförvaltning.

⁹³Göran Karlsson, Hugo Theorells Ingenjörbyrå.

Siabs dubbelroll som både byggare och ägare liksom Nisses representants förflutna i byggbranschen gjorde att hela arbetet med Globen kan sägas ha varit byggdominerat. I och med Lundbergs inträde som ägare och det slutligen bildade ägarkonsortiet kom även mer rena förvaltningsbolag att engagera sig i projektet. AMF-p /SPP ansågs visserligen vara "tunga" och för ekonomin viktiga intressenter men hade en passiv roll i projektarbetet. Det relativt nybildade Wasa kom att bli mer involverat bland annat i form av att Wasas styrelseordförande, Carl-Erik Hedlund, även utsågs till ägarkonsortiets styrelseordförande.

Nästa stora förändring av ägarkonsortiet skedde i och med att Allmänna Pensionsfonden 1989 köpte Anders Nisses AB. Nisses fastighetsbestånd kom att utgöra basen för AP-fondens utvidgade fastighetsrörelse som sedan 1991 samlats under beteckningen AP Fastigheter. Köpet innebar att Nisses ledning, varken vad gällde Globen eller andra projekt, kunde agera som de gjort tidigare och därmed lämnade verksamheten. En av dessa var C-G Pettersson, en av Globenprojektets stora eldsjälar. Det aktiva och starkt expansiva fastighetsbolaget, känt för sina många framgångsrika hotell- och kontorsutvecklingsprojekt, kom att hamna inom ramen för en förvaltande organisation utan tidigare erfarenhet från fastighetsaffärer. Som chef för AP Fastigheter anställdes bygg- och fastighetsbolaget Skanskas dåvarande fastighetschef Bo G Boestad. Boestad hade varit en av dem som varit engagerade i Skanskas tävlingsförslag "Skanshov" och således varit hård konkurrent till Globengruppen, Nisses och C-G Pettersson. Nu blev han representant för en av dess ägare, sedermera ägarkonsortiets styrelseordförande och på sätt och vis Petterssons efterträdare.

"Vi hade jobbigt med Nisses lite egensinniga företagsledning. De hade en familjeföretagskultur som inte helt passade in i vår institutionskultur".⁹⁴

"Varför AP-fonden med precis motsatt filosofi, som är en rent förvaltande organisation utan så att säga kunskap om att driva projekt, varför dom valde att köpa bolaget är en gåta. [...] Den [kunskapen om att driva projekt] fanns inte i bolaget, den satt delvis jag på och resten satt i familjen Kjällquist och i och med att de köptes ut så försvann ju båda. I och för sig tror jag AP-fonden har gjort en bra investering. Investeringarna som sådana har gått bra, på det sättet kan man inte säga att de gjort något misstag. Däremot kan hela den här förändringssidan och projektsidan inte alls fortsätta på det sätt som Nisses var känt för."⁹⁵

Samtidigt som ägarkonsortiet och staden höll på att lösa de ekonomiska frågorna och byggkonsortiet höll på att färdigställa kontorshusen i etapp ett fick ett av ägarbolagen, Andersons Industrier, (moderbolag till Byggpaul) allt större likviditetsproblem. Dessa orsakades bland annat av Globenprojektet vars byggkostnader krävt nya kapitaltillskott, men även av Andersons övriga verksamhet. Andersons visade sig inte vara tillräckligt starkt när fastighetsmarknaden började ge vika. Det var visserligen inga problem för ägarkonsortiet att dra till sig hyresgäster till de färdigställda kontoren, tvärtom hamnade hyresnivån till en början långt över den som hade förväntats. Däremot var det tungt för Andersons att tillskjuta kapital. Globen och de uppförda kontoren hade blivit för dyra. Kalkylen såg dock inte helt omöjlig ut tills hyresnivåerna och fastighets-

⁹⁴Bo G G Boestad, AP Fastigheter och tidigare Skanska.

⁹⁵Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

värdena började rasa ordentligt under slutet av 1990 och 1991. Under sommaren 1992 meddelar ledningen för Andersons att man inställt bolagets utbetalningar. Detta fick två påtagliga följder för Globenprojektet. Dels fick de övriga ägarbolagen ta över Andersons tio procent och därmed öka deras ägarandelar en tiondel vardera, dessutom medförde Andersons inställda betalningar en akut likviditetsbrist för dotterbolaget Byggpaul.

Byggpaul hade under 1989, mitt under rådande högkonjunktur, skurit ner sin verksamhet på flera orter på grund av lönsamhetsproblem. Den bristande lönsamheten hade dock inte primärt med byggandet av Globen att göra. Där fick man i stort sett betalt för utförda insatser. På byggföretagets 75-årsjubileum, 1990, kunde man återigen redovisa ett förbättrat och positivt resultat samt god orderingång. Andersons, en av Byggpauls större kunder, betalningsinställelse fick trots detta katastrofala konsekvenser för Byggpaul som tvingades i konkurs maj 1992. Andersons kom senare att rekonstrueras. Byggpaul omfattades dock inte av denna utan kom mer eller mindre att upplösas. Olika lokala delar av verksamheten har delvis tagits över av andra byggbolag men Byggpaul upphörde att existera både vad gäller firmanamn och i form av en egen formell organisation.

Sensommaren 1992 avvisade man även från AMF-p förslag om att tillskjuta mer pengar till projektet. Totalt hade över tre miljarder investerats i fastigheterna på Johanneshovsområdet, varav själva arenan utgjorde närmare en miljard. Andersons konkurs och inställningen i AMF-p medförde att ägarkonsortiets ekonomiska problem blev betydligt mer allvarligt. I slutet av september beslutade Globen City KBs styrelse att ställa in betalningarna och inleda förhandlingar med de största långivarna, Stadshypoteket och Sparbankernas Bank. Situationen var akut och ägarbolagens representanter var i hög grad oeniga om vad som skulle göras. Hårdast stred representanterna från Siab och Lundbergs för att rädda Globen City KB. Dessa ansåg att Globen var en god investering på sikt och att den tillfälliga lågkonjunkturen inte var en tillräcklig anledning att ge upp denna. Man var med andra ord villiga att tillskjuta mer kapital. Denna inställning delades av NCCs och i någon grad av Wasas representanter, även om dessa inte stred lika hårt för att rädda ägarbolaget.

"...du ser folkliv om dagen bland kontoren som sedan smyger över till ett nattliv därför att det finns så mycket attraktioner i det här området så att det drar hit folk. Den tanken är riktig och rätt och den tror jag fortfarande är rätt. Den är däremot inte genomförd, det finns ett antal steg kvar. Området är inte färdigt kan man säga, även om byggnaderna står där."⁹⁶

Flertalet av styrelsemedlemmarna och de i ägarbolaget engagerade personerna var utbytta sedan projektets tidigare faser. Den kollapsande finans- och fastighetsmarknaden innebar stor turbulens för de där verk samma aktörerna. SPP gick samman med TryggHansa och dess styrelsemedlem försvann ur sammanhanget. SPPs tidigare finanschef blev ny representant i styrelsearbetet för AMF-p. Nisses ledning lämnade verksamheten vid AP Fondens köp och Andersons drog sig ur på grund av sina ekonomiska problem. När byggandet hade börjat lungna ner sig och projektet såg ut att vara i hamn pensionerade, sig både Wasas VD och

⁹⁶Dag Björklund, Newsec och tidigare NCC (ABV) fastigheter.

Globen City KBs styrelseordförande och Siabs Hans Liljeroth och ägarbolags VD och lämnade även de över sina platser i ägarbolaget.

De personer som varit mest engagerade i Globens tillkomst var således inte längre aktiva i arbetet med Globen City. Deras ersättare hade inte deltagit i tävlingsgruppen eller i förhandlingarna med staden. Med mindre engagemang vad gällde projektets framtid och med mindre kunskap om projektets alla tidigare vändor kunde man inte ena ägargruppen att rädda bolaget.

Stadshypotek hade fordringar på över en miljard, vilket motsvarade omkring 65 procent av det lånade kapitalet. Sparbanken stod för resterande del. Efter samtal med Globen City KBs representanter kom man fram till att Stadshypotek skulle ta över Globen Citys hela verksamhet. Stadshypotek köpte ut Sparbanken och bildade första januari 1993 det nya dotterbolaget "Stadshypotek Fastigheter Norr AB" för ändamålet. Detta var det bästa sättet att skydda sina fordringar menar man på Stadshypotek. Där menar man att Globen City kommer vara lönsamt om ett antal år, om det är frågan om två, tre eller flera vill man låta vara osagt. Kring årsskiftet 1994/95 går verksamheten i det närmaste plus minus noll, åtminstone om man räknar med "ett litet koncernbidrag" på intäktsidan.

5.2 Konsekvenser för involverade aktörer

En tydlig konsekvens av de i föregående avsnitt beskrivna händelseförloppen är den fysiska förändringen av Johanneshovsområdet. Det spektakulära projektet genomfördes. Arkitekternas djärva arkitektur, den korta tiden till förfogande och den sena projekteringen till trots. Globenarenan är ett påtagligt nytt inslag i Stockholms horisontlinje och det finns idag kontorslokaler av hög klass med närliggande kringsservice även söder om Slussen. Stockholm, Sveriges huvudstad, har fått en kultur- och sportarena som knappast någon politiker skulle skämmas för. För stockholmarna har denna förändring skett till låga direkta kostnader. Mark som före Globenprojektet närmast ansågs värdelös har bytts ut mot en byggnad i miljardklassen.

Intresset som ligger till grund för denna skrift är dock inte främst detsamma som stockholmarnas eller svenskarnas. Den relevanta frågeställningen här är snarare vilka konsekvenser de ovan beskrivna processerna medför för de direkt involverade människornas rutinemässiga agerande och sociala relationer. Vilka konsekvenser har projektet fått för arkitekterna, för byggarna, för konsulterna och för finansiärerna? Har de involverade personerna påtagligt förändrat sitt rutinemässiga agerande som en konsekvens av engagemanget i Globenprojektet? Har man trots det unika projektet kunnat bibehålla sina yrkesmässiga relationer till de kollegor som inte var med? Eller har de gamla relationerna kommit att ersättas med nya och gamla arbetsgrupper kommit att upplösas? I detta avsnitt försöker jag besvara dessa frågor.

Svaren är i ännu mindre utsträckning än ovan redovisade händelseförlopp givna i empirin. Det går inte att, utifrån de involverade människornas agerande, utan vidare avgöra om ett visst agerande är en funktion av en viss process i arbetet med Globen eller om det beror på någon

annan process som inte är direkt relaterad till Globenprojektet. För att besvara frågan krävs i högre grad en analys. I inledningen till avsnitt 5.1 konstaterades att all empiri är teoriimpregnerad, att alla berättelser är sorterade, detta gäller i än högre grad för avsnitt 5.2. I avsnitt 5.1 låg i första hand praktikens "teorier" till grund för sorteringen, avsnitt 5.2 har i högre grad sorterats utifrån den i del ett utvecklade referensramen.

Byggare och konstruktörer

För de personer som representerat Siab i arbetet med Globen har de studerade händelseförloppen fått stora konsekvenser. Flera individer från Siab, som engagerat sig i utformningen och planeringen av Globenprojektet har förändrat sitt rutinmässiga agerande. Flera av dessa förändringar är direkt härledbara till Globenprojektet. Exempelvis har byggkonsortiets projektledare Björn Larsson i hög grad förändrat sitt agerande på grund av sitt engagemang i Globen. Han ansågs vara "i lättaste laget" inför den tunga uppgiften som chef för byggkonsortiet, men visade sig klara uppgiften med marginal. Larsson anser sig ha gjort många nya viktiga erfarenheter i allt ifrån tekniska frågor, personalfrågor, kunskap om myndigheter och inte minst i form av nya personkontakter. Larsson arbetar i stor utsträckning med nya uppgifter och på nya sätt. Det förändrade agerandet har även kommit till uttryck i form av en förändrad position i Siabs formella struktur. Före arbetet med Globen arbetade Larsson som biträdande förvaltningschef i Stockholmsregionen, efter Globen har Larsson befordrats till avdelningschef för Hus och Industri. Förändringen kunde ha varit ännu påtagligare då Larsson, liksom flera av hans kollegor, blev erbjudna ett stort antal attraktiva jobb hos konkurrerande bolag. Bland annat erbjöds Larsson VD-jobbet på ett konkurrerande byggföretag. Larsson valde dock att stanna kvar i Siab och fortsätta arbeta med sina tidigare kollegor om än med nya uppgifter och i nya former.

Exempel på förändrat agerande går att finna både på högre och lägre nivåer i Siabs formella struktur. Exempelvis innebar Globenprojektet att biträdande platschef på arenan, Mats Bergquist, blev uppmärksammas och därför fick ett erbjudande från Skanska till vilket han tackade ja och lämnade sin gamla arbetsplats och kollegor. Sverker Lerheden, som spelade en viktig roll i Globenprojektets tidigare faser, gjorde en snabb karriär till Siabs ledning (och har därefter av andra skäl lämnat Siab). Både Lerheden och Björn Larsson är exempel på personer som i hög grad förändrat sitt rutinmässiga agerande men ändå bibehållit flertalet sociala relationer med sina tidigare kollegor. Både Hans Liljeroth, som både var förhandlingsansvarig i de tidigare förhandlingarna med staden, representant för byggkonsortiet och senare chef för ägarkonsortiets bygglämningsorganisation och Jan Ottosson, som var platschef för arenabygget, pensionerade sig när första etappen av bygget var färdig. Detta hade dock inget med Globenprojektet att göra och det är svårt att avgöra vad Globen hade inneburit för dem om de hade fortsatt sin yrkesmässiga verksamhet.

Deltagarna i Globenprojektet med Siab som formell hemvist utgör i hög grad en regelbundet interagerande grupp. Man har interagerat före, under och i stor utsträckning efter det genomförda projektet. Det framstår mindre relevant om man har sin formella hemvist i en fastighetsavdelning eller en byggavdelning eller om man är VD eller platschef. De med

höga formella positioner engagerar sig i arbetet på lägre formella nivåer enligt något man kallar "farfarsprincipen". Hans Liljerot var inte enbart med att utse Björn Larsson till projektledare för byggorganisationen, han deltog även i att utse Larssons underordnade. Likaså var Larsson involverad, inte enbart i valet av exempelvis arenans platschef Jan Ottosson, utan även i valet av olika arbetschefer. I mångt och mycket framstår Siabs totalt omkring 40 tjänstemän involverade i Globenprojektet tillhöra en och samma primärgrupp.

"Siab är ett företag med egna rötter. Vi har en historia ända fram till det att vi köpte Diös, innan dess var det Siab från -45 och framåt. Det har inte skett några fusioner eller några köp tidigare. Det tror jag avspeglar sig i en organisation."⁹⁷

De påtagliga förändringar som Globen inneburit för individer i Siab har per definition även påverkat gruppen. Dessa förändringar framstår dock delvis ha skett inom ramen för gruppens tidigare relationer. Även om Liljerot pensionerat sig och Larsson avancerat till avdelningschef och även om Sverker Lerheden lämnade chefspositionen i Siab Teknik för att avancera till chef för affärsområdet affärsfastigheter och till Siabs vice VD, framstår trots detta gruppens sociala relationer vara relativt lika efter projektet som före. Trots att några personer lämnat gruppen och trots att flera personer i hög grad har förändrat sitt rutinmässiga agerande är flertalet av gruppens sociala relationer relativt intakta. Av de omkring 40 tjänstemän som var involverade i arbetet med Globen är majoriteten kvar i gruppen. Merparten av gruppen har varken upplösts eller fundamentalt förändrats. Däremot har de gjort nya erfarenheter, arbetar med nya uppgifter och upparbetat nya relationer.

Vad gäller nya relationer kan Björn Larsson återigen tjäna som exempel. Han fått nya personliga relationer med exempelvis Bengt Birgersson från dåvarande Byggpaul. Larsson och Birgersson jobbade intimt samman med ledningen av byggprojektet och anser sig ha kompletterat varandra. Larsson är övertygad om att denna relation kommer att leda till framtida samarbete i ena eller andra formen även om det ännu inte inträffat. Ett än tydligare exempel på en ny relation, vilken även fått konsekvenser i form av totalt nya rutiner, är det nya dotterbolaget Nordic Renting som man bildat tillsammans med Wasa försäkringsbolag. Detta, menar Lerheden, är en direkt följd av de nya kontakterna som skedde i arbetet med Globen mellan Siabs finansdirektör Hans Nilsson och Wasas styrelseordförande Carl-Erik Hedlund. Trots många nya kontakter och utvecklade relationer har flertalet siabeser inte brutit sina sedan tidigare existerande sociala relationer.

Det finns fler konkreta exempel på förändrade rutiner i Siab-gruppen vilka är mer eller mindre direkta följder av engagemanget i Globen. De i Globen involverade personerna och även andra delar av Siab, även i andra delar av landet, blev uppmärksammade som duktiga på komplexa projekt. Bland annat blev Liljerot tillfrågad om han och Siab ville vara med i en svensk grupp med syfte att delta i ett projekt i Toulon, Frankrike, i samband med förberedelserna inför fotbolls EM 1988. I ett senare skede hoppade dock de övriga svenska aktörerna av och projektet lades ner. Ett projekt som är en direkt följd av Globenprojektet och även genomfördes är "Kupolen" i Borlänge. Detta projekt har många likheter med Globen och "såldes" till Borlänge kommun av bland annat Sverker

⁹⁷Björn Larsson, Siab Stockholm.

Lerheden. Kupolen utgör både ett exempel på förändrat rutinmässigt agerande för de i Globen direkt involverade personerna - Lerheden med flera säljer Globar runt om i landet och i övriga världen - och ett exempel på förändrat agerande för de direkt involverades kollegor - Siabs Borlänge-avdelning har arbetat med ett, i relation till deras övriga verksamhet, omfattande och unikt projekt. Ett annat exempel på i hög grad förändrat rutinmässigt agerande hos både direkt involverade och deras kollegor är ett i jämförelse med Globen betydligt större arenaprojekt i Berlin. Precis som i Globen var detta en tävling som Siab, i hård konkurrens och efter flitigt utnyttjande av Globen som referensobjekt, vann. Både Kupolen och vinsten i tävlingen om arenan i Berlin är följder av deltagandet i Globen. Konsekvenserna yttrar sig inte enbart i form av individers förändrade rutinmässiga agerande. Deltagandet i Globen har även fått följder i form av nya relationer och nya fysiska byggnader (artefakter). För "siabeserna" har Globen snarast fått konsekvenser i form av ringar på vattnet - nya erfarenheter, nya kontakter, nya rutiner och nya projekt sprider sig runt de i Globenprojektet involverade siabeserna. Detta trots (eller kanske på grund av) att man bibehållit större delen av sina tidigare sociala relationer.

Globen har även medfört förändrat agerande hos de direkt involverade "siabesernas" kollegor utan att dessa förändringar, utan vidare, kan härledas till interaktion med de direkt involverade. "Siab" har blivit förknippat med Globenprojektet i så pass hög grad att det får följder för verksamhet som inte direkt kan spåras till de i Globen involverade personerna. Oavsett huruvida dessa är involverade eller deras närmaste kollegor är involverade, tycks olika intressenter anta att andra delar av Siab på något sätt tagit del av erfarenheterna från deltagandet i Globen. Exempel på sådana följder är bland annat nya projekt som Edsviken i Sollentuna, ett projekt omfattande en idrottsarena och kontor som dock har lagts på is. Även vinsten i tävlingen om Södertälje Syd, ett från början mycket omfattande men numera bantat tåg- och buss terminalprojekt, anses delvis vara orsakat av Globen men kanske i än högre grad av Vasa-terminalen (se nästa kapitel). Ett ytterligare projekt där Globen anses spelat viss roll som referensobjekt är Hotell Europeiska i Moskva. Att dessa projekt i olika utsträckning kommit till inom ramen för Siabs verksamhet anses både inom och utanför Siabs formella organisationsgränser delvis vara en följd av siabesernas deltagande i arbetet med Globen, trots att i Globen involverade personer inte var direkt inblandade i dessa projekt. Deltagande i de händelseförlopp som ledde fram till Globens tillkomst har dock i hög grad fått följder i form av förändrat rutinmässigt agerande både för de direkt involverade siabeserna, deras närmaste kollegor och mer avlägsna kollegor vilkas relation till Globen tycks begränsas till egna och andras uppfattningar om "företaget Siab".

Sammanfattningsvis kan konstateras att 1) De individer som deltog i utformnings- och planeringsarbetet av Globenprojektet med Siab som formell hemvist, framstår tillhöra en och samma primärgrupp samt även indirekta sociala relationer till andra siabeser (eventuellt med undantag av Siab Teknik, se nedan). 2) Det finns ett flertal exempel på individer vars rutinmässiga agerande i hög grad förändrats som en följd av deltagande i Globenprojektet. 3) Globen har även fått konsekvenser av en mer indirekt karaktär. "Siab" förknippas med Globen både inom och utanför det formella bolagets verksamhet. 4) Trots det förändrade ru-

tinmässiga agerandet framstår siabesernas, och Siabgruppens tidigare sociala relationer i stor utsträckning vara intakta.

Delvis undantagna från ovanstående slutsats om deltagarna i Globen och deras kollegor med Siab som formell hemvist är deltagarna från Siab Teknik. Tidigare ansågs (både inom och utanför Siab) Siab Teknik vara en av Siabs viktigaste resurser. Teknikavdelningen ansågs utgöra företagets hjärta. Håkan Birke (junior) var både teknikchef, stor aktieägare och styrelsemedlem. Hans efterträdare Sverker Lerheden lämnade dock sin position som teknikchef i samband med sitt avancemang till vice VD. Antalet anställda på teknikavdelningen har sedan dess minskat och flera duktiga förmågor har lämnat Siab. Även om Lerhedens avancemang delvis kan förklaras av arbetet med Globen och tidigare Vasaterminalen har förändringarna på teknikavdelningen främst andra orsaker. Bland annat har köpet och fusionen med Diös inneburit att Siabs tyngdpunkt på teknik och en tidigare stor central teknikavdelning har kommit lite i skymundan. Diös tradition är snarare en extremt decentraliserad organisation. Siabs strategi kan sägas ha förskjutits under 1980-talet från att vara den tekniskt kunniga byggaren till att vara den lokalt förankrade. Denna förändring är inte orsakad av Globenprojektet, tvärtom om skull den kunna sägas gå emot arbetet med Globen. Oavsett verkar det skiftade fokuset ha påverkat Siab Teknik som kommit att bli mer en separat stödfunktion snarare än Siabs hjärta.

De i Globen i hög grad involverade personerna från Siab Teknik, med undantag av Lerheden, har arbetat mer självständigt från övriga deltagare från moderbolaget Siab. Exempelvis betonar Lerhedens efterträdare som chef för Siab Teknik, Håkan Sundquist, mer sin roll som teknisk expert och sina relationer med akademiska medarbetare i andra formella organisationer och på Tekniska Högskolan i Stockholm (där han är professor) än relationerna med övriga siabeser, som var involverade i Globenprojektet. De i Globen involverade personerna från Siab Teknik arbetade mer självständigt som en del av konstruktionskonsortiet Arena-konstruktörerna. Efter det att bland annat Lerheden lämnat teknikavdelningen framstår deltagarna i Globenprojektet, med Siab Teknik som formell hemvist, ha fungerat mer som en fristående grupp vid sidan av övriga personer från Siab som deltog i arbetet med Globen.

För flertalet av de från Siab Teknik i Globen involverade personer har arbetet med Globen inte fått några följder i form av förändrat rutinmässigt agerande. Konstruktionskonsortiets initiativtagare, Siab Teknicks dåvarande chef Håkan Sundquist, menar att han inte lärt sig något påtagligt från arbetet med Globenprojektet. Man anser inte att man hade behov av ny teknisk kompetens för att klara sina åtaganden. Överlag anser man att Globen varit stimulerande att jobba med men inte utan bekymmer. Bland annat hade man lite problem med att få betalt från byggkonsortiet för det arbete man utfört. Dessutom menar man att om Siab Teknik fått konstruera arenan så hade den blivit betydligt billigare.

"Hade jag fått konstruera Globen hade den blivit åtminstone 50 miljoner billigare och helt annorlunda."⁹⁸

Det var dock inte enbart konstruktionskonsortiet Sundquist var initiativtagare till. Även det omfattande användandet av CAD-projektering kan härledas till Siab Teknik. I samband med projekteringsarbetet av Globen

⁹⁸Håkan Sundquist, KTH och tidigare Siab Teknik.

utvecklades ett omfattande CAD-system. Detta var i stor utsträckning ett initiativ från Håkan Sundquists och Sverker Lerhedens företrädare som chef för Siab Teknik, Håkan Birke (junior), och en fortsättning på CAD-arbetet i samband med det tidigare Vasaterminalprojektet (se kapitel sex). CAD-satsningen i samband med Globen uppskattas ha kostat tolv miljoner "extra" och omfattade både hårdvaruinköp och mjukvaruutveckling. Även om arbetet med CAD inneburit inköp och utveckling av datateknik samt en hel del nya erfarenheter har dessa förändringar inte påverkat det rutinmässiga agerandet hos projektdeltagarna från Siab Teknik. Trots en förändring på "artefaktnivå" i och med de nya datorerna och den utvecklade mjukvaran, har förändrat agerande i stort sett uteblivit. De program som utvecklades i Medusa, liksom de Primedatorer som användes, används allt mindre vid byggprojektering. Det finns numera mindre och smidigare system som tagit över.

De i hög grad involverade i arbetet med Globen från Siab Teknik anser visserligen att Globen var en intressant arbetsuppgift. Den var dock inte lika stimulerande att arbeta med som exempelvis Vasaterminalen, menar man. I Vasaterminalen var det mer av en pionjäranda då samtliga involverade aktörer kände stor entusiasm över exempelvis CAD-projekteringen. Vasaterminalen var även mer tekniskt komplicerad, menar man. Håkan Sundquist, som lämnat Siab teknik (inte på grund av arbetet med Globen) och åter är heltidsprofessor på Kungliga Tekniska Högskolan, menar att han främst är intresserad av de tekniska frågorna. Chefskapet i Siab Teknik innebar att de affärsmässiga och personalmässiga frågorna ibland blev alltför tidskrävande, menar Sundquist.

Sammanfattningsvis kan konstateras att 1) De personer som deltog i Globenprojektet från Siab Teknik framstår som en fristående grupp i förhållande till övriga siabeser. 2) Deltagarna från Siab Teknik har i lägre grad än övriga siabeser förändrat sitt rutinmässiga agerande och i mindre grad än vad som skulle kunna ha förväntats utifrån den relativt stora CAD-satsningen.

Att jämföra de i Globen involverade personerna från Siab Teknik med de från Siab som var involverade i bygg- och ägarkonsortiet är dock missvisande. De har arbetat med olika uppgifter och under olika former. Deltagarna i konstruktionsarbetet bör jämföras med andra deltagare i Arenakonstruktörerna. Personer som deltog i bygg- och ägarkonsortierna bör jämföras med andra personer involverade i dessa.

ABV/NCC är ett bygg- och fastighetsbolag som till storlek och formell struktur uppvisar stora likheter med Siab. Även dess engagemang i Globenprojektet är detsamma om man ser till de mer formella aspekterna. NCC ägde lika stor andel av ägarbolaget, man utgjorde liksom Siab en tredjedel av byggkonsortiet och en fjärdedel av konstruktionskonsortiet. Totalt var i stort sett lika många personer involverade i planeringen och utformningen av Globen från de två bolagen (35 till 40 tjänstemän varav omkring 15 i konstruktionskonsortiet).

Även bland de som representerade NCC i arbetet med Globen går det att återfinna personer vars rutinmässiga agerande förändrats. Byggkonsortiets produktionschef, Hans Eriksson, kan sägas vara NCCs motsvarighet till Siabs Björn Larsson. Eriksson gjorde även han nya erfarenheter i arbetet med Globen och blev erbjuden jobb som chef för ett kommunalt fastighetsbolag i Borlänge. Till skillnad mot Larsson tackade Eriksson ja till erbjudandet och lämnade därmed NCC. Detta jobb skiljer sig i hög grad från Erikssons tidigare uppgifter i NCC. Ett annat exempel

är Anders Ahlén som "lånades ut" till Nisses och fungerade som C-G Petterssons assistent i arbetet med Globen. När AP Fonden köpte Nisses följde Ahlén med. Ahléns uppgifter på AP Fastigheter skiljer sig markant från hans tidigare yrkesliv i ABVs byggorganisation. Ahlén menar att han utvecklats mycket under arbetet med Globen.

"Jag lärde mig mycket i arbetet med Globen. Det är nyttigt att jobba i konsortium, man ser hur olika kulturer möts. Själv hade jag en lite schizofren roll som både anställd av ABV och arbetande åt Nisses".⁹⁹

Även om många från NCC anser sig ha gjort nya erfarenheter i och med arbetet med Globen är det, med undantag av Eriksson och Ahlén, svårt att finna exempel på personer vars agerande tydligt förändrats på grund av detta. Det har visserligen skett stora förändringar i NCC, inte minst skapandet av NCC i och med sammanslagningen av ABV och JCC. Dessa förändringar är dock inte en följd av arbetet med Globen. Vad gäller NCCs byggorganisation går det inte heller att återfinna några nya verksamheter i form av nya projekt vilka kan sägas vara en följd av arbetet med Globen. Med undantag av enstaka individer har Globen inte inneburit något påtagligt förändrat rutinmässigt agerande. Från NCCs fastighetssida var endast enstaka personer involverade i arbetet med Globen. Inte heller för dessa fick Globen några påtagliga följder.

De i Globen involverade personerna från NCC kommer främst från det gamla ABV. Efter sammanslagningen med JCC blev dock även personer från gamla JCC i viss utsträckning involverade i Globen. Dessa två tidigare separata moderorganisationer återspeglas tydligt vad gäller sociala relationer och grupper. Flera av de gamla byggavdelningarna i ABV är ej sammanslagna med motsvarande avdelningar i JCC. Man jobbar i stor utsträckning på som tidigare med egna beställare och egna leverantörer.

Inte heller de i Globen involverade personerna från gamla ABV tycks tillhöra en och samma grupp. ABV var ett företag som skapats genom en rad sammanslagningar och uppköp och på olika avdelningar har man kommit att jobba relativt självständigt.

"...det finns inget, att hitta det unika som präglade ABV är svårt. JCC var ett familjeföretag, ABV var ju tjänstemannastyrt och mer vildvuxet inom en kultur, JCC mer strömlinjeformat och toppstyrt eller vad man nu ska kalla det."¹⁰⁰

Bland annat arbetar fastighetsavdelningen och byggerörelsen relativt åtskilda. Detta märktes inte minst på det möte som fastighetsavdelningens representant meddelade övriga aktörer att ABV bestämt sig att dra sig ur Globenprojektet och byggerörelsens representant på samma möte dementerade detta (se avsnitt 5.1 ovan).

"Det säger lite om vår inre kommunikation..."¹⁰¹

De personer som deltog i utformningen och planeringen av Globen från ABVs byggsida framstår dock tillhöra en mycket sammanhållen primärgrupp. Dock framstår denna arbeta relativt självständigt i förhållande till

⁹⁹Anders Ahlén, AP Fastigheter och tidigare ABV.

¹⁰⁰Dag Björklund, Newsec AB och tidigare NCC (ABV) Fastigheter.

¹⁰¹Bo-Gunnar Wikner, tidigare NCC (ABV) Bygg.

personer i andra delar av ABV. Relationerna mellan de i Globen involverade personerna från ABV och andra personer, med ABV som formell hemvist, framstår vara utvecklade.

" Vi har haft förmånen att få jobba med stora och intressanta projekt som utvecklat gruppen och gruppen har också utvecklat sig själv. Här trivs vi med varandra, att arbeta tillsammans, vi har haft roligt tillsammans, vi har varit framgångsrika med våra jobb och tjänat pengar till företaget. Vi har haft få förlustbyggen genom åren, haft flera positiva årsslut. Det har bundit oss samman. Vi har haft vissa kamratjippon som har hjälpt till, tack vare det här har vi seglat och bott ihop och då haft med våra viktigaste. Jag tror det är personbundet. Personligt mellan grupperna tror jag mer på än högst upp (företagsnivå). Det finns något så där diffust som heter andan i en grupp människor eller i ett företag. Andan är viktig och svåridentifierbar, men där har vi sagt oss själva att vi har en god anda i vår grupp och i vår närmaste omgivning, och den har följt oss i våra förehavanden.¹⁰²

Sammanfattningsvis kan konstateras att: 1) De i Globen i hög grad involverade personerna från NCC inte kan sägas tillhöra en och samma primärgrupp. Även sociala relationerna med andra NCCare är relativt utvecklade. Flertalet av de i hög grad involverade personerna från byggsidan utgör dock en mycket sammanhållen primärgrupp. 2) Det finns enstaka exempel på förändrat rutinmässigt agerande delvis orsakat av deltagande i Globen. 3) Indirekta förändringar och förändringar på artefaktnivå lyser med sin frånvaro.

I jämförelse med deltagarna i Globen från Siab och Siab Teknik framstår deltagarna från NCC och NCC Teknik ha en närmast motsatt relation till övriga deltagare i Globen. Deltagarna i Arenakonstruktörerna från Siab Teknik arbetade relativt självständigt med tog relativt lite kontakt med byggekonsortiets deltagare. I NCC Teknik poängterar man tvärtom närheten med byggsidan, både i Globenprojektet och för övrigt. Relationerna mellan personerna i NCC Teknik och personer på byggsidan framstår i högre grad utbyggda än i Siab Teknik.

"Vi jobbar nära bygget, det är naturligt för oss [...] all personal här får besöka sina arbetsplatser och tala med arbetsledare och platschefer för att lära sig till nästa projekt. Det är döds viktigt tycker vi."¹⁰³

För deltagarna från NCC teknik innebar satsningen på CAD i viss utsträckning förändrat rutinmässigt agerande. Den i Globenprojektet stora CAD satsningen innebar att man fick skaffa ny hårdvara och framförallt att man i högre grad började samordna arbetet på kontoren i Göteborg och Stockholm via elektronik. Detta har även utnyttjats i mindre efterföljande projekt. Konstruktörer verksamma i Stockholm och Göteborg har delvis på grund av Globen kommit att i högre grad arbeta tillsammans. Man fick även nya personkontakter främst inom Byggpaul, Siabs teknikavdelning kände man väl till sedan tidigare. Liksom hos Siab Teknik minskar dock de nya datorernas egenvärde eftersom nya CAD system utvecklas i snabb takt och ersätter de gamla.

Representanterna från den tredje byggtreprenören Byggpaul agerade tillsammans med representanter för Byggpauls moderbolag Andersons delvis som en part. Även om man försökte hålla ägarintressen och byggarintressen isär i Globenprojektet bestod Andersons ledning tid-

¹⁰²Bo-Gunnar Wikner, tidigare NCC (ABV) Bygg.

¹⁰³Göran Drugge, NCC Teknik Stockholm.

vis och delvis av samma personer som Byggpauls ledning. Före engagemanget i Globen arbetade dessa ofta tillsammans oavsett om deras formella hemvist var Byggpaul eller Andersons. Detta gäller i än högre grad relationen mellan Byggpauls representanter i byggkonsortiet och i konstruktionskonsortiet. Även om olika personer kom att arbeta med olika uppgifter inom ramen för olika formella enheter i Globenprojektet (byggrespektive konstruktionskonsortiet), arbetade de vanligtvis nära varandra i Byggpauls övriga verksamhet.

"De andra har planerare och centrala inköp och så vidare. Vi är mer tvärkunniga. Det avspeglar sig i Globenorganisationen där man hade inköps- och planeringsavdelningar. Det hade aldrig existerat om Byggpaul hade fått styra."¹⁰⁴

Personerna från Byggpaul som deltog i arbetet med Globen kan i hög grad sägas ha tillhört en och samma grupp och således haft utvecklade sociala relationer.

Det finns flera exempel på deltagare från Byggpaul vilkas rutinemässiga agerande har förändrats som en direkt följd av deras deltagande i arbetet med Globen. Dessa exempel går i första hand att återfinna bland de personer som arbetade inom ramen för Arenakonstruktörerna, det vill säga, personer med Byggpauls teknikavdelning som formell hemvist. Som mest var tio av Byggpaul Tekniks totalt drygt 30 tjänstemän involverade i konstruktionsarbetet med Globen. Totalt var ett tjugotal tjänstemän involverade i Globen från Byggpaul. Bland annat utbildades två unga ingenjörer från Byggpauls teknikavdelning i CAD-projektering, bland annat för att man skulle klara av att hantera det CAD-system som användes vid projekteringen i Globenprojektet. Tanken var även att dessa skulle utveckla teknikavdelningens CAD-kunnande i framtiden. Byggpaul Teknik hade ingen tidigare erfarenhet av CAD. Man fick även hyra terminaler av Siab för att kunna koppla upp sig på nätverket. När projekteringen av Globens etapp ett var klar lämnade man tillbaka terminalerna till Siab och man har inte arbetat vidare med detta system (Prime/Medusa). Detta berodde på att man startade en arkitektavdelning och därmed behövde ett system som var bättre avpassat för arkitektarbete. De två nyutbildade ingenjörerna hade dock stor nytta av sina nya kunskaper även efter deltagandet i Globenprojektet. Dessa lämnade Byggpaul och startade ett nytt konstruktionskontor i Västerås under teknikkonsultbolaget VBBs namn. En förutsättning för denna nya verksamhet var deras erfarenheter i CAD-projektering från Globen. På detta sätt kom Globen att få konsekvenser för deltagare från Byggpaul både i form av förändrat rutinemässigt agerande och brutna sociala relationer (det sistnämnda yttrade sig även i förändrade formella strukturer i och med den nya VBB-avdelningen i Västerås). Andra förändringar i rutinemässigt agerande hos de personer som deltog i konstruktionsarbetet från Byggpaul är de nya konstruktionslösningar som man kom i kontakt med. Dessa härstammade främst från J&Ws konstruktionsarbete med arenabyggnaden.

"Det var synd att vi inte mer intimt hann diskutera detaljlösningar, det blev för mycket och vi hann inte med det. Vi pratade i konsortiemötena men gick inte ner i detalj. Vi (på Byggpauls teknikavdelning) försökte dock återföra från projektet. Såg vi något bra skickade vi efter information. I Globen fanns mycket."¹⁰⁵

¹⁰⁴Bengt Birgersson, tidigare Byggpaul Teknik.

¹⁰⁵Intervju 93 02 08 med György "Jurka" Pusker, Contec Byggprojektering AB, fd Byggpaul Teknik.

Bland annat lärde man sig på detta sätt hur man kan minska vibrationer i betongstommar. En lösning som utvecklades av J&Ws konstruktörer och har använts av Byggpaul i senare projekt, bland annat vid konstruktionen av en större idrottsarena.

För deltagarna i byggkonsortiet med Byggpaul som formell hemvist innebar Globen många nya bekantskaper. Både vad gäller personer hos de stora Stockholmsbyggarna men även vad gäller utländska inköpskontakter. Inga av dessa nya kontakter har dock medfört något påtagligt förändrat agerande efter det att Byggpaul avslutade sitt arbete med Globenprojektet. Detta anser man dock beror på problem som inte hade med Globen att göra. Problemen yttrade sig bland annat i att man under 1988/1989 tvingades lägga ner sedan flera år olönsamma verksamheter på ett flertal orter och Byggpauls senare konkurs.

De personer som deltog i arbetet med Globen var Byggpauls yrkesmässigt mest kompetenta personer. Deras frånvaro från mer löpande verksamhet gjorde att en hel del planerade och påbörjade verksamheter kom att stanna upp. Bland annat hade Bengt Birgersson påbörjat ett utvecklingsprojekt som helt kom av sig då Birgersson spenderade en stor del av sin tid i Stockholm. Globen har i detta fall indirekt påverkat rutinemässigt agerande hos ett flertal personer inom Byggpaul. Inte på så sätt att de förändrats men genom att de inte förändrats. Globen kom att bli något av den starka gökungen som tog maten från de andra svagare ungarna.

"Hans frånvaro innebar en slags nedrustning under lång tid. Han var där [i Stockholm arbetande med Globen] två till två och ett halvt år skulle jag tro, och de som var hemma orkade inte riktigt med att hålla upp resten av verksamheten."¹⁰⁶

Sammanfattningsvis kan konstateras: 1) Involverade människor från Byggpauls bygg rörelse och dess teknikavdelning i hög grad fungerade som en sammanhållen primärgrupp med sedan länge utvecklade sociala relationer, trots att man i Globen arbetade i olika formella enheter och med olika uppgifter. 2) Flertalet av dessa individers rutinemässiga agerande har förändrats och anses av dessa vara direkt orsakade av Byggpaul/Andersons deltagande i Globen. 3) För de personer från Byggpaul som deltog i byggkonsortiet framstår förändringarna som mer omfattande än för NCCs representanter men mindre omfattande än för Siabs. Vad gäller tekniksidan framstår agerandet hos personerna från Byggpaul vara de som förändrats mest. 4) Globen fick dock indirekt även företagsekonomiskt negativa konsekvenser i och med den så kallade gökungeeffekten.

Det finns dock fler exempel på förändrat agerande i Byggpaul och Andersons vilka, åtminstone delvis, är konsekvenser av engagemanget i Globen. Bolaget Andersons likviditetsbrist var delvis orsakat av de ökade kostnaderna i Globenprojektet men även av andra affärer på den hastigt vändande finans- och fastighetsmarknaden. Andersons inställda betalningar liksom Byggpauls konkurs kan därmed betraktas som delvis orsakat av engagemanget i Globen. Dessa förändringar är i första hand indirekta och på artefaktnivå. De har dock även i högsta grad fått konsekvenser för agerandet för de personer och grupper vilka varit involverade i Globen. Andersons lever visserligen i rekonstruerad form vidare som

¹⁰⁶Representant för Byggpaul/Andersons som valt vara anonym.

formellt bolag men dess tidigare VD och initiativtagare till engagemanget i Globen, samt delar av ledningen för övrigt, har lämnat bolaget. Byggpauls byggrörelse har mer eller mindre upplösts även om delar av dess teknikavdelning drivs vidare i form av det nystartade konsultbolaget Contec. Huruvida dessa förändringar bör inkluderas i analysen är problematiskt. Det är snarast omöjligt att separera engagemanget i Globen från andra bidragande orsaker. Globen anses dock av Andersons gamla ledning ha haft betydelse i händelseutvecklingen.

"Fördyrningen har varit av stor betydelse för Andersons fortlevnad. Globen var en av de tunga orsakerna, hade inte den där kulan blivit så dyr utan man hade lättat kalkylen med 400 miljoner eller så... 500 kanske... det hade väl ändå varit svårt men det hade gjort stor skillnad. Det är en av orsakerna till att Andersons kom i bekymmer."¹⁰⁷

För den kommande analysen är det därför lämpligt att hålla isär förändringarna som inträffat före, och oberoende av Andersons inställda betalningar och Byggpauls konkurs, och de efterföljande förändringarna som delvis är en följd av detta. Ser vi på förändringarna före och oberoende av Andersons inställda betalningar, har flera projektdeltagare från Byggpaul både i hög grad förändrat sitt rutinemässiga agerande och samtidigt bibehållit sina sociala relationer.

Ovan har konsekvenser för de människor som varit involverade i planeringen och utformningen av Globen från de tre byggbolagen beskrivits. I konstruktionskonsortiet arbetade dock även människor med konsultbolaget J&W som formell hemvist. Dessa konstruerade den uppmärksammade arenabyggnaden vilket både i kronor och antal arbetstimmar utgjorde den mest omfattande delen av konstruktionskonsortiets verksamhet. J&Ws deltagare i Globenprojektet konstruerade själva arenabyggnaden. Detta var den del av projektet som var mest tidspressad och bestod av flest osäkerhetsmoment. För de totalt 25 personerna som deltog i arbetet från J&W har Globenprojektet inte inneburit några omvälvande förändringar. Flertalet individer har inte förändrat sitt agerande. Man anser sig dock ha gjort en rad nya erfarenheter både i tekniska frågor och vad gäller projekthantering. Vad gäller framförallt de tekniska frågorna har vissa personers utvecklat "spetskompetens" vilket även kan sägas påverkat deras agerande. Exempelvis har den i Globenprojektet betongansvarige, Herbert Pålsson, utvecklat sin expertis vad gäller spännarmering. Huruvida denna kommit till nytta inom ramen för J&Ws verksamhet efter deltagandet i Globen är dock tveksamt menar Pålsson. Förändrat agerande på grund av deltagandet i Globen är svårt att identifiera hos deltagarna i Globenprojektet med J&W som formell hemvist.

Även vad gäller nya verksamheter i form av projekt vilka kan härledas till deltagandet i Globen är exemplen få. Kent Arvidsson, sektionschef på J&W, fick dock en förfrågan om att vara med i ett idéprojekt i SaudiArabien. Detta projekt blev dock av något skäl aldrig av och man fick aldrig tillfälle att arbeta med detta. Man var, liksom de andra aktörerna i konstruktionskonsortiet, uppkopplade på CAD-systemet. På J&W var man vana vid att arbeta med CAD sedan tidigare och man hade egna CAD-resurser. J&Ws konstruktörer använde dock inte Primedatorer varken före, under eller efter Globenprojektet och behövde inte göra några nyinvesteringar.

¹⁰⁷Representant för Byggpaul/Andersons som valt vara anonym.

De relativt små konsekvenser deltagandet i Globen fått vad gäller individers förändrade rutinmässiga agerande innebär även att de i J&W existerande sociala relationerna är mer eller mindre oförändrade. De i Globen deltagande personerna från J&W tycks tillhöra en relativt stor och stabil grupp. Man arbetade ofta med varandra före Globen och har fortsatt göra så efteråt.

"I J&W finns det en mental infrastruktur, om man nu får använda sådana verbala formuleringar, men det finns geoteknik, det finns byggadministration och det finns andra bitar. Det finns interna utarbetade nätverk så att man kan ringa till vem som helst direkt och få en säker opinion på någonting..."¹⁰⁸

Sammanfattningsvis kan arbetet med Globen sägas ha inneburit ganska marginella förändringar för de individer vars formella hemvist är J&W. Man har inte utnyttjat erfarenheter från Globen i form av nya lösningar eller nya projekt. Man har inte heller utvecklat nya sociala relationer eller brutit upp gamla - deltagarna från J&W framstår som en relativt oförändrad grupp. Man har inte drabbats av den så kallade gökungeeffekten som drabbat exempelvis deltagarna från Byggpaul.

I nedanstående tabell sammanfattas förändringarna hos de olika personerna och grupperna vilka deltog i bygg- och/eller konstruktionskonsortiet. I figuren redovisas förändringarna i avseende aktörernas respektive formella hemvist (exempelvis "Siab Teknik", "J&W" med flera). Dock åsyftas endast de deltagare och deras sociala relationer som redovisats i de ovanstående avsnitten. Rubriceringen av dessa med deras formella hemvist sker sålunda endast av praktiska skäl. Att redovisa varje individ skulle göra tabellen omfattande (och svårtydd) och att aggregera dem under rubriker som "projektdeltagare vilkas formella hemvist främst var Andersons, Byggpaul och Byggpaul Teknik" vore alltför klumpigt. Tabellen är därmed, tagen ur sitt sammanhang, delvis missvisande.

Formell hemvist	Tidigare utvecklade relationer		Förändrat rutinmässigt agerande	Bibehållna relationer
	primärgrupp	sekundärgrupp		
Siab	Ja	Ja	Förändrat	Ja
NCC	Ja	Nej	Oförändrat	Ja
Byggpaul	Ja	Ja	Delvis förändrat*	Ja*
Siab Teknik	Ja	Nej	Oförändrat	Ja
NCC Teknik	Ja	Ja	Delvis förändrat	Ja
Byggpaul T	Ja	Ja	Förändrat	Ja
J&W	Ja	Ja	Oförändrat	Ja

Tabell 2: Individers förändrade rutinmässiga agerande samt tidigare och brutna/bibehållna sociala relationer (* före konkurs).

¹⁰⁸Kent Arvidsson, J&W Stockholm.

I ovanstående tabell framgår bland annat att agerandet hos involverade personer inom Siabs bygg- och fastighetsverksamhet förändrats i betydligt större omfattning än agerandet hos motsvarande personer från NCC. Vad gäller Byggpaul är en jämförelse svårare då en sådan är beroende av om man inkluderar konsekvenserna av Andersons inställda betalningar, vilka tvingade Byggpaul i konkurs. För de involverade personerna i konstruktionsarbetet har dock det rutinmässiga agerandet förändrats i klart större omfattning för personerna i Byggpaul Teknik även om förändringarna på grund av konkursen exkluderas. Att de sociala relationerna hos deltagarna från Byggpaul Teknik inte definieras som upplösta eller brutna motiveras av att Byggpauls konkurs endast delvis och indirekt förorsakades av deltagandet i Globen samt att verksamheten delvis drivs vidare inom ramen för det nystartade bolaget Contec. Både anställda i och kunder till Contec är i hög grad desamma som i och till det tidigare Byggpaul Teknik.

Konsulterna

För de ingenjörer från Theorells som projekterade VVS installationerna i Globenarenan fick projektet påtagliga följder. Vid framtagningen av arenabyggnadens ventilationslösning utfördes en kostsam datasimulering vilken till sin helhet bekostades av byggkonsortiet. Detta gav ökad kunskap vad gäller ventilationslösningar i stora utrymmen och har kunnat utnyttjas vid efterföljande projekt, liksom vid marknadsföringen av Theorells som ett företag med mycket expertkunnande. Deltagandet i Globenprojektet har även medfört nya personkontakter med främst arkitekterna på Berg. Man anser att arkitekter är en viktig målgrupp men då "Bergs har gått ner otroligt mycket" har de nya kontakterna med Bergs inte medfört något fortsatt samarbete. De övriga aktörerna man samarbetade med i arbetet med Globen kände man väl till sedan tidigare. J&W, som man samarbetade mycket med i Globen, har dessutom en egen vvs-avdelning vilken man måste "föda" i lågkonjunkturen. Tillsammans med Siabs norska dotterbolag har man dock (personligen) varit involverade i projekteringen av en arena inför olympiska vinterspelen 1994. Detta anser man vara en direkt följd av deltagandet i Globenprojektet. Ett annat projekt, som är en följd av samarbetet med Siab i bland annat Globenprojektet, är projekteringen av Edsviken i Sollentuna. Detta projekt har liknande upplägg och innehåll som Globen omfattande en idrottsarena och kontorsbyggnader. Projekt har dock tillsvidare lagts på is på grund av finansieringsproblem. Tillsammans med Siab är man även med i Södertälje Syd, ett tävlingsprojekt som efter vinst bantats ner. Globen har tillsammans med Vasaterminalen stärkt det nära samarbetet mellan personer med Siab respektive Theorells som formell hemvist (och som delvis initierades i ett tidigare stort projekt - Hotell Royal Viking). På Theorells anser man även att Globen dessutom var en bidragande orsak till att man fått projektera en is-oval i Eskilstuna åt NCC.

Deltagandet i Globen har, tillsammans med det tidigare deltagandet i Vasaterminalen, även bidragit till en "strategiförändring" vilken bland annat yttrar sig i form av förändrat agerande och en "ny" produkt.

"I och med att man projekterar och bygger samtidigt så är man med ute på arbetsplatsen, man får ett annat tänkande, man inser praktiska problem som man lägger in i sin pro-

jektering - produktionsanpassar. Man samordnar på ett annat sätt. Det tror jag är en fördel när man får vara med under produktionstiden och får vara med på de tekniska mötena med entreprenören. Det lär man sig mycket på. I ett sånt här projekt får man vara med under hela produktionstiden och det har man med sig sedan. Theorells har nu försökt och gå ut och sälja tjänster, inte bara själva projekteringskedet utan även följa upp projekten och vara med som installationssamordnare, som funktionsprovare, när anläggningen sätts i drift och göra drift- och underhållsinstruktioner. Hela den biten har vi lagt inom Theorells och får därigenom erfarenhetsåterföring till konstruktörerna också. Hela vägen tills de tar över och förvaltar huset vill vi gärna vara med. Det har vi gått ut med till våra kunder... så kallad installationssäkring. Det har kommit gradvis men började med Vasaterminalen som var ett sådant projekt som vi fick följa hela vägen."¹⁰⁹

Globen är således enbart en delförklaring för denna förändring av rutinmässigt agerande i Theorells men anses vara ett viktigt led i förändringen. Även vad gäller Theorells satsning på CAD anses Globen bidragit positivt, även i detta fall anser man på Theorells att deltagandet i Vasaterminalen spelat en ännu större roll.

"Företaget har utbildningspengar men det är alltid bra om man vet att utbildningen utnyttjas på ett vettigt sätt, man hade konkreta projekt att ta över så fort man lärt sig det här. Vi fick lite försprång gentemot andra konsulter på CAD-sidan. Samtidigt visade det sig att dessa var eftertraktade och vi blev av med många. Våra CAD-operatörer blev mycket eftertraktade."¹¹⁰

Totalt sysselsattes som mest omkring 25 personer i projektet. Flertalet av dessa kom från stockholmsregionen bestående av totalt 100 anställda. Man ansåg (och anser) sig vara en väl sammanhållen grupp:

"Branschen är statisk och med låg omsättning på folk. Vi är även ett sammansvetsat gäng sedan utlandstiden."¹¹¹

De personer som deltog i Globenprojektet kom från en och samma grupp med utvecklade relationer till personer i övriga Theorells. Även om enstaka personer (CAD-operatörer) lämnat gruppen är den ändå, till stora delar, fortfarande densamma som före deltagandet i Globen. Sammanfattningsvis har Globen i viss utsträckning inneburit påtagligt förändrat rutinmässigt agerande för flera deltagare från Theorells. Dessutom har dessa personer i relativt hög grad bibehållit sina sociala relationer.

Merparten av elprojekteringen i Globenprojektet utfördes av femton ingenjörer från Folke Johanssons Ingenjörbyrå (FJ). Huruvida Globen fått påtagliga konsekvenser för dessa är en mer problematisk fråga än i exempelvis fallet Theorells. Liksom för flera andra har deltagandet i Globen fått direkta konsekvenser i form av förändrat rutinmässigt agerande men även i form av den mer indirekta "gökungeeffekten" som även drabbat deltagarna från exempelvis Byggpaul (se ovan). Globen har medfört att de involverade personerna från FJ förändrat sitt rutinmässiga agerande så tillvida att man deltagit i utredningsarbete åt Siab i bland annat Edsvikenprojektet i Sollentuna, ett projekt som bygger på samma affärsidé som Globen. Man var även involverade i Södertälje Syd,

¹⁰⁹Göran Karlsson, Hugo Theorells Ingenjörbyrå.

¹¹⁰Göran Karlsson, Theorells Ingenjörbyrå.

¹¹¹Tore Widmark, Hugo Theorells Ingenjörbyrå.

men en större bidragande orsak till engagemanget i detta projekt anses deltagandet i det tidigare Vasaterminalprojektet vara. Dessa projekt har påverkat såväl individuellt rutinemässigt agerande som deltagarnas sociala relationer, dock inte, i relation till exempelvis Theorells-gruppen, i så stor utsträckning. Inte heller, vad gäller nya lösningar eller CAD-projektering, har Globen förändrat gruppens agerande. Man har visserligen lärt sig en del om bland annat akustik och högtalarplacering, armatur och styrsystem för belysning och om TV-nät, men detta har inte utnyttjats i efterföljande projekt och därmed påverkat det rutinemässiga agerandet. Det kan dock komma att användas, Man hade exempelvis kunnat ha nytta av dessa lösningar i Edsvikenprojektet. CAD-projektering hade man hållit på med i tio år före Globenprojektet och har inte förändrats i och med Globen. I Globen hade inte alla aktörer tillräcklig kunskap om CAD för att systemet skulle kunna utnyttjas till fullo, menar man. Totalt sett har inte de direkta konsekvenserna av deltagandet i Globen påverkat FJ-gruppens agerande i någon större utsträckning.

Vad gäller den så kallade gökungeeffekten har däremot deltagandet i Globen och i det något tidigare Vasaterminalprojektet fått stora konsekvenser för många aktörers rutinemässiga agerande och sociala relationer. Av Stockholmskontorets totalt 50 anställda var 15 involverade i Globen och ytterligare ett tiotal i Vasaterminalen. Den stora satsningen på dessa projekt fick inte helt önskvärda konsekvenser.

"Man missar lite i marknadsföringen av kommande projekt. Man kanske tappar en del kunder.. kanske inte tappar direkt men det försämras lite i relationerna när man inte har tid att ställa upp. [...] Vi hade då Vasaterminalen lite parallellt med det här och det tog väldigt stor del av kontorets resurser. Där vi då jobbade åt byggföretag, som nu idag inte har särskilt lustigt. Där skulle.. skratte.. man kanske ha en annan kundkategori. Vi hade tidigare mycket byggnadsstyrelsejobb som minskade under de här åren, började kanske minska något tidigare. Vi hade väl tidigare 60, 70 procent åt byggnadsstyrelsen (och andra statliga kunder), kanske gick ner till tio procent. Men det försöker vi jobba upp nu. Men det är svårare att jobba upp det, det är lättare.. skratte.. att bli av med."¹¹²

"Vi tappade under de där åren kontakt med vissa marknadsandelar som vi traditionellt sett haft mycket att göra. Byggnadsstyrelsen till exempel stod för 20, 25 procent av vår omsättning i början av 80-talet och i slutet stod de för två, tre procent. Och det har konsekvenser för oss idag när staten fortsätter att bygga ungefär lika mycket som man gjorde under hela 80-talet."¹¹³

De stora projekten blev styrande under ett antal år. Man plockade personer från olika avdelningar "lite hur som helst", vilket man anser har försvårat ekonomisk uppföljning och skapat allmän oreda. Man har tappat många tidigare kunder som skulle behövts under konjunkturnedgången. Ledningen har därför initierat ett förändringsarbete, vilket går ut på att Stockholmskontorets verksamhet ska drivas i fyra mer fristående avdelningar. Tidigare hade ett fåtal personer (VD och teknikchefen) egna utvecklade marknadskontakter. Med den nya organisationsstrukturen är tanken att fyra personer ska bygga upp egna kontakter. Man försöker "strukturera upp" verksamheten med ytterligare en hierarkisk nivå. Man har därmed förändrat bolagets formella struktur och påbörjat ett förändringsarbete av de anställdas rutiner och sociala relationer. Denna

¹¹²Bo Karlsson, Electro Engineering AB och tidigare FJ Ingengörbyrå.

¹¹³Arne Hilton, Electro Engineering AB och tidigare FJ Ingengörbyrå.

förändring är inte orsakad av konjunkturedgången utan påbörjades före denna. Tvärtom har den vikande marknaden stört förändringsarbetet. Den vikande marknaden har medfört att personer har fått lämna FJ. Strukturförändringen anser man dock delvis är en konsekvens av deltagandet i Globen och Vasaterminalen:

"Det hänger inte direkt ihop.. det kanske är lättare i och för sig att arbeta i stora grupper när man har stora projekt, på det sättet hänger det ihop."¹¹⁴

"Vad vi ska jobba mot är att få de grupperna relativt självständiga. Som det är nu är det väldigt mycket lånande därifrån och dit, det blir ihopvävt. Det är nog en följd av att vi haft stora projekt och inte kunna få till den här strukturen riktigt."¹¹⁵

Sammanfattningsvis tycks Globen inte ha inneburit några större direkta förändringar för personers rutinmässiga agerande i FJ-gruppen. Däremot har det inneburit stora indirekta förändringar och tillsammans med lågkonjunkturen i stor utsträckning förändrat både rutinmässigt agerande och upplöst tidigare existerande sociala relationer.

Arkitekterna på Berg är de konsulter som har utövat mest inflytande över Globenprojektets utformning och utveckling. Det finns flera skäl att inte likställa dem med de andra konsulterna. Arkitekterna från Berg var involverade från början och kan sägas vara de enda som under en period trodde på projektet. Utan dem hade troligen varken någon Globengrupp eller Globen kommit till. De agerade i stor utsträckning som administrativa samordnare och många av Globengruppens möten skedde i Bergs lokaler. Under arbetet med tävlingsförslaget var det även tänkt att man skulle utgöra en av ägarna av det blivande ägarbolaget, sedermera Globen City KB.

För arkitekterna på Berg har deltagandet i Globen fått stora konsekvenser. Liksom FJ-gruppen har deltagandet både fått direkta konsekvenser i form av förändrat rutinmässigt agerande och förändrade sociala relationer, liksom mer indirekta konsekvenser i form av "gökungeeffekten". För arkitekterna på Berg har dock båda typerna av förändringar fått betydligt större omfattning.

Arbetet med Globen har medfört förändrat rutinmässigt agerande och tillkomsten av nya relationer för flera av de inblandade arkitekterna. Projektet fungerade som en "dörröppnare". I flera fall har dessa nya relationer resulterat i nya verksamheter. För att göra Globen lämplig för hästsport tog man kontakt med Anders Gernandt. Denna kontakt medförde senare att man fick kontakt med Svenska Ridsportförbundet och man har därefter utfört arbete åt dem inför Ryttrar VM 1990. Via den i Globen nya bekantskapen Bosse Liffner (representerade Andersons i Globenprojektet) har man fått uppdrag åt Liffners senare arbetsgivare ICA. Arkitekterna på Berg blev även internationellt uppmärksammade vilket medfört att nya Globar har efterfrågats. Delvis på grund av att man inte hade kapacitet till fler projekt än de man redan var involverade i vid denna period tackade man dock nej till dessa förfrågningar.

"Vi ville inte sitta och rita kopior, det vore inte speciellt kul. I högkonjunkturen var också alla upptagna - idag skulle vi gjort det."¹¹⁶

¹¹⁴Bo Karlsson, Electro Engineering AB och tidigare FJ Ingengörsbyrå.

¹¹⁵Bo Karlsson, Electro Engineering AB och tidigare FJ Ingengörsbyrå.

¹¹⁶Svante Berg, Berg Arkitektkontor AB.

I ett något senare skede fick man dock en förfrågan om att vara med i ett arenaprojekt i Portugal. Man har varit nere och arbetat med detta någon vecka men projektet blev av olika anledningar inte av. Ett annat projekt man blev involverade i, delvis på grund av uppmärksamheten från Globen, var tävlingen om tågterminalen i Södertälje, sedermera Södertälje Syd. I ett relativt sent skede blev man involverade i en tävlingsgrupp. I detta arbete gjorde arkitekterna på Berg som i tävlingen om Johanneshovsområdet - man frångick markant tävlingsprogrammet som man ansåg gav fel förutsättningar. Arkitekterna fick med tävlingsgruppen på det "egna" förslaget, men då Södertälje kommun redan påbörjat ett brobygge ansåg tävlingsjuryn att förslaget kom för sent. I vissa fall är de nya verksamheterna inte enbart "nya" i form av nya projekt, utan även vad gäller projektens innehåll. Exempelvis arbetade man mer eller mindre för första gången med grafisk design av skyltsystem till bland annat garagen i Globenprojektet. Detta bidrog till att man kom att arbeta med detta åt Dagens Nyheter och att man därefter i olika sammanhang arbetat vidare med skyltsystem.

Globen har dock fått fler konsekvenser för de involverade arkitekterna från Berg. Flera av de i hög grad involverade arkitekterna från Berg utgjorde en väl sammansvetsad primärgrupp. Deras relationer med andra förändrades påtagligt under projektarbetet. Bland annat var man i behov av stora personalresurser under arbetet med Globen. Flera av dessa lånades tillfälligt men man nyanställde även en del. Exempelvis "tog man över" Ulf Håkansson från VBBs arkitektavdelning och som tidigare arbetade med Skanskas tävlingsförslag "Skanshov". Håkansson ansågs särskilt intressant då han kanske hade en annan syn på Globenprojektet än den man hade på Bergs. En annan nyanställning blev Adam Wycichowski, en arbetslös polsk flykting som knappt talade svenska. Utan egentliga ritningar hade Wycichowski gått runt och sökt jobb på olika arkitektkontor i Stockholm. Han hade dock inte lyckats få några uppdrag trots att han fick sin lön delvis betald av AMS. Efter att ha tittat på hans teckningar tyckte dock arkitekterna på Berg se en begåvning. Wycichowski fick genast en funktion i gruppen och kom att hålla i arbetet med siktförhållanden i Globenarenan. Genom "geometriska matematiska" studier av bland annat arenan i Calgary i Kanada och Scandinavium i Göteborg kunde man visa att Globen skulle ha bättre siktförhållanden än andra arenor i denna storlekssklass. Det var även Wycichowski som åkte ner och arbetade med arenaprojektet i Portugal. Idag driver han sin egen verksamhet, "Multimedialabbet" i nära samarbete med arkitekterna på Berg och övriga verksamheter inom FFNS-koncernen (vilken idag äger Berg Arkitektkontor). För denna verksamhet är erfarenheten och relationerna som utvecklades i Globenprojektet ovärderliga.

CAD-systemet har varaktigt förändrat det rutinmässiga agerandet för en del av arkitekterna från Berg. Man hade i jämförelse med flertalet andra konsulter lite tidigare erfarenhet av CAD och några av de mer "konservativa" arkitekterna upptäckte nyttan av denna typ av redskap. Man arbetar visserligen inte vidare med det system som användes i Globen (Prime/Medusa), men Globen innebar en förändrad och mer positiv inställning till CAD. Idag arbetar man både med AutoCad och ArchiCad och anser att detta till stor del är en konsekvens av deltagandet i Globenprojektet.

Sammanfattningsvis kan Globen sägas ha direkt förändrat det rutinmässiga agerandet för de i Globen involverade arkitekterna från Berg, även om man inte inkluderar de mer indirekta konsekvenserna. Vad gäller de sociala relationerna har några av de i hög grad involverade projektdeltagarna från Berg brutit dem medan andra bibehållit dem.

Den så kallade gökungeeffekten (vars benämning undertecknad fått från Svante Berg) har påverkat arkitekterna på Berg kanske mer än för någon av de andra deltagarna i Globen. Återigen kan det vara på plats att påpeka den hastiga konjunkturvändningen.

"Hade marknaden hållit fem år till hade det blivit fler jobb."¹¹⁷

Gökungeeffekten anses ha samverkat med den vändande marknaden och slagit hårt mot flera av deltagarna i Globen. Huruvida det går att separera "konjunkturreffekter" från gökungeeffekten kommer att diskuteras i ett senare skede (kapitel sju). Under arbetet med Globen växte projektdeltagare med Berg som formell hemvist avsevärt. Under projektets första år nyanställde man en del personer som man tyckte verkade duktiga (se ovan). Under senare skeden av projektet var det, på grund av den kraftiga högkonjunkturen, mycket svårt att få tag på folk. Istället lånade man från andra kontor, använde frilansare och praktikanter. Som mest arbetade över 40 personer med arkitektarbete i Globenprojektet. Av dessa var 25 fast anställda på Berg. Under denna period (vintern 1988/1990) var man drygt 90 fast anställda i Berg och jobbade i sex ganska självständiga grupper. Över hälften av dessa var involverade i något av tre delvis samtidiga stora projekt. Förutom Globen ritade man det omfattande projektet Arlanda passagerarterminal 2, dessutom ritade man även det nya tryckeriet i Akalla åt Dagens Nyheter. Två år senare hade de sex grupperna slagits ihop till en och antalet fast anställda hade reducerats till 25. De fem delägarna reducerades gradvis till två och under våren 1992 såldes företaget till FFNS, ett av Sveriges största arkitektkontor med verksamhet över hela landet. Även om den traditionella arkitektmarknaden hade halverats under denna period slog det osedvanligt hårt mot arkitekterna på Berg (hårdare än många andra arkitekter vilket bland annat framgår av berättelsen om Vasaterminalen i kapitel sju, nedan). "Gökungeeffekten" spelade enligt arkitekterna på Berg en stor roll i den omvälvande förändringen av verksamheten på Berg Arkitektkontor.

"Gökungeperspektivet - att det här blev en gökunge i kontoret som så att säga puttar ut alla andra idéer och småprojekt - och sedan så står man där när projektet är slut. Det är en fara, man tappar ett annat nätverk. [...] Vi hade gökungar, vi hade både det här och Arlanda 2 som också är en gök. Det här kontoret har ju en styrka att ta stora projekt men lider även av det, naturligtvis. För när de tar slut och marknaden går ner, vad gör man då?"

"Vi drev upp kontoret till en storlek som gjorde att vi fattade vissa beslut som blev ödesdigra vid en sådan här situation, eftersom vi låste kapital i avtal som vi inte kom ur."

Det är snarast omöjligt att avgöra hur stor del gökungarna hade i omvälvningen av Berg Arkitektkontor. De involverade arkitekterna i utformningen av Globen anser dock att gökungarna spelat en stor roll. Globen

¹¹⁷Esbjörn Adamsson, Bergs Arkitektkontor AB.

fick högst påtagliga konsekvenser för de involverade, och de indirekt involverade, arkitekternas fortsatta agerande.

Formell hemvist	Tidigare utvecklade relationer		Förändrat rutinmässigt agerande	Bibehållna relationer
	primärgrupp	sekundärgrupp		
Theorells	Ja	Ja	Delvis	Ja
FJ	Ja	Ja	Förändrat	Delvis
Berg	Ja	Delvis	I hög grad	Delvis

Tabell 3: Individers förändrade rutinmässiga agerande samt tidigare och brutna/bibehållna sociala relationer ("gökungeeffekten" inkluderad).

I ovanstående tabell framgår att konsulterna från Berg är de som förändrat sitt rutinmässiga agerande mest på grund av deltagandet i utformningen och planeringen av Globen. Av konsulterna från Theorells respektive FJ har FJ-konsulternas agerande förändrats i något högre grad. Konsulterna på Theorells är dock de projektdeltagare som i högst grad bibehållit sina sociala relationer både med varandra och med andra.

Fastighetsägarna

Delvis har de personer som deltagit i utformningen och planeringen av Globenprojektet, som representanter i det som sedermera kom att bli Globen City KB, redan behandlats. I redovisningen av konsekvenser för personerna från de tre byggbolagen inkluderades även dessa. Vad gäller involverade personer från Siab vore en annan indelning svår, då fastighets- och byggverksamheten är så pass sammanflätad, både vad gäller formell organisationsstruktur och i än högre grad vad gäller de i Globen involverade personernas rutinmässiga agerande och sociala relationer. Detsamma kan sägas gälla för projektdeltagare från Andersons/Byggpaul, som trots den formella organisationsstrukturen i hög grad agerade som en part i Globenprojektet, liksom man regelbundet interagerade före deltagandet i Globen. Vad gäller ABV och sedermera NCC bedrivs fastighets- och byggverksamheterna mer särkopplat, men vad gäller konsekvenser från deltagandet i Globen, kan de enkelt sammanföras då endast undantagsvis påtagliga förändringar skett som följd av deltagandet i Globen för projektdeltagarna från bygg- och fastighetsverksamheten. I detta avsnitt fokuseras därför främst de personer som i utformningen och planeringen av Globen representerade de mer renodlade fastighetsbolagen.

I jämförelse med byggbolagen och konsultbolagen var de (före detta) ägarbolagen, involverade Globen City KB, representerade av betydligt färre personer. Endast en, två eller tre personer har direkt deltagit i arbetet med Globen med formell hemvist i något av de respektive ägarbolagen. Det är även svårare att beskriva dessa personer som medlemmar i primärgrupper. De har självfallet mer eller mindre utvecklade relationer både inom och utom det egna bolaget. De är dock av en mer indirekt eller sekundär karaktär. Representanterna för de bolag som formellt endast var involverade som finansiärer arbetar i mindre utsträckning i direkt

samarbete med andra personer både i arbetet med Globen och i andra sammanhang. De relationer och den samordning som existerar med andra beskrivs bäst som indirekta och eventuell grupper som främst sekundärgrupper.

En beskrivning av deltagarna i Globen City KB och dessas eventuellt förändrade rutinmässiga agerande försvåras av antingen dess obetydliga omfattning eller dess indirekta karaktär. Indirekt påverkades projektdeltagarna (projektdeltagaren) från Nisses. Försäljningen av Nisses till AP Fastigheter var bland annat en konsekvens av Globen. Vid tidpunkten för AP Fastigheters köp var Globen Citys investeringskalkyler fortfarande ljusa. Köpet innebar i sin tur att både Nisses ledning och dess i hög grad involverade projektdeltagare lämnade företaget. Både deras rutinmässiga agerande förändrades påtagligt och deras sociala relationer bröts. Åtminstone indirekt var detta en konsekvens av deltagandet i Globen. Ett uttryck för någon grad av förändrat rutinmässigt agerande liksom utveckling av en ny social relation, vilken dock är en direkt följd av deltagandet i Globenprojektet, är det nya bolaget Nordic Renting. Detta är en produkt av de nya kontakterna mellan Siabs och försäkringsbolaget Wasas representanter i Globen City. Följden består främst av förändrat agerande av de i Globen direkt involverade personernas sekundärgrupper liksom på artefaktnivå. En annan förändring är Andersons betalningsinställelse och rekonstruktion, som både påverkat rutinmässigt agerande i sekundärgrupper och på artefaktnivå (Byggpauls konkurs och upplösning). Denna förändring beror dock endast delvis på deltagandet i Globen. Även på deltagandet i andra verksamheter, och inte minst den vändande konjunkturen, har spelat avgörande roll. Det är liksom i fallet Byggpaul svårt att avgöra hur stor roll deltagandet i Globen spelat för förändringarna. Delvis anses dock Globenprojektet spelat in. Även Lundbergs representant har i någon grad förändrat sitt rutinmässiga agerande på grund av Globen. Globen har inneburit en ökad internationell uppmärksamhet och bland annat inneburit förfrågningar om deltagande i ett par projekt utomlands. En slutsats är således att Globen medfört förändrat agerande för projektdeltagare, och eller aktörer med relationer till projektdeltagare från Nisses, Siab, Wasa och Lundbergs och, med vissa förbehåll, för deltagarna från Andersons sekundärgrupper. Denna slutsats jämför projektdeltagarna från NCC, AP Fastigheter, och SPP/AMF-p vad gäller relativt oförändrat rutinmässigt agerande.

Vad gäller förändrat rutinmässigt agerande är dock andra intryck från det empiriska arbetet relevanta. I inledningen av detta avsnitt konstaterades, att en av de påtagligaste konsekvenserna av de olika aktörernas deltagande i Globenprojektet är att projektet, åtminstone till största delen, är genomfört. Detta har inneburit förändrat agerande för ett stor antal människor och grupper. Administrationen av Globen City KB och förvaltningen av de nya byggnaderna har inneburit att många individers agerande och relationer har förändrats och kommer att förändras i framtiden. Den vikande konjunkturen, Andersons ekonomiska problem, Globen City KBs konkurs och andra fenomen är dock endast delvis konsekvenser av arbetet med Globen. Det är ytterst problematiskt att på grundval av empiriska intryck avgöra vilka förändringar som är direkta konsekvenser av Globen och än mindre vilka framtida förändringar som är det. Däremot är det möjligt att, utifrån de involverade personernas utsagor, grovt avgöra vem och vilka som främst anses kunna ta åt sig

största äran (eller skulden), till att Globenprojektet kom till och att det i stor utsträckning genomfördes. Det är även mer eller mindre möjligt att avgöra vilka som främst kan ta åt sig äran (eller skulden) till att Globen City KB gått i konkurs. De aktörer som främst verkade till att Globenprojektet skulle genomföras och de som minst verkade för att Globen City KB skulle gå i konkurs, har i större omfattning än övriga aktörer verkat för att Globenprojektet till största delen genomförts och därmed förändrat individers agerande och relationer. Det finns dock ett ytterligare skäl till att föra ett sådant resonemang.

I del ett (avsnitt 1.5 och 3.3 ovan) och två betonades att de studerade händelseförloppen, projekten, inte har tagits för givna, samt att en förhoppning inför det utförda forskningsarbetet var att i någon grad även kunna förklara projektens tillkomst, inte enbart dess konsekvenser. Detta kan sägas vara ett sätt att ta hänsyn till ett generellt problem inom forskning kring bland annat organisatorisk förändring. Ett urval av föränderliga individer, formella organisationer eller andra studieobjekt är inte representativt för alla individer eller formella organisationer. Samma kritik kan riktas mot den här redovisade forskningen, vilken fokuserar på de individer som deltagit i tillkomsten av stora förändringsprojekt men inte i samma utsträckning fokuserar på individer som inte deltagit. För att här delvis ta hänsyn till denna kritik kommer jag nedan att skilja på de aktörer som kom att delta i projektets ägargrupp och som främst verkade för projektets tillkomst och genomförande, respektive på de aktörer som var mest tveksamma till detta. Detta innebär att projektet inte tas för givet. Det är en produkt av aktörers agerande enligt referensramen utvecklad i kapitel tre. Eventuellt kan efterföljande analyser ge någon förståelse både till Globenprojektets tillkomst liksom dess slut.

Dessutom kommer i de i del tre följande analyserna inkluderas även några av de aktörer som valde att låta bli eller inte lyckades att delta i Globenprojektet (exempelvis Scandiaconsults ledning eller deltagarna i tävlingsgruppen från Skanska och VBB). Dessa kan jämföras med de i Globen deltagande och kanske mer föränderliga aktörerna. Detta möjliggör en analys av skillnaden mellan agerande hos de som deltagit och de som inte deltagit. Därmed har viss hänsyn tagits till standardkritiken vad gäller urval vid studier av förändringar.

Fastighetsbolaget Anders Nisses representant i arbetet med Globen, C-G Pettersson, var en av de personer som drev projektet framåt genom flera kritiska skeden när flertalet övriga aktörer var tveksamma till, eller till och med hade gett upp eventuella förhoppningar om, dess realisering. Nisses representant satsade stora personliga resurser på projektet, liksom det formella bolag han verkade i under en senare period kom att stå för den största ägarandelen i Globen City KB (tjugo procent). Delaktigheten i Globen City KB konkurs är svårare att uttala sig om då Nisses representant lämnade arbetet med Globen vid AP Fastigheters köp av bolaget. Däremot anser Pettersson att Globenprojektet var och kommer att vara en god affär för vilken ägare som helst. Globen City hade inte behövt gå i konkurs, menar Pettersson. Nisses representant har således haft stor del i tillkomsten och genomförandet av Globen.

Försäkringsbolaget Valand/Wasa var i likhet med Nisses formellt involverat i projektet mer eller mindre från början. Dess representanter har dock varierat allt eftersom projektet utvecklats. Wasas involvering i projektet har även varierat över tiden. Man utgjorde den första mer passiva finansiären, så tillvida att man till en början inte deltog aktivt i själva

utformnings och planeringsarbetet. Wasas ledning trodde på Globenprojektet från början och var senare villig att gå in med mer kapital för att rädda bolaget från konkurs. Man "stred" dock inte för att få med de övriga ägarna. Wasas representanter har bidragit till Globens tillkomst och kan inte sägas verkat för att ägarbolaget skulle gå i konkurs.

Fastighetsbolaget Lundbergs blev formellt involverat i Globenprojektet i ett senare skede. Dessförinnan hade Lundbergs ledning dock följt projektet genom informella kontakter med Siabs ledning (Lundbergs är en av Siabs större ägare). Från att ha varit kritiska till om projektet var ekonomiskt bärkraftigt blev man allt mer övertygade om att Globen utgjorde en riktig och bärkraftig affärsidé. Lundbergs representanter i arbetet med Globen spelade en viktig roll för projektets genomförande i och med att man dels gick in som delägare, men även för att man verkade för att involvera SPP/AMF-p som finansiärer och delägare av Globen City KB. I konkursförhandlingarna med långivarna stred Lundbergs representanter hårdast för att få med samtliga ägarrepresentanter att gå in med mer pengar och rädda bolaget. Lundbergs representanter i Globen City har stor del i projektets genomförande.

SPP/AMF-Ps (numera TryggHansa-SPP respektive en del av Första till tredje AP Fonderna) representanter har agerat passivt i utvecklingen av projektet liksom blivit engagerade i ett relativt sent skede. Trots att man var de "rikaste" av ägarna var man ytterst tveksamma till att gå in med mer kapital i Globen City KB. Representanterna för SPP/AMF-p, har således relativt liten del i utvecklingen av Globenprojektet och relativt stor del i att det avslutades i och med Globen City KBs konkurs.

Man skulle kunna tro att representanterna från AP Fastigheters engagemang i Globen började i ett sent skede av projektet i och med att AP Fastigheter köpte Nisses. Trots att AP Fastigheter inte blev formellt involverat förrän köpet, hade AP Fastigheters två representanter sedan tidigare på olika sätt agerat i och i anknytning till Globenprojektet. AP Fastigheters chef (och sedermera Globen Citys KB styrelseordförande) var tidigare i hög grad involverad i Skanskas tävlingsförslag "Skansborg" och deltog i förhandlingarna med staden från Skanskas sida. C-G Petterssons assistent, lånad från ABV, anställdes senare av AP Fastigheter och jobbade delvis vidare med Globen. AP Fastigheters chef, som i ett tidigare skede arbetade åt Globengruppens argaste konkurrent, blev i detta senare skede dess styrelseordförande. AP Fastigheters mest involverade representant är kritisk till Globenprojektet och anser att det hade kunnat genomföras mycket bättre. Att det skulle gå i konkurs anser han vara en naturlig följd av den dyra byggprocessen och de vagt formulerade överenskommelserna med staden. AP Fastigheters mest involverade representant menar att Globen är ett exempel på hur ett byggprojekt inte ska bedrivas. Att Globen inte heller på sikt hade varit en bra affär och att det inte finns några så kallade övervärden på de kommersiella byggnaderna. AP Fastigheters representanter i Globen City har således i ringa grad verkat för projektets tillkomst och anses av övriga ägarrepresentanter representera ett av två ägarbolag som bidragit till eller åtminstone inte motarbetat Globen City i konkurs.

För att göra listan komplett vad gäller personer som deltog i arbetet i ägargruppen och sedermera Globen City KB, bör något sägas om byggbolagens representanter i ägarbolaget. Representanterna från Siab var även de från första början skeptiska till om en stor kommersiell satsning var möjlig söder om innerstaden. Då Globenprojektet tog form ändrade

man dock uppfattning. Därefter var siabeserna de mest drivande personerna i projektet i de flesta sammanhang. Man var även emot att låta ägarbolaget gå i konkurs och stred hårt tillsammans med Lundbergs representanter för att samtliga ägare skulle gå in med mer kapital. Vad gäller ABV/NCCs representanter i ägargruppen och senare Globen City KB var man till en början negativa till att delta i projektet överhuvudtaget. Efter diskussioner med byggorganisationen tog dock styrelsen beslutet att man skulle vara med både som byggare och som ägare. Därefter har NCCs representanter i ägarbolaget varit positiva till projektet och anser fortfarande att det på sikt hade varit en god affär. Man "stred" dock inte i samma utsträckning som exempelvis deltagarna från Lundbergs eller Siab. Andersons representanter var tidigt positiva till projektet. Man deltog i dess tidigare skeden bland annat i arbetet med tävlingsförslagets ekonomiska utformning. Då Andersons inte var ekonomiskt starka nog att klara av sina åtaganden (av vilka Globen var ett) när marknaden vände, tvingades man ställa in sina betalningar och dra sig ur projektet. Man var således en bidragande faktor till Globen Citys ekonomiska problem men verkade aldrig aktivt för att projektet skulle avbrytas eller läggas ner.

Formell hemvist	Förändrat rutinmässigt agerande	Bibehållna relationer	Delaktig i Globen Citys tillkomst konkurs	
Nisses	Ja	Nej*	Ja	Nej
Wasa	Ja	Nej	Ja	Nej
Lundbergs	Ja	Ja	Ja	Nej
SPP/AMF-p	- **	- **	Nej	Ja
AP Fastighet	Nej	Ja***	Nej	Delvis
Siab	Ja	Ja	Ja	Nej
NCC	Nej	Ja	Ja	Nej
Andersons	Ja	Nej	Ja	Nej****

Tabell 4: I ägargruppen och sedermera Globen City KB involverade aktörers eventuellt förändrade rutinmässiga agerande, bibehållna relationer samt delaktighet i Globens tillkomst och ägarbolagets konkurs (* delvis beroende på AP Fastigheters köp av Nisses, ** accessproblem, ***delvis skapade under arbetet med Globen, ****Andersons ekonomiska problem både orsakades av deltagandet i Globen samt påskyndade Globen City KBs konkurs, dock var Andersons representanter hela tiden för Globenprojektets utveckling).

Av ovanstående tabell framgår att: 1) De individer som påtagligt förändrat sitt rutinmässiga agerande som följd av sitt deltagande i Globen, har även i hög grad varit delaktiga i Globenprojektets tillkomst och genomförande. 2) De som främst propagerat för Globen City KBs konkurs har inte förändrat sitt agerande eller brutit sina relationer i samband med deltagandet i Globen. 3) Punkt ett och två tyder på en samvariation mellan i hög grad aktiv delaktighet i tillkomsten av Globen och i hög grad förändrat rutinmässigt agerande och brutna relationer. 4) Projektdel-

tagarna från Siab och Lundbergs har i högre grad än de övriga deltagarna kombinerat förändrat agerande med bibehållna relationer.

Som en sista del av berättelsen om Globen kan återknytas till några av de tidigare figurerande aktörerna som inte omfattats av ovanstående tabeller men som ändå kan utgöra lämpligt underlag till kommande analyser. Från bygg- fastighetskoncernen Skanska deltog personer från respektive fastighets- och byggbolag i en tävlingsgrupp om Johanneshovsområdet tillsammans med arkitekter från VBB. Under en hektisk förhandlingsfas med staden försökte Skanskas och VBBs representanter bräcka Globenförslaget. "Skanshov"-förslaget var en väl genomarbetad utveckling av stadens tävlingsprogram men saknade helt de förändringar av tävlingsprogrammet som Globenförslaget innebar. Detta kan tolkas som om Globengruppen, eller åtminstone de i tävlingsfasen involverade i Globengruppen, var mer benägna att skapa och genomföra stora förändringar än Skanshovgruppen. Denna tolkning stöds av att en representant från Skanskas fastighetsbolag, till skillnad mot exempelvis personerna från Siab, NCC och Byggpaul, tackade nej till en inbjudan från arkitekterna på Berg att vara med i Globenprojektet. I förhandlingarna med staden fick även Skanshovgruppen en chans att förändra sitt förslag i linje med Globenförslaget. Man förtätade området vad gällde kommersiell exploatering och gjorde andra ändringar. Trots att man var väl medveten om vad staden var ute efter och trots att man tagit del av Globenförslaget, kunde man inte åstadkomma ett förslag som slog Globen.

Berättelsen om Globen och deltagarna i Globenprojektet har omfattat både detaljer om enstaka händelser, kortare stycken med företagshistorik och en hel del citat och uttalanden. Berättelsens första del har försökt följa en kronologisk ordning men då händelser sker parallellt eller i motsatt ordning till vad som ibland kan förväntas har en hel del sortering av materialet varit nödvändig. Syftet med berättelsen har bland annat varit att ge en bild av hur pass komplex och omfattande tillkomsten av ett stort bygg- och fastighetsprojekt kan vara.

Berättelsens andra del (avsnitt 5.2) är ett försök till att visa på logiken bakom de tre redovisade tabellerna. Tabellerna sammanfattar grovt följderna av deltagandet i Globenprojektet, för de i projektens tillkomst i hög grad involverade aktörerna. Dessa tabeller är dock mycket idealiserade representationer av en komplex och svårtydd verklighet. Det empiriska materialet bygger på enstaka tydliga intryck och ett flertal svaga indikationer. Till detta kommer jag att återkomma i ett senare skede. Tabellerna fyller dock funktionen som en första utgångspunkt för en analys av det som i studiens undersökningsmodell (se avsnitt 3.3 ovan) ses som en beroende variabeln (graden av förändrat rutinmässigt agerande och bibehållna relationer) i den i del ett utvecklade modellen.

Nästa kapitel innehåller berättelser om tillkomsten av två andra stora bygg- och fastighetsprojekt. Händelseutvecklingen i dessa kommer dock endast att redogöras för i en kortare och mer sorterad form. I dessa projekt kommer ett fåtal aktörer att fokuseras. Förhoppningen är att dessa berättelser kan ge en mer sammanhängande bild av dessa aktörer, deras agerande, relationer, erfarenheter och tänkesätt.

Kapitel 6

VASATERMINALEN OCH STUREGALLERIAN

Berättelserna om Vasaterminalens och Sturegallerians tillkomst och om konsekvenser för involverade aktörer skiljer sig, som tidigare nämnts, från berättelsen om Globen. Berättelsen om Globen är betydligt mer detaljrik vad gäller den historiegrammatik som kan sägas utgöra handlingens landskap. Berättelserna om Vasaterminalen fokuserar endast ett fåtal, för den efterkommande analysen lämpligt utvalda, aktörer och försöker även ge en något fylligare bild av dessa aktörers medvetandes landskap (Brunner 1986). Denna skillnad är dock främst en skillnad i framställningsform. Det existerar dock andra mer reella skillnader (liksom betydande likheter) mellan projekten. En skillnad är när händelseförloppens utspelades. Vasaterminalen och Sturegallerian kom till ett par år före Globen. När de initierades var den långa lågkonjunkturen sedan början av 1970-talet fortfarande en realitet. De hann även avslutas innan högkonjunkturen hastigt vände och övergick till den djupaste lågkonjunkturen sedan 1930-talet. En annan skillnad är att både Vasaterminalen och Sturegallerian är mindre projekt vad gäller antal involverade människor, antal involverad formella organisationer och totala byggkostnad. Globenprojektets totala byggkostnad ligger på en bra bit över tre miljarder, Vasaterminalen på drygt 1,2 miljarder och Sturegallerian på omkring sexhundra miljoner kronor. Det finns fler skillnader och likheter mellan de tre projekten, vilket finns anledning att återkomma till senare.

6.1 Vasaterminalens tillkomst

I slutet av 1960-talet var Stockholms innerstad sedan många år i behov av en ny bussterminal. En anledning till varför en sådan inte kommit till stånd var att det saknades mark. En gammal idé, åtminstone härsammande från Hjalmar Mers tid i stadshuset, var att överdäcka delar av Stockholms centralstations bangård. Överdäckning av tågstationers spår-områden existerade sedan lång tid tillbaka på flera håll runt om i världen. 1969 tillsatte kommunikationsdepartementet en arbetsgrupp i syfte att utreda problematiken kring huruvida det skulle vara möjligt med en

överdäckning av centralstationens spårområde och på denna uppföra en bussterminal. 1974 resulterade utredningen i en rapport i vilken föreslogs att en bussterminal i två plan skulle byggas över bangården norr om Klarabergsviadukten. De då 145 miljoner kronorna som förslaget beräknades kosta, ansågs dock för dyrt för staden, Statens Järnvägar (SJ) och Stockholms Lokaltrafik (SL) och förslaget genomfördes inte. Fem år senare tillsattes en ny utredning som, i februari 1980, resulterade i en rapport, i vilken föreslogs två områden för lokalisering av en bussterminal, dels nuvarande Blekholmstorget och återigen på en överdäckning av bangården norr om Klarabergsviadukten.¹¹⁸

Flera faktorer bidrog till att göra tankarna på överdäckning av spårområdet aktuella i början av 1980-talet. De i Stockholm allt högre hyresnivåerna och ökande fastighetsvärdena, vilka förutspåddes öka ytterligare, öppnade upp för "nya kreativa" finansieringsformer. Att med privata medel finansiera offentligt byggande visade sig vara möjligt i mindre projekt (bland annat i ett upprustningsprojekt av Luntmakargatan i Stockholms innerstad) och skulle kanske vara en möjlig väg att finansiera en ny bussterminal. Statens Järnvägar som var markägare till ett stort antal centralt belägna fastigheter och markområden runt om i landet hade på grund av de ökande fastighetsvärdena fått i uppdrag av Kommunikationsdepartementet att försöka ekonomisera utnyttjandet av sin mark. En ytterligare faktor som kom att aktualisera planerna på en överdäckning av spårområdet var den nya Postterminalen, ett något tidigare och delvis parallellt projekt, som bland annat innebar att SJ planerade genomföra en spårömläggning. En eventuell överdäckning både möjliggjordes av och var tvungen att samordnas med denna spårömläggning.

Med dessa faktorer i bakhuvudet började tjänstemän från Stockholms fastighetskontor, SL och SJ utveckla ett förslag som gick ut på att en bussterminal skulle byggas på en överdäckning av "Norra Säckan", det vill säga spårområdet mellan Klarabergsviadukten och Kungsgatan. I mars 1982 redovisade man ett förslag till bebyggelse och terminal för kommunstyrelsen. Förslaget godkändes till stora delar och kommunstyrelsen beslöt att en "förprojekteringstävling" skulle genomföras. En överdäckning av spårområdet skulle skapa en yta på omkring 25 000 kvadratmeter och motsvara fyra innerstadskvarter. Denna nyskapade yta skulle kunna ge utrymme, inte enbart åt en bussterminal, utan även åt nya kontorsbyggnader. Tanken var att SJ och staden skulle byta bort byggrätter av lufrummet över spårområdet mot en nybyggd bussterminal.

Under våren gick en arbetsgrupp från SJ och fastighetskontoret ut med en förfrågan till ett 30-tal företag som kunde tänkas vara intresserade att delta i en tävling. 17 av företagen, vissa i informella tävlingsgrupper med andra företag, anmälde sitt intresse. Sex av dessa anmälningar ansåg arbetsgruppen kvalificerade sig som tävlingsgrupper, vilka mot 200 000 kronor i ersättning, inbjöds att delta i en markanvisningstävling i september 1982. De 200 000 kronorna var tänkta att garantera att man skulle erhålla ett antal väl genomarbetade tävlingsförslag men tävlingen var även öppen för andra att delta, dock utan ersättning. Tävlingen syftade till att få fram förslag till gestaltning av bussterminal och kon-

¹¹⁸Berättelsen om Vasaterminalens tillkomst är, förutom en produkt av genomförda samtal med, och insamling av sekundärmaterial om och från, involverade aktörer, även en produkt av samtal med Doktor Mats Engwall, Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation, Kungliga Tekniska Högskolan. För en ur ett så kallat projektledningsperspektiv omfattande beskrivning och analys av Vasaterminalprojektet se Engwall 1989: 64 - 115.

torsbyggnader samt att få fram ekonomiska och andra villkor för genomförandet. Tävlingsprogrammet omfattade ett underlag med ett antal illustrationer och skisser av hur man tänkt sig en ny stadplan samt ett antal stadsplanefilosofier - vad är väsentligt, var går den nya citygränsen, är det en fördel med dalen vid Klara sjö och så vidare. De inbjudna tävlingsgrupperna representerade följande bolag:

- JM Byggnads och Fastighets AB.
- Ohlsson & Skarne och AB Skandia.
- ABV, J&W och FABEGE.
- JCC.
- BPA och Svenska Riksbyggen.
- SIAB, Fastighets AB Hufvudstaden och LE Lundbergföretagen AB.

När talet om en markanvisningstävling och en trafikterminal vid Stockholms Centralstation spreds utlöstes stor aktivitet hos tekniska konsulter och arkitekter verksamma i Stockholm. Den långa lågkonjunkturen sedan början på 1970-talet medförde, att inte minst många arkitektkontor var på intensiv jakt efter uppdrag och därför försökte intressera de olika tävlingsgrupperna för sina idéer. Bland annat gruppen från Siab, Hufvudstaden och Lundbergs blev uppvaktade av ett stort antal arkitektkontor. I denna tävlingsgrupp, sedermera Konsortiet Vasaterminalen, kunde man därför mer eller mindre välja vilken eller vilka arkitekter man skulle samarbeta med. Flera alternativ diskuterades och den slutgiltiga lösningen blev ett arkitektsamarbete mellan Tengbom arkitekter, Arken Arkitekter och Ralph Erskine Architect Planner.

En arkitekt från Arken kontaktade sin gamla vän Eric Risberg, chef för Siabs arkitektavdelning. Risberg var också gammal skolkompis med Tengboms chef, Svante Tengbom, och frågade om Tengboms ville medverka i en arkitektgrupp med Arken och Erskine. Från Tengboms var det självklart att man ville vara med eftersom man hade ganska lite att göra. Tävlingsgruppen (från Siab, Lundbergs och Hufvudstaden) kom fram till att arkitekterna på Tengboms och Arken skulle komplettera varandra väl vad gällde att lösa den problematik som tävlingen omfattade. Verksamheten på Arken bedrevs även i lokaler vilka hyrdes av Tengboms i samma hus som Tengboms egna kontor var lokaliserat. Det skulle därför vara enkelt att samordna arbetet mellan kontoren. Dessutom var Arken ett relativt nybildat företag (1980) och bestod av arkitekter som tidigare arbetat på Ralph Erskines kontor. Erskine, en av inte alltför många internationellt kända arkitekter verksamma i Sverige, var dessutom gammal kompis med Anders Tengbom, son till Tengboms grundare Ivar Tengbom och kontorets "grand old man". Indirekt kände alla arkitekter varandra även om de inte tidigare arbetat tillsammans. Även Ralph Erskine kunde, trots att han dragit ner på sin verksamhet på äldre dagar, utan problem lockas med i projektet.

Vid utvecklingen av tävlingsförslagets gestaltning var fem, sex arkitekter direkt inblandade i arbetet. Den sista tiden före tävlingsförslagets inlämnande var man drygt tio. Därtill var en representant för Siab, en för Hufvudstaden och i hög grad Bo Waldemarsson, representant för Lundbergs, involverade i arbetet. Dessa ingick i sin tur i en löst formaliserad konsortiegrupp. Dessutom redvisades projektet inför en arbetsgrupp bestående av respektive VD och projektansvarig från de tre bolagen i Konsortiet Vasaterminalen. I tävlingsgruppens arbete med att ta fram

ett konkurrenskraftigt tävlingsförslag anlätades, förutom arkitektgruppen, även Arne Johnssons Ingenjörbyrå som konstruktionskonsult, FJ Ingenjörbyrå som el-konsult och PO Anderssons som vvs-konsult.

Arkitekternas arbete med utformningen av tävlingsförslaget präglades av ett entusiastiskt samarbete mellan arkitekterna. Trots ganska olika utgångspunkter hade man respekt för varandras kompetens och kunde komma fram till gemensamma lösningar.

"Med individuellt skissande, gemensamma diskussions- och beslutsmöten, en ganska tuff disciplin samt en god del kohandel lyckades vi förena från början ganska väsensskilda synsätt."¹¹⁹

Den slutgiltiga utformningen av tävlingsförslaget bestämdes i ett sent skede av arbetet. Man hade i princip ritat klart ett tävlingsförslag när man vid en dragning inför konsortiets representanter fick i uppdrag att kraftigt förändra utformningen. Den mest märkbara förändringen blev de stora glastaken som bygger in vänthallen till bussarna och sammanbinder kontorshuset med terminaldelen arkitektoniskt. Arkitekterna höll med om att de förändringar konsortiets representanter propagerade för skulle förbättra gestaltningen av byggnaderna och arbetet fortsatte i gott samarbete mellan både arkitekterna och med representanterna från konsortiet.

I mars 1983 lämnades tävlingsförslaget "Vasaterminalen" in och en jury bestående av tjänstemän från SJ och staden började utvärderingsarbetet. Förslagen skiljde sig en hel del från varandra där Vasaterminalen jämförelsevis mer betonade funktionen av trafikterminal och byggnaden som en förlängning av centralstationen. Förslaget karaktäriserades även av det stora glastaket, vilket förde tankarna till 1800-talets stora kontinentala järnvägsstationer. Tre tävlande förslag bedömdes som mest lovande och ombads att under hösten förtydliga och bearbeta vissa brister i sina tävlingsförslag. Den slutgiltiga striden kom att stå mellan Vasaterminal-gruppen samt gruppen från Ohlsson & Skarne och Skandia. Båda förslagen ansågs vara bra och ansågs kunna genomföras till likvärdiga kostnader.

I bearbetningen och förtydligandet av förslaget Vasaterminalen samarbetade arkitekterna med ingenjörer från Siabs teknikavdelning och skapade modeller av byggnaderna i CAD. På kort tid kunde husets stomme läggas in i CAD-systemet och därefter utgöra underlag för korrekta illustrationer av den stora byggnadens interiör. Illustrationerna användes i samtalen med staden. Användandet av CAD anses av främst Siabs representanter i projektet men även av arkitekterna påverkat stadens representanters syn på förslaget i positiv riktning. I december 1983 vann Vasaterminalen med motiveringen att förslaget integrerade bussterminal och kontor med en hög arkitektonisk kvalitet i gestaltningen, innebar en fint utformad miljö för busstrafikanter och bussar samt omfattade den sammantaget bästa trafiklösningen.

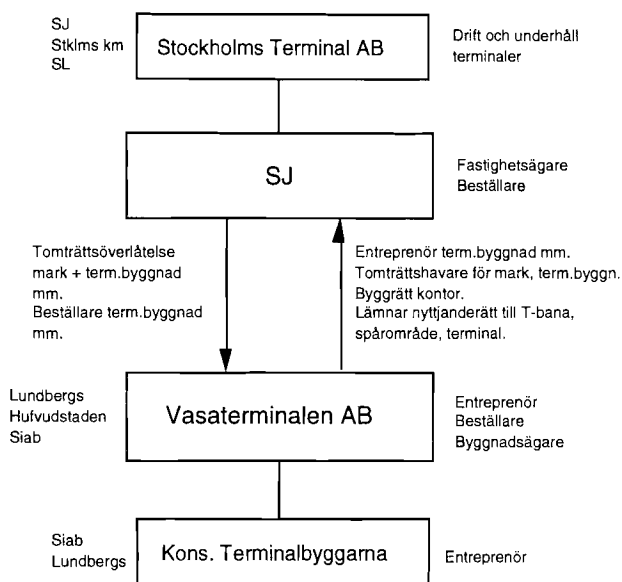
Tävlingsförslaget omfattade en nybyggd bussterminal med entréer från Klarabergsgatan och via rulltrappor från Centralstation. Totalt 20 avgångsplatser för bussar, tio ankomstplatser och tio uppställningsplatser. Bussterminalen omfattade 13 000 kvadratmeters yta varav hälften bestod av uppvärmda trafikutrymmen och hälften av bussgator. Förslaget omfattade fyra kontorshus med entréhallar vid Klarabergsgatan och

¹¹⁹Arkitekt Bengt Ahlquist i Arkitektur, 1989: 4 (särtryck).

Kungsgatan, vilka sammanbands med en glasövertäckt innegata med dirketförbindelse till de fyra kontorshusen via hissar och trapphus. Kontorshusen inrymde parkerings- och inlastningsutrymmen i en egen försörjningsvåning med anslutning till Kungsgatan, närmare 50 000 kvadratmeter uthyrningsbar kontorsyta, servicebutiker, lunchresturang och en hörsal.

Efter tävlingsvinsten formaliserades arbetet i projekteringsarbetet inför det kommande byggarbetet. Byggkonsortiet Terminalbyggarna bildades, vilket till två tredjedelar ägdes och bemannades av Siabs byggsida och till en tredjedel av Byggnads AB LE Lundberg, det vill säga ett dotterbolag till Lundbergsföretagen. Konstruktörerna i tävlingsskedet från Arne Jonssons bildade ett konstruktionskonsortie med Siabs teknikavdelning. Detta var delvis en följd av en konflikt mellan Siabs och Arne Jonssons konstruktörer om vilka som egentligen var konstruktörer till Vasaterminalens stomme. Detta uppfattades som viktigt av både prestigeskäl och för framtida marknadsföring av de två bolagen. För att möjliggöra ökad bruksyta för kommersiella lokaler inom ramen för samma byggnader hade man på Siabs teknikavdelning, tillsammans med en konsult som tidigare var involverad i ett konkurrerande tävlingsbidrag, gjort om konstruktionen av stommen som tidigare konstruerats av ingenjörer från Arne Jonssons. Man kunde därför inte enas om vem som var ansvarig för den slutgiltiga stomkonstruktionen. Detta var första gången som ett konstruktionskonsortium, med ett byggkonsortium som förebild, skapades enligt involverade personer. Även arkitekterna formaliserade sitt arbete bland annat genom att bilda handelsbolaget AET (Arken, Erskine Tengboms) Arkitektkontor. Man samlade även de i projektet involverade arkitekterna i en egen lokal i närheten av Tengboms och Arkens kontor, som kom att fungera som ett fristående projektkontor. De fem mest involverade och tongivande arkitekterna i tävlingsskedet bildade en styrgrupp som stod för flertalet av kontakterna med övriga involverade aktörer i projektet.

Under vintern, våren och sommaren 1984 förhandlade representanter för konsortiegruppen (blivande Vasaterminalen AB) med tjänstemän från SJ och staden i syfte att komma fram till ett kontrakt om tomträttsöverlåtelse. Förhandlingarna skulle lösa de ekonomiska frågorna, reglera vad som skulle byggas åt vem, fördela drifts- och underhållsansvar och så vidare. Förhandlingarna ledde fram till att åtta olika avtal utformades. Flertalet avtal var beroende av varandra liksom av ett antal stadsplaneändringar. Kontrakt om tomträttsöverlåtelse undertecknades i augusti 1984 av representanter från SJ och från ägarkonsortiet. Kontraktet innebar att konsortiet Vasaterminalen skulle uppföra en bussterminal och kontorbyggnader enligt det utvecklade tävlingsprogrammet. Bussterminalen skulle överlåtas till SJ och staden. I motprestation skulle konsortiet erhålla bygg- och tomträtter för kontor. Dessutom innebar kontraktet att SJ och staden skulle efterskänka kontorsbyggnadernas tomträttsavgifter fram till år 2010. Hösten 1984 beslutade kommunstyrelsen att förslaget Vasaterminalen skulle överlämnas till regeringen för godkännande och igångsättningsbeslut. Enligt kommunstyrelsens rekommendation beslutade regeringen i februari och riksdagen i mars 1985 att fastställa förslaget.



Figur 16: Avtalsparterna och deras formella relationer (från Terminalbyggarnas projektmanual).

I samband med att kontrakten undertecknats formaliserades även ägarkonsortiet i och med att Siab, Lundbergs och Hufvudstaden bildade Vasaterminalen AB, av vilket de tre bolagen ägde en tredjedel var.

Samtidigt som ägarkonsortiet och SJ förhandlade ägnade sig konsulterna och byggkonsortiet med att projektera byggnaderna och planera dess uppförande. I detta skede lämnade delar av ledningen för Siab Stockholm företaget i samband med att familjen Birke sålde sina aktier i Siab till Lundbergsföretagen, däribland Terminalbyggarnas dåvarande projektchef Leif Johansson. Personalförändringarna i Siab utlöste ännu en vild jakt att få vara med i projektet bland Stockholms konsulter. Detta resulterade i att man bytte vvs-konsult. En gruppchef på Theorells Ingenjörbyrå hade mycket goda personkontakter på Siab sedan samarbetet i det tidigare stora projektet Royal Viking Hotel. Man kontaktade Siab och fick lämna pris på programhandlingarna och därefter ta över vvs-biten från den tidigare konsulten. De stora volymerna och de stora glastaken liksom att bussterminalen delvis var inomhus, ställde stora krav på ventilationssystemet och det ansågs vara viktigt med en duktig vvs-konsult.

"Det var nog att de kände till oss, jag tror de var nöjda med vårt jobb på Royal Viking och vi var kända. De flesta projekt är just på personlig kännedom och att de är nöjda med vad man gjort. [...] Man har vissa kunder som återkommer om de är nöjda med en. Det är klart att i stora projekt kan de gå ut med en anbudsförfrågan men i mindre är det vanligaste att man får bara en kontakt eller man får reda på att det är någonting på gång."¹²⁰

¹²⁰Göran Karlsson, Hugo Theorells Ingenjörbyrå.

Även tävlingsskedets el-konsulter från FJ Ingenjörbyrå blev utsatta för konkurrens i form av ett anbud från ett annat företag. De i tävlingsskedet engagerade personerna från FJ hade inga tidigare personkontakter med Siabs nya ledning. Terminalbyggarnas dåvarande projekteringschef, Sten Forsling från Lundbergs Bygg, menade dock att man inte skulle ändra på ett vinnande team och man behöll FJ som dock tvingades gå ner något i pris på de så kallade programhandlingarna.

Projekteringsarbetet och planeringen av bygget var intimt sammanlänkade då byggarbetsplatsen präglades av stora logistiska problem i och med att man var tvungna att följa SJ:s spårömläggning och samtidigt inte störa tågtrafiken. Konstruktionen på däckat över spåren blev därför till stor del en produkt av behovet av kranar och lastbilstransporter. Då man inte fick störa tågtrafiken innebar SJ:s spårömläggning mer eller mindre absoluta tidpunkter för överdäckningen och därmed även för projekteringsarbetet. Överdäckningen kunde endast ske i etapper om två spår i taget. Projekteringen drog ut på tiden, och i och med att man var tvungna att vara färdig med första etappen till den planerade byggstarten, blev man även tvungna att åsidosätta andra delar. Arkitekterna arbetade dock inte etappvis varför vissa delar projekterades före de var arkitekt-ritade. Bygget påbörjades i form av förberedande arbeten på spårområdet och rivning av Kungsgataviadukten omedelbart efter regeringens igångsättningstillstånd. Det egentliga byggandet av terminalen kom igång ett antal månader senare under sommaren 1985.

Under projekteringen och byggandet steg fastighetsvärdena allt mer i Stockholm. Under tävlingsfasen hade man använt Siabs huvudkontor på Tegelluddsvägen i Stockholm som referensobjekt för att möjliggöra kalkyler. Med de allt högre fastighetsvärdena och projektets gradvisa gestaltning höjde ägarkonsortiets representanter vid flera tillfällen standarden på byggnaderna. Man ansåg att det gick att ta ut betydligt högre kontorshyror än som tidigare var planerat och att standardökningarna av byggnaden skulle underlätta detta. Standardhöjningarna var även en produkt av de studieresor arkitekterna gjorde tillsammans med representanterna för ägarkonsortiet. Man gjorde resor till USA, Canada och till Tyskland för att få inspiration till hur en byggnad som Vasaterminalen borde se ut.

"Styrgruppen som bestod av cheferna på Lundbergs, Siab och Hufvudstaden fick lite ryck - nu ska vi göra så här och nu så här - man.. jag tror man insåg hur fint det här blev allt eftersom. Insikten ökade om vilket kanonprojekt det här var och då ville man höja ambitionsnivån, höja finishen och det var nog riktigt. Även om man som projektör tyckte att man skulle ha det klart för sig från början."¹²¹

Standardökningarna innebar bland annat att innertak tillkom i kontoren, att ytmaterial och entréer gjordes exklusivare, och att ytterfasaderna uppgraderades från tegel till slipad granit. Ändringarna medförde att de ursprungliga kalkylerna inte höll, dels på grund av dyrare materialval men även på grund av tillägsarbeten för konsulterna. Även de tidigare förändrade ventilationslösningarna och den förändrade stomkonstruktionen medförde ökade kostnader. Därutöver kom kraftiga forceringsinsatser främst från konsulternas sida att leda till stora kostnadsökningar. Forceringarna orsakades av det, på grund av SJ:s spårömläggning, ur-

¹²¹Arne Hilton, Electro Engineering AB och tidigare FJ Ingengörbyrå.

sprungligen pressade tidsplanerna, av ägarkonsortiets standardhöjningar, men även av en helt oväntad händelse.

I den ursprungliga tidsplanen var projekteringsarbetet planerat att vara avslutat före sommaren 1986. Denna planering hade man inte klarat av att följa utan man lät byggets behov av ritningar styra det ändå force-rade projekteringsarbetet. I oktober 1986 avled oväntat byggprojektets projekteringsledare i cancer. Detta fick till följd att Terminalbyggarnas projektchef (som var den formella chefen för hela projektets byggorganisation och en hierarkisk nivå över projekteringsledaren i Terminalbyggarnas formella organisationsstruktur) kom att direkt involvera sig i detaljerna i projekteringsarbetet. Projektchefen krävde att konsulterna skulle uppfylla de ursprungliga tidsplanerna som tidigare hade övergivits. Efter hårda samtal med konsulterna krävde projektchefen att all projektering skulle vara avslutad senast 28 februari 1987, därefter skulle inget arvode utgå för annat än tilläggsarbeten och hyresgäst Anpassningar.

De nya kraven uppfattades både som orimliga och onödiga av de olika konsulterna. Dessa menade att byggprocessen inte ställde dessa krav. Man ansåg att de ursprungliga tidsplanerna för projekteringen hade övergivits av både Terminalbyggarnas tidigare projekteringschef och av konsulterna i ömsesidigt samförstånd. Detta hade dock inte formulerats i något skrivet kontrakt.

"En projekteringsledare är en mycket viktig funktion. Inte allt skrivs ner i avtal och bestäms. Det etableras ett förhållningssätt till saker. Det etableras ett förhållningssätt till tidplan, till överenskommelser. Mycket finns mellan raderna och går man ifrån skrivna överenskommelser - outtalade överenskommelser - blir det ofta ekonomiska eller tidsmässiga problem med verksamheten vid byte av projekteringsledare. Det blir en annan attityd som alla måste lära sig. [...] Om en byggleddare tillåter avsteg från tidsplaner och andra ramar man satt upp är det ofta så på grund av att man själv inte kan fylla de uppgifter som man ska klara av, oftast att ta beslut eller lämna besked."¹²²

Under den kommande vintern arbetade konsulterna oerhört forcerat och klarade det krävda slutdatumet. Kvaliteten på de producerade ritningarna höll dock långt ifrån en sådan standard att de problemfritt kunde användas i byggproduktionen. Projekteringsarbetet fortsatte därför efter slutdatumet även med annat än tilläggsarbeten och hyresgäst Anpassning, även om arbetet oftast kunde debiteras som sådant. Det uppstod även problem på byggarbetsplatsen då ritningar saknades eller inte var färdigbearbetade. De involverade konsulterna menar att forceringen inte bara var onödig utan även fördyrade projektet avsevärt.

"Jag tror man brände av en del pengar i onödan på att tvinga fram handlingarna och sedan så fick man sätta igång och ändra och eftersom vi hade ritat handlingarna färdiga så blev ändringsarbetena mer omfattande än om man inte hade gjort det. I och för sig kan jag förstå Sverker [dåvarande projektchef] när han kom in i det här. Det var kanske lite av en chock att man inte hade kommit längre. Det hade tydligen inte klaffat i kommunikationen mellan projektledningen och Sten Forsling [den avlidne projekteringschefen]."¹²³

Projekteringen och byggandet fortsatte parallellt under hela 1987 och 1988. I början av 1989 överlämnades bussterminalen formellt till "Stockholms

¹²²Michel Vogt, Tengbom arkitekter ab.

¹²³Arne Hilton, Electro Engineering AB och tidigare FJ Ingengörsbyrå.

Terminal AB" som SJ och SL bildat (se figur 16 ovan) i syfte att bruka och förvalta den nya terminalen. "Cityterminalen" invigdes av bland annat Karl XVI Gustav under pompa och ståt den 20:e februari 1989.

I juli 1988 flyttade den första hyresgästen in i "World Trade Center" som är den benämning under vilket "Stockholms centralaste kontor" förvaltas och marknadsförs. Under slutet av 1988 och hela 1989 färdigställdes och hyresgästanpassades gradvis de färdiga kontorsytorna och hyresgäster flyttade in löpande. I oktober 1989 var 80 procent eller 36 000 av de närmare 45 000 kvadratmeterna kontorsyta färdigställda och uthyrda. Inga kontorslokaler har, sedan de färdigställts, varit outhyrda i World Trade Center, däremot har hyresnivån varierat med konjunkturen. World Trade Center har inte gått med vinst förrän 1994/1995, men i jämförelse med andra kommersiella storprojekt under 1980-talets senare hälft (exempelvis Globen) har lönsamheten varit god. Den totala byggkostnaden som ursprungligen budgeterades till 655 miljoner kronor slutade på drygt 1,2 miljarder kronor. Denna summa omfattar dock både standardhöjningar och tilläggsarbeten.

Projektet anses av flertalet involverade aktörer vara lyckat. Både för SJ, SL, staden, ägarna av kontorshusen, för kontorshusens nyttjare och för flertalet av de i planeringen, utformningen och genomförandet av projektet involverade aktörerna.

6.2 Konsekvenser för de involverade aktörerna

För samtliga i Vasaterminalprojektet i hög grad involverade deltagare har projektet fått påtagliga följder. Vad gäller representanterna för de tre ägarbolagen Lundbergsföretagen, Hufvudstaden och Siab manifesteras den kanske mest påtagliga förändringen i det nya bolaget Vasaterminalen AB. Ägarbolagen är formella delägare och förvaltare av närmare 50 000 kvadratmeter nybyggd kontorsyta. Detta är inte enbart en förändring på artefaktnivå i form av de fysiska byggnaderna, ett nytt formellt bolag eller i form av finansiella strömmar, utan omfattar även påtagliga förändringar vad gäller människors rutinmässiga agerande. Exempelvis Hufvudstadens representant i planeringen och utformningen av projektet, Christer Alvmur, World Trade Centers VD, arbetar halvtid med förvaltningen och marknadsföringen av centret. Även personer från de andra moderbolagen ägnar viss tid åt verksamheten i det nya bolaget.

För Lundbergs har projektet även inneburit ökad uppmärksamhet utomlands i form av förfrågningar om man ville delta i liknande stora terminalprojekt i Bryssel och Hamburg. För siabeserna fick deltagandet i Vasaterminalen konsekvenser för arbetet med Globen. Exempelvis framstod Vasaterminalens projektchef som det naturliga valet av ansvarig för arbetet med Globenprojektets tidiga skeenden. Då Siabs representanter till stor del var desamma i Vasaterminalen och i Globen är det svårt att avgöra huruvida efterföljande projekt främst är en följd av deltagandet i Globen eller i Vasaterminalen. Det går inte att avgöra genom att följa upp

de personkontakter, som lett fram till respektive projekt då det är frågan om samma personer. Kupolen i Borlänge, Edsviken i Sollentuna liksom arenaprojektet i Berlin, är dock till innehåll och utseende mycket likt Globen och anses av de involverade personerna främst vara en konsekvens av detta projekt. Detsamma gäller Stockholm Syd, Arlandabanan och Vasaterminalen. Stockholm Syd var ursprungligen ett stort terminalprojekt med många paralleller till Vasaterminalen. Siab vann denna tävling delvis på grund av deltagandet i Vasaterminalen. Tävlingen om att utforma, bygga och förvalta Arlandabanan (snabbtåg mellan Vasaterminalen/Stockholms central och Arlanda flygplats) vanns av ett internationellt konsortium med Siab som en viktig svensk part. På Siab tror man att Vasaterminalen spelade en stor roll i denna vinst. Det framstår dock svårt att rangordna omfattningen på förändrat rutinmässigt agerande på grund av deltagandet i Vasaterminalen. Omfattningen framstår vara något mindre för projektdeltagarna från Hufvudstaden och kanske något större för projektdeltagarna från Siab. En rimlig slutsats är dock att Vasaterminalen påverkat inriktningen på det rutinmässiga agerandet för representanterna från samtliga tre ägarbolag.

Det ännu mer problematiskt att särskilja konsekvenser från Vasaterminalen och Globen för de tekniska konsulter som deltagit i båda. Konsulter från både Theorells och FJ har, förutom Vasaterminalen och Globen, deltagit i flera efterföljande projekt tillsammans med bland annat Siab. I FJ-gruppen anses Vasaterminalen varit ett viktigt projekt för att knyta banden med siabeserna. Man kom med i detta projekt genom personkontakter via Theorells och gjorde många nya bekantskaper på Siab. Dessa kontakter hade stor roll vid val av el-konsult till Globenprojektet. För Theorells del existerade redan relationer med Siab sedan det tidigare storprojektet Royal Viking Hotel. I arbetet med Vasaterminalen kom dessa personkontakter att spridas till fler personer i både Siab och Theorells, liksom i det därpå följande arbetet med Globen. FJ framstår ha drabbats relativt hårdare än Theorells av den så kallade gökungeeffekten. Theorells lyckades i Vasaterminalen även bygga upp relationer med SJs fastighetsavdelning, vilket bland annat medförde att man fick deltaga i Södrastationsprojektet liksom man fått förfrågan om deltagande i ett annat terminalprojekt i Warszawa. Att rangordna vilka av projektdeltagarnas rutinmässiga agerande som förändrats mest på grund av Vasaterminalen framstår som närmast omöjligt. Detsamma gäller vilka som i högst grad bibehållit sina sociala relationer. Deltagandet i projekten har dock fått stora konsekvenser för de involverades fortsatta agerande och utvecklingen av nya sociala relationer. Det framstår som om konsekvenserna för personerna från FJ, liksom för andra med intressen i bolaget, inte är helt lyckade medan de för Theorells framstår som mera positiva. Förändringarna anses vara stora för personer i båda bolagen men av olika karaktär. Detta kommer att tas upp i de efterföljande analyserna i del tre.

Berättelsen om Vasaterminalen omfattar dock tre arkitektkontor och några i dessa verksamma arkitekter. Arkitekterna och deras grupper är betydligt lämpligare aktörer att försöka jämföra vad gäller omfattningen av förändrat rutinmässigt agerande till följd av deltagandet i utformningen och planeringen av Vasaterminalen. Därför kommer det följande avsnittet fokusera dessa.

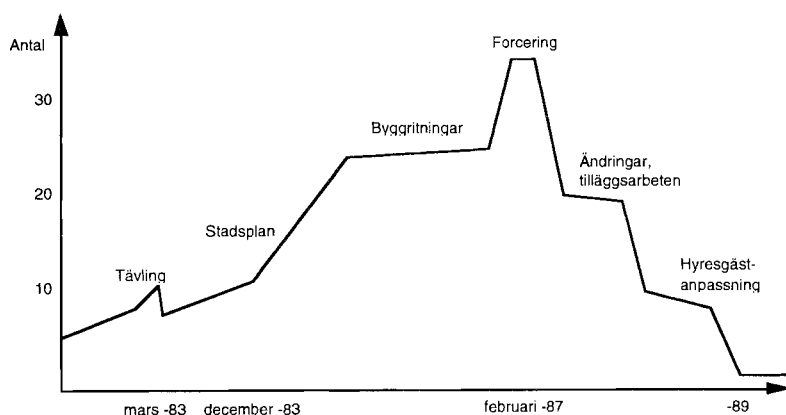
Arkitekterna

"Vi insåg att det här kommer att bli ett mycket stort objekt och att vi kommer att möta mycket stora svårigheter. Det var så stort och komplext att vi förstod att här finns ingen arkitektbyrå i Sverige som ensam behärskar hela det vida program som ligger framför oss."¹²⁴

Under tävlingsskedet var samarbetet mellan arkitekterna i det som kom att bli AET arkitekter ytterst informellt organiserat. Man spånade fritt kring tävlingsprogrammet och skissade på olika alternativ. Det var frågan om det dittills största huset och kanske även största projektet för samtliga involverade arkitekter.

"Bengt Ahlqvist som då är en organisatör började organisera, jag som är en skissare började skissa och så vidare. Sedan tog det en liten tid innan de här rollerna stabiliserades för vi märkte ju även själva att vi gick till sammanträden och alla försökte snacka på samma gång och synas mest och så vidare. Sedan så lärde man sig det här, och de som inte hade jobbat med Ralph lärde sig att inte sitta för nära honom vid sammanträdesbordet för då märks man inte.. Tengbomarna råkade ut för det.. skratt.. man lär sig hur man fungerar i gruppen men vi bestämde aldrig i tävlingsskedet vem som gjorde vad. Rollerna blev rätt naturligt fördelade."¹²⁵

Arkitektgruppen växte något i antal i samband med tävlingsprogrammets inlämnande och senare i och med att tävlingen vunnits. Som mest arbetade omkring 35 arkitekter med projektet och totalt var mellan 60 och 70 arkitekter någon gång involverade i arbetet. Personalen i AET bestod ungefär till hälften av arkitekter från Tengboms och hälften från Arken, Erskine agerade i egen person. Flertalet involverade arkitekter arbetade heltid med projektet med undantag av styrgruppen som ägnade omkring hälften av sin tid åt annat.



Figur 17: Antal involverade arkitekter i arbetet med Vasaterminalen (baserad på skiss av arkitekt Bengt Ahlqvist).

¹²⁴Bo Waldemarson, LE Lundbergföretagen AB.

¹²⁵Boris Culiati, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiati Arkitekter samt Arken.

Från Tengboms leddes arbetet i de tidigare skedena främst av Stefan Salamon, Tengboms produktionschef, Anders Tengbom kontorets chef och delvis av Michael Vogt, som vid denna tid var handläggare på Tengboms. Från Arkens sida var Boris Culiati och Bengt Ahlqvist de ledande gestalterna. Även Ralph Erskine var i hög grad involverad. Under arbetets gång kom Bengt Ahlqvist att allt mer fungera som projektledare för arkitektgruppen som sedermera formaliserades till AET Arkitekter HB. Man hade en egen lokal och en egen administration, vilken ombesörjdes av representanter från Tengboms. AET hade dock inte formellt egna anställda men kom att fungera som ett separat projektkontor. Arbetet beskrivs som både krävande, engagerande och roligt av de involverade arkitekterna. Man satsade stora personliga resurser på Vasaterminalen.

Från Tengboms sida hade man inte agerat aktivt för att få vara med i projektet. Man hade inte heller intresserat sig för stationsområdet före den utlysta tävlingen. Man anser sig ha varit dåliga på så kallad aktiv rekvisering av uppdrag, trots att man i början av 1980-talet hade ganska lite att göra. Man tackade därför tacksamt ja till förfrågan från Siab. På Tengboms kontor firades stort med champagne när förslaget Vasaterminalen vann tävlingen. Allt eftersom arbetet växte i omfattning och konjunkturerna förbättrades förändrades situationen på Tengboms. Det blev allt större konkurrens mellan olika projekt om kontorets resurser. Man anställde även nya arkitekter utan några egentligen speciella referenser. Några av dessa, liksom även tidigare anställda, visade sig dock mycket kompetenta i arbetet med Vasaterminalen. Det klagades dock allt mer på att Vasaterminalen tog för mycket av kontorets resurser i anspråk. Projektet engagerade involverade arkitekter till att jobba hårt och det var svårt att få folk att intressera sig för annat.

"Det fanns så mycket att göra att man liksom väntade på att folk kunde slita sig från Vasaterminalen. I Tomas Boisens fall har jag slitit honom ifrån Vasaterminalen mot protester - det går inte, han måste finnas där, han måste följa upp, han måste ändra ritningar.. man måste slita ifrån. Jag själv fick mycket kritik under tiden att - du sysslar inte med annat än Vasaterminalen, du har inte tid för något annat - men det hade jag nog, jag uppehöll andra projekt. Jag var aldrig, eller under mycket korta perioder, varit hundra procent sysselsatt med den. Men på kontoret sades att alla våra bästa människor sysslade med Vasaterminalen och det var fel."¹²⁶

Arkitekterna på Arken kan sägas ha varit betydligt mer aktiva i sitt agerande med att få vara med i den utlysta tävlingen. Man kontaktade alla tänkbara bygg- och fastighetsbolag. Man hade även arbetat med SJs spår-område ett par år tidigare. Under 1979/80 hade man gjort ett antal förslag på hur man skulle kunna förbättra miljön i Stockholm åt en grupp som sedermera kom att bilda Stockholmspartiet. Dessa förslag var med i en utställning på kulturhuset 1980.

"Vi hade gjort de här förslagen på överdäckningar på den här utställningen och bland annat hade vi visat just den här bussterminalen på det stället, och jag hade kontakt med Eric Risberg sedan tidigare."¹²⁷

¹²⁶Stefan Salamon, Tengbom arkitekter ab.

¹²⁷Boris Culiati, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiati Arkitekter samt Arken.

Liksom på Tengboms blev arkitekterna på Arken glada över tävlingsvinsten. Man firade inte med champagne men likväl med kaffe och pepparkakor. Även på Arken kom dock arbetet med Vasaterminalen att medföra en hel del friktion på hemmakontoret. Arken bildades 1980 när Erskine på äldre dagar ville dra ner på sin verksamhet. Arken ägdes i 14 lika delar av Erskines gamla personal. Man hade ingen egentlig chef utan företaget var tänkt att fungera som ett slags kollektiv. Bengt Ahlquist var dock något av en organisatör av verksamheten. Boris Culiat och Ahlquist var de som kontaktade Siab och rekviderade uppdraget åt Arken. Det var också de som främst arbetade med projektet under tävlingsperioden. När projektet växte nyanställde och lånade man in folk från andra kontor liksom några av de övriga delägarna blev involverade. Ahlquist hade även rekviderat andra uppdrag till Arken som han inte själv hade möjlighet att arbeta med. I dessa uppdrag, liksom vad gällde attityden till Vasaterminalen bland de arkitekter som inte var direkt inblandade, upplevde Ahlquist och Culiat att situationen på Arken blev allt jobbigare.

"Så levde projektet vidare till maj -85 då Boris och jag hade tröttnat på övriga Arken. Vasaterminalen var ett stort projekt, det sysselsatte mycket folk och det var tufft. De delägare som inte hade kontakt med projektet hade en lite gnällig attityd, de hade mycket synpunkter men ställde inte upp särskilt mycket. Dessutom så kunde de i lite större utsträckning uttryckt sin glädje över att det i stor utsträckning var vad vi levde på."¹²⁸

"Vi var mera intresserade att jobba som arkitekter än att uppfinna nya organisationsformer."¹²⁹

Då de två arkitekterna ansåg att företaget inte fungerade lämnade man samarbetet och bildade i maj 1985 Ahlquist och Culiat Arkitekter AB. För arbetet med Vasaterminalen innebar detta inte några större praktiska förändringar. Varje arkitekt som arbetade med projektet debiterade AET HB för sina lönekostnader och pålägg oavsett vilket formellt bolag man arbetade för. Formellt delades Arkens tredjedel av AET upp i två sjättedelar, vilket även innebar att styrgruppen i AET kompletterades med personer som var kvar i Arken, bland annat med Klas Tamm. Ahlquist och Culiat fortsatte att vara ledande av arbetet med Vasaterminalen och övriga Arken fick en något mer underordnad roll.

Både Arken och Tengboms nyanställde för att klara av sina åtaganden i Vasaterminalen. Av dessa "försvann" några i arbetet medan andra tog initiativ och utvecklades. Då arbetet var så pass stort var man tvungen att dela in arbetet i undergrupper. En grupp arbetade med interiör, en annan med fasaden, en tredje med terminaldelen och så vidare. Organisationen gjordes dock flexibel och grupper kom till och utvecklades med tiden.

"I stora projekt blir man tvungen att delegera, folk får utrymme. Vissa kan försvinna - exempelvis en kille som fick rita våtutrymmen, det vill säga toaletter, i två år - andra tar initiativ och blommar upp. I Vasaterminalen blommade några av de färska nyanställda upp. Johan Linder var en sådan som är nu en av mina närmaste medarbetare.

¹²⁸Bengt Ahlquist, Ahlquist & Co Arkitekter AB och tidigare Arken.

¹²⁹Boris Culiat, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiat Arkitekter samt Arken.

Bengt tog hand om en annan färsking, Britta Almquist, från Aros Center och en som utvecklades väldigt mycket i Vasaterminalen var Tomas Boisen på Tengboms som numera är delägare där."¹³⁰

Ahlqvist fungerade under hela projektet som en organisatör av arbetet och var den som främst stod för kontakterna med både ägarkonsortiet och senare byggkonsortiet liksom med SJ, SL och staden. Utformningsmässigt var det även Ahlqvist som löste den svåra trafiksituationen för bussarna. Culiati arbetade mer med detaljfrågor och utformningen av främst interiörer. Salamon från Tengboms arbetade mest med kontorsbyggnadernas ytterfasader och Erskine skissade på interiörernas övergripande form.

De hårda diskussionerna om ritningsleveranser med byggkonsortiets projektchef drabbade även arkitekterna. Ahlqvist var den som främst förde samtalen från arkitekternas sida. Totalt har AET omsatt omkring 40 miljoner på Vasaterminalprojektet. Diskussionerna kring ritningsleveranserna utmynnade i ett belopp på 1,3 miljoner som arkitekterna ansåg sig ha rätt till och byggkonsortiets projektchef inte var villig att betala. I ett senare skede (när projektchefen lämnat arbetet med Vasaterminalen) lyckades man dock förhandla till sig ytterligare 300 000. Man anser sig ha fått betalt för i stort sett allt utfört arbete men att det var lite "småaktigt" av byggarna att inte kunna gå arkitekterna till mötes i ett projekt som blev en kanonaffär både för bygg- och ägarkonsortiet.

Efter det mycket forcerade arbetet med att få fram byggritningar under februari 1987 fortsatte ritandet i relativt stor omfattning av de många ändringarna och tilläggen under resten av 1987. Under 1988 övergick arbetet allt mer till hyresgästprojektering och anpassningar. Dessa kom Michael Vogt från Tengboms att ansvara för. Detta var en ny typ av projektering för Vogt som anser sig ha lärt sig ett förvaltningstänkande i detta arbete. Flera av de tidigare ledande gestalterna kom att alltmer lämna arbetet med Vasaterminalen och andra i projektet "yngre förmågor" fick mer ansvar för avslutande detaljfrågor, exempelvis kom Lars-Göran Tambert att allt mer självständigt arbeta med detaljlösningarna i spår- och terminaldelen.

I samband med en förändring, eller ett "förttydligande" av Tengboms formella organisationsstruktur (som inte hade något direkt samband med Vasaterminalprojektet) utsågs Vogt till en av fem projektansvariga och fick möjlighet att bli en av tio delägare av företaget. Detta anses av både Vogt och hans chefer vara en konsekvens av det framgångsrika arbetet med Vasaterminalen.

Tomas Boisens rutinemässiga agerande kom att i hög grad förändras i och med deltagandet i Vasaterminalen. Från att ha varit nyanställd på Tengboms kom Boisen att få en allt centralare plats i arbetet med Vasaterminalen och är idag chef för Tengboms arkitektkontor. Boisens fick i och med sin nyanställning och i och med arbetet med bland annat Vasaterminalen många nya relationer, inte minst med andra tengbomare. Även om Boisen i hög grad förändrat sitt agerande och utvecklat nya relationer har han inte i samma utsträckning brutit sina tidigare relationer. Boisen har således i relativt hög grad både förändrat sitt agerande och samtidigt bibehållit sina sociala relationer.

¹³⁰Boris Culiati, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiati Arkitekter samt Arken.

1989 delade Boris Culiat och Bengt Ahlqvist på sitt kontor och startade var sitt eget. Man hade i och för sig kompletterat varandra bra men jobbade inte direkt tillsammans. Culiat kom att jobba alltmer med Siab och Bengt allt mer åt SJ och Stocholms stad. Delningen, som snarast var en konsekvens av att man inte hade tid att arbeta med varandra, var okomplicerad att genomföra, då man redan ägnade sig åt ganska separata verksamheter.

För både Bengt Ahlqvist och Boris Culiat innebar arbetet med Vasaterminalen att man fick tillfälle att utveckla nya kontakter med staden och SJ, liksom att utveckla de tidigare kontakterna med Siab. Före delningen av det gemensamma kontoret blev man involverade i ett par terminalprojekt tack vare de nya kontakterna med bland annat SJ och den uppmärksamhet som deltagandet i Vasaterminalen hade fått. Inför en stor tävling om spår- och hamnområdet i Helsingborg blev Ahlqvist och Culiat involverade i en tävlingsgrupp som efter mycket om och men kom tvåa efter en "lokalt och lokalt politiskt" förankrad grupp. Även i tävlingen om Södertälje Syd (en större tågterminal) kom man tvåa. I tävlingen om centralstationen i Malmö vann man vilket innebar ett stort jobb för Boris Culiats nu egna kontor. Malmöprojektet medförde bland annat att Culiat startade ett Malmökontor. För Culiat innebar även deltagandet i Vasaterminalen att samarbetet med Siab ökade. Culiat har som en direkt effekt av Vasaterminalen kommit att arbeta med Siab med ett antal stora projekt: Ett SAS-hotell i Stockholms innerstad, ett kontorsprojekt i Sollentuna, ett stort hotell- och kontorsprojekt i Moskva, ett hotell- och kontorsprojekt i Frankfurt. Dessa projekt är alla långt gångna vad gäller projektering men har inte blivit genomförda eller lagts på is av olika anledningar (ej tillstånd av staden, brist på pengar eller byte av aktörer på beställarsidan). Vissa år har Siab utgjort uppdragsgivare till över 50 procent av Boris Culiats verksamhet.

"Det är inte säkert att vi hade varit med i Vasaterminalen om jag inte suttit i Arken för jag hade ju den där kontakten med Eric Risberg till exempel. Vasaterminalen har helt klart lett till det där, det är inget tvivel om det. Det är också något när man räknar vad man fått av ett projekt. Det är inte bara arvoden - det är ju kontakter, det är andra projekt och uppdrag, att man lärt sig CAD och så vidare."¹³¹

Efter terminalprojektet i Malmö blev även Culiat tillfrågad av samma gäng om han ville var med i en liknande tävling i Göteborg. Culiat tackade dock nej till medverkan i denna tävling och undrade samtidigt om man kanske hade något produktionsjobb åt honom och hans Malmökontor. Det råkade sig så att man hade ett par uppdrag som det saknades arkitekter till och som Culiats Malmökontor kunde ta.

"Man kan inte bara vara med i tävlingar, då utvecklar man en viss profil, det krävs en viss typ av personer och man har svårt att sysselsätta tekniker och sådana man behöver så fort det blir genomförande. Det gäller att hålla en balans på projekten."¹³²

Vasaterminalen har medfört att Culiats positiva syn på samarbete med andra arkitektkontor har förstärkts och påverkar det rutinmässiga agerandet i hans egna kontor. I stället för att bygga upp en stor produktions

¹³¹Boris Culiat, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiat Arkitekter samt Arken.

¹³²Boris Culiat, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiat Arkitekter samt Arken.

apparat kan man samarbeta med andra kontor för att klara av stora projekt, menar han. I ett reklamblad marknadsför sig Boris Culiat Arkitekter som "ett litet kontor som ritar stora projekt".

"Det klarar vi genom att samarbeta med andra större, på platsen etablerade kontor. Idén är att förena våra erfarenheter och vår gestaltningskompetens med andras speciella kompetensområden, kapacitet och lokalkännedom. Vi är individualister som tror på lagarbete."¹³³

Culiat menar att samarbete fungerar bra både för att föra samman produktionsresurser och för att skapa nya kreativa projekt. Det gäller dock att de inblandade personerna tror på samarbete.

"Som allt annat kommer det tillbaka till personer och personlighet. En del folk har väldigt svårt att samarbeta med andra. Det finns någon slags gammaldags föreställning om att det är så pass unikt det man gör och att det inte går att samarbeta med andra - bästa resultatet blir om en gör det. Jag är inte så säker på det, jag är en sådan där designer/gestaltare själv men jag tycker det är väldigt roligt att samarbeta med andra."¹³⁴

Även för Bengt Ahlqvist har Vasaterminalprojektet fått stora konsekvenser. Tillsammans med Culiat deltog han bland annat i tävlingen om spår- och hamnområdet i Helsingborg liksom i ett förslag i markanvisningstävlingen om en tågterminal i Södertälje. Men även efter det att Ahlqvist och Culiat bildat var sitt eget kontor har Vasaterminalen haft konsekvenser för Ahlqvists verksamhet. På samma sätt som Culiats kontor i stor utsträckning arbetade med Siab som uppdragsgivare kom Ahlqvist att arbeta med SJ och Stockholms stad. De nya kontakterna med SJ har resulterat i ett antal utredningsuppdrag bland annat om det så kallade tredje spåret åt Banverket. Utan dessa kontakter anser Ahlqvist att det hade varit mycket svårt att driva sitt eget kontor. Vad gäller kontakterna med staden blir Ahlqvists som enda lilla kontor i regel inbjuden att delta med förslag i stadens olika stadsbyggnadsprojekt i konkurrens med de tio gånger så stora företagen som White, FFNS med flera.

"Vi blev till exempel inbjudna till att göra den här tävlingen om Slussen som vi lämnat in, det var fem stycken. De sätter upp en lista på 12 eller 15 stycken så kommer man med en intresseanmälan och så väljer de ut fem och då kom vi med. Vi ska göra en översiktsplan på norrastationsområdet. Återigen tolv utvalda och intervjuade och fem utvalda och där kom vi med. [...] Vi är i nästan alla sådana där sammanhang med på listan, trots att vi är ett litet företag. Vi har ofta jobbat i grupp med andra. Inte i fasta samarbetsavtal men vi har ofta gått in och tagit stöd av andra företag. Då går vi in som ledare, så att säga, men, om det gäller en tävling så vet uppdragsgivaren att det här blir ett, om vi vinner.. så är det inte bara de här stackars åtta som ska ro iland jobbet utan det finns en grupp bakom. Min uppfattning är att jag vill jobba på det här sättet så jag tänker inte bli större."¹³⁵

Ralph Erskine var ensam deltagare i Vasaterminalprojektet från sitt kontor. Han var i hög grad involverad i den övergripande formgivningen

¹³³Ur reklamblad för BC, Boris Culiat Arkitekter AB.

¹³⁴Boris Culiat, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiat Arkitekter samt Arken.

¹³⁵Bengt Ahlqvist, Ahlqvist & Co Arkitekter AB och tidigare Arken.

men deltog inte i detaljprojekteringen. Ralph Erskines deltagandet i projektet har fått påtagliga följder för hans fortsatta rutinmässiga agerande. Vasaterminalen var på flera sätt ett undantag i jämförelse med Erskines tidigare verksamhet. Dels var Erskines uttalade strategi att inte arbeta med andra arkitektkontor. Vasaterminalen var ett undantag. Då han var god vän och studiekamrat med både Anders Tengbom liksom vän och före detta chef med Boris Culiat och Bengt Ahlqvist fanns det ingen tvekan till att vara med. Erskine hade inte heller tidigare arbetat med stora kontorsbyggnader som Vasaterminalprojektet innebar. Tidigare stora projekt som Erskine deltagit i hade främst varit fråga om industribyggnader eller bostadsområden. Vasaterminalen innebar bland annat att Erskine fick nya erfarenheter vad gäller att utforma stora kontorshus liksom även blev känd för att kunna detta. Detta medförde att han blev kontaktad och inbjuden att delta som huvudarkitekt i två stora och uppmärksammade kontorsprojekt, "Lilla Bommen" i Göteborg och "Arken" i London.

"Om det inte varit för Vasaterminalen hade detta säkerligen inte skett"¹³⁶

Vasaterminalen har även medfört att Erskine fått nya kunskaper om transportmedel som tåg och buss vilket medfört att Erskine fått jobb i anknäpning till upprustningen av Londons tunnelbana.

Erskine menar att Vasaterminalen delvis är ett undantag från hans tidigare verksamhet även rent arkitektoniskt. Interiören i Vasaterminalen, som är ett oerhört stort hus, har man försökt dela upp arkitektoniskt. Erskine menar dock att Vasaterminalen endast delvis lever upp till hans ideal om människotillvändig miljö. Lilla Bommen och Arken i London är bättre exempel på hur ett stort hus kan fyllas med småskalig interiör som påminner om småskaligare stadsdelar, menar Erskine. Erskine beklagar sig över 1980-talets frosseri av alla tänkbara stilar och modern tekniks möjligheter vad gäller "paketering" av hus i olika material.

"Hela västvärlden har präglats av en stark kommersiell utveckling styrd av kortsiktigt vinsttänkande. Slit och släng, omsättning och vinst har starkt präglat arkitekturen, vilket självklart leder till att folk blir alienerade och rotlösa."¹³⁷

Sammanfattningsvis kan konstateras att Vasaterminalprojektet medfört påtagligt förändrat rutinmässigt agerande för flera i utformnings- och planeringsarbetet involverade arkitekter. Det framgår även ganska tydligt att förändringarna är mer omfattande för exempelvis Ralph Erskine, Boris Culiat, Bengt Ahlqvist och Tomas Boisen än för exempelvis Stefan Salamon och Michel Vogt. Av de arkitekter som i högst grad förändrat sitt rutinmässiga agerande har några även i hög grad bibehållit sina sociala relationer till andra.

¹³⁶Ralph Erskine, Erskine Architect Planner AB.

¹³⁷Ralph Erskine, Erskine Architect Planner AB.

Formell hemvist	Person	Förändrat rutinmässigt agerande	Bibehållna relationer
Arken	B Ahlquist	Ja	Delvis
	B Culiati	Ja	Delvis
Erskine	R Erskine	Ja	Ja
Tengbom	T Boisen	Ja	Ja
	S Salamon	Nej	Ja
	M Vogt	Delvis	Ja

Tabell 5. I arbetet med Vasaterminalen i hög grad involverade arkitekter och deras eventuellt förändrade rutinmässiga agerande och brutna/bibehållna sociala relationer.

6.3 Omdaningen av Kvarteret Sperlingens Backe - Sturegallerians tillkomst

I slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet växte det ena paradhuset upp efter det andra runt Stureplan, beläget i hjärtat av Stockholm. Under några årtionden efter det att den "nya industrin" gjorde sitt intåg på 1880-talet och stimulerade samhällsekonomin byggdes boulevarder som Strandvägen och Karlavägen samt fastigheter med slottsliknande fasader kring Stureplan och Birger Jarlsgatan. Bångska huset ritat av A E Melander från 1884, Sturebadet ritat av arkitekterna Isaeus och Sandahl med förebild från Venedig, färdigt 1902, är några exempel. Därefter utgjorde Stureplan och omgivande kvarter Stockholms innerstads hjärta med den så kallade svampen (byggd 1937) som sol- och regnskydd för de gående, som väntade på någon av de många spårvagnar som stannade där. 1967 övergick man dock till högertrafik, de sista spårvagnarna ersattes med bussar vars stationer flyttades. Tunnelbanan och privatbilen tog över allt mer trafik. Stureplan tappade sin funktion som mötesplats. Handeln i de omkringliggande butikerna minskade. De palatsliknande husen hanterades ovarsamt och Stureplan förvandlades till en ful och vanskött plats. Stockholms kommersiella tyngdpunkt flyttade via Hamngatan upp mot Hötorgscity.¹³⁸

1979/80 bildade Polar AB (musikgruppen ABBAs bolag) ett fastighetsbolag. Man tog namnet Stockholms Badhus AB efter det bolag som bland annat ägt och drivit Sturebadet sedan dess invigning 1902. Detta bolag och dess fastigheter ingick som en viktig del i det nya Stockholms Badhus verksamhet. Bolagsbildarnas tanke var att Stockholms Badhus skulle bedriva handel med fastigheter och att det skulle börsintroduceras. Man var inte intresserad av Sturebadet som rörelse utan av fastigheten i vilken den drevs. Sturebadet låg i Stockholms innerstads största kvarter,

¹³⁸En tidigare version av berättelsen om kvarteret Sperlingens Backe finns publicerad i Blomberg, Hellgren & Stjernberg 1992: 36-49.

kvarteret Sperlingens Backe, vilket angränsar mot Stureplan. Kvarteret är tre till fyra gånger så stort som ett "normalkvarter". Utvecklingen för det nya bolaget gick snabbt, främst genom uppköp av mindre bolag och börsnoterades 1981. Till VD utsåg bolagsbildarna Carl-Johan Tjeder med förflutet som marknadschef i Philips. Han var personlig vän med bolagets grundare men saknade helt erfarenhet från fastighetsmarknaden. Tillsammans med ett fåtal personer fick Tjeder i uppdrag att utveckla fastighetsbeståndet. Det nya bolaget behövde förutom fastigheter också kompetens i fastighetsförvaltning. Denna skaffades genom att man köpte ett bolag vid namn Ekonomisk fastighetsplanering EKF, vilket sålde byggläsningskonsultation och också ägde ett par fastigheter. EKF förvaltade sedan tidigare bolagsbildarnas privata fastigheter.

Man insåg från början att fastigheten som hyste Sturebadet kunde exploateras ytterligare. Sturebadet var en låg byggnad och den hyste en stor innergård vilken skulle kunna bebyggas. Man diskuterade löpande i företaget vad man skulle göra med fastigheten. Dåvarande styrelseordförande i Stockholms Badhus, Birger Gustavsson, var sedan tidigare projekt god vän med arkitekt Lennart Skoogh från Malmquist & Skoogh arkitektbyrå. Skoogh tillkallades för att utarbeta förslag för vad som kunde göras med fastigheterna i kvarteret. Skoogs första skisser utgjordes av en ren exploateringsutredning i vilken maximalt antal uthyrningsbara kvadratmeter pressades in utan hänsyn till stadsbild och andra gestaltungs-mässiga avväganden. Den innebar i princip att man skulle riva de gamla byggnaderna och bygga nya konventionella kontorslokaler. Dessa skulle gå djupt in i kvarteret utan gångstråk eller liknande. Skoog var dock medveten om att en omdaning enligt skisserna varken skulle tillåtas av Stockholms stad eller var av intresse för fastighetsägarna.

Tjeder tog en första kontakt med kommunen 1982/83. Skisserna ogillades av myndigheterna och orsakade en viss debatt då de i allt för hög grad stred mot gällande stadsplan och innebar att de 100-åriga husen skulle rivas. Den stadsplan som gällde för kvarteret Sperlingens Backe härstammade från 1930-talet och föreskrev bostäder. Också i den så kallade Cityplan -77, i vilken politikerna dragit upp riktlinjerna (rekommendationer) för markanvändningen i Stockholm, föreskrevs att Östermalm, vilket kvarteret tillhör, är en bostadsstadsdel.

Åke Westerlund arbetade som konsult åt Stockholms Badhus dit han kommit från Svenska Bostäder via EKF. Han hade i ett tidigare projekt i "förbifarten" fått syn på ett stadsplaneförslag för kvarteret Sperlingens Backe från 1965. Detta gick ut på att man skulle riva hela kvarteret och bygga nytt. Bland annat skulle det enligt förslaget bli gågator mellan butiker genom kvarteret. Åke Westerlund berättade om stadsplaneförslaget för Tjeder, Badhus VD. Detta var ursprunget till Stockholms Badhus idé om en butiksgalleria i kvarteret. Arkitekt Lennart Skoogh började skissa på ett förslag, vilket innebar en butiksgalleria i gatuplan, kontor ovanför samt Sturebadets bevarande.

Sturebadet drevs som ett allmänt bad och hade under en längre period förorsakat Stockholms stad ett förlusttäckningsbidrag till fritidsförvaltningen. Detta blev allt högre (sista året närmare tre miljoner) och svårare för kommunen att bära. Staden sa därför upp avtalet med Stockholms Badhus. Stockholms Badhus ledning köpte upp fler fastigheter i kvarteret för att underlätta genomförandet av projektet. Man kontaktade också två andra stora fastighetsägare i kvarteret, Praktikertjänst och

Skandia. Det gällde att lösa problematiken om var ingångarna till gallerian skulle placeras.

Försäkringsbolaget Skandia är Sveriges största försäkringsbolag med en utvecklad finansrörelse där fastighetsrörelsen är en viktig del. Bolaget är en av Sveriges och Stockholms största fastighetsägare och byggherre med egen bygglidarorganisation. Skandia ägde tio procent av Stockholms Badhus och var representerat i dess styrelse. Skandia ägde också två fastigheter i kvarteret Sperlingens Backe, dels de så kallade Ostermans marmorhallar en stor fastighet mot Birger Jarlsgatan, dels en fastighet med ett "paradhus" mot Stureplan. Båda dessa fastigheter skulle kunna vara lämpliga ingångar till gallerian. Skandias fastigheter i kvarteret var i början av 1980-talet i behov av upprustning.

Carl-Johan Tjeder, Stockholms Badhus VD, tog kontakt med Bernt Johansson, chef för Skandias fastighetsavdelning, för att få med Skandia och dess fastigheter i projektet. Badhus idé var att skapa ett gemensamt bolag för att genomföra och sedan förvalta Sturegallerian. Skandia Fastigheters ledning var dock inte intresserade av att bilda ett sådant bolag då man ägde färre fastigheter i kvarteret än Stockholms Badhus och därför skulle komma i minoritet i bolaget. Ledningen för Skandias fastighetsverksamhet har som uttalad strategi att vara ledande och kunna påverka projekt av egen kraft och efter egen vilja. Skandias fastigheter hade också bättre lägen för att fungera självständigt, då Stockholms Badhus fastigheter låg djupare inne i kvarteret. Man menade från Skandias sida att, eftersom Badhus fastigheter var de som skulle tjäna mest på en galleria, borde Skandia få någon form av ersättning för att delta i projektet. Skandia hade också redan påbörjat upprustningen av den ena egna fastigheten.

Ledningen på Stockholms Badhus kontaktade också Praktikertjänst som ägde (och äger) en större fastighet mot Grev Turegatan i vilken en ingång skulle kunna placeras. Praktikertjänst är verksamma inom privat tand-, hälso- och sjukvård. Företaget hade 1989 cirka 11 000 anställda vid 3 000 mottagningar. Man tar hand om administration som löneutbetalningar, bokföring, inköp, utbildning etc för de ofta små mottagningsarna samt förvaltar aktieägarnas (det vill säga de anslutna läkarna, tandläkarna med flera) kapital genom investeringar i aktier och fastigheter.

Badhus första kontakt med Praktikertjänst (1983) ledde mest till diskussioner och framtagandet av olika idéer. I början av 1985 presenterade Praktikertjänsts dåvarande fastighetschef Assar Johansson och finanschefen Jan Svensson ett förslag (skisser) på en butiksgalleria som man arbetat fram med arkitekt Hans Murman, som arbetat med Johansson i tidigare projekt. Man hade ingen tidigare erfarenhet av butiksgallerior men tog inspiration från bland annat NK och Västerlånggatan i Stockholm. Badhus hade vid detta tillfälle ingen anställd projektledare och undrade huruvida Assar Johansson kunde tänka sig att arbeta även med Badhus delar. Badhus ledning anställde dock egen projektledare och projektorganisation. Johansson och arkitekt Murman fortsatte med att utforma Praktikertjänsts del av projektet parallellt med Badhus som samarbetade med arkitekt Lennart Skoogh. Badhus och Praktikertjänst slöt ett skriftligt avtal och utformade ett förslag på hur utformningen av kvarteret skulle se ut. I samband med att Badhus VD (Tjeder) drog sig tillbaka och ersattes av Anders Byström, med ursprung i

byggentreprenadföretaget ABV, byttes Badhus projektledning till stora delar ut.

Efter ett uppslag från Lennart Skoogh ökade Badhus sitt fastighetsinnehav genom att köpa en del av en fastighet av Reformerta kyrkan och en fastighet av Hand i Hand. Detta möjliggjorde större kontorsytor och därmed bättre ekonomi för projektet. Lennart Skoogh stod för merparten av kontakterna med myndigheterna vid den här perioden men även Anders Byström (Badhus nye VD) uppvaktade kommunens representanter. Förslaget som låg till grund för byggnadslovsansökan godkändes visserligen inte men fick utgöra grunden för förhandlingar mellan fastighetsägarna och staden. Förslaget gick ut på att man skulle: 1) Sammanbinda Sturegatan, Humlegårdsgatan och Grev Turegatan med en butiksgalleria (dock ingen ingång från Stureplan då Skandias fastighet inte ingick i projektet). 2) Rusta upp och ta över driften av Sturebadet som skulle ligga i anknytning till gallerian (Sturebadet var i stort behov av upprustning och stängdes av hälsomyndigheterna nyårsafton 1984). 3) Finansiera projektet genom att bygga kontor över och bredvid gallerian. Kopplat till förslaget fanns också en lista på argument till varför förslaget var bra ur stadens synvinkel. Skandia Fastigheters ledning var avvaktande, skulle galleriaprojektet misslyckas skulle Skandias fastigheter ändå fungera, var Skandias strategi. Man var dock inte främmande för att i ett senare skede ingå i projektet.

Efter en tid av uppvaktande och förankrande hos politiker och myndighetspersoner fick stadsbyggnadskontoret i uppdrag att ta fram ett stadsplaneförslag. Fastighetskontoret, som avstyrkt i sitt remissvar på Badhus byggnadslovsansökan men samtidigt påpekat att det skulle kunna gå att göra någon slags bytesaffär, fick i uppdrag att utarbeta ett avtal. Detta var tänkt att innehålla vissa villkor för att staden skulle medge byggnadslov. Stadsmuseet och länsantikvarien påtalade också kulturvärdet av de 100-åriga byggnaderna av vilka flera var byggnadsminnesförklarade och delvis betraktades som omistliga. Stadens villkor kan sammanfattas i följande: 1) Sturebadet och det så kallade glasatriet vid ingången från Sturegatan liksom delar av de övriga byggnadsminnesförklarade byggnaderna skulle rustas upp och bevaras i ursprungligt skick, badet skulle vara tillgängligt för allmänheten. 2) Stadsbilden fick inte förändras med exempelvis för hög bebyggelse. Och 3) En varuförsörjningsanläggning skulle byggas i källarplan.

Förhandlingarna fördes främst mellan arkitekt Lennart Skoogh, som representerade Badhus och Praktikertjänst, och arkitekt Alexander Frank som var planansvarig på stadsbyggnadskontoret. Fastighetskontoret var inblandat vad gäller avtalsformuleringarna samt som remissinstans. Stadsmuseet och riksantikvarien var involverade i förhandlingarna för att företräda stadens kulturintressen. Efter ett flertal möten och informella samtal närmade man sig en uppgörelse. Denna skulle ligga till grund för dels en ny stadsplan, dels ett stadsplaneavtal, vilket mer i detalj skulle reglera vad som fick och skulle göras. Det svåra var att väga de kulturella intressena mot de kommersiella (kontor). Man var i princip överens förutom på en punkt - det så kallade glasatriet. Glasatriet är en ljusgård vid ingången från Sturegatan vilken Stadsmuseet och länsantikvarien inte kunde acceptera ingrepp på. Atriet ligger en halvtrappa högre än gatuplanet och övrig golvnivå i den tilltänkta gallerian. För att atriet skulle fungera som en ingång till gallerian var man tvungen att på något sätt jämna ut nivåskillnaderna, vilket skulle

innebära ingrepp på atriet. På denna punkt kunde Badhus och kommunen inte komma överens.

Den 31 maj 1985 brann badet ner. I källarens tvättanläggning låg textildamm i ventilationstrummorna vilket självantände då det "rördes upp" i och med det påbörjade rivningsarbetet. Av badet fanns endast stommen kvar, alla de gamla fina detaljerna var borta. Atriet klarade sig med nöd och näppe. I och med att badet totalförstörts försvann också en av grundförutsättningarna för det avtal, som förutom ifråga om atriet, var färdigt för undertecknande.

Badhus ledning åtog sig dock med kort varsel att bygga upp en exakt kopia av badet, ett erbjudande som överraskade många parter då badet till stor del bestod av finsnickerier och detaljer vilka inte fanns dokumenterat i form av ritningar. Det ansågs vara en både tekniskt och ekonomiskt svår uppgift som Badhus åtog sig. Från Badhus håll ansåg man det dock vara värt att bygga upp badet igen. Inte minst Anders Byström (Badhus VD) menade att Sturebadet var en tradition som utgjorde en sorts kärna för Stockholms Badhus AB. Man hade också dokumenterat hela badet inför ett bildspel som skulle visas på bolagsstämman. Bilder kunde användas vid återskapandet av de gamla miljöerna. Badet var också försäkrat.

Samtalen mellan Badhus ledning och kommunens representanter resulterade i ett avtal som innebar: (1) att en kopia av Badet skulle byggas och att Badhus skulle driva badverksamhet, (2) att atriet skulle bevaras i ursprungligt skick, (3) att en butiksgalleria skulle byggas i gatuplan, (4) att en varuförsörjningsanläggning skulle byggas i källarplan och (5) att detta skulle finansieras av Badhus genom intäkter från de kontorslokaler som skulle byggas ovanför gallerian. Projektet innebar att Badhus skulle få 20 000 kvadratmeter byggbar yta mot tidigare 8 000 kvadratmeter. Badhus hade dock inte löst hur de skulle få en funktionell ingång till gallerian då atriet inte fick röras.

Både projektledningen på Badhus och arkitekt Skoogh saknade större erfarenhet av utformning av butiksgallerior men man hämtade impulser och kunskap genom att resa runt och studera köpcentrum i Sverige och utomlands. Man blev kontaktade av konsulter vilka har köpcentrum som specialområde men man tyckte inte dessa kunde bidra med något av vikt. Stadsplanen och stadsplaneavtalet var ett resultat av diskussionerna mellan Badhus representerat av arkitekt Lennart Skoogh och representanter för stadsbyggnadskontoret och fastighetskontoret. Ytterst var det dock en uppgörelse mellan Badhus ledning och dåvarande fastighetsborgarråd, fritidsborgarråd och stadsbyggnadsborgarråd.

Byggandet kom igång 1986. Badhus hade redan sedan projekteringsstadiet anlitat ABV, Sveriges dåvarande näst största byggnadsentreprenadföretag efter Skanska (1988 bildades NCC genom en fusion av ABV och JCC). ABV anlätades på så kallad löpande räkning med fast arvode. Badhus projektledning begärde in anbud på de fasta pålåggen även från Skanska, men man lät inte priset avgöra valet av entreprenör. Det blev istället fråga om en så kallad förtroendeentreprenad, det vill säga att förtroendet fick avgöra val av entreprenör, i detta fall på grund av de personliga relationerna som fanns mellan Badhus ledning och ABV (Badhus VD var tidigare chef för ABVs Stockholmsregion). De personliga relationerna gjorde att Badhus kunde handplocka de personer i ABV man ville samarbeta med.

Praktikertjänsts fastigheter skulle inte byggas om i lika stor omfattning, det var mer en fråga om att "täcka över" det gångstråk som redan fanns samt rusta upp och bygga om befintliga byggnader. Det var dock ett stort projekt även för Praktikertjänst med 10 000 "nya" kvadratmeter mitt i innerstaden. Inom Praktikertjänst hade man ingen utvecklad byggledningsorganisation före deltagandet i Sturegallerianprojektet. Praktikertjänst ledning hyrde bland annat in en projektledare från konsultföretaget J & W som sedan anställdes. De personer som anlätades ingick sedan tidigare i Praktikertjänsts dåvarande fastighetschefs, Assar Johanssons, kontaktnät. Organisationen växte gradvis. Man anlätade JCC, då Sveriges fjärde största byggtreprenör (numera NCC tillsammans med ABV). Vissa delar var på fast pris andra på löpande räkning. På de fasta delarna lät man de större byggtreprenadföretagen lägga anbud. Valet av företag grundades främst på vilka resurser som skulle sättas in till vilket pris enligt anbudet, JCC hade dock (liksom Skanska och BPA) byggt för Praktikertjänst i tidigare projekt. Praktikertjänsts dåvarande fastighetschef menar dock att det inte är "namnet på skylten", dvs vilket företag som är intressant utan vilket folk man får.

Byggandet rullade på med en viss turbulens vad gällde Badhus projektledning då man under 1986 för andra gången bytte bland annat projektledare. Man anlätade även en ytterligare arkitekt, Alf Öreberg, för att, som man uppger, prova en ny teknik - så kallad overlay - där man kopierar ihop olika ritningar (föregångare till CAD). 1987 köpte Skandia upp Badhus.

Skandia ägde sedan tidigare 10 procent av aktiekapitalet i Badhus av "strategiska skäl". Skandia var också representerat i Badhus styrelse. Orsaken till att Badhus blev till salu var att en av de dominerande ägarna ville utveckla sitt intresse i företaget. Bernt Johansson, Skandias fastighetschef och representant i Badhus styrelse tog initiativet till Skandias köp av Badhus. Skandias motiv till uppköpet var dock inte direkt relaterade till Sturegallerian, även om Sturegallerian och en del andra projekt i Badhus regi bidrog.

"Det var naturligt för Skandia att lägga ett bud på aktierna."¹³⁹

Skandia hade parallellt med Badhus haft egna samtal med kommunen angående den fastighet man inte redan börjat rusta upp. Fastigheten bestod av ett illa medfaret paradhus mot Stureplan vars utsmyckningar och detaljer hade tagits bort under 1940- och 1950-talen. Innanför fanns en bakgård med gamla tjänstebostäder av låg kvalitet. Reparation av gårdsbyggnaderna skulle bli mycket dyrbar och en nivåskillnad på två meter mot gatan omöjliggjorde en galleria utan ombyggnad. Byggnaderna var dock kulturskyddade av stadsmuséet vilket innebar att man i princip inte fick förändra dem. Arkitekt Skoogh fick då idén att Skandia kunde erbjuda sig att rusta upp paradhuset i originalskick mot att kommunen tillät att gårdsbebyggelsen revs. Detta gick kommunen med på och medgav nybyggnad. Fastigheten kunde därmed anknytas till gallerian med ingång direkt från Stureplan.

Skandias projektledning engagerade arkitekt Lennart Skoogh därför att han var väl insatt i projektet sedan tidigare och visat sig vara kompetent inte minst i förhandlingarna med kommunen. Man hade inte arbetat med Skoogh tidigare och till en början fanns en viss tveksamhet,

¹³⁹Bernt Johansson, Skandia AB.

då Skoogh inte hade någon större tidigare erfarenhet av butiksgallerior. Skoogh var dock den som Skandia ansåg hade hållit ihop projektet under personalturbulensen på Stockholms Badhus tid.

Skandia har en egen projekterings- och byggledningsorganisation. Man har också en egen "köpcentrum-avdelning" vilken enbart förvaltar och utvecklar köpcentra. Skandias fastighetschef, Bernt Johansson, är personligen intresserad av köpcentrum. Han är medlem i, och initiativtagare till den nordiska sektionen av, "International Council of Shopping Centers" vilket är en internationell organisation med ursprung i USA där byggherrar, arkitekter, designers, köpmän med flera sprider sin kunskap om köpcentra. Johansson är också medlem i "Stadsmiljörådet", vilket skapades av dåvarande bostadsministern Hans Gustavsson för att vidga debatten om stadsmiljön och fungera som rådgivande organ åt Boverket. Inom ramen för Skandia Fastigheters verksamhet finns med andra ord stor kunskap vad gäller utveckling och förvaltning av köpcentra, hösten 1989 förvaltade man 14 stycken.

Skandia gick in i projektet med egen projekt- och byggledning, som också tog över Badhus gamla delar. Badhus VD och projektledning lämnade företaget och projektet. Trots att man i Badhus regi redan kommit en bra bit på byggandet ändrade Skandias projektledning på utformningen av främst gallerian. Man tog bort den ingång som tidigare var planerad vid Humlegårdsgatan. Skandias projektledning ansåg att erfarenheter visat att det är bättre med ett (krokt) gångstråk än flera. Man ska kunna garantera att alla som kommer in i gallerian kommer att passera alla affärer, om det finns flera stråk blir alltid ett av dem sämre, resonerade man. Skandias projektledning ansåg också att kontoren och gallerian skulle fungera separat. Kontor och gallerior har olika krav på öppettider, städning etc, därför ska de ha separata ingångar, resonerade Skandias projektledning. Man blev därför tvingade att flytta ett par hissar och säga i den färdigjutna betongstommen. Ombyggnaden blev dyr, dels kostnaden för den fysiska ombyggnaden, dels en mer svårbedömd kostnad beroende på att byggarna och projektörerna "tappade sugen".

Före Skandias köp av Stockholms Badhus ägde Skanska, Sveriges dåvarande och nuvarande största byggtreprenadföretag, aktier i Badhus samt var representerade i Badhus styrelse. Detta anges vara ett av skälen till att Skanska blev anlitade av Skandia, inte bara vad gäller Sturegallerian utan också vad gäller andra projekt som Skandia tog över vid köpet av Badhus. För att Skandia skulle få köpa Skanskas aktier i Badhus ställde Skanska som villkor att man skulle bli engagerade i projekten. Skandia framhäver dock att man anser att rätt folk är det viktigaste kriteriet vid val av entreprenör. En annan bidragande faktor till att Skandia Fastigheters ledning engagerade Skanska var att man 1987 anlitat Skanska för ombyggnaden av en av fastigheterna i kvarteret Sperlingens Backe. Skandias byggledningsorganisation hade dock ingen tidigare erfarenhet av den arbetsgrupp på Skanska som blev involverad i Sturegallerianprojektet.

Från Skandias sida föredrar man att handla upp byggtreprenörer genom anbudsförfarande på fast pris, då man anser att detta leder till lägsta pris i de fall man kan få fram ett entydigt anbudsunderlag. I Sturegallerianprojektet var det dock för många osäkerhetsmoment för att man skulle kunna få fram ett sådant och man fick därför låta entreprenören arbeta på löpande räkning på flera delar av projektet. Där det gick upphandlades dock entreprenader och underentreprenader på fast pris.

Skandias projektledare arbetar efter ett standardiserat tillvägagångssätt, den så kallade blå boken. Man har utvecklat "blå boken" genom årens lopp. Den innebär att man delar upp projekt i en projekteringsfas och en genomförandefas. Blå boken innehåller en teknisk beskrivning av projektet samt relativt enkla kalkyler på kostnader och förväntat utfall. Projektet jämförs löpande mot ett så kallat nollalternativ. En "blå bok" upprättas endast då projektledningen är övertygad om ett projekts möjligheter, den fyller då funktionen som presentation och beslutsunderlag. Ledningen för finansavdelningen avgör utifrån "blå boken" om man ska gå vidare med ett projekt.

Skandias projekt- och bygglösning utformade bottenvåningen som en vit yta. Den inre miljön, gångvägar och butikslokaler utformades i ett senare skede. Här lät man folk från Skandias förvaltningsavdelning "köpcentrum" komma in för att utforma gallerian med ett helhetsgrepp.

Hittills hade det varit tre arkitekter (med tillhörande arkitektkontor) inblandade i utformningsarbetet av projektet. För att få ytterligare kompetens vad gäller utformningen av gallerians inre miljön samt vad gäller "butiksmix" tog man hjälp av Paul Molle, en engelsk konsult från "D. I. Design" med huvudkontor i Toronto, som Skandias chef för "köpcentrum", Torbjörn Seifert, fick kontakt med då han arbetade med Skandias köpcentrum i Västra Frölunda. För utformning av gallerians inre miljö och val av vissa inredningsdetaljer och material (exempelvis gardiner) tog man hjälp av Maurice Holland Design. Huruvida dessa konsulter tillförde något substantiellt av vikt är svårt att avgöra men på Skandia Fastigheter menar man att de var viktiga för att lösa "samordningsproblem" mellan de arkitekter som redan var involverade i projektet.

Hyresgästerna kom med några få undantag in i ett sent skede av projektet. Vad gäller kontorsdelarna var Apoteksbolaget tidigt ute och hyrde en relativt stor del. Kontor kräver dock normalt sett inte lika hög grad av anpassning till den individuella hyresgästen som butikslokaler varför utformningen och byggandet kan färdigställas utan att hyresgästen är känd. Hösten 1990 var delar av kontorslokalerna fortfarande uthyrda. Vad gäller butiks- och restauranglokalerna ställde den sena uppbindningen av hyresgäster till större problem. Även om butiksplanet bestod av "råa vita ytor" just för att möjliggöra anpassningar till hyresgästerna i ett sent skede fick ändå byggtreprenörerna besked senare än vad de angett som slutdatum för att bli klara till invigningen. Speciellt en av krögarna (Sturekompaniet), som i ett mycket sent skede knöts till gallerian, ställde mycket höga krav på anpassning. Skandias projektledning lovade butiks- och restaurangägarna att lokalerna skulle vara färdiga till invigningen. Byggtreprenörerna fick sätta in stora resurser (övertid, extrapersonal etc) vilket fördröjde byggprocessen betydligt.

Den 15 mars 1989 invigdes Sturegallerian under pompa och ståt, det vill säga sex månader senare efter vad som ursprungligen var planerat. Detta anser de inblandade aktörerna dock är en marginell försening. Butikerna och restaurangerna var färdiga med sina respektive hyresgäster på plats. En genomgående åsikt bland de inblandade aktörerna - fastighetsägare, konsulter, hyresgäster, politiker och tjänstemän - är att kvarteret Sperlingens backe och Sturegallerian är ett lyckat projekt. Sturegallerian blev även i hård internationell konkurrens utsedd till Europas bästa mindre köpcentrum 1990 av International Council of Shopping Centers. Hittills verkar satsningen vara en kommersiell fram-

gång liksom de viktigaste kulturminnesmärkta byggnaderna inte bara har bevarats utan också rustats upp.¹⁴⁰

6.4 Konsekvenser för involverade aktörer

Även tillkomsten av Sturegallerian har fått påtagliga konsekvenser för flera involverade aktörer. Berättelsen om Globen omfattade flertalet i hög grad involverade aktörer och de konsekvenser som de ansåg Globenprojektet fått för dem. Berättelsen om Vasaterminalen fokuserade främst de arkitekter som i hög grad deltog i detta projekt då dessa framstår vara lämpliga att jämföra med varandra i efterföljande analyser. Berättelsen om Sturegallerian omfattar främst de aktörer som påtagligt förändrat sitt rutinmässiga agerande samt i några fall de aktörer som kan utgöra lämpliga kontraster för efterkommande analyser. Följande avsnitt kommer därför fokusera 1) arkitekt Lennart Skoogh som till skillnad mot övriga involverade arkitekter påtagligt förändrat sitt rutinmässiga agerande och samtidigt i hög grad bibehöll sina sociala relationer, 2) ABVs projektledning som i något högre grad förändrade sitt agerande i jämförelse med projektledningarna från Skanska och JCC (ABV och JCC fusionerade till NCC 1988) och 3) konsekvenserna för projektdeltagarna från de tre formella fastighetsbolagen som ägde stora delar av kvarteret.

En arkitekt

Vad gäller arkitekterna var förutom Lennart Skoogh även Alf Örbergs och Hans Murmans kontor involverade i projektet. Dessutom var ett antal konsulter involverade i utformningen av gallerians interiör. Arkitekt Lennart Skoogh och de i hans arkitektgrupp som arbetade med Sturegallerian har påtagligt förändrat sitt agerande. Projektdeltagandet ledde fram till både nya och för Skoogh nya typer av projekt, bland annat i form av en butiksgalleria och en ny viktig kund såsom Skandias fastighetsavdelning. Dessutom fick Skoogh nya uppdrag åt försäkringsbolaget TryggHansa som också ägde fastigheter i kvarteret Sperlingens Backe och därför uppmärksammade arbetet i Sturegallerianprojektet. Skoogh har även i stor utsträckning bibehållit sina tidigare relationer med sina kollegor och sina gamla kunder. Visserligen delades "Malmquist och Skoogh" upp i två kontor under denna period men detta hade inget med Sturegallerian att göra. Även för arkitekt Hans Murman har arbetet med Sturegallerian fått konsekvenser i form av förändrat rutinmässigt agerande och nya relationer. Däremot har Murman i mindre omfattning än Skoogh bibehållit sina tidigare utvecklade relationer. De andra arkitektkontoren har inte påtagligt förändrat sitt agerande på grund av deltagandet i projektet.

Då Skooghs arkitektgrupp haft en betydligt mer omfattande uppgift i projektet än de övriga arkitekterna är det inte helt oproblematiskt att jämföra hans agerande och relationer med dessa. Däremot kan konstate-

¹⁴⁰Sturegallerian har även utsetts till det mest lyckade större svenska bygg- och fastighetsprojektet under de senaste decennierna av ej involverade "experter", se Blomberg m fl 1992: 5.

ras att Skooghs engagemang inte var självklart, det var till stor del en produkt av det egna agerandet. Skandia hade mycket väl kunnat byta arkitekt (som man gjorde med byggledningsorganisationen) om det inte hade uppfattat Skooghs tidigare agerande i projektet som förtroendeingivande och kompetent. Det var även Skoogh som stod för många kreativa lösningar i projektet, inte enbart vad gällde arkitektur utan även vad gällde förhandlingar med staden. Skoogh (och hans närmaste kollegor) har förändrat sitt rutinmässiga agerande på grund av Sturegallerian, inte enbart på grund av en uppgift som "krävt" förändrat agerande, utan även på grund av sitt eget agerande och kanske på grund av någon form av egenskap hos Skoogh och/eller hans kollegor. Skoogh har även indirekt bidragit till arkitekt Alf Örbergs kontors deltagande i projektet. Alf Örberg blev involverad på grund av sitt kunnande i så kallad overlay-ritning och undrade om det fanns fler uppgifter åt sitt kontor. Skandias projektledning frågade Skoogh om detta var möjligt.

"Jag sa som insulinets uppfinnare, Fredrik Bränting [?], sa när det blev tal om Nobelpris och alla käbblade om vem som hade gjort vad - här finns ära nog åt alla. Så han fick projektera upprustningen av atriet."¹⁴¹

Skoogh tackade även nej till att rita arbetshandlingar till dekorationer i gallerians bottenplan, som skissats av Morris Hollan, med motiveringen att rita efter andras skisser är trist. Örberg fick därför utföra även detta arbete. Skoogh menar att både arbetsprocessen och dess resultat oftast blir bättre om flera konsulter är involverade.

"Risken är att det blir för enhetligt. Jag tror det är bra med många kockar, även om det blir, och *ska* bli lite fighting.. annars blir det trist. Det är precis som med arkitekten som med fastighets- och byggbolag. Det är utvecklande att jobba med olika, huvudsaken är att man gillar varandra som personer. Det gäller att ha kul ihop."¹⁴²

Sammanfattningsvis kan konstateras att arkitekt Lennart Skoogh både har förändrat sitt rutinmässiga agerande som en följd av sitt deltagande i projektet, att han av de involverade arkitekterna varit den mest aktiva drivkraften bakom projektets tillkomst och att han i relativt hög grad bibehållit sina sociala relationer.

Två byggarbetsgrupper

Till skillnad mot i Vasaterminalen och i Globen hade byggarnas formella moderorganisationer inget ägarintresse i det omdanade kvarteret. Byggarnas formella moderbolag var således inte formellt delaktigt i de förändringar som det nya kvarteret omfattade i form av förvaltning och ägande av ett nytt eller kraftigt förändrat kvarter. Byggarnas projektledningar var dock involverade i projekteringsarbetet då projektering och byggande skedde parallellt. Av de tre byggrupperna som var involverade i projektet har det rutinmässiga agerandet förändrats som en konsekvens av arbetet med Sturegallerian, i något högre grad i en av dessa. Byggarna från ABV hade tidigare samarbetat med försäkringsbolaget Länsförsäkrings fastighetsbolag. På Länsfastigheter planerade man att bygga en

¹⁴¹Lennart Skoogh, Skoogh Arkitektkontor AB.

¹⁴²Lennart Skoogh, Skoogh Arkitektkontor AB.

ny butiksgalleria intill Sturegallerian. Byggarna från ABV blev anlitade av Länsfastigheters butiksgalleria bland annat på grund av sina erfarenheter från Sturegallerian. Projektet ligger dock i malpåse, då staden (hittills) inte gått med på att ändra stadsplanen.

"Det man lär sig genom att ha arbetat i stora projekt är att man får personkontakt med andra. Man upparbetar förtroenden vilka kan underlätta vid framtida projekt."¹⁴³

Projektdeltagarna från ABV (sedermera NCC) tycker att det varit osedvanligt stimulerande att arbeta med Sturegallerianprojektet, vilket man uppfattar som unikt. Man anser även att beställarna, i synnerhet Stockholms Badhus representanter, varit trevliga att samarbeta med.

"Det är ett mycket unikt projekt med kontor, butiksgallerian och Sturebadet. Det har varit roligt att arbeta med det eftersom det är så speciellt. Ofta är penningarna det viktigaste för beställaren, det får inte bli för dyrt. Så har det inte varit ifråga om Sturebadet, det har nästan fått kosta vad det vill bara det blir bra. [...] Det har varit en fin stämning och anda på bygget och samarbetet med beställaren har också varit det bästa."¹⁴⁴

Att bygga och projektera samtidigt och få betalt på löpande räkning anser man vara övervägande positivt. Det ger beställaren möjlighet att påverka byggnadens utformning, innebär oftast ett konfliktfritt samarbete mellan byggaren och beställaren och leder ofta till ett både billigare och bättre slutresultat.

"Löpande räkning är helt enkelt ett flexibelt sätt att forma en byggnad. Oftast blir det också ett trivsamt samarbete under resans gång mellan beställare och byggare. Arbetar man med fast pris är risken att det blir motsättningar, vad ingick och vad ingick inte. Att många beställare tycker att det känns bättre med fast pris är att det känns bättre, man vet vad bygget kommer att kosta med fast pris. Man litar inte riktigt på byggföretaget. Det är dock en sanning med modifikation, det förekommer ofta mycket förändringar som tillkommer även vid fastprisarbeten, tio, femton ja till och med tjugo procentiga påslag är inte ovanliga. Ofta är alltså löpande räkning både billigare och bättre."¹⁴⁵

Byggare från Skanska byggde de delar av projektet som ursprungligen ägdes av Skandia och senare kom att ingå i projektet i och med Skandias köp av Stockholms Badhus. Detta var delvis en följd av villkor från Skanskas styrelse vid Skandias köp av Skanskas aktier i Badhus. Från Skanskas sida lämnades i ett sent skede även ett bud på de delar som ABV skulle bygga men fick ej ta över dessa. Den grupp som kom att arbeta i Sturegallerianprojektet hade inga tidigare personkontakter med Stockholms Badhus eller Skandia, utan blev tilldelade jobbet då det ingick i den avdelningens bevakningsområde som gruppen var verksam i. I denna avdelning fick de som var lediga arbeta med Sturegallerian. Man anser inte att deltagandet i projektet fått några konsekvenser varken vad gäller påtagligt förändrat agerande eller personliga lärdomar. Man tycker dock att projektet är lyckat, man har tjänat pengar och beställarnas kommersiella mål verkar också ha uppfyllts. Man hade inget samarbete med de andra byggrupperna och det tycker man var bra. Man föredrar projekt i vilka man inte behöver samarbeta med byggare från andra bolag..

¹⁴³Eric Grundmark, NCC Bygg.

¹⁴⁴Eric Grundmark, NCC Bygg.

¹⁴⁵Eric Grundmark, NCC Bygg.

"Skanska vill helst vara ensamma. Konsortier är knöliga administrativt, man måste bilda konsortieråd, skriva konsortieavtal.. frågor om hur man sätter in resurser och så vidare."¹⁴⁶

Man anser inte heller att det är eftersträvansvärt med så kallade tidiga upphandlingar och/eller att projektera och bygga samtidigt i samarbete med beställaren. Man föredrar "det traditionella sättet":

"Det traditionella sättet att få ett arbete är att en byggherre skickar ut en förfrågan med ritningar på något han vill ha byggt. Skanska med flera lämnar en offert på jobbet, är den bra får man jobbet. [...] Idag är det vanligt med projektering och byggande parallellt, speciellt i kommersiella lokaler, kontor och liknande. Det är ingen fördel alls höll jag på att säga, det är bara bökligt. Enda anledningen är att man inte har några hyresgäster som man inte vet hur de vill ha sina kontors-, pentry- och konferensdelar."¹⁴⁷

Sammanfattningsvis kan konstateras att man i arbetsgruppen från ABV och sedermera NCC, som följt av sitt deltagandet i Sturegallerian, har förändrat sitt agerande i något större omfattning än man har gjort i Skanskas motsvarande arbetsgrupp. I båda grupperna är de sociala relationerna i stort sett oförändrade.

Tre fastighetsägare

Initiativtagare och drivande av projektets tillkomst var ledningen för fastighetsägaren Stockholms Badhus. Carl-Johan Tjäder och Åke Westerlund samarbetade med arkitekt Skoogh för att utveckla idéer för hur kvarteret kunde utvecklas. När Badhus nya VD Anders Byström tog över projektet intensifierades detta arbete. Byström var tillsammans med Skoogh aktiv i förhandlingarna med staden och beslutade att utöka Badhus fastighetsinnehav i kvarteret. Uppköp av kringliggande fastigheter innebar att projektet växte från att omfatta 8 000 kvadratmeter till 20 000 kvadratmeter byggbar yta. Byström menade även att badet skulle bevaras, vilket användes som argument i samtalen med staden.

"Det var väl det vi formulerade när jag kom hit att badet inte skulle rivas för det var fel, utan om vi behöll badet och försökte göra någonting värdefullt tillägg till den här gallerian. Och då hittade vi en form som innebar att vi fick alla politiker med oss."¹⁴⁸

När Sturebadet brann ner var det även Byström som, till mångas förvåning, tog initiativet till att en kopia skulle byggas upp.

"Det är en inställningsfråga. Jag ville bygga upp det, jag ville inte att det där skulle försvinna, för det tyckte jag var fel. Det där är ett väldigt lång tid i Stockholm det där badet, man ska bevara, det är viktigt att bevara vissa saker. Så att det var aldrig någon tvekan, det skulle byggas upp igen. Det fanns väl vissa som sa att det skulle vara bättre att bygga kontor där men jag tyckte inte det, jag tyckte det var fel."¹⁴⁹

¹⁴⁶Klas Rising, Skanska Bygg.

¹⁴⁷Klas Rising, Skanska Bygg.

¹⁴⁸Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholms Badhus.

¹⁴⁹Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholms Badhus.

"Det är en ny anda i de här nya yngre företagsledarna och byggarna. Det är inte samma råskinn, ja det är inte illa menat men, de hade inte någon tanke på det här med kulturhistoria. Det finns idag en helt annan öppenhet för sånt här hos byggarna. Förut var det - slå ner skiten, det är inget att spara, det är dyrare att rusta upp. En ny generation både byggare och tekniker.. jag tror det är en ändrad attityd och tanken på någon form av goodwillvärde. Hade det varit en kille med räknesticka bara hade det blivit en ny kontorsgata."¹⁵⁰

Badhus ledning valde att arbeta med personer från ABV och inte från Skanska, inte för att ABV lade ett lägre bud utan för att man kände och hade förtroende för dessa personer.

"Vi valde ut precis vilka personer vi ville ha i ledningen, det var viktigt för oss."¹⁵¹

När Skandia köpte Badhus startade Byström och hans närmaste medarbetare ett eget bolag. Huruvida Byström hade kunnat vara kvar i Skandias organisation var inget övervägande för honom utan hans beslut att starta eget var självklart och hade funnits i bakhuvudet en tid tillbaka.

"Om Skandia inte hade köpt hade det nog dröjt ytterligare några år innan jag gjort slag i saken. Sedan skaffade vi mycket erfarenhet och kontakter via Sturegallerian som vi har haft mycket nytta av."¹⁵²

Sturegallerian har gett kontakter, inte minst med stadens politiker och tjänstemän, som påtagligt har förändrat Byströms agerande och som han anser vara mer eller mindre en förutsättning för det nya bolagets verksamhet. Förändringen i den formella organisationsstrukturen (det nya bolaget) anser Byström inte direkt bero på arbetet med Sturegallerian utan snarare på Skandias uppköp. Sitt (och sina närmaste medarbetares) rutinmässiga agerande anser han däremot förändrats påtagligt som en direkt följd av projektet. Trots att Byström under ett antal intensiva år flyttat från ABV till EKF, blivit Stockholms Badhus VD och sedan startat sitt eget företag Edifikator, har han bibehållit sina sociala relationer med många av sina kollegor. Byström och hans närmaste kollegor har bytt och startat bolag tillsammans.

I stora projekt föredrar Byström att jobba med olika personer, från olika företag, som valts på grundval av vad de kan bidra med i det specifika projektet. Han menar att detta ofta leder till bättre projekt. Det viktigaste vid genomförande av stora projekt menar Byström är:

"Att ha en trovärdig idé. Det är det man missar på mest. Att ha en trovärdig idé som inte tar fasta på det fastighetsspekulativa utan tar fasta på värdet för människor i det man gör. Att det blir bra för människorna i projektet."¹⁵³

Arbetet med Sturegallerian tycker han blev lyckat av främst två skäl:

"Det fanns en bra idé, det fanns en riktig sann idé, det var någonting utöver en ren fastighetsspekulation, det betyder någonting för Stockholm. Sedan skapades ett bra samar-

¹⁵⁰Lennart Skoogh, Skoogh Arkitektkontor AB.

¹⁵¹Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholms Badhus.

¹⁵²Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholms Badhus.

¹⁵³Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholms Badhus.

bete mellan intressenterna. Det var egentligen bara Skandia som höll sig utanför i början."¹⁵⁴

"Personligen tycker jag det är en fördel att inte jobba med en stor organisation, utan att istället plocka ihop den kunskap som man behöver för just det och det ändamålet. Att jobba med nya människor och nya rutiner tycker somliga är bra, andra är dåligt. Jag tycker det i allmänhet är bra för bolagen skärper sig att sätta dit folk, man vill inte gärna ha klagomål på sina medarbetare. Jag tycker överlag så skärps organisationen av konsortiearbete."¹⁵⁵

Från Praktikertjänsts sida var man positiva till idéerna från Badhus ledning och ville vara med i och bidra till projektet. Man ville samarbeta med Badhus i syfte att utveckla och genomföra en exploatering av kvarteret. Assar Johansson blev ansvarig och hade fria händer i hanteringen av projektet. Han tog, med hjälp av arkitekt Murman, i ett tidigt skede initiativ till framtagningen av skisser för hur en butiksgalleria skulle kunna se ut. Johanssons syn på hur en bra galleria skulle kunna se ut inspirerades av hur bra stadsdelar vilka människor framstod trivas i såg ut.

"På ett ganska tidigt stadium började jag och en arkitekt jag jobbat mycket ihop med att skissa. Den tes som jag fick klart för mig och som jag sa till arkitekten att jobba efter, för att ha något att hänga upp det i ord, var att vi skulle ha en blandning mellan NK och Västerlånggatan. NK i tanke på kvalitet och så och Västerlånggatan i fråga om upplevelse som en vandring i ett stadskvarter. Jag gick ut och tittade på var folk trivdes någonstans och hade trevligt. Västerlånggatan är ingen gata som är kommersiellt väl sammansatt med affärer, men det är väldigt mycket folk där och de tycker om att vandra där och känner sig tydligt tillfreds. Det som kännetecknar en stad, som jag ser det, är föränderligheten, att det står gamla hus bredvid lite modernare och att det är en upplevelse att gå där, när en stad är bra alltså. [...] Badhus och vi samarbetade men när vi började att skissa gjorde jag det här mest för att klara ut mina egna tankar kring det här."¹⁵⁶

Praktikertjänst hade en liten fastighetsavdelning i början av projektet. Man lånade en projektledare av J&W för ledandet av genomförandet av byggprojektet som under resans gång kom att anställas. Senare tillsattes även en byggläda som även han senare fick en fast anställning i avdelningen. Man byggde gradvis upp en ganska stark bygglädaorganisation vilket man ansåg viktigt vid samtidigt projekterande och byggande. Fastighetsavdelningen kom därmed att växa för att i ett något senare skede brytas ut ur den formella organisationsstrukturen. Fastighetsavdelningen ombildades till ett dotterbolag till Praktikertjänst och fick namnet Prafa Fastighetutveckling AB. Trots att ett nytt bolag bildats och de där arbetande personerna tidigare varit verksamma inom olika bolag, är inte alla relationer nya liksom alla gamla inte är brutna. Assar Johansson utgick i hög grad från sina gamla personliga relationer när han nyanställde personal till fastighetsavdelningen och sedermera Prafa.

Byggtreprenör valde man efter ett anbudsförfarande. I slutet stod det mellan en grupp från Skanska och en från dåvarande JCC (numera ingår i NCC). Det slutgiltiga valet blev gruppen från JCC då man ansåg sig ha bättre kontakt med dessa.

¹⁵⁴ Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholms Badhus.

¹⁵⁵ Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholms Badhus.

¹⁵⁶ Assar Johansson, Prafa Fastighetsutveckling AB, tidigare Praktikertjänst.

"Det är personerna som är viktiga, det är alltså chefen för den avdelningen och den kontakt man får med honom och hur han verkar. Det tycker jag i många fall, och visar sig mer och mer, betyder otroligt mycket... Att man har samma hederskodex och att man kan lita på varandra."¹⁵⁷

De involverade personerna från Praktikertjänst kom med andra ord i hög grad att förändra sitt rutinmässiga agerande. Man byggde upp en kompetent fastighetsverksamhet och en egen bygglösning. Verksamheten kom även att fortsättningsvis drivas som ett eget formellt bolag. Man fungerar nu som konsulter inte enbart vad gäller fastigheterna inom Praktikertjänst utan även åt externa kunder.

"Det är olika företagskulturer som möts. Jag menar, vi är ett litet företag som jobbar jåkligt informellt och så, när varandra i korridoren och har lätt att få ut budskap. Medan Skandia var, och är väl kanske nu också, Sveriges största privata fastighetsägare, med en tung organisation och klart hierarkiskt uppbyggt. Så visst blir det kulturkrockar, det är säkert. Men det där tycker jag att vi och Torbjörn Sifert i Göteborg (Skandias köpcentrumavdelning) har kunnat överbrygga på ett bra sätt. Det har fungerat men det är tack vare att en person går in och agerar lite mer som en person."¹⁵⁸

Det nya bolaget har omkring tio anställda och man vill inte bli större då man tycker att det är viktigt att alla känner alla och kan jobba "informellt". Att samarbeta med folk från andra företag ser man endast som positivt. Johansson menar dock att detta endast gäller under en viktig förutsättning:

"Det är inget annat än personkontakter. Det beror på vad personerna är besjälade av som går in, med vilken uppriktighet. Så fort det går in någon som är taktiker eller glömmer målet och börjar för egna syften eller kortsiktiga syften, då blir det grus i maskineriet, då blir det jobbigt. Man måste prata med en vad man vill och man måste visa att man är ärlig och uppriktig i sina uppsåt."¹⁵⁹

Den tredje större fastighetsägaren i kvarteret, Skandia, kan sägas ha blivit involverat i projektet ett par år senare än Praktikertjänst i och med att Badhus köptes upp. Dessförinnan hade man i Skandias fastighetsavdelning varit relativt ointresserade av deltagande i projektet. Detta berodde på flera anledningar. Dels hade man redan påbörjat en upprustning av en av sina fastigheter som kunde tänkas ingå i projektet, planerna på en butiksgalleria kom ett par år för sent. Man var även tveksamma till om det skulle gå att få myndigheterna att gå med på planerna att bygga kontor bland de kulturminnesförklarade byggnaderna. Dessutom var man inte intresserad av att gå med i ett projekt, i vilket man inte fick en majoritetsställning. Ledningen för Skandia Fastigheter hade som uttalad strategi att driva och bestämma själva i de projekt man deltog. Praktikertjänst och Badhus drog igång projektet utan Skandias medverkan.

"Om vi är en del i ett bolag så har vi mycket mindre del att påverka och hävda våra intressen. Det blir ett sämre resultat helt enkelt. Vi vill äga och behärska våra egna fas-

¹⁵⁷ Assar Johansson, Prafa Fastighetsutveckling AB, tidigare Praktikertjänst.

¹⁵⁸ Assar Johansson, Prafa Fastighetsutveckling AB, tidigare Praktikertjänst.

¹⁵⁹ Assar Johansson, Prafa Fastighetsutveckling AB, tidigare Praktikertjänst.

tigheter och svara för deras framtid och utveckling. Vi skulle inte fått majoritet heller för vår fastighet var en liten del och det vill vi ju inte avhända oss."¹⁶⁰

"Vi var lite motspänstiga från Skandias sida, vi tyckte vi satt med trumf på hand. Vi satt ju med Stureplansfastigheterna. Dom ville komma igenom marmorhallarna, ett tag, men vi såg inte att vi, efter det att vi startat upp och byggt om dem mer eller mindre, fanns något ytterligare för oss att få ut av detta."¹⁶¹

Internt i Skandia fördes en annan diskussion. Skulle det löna sig att bygga om och bygga nytt. Det var inte självklart och det lades ner stor möda från projektledningen att visa kalkyler på att en ombyggnad skulle uppfylla företagets avkastningskrav. I Skandia följer man en standardiserad beslutsgång och ett formellt beslut om att genomföra ett projekt tas av ledningsgruppen i Skandias finansavdelning.

"Vi måste ju motivera att det här var en vettig investering för vår del. Och det är naturligtvis ett stort arbete som läggs ner på det att ta fram kalkyler på vad det ska kosta men sedan även på att göra investeringskalkyler här och konstatera att det här är någonting som är lönsamt. Vi hade väl internt en hel del diskussioner om vi bara skulle måla om huset och låta det vara eller om vi skulle riva och bygga nytt. Det är inte självklart att det är bästa affären, åtminstone inte på kort sikt, att bygga nytt."¹⁶²

Köpet av Stockholms Badhus hade inte direkt med Sturegallerianprojektet att göra även om projektet bidrog till att göra Badhus till ett attraktivt företag. På Skandias fastighetsavdelning var man dock ganska ointresserade av butiksgallerian i sig. Det var möjligheten att få in kontorshyror som lockade.

"Tanken var ju inte bara det här med gallerian som man kanske blir fixerad vid utan att öppna upp det inre av det här stora kvarteret. Det är ju där tyngden av ekonomin ligger. Kontoren där inne är ju den stora generatoren i framtiden. Gallerian är, inte ett bländverk, det är en intressant del som publikt mest uppmärksammas, men väger inte alls så tungt i den ekonomiska ekvationen."¹⁶³

Genomförandet av omdaning av kvarteret Sperlingens Backe innebar att både Praktikertjänst och Skandia numera är formella ägare och förvaltare av nya kommersiella lokaler omfattande kontor, butiker och restauranger. Dessa nya artefakter kan ses som manifestationer för individens påtagligt förändrade rutinemässiga agerande. Detta förändrade rutinemässiga agerande är dock endast av en indirekt karaktär då de personer som var involverade i utformningen och planeringen av projektet inte är involverade i förvaltningen av de nya lokalerna. Initialt verkade inte heller Skandia för att projektet skulle komma till stånd. Förutom den nya kontakten med arkitekt Lennart Skoogh, som man utnyttjat senare vid bland annat tävlingen om Sollentunas centrum, anser sig inte Skandias representanter att omdaning av kvarteret Sperlingens Backe fått några påtagliga konsekvenser i form av förändrat rutinemässigt agerande.

Sammanfattningsvis kan konstateras att för de i hög grad involverade personerna från Skandia har agerandet förändrats i mindre omfattning än för personerna från Praktikertjänst. Även för några av perso-

¹⁶⁰Rolf Gallon, Skandia Fastigheter.

¹⁶¹Bernt Johansson, Skandia AB.

¹⁶²Rolf Gallon, Skandia Fastigheter.

¹⁶³Bernt Johansson, Skandia AB.

nerna från Stockholms Badhus har deltagandet i projektet fått relativt omfattande konsekvenser i form av förändrat agerande.

Formell hemvist	Förändrat rutinmässigt agerande	Bibehållna relationer	Delaktig i kvarterets omdaning
Skooghs Ark.	Ja	Ja	Ja
ABV	Delvis	Ja	Delvis
Skanska	Nej	Ja	Nej
Badhus	Ja	Delvis	Ja
Praktikertj.	Ja	Delvis	Ja
Skandia	Nej	Ja	Delvis

Tabell 6. Sturegallerianprojektets konsekvenser i form av några i hög grad involverade aktörers eventuellt förändrade rutinmässiga agerande och brutna/bibehållna sociala relationer.

Tabell två till sex i detta och föregående kapitel ger alla grovt förenklade delbilder av de studerade aktörernas konsekvenser av sitt och sina kollegors deltagande i (och i vissa fall skapande av) de studerade samarbetsprojekten. Tabellerna ska endast ses som förenklade sammanfattningar av de föregående berättelserna. Tagna ur sitt sammanhang (berättelserna) är tabellerna missvisande. I nästa och bokens sista del kommer dessa berättelser och tabeller försöka förklaras genom analyser av innehållet i aktörernas djupa kunskapslager. Kännetecknas de aktörer som förändrat sitt rutinmässiga agerande mest av någon speciell typ av tänkande? Har de sociala relationer som "överlevt" bland de aktörer som förändrat sitt agerande några utmärkande drag? Dessa frågor kommer jag att försöka besvara i de följande kapitlen.

Tillsammans med den i kapitel tre utvecklade modellen kan svaren på dessa frågor kanske ge en ökad förståelse för och en bättre förklaring till vad som gör individer, grupper av individer mer eller mindre föränderliga vid deltagande i samarbetsprojekt. Kanske kan analyserna leda fram till ett svar på frågan: Varför kan vissa projektdeltagare i högre grad än andra både förändra sitt rutinmässiga agerande och samtidigt bibehålla tidigare utvecklade relationer till sina kollegor.

DEL TRE

ANALYS

"..this body of theory might usefully be contrasted with the theory of equilibrium, which explicitly or implicitly has been and still is the centre of traditional theory. I at first used the terms "statics" and "dynamics" for this two structures, but have now (...) definitively ceased to use them in this sense. They have been replaced by others, which are perhaps clumsy. But I keep to the distinction, having repeatedly found it helpfull in my current work. This has proved to be so even beyond the boundaries of economics, in what may be called the theory of cultural evolution, which in important points presents striking analogies with the economic theory of this book. The distinction itself has met with much adverse criticism. But is it really untrue to life or artificial to keep separate the phenomena incidental to running a firm and the phenomena incidental to creating a new one? And has it necessarily anything to do with a "mechanical analogy"? Those who have a taste for delving into the history of terms should rather, if they feel so inclined, speak of a zoological analogy; for the term static and dynamic were, although in a different sense, introduced in economics by John Stuart Mill. Mill probably had them from Comte, who, in turn, tells us that he borrowed them from the zoologist de Blainville." (Schumpeter [1934] 1955: xi)

I bokens tredje och sista del kommer den i del ett utvecklade modellen och det i del två redovisade empiriska materialet, steg för steg att "smälta samman". I kapitel sju är analysen till en början präglad av den mer "empirinära" texten i del två. Analysen börjar enkelt, det vill säga modellen utvecklad i del ett kommer endast gradvis att föras in och hjälpa till att tolka det empiriska materialet. Det första analyssteget kommer ske på främst individnivå och endast fokusera omfattningen av förändrat rutinmässigt agerande. I de därpå följande analysstegen, i kapitel åtta, kommer sociala relationer och individers eventuella samordning att föras in. Det empiriska materialet smälter allt mer samman med den i del ett utvecklade modellen. Kapitel åtta avslutas med slutsatser i form av att en delvis nyformulerad modell redovisas.

I kapitel nio sammanfattar jag analysernas resultat och relaterar dessa till den i del ett skisserade tankefiguren. Kapitlet avslutas med en diskussion om resultatens relation till några aktuella idéer om organisering.

I kapitel tio diskuterar jag den delvis nyformulerade modellens, det vill säga analysens mer konkreta resultats, implikationer för fortsatt forskning och för agerande i praktiken. Vad betyder resultaten för aktörers möjlighet att påverka, kontrollera och förändra sitt eget och andras agerande? Kan "företag", eller åtminstone "företagare", handla "strategiskt" på grundval av den utvecklade modellen? Kan "organisationer" både vara "effektivt" samordnade och samtidigt föränderliga? Detta avsnitt återknyter delvis till avsnitt 1.4 i kapitel ett och bildar tillsammans med detta en företagsekonomisk ram till den mellanliggande mer samhällsvetenskapliga figuren.

TVÅ SCHUTZIANSKA DOCKOR

7.1 Kommentar till den beroende variabeln

En grundläggande utgångspunkt för det utförda forskningsarbetet har varit att en konsekvens av deltagande i samarbetsprojekt kan vara, och har en relativt stor chans att vara, att deltagande individer och grupper påtagligt förändrar sitt agerande och sina sociala relationer - och gör så i olika hög grad. I del ett formulerades en modell där olika grader av förändrat rutinmässigt agerande och olika grader av förändrade sociala relationer sågs som en beroende variabel. Det utförda forskningsarbetet har syftat till att förklara sådana eventuella variationer. För att möjliggöra en empirisk studie i syfte att utveckla (och i någon mening pröva) den utvecklade modellen hävdade jag att det räcker med att grovt kunna rangordna det förändrade agerandet och de förändrade relationerna. Det skulle räcka med att konstruera två typiska fall för respektive dimension (det vill säga totalt fyra kombinationer). Vad gäller dimensionen förändrat agerande skulle det räcka med att konstruera två idealtypiska aktörer; en med i hög grad förändrat agerande och en med i låg grad förändrat agerande. Berättelserna i del två avslutades med tabeller vilka grovt renodlar de studerade aktörernas agerande och relationer.

I vissa fall framstår dessa renodlingar svåra att säga emot. Vad gäller dimensionen förändrat agerande är det exempelvis svårt att bestrida att ett flertal individer inom Siabs byggverksamhet, som en konsekvens av sitt och andras deltagande i Globenprojektet, har förändrat sitt agerande i betydligt större omfattning än man har inom exempelvis NCCs byggverksamhet. Det framstår svårt att bestrida att exempelvis arkitekterna Ralph Erskine, Bengt Ahlqvist eller Tomas Boisen, som en konsekvens av sitt deltagande i Vasaterminalprojektet, har förändrat sitt rutinmässiga agerande i betydligt större omfattning än exempelvis arkitekterna Michael Vogt eller Stefan Salomon. Det framstår lika svårt att bestrida att flera personer i ledningen för Praktikertjänsts fastighetsverksamhet, som en konsekvens av deltagandet i Sturegallerianprojektet, har förändrat sitt agerande betydligt mer än personer i ledningen för Skandias fastighetsverksamhet.

I andra fall kan en rangordning kännas mer krystad. Flera av de i Globen och Vasaterminalen involverade konsulterna har förändrat sitt rutinmässiga agerande. Men vilka har förändrat det mest? Några från

J&W, från Theorells, från FJ eller någon annan? Vad gäller dessa konsulter och även andra aktörer framstår det tidvis vara frågan om olika *typer* av förändringar än om olika grad. Innebär en rangordning av dessa aktörers förändrade agerande att pären jämförs med äpplen? Den så kallade gökungeeffekten (se avsnitt 5.2 ovan) i kombination med lågkonjunkturen verkar tillsammans ha drabbat flera aktörer. Byggarna från Byggpaul, arkitekterna från Berg och konsulterna från främst FJ är de tydligaste exemplen. Dessa förändringar kan uppfattas som om de var av en företagsekonomiskt negativ karaktär. Det formella bolaget Berg Arkitekter var nära en konkurs och för de andra bolagen uppstod problem. Lågkonjunkturen drabbade främst aktörer i Globenprojektet. Att Globen City gick i konkurs kanske kan sägas bero på att i stort sett samtliga representanter från ägarbolagen drabbades av gökungeeffekten. Ingen såg till sina mindre ungar. Globen växte sig större och krävde resurser som togs från annan (mindre) verksamhet. De tidigare projekten Vasaterminalen och Sturegallerian hann avslutas före lågkonjunkturen ändrade de ekonomiska förutsättningarna. Deltagarna i dessa projekt visar inte heller upp någon gökungeeffekt. Däremot var förändringar vilka kan uppfattas som om de var företagsekonomiskt positiva, vanliga i dessa projekt. Förändringarna kännetecknas inte av avveckling, nedläggning och reträtt utan av utveckling, innovation och expansion.

En slutsats är att gökungeeffekten endast gör sig gällande i situationer kännetecknande av begränsade resurser. I goda tider räcker maten till alla ungar.

Flertalet av de individer, och grupper av individer, som drabbats mest av gökungeeffekten är dock även sådana som i hög grad förändrat sitt agerande på andra, företagsekonomiskt mer positiva och expansiva sätt. Tydligaste fallet är kanske arkitekterna från Berg som både har blivit engagerade i nya projekt och utvecklat nya verksamheter samtidigt som de förlorat ägarskapet av det formella bolaget och den tidigare verksamheten till stora delar upplösts. Båda typerna av förändrat agerande kan härledas till deltagandet i Globen. Det gäller även deltagare från Andersons/Byggpaul och FJ ingenjörbyrå som både tjänat och förlorat pengar - både expanderat och avvecklat - som en konsekvens av deltagandet i Globen. Gökungeeffektens avvecklande och företagskonomiskt negativa konsekvenser tycks således samvariera med mer positiva och expansiva konsekvenser av deltagandet i Globen.

En slutsats av detta är att individer, och grupper av individer, som är benägna att förändras är det både vad gäller företagsekonomiskt positiva och negativa förändringar. Om aktörer är benägna att förändras genom deltagande i samarbetsprojekt kan detta lika väl få företagsekonomiskt positiva som negativa konsekvenser, lika väl utveckling som avveckling. Vilken typ av konsekvens deltagandet i ett visst projekt kommer att få går kanske varken att avgöra utifrån en aktörs agerande eller sociala relationer utan beror på någonting annat - exempelvis en plötsligt vändande finans- och fastighetsmarknad. Denna slutsats innebär att det *inte* är frågan om olika typer av förändrat agerande. Förändringarna får visserligen olika uttryck men kan härledas till samma orsak - en aktörs benägenhet till förändrat agerande. Denna slutsats gör att tabellerna inte behöver ses som krystade eller överförenklade, åtminstone inte i detta avseende. En aktör vilkens rutinmässiga

agerande är "känsligt" för projektdeltagande är även "känsligt" för konjunkturvändningar.

Den första delen av följande analyser kommer ta fasta på ovanstående resonemang. Den kommer inte att särskilja på olika typer av förändrat agerande och därmed givetvis inte heller försöka förklara sådana. Den första analysen fokuserar *graden* av aktörernas förändrade agerande. Vad kännetecknar de projektdeltagare som förändrat sitt rutinmässiga agerande i mycket hög grad? Vad kännetecknar dem som knappt förändrat det överhuvudtaget?

7.2 Två typiska projektdeltagare

Följande beskrivning av idealtypskaraktär kontrasterar projektdeltagaren som förändrat sitt rutinmässiga agerande i hög grad med projektdeltagaren som endast förändrat sitt agerande i obetydlig grad. Idealtyperna utgör "schutzianska dockor" (se metodkapitlets avsnitt 4.2) och beskriver således typiskt agerande och typiskt tänkande hos individer. Individer är (enligt referensramen utvecklad i del ett) dock intimt förknippade med sociala relationer och kommer därför oundvikligen att återspegla socialt interagerande och någon form av gruppnivå. En mer explicit analys av de sociala aspekterna i form av projektdeltagarnas sociala relationer införs i ett senare skede av analysen.

1) "Den mycket föränderliga projektdeltagaren" deltar inte i projekt - han/hon skapar (pro)aktivt sitt eget.

Flera arkitekter på Berg (Globen), Ahlquist och Culiati (Vasaterminalen), Lundbergs ledning (i främst Vasaterminalen), personer i Stockholms Badhus ledning (Sturegallerian) och Praktikertjänsts fastighetschef är några exempel på aktörer vilka aldrig var i situationen att välja om de skulle delta eller inte i det studerade projektet, de var snarare med och skapade dem. Arkitekterna på Berg ritade sitt förslag utan att någon grupp varken för finansiering eller genomförande existerade. Därefter drev de projektet tills en mer komplett tävlingsgrupp var skapad. Detsamma gäller arkitekt Ahlquist och Culiati i Vasaterminalprojektet. Man väntade inte (som exempelvis arkitekterna på Tengboms) på att någon skulle fråga om de ville vara med, man agerade (pro)aktivt för att få kontakt med möjliga tävlingsdeltagare. I Vasaterminalen agerade Lundbergs representanter på liknande vis. Man var inte enbart med och skapade bland annat en arkitekturgrupp, man var även i hög grad involverade i arkitekternas arbete. Praktikertjänsts fastighetschef var inte enbart positiv till initiativet till en butiksgalleria från Stockholms Badhus ledning, han gick även händelserna i förväg och började tillsammans med en egen arkitekt skissa på dess utformning. Detta är några typiska uttryck i det empiriska materialet som alla pekar åt samma håll. Den mycket föränderliga projektdeltagaren tänker och agerar (pro)aktivt och baserar sitt agerande på bedömningar om framtida tillstånd. Detta kan kontrasteras mot den mindre föränderliga projektdeltagaren som baserar sitt agerande på noggranna analyser av dåtiden och samtiden (se nedan). Ett slående uttryck för

denna kontrast i det empiriska materialet är ägarbolagens representanters olika agerande i samband med Globen Citys konkurs. De aktörer som ville gå in med mer pengar och rädda bolaget motiverade detta med att på sikt (i framtiden) skulle Globen City bli en god affär. Den kraftiga lågkonjunkturen (i samtiden) är tillfällig och under mer "normala" ekonomiska förutsättningar kommer Globen City mer än väl betala sig. De som agerade för att sätta bolaget i konkurs motiverade inte sitt agerande utifrån en annan framtidsbedömning utan snarare utifrån den samtida situationen. Fastighetsmarknaden hade kollapsat och det gällde att snabbt göra sig av med allt som inte bar sig ekonomiskt.

Den mycket föränderliga projektdeltagarens agerande baseras således på bedömningar om framtiden (eller för att använda begrepp utvecklade i referensramen i del ett; på fantasier om framtida tillstånd) snarare än (diskursivt medveten) erfarenhet från dåtiden och samtiden. Om den mindre föränderliga projektdeltagaren baserar sitt agerande på noggranna analyser av dåtiden, *vad* grundar då den mycket föränderliga projektdeltagaren sina framtidsbedömningar på?

2) Den mycket föränderliga projektdeltagaren baserar sina bedömningar på ett fåtal nära människors agerande, snarare än på anonym statistik.

Tydliga intryck i denna riktning från det empiriska materialet är exempelvis Ralph Erskines beslut att delta i projektet trots att detta stred mot hans "strategi" att inte samarbeta med andra kontor och att inte rita storskaliga kommersiella hus. Erskine deltog dels därför att det gav stora utrymmen att skapa (jämför med punkt ett ovan och punkt fem nedan), dels därför att han kände de övriga inblandade arkitekterna. Ännu tydligare exempel är projektledaren från Nisses deltagande i arbetet med Globen. Han hade tackat nej till tidigare förfrågningar om att delta i tävlingen om Johanneshov men:

"Lars-Erik brukar aldrig ha fel. Det fanns inga siffror eller något sådant där. I och med att Lars-Erik trodde på det här var rätt så ställde jag upp på honom."¹⁶⁴

Den mycket föränderliga projektdeltagaren skapar således projekt utifrån sin egen och sina närmaste kollegors övertygelse. Statistik, analyser utförda av främmande personer liksom historien kan ha fel. I Lundbergs ledning började man efter hand tro på Globenprojektet, trots att tidigare försök att etablera kontorslokaler av hög standard söder om Slussen misslyckats och trots att flertalet aktörer på andra finans- och fastighetsbolag var ytterst tveksamma till projektet. När Globengruppen gradvis omvandlades till en grupp bestående av personer som man kände till väl sedan tidigare, ändrade man på Lundbergs uppfattning - Globen skulle kunna bli ett framgångsrikt projekt.

3) När den mycket föränderliga projektdeltagaren är övertygad över ett projekts potential, framkallar han/hon ett starkt engagemang. Inte enbart för sig själv utan även hos sin omgivning.

¹⁶⁴Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

Deltagarna i de studerade projekten arbetade samtliga, med få undantag, betydligt mer och intensivare än de gör under mer rutinmässiga förhållanden. Projekten framstår ha en inneboende kraft i att engagera inblandade aktörer. Mest och intensivast arbetar dock den mycket föränderliga projektdeltagaren. Han/hon engagerar övriga projektdeltagare inte enbart med karisma utan även genom att föregå som exempel.¹⁶⁵ I berättelsen om Globen utgörs de tydligaste exemplen på vilka som engagerade och drev projekten hårdast av personer i projektledningen från Siab och i ett något senare skede även från Byggpaul (i kontrast med de från NCC), arkitekterna på Berg (kontrasterade mot arkitekterna från exempelvis VBB och FFNS i de med Globengruppen två konkurrerande tävlingsgrupperna) samt Nisses representant, och senare även i viss utsträckning Lundbergs representanter i Globen City. I Vasaterminalen är tydligaste exemplet Lundbergs representant i ägargruppen (i kontrast mot övriga ägarrepresentanter). I berättelsen om Sturegallerians tillkomst är det svårare att urskilja intryck huruvida någon aktör generellt var mer engagerad eller arbetade mer intensivt än andra. Det framstår snarare ha varierat under olika skeenden. En talande kontrast är dock Praktikertjänsts och Skandias respektive fastighetschefer vilka (mer eller mindre) samtidigt blev kontaktade av Badhus ledning - från Praktikertjänsts sida valde man att i hög grad engagera sig i projektet, på Skandia hade man en mer avvaktande inställning.

4) Den mycket föränderliga projektdeltagarens främsta resurs är "social kompetens" och han/hon är mer intresserad av människor än av teknik och finanser.

Slående i det empiriska materialet är hur pass socialt inriktade de personer som påtagligt förändrat sitt agerande är. De är medvetna om att genomförandet av projekten kräver andra människors kunskap. Kunskap som är bunden till individer och inte kan erhållas på andra sätt än genom dessa individers medverkan.

"Sedan hade jag en del killar ifrån främst Siab som jag kände då som var ett måste då liksom att ha med för att få den här riktiga.. så bra kompetens som möjligt. [...] Det är ju ett rätt så stort företag att köra ett sådant här projekt och då är det ju viktigt, tvunget, att ta ut sådana här nyckelpersoner.. därför får man ett sådant här personalansvar."¹⁶⁶

"Vi valde precis ut vilka personer vi ville ha i ledningen, det var viktigt för oss."¹⁶⁷

¹⁶⁵Karisma är ett svåranalyserat begrepp, "social kompetens" är inte mycket enklare att använda som utgångspunkt för en (socialfenomenologisk) beskrivning. Begreppen syftar dock här på delvis liknande egenskaper och det sistnämnda kommer att ligga till grund för en beskrivning under följande punkt 4. Att karisma och förändring hänger ihop är dock inte något nytt vilket återspeglas i exempelvis Webers ([1922] 1947: 358-63) beskrivning av vad han benämner karismatisk auktoritet. "...charismatic authority repudiates the past, and is in this sense a specifically revolutionary force." (Weber [1922] 1947: 362). Webers beskrivning av karisma kommer att återkomma senare i denna och följande delar av analysen.

¹⁶⁶Björn Larsson, Siab Stockholm.

¹⁶⁷Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholm Badhus AB.

"Det är personerna som är viktiga, det är alltså chefen för den avdelningen och den kontakt man får med honom och hur han verkar. Det tycker jag i många fall, och visar sig mer och mer, betyder otroligt mycket."¹⁶⁸

Den mycket föränderliga projektdeltagaren skapar således "sitt" projekt genom att arbeta hårt och få andra människor att arbeta hårt. Det senare åstadkommer han genom sitt intresse för, och kunskap om, andra människor. Men vad är det som han/hon vill skapa? Vad är det som driver den mycket föränderliga projektdeltagaren att arbeta så pass hårt? Vad är det han/hon vill åstadkomma?

5) Den mycket föränderliga projektdeltagaren har inte en exakt bild av vad projektet ska utmynna i, däremot är det viktigt att det blir något extra, något utöver det vanliga.

Den mycket föränderliga projektdeltagaren vill inte genomföra någon exakt plan. Han/hon har ingen färdig eller komplett bild av vad projektet ska, bör eller troligen kommer att utmynna i. Tvärtom är det utmaningen att jobba med något som är odefinierat som lockar. Det viktiga är att det blir något extra. De arkitekter som i hög grad förändrade sitt agerande som konsekvens av deltagandet i de studerade projekten motiverar sitt deltagande med att det inte går att motstå möjligheterna till att skapa något stort, nytt eller extraordinärt. Lennart Skoog, Svante Berg, Ralph Erskine med flera betonar att man helt enkelt inte klarar att hålla sig borta från denna typ av projekt. Även bland de byggare och finansierare som i hög grad förändrat sitt agerande framstår viljan att åstadkomma något extra, snarare än att åstadkomma någonting specifikt, att dominera. Man har visioner och grova idéer, inte exakta planer.

"När det gäller arenan i sig hade vi jobbat en hel del på design, sikt- och sittförhållanden samt storlekar och principlösningar för försörjning av området, energihanteringsfilosofier. Däremot visste ingen om det skulle vara stålbalkar eller hur mycket betong det skulle vara och sådant där."¹⁶⁹

"Styrgruppen som bestod av cheferna på Lundbergs, Siab och Hufvudstaden fick lite ryck - nu ska vi göra så här - man... jag tror man insåg hur fint det här blev alltefter som. Insikten ökade om vilket kanonprojekt det här var."¹⁷⁰

Att den mycket föränderliga projektdeltagaren söker utmaningar och vill skapa något extra innebär även att den mycket föränderliga projektdeltagaren i största möjliga mån undviker de alldagliga och de slentrianmässiga inslagen i vardagslivet. Exempelvis tackade de ledande arkitekterna på Berg nej till förfrågningar om man ville rita fler "Global" med motiveringen:

"Vi ville inte sitta och rita kopior, det vore inte speciellt kul."¹⁷¹

Denna inställning till det alldagliga och rutinmässiga gäller även formaliserade tillvägagångssätt, regler och kontroll. Den mycket föränder-

¹⁶⁸Assar Johansson, Prafa Fastighetsutveckling AB och tidigare Praktikertjänst AB.

¹⁶⁹Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

¹⁷⁰Arne Hilton, Electro Engineering AB och tidigare FJ Ingenjörbyrå

¹⁷¹Svante Berg, Berg Arkitektkontor AB.

liga projektdeltagaren vill vara fri från både byråkrati och andra personers direkta inflytande.

6) Den mycket föränderliga projektdeltagaren vill vara sin egen herre, vill inte vara kontrollerad av andra och strävar inte efter att i detalj kontrollera andra.

Även om han/hon vill engagera andra människor vilka besitter kunskaper vilka han/hon anser nödvändiga för att driva projektet framåt syftar inte den mycket föränderliga projektdeltagaren att mer i detalj kontrollera andras agerande. Då han/hon inte har en exakt bild av vad som ska göras finns ingen anledning att detaljstyra andras agerande. Tvärt om uppskattas alla initiativ som bidrar till att driva på och utveckla projektet.

"Det ena gav hela tiden det andra, det gav nya uppslag, det gav nya kontakter och så fort någon var tänd på idén så utnyttjade vi naturligtvis den energi som fanns. Och det var så projektet kom igång. Vi visste ju inte vilka som slutligen skulle bli dom som skulle stötta oss i gruppen. [...] Det utmärkande var stafettgången. Åke Larsson hade vi kontakt med, de tog med en marknadsanalytiker som gjorde ett bra jobb som gav oss näring så att vi kunde intressera först Söderberg på Stancia, han tog med Nisses... Det intressanta är att det är en stafett att bilda en grupp. Den ena tar med den andra, de bidrar med resurser och att utveckla idén..."¹⁷²

I referensramen utvecklad i del ett spekulerades huruvida individers förtroende för andra liksom för sig själv eventuellt kunde påverka individers och grupperns föränderlighet. Det är därför av intresse att låta den renodlade beskrivningen av den mycket föränderliga projektdeltagaren även omfatta hans/hennes självförtroende.

En tolkning av det empiriska materialet är att han/hon har ett grundmurat gott självförtroende. Han eller hon tror ohämmat på sin egen förmåga att åstadkomma det extra. Han/hon tvekar aldrig på huruvida idéerna eller visionerna är rätt eller fel och inte heller på sin förmåga att, på det ena eller det andra sättet, genomföra dem. Situationer som av den mindre föränderliga projektdeltagaren uppfattas som osäkra, ansträngande och kanske till och med hotande (se nedan) uppfattas av den mycket föränderliga projektdeltagaren som utmanande och stimulerande. Denna tolkning framstår som den mest rimliga och minst spekulativa utifrån det empiriska materialet. De personer som har förändrat sitt rutinmässiga agerande mest har givit tvärsäkra intryck i de intervjuer och samtal som förts i det empiriska fältarbetet (även i de fall förändringarna kan sägas ha varit av en företagsekonomiskt negativ karaktär). De beskrivs även av övriga aktörer som personer med mycket gott självförtroende.

Även en mer spekulativ kommentar kring vad det är som driver dessa personer kan vara på plats. De kanske försöker skapa monument och på så sätt göra sig odödliga. Är det kanske att bevisa något för andra och/eller för sig själva? Och i så fall hur pass grundmurat är självförtroendet? En mindre spekulativ tolkning, det vill säga en i det empiriska materialet betydligt mer underbyggd sådan, är att de personer vars agerande förändrat mest arbetar och drivs av att de tycker det är kul.

¹⁷²Esbjörn Adamsson, Berg Arkitektkontor AB.

7) Den mycket föränderliga projektdeltagaren trivs med sitt arbete, han/hon tycker det är kul. Att arbeta med stora projekt är det absolut roligaste som finns.

"Det var nog det roligaste jobb jag varit med om. Vasaterminalen var jätteroligt och jag har egentligen alltid tyckt att jag har haft roligt i mitt jobb, men Globen var något alldeles speciellt."¹⁷³

Den mindre föränderliga projektdeltagaren tycker visserligen också att extraordinära projekt är intressanta erfarenheter men att de också är tärande och att deltagande i dessa endast kan ske mellan mer alldagliga aktiviteter av rutinkaraktär (se nedan). Den mycket föränderliga projektdeltagaren kastar sig utan vidare från det ena unika projektet till det andra utan betänkligheter eller utmattning. Han/hon framstår även ha betydlig mindre distans mellan sitt arbetsliv och övriga liv. Arbetet har en centralare del i livet för den mycket föränderliga än för den mindre föränderlige projektdeltagaren.

"Jag hade då Globen och Alviks strand parallellt. Det blev minst 80 timmar i veckan och så skulle jag gifta mig mitt i. Vi sköt upp bröllopet flera gånger och som tur vad kunde jag lämna [bröllops-] festen ganska tidigt. Gästerna trodde nog att det var av andra skäl vi stack men jag satte mig och åkte upp till Stockholm för att jobba vidare med Globen..(skratt)."¹⁷⁴

"Vissa personer reagerar på det viset att de är trötta och slutkörda och.. kan inte tänka sig att gå in i ett stort projekt. Medan andra, människor är så olika, medan andra kan gå från det här och kasta sig in i Arlanda två med samma entusiasm.. människor är så olika."¹⁷⁵

Ovanstående idealtypsbeskrivning omfattar explicit främst den mycket föränderliga projektdeltagaren. Implicit säger den dock lika mycket om den mindre föränderliga. Genom en negation av ovanstående punkter kan en idealtyp i form av "den mindre föränderliga projektdeltagaren" konstrueras.

1) Den mindre föränderliga projektdeltagaren deltar i projekt för att han/hon blir utsedd att göra så, inte för att han/hon nödvändigtvis vill.

Av de personer som förändrat sitt rutinmässiga agerande minst har ingen blivit involverad i projekten genom en egen aktiv handling. Tvärtom har de kommit med som en konsekvens av någon annans agerande och genom händelseförlopp som endast delvis kan sägas vara relaterade till de studerade projekten. Exempelvis blev AP Fastigheters huvudrepresentant involverad i Globen på grund av köpet av Nisses. Likaså blev NCCs representeranter som härstammar från JCC involverade i Globen på grund av sammanslagningen av ABV och JCC. I Skandias fastighetsavdelning var man endast delvis involverade i Sturegallerian men blev i hög grad involverade på grund av Skandias köp av Badhus. Av samma anledning blev byggare från Skanska involverade i Sturegallerian. Likaså blev flera av de personer som förändrat sitt agerande

¹⁷³Hans Liljeroth, tidigare Siab Stockholm.

¹⁷⁴Carl-Gustav Pettersson, Redab och tidigare projektutvecklare åt Anders Nisses AB.

¹⁷⁵Esbjörn Adamsson, Berg Arkitektkontor AB.

minst "tilldelade" arbetsuppgifter av sina överordnade. De valde inte att delta och anser sig inte ha speciell kompetens att delta i de studerade projekten.

"Jag hade just kommit hem från ett projekt i Bagdad och var ledig och blev tilldelad projektet av min avdelningschef för att jag var ledig inte för att jag hade någon speciell kompetens."¹⁷⁶

"Vår grupp hade inte tidigare kontakter med Skandia och är inte specialiserade på något speciellt utan det ingick i vårt bevakningsområde. I och med att Skandia köpte Stockholms Badhus så kom dom åt det här kvarteret."¹⁷⁷

2) Den mindre föränderliga projektdeltagaren baserar sitt agerande på noggranna analyser av en stor mängd "data" och låter sig inte vilseledas av entusiasm eller önsketänkande om framtiden.

"Allt måste lösas i förväg. Byggprojekt är en mängd olika grejer som ska sammanlänkas i en total produkt. Och är man sen i att lösa delar i det där är det jävligt svårt och chansen att det blir fel är oändligt mycket större än om man tänkt igenom allt från början."¹⁷⁸

Den mindre föränderliga projektdeltagaren försöker hålla distans till både sin egen och andras entusiasm. Han/hon känner en plikt, eller en lojalitet mot sitt arbete. Arbetet är inte främst till för att uppfylla personliga drömmar utan syftar ytterst till att maximera den formella moderorganisationens finansiella avkastning från det specifika projektet.

"Det fanns inga investerings.. ja det fanns inte tillräckliga motiv för att göra en investering ur kapitalets synpunkt.. Jag rekommenderade att man inte skulle göra investeringen. [...] Visst var projektet lockande, det kan man inte komma ifrån. Jag hade inget emot det personligen men samtidigt hade jag nog inte mått så bra om jag hade rekommenderat att göra investeringen med de ramar som fanns."¹⁷⁹

3) Han/hon försöker se logiskt på sina arbetsuppgifter och kalkylera vilka alternativa handlingsalternativ som är ekonomiskt fördelaktigast. Ett sådant alternativ kan vara, och är ofta, att inte göra någonting.

"Vi hade internt en hel del diskussioner om vi bara skulle måla om huset och låta det vara, ett så kallat noll-alternativ, eller om vi skulle riva och bygga nytt. Det är inte självklart vad som är bästa affären. Vi gör alltid så att vi plockar fram ett beslutsunderlag på ett rätt så tidigt stadium."¹⁸⁰

Ett noll-alternativ, eller att inte göra någonting, kom även till uttryck i form av att representanterna i Globen City med AMF-p och AP Fastigheter som formell hemvist kan sägas ha varit för en konkurs av Globen City KB. I den plötsligt vändande konjunkturen ansåg de att det ekonomiskt fördelaktigaste alternativet var att avstå från att gå in med mer pengar i ägarbolaget.

¹⁷⁶Gert Sandquist, arbetschef NCC Bygg.

¹⁷⁷Klas Rising, arbetschef Skanska Bygg.

¹⁷⁸Klas Rising, arbetschef Skanska Bygg.

¹⁷⁹Dag Björklund, Newsec och tidigare NCC Fastigheter.

¹⁸⁰Rolf Gallon, Skandia Fastigheter.

4) Den mindre föränderliga projektdeltagarens främsta resurs är hans/hennes räknesticka, eller mer precist hans/hennes analytiska ekonomiska tänkande. Kalkylerad risk och avkastning är avgörande faktorer för val av handlingsalternativ.

I det empiriska materialet betonar de personer som i hög grad förändrat sitt agerande sin roll som personalansvariga och vikten av att vara människokännare. De som förändrat sitt agerande i mindre grad betonar vikten av ekonomiska avvägningar och vikten av att vara insatt i de "affärsmässiga" aspekterna av sin verksamhet, oavsett vilket yrke man har eller vilken typ av uppgift man ägnar sig åt.

"Jag arbetar med någonting som vi kallar "tre k" - kostnader, kapital och kunder och det är för att hyfsa vår balansräkning. För att när det gäller kapital se över våra omkostnader som inte är kostnader som uppstår på bygget. [...] Sett till den konjunkturfäsk som det blev så var det ju naturligtvis inte Globen det man helst la resurserna på. Det var ju ganska magert betalt, det var magra marginaler så att säga."¹⁸¹

I den mindre föränderliga projektdeltagarens värld existerar främst kostnader, investeringar, risker och avkastning i kronor och procent på bekostnad av fysiska objekt och människor.

"Försäkringsbolagen och kanske även vi kan vara belastade av att vi ibland ser fastighetsprojekt som vilka investeringar som helst. Man skiljer inte på papper som obligationer och på byggprojekt som består av människor."¹⁸²

5) Den mindre föränderliga projektdeltagaren vet bäst eller strävar efter att veta bäst. Han/hon känner till den rätta lösningen och/eller den rätta metoden att komma fram till den rätta lösningen.

Utifrån de omfattande analyserna och av de ekonomiska kalkylerna kommer han/hon fram till en exakt bild av vad ett projekt ska utmynna i liksom en detaljerad plan för dess genomförande. Detta anser den mindre föränderliga projektdeltagaren är *den rätta lösningen*.

"Hade jag fått konstruera Globen hade den blivit åtminstone 50 miljoner billigare och helt annorlunda."¹⁸³

"Vi vet ju då att om vi är en del i ett bolag har vi mycket mindre möjlighet att påverka och hävda våra intressen. Det blir ett sämre resultat helt enkelt."¹⁸⁴

6) I stora projekt vill den mindre föränderliga projektdeltagaren vara ensam herre på täppan.

Den mindre föränderliga projektdeltagaren baserar helst sitt agerande på formaliserade regler och rutiner. Vid projektdeltagande ersätter han/hon dessa med detaljerade planer. Följs dessa planer har han/hon inga problem av att låta sig kontrolleras. I de fall då detaljerade planer

¹⁸¹Lars Johannisson, NCC Bygg.

¹⁸²Bo G Boestad, AP Fastigheter och tidigare Skanska.

¹⁸³Håkan Sundquist, KTH och tidigare Siab Teknik.

¹⁸⁴Rolf Gallon, Skandia fastigheter.

inte existerar eller följs (som i de studerade projekten) försöker den mindre föränderliga projektdeltagaren att ta kontroll över händelserna.

"Vi vill vara ensamma. Då tvingas vi ta ansvar och får mer inflytande."¹⁸⁵

7) Den mindre föränderliga projektdeltagaren deltar enbart i projekt om det är mer ekonomiskt lönsamt än annan verksamhet.

Den mindre föränderliga projektdeltagaren vantrivs nödvändigtvis inte med sitt arbete men anser att stora projekt ofta är mer tärande både personligen och i ekonomiska termer för det företag han representerar.

"Risken är att man bränner sand med duktigt folk. Vid hög arbetsbelastning och kontinuerligt hög övertid kan konflikter för personalen uppstå i prioriteringen mellan familjens krav och jobbets krav på projektdeltagarens tid. Det gick alldeles för långt, man känner ju liksom i omgivningen när man närmar sig sådana där farliga gränser."¹⁸⁶

Arbetar gör den mindre föränderliga projektdeltagaren för att tjäna sitt levebröd och bidra med ekonomiskt resultat till den formella organisation man representerar.

"Man hade avtalat en liten slant för de egna prestationerna och sedan hade man en "fee" om man skulle bli utslängd skulle man få plåster på sårerna. Det som var intressant för oss var att man skulle få vara med och få konsultuppdraget om man vann. Det är det som är kärnbusinessen."¹⁸⁷

"Vi måste motivera om det här är en vettig investering för vår del. Det är naturligtvis ett stort arbete som läggs ner på att ta reda på vad det ska kosta men också på investeringskalkyler och konstatera om det här är någonting lönsamt."¹⁸⁸

Ovanstående idealtypsbeskrivning av den mycket respektive mindre föränderliga projektdeltagaren kan framstå som väl renodlad - på gränsen till raljerande. Syftet är att göra beskrivningen tydlig - vilket tänkande skulle känneteckna personer vilkas rutinmässiga agerande är extremt föränderligt respektive extremt stabilt vid deltagande i samarbetsprojekt. Syftet är inte att värdera de aktörer som förekommer i berättelserna i det empiriska materialet. Ingen ståndpunkt tas för huruvida ett visst agerande är moraliskt eller ens företagsekonomiskt (kan dessa två aspekter särskiljas?) önskvärt. Även om "den mycket föränderliga projektdeltagaren" kan framstå som på gränsen till galen då han/hon till synes utan vidare satsar allt på något okänt, och även om en värld bestående av enbart "mindre föränderliga projektdeltagare" skulle kunna kan framstå som olidligt trist, är det inte sådana budskap som jag försöker förmedla. Tvärtom har ett ideal av "fenomenologisk distans" (Schutz 1962) eller "etnometodologisk likgiltighet" (Garfinkel och Sacks 1986) eftersträfvats. Detta metodologiska ideal speglar väl min syn på huruvida vetenskapen bör moralisera och sätta sig själv på piedestal gentemot praktiken (se metodkapitel fyra samt Blomberg 1995). Det

¹⁸⁵Bo G Boestad, AP Fastigheter.

¹⁸⁶Kent Arvidsson, J&W Stockholm.

¹⁸⁷Kent Arvidsson, J&W Stockholm.

¹⁸⁸Rolf Gallon, Skandia Fastigheter.

speglar även intryck från det empiriska materialet. Personer vars agerande förändrats relativt mycket respektive relativt lite har sin formella hemvist i både ekonomiskt framgångsrika och mindre framgångsrika bolag. Enligt det empiriska materialet samvarierar inte graden av förändrat agerande och/eller likhet med den ena eller andra idealtypen med företagsekonomisk framgång. Den företagsekonomiska konsekvensen av deltagande i samarbetsprojekt kan lika väl vara framgång som misslyckande, oavsett om den formella organisationen representeras av den mycket eller den mindre föränderliga projektdeltagaren. Det kan även vara på plats att än en gång påpeka att idealtypskonstruktioner inte är detsamma som verklighet. De två ovan beskrivna typerna motsvaras inte av någon människa av kött eller blod. Eller för att vara ännu tydligare: C-G Pettersson tänker även i ekonomiska termer liksom Bo G Boestads kunskapslager om affärsvärlden även omfattar människor.

Beskrivningen av de två typiska projektdeltagarna har mycket gemensamt med tidigare typologiska beskrivningar inom samhällsvetenskaplig forskning. Genom att påtala några sådana likheter kan idealtyperna ovan ges en mer komplett bild. Den mycket föränderliga projektdeltagaren uppvisar påtagliga likheter med allt från entreprenörerna i Schumpeters ([1909] 1955) ekonomiska utvecklings-teori till nutida företagsekonomisk entreprenörsforskning (exempelvis Davidsson 1989).¹⁸⁹

"typical entrepreneurs retire from the arena only when and because their strength is spent and they feel no longer equal to their task. This does not seem to verify the picture of the economic man, balancing probable results against disutility of effort and reaching in due course a point of equilibrium beyond which he is not willing to go. [...] First of all, there is the dream and the will to found a private kingdom [...] what may be attained by industrial or commercial success. [...] Then there is the will to conquer; the impulse to fight, to prove oneself superior to others. [...] The financial result is a secondary consideration. [...] Finally, there is the joy of creating, of getting things done, or simply of exercising one's energy and ingenuity." (Schumpeter [1909] 1955: 92-3)

Han/hon uppvisar även likhet med Webers ([1909] 1947) karismatiska ledare (vilken återkommer nedan), med exempelvis McGregors (1960) "teori Y" ledare, med Deal och Kennedys (1983) visionära hjältar liksom med Zaleznik och Kets de Vries (1980) "maximum man". Den mycket föränderliga projektdeltagaren framstår endast vara ett specialfall av en i många sammanhang återkommande idealtyp.¹⁹⁰

Även den mindre föränderliga projektdeltagaren visar upp stora likheter med tidigare typologiska beskrivningar. Smith industriella

¹⁸⁹Det existerar enligt Davidsson (1989) ingen större konsensus inom nutida entreprenörsforskning över vilka som utgör entreprenörer eller vad som karaktäriserar entreprenörers tänkande och agerande ("personlighet"). Dock indikerar överlag personlighetsstudier att grundare av nya företag har relativt högt prestationsbehov och relativt hög självattribution (Davidsson 1989: 222). En beskrivning som har stora likheter med den mycket föränderliga projektdeltagaren är Stanworth och Currans (1973) "Artisanska entreprenörsroll". För en översikt över nutida entreprenörsforskning se Davidsson (1989: 15-48, 139-142) eller Wärneryd (1988).

¹⁹⁰Ledarskapslitteraturen skär tvärs igenom flera organisationsmodeller. McGregor (1960) är endast ett exempel på ett stort antal liknande renodlade beskrivningar. Likert (1961), Blake och Mouton (1964), Fiedler (1967) och Lennerlöf (1966) är exempel på generella modeller vilka kan sägas vara "ledarskapsversioner" av dikotomin mellan den effektiva byråkratin och den föränderliga självstyrande gruppen, redovisad i del ett ovan. För en diskussion av dessa ledarskapsmodeller och deras utveckling se Åkerlund (1994).

skottar och Mills snåltråkiga engelsmän är tidiga exempel på beskrivningar av den kanske mest kända och använda typologin som den mindre föränderliga projektdeltagaren liknar, en typ som vanligen går under epitetet - homo oeconomicus.¹⁹¹ En annan idealtypsbeskrivning vilken uppvisar tydliga likheter med den mindre föränderliga projektdeltagaren är Webers ([1904,1905, 1934] 1976) kontrastering av en företagare av "kapitalismens anda" gentemot en "traditionell" företagare.

"In fact, the *summum bonum* of this ethic, the earning of more and more money, combined with the strict avoidance of all spontaneous enjoyment of life, is above all completely devoid of any eudæmonistic, not to say hedonistic, admixture. It is thought of so purely as an end in itself, that from the point of view of the happiness of, or utility to, the single individual, it appears entirely transedental and absolutely irrational. Man is dominated by the making of money, by acquisition as the ultimate purpose of his life. Economic acquisition is no longer subordinated to man as the means for the satisfaction of his material needs." (Weber [1904, 1905, 1934] 1976: xii, 53).

Liksom tidiga ekonomer kan ha anklagas för att glorifierat sin ekonomiska människa kan sentida organisations- och ledarskapslitteratur sägas ha målat satiriska bilder av honom/henne. Det kanske mest graverande exemplet på detta utgörs av McGregors (1960) beskrivning av "teori X" ledaren. Även med honom/henne har dock den mindre föränderliga projektdeltagaren vissa gemensamma drag.

De två idealtyperna konstruerade i detta avsnitt kan slutligen beskrivas i form av två idealtypiska innehåll i kunskapslagren hos den mycket föränderliga respektive den mindre föränderliga projektdeltagaren.

Den mycket föränderliga projektdeltagarens tankar är således (1) framtidsinriktade och (2) grundar sig på uppfattningen av ett fåtal nära personers agerande. Den mycket föränderliga projektdeltagaren är (3) inte intresserad av finansiella överväganden eller resultat utan (4) av att skapa något stort och att arbeta med människor. Han/hon (5) tänker pragmatiskt - det spelar större roll att något skapas än exakt vad.

Den mindre föränderliga projektdeltagarens tankar fokuserar tvärtom (1) samtiden eller dåtiden och (2) grundar sig på analyser av en stor mängd "data". Han/hon (3) tänker i finansiella termer och (4) strävar efter att finna ut det handlingsalternativ som bidrar till högsta ekonomiska resultat. Den mindre föränderliga projektdeltagaren (5) tänker analytiskt - och anser att en riktig analys av situationen/omgivningen leder fram till den rätta projektplanen.

Beskrivningen av de två renodlade projektdeltagarnas respektive kunskapslager kan ges kortare och mer beskrivande epitet i form av: Den *entreprenöriellt* respektive den *finansiellt* tänkande projektdeltagaren.

Ovanstående idealtypsbeskrivning är ett resultat av analys och tolkning av det empiriska materialet, till stora delar redovisat i del två. Den har även klara kopplingar till tidigare beskrivningar i allt från 1700-talets tidiga ekonomiska teori, via sociologiska (mäster)verk drygt hundra år senare, till slutet av 1900-talets ledarskapslitteratur. De två idealtyperna säger dock ingenting om vilken typ av tänkande som kännetecknar projektdeltagare vilka i högre grad än andra *både* kan förän-

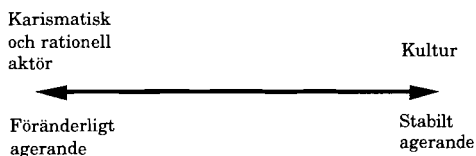
¹⁹¹Se de Monthoux (1983) för de tidiga ekonomernas syn på och beskrivning av den strävande och kalkylerande människan.

dra sitt rutinmässiga agerande *och* bibehålla sociala relationer till andra.

I följande avsnitt (7.3) kommer en analytisk länk mellan individuella kunskapslager och individers sociala relationer, det vill säga till en grupp nivå, att redovisas. Denna länk kan ses som en utgångspunkt för den empiriskt förankrade analysen av sociala relationer i nästföljande kapitel åtta. Dessutom leder den analytiska länken mellan de individuella idealtypsdockorna ovan och "konstitutiva normer" (se diskussionen om intersubjektivitet i kapitel tre ovan) på gruppnivå in på ett, inom de flesta samhällsvetenskapliga disciplinerna omdiskuterat ämne - rationalitet. Det finns all anledning att klargöra min syn på rationalitet, grundad på både den socialfenomenologiska referensramen (kapitel tre) och de empiriska intrycken (kapitel fem och sex), då denna har konsekvenser för hur resultaten i denna och följande analys bör tolkas. Därför kommer detta kapitel att avslutas med ett sådant klargörande.

7.3 Ytterligare en version av tankefigurens dikotoma motsättning

Enligt mer tillämpad forskning kring företagskultur har kultur en integrerande och stabiliserande inverkan på mänskligt agerande. Detsamma gäller institutioner enligt ny-institutionell organisationsteori (se avsnitt 2.2 och 2.3 ovan). Kultur, normer, förgivettaget tänkande stabiliserar agerande över tiden och samordnar det mellan individer. Förändring förklaras lite olika i olika skrifter inom företagskultur litteraturen. Huvudintrycket är dock att Deals och Kennedys (1983) hjältar lever vidare, om än i något mer problematiserad och nyanserad form (se avsnitt 2.2). Beskrivningar av dessa hjältar eller ledare uppvisar stora likheter med *båda* ovanstående idealtyper. Hjältarna fattar både rationella företagsekonomiskt förnuftiga beslut samt är entusiastiska karismatiska handlingskraftiga människokännare. Dikotomin mellan stabil och samordnande kultur å ena sidan och individuella förändringsagenter å den andra framträder dock.



Figur 18. Dikotomin föränderligt - stabilt agerande enligt litteratur om företagskultur.

Huvudfåran inom den ny-institutionella organisationsteorin (se avsnitt 2.3 ovan) är något tydligare. Jeppersson (1991) kontrasterar institutionellt agerande med handling. "Institutionella processer" samordnar och aktörers diskursivt medvetna handlingar förändrar. Enligt ny-institutionell teori, i Jepperssons tappning, är agerandets eventuella repro-

duktion eller förändring direkt härledbar till det agerande subjektets grad av reflektion. Dikotomin blir mellan den medvetna, reflekterande och rationellt handlande förändringsagenten och det förgivettagna institutionaliserade agerandet.



Figur 19. Dikotomin föränderligt - stabilt agerande enligt ny-institutionell organisationsteori.

En tolkning av det empiriska materialet och av de två konstruerade idealtyperna - den mycket respektive den mindre föränderliga projektdeltagaren - är att den mindre föränderliga projektdeltagaren är den mer rationella. Han/hon handlar på grundval av i förväg gjorda planer och kalkyler. Han/hon väger olika handlingsalternativ mot varandra. Enligt denna tolkning är den mycket föränderliga projektdeltagaren tvärtom irrationell. Utan större tankeverksamhet satsar han/hon all sin energi på att genomföra något han/hon inte närmare bestämt vet vad.

Denna tolkning av resultaten i ovanstående analys är i konflikt med exempelvis ny-institutionell organisationsteori, åtminstone i Jepperssons (1991) tappning.¹⁹² Tolkningen ligger närmare litteraturen om organisationskultur, i synnerhet den som beskriver förändringsagenten som mer karismatisk än rationell. Den mindre reflekterande och mer karismatiska projektdeltagarens agerande förändras i påtagligt högre grad än den rationella analytikerns. Analysen resulterande i de två idealtyperna omfattar dock tydligt dikotomin föränderlighet - stabilitet.



Figur 20. Dikotomin föränderligt - stabilt agerande enligt analysens första steg.

Tolkningen (i denna del av analysen, jämför avsnitt 7.4 nedan) går således emot delar av den ny-institutionella organisationsteorin och uppvisar vissa likheter med litteraturen om företagaskultur. Analysens resultat kan också sägas utgöra ännu ett uttryck för den dikotoma tankefiguren som beskrevs i kapitel två. Analysens första steg, resulterande i de två schutzianska idealtypsdockorna, kan sägas vara ytterligare en upprensning av den organisationsteoretiska paradoxen. Förändrat agerande

¹⁹²För den som inte håller med om detta vill jag påminna om Parsons (1937, 1951) strukturfunktionalistiska handlingsteori. Huvudfåran inom ny-institutionell organisationsteori uppvisar, enligt min mening, stora likheter med Parsons, i och för sig betydligt mer funktionalistiska liksom arkitektoniskt mer bländande, system, se Blomberg (1995).

kräver organisatoriskt kaos. Organisering, samordning eller stabila sociala relationer förhindrar förändrat agerande.

Idealtyperna i ovanstående analys är dock av individkaraktär och deras koppling till sociala relationer och till teorier om organisering är inte självklar. Relationen mellan individ och social relation behöver utvecklas. I nästa stycke följer en sådan utveckling i form av en analytisk länk mellan de ovan empiriskt grundade idealtyperna och två, inom samhällsvetenskapen minst sagt bekanta, idealtypsbeskrivna konstitutiva normer. Den analytiska länken bevarar frågan: Vad kännetecknar en social relation (eller en grupp) där chansen är stor att återfinna de ovan konstruerade individuella idealtyperna? De två idealtypiska normerna är dock inte baserade på de tidigare redovisade empiriska intrycken. Det är av en teoretisk karaktär och förtydligar hur de empiriskt grundade individuella idealtyperna är en upprepning av den tidigare redovisade dikotomin mellan förändring och stabilitet. Svaret utgör även en lämplig grund för den efterföljande analysen i kapitel åtta.

Två bekanta konstitutiva normer

En koppling mellan individ- och gruppnivå kan återfinnas i Webers ([1922] 1947) beskrivning av karismatisk auktoritet:

"The corporate group which is subject to charismatic authority is based on an emotional form of communal relationship."¹⁹³ (Weber [1922] 1947: 360)

"Both rational and traditional authority is thus specifically forms of everyday routine control of action; while the charismatic type is the direct antithesis of this. Bureaucratic authority is specifically rational in the sense of being bound to intellectually analysable rules; while charismatic authority is specifically irrational in the sense of being foregin to all rules." (Weber [1922] 1947: 361)

"In traditionally stereotyped periods, charisma is the greatest revolutionary force. The equally revolutionary force of 'reason' works from without altering the situation of action, and hence its problems finally in this way changing men's attitudes towards them; or it intellectualizes the individual. Charisma, on the other hand, may involve a subjective or internal reorientation born out of suffering, conflict or enthusiasm. It may then result in a radical alteration of the central system of attitudes and directions of action with a completely new orientation of all attitudes toward the different problems and structures of the 'world'. In prerationalistic periods, tradition and charisma between them have almost exhausted the whole of the orientation och action." (Weber [1922] 1947: 363)

I "förrationalistiska perioder" var karisma således enligt Weber den stora revolutionerande förändringskraften liksom tradition den stabiliserande. Enligt Weber kännetecknades sociala grupper samordnade av karismatisk auktoritet av en "emotionell form av gemenskapsrelationer" ("Gemeinde"/"Vergemeinschaftung"). Denna typ av grupp, samordnad av emotionella och traditionella relationer, kontrasterar Weber

¹⁹³Parsons fotnot: "Weber uses the term Geminde, which is not directly translateble. -ED." Weber, inspirerad av Tönnies, växlar mellan begreppen Gemeinde och Vergemeinschaftung. Översättningsproblematiken från tyskan är avsevärd (se Asplund 1991). Weber åsyftar dock någon form av relation med gemenskapskänsla eller familjekänsla. Själv översätter jag Tönnies "Gemeinschaft" och "Gesellschaft" till gemenskap och affärsskap. Se även nästföljande två fotnoter.

med grupper samordnade av "affärsmässiga" relationer ("Vergesellschaftung").¹⁹⁴ Den mest renodlade formen av "affärsmässiga" relationer exemplifierar Weber med rationella fria marknadsutbyten och frivilliga sällskap baserade på självintresse (Weber [1922] 1947: 137). "Marknadens" utbytesrelationer mellan individer präglas av konkurrens och självintresse. Dock kan dessa konkurrerande individer skapa överenskommelser i syfte att "förbättra sin konkurrenssituation" (Weber [1922] 1947: 138). Webers analys av denna typ av rationella "affärsmässiga" utbytesrelationer leder så småningom fram till hans, inom organisationsteorins mest kända, idealtypsbeskrivning - byråkratin (Weber [1922] 1947: 329-41). Byråkratin som enligt Weber är den mest rationella och tekniskt mest effektiva kontroll- (organisations-, eller samordnings-) formen. Utan att fördjupa oss i Webers omfattande referensverk tycks den karismatiska entreprenören ha ett intimt förhållande med den traditionella gruppen och ett närmast motsatt, distanseerat och konfliktfyllt förhållande med byråkratin:

"The capitalistic entrepreneur is, in our society, the only type who has been able to maintain at least relative immunity from subjection to the controll of rational bureaucratic knowledge. All the rest of the population have tended to be organized in large-scale corporate groups which are inevitably subject to bureaucratic controll." (Weber [1922] 1947: 339)

Webers två kontrasterande idealtyper av ledare (karismatisk kontra rationell) sammanlänkade med relationer och grupper (gemenskapliga kontra affärsmässiga) är ursprungligen inte Webers eget tema. Det spåras tillbaka, av både Parsons (1937, samt i Weber [1922] 1947) och Asplund (1991), till Tönnies ([1887]1963) beskrivning av "Gemeinschaft" och "Gesellschaft".

"The two types of relationship which Weber distinguishes in this section he himself calls *Vergemeinschaftung* and *Vergesellschaftung*. His usage here is an adaption of the well-known terms of Tönnies, *Gemeinschaft* and *Gesellschaft*, and has been directly influenced by Tönnies' work." (Parsons i Weber [1922] 1947: 136)

Den karismatiska (förändrings)agenten hör enligt Weber således hemma i Tönnies Gemeinschaft och den rationellt legala agenten i Gesellschaft. Detta leder till slutsatsen att de ovan konstruerade idealtyperna - den mycket respektive den mindre föränderliga projektdeltagaren - inte är något annat än en upprepning av ett, åtminstone enligt Asplund (1991), inom samhällsvetenskapen ålderstiget och oerhört inflytelserikt tema. Temat är inte mindre inflytelserikt i organisationsteorin (se exempelvis Perrow 1986: 144). Att så är fallet framgår tydligt i bland annat Burns och Stalkers (1961) tidiga version av organisationsteorins contingency-modell:

"There seemed to be two divergent systems of management practice. Neither was fully and consistently applied in any firm, although there was clear division between those managements which adhered generally to the one, and those which followed the other. Neither system was openly or consciously employed as an instrument of policy,

¹⁹⁴*Vergesellschaftung* (Weber) översätter Parsons till engelskans *associative* och *Gesellschaft* (Tönnies) översätter Loomis 1955 till *association* och 1963 till *society*, själv uppfattar jag "business" eller affärsmässighet/affärsskap som lämpliga svenska begrepp. Se även föregående och efterföljande fotnot.

although many beliefs and empirical methods associated with one or the other were expressed. One system, to which we gave the name 'mechanistic', appeared to be appropriate to an enterprise operating under relatively stable conditions. The other, 'organic', appeared to be required for conditions of change." (Burns och Stalker 1961: 5)

Burns och Stalker sammanlänkar (implicit) temat Gemeinschaft - Gesellschaft med temat stabilitet - förändring på samma sätt som analysen av det empiriska materialet hittills resulterat i, om än i "individualiserad" form.¹⁹⁵ Huruvida det empiriska materialet även leder fram till samma slutsats på gruppnivå ska nästa steg i analysen ge svar på. I det följande kommer frågan om aktörers förändrade agerande och stabila relationer att aktualiseras. Modellen utvecklad i kapitel tre kommer därmed att införas fullt ut för att tolka det empiriska materialet.

Grupp:	Tönnies:	Gemenskap	Affärsskap
	Burns & Stalker:	Organiskt system	Mekaniskt system
Individ:	Weber:	Karismatisk agent	Legalt rationell agent
	McGregor:	Teori Y	Teori X
	Blomberg:	Den mycket föränderliga projekttagaren	Den mindre föränderliga projekttagaren



Figur 21. Den dikotoma motsättningren enligt resultaten från analysens första steg.

I slutet av avsnitt 7.2 konstaterades att rationalitet är en het potatis i den samhällsvetenskapliga debatten. En tolkning av det empiriska materialet och av analysens två resulterande idealtyper (den mycket respektive den mindre...) är att rationellt tänkande är relaterat till mindre förändrat agerande och irrationellt tänkande är relaterat till relativt mer förändrat agerande (vid deltagande i samarbetsprojekt). En sådan tolkning stärks exempelvis av både Webers ([1922] 1947) beskrivning av karismatisk och traditionell auktoritet kontra legal rationell auktoritet. Tolkningen stöds också av Burns och Stalkers (1961) idealtypsbeskrivning av organiska och mekaniska system (se figur 21 ovan).

I modellen utvecklad i kapitel tre var tänkandets djup en av de faktorer som antogs påverka aktörers benägenhet att förändra sitt agerande. Agerande främst reproducerat av djupa kunskapslager (praktiskt medvetna eller omedvetna) antogs vara stabilare än agerande främst reproducerat genom ytliga kunskapslager (diskursivt medvetna). Likställs rationalitet med ytligt, det vill säga diskursivt medvetet tänkande går resultaten från ovanstående analys av de empiriska intrycken tvärt emot den dessförinnan deduktivt utvecklade modellen. Den

¹⁹⁵Noterbart är att Burns och Stalker (1961) vänder på begreppsparet organisk - mekanisk i jämförelse med Durkheim (1893/1933). Frågan är dock om det inte är Durkheim som vänder på begreppen. I min läsning av Durkheim uppfattade jag begreppen bakvända i förhållande till deras vardagsanvändning och Asplund (1991) gör en poäng av att Durkheim, i sin vilja att vända sig emot (den kommunistiske) Tönnies, medvetet vänder på begreppen. Enligt både Asplund och mig själv är således Burns och Stalkers användning av begreppen mer Tönniestrogna än Durkheims. Huruvida Burns och Stalker (1961) var närmare bekanta med Tönnies eller Durkheims skrifter är en annan femma. Min gissning är att så ej var fallet.

rationella agentens agerande är stabilare vid projektdeltagande än den karismatiska. Enligt modellen utvecklad i kapitel tre borde det vara tvärtom.

En sådan tolkning av idealtyperna, den mycket respektive den mindre föränderliga projektdeltagaren, är dock felaktig från det social-fenomenologiska perspektivet. Enligt detta perspektiv är tänkande i de ytligare domänerna av individens kunskapslager *inte* att likställa med rationellt agerande. I detta kapitels sista avsnitt kommer referensramen att förtydligas vad gäller dess syn på rationalitet. Detta förtydligande omformulerar delvis tolkningen av de ovan konstruerade idealtypsdockorna.

7.4 Rationellt agerande och medvetenhet

En strukturfunktionalistisk syn på "rationalitet" (exempelvis Parsons 1937) utgår från att en approximativt sann beskrivning av den yttre fysiska verkligheten är möjlig. Bästa sättet att nå sådan kunskap är genom vetenskapliga (positivistiska) metoder. Samhällsvetaren kan därmed beskriva situationer approximativt objektivt och avgöra vad som skulle vara en den effektivaste handlingen för honom/henne i den givna situationen. Samhällsvetarens vetenskapliga metoder gör att han/hon även åtnjuter privilegiet att uttala sig om hur andra agerande subjekt *bör* agera för att uppnå sina intressen. Enligt det strukturfunktionella perspektivet har även vardagsmannen/kvinnan intresse av att approximativt objektivt beskriva världen för att på så sätt rationellt och effektivt handla utifrån sina intressen. Praktikern och akademiskens kunskap överlappar därför varandra.

"Action is rational in so far as it pursues ends possible within the conditions of the situation, and by means which; among those available to the actor, are intrinsically best adapted to the end for reasons understandable and verifiable by positive empirical science." (Parsons 1937: 58)

Enligt Parsons (1937, 1951) har dock praktikern internaliserat olika normer vilka hindrar praktikern att agera rationellt. Normerna *reglerar* (eller *determinerar*) aktörens agerande. Gemensamma normer är basen för intersubjektivitet liksom garanten för stabila sociala relationer (ordning, samordning eller organisation).

Utan att gå in och i detalj dekonstruera det parsonsianska systemet kan konstateras att huruvida aktörers agerande bedöms vara rationellt eller inte, beror på om den studerade aktören agerar i överensstämmelse med forskarens analys av situationen. Analysen av situationen (enligt positiv empirisk vetenskap) omfattar dock inte tolkning av aktörens kunskapslager, varken vad gäller innehåll eller djup. Det är agerandets överensstämmelse med vetenskapsmannens approximativt objektiva analys av *den yttre fysiska* situationen som avgör om agerandet är att betrakta som rationellt eller inte. Överensstämmer inte agerandet med analysen *antas* det vara reglerat av någon internaliserad norm.

Ur ett strukturfunktionellt perspektiv är "den finansmässigt tänkande och mindre föränderliga projektdeltagaren" den av de två idealtypsdockorna konstruerade i detta kapitel som är mest rationell. Han/hon undersöker situationen med en stor mängd "data" och undviker att entusiasmeras av personliga intressen. Den entreprenöriellt tänkande och mycket föränderliga projektdeltagaren är tvärtom irrationell. Han/hon agerar utifrån knapphändig och subjektiv information.

Ovanstående strukturfunktionella tolkning av de två idealtypsdockorna konstruerade i detta kapitel är felaktig både utifrån den socialfenomenologiska referensramen och utifrån min tolkning av det empiriska materialet. Schutz (1962: 27-34, 1964: 64-88) har med teoretiska argument visat att rationella handlingar, i strikt mening, är omöjliga. En förutsättning för att man (forskare som praktiker) kan uppfatta en annan persons agerande som rationellt är att man tolkar situationen mer eller mindre likvärdigt, att man gör liknande förgivettaganden eller, med andra ord, existensen av en konstituerande norm. Att något uppfattas som rationellt kräver således att normer ligger till grund för *konstituerar* - agerandet. Agerande ses i det socialfenomenologiska perspektivet inte som *antingen* rationellt *eller* reglerat av normer. Allt agerande är en produkt av *både* diskursiva, praktiska *och* omedvetna kunskapslager. Det vill säga av både förgivettagna konstituerande normer och diskursiva överväganden. Agerande förklaras bäst utifrån analys av den agerande aktörens uppfattade värld, dvs utifrån aktörens kunskapslager. Den fenomenologiska distansen, eller den etnometodologiska likgiltigheten, betyder inte enbart att forskaren inte kan uttala sig om var som är rätt eller fel, bra eller dåligt. Det betyder även att han inte kan uttala sig om vad som är rationellt eller inte. Skalan rationellt - irrationellt faller samman och ersätts i den socialfenomenologiska handlingsteorin av idealtypiska beskrivningar av den agerande aktörens kunskapslager och agerande.¹⁹⁶

Varken den mycket eller den mindre föränderliga projektdeltagaren kan ur detta perspektiv anses vara mer eller mindre rationell. Att grunda sitt agerande på en stora mängder anonym "data" är varken bättre, sämre, rationellare eller irrationellare än att lita på ett fåtal vänner. De två renodlade projektdeltagarnas kunskapslager skiljer sig inte heller påtagligt åt vad gäller tänkandets djup. De skiljer sig främst vad gäller innehåll. Att både entreprenöriellt och finansiellt tänkande i hög grad var förgivettaget av aktörerna i det empiriska materialet illustreras exempelvis av hur oförstående de olika ägarrepresentanterna var för varandras inställning till Globen Citys hotande och sedermera realiserade konkurs. Även konflikten mellan byggprojektet Terminalbyggarnas projektchef och de tekniska konsulterna i Vasaterminalprojektet är ett uttryck för hur självklart riktigt aktörerna såg på sitt eget agerande. Tänkandets djup är dock en minst sagt svår dimension att studera empiriskt. I det empiriska materialet framgår även att aktörer stundom reflekterar över det egna agerandet och tänkandet, oavsett vilken idealtyp de hade mest gemensamt med:

¹⁹⁶Utryckt med Webers termer innebär detta att all rationalitet i vardagsvärlden är "materiell" eller "substantiv" (Weber [1922] 1947: 185-6). I praktiken existerar inte "formell" rationalitet. Se även Blomberg (1995).

"Försäkringsbolagen och kanske även vi kan vara belastade av att vi ibland ser fastighetsprojekt som vilka investeringar som helst. Man skiljer inte på papper som obligationer och på byggprojekt som består av människor."¹⁹⁷

"Dessutom var det så att vi bestämde oss direkt att det här ska vi ta, det tycker naturligtvis alla, men man har faktiskt olika ambitionsnivå och övertygelse i sådana här sammanhang. Ibland tävlar man, visst för att vinna, men det går inte alltid att mobilisera samma styrka som ibland görs."¹⁹⁸

"Jag tror inte det finns något protokollfört motiv till varför man gick in i det här [...]. Det som naturligtvis var avgörande här var ju prestige i projektet. Det finns ju så att säga andra värden än det rent fastighetsekonomiska för en stor bygg- och fastighetskoncern, som vill vara stor, stark och snygg. Har man den ambitionen är det ju lite väl tufft att säga nej när man har chansen att gå in i den här typen av projekt. Så visst sjutton kan det finnas mycket rationella motiv att ändå gå in. [...] De överväganden hade vi inte med, det var inte vår roll att göra de överväganden."¹⁹⁹

Säkrast är att nöja sig med att konstatera att både det entreprenöriella och det finansiella tänkandet i hög grad är förgivettaget men att båda tänkesätten tillåter (och delvis kräver) viss grad av reflektion. Skillnaden i de två renodlade kunskapslagren ligger således snarare i innehåll än i djup.

Analysens första steg har lett fram till slutsatser vilka kan sammanfattas i följande punkter:

1) Två schutzianska dockor har konstruerats. Den mycket föränderliga projektdeltagaren kännetecknas av ett entreprenöriellt tänkande och den mindre föränderliga projektdeltagaren av ett finansiellt.

2) De två individuella idealtypskonstruktionerna har enligt en stor mängd samhällsteori tydliga kopplingar till två idealtypsbeskrivna sociala relationer, eller konstitutiva normer, vilka jag via Tönnies gav epitetten gemenskap respektive affärsskap.

3) De två konstruerade idealtyperna ska inte tolkas såsom varande på en skala mellan rationellt respektive irrationellt agerande, eller som att det ena eller andra agerandet är baserat på mer eller mindre djupa kunskapslager. Båda tänkesätten utgör djupa (omedvetna/praktiskt medvetna) kunskapslager och båda tillåter/kräver någon grad av reflexivitet (diskursivt medvetna kunskapslager). Idealtyperna bör ses som *olika typer av innehåll*, snarare än som olika djup, av individers kunskapslager.

¹⁹⁷Bo G Boestad, AP Fastigheter och tidigare Skanska.

¹⁹⁸Bo Waldemarson, LE Lundbergföretagen AB.

¹⁹⁹Dag Björklund, Newsec och tidigare NCC Fastigheter.

TRE KONSTITUERANDE NORMER

I föregående kapitel beskrevs renodlat agerande och renodlat innehåll i kunskapslagren hos två schutzianska dockor. Dessutom presenterades en länk, via samhälls- och organisationsteori, till två typiska konstituerande normer som karaktäriserar grupper av individer där de två dockorna kan tänkas återfinnas. I detta avsnitt kommer individers sociala relationer att få en mer explicit och central roll. Till skillnad från kapitel sju kommer följande analys av grupper av individers sociala relationer explicit att bygga på intryck från det empiriska fältarbetet.

Baserat på modellen utvecklad i del ett och det empiriska materialet redovisat i del två ska i detta kapitel ett svar ges på forskningsfrågan (avsnitt 1.5 ovan):

Kan vissa individer och grupper av individer i högre grad än andra både förändra sina rutiner och samtidigt bibehålla sina sociala relationer, och i så fall vad karaktäriserar dessa individer och grupper?

I del två avslutades respektive berättelse med tabeller vilka beskriver konsekvenser av deltagande i de studerade projekten i form av individers och grupper av individers grad av förändrat agerande. Vid en lite mer noggrann granskning av dessa tabeller, och framför allt de bakomliggande berättelserna, framgår att projektdeltagare och andra aktörer i deras primär- och sekundärgrupp påtagligt förändrat sitt rutinmässiga agerande och trots det bibehållit sina tidigare utvecklade sociala relationer.

8.1 Grupper med förändrat rutinmässigt agerande och bibehållna sociala relationer

I det empiriska materialet går det att identifiera projektdeltagare vilka i hög grad både har förändrat sitt agerande och brutit sina tidigare sociala relationer. Dessa aktörer tycks skapa nya *tillfälliga* sociala relationer och bryta sina gamla, i och med sitt projektdeltagande. Nisses representant i Globenprojektet är ett tydligt exempel på en person som arbetade mycket självständigt från både övriga Nisses och andra

aktörer. Han interagerar ofta med helt nya bekantskaper och har få direkta kontakter med tidigare kollegor. Detsamma gäller i viss utsträckning flera av arkitekterna, både i arbetet med Vasaterminalen och med Globen, och om än i något mindre grad Praktikertjänsts fastighetschef i arbetet med Sturegallerian. Exempelen på relativt självständigt arbetande aktörer med relativt kortvariga sociala relationer utgörs alla av personer som förändrat sitt agerande i relativt hög grad samt vilkas tänkande uppvisar mer likhet med det entreprenöriella än med det finansiella tänkandet beskrivet i föregående kapitel.

Motsvarande samband kan identifieras bland flera av de projektdeltagare vilka förändrat sitt agerande minst. Flera av dessa arbetade mindre självständigt i förhållande till andra människor. Deras agerande sker i hög grad inom ramen för stabila sociala relationer vilka bibehålls trots projektdeltagandet. Skandias projektledning i Sturegallerian, "tvingades" att motivera sitt agerande inför sin styrelse och finansavdelning med kalkyler och planer i den så kallade blå boken. Arkitekterna från Tengboms arbetade inte med Vasaterminalen i den utsträckning som de själva föredrog. I tävlingen om Johanneshovsområdet arbetade Skanskas tävlingsgrupp enligt mer standardiserade och formaliserade rutiner (gällande hela Skanska-koncernen) än exempelvis Byggpauls eller Siabs representanter i Globengruppen. Dessa empiriska intryck stödjer den dikotoma motsättningen. De mycket föränderliga projektdeltagarna är de som även i hög grad bryter sina tidigare sociala relationer.

Det finns dock ett mindre antal ganska tydliga och ett större antal mindre tydliga undantag. Ett av de tydligare undantagen är siabesernas engagemang i Globenprojektet. Flera av Siabs representanter agerade inom ramen för tidigare utvecklade relationer. Globenprojektet kom att bli en del i en större kontinuerlig verksamhet för Siabgruppen. Man tog över flera av de i Globen tongivande personerna från arbetet med Vasaterminalen och flera av dessa hade tidigare erfarenhet av liknande projekt. Efter deltagandet i Globen arbetade man även aktivt på att skapa fler projekt av liknande karaktär, vilket även resulterade i flera nya projekt. För många siabeser utgör därmed Globen ett led i en lång kedja av stora projekt - Ähléns City, Nya Riksdagshuset, Royal Viking Hotell, Vasaterminalen, Globen, Kupolen i Borlänge, arenaprojektet i Berlin och så vidare. Ur detta perspektiv framstår inte deltagandet i Globenprojektet ha inneburit några större förändringar för Siabgruppen. Siabesernas tidigare sociala relationer är i hög grad intakta även om nya har tillkommit. Globen var endast ett led i en "spektakulära-projekt-tradition".

Samtidigt förändrade dock flera personer i Siab sitt rutinerade agerande på grund av sitt eller andra siabesers deltagande i Globen. Bland dem som var direkt involverade i arbetet fick projektet stora konsekvenser exempelvis för Björn Larsson (för fler exempel se avsnitt 5.2). Han var Siabs kandidat till projektchef för byggkonsortiet och kan närmast betraktas som lärjunge till den betydligt mer erfarne Hans Liljeroth. Globen betydde dock förändringar för andra siabeser än för de direkt involverade, exempelvis blev Kupolenprojektet i Borlänge ett av de största projekten för många siabeser som inte varit involverade i Globen.

I kontrast med siabeserna tycks flera involverade personer från NCC ha mindre stabila relationer. NCCs bygrupp (fd ABV) har inte interagerat regelbundet med representanterna för NCCs (fd ABV)

fastighetsverksamhet. Byggruppen tycks varken ha haft speciellt stabila relationer med andra byggare eller kunder, inom eller utanför, det egna formella bolaget (det finns dock enstaka undantag vad gäller kunder). Även om man har långvariga sociala relationer inom den egna primärgruppen, är relationerna med många aktörer utanför denna både relativt unga och har tidigare varit relativt kortvariga. De mindre stabila relationerna illustreras bland annat av bristen på kommunikation mellan den från NCC (dåvarande ABV) i Globenprojektet involverade byggruppen och representanterna i Globenprojektet från NCCs fastighetsavdelning (dåvarande ABVs). Detta yttrade sig bland annat i att man på ett möte med representanter från övriga formella organisationer hade olika uppfattning om huruvida NCC (dåvarande ABV) skulle dra sig ur eller fortsätta delta i Globengruppen. Representanter i NCC från före detta ABV beskriver även verksamheten inom sin formella moderorganisation som relativt löst samordnad.

"Det finns inget, att hitta det unika som präglar ABV är svårt.. ABV var ett traditionellt tjänstemannastyrt och ägt byggbolag. JCC var ju nästan som ett familjeföretag. ABV är ju mer vildvuxet inom en kultur och JCC var kanske mer strömlinjeformat och topstyrt.²⁰⁰

Ovanstående uttalande handlar om det tidigare formella moderbolaget ABV men är i än högre grad giltigt för det nya NCC. Verksamheten inom olika formella delar av NCC framstår vara minst lika lite samordnade som inom olika delar av det tidigare ABV. Man har sedan tidigare få långvariga sociala relationer med personer utanför den egna primärgruppen. Vid en jämförelse av deltagare i Globenprojektet från Siab och ABV (sedermera NCC) framstår siabesernas sociala relationer vara betydligt stabila.

Vad gäller arbetet under tävlingsskedet i tävlingen om Johanneshovsområdet kan Siabs representanter i Globengruppen även kontrasteras mot Skanskas representanter i arbetet med sitt tävlingsförslag. Siabs representanter framstår ha haft minst lika stabila relationer med andra aktörer inom Siab som Skanskas tävlingsskedet hade med aktörer inom Skanska. De i tävlingsskedet involverade siabeserna framstår också ha haft minst lika varaktiga relationer med aktörer utanför den egna formella organisationen som de i tävlingen involverade från Skanska. Däremot framstår de sociala relationerna vara av olika *typ*. Siabesernas sociala relationer är av en direkt karaktär. Man tycks utgöra delar av en, i jämförelse med Skanska, stor primärgrupp. De sociala relationerna tycks utgöras av relationer av en personlig karaktär. Samma personer är med i flera verksamheter och väljer medarbetare för specifika projekt vilka är tänkta att komplettera de egenskaper man själv och andra anser att man besitter. Detta tillvägagångssätt kommer bland annat till uttryck i det man kallar för farfarsmetoden. Farfarsmetoden innebär att man är med att rekryterar personal till ett projekt minst två hierarkiska nivåer ner. Detta menar man garanterar en viss olikhet i intressen hos de som arbetar med ett och samma projekt.

"Vi har ju en förmåga vi människor att vi tyr oss till jämlika på något sätt och det där är aldrig bra i en organisation utan det är bättre att man kompletterar varandra, och

²⁰⁰Dag Björklund, Newsec och tidigare NCC Fastigheter.

då tror jag det är en fördel om man kan köra den här farfarsmetoden för då kan man kanske se det lite mer objektivt. Att min underställde, jag vill ju gärna att han rekryterar en som är hans underställd så att de kompletterar varandra, så att de inte båda tycker om att det är jävligt skoj att hålla på med just de här prylarna."²⁰¹

Siabeserna betonar sin tradition och sin sammanhållning (se avsnitt 5.1 och 5.2) och arbetar samtidigt aktivt för att man inte ska bli för likriktade vid specifika projekt.

Skanskas representanter i arbetet med tävlingen om Johanneshovsområdet framstår liksom Siabs även de ha stabila relationer med andra aktörer (inom och utom den egna formella organisationen). Relationerna framstår dock vara av en mer indirekt karaktär. Skanskas representanter i tävlingen tillhör snarare flera sekundärgrupper än en stor primärgrupp. Relationerna framstår vara mer baserade på formella regler, finansiella nyckeltal och skrivna kontrakt än på personlig kännedom och förtroende. Skanskas representanter är i högre grad utvalda att delta i ett projekt på grund av ledig kapacitet och bevakningsområde än på grund av personligt intresse eller strävan efter oliktankande. Man betonar även att avkastningskraven är det som avgör huruvida man deltar i en tävling som den om Johanneshovsområdet.

"I princip måste alla verksamheter i Skanskakoncernen vara självbärande, går de inte med vinst läggs de ner ganska snart."²⁰²

Ett annat relativt tydligt undantag från de två kategorierna (bestående av i hög grad förändrat agerande och i relativt lägre grad stabila relationer respektive obetydligt förändrat agerande och i relativt högre grad stabila relationer) är Byggpauls representanter i arbetet med Globen. Det är visserligen inte klart huruvida Byggpaulgruppen hade fortsatt existera i mer eller mindre samma form om moderbolaget Anderssons inte hade fått finansiella problem. Dock är det svårt att se varför man inte skulle ha gjort det. För tydlighetens skull kan det dock vara lämpligt att avgränsa analysen till representanterna från Byggpauls projekteringsavdelning. Representanterna i arbetet med Globen från Byggpaul Teknik har nämligen i stor utsträckning fortsatt att arbeta tillsammans som en grupp. Trots upplösningen av Byggpaul finns delar av projekteringsavdelningen kvar i form av det nybildade bolaget Contec Byggprojektering AB. När övriga Byggpaul gick i konkurs och upplöstes valde man i projekteringsavdelningen att försöka driva verksamheten vidare. Man hade mycket väl kunnat lösa upp även denna del av Byggpaul men upplevde att det fanns en gemensam erfarenhet och tradition att föra vidare. Man valde, jämfört med att lösa upp gruppen, ett mer stabilt alternativ - man behöll de existerande sociala relationerna. Traditionen som ska föras vidare menar man består av upparbetade och långvariga kundkontakter (bibehållna relationer) men även i form av ett visst tillvägagångssätt (rutinmässigt agerande) i de konkreta uppdragen. Tillvägagångssättet beskriver man som att man är "nära verkligheten," eller mer konkret, ute på arbetsplatsen. Man projekterar inte isolerat från byggorganisationen eller från beställaren utan i "samverkan". Detta menar man skiljer sig

²⁰¹Björn Larsson, Siab Stockholm.

²⁰²Mats Mared, Skanska Syd AB och tidigare Skanska Bygg Stockholm.

mellan olika projekterare, inte minst mellan de fyra projekteringsgrupper som arbetade med Globen:

"När vi satt i det här konsortiet [Arenakonstruktörerna] och diskuterade hörde man kommentarerna hur man skulle angripa ett problem, hur de olika såg på det.. min spontana reaktion var att jag skulle gå till platschefen [på bygget] och tala med honom om det innan jag skulle säga att så här gör vi. Så jobbar vi [i dåvarande Byggpaul Teknik] och den känslan fick jag att NCC [dåvarande ABV Teknik] hade också."²⁰³

Attityden är delvis annorlunda i de andra projekteringsgrupperna och närmast den motsatta i den från J&W:

"Om man behöver en pelare som ser ut som ett revben så ritar man ett sådant optimalt. Sedan får man se vilka som kan tillverka ett sådant."²⁰⁴

Att man i projekteringsgruppen från Byggpaul kan sägas arbeta inom ramen för stabila relationer både inom sin egen primärgrupp och med andra aktörer (jämfört med exempelvis J&Ws projekteringsgrupp) samt att man valde att behålla de existerande sociala relationerna vid Byggpauls upplösning är ganska tydligt. Projektdeltagarna från Byggpauls projekteringsgrupp har således relativt stabila sociala relationer till andra. Ändå har konsekvenserna av deltagandet i Globenprojektet medfört påtagligt förändrat agerande i större omfattning än för de övriga projekterarna (se avsnitt 5.2 ovan).

Förutom ovanstående exempel finns det ett stort antal ganska svaga uttryck för att aktörer både i relativt hög grad har bibehållit sina sociala relationer och påtagligt har förändrat sitt rutinmässiga agerande. Uttrycken är dock ofta ganska otydliga och kräver stor textmassa att redovisa mer i detalj. Här följer dock ytterligare exempel (för den läsare som uppfattar exemplifieringarna som otydliga hänvisas till berättelserna i del två). Exempelvis kan NCCs teknikgrupp i Stockholm sägas ha stabilare sociala relationer med NCCs teknikgrupp i Göteborg liksom med flera byggrupper än NCCs byggrupper har med varandra. Ändå fick arbetet med Globenprojektet konsekvensen att projekterarnas agerande förändrades mer än byggarnas (avsnitt 5.2). Likaså förändrades påtagligt agerandet i både Theorells och FJs konsultgrupper, som en konsekvens av deltagandet i Globen, samtidigt som man i relativt hög grad framstår ha bibehållit sina sociala relationer både inom respektive primärgrupp och med andra aktörer. Dessutom har Lundbergs representanter i ägarkonsortierna i både Globen och Vasaterminalen minst lika stabila relationer med andra aktörer (både inom och utanför det formella moderbolaget) som övriga ägarrepresentanter. Lundbergs ledning kan trots detta sägas ha förändrat sitt agerande något mer än övriga ägarrepresentanter.

Även i berättelsen om Sturegallerians tillkomst finns uttryck för att aktörer i hög grad både kan förändra sitt agerande och bibehålla sina relationer. Stockholms Badhus ledning kan vid en första betraktelse framstå som ett antal individer med mycket instabila och kortvariga relationer. Ett antal individer byttes ut under projektets gång. Om man fokuserar den grupp i vilken aktörerna i hög grad förändrade sitt agerande, det vill säga Anders Byström och hans kollegor, blir bilden en

²⁰³György "Jurka" Pusker, Contec Byggprojektering AB och tidigare Byggpaul Teknik.

²⁰⁴Kent Arvidsson, J&W Stockholm.

annan. Denna grupp hade i stor utsträckning arbetat tillsammans innan de kom till Stockholms Badhus och Sturegallerianprojektet. De fortsatte även att göra det efter de lämnt Badhus och Sturegallerianprojektet i det nystartade företaget Edifikator. De arbetade även vidare med delvis samma projekt (dock ej Sturegallerian) och med samma människor som tidigare. Byström och hans kollegor framstår därmed som projektdeltagare vilkas sociala relationer är bibehållna trots att man flera gånger bytt formell hemvist. De förändrade dock sitt rutinmässiga agerande och utvecklade nya relationer i högre grad än exempelvis deltagarna från Skandia (se avsnitt 6.4 ovan). Samma resonemang går i viss mån att tillämpa på projektledningen från Praktikertjänst. Trots att gruppen formellt tillkom under arbetet med Sturegallerian fanns flera av gruppens relationer sedan tidigare i form av Praktikertjänst fastighetschefs personliga nätverk. Det var detta som låg till grund för nyanställningar liksom för val av den arkitekt man arbetade med. Även om man kanske inte i samma grad som gruppen från Skandia eller Badhus arbetade vidare inom gamla sociala relationer, utnyttjade man maximalt de relationer som trots allt fanns, samtidigt som man i jämförelsevis mycket hög grad förändrade sitt rutinmässiga agerande (se avsnitt 6.4 ovan).

Vad gäller dessa tre fastighetsförvaltande grupper kan samma skillnad som identifierades mellan Siab och Skanska i tävlingen om Johanneshov identifieras. Det är inte enbart huruvida de sociala relationerna bibehålls som skiljer dem åt, relationerna tycks även vara av olika *typ*. Skandiagruppens relationer med övrig verksamhet inom Skandia är (liksom Skanskagruppen i Johanneshovstävlingen) baserad på formella rutiner och ekonomiska överväganden. I gruppen från Praktikertjänst och Stockholms Badhus har relationerna (liksom i Siabgruppen i Globen) en mer personlig karaktär. Detta gäller även deras relationer med aktörer utanför den egna primärgruppen. Badhus projektledning valde exempelvis byggare på grund av tidigare personliga relationer och efter personliga egenskaper. Praktikertjänsts projektledning valde byggare efter hur stort personligt förtroende man fick för de olika anbudsgivarna. Skandias projektledning valde byggare efter lägsta pris i kombination med att Skandias styrelse, vid köpet av Skanskas aktier i Badhus, lovat Skanska att få bygga i kvarteret. Samma skillnad mellan olika *typ* av relationer kan återfinnas mellan byggarna från ABV (numera NCC) och byggarna från Skanska som medverkade till Sturegallerians tillkomst. I ABV-gruppen föredrar man att arbeta med förtroendeuppdrag och i nära samarbete med beställaren, i Skanska-gruppen ser man helst att man får lämna anbud på färdiga handlingar och sedan bygga utan beställarens inblandning.

Vad gäller arkitekterna i Vasaterminalen, tycks de med mest förändrade rutiner även ha de med minst stabila relationerna. Arkitekterna på det före detta kontoret Arken har i högre grad än arkitekterna på Tengboms brutit sina gamla sociala relationer. Ralf Erskine som arbetade i högre grad individuellt med projektet från sitt kontor har dock både bibehållit sina tidigare relationer och i hög grad förändrat sitt rutinmässiga agerande. Tomas Boisen på Tengboms utgör ett påtagligt undantag då han i hög grad förändrat sitt rutinmässiga agerande inom ramen för relativt stabila relationer. Även arkitekterna Ahlquist och Culiati har delvis, men i mindre utsträckning än de nyss nämnda, bibehållit tidigare existerande sociala relationer trots att man i hög grad

förändrat sitt rutinmässiga agerande. Både arkitekterna Skooghs och Murmans deltagande i Sturegallerianprojektet fick konsekvenser i form av påtagligt förändrat rutinmässigt agerande (bland annat i jämförelse med arkitekt Öreberg). Ändå har främst Skoogh bibehållit många av sina sedan tidigare existerande sociala relationer.

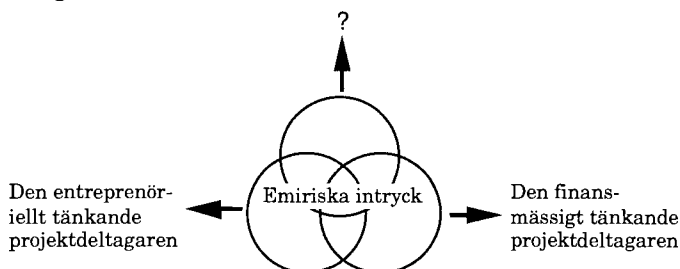
De empiriska uttrycken för att bibehålla sociala relationer inte nödvändigtvis alltid behöver vara omöjligt att kombinera med i hög grad förändrat rutinmässigt agerande är således många. De är dock inte självklara utan behöver ett stort inslag av tolkning. Tillsammans bildar de dock en bild av att en viss typ av projektdeltagare, i en viss typ av grupp, är bättre än andra på att överskrida motsättningen mellan stabilitet/ordning och förändring/kaos. Gränserna i empirin mellan denna typ av grupp och andra är ytterst otydliga. En viss kontinuitet finns alltid i människors sociala relationer. I empirin finns även uttryck för att det finns olika *typer* av sociala relationer. Denna oskarpa, men ändå framträdande, bild ligger till grund för analysen i följande avsnitt.

8.2 Tänkande i grupper med både bibehållna relationer och föränderligt agerande

Ovan har konstaterats att det i de studerade projekten har deltagit aktörer som i hög grad brutit tidigare existerande relationer. Flertalet av dessa (bland annat från Nisses, Berg och Arken) har som konsekvens av sitt deltagande i projekten i hög grad förändrat sitt rutinmässiga agerande. Dessa projektdeltagare uppvisar stora likheter med "den mycket föränderliga projektdeltagaren" i form av ett "entreprenöriellt" tänkande (se kapitel sju). Dessutom har identifierats aktörer vilka i betydligt högre grad har bibehållit sina sociala relationer och som endast obetydligt förändrat sitt rutinmässiga agerande (bland annat från Skanska, J&W och Skandia). En tredje kategori projektdeltagare är de aktörer som *både* i hög grad har bibehållit sina relationer *och* samtidigt i hög grad har förändrat sitt rutinmässiga agerande, samt ibland även utvecklat nya relationer. Det är de sistnämnda som fokuseras i detta avsnitt. Vilket tänkande karaktäriserar dessa projektdeltagare, och kanske även andra aktörer i dessa projektdeltagares primär- och sekundärgrupper? Existerar någon typ av konstituerande norm vilken gör dessa grupper både föränderliga och stabila?

Även nedanstående beskrivning är av idealtypskaraktär. Vissa drag hos aktörer i praktiken är förstärkta medan andra utelämnas helt (se avsnitt 4.2 ovan). Den tredje kategorin idealtypiskt tänkande, som beskrivs nedan, skiljer sig på fundamentala punkter från de två idealtyperna som konstruerades i kapitel två. De empiriskt studerade aktörernas tänkande kan dock påminna om fler än en av de tre idealtyperna. Detta innebär att om de empiriskt studerade projektdeltagarna delas in i tre kategorier, i avseende på vilket idealtypiskt tänkande deras tänkande påminner mest om, överlappar de tre kategorierna. Förhållandet mellan de empiriskt studerade projektdeltagarnas tänkande

och de tre idealtypiska kunskapsinnehållen kan illustreras med följande figur.



Figur 22. Förhållandet mellan studerade aktörers tänkande och tre idealtypiska innehåll i aktörers djupa kunskapslager.

Tänkandet som kännetecknar denna tredje kategori projektdeltagare beskrivs inledningsvis i form av sju renodlade påståenden. I efterföljande analys kommer dessa påståenden att, med hjälp av teori, utvecklas till en tredje idealtyp av aktörers djupa kunskapslager. Därefter kan denna idealtyp fungera såsom en byggkloss till den, i kapitel tre, utvecklade förklaringsmodellen.

1) Ekonomisk verksamhet ska tillfredsställa "männsliga behov" hos samtliga involverade aktörer. Detta görs bäst genom att uppnå samförstånd eller till och med konsensus dem emellan.

Vid en första betraktelse uppvisar projektdeltagare, som både bibehållit sina relationer och förändrat sitt agerande, likheter med både den mycket och den mindre föränderliga projektdeltagaren. Man betonar mänskliga relationer, förtroende och vikten av rätt personlighet hos dem man arbetar med. Man utgår från att delta i projekt och att arbete överhuvudtaget har med att tillfredsställa och motivera människor att göra. Detta tänkande överensstämmer i hög grad med det entreprenöriella tänkandet (se kapitel sju). Man menar även att arbeta, både inom gruppen och med andra, görs bäst genom samförstånd vad gäller tillvägagångssätt och resultat. Lyckas man inte uppnå konsensus bör man åtminstone se till att alla får vara med och dela på kakan.

"När det gäller förhandlingssidan då är det att inse att motsidan måste känna att han vinner någonting. Att aldrig stenhårt hålla på sin uppfattning, även om jag är övertygad om att jag har rätt så måste man ändå alltid kunna bjuda. Det finns en del människor som jag ofta råkat ut för som tror att om de manövrerar in motsidan i ett hörn så får man honom att stanna kvar där. Men blir man inmotad i ett hörn så gör man allt för att komma ur det där. Då står de här som försökt manövrera in en förvånade och tittar på - faan han kom ju ur det i alla fall."²⁰⁵

Ekonomiska incitament, budgetar och detaljerade avtal anser man inte är viktigt för att arbetet ska fungera eller leda till önskvärda resultat (även detta påminner om det entreprenöriella tänkandet).

²⁰⁵Hans Liljeroth, tidigare Siab Stockholm.

"Dessa (planer, checklistor etc i byggmanualen) behöver inte följas till punkt och pricka. ...men man vet att det är Hovetbyggarnas manual som gäller, inte Siabs eller Byggpauls."²⁰⁶

"Det finns folk som kan rita organisationscheman och grejer - det kan inte jag."²⁰⁷

"Kontraktskrivandet är inte det enda viktiga. Det är ett nödvändigt komplement till den grundläggande tanken om man ska gå samman. [...] Vad man då gör så sätter man sig ner och diskuterar om sina förutsättningar och hur man på ömse håll bedömer det aktuella projektet. Har man då samma syn att man tycker det här är intressant så diskuterar man sina förutsättningar att jobba vidare i ett sådant här konsortium, eller vad man nu väljer för samarbetsform. Och dom diskussionerna, och det som fastställs hur man affärsmässigt tror på och vill utveckla sitt deltagande i ett sådant här projekt, är ju helt avgörande. Avtal överhuvudtaget är ju egentligen, lite tillspetsat, bara till för att reglera om det blir bekymmer i ett senare tillfälle."²⁰⁸

2) I varje projekt går det att komma fram till och genomföra en bästa lösning, inte enbart för direkt inblandade aktörer utan även ur ett större perspektiv.

I likhet med den finansiellt tänkande mindre föränderliga projektdeltagaren och till skillnad från den entreprenöriellt tänkande mycket föränderliga projektdeltagaren anser man dock att det finns en bästa lösning, eller åtminstone en logisk eller rationell lösning. Denna är dock inte den lösning som maximerar den finansiella avkastningen av en viss arbetsinsats, exempelvis ett projekt, utan en lösning som syntetiserar betydligt fler och mer kvalitativa aspekter. En sådan aspekt är att människor som arbetar med projektet ska trivas med arbetet (se punkt ett ovan). Detta är dock endast en aspekt. En annan aspekt är att projektarbetet har ett högt resursutnyttjande, det vill säga är produktivt. Inte enbart vad gäller de resurser som finns inom den egna formella hemvisten utan även ur ett större perspektiv. Arbetet ska vara produktivt utifrån de lämpligaste existerande tekniska lösningarna, utifrån de rätta leverantörerna och för att producera det mest behövliga för kunderna. Och inte enbart för de kunder som betalar notan utan för slutkonsumenten, för Stockholm eller ytterst för hela "samhället". "Den rätta lösningen" utgår således inte från individens eller gruppens egenintresse utan från ett mer allomfattande perspektiv. Eller som Stockholms Badhus VD och ansvarig för Sturegallerianprojektet uttrycker sig angående vad som är viktigt för att genomföra bra projekt:

"Det fanns en bra idé, det fanns en riktig sann idé. Det är någonting utöver en ren fastighetsspekulation, att det betyder någonting för Stockholm. [...] Fördelningen mellan intressenterna vilket gjorde att Skandia inte var i majoritet skapade hos dem en frustration och då såg de inte till saken utan de såg till sitt eget intresse. I stället för att se att de kunde bidra till att utveckla hela Stureplan så såg de helt till sin egen sits. Så vi beslutade dra igång utan dem. [...] Att ha en trovärdig idé är det man missar på mest. Att ha en trovärdig idé som inte tar fasta på det fastighetsspekulativa utan tar fasta på värdet för människor i det man gör. Att det blir bra för människorna i projektet."²⁰⁹

²⁰⁶Björn Larsson, Siab Stockholm.

²⁰⁷Assar Johansson Prafa Fastighetsutveckling AB och tidigare Praktikertjänst AB.

²⁰⁸Bo Waldemarson, LE Lundbergföretagen AB.

²⁰⁹Anders Byström, Edifikator Fastighets AB och tidigare Stockholm Badhus AB.

Det viktigaste för projektdeltagarna från grupper med både stabila relationer och föränderligt agerande tycks vara att projektet bidrar med något annat än pengar och till något större än den egna formella organisationens vinst.²¹⁰

3) Utveckling och genomförande av projekt bör involverade personer både vara lika och olika.

I grupper med både bibehållna relationer och förändrat agerande strävar aktörerna efter att arbeta tillsammans med personer som är både lika och olika. Man anser att arbeta, både med projekt och med annat, bäst sker om det existerar en viss likhet i "personlighet". Man menar att det är viktigt med en "gemensam grundsyn" eller att man är "besjälade av samma anda". Det är den "gemensamma grundsynen" som ligger till grund för analysen i detta avsnitt. Kunskap om det som i detta avsnitt benämns "konstituerande norm" finns således hos de studerade aktörerna och det påverkar deras agerande och relationer. Aktörerna i praktiken uttrycker dock denna kunskap med lite varierande (vagare och mindre konsistenta) termer. Det är exempelvis inga problem att förklara hur viktigt det är att "företag känner varandra". Psykologiska termer som "personlighet", fysiska termer som "kemi" eller det inom samhällsvetenskaperna vanliga begreppet "kultur" används för att uttrycka samma sak - det är viktigt med någon form av (antagen) likhet mellan individers djupare kunskapslager.²¹¹

Samtidigt betonar samma aktörer vikten av olikhet. Att man i det praktiska arbetet har olika intressen och kunskaper. Det anses fördelaktigt både för den personliga tillfredsställelsen och projektets resultat om man kompletterar varandra. Aktörerna, i grupper med både bibehållna relationer och föränderligt agerande, menar (dock uttryckt i andra termer) att de yttligare kunskapslagren bör vara varierande och komplementära.

Ett av de tydligare empiriska uttrycken för detta är, återigen, siabeserna. Förutom att projektdeltagarna från Siab uppvisar stora likheter vad gäller tänkande och agerande med de i detta kapitel redovisade punkterna har man ändå olika praktiska kunskaper och intressen. Björn Larsson intresserar sig främst för organisering och personal, Hans Liljeroth för affärsidéer, strategier och förhandlingar, Sverker Lerheden för teknik och planering, Håkan Birke för byggande med hjälp

²¹⁰ I reflekterande akademisk (cynisk?) anda kan ifrågasättas huruvida ärligt menade dessa (kanske osedvanligt vackra) ord är från de intervjuade aktörerna. Min uppfattning är att de överlag är ärligt menade. I synnerhet då de uttrycks helt spontant i intervjuerna, vilket oftast varit fallet. De som uttrycker egenintresse eller finansiell avkastning som de viktigaste motiven för sitt agerande framstår inte heller skämmas för det (varför skulle de?). Om det är frågan om legitimering av agerande som den intervjuade anser har mindre vackra motiv eller om det är mer ärliga uttryck för aktörens tänkande är nödvändigtvis inte en intressant distinktion. Skillnaden mellan de olika aktörernas agerande under intervjun (i ord) kan antas samvariera med skillnader i tänkande kring och agerande i de studerade projekten (se avsnitt 4.3 i metodkapitlet). Legitimering eller ej - ett mönster framträder.

²¹¹ Aktörernas kunskap om behovet av viss likhet mellan, och visst innehåll i, individernas djupare kunskapslager är ett empiriskt uttryck till stöd för exempelvis Schutz och Garfinkels syn på intersubjektivitet och normer (de är konstitutiva och kräver reflektion för att reproduceras) och går emot exempelvis Parsons och den ny-institutionella organisationsteorins deterministiska syn (där reflektion är ett hot mot normernas reproduktion). Se avsnitt 2.4 och 7.4 samt Blomberg (1995).

av datorer och CAD/CAM och så vidare. På Siab kommer strävan efter komplementäritet även till uttryck i form av den så kallade farfarsmetoden (se avsnitt 7.1). Även i övriga både föränderliga och stabila grupper finns uttryck för och exempel på en strävan efter både likhet och komplementäritet:

"Jag försöker anställa olika människor som kompletterar varann. Dels ska man ha en viss grundkunskap och respekt för varandra, sedan är det bra om man är olika, då gör och tänker man olika och det är utvecklande".²¹²

"Det är precis med arkitekter som med fastighets- och byggbolag. Det är utvecklande att jobba med olika. Huvudsaken är att man gillar varandra som personer. [...] Jag tror det är bra med många kockar. Även om det blir, och ska va, lite fighting. För helheten.. annars blir det lite trist".²¹³

"För det första tror jag företagen måste ha betydande likheter i sitt grundläggande tänkande hur man bedriver sin verksamhet. [...] För det andra det är ju en fördel, om man då har den här fundamentala lika basen i sitt tänkande, att man också kompletterar varandra. Att man, rent i det praktiska sättet att arbeta, arbetar lite annorlunda. Även om man har samma grundläggande filosofi för sitt företagande. Sedan är det ju lite av tillfälligheternas spel, en sådan faktor som att man känner ett företag. ..personkontakter och sådant".²¹⁴

Dessa och andra exempel på uttryck för hur aktörerna, i grupper med både bibehållna relationer och förändrat agerande, strävar efter både en gemensam nämnare i (djupare) delar av kunskapslagren och olikhet vad gäller andra (ytligare) delar av kunskapslagren står i hjärt kontrast till främst de mindre förändrade aktörerna. De sistnämnda har deltagit i de studerade samarbetsprojekten därför att de "tvingats" till det på grund av någon annan "affär" (exempelvis AP-Fastigheters köp av Nisses eller Skanskas köp av Stockholms Badhus). Att delta i samarbetsprojekt menar man i de mindre förändrade grupperna främst motiveras av riskspridning eller av att minska konkurrens vid anbudsgivning eller av andra ekonomiska kriterier. Personlig utveckling, komplementära resurser nödvändiga för att göra ett "bra" projekt (i andra avseenden än finansiell avkastning) eller att det är kul att arbeta med "många kockar" talar man mycket lite om i de mindre förändrade grupperna (se kapitel sju).

4) Deltagande i projekt får både fysiska och immateriella konsekvenser vilka sannolikt kommer att existera under lång tid framöver. Därför måste enskilda projekt ses med ett långsiktigt perspektiv.

I kapitel sju beskrev jag det entreprenöriella tänkandet som framtidsorienterat i kontrast till det närmast statiska eller tillbakablickande finansiella tänkandet. I grupperna, med både bibehållna relationer och förändrat agerande, finns uttryck för att man inte enbart blickar framåt - man blickar långt framåt. Det långsiktiga tänkandet framstår vara förknippat med att de enskilda projekten ska bidra till någonting annat

²¹²Assar Johansson Prafa Fastighetsutveckling AB och tidigare Praktikertjänst AB.

²¹³Lennart Skoogh, Skooghs Arkitektbyrå AB.

²¹⁴Bo Waldemarson, LE Lundbergföretagen AB.

än finansiell avkastning. Det ska även bidra till något mer "kvalitativt" för framtiden. Globen, Vasaterminalen och Sturegallerian är exempel på hus i vilka människor ska spendera tid och pengar under lång tid framöver. I grupperna, med både bibehållna relationer och förändrat agerande, finns tydliga uttryck för denna typ av överväganden.

"Byggherrar är ibland alltför lockade att snabbt få in hyresintäkter och tidspressen mot slutet av projektet kan bli oerhörd. Inte för att jag vill påstå att Sturegallerian blev lidande men alltför hög press leder till sämre kvalitet. Inte sådant som syns de första åren utan en mer långsiktig kvalitet kan bli lidande. I Sturegallerian blev det bra men pressen blev oerhörd sista året."²¹⁵

Projekten ses även som om de kan medföra varaktiga konsekvenser som är mindre påtagliga än fysiska byggnader. Även om lärande, utveckling och avveckling inte alltid är uttalade motiv till deltagande i projekt finns uttryck för sådana överväganden i de både förändrade och stabila grupperna:

"Man kan inte bara vara med i tävlingar, då utvecklar man en viss profil, det krävs en viss typ av personer och man har svårt att sysselsätta tekniker och sådana man behöver så fort det blir genomförande. Det gäller att hålla balans på projekten."²¹⁶

"Det är sällan som byggföretag expanderar snabbt genom att skrapa ihop folk, man måste mödosamt bygga ihop en duktig organisation genom att få gott rykte totalt och även lokalt för att dra till sig duktiga människor och få den organisationen att växa till sig och skaffa kontakter .byggmarknader är "local business". Kontaktmässigt och när det gäller sätt att jobba och inte minst för att skaffa medarbetare. Rekrytera folk så att man får alltifrån goda ingenjörer, erfarna bygglidare och så att säga rätt kunder. Och en nykomling som dimper ner på marknaden skrapar inte ihop det där i brådrasket. Det tar många tiotal år."²¹⁷

Detta långsiktiga tänkande är en rimlig förklaring till varför man inom Siab efter deltagandet i Globen fortsatte att strida för att få vara med i de relativt få liknande stora projekt som kunde tänkas bli genomförda trots den internationellt vändande konjunkturen. En satsning som kom att belönas bland annat i form av Kupolen i Borlänge och en vunnen projekttävling om en OS-arena i Berlin. I motsvarande situation valde man inom NCC att i princip avveckla utlandsverksamheten (då denna inte bedömdes som lönsam). Det långsiktiga tänkandet är också en stark förklaring till varför just Lundbergs och Siabs representanter stred hårdast för att rädda Globen City från konkurs.

Det finns dock fler utmärkande karaktäristika för de projektdeltagare som både i hög grad förändrat sina rutiner och bibehållit sina sociala relationer. Man anser bland annat att:

5) Förtroendefullt samarbete är både ett viktigt medel och ett högt prioriterat mål vid deltagande i projekt.

I grupperna, med både bibehållna relationer och förändrat agerande, strävar aktörerna efter att uppnå förtroendefulla samarbetsrelationer

²¹⁵Eric Grundmark, NCC Bygg .

²¹⁶Boris Culiati, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiati Arkitekter samt Arken.

²¹⁷Representant för Byggpaul som valt att vara anonym.

både inom den egna primärgruppen och med andra aktörer. I avsnitt 8.1 ovan redovisades empiriska uttryck för att det existerar olika typer av sociala relationer. I dessa grupper dominerar den mer "personliga" typen av relation. I renodlad form kan denna typ sägas bestå i att man *litar på personer*, det vill säga på att de personer man arbetar med agerar i syfte att genomföra "projektets bästa". Den andra typen kan renodlat sägas bestå i att man *litar på regler*, det vill säga att det krävs formaliserade rutiner, avtal omfattande ekonomiska incitament för att andra personer inte ska agera i egenintresse på andras och "projektets" bekostnad.

Att man litar på personer snarare än regler kan ses som en förutsättning för att samarbete mellan (olika) personer ska fungera. Samtidigt kan framgångsrikt samarbete medföra att man vågar lita på varandra och andra. Förtroendefulla samarbetsrelationer ses därmed både som mål och medel vid deltagande i projekt:

"Man ska inte sitta på sammanträden och skylla på varandra eller ha en projektleddare som svingar på piskan heller. Det ska vara lite festligt. Man ska vara på samma våglängd, att man garvar åt samma saker och associationerna går åt samma håll - då blir resultatet bättre."²¹⁸

"Det kan aldrig finnas någon nackdel med att ha samarbetat med en person, det måste bara vara positivt. Om jag får en bra kontakt med en person som litar på mig så visst jämnar han vägen. Det är uppenbart."²¹⁹

"Som allt annat kommer det tillbaka till personer och personlighet. En del folk har väldigt svårt att samarbeta med andra. Det finns någon slags gammaldags föreställning om att det är så pass unikt det man gör och att det inte går att samarbeta med andra - bästa resultatet blir om en gör det. Jag är inte så säker på det. Jag är en sådan där designer/gestaltare själv men jag tycker det är väldigt roligt att samarbeta med andra."²²⁰

"Samspel" visar tre män som kring ett bord bearbetar ett projekt. Det kan ange, att vi var tre personer, Carl Pålsson, Sven Dahlborg och jag som på sin tid startade SIAB, dåvarande Svenska Industribyggen AB. Men främst har det en symbolisk betydelse. Det ska vara en bild av det sätt varpå alla inom företaget arbetat sedan starten, nämligen som ett lag. Likaså skall det vara ett uttryck för inriktningen, att så skall även i fortsättningen arbetet i SIAB bedrivas."²²¹

Fokuseringen på samarbete och förtroende som självändamål kan kontrasteras med det finansiella tänkandets fokusering på ekonomisk avkastning som självändamål (se kapitel sju). I likhet med det finansiella tänkandet finns dock tron på att en bästa lösning går att finna och genomföra.

I grupperna, med både bibehållna relationer och förändrat agerande, skiljer sig aktörernas tänkande från den entreprenöriellt tänkande projektdeltagarens på fler sätt. Den mycket föränderliga projektdeltagarens drivkraft är i mångt och mycket att skapa något extra, något annorlunda eller någonting stort. Ju mer unika projekt

²¹⁸Lennart Skoogh, Skooghs Arkitektbyrå AB.

²¹⁹Assar Johansson, Prafa Fastighetsutveckling AB och tidigare Praktikertjänst AB.

²²⁰Boris Culiati, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiati Arkitekter samt Arken.

²²¹Siabs årsredovisning 1981: 3, undertecknat av Håkan Birke Sr, se även avsnitt 5.1.

desto bättre. Den mindre föränderliga projektdeltagaren strävar snarare efter att maximera den finansiella avkastningen på investerat kapital. Ju lönsammare projekt desto bättre. Projektdeltagare, från grupper med både bibehållna relationer och förändrat agerande, tänker betydligt mer i analytiska och kalkylerande termer, än vad som kännetecknar det entreprenöriella tänkandet. Detta mer analytiska tänkande skiljer sig dock från det finansiella tänkandet då det inte främst fokuserar pengar, risk och finansiell avkastning:

7) Framgångsrikt projektdeltagande mäts i kvalitativa termer som tekniskt lämplig eller fulländad konstruktion, estetiskt lyckad utformning och/eller oproblematiserad produktionsprocess.

Förutom att tillfredsställa deltagarnas mer sociala eller mänskliga behov och att skapa och/eller förvalta förtroendefulla samarbetsrelationer är mer funktionella, tekniska eller estetiska överväganden viktiga. Under punkt två ovan påstod jag att projektdeltagare, med både bibehållna relationer och förändrat agerande, anser att ett projekts framgång beror på huruvida det bidrar till ökad samhällsnytta. Denna typ av (omöjliga) kalkyler arbetar man dock inte med på en diskursivt medveten nivå. Man menar dock att mer finansiella överväganden ofta står i vägen för andra mer kvalitativa överväganden. En funktionell byggnad, ett tekniskt fulländat projekt, en estetiskt lyckad utformning och/eller en väl genomförd produktionsprocess ses som viktigare kriterier för ett lyckat projekt och som bättre garantier för ökad nytta ur ett vidare perspektiv.

"Ja, Globen är lyckat för Stockholms stad och Sverige. Stockholm finns med på kartan som evenemangsstad. Globen används till så mycket - ishockey, påvens besök, skattedagen.."222

"Ja, det är ett lyckat projekt. Vi har lyckats kompromissa vad gäller två världar - Sveriges mest centrala kontor och en bussterminal. Miljön i bussterminalen, bussterminaler som normalt är asfalt och plåttak, blev extremt fin. Den hänger ihop med landets dyraste kontor ovanför. Däremot finns inga kommunikationer emellan, det är olika entréer och så vidare - både sammanförda och separata."223

De funktionella, tekniska, estetiska eller "kvalitetsrelaterade" kriterierna gör det möjligt och till och med nödvändigt att analysera och kalkylera olika handlingsalternativ och att utföra planer för implementering av det bästa alternativet. Kriterierna, och därpå grundade handlingsalternativ, kan även ligga till grund för ekonomiska kalkyler. Analyserna, planerna och de ekonomiska kalkylerna ses dock endast som medel att uppnå "den rätta lösningen" vilken enligt ovan redovisade punkter inte nödvändigtvis är densamma som den med högst finansiell avkastning. I det finansiella tänkandet är förhållandet det motsatta - teknik, estetik och produktion är några av många möjliga medel att tjäna pengar. Kriterierna för framgång innebär dock att tänkandet i grupperna, med både bibehållna relationer och förändrat agerande, liknar det finansiella tänkandet såtillvida att det betonar

²²²Hans Liljeroth, tidigare Siab Stockholm.

²²³Boris Culiati, HJS Arkitektkontor AB och tidigare Boris Culiati Arkitekter samt Arken.

kalkylering, maximering eller optimering. Det skiljer sig på denna punkt markant från det entreprenöriella tänkandet.

8.3 Ett konsistent kvalitetsrelaterat tänkande

Ovanstående punkter bygger på intryck från det empiriska fältarbetet. De är dock renodlade såtillvida att jag medvetet valt vissa dimensioner av det jag uppfattat av den studerade praktiken. För att uppfylla de krav på tydlighet och konsistens som bör ställas på idealtypskonstruktioner (se avsnitt 4.2 ovan) kommer jag här att förtydliga och ytterligare renodla idealtypen "det kvalitetsrelaterade tänkandet". Idealtypskonstruktionen utgör en ny byggkloss till den i kapitel tre utvecklade förklaringsmodellen (se figur 10 i avsnitt 3.2 ovan).

Mitt emellan?

Gemensamt för projektdeltagarna från grupper med både bibehållna relationer och förändrat agerande är, att dessa (i varierande grad) betonar *människor*, människors sociala och materiella behov samt *kvalitet*, i vid mening, vilket kan komma till uttryck i form av teknisk excellens, estetisk fulländning, smidig produktionsprocess eller liknande. Dessa aktörers fokus på kvalitet, och med detta förknippade kriterier för lyckade projekt, gör att kalkylering och analytisk förmåga betonas i betydligt högre grad än i det entreprenöriella tänkandet.

Är inte de mänskliga, eller sociala, och de kvalitetsrelaterade och kalkylerande aspekterna motstridiga? Om entreprenörtänkandets människofokus (vilket i kapitel sju visade sig samvariera med i hög grad förändrat rutinemässigt agerande) och analytiskt och kalkylmässigt tänkande (vilket visade sig samvariera med hög grad av bibehållna sociala relationer) kan kombineras är det kanske tautologiskt att påstå att detta leder till både förändrat agerande och stabila relationer? Det framstår på grundval av den dikotoma motsättningen, beskriven i kapitel två, även mindre sannolikt att en sådan kombination är möjlig - jag har hittills hävdad att försöka kombinera dessa vore paradoxalt. Är inte den nya konstruktionen egentligen bara en kompromiss mellan, lite utav både, det entreprenöriella och det finansmässiga tänkandet.

Det i detta kapitel beskrivna tänkandet skiljer sig dock på fundamentala punkter från både det entreprenöriella och det finansiella tänkandet. Att fokusera människors sociala behov *och* kvalitet, i vid mening, behöver nödvändigtvis inte heller vara motsägelsefullt. Tvärtom kan de hänga intimt samman. Ovan har konstaterats att aktörer präglade av det kvalitetsrelaterade tänkandet ser sin yrkesmässiga verksamhet i allmänhet och stora projekt i synnerhet, ytterst syfta till ökad nytta i ett vidare perspektiv, varken till att bygga största möjliga monument eller att tjäna pengar för pengarnas egen skull. Att maximera samhällsnytta är i och för sig omöjligt. Att maximalt tillfredsställa samtliga nu existerande och i framtiden existerande människors materiella och sociala behov är knappast en rimlig ambition. Tanken på att projektdeltagande liksom projektens fysiska

resultat är till för människor är dock tydligt i det kvalitetsrelaterade tänkandet. Detsamma gäller de resurser som krävs för att genomföra projekten. Ett av de viktigaste medlen för ett lyckat projekt är enligt det kvalitetsrelaterade tänkandet engagerade, ärliga och tillfredsställda människor.

"Det beror på vad personerna är besjälade av som går in, med vilken uppriktighet. Så fort det går in någon som är taktiker eller glömmer målet och börjar för egna syften eller kortsiktiga syften, då blir det grus i maskineriet, då blir det jobbigt. Man måste prata om vad man vill med huset och man måste visa att man är ärlig, att man är uppriktig i sina uppsåt."²²⁴

"Vi ansåg oss vara en mycket effektiv organisation. Rätt människa på rätt plats och anställning avgör allt, samt att skapa ett rätt arbetsklimat. Det är svårt att säga hur det går att skapa. Det gäller att vara människa, att kunna prata med olika typer av människor, att vara ärlig. Ge beröm och kritik direkt."²²⁵

"Ledarskapsförmågan och engagemang hos de tongivande inblandade är viktigt. Kompetens kan du alltid köpa på dig."²²⁶

Kvalitet och människor hänger således intimt samman, enligt det kvalitetsrelaterade tänkandet. I det följande ska jag även visa att denna idealtypskonstruktion på fundamentala punkter skiljer sig från de två tidigare konstruerade idealtyperna. Det är således inte frågan om en kompromiss mellan, eller en blandning av, de två motstridiga idealtypskonstruktionerna den finansiellt respektive entreprenöriellt tänkande projektdeltagaren.

Kvalitetsrelaterat kontra finansiellt tänkande

Människor är olika, så är också tänkande om människor. Det finansiella tänkandet ser människor såsom varande någon form av homo oeconomicus - "rationella" maximerare av självnytta eller så pass fixerade vid att tjäna pengar att det blir ett mål i sig (jämför Weber [1904, 1905, 1934] 1976). Denna människosyn behöver inte betecknas som god eller ond, cynisk eller romantisk. Det viktiga i detta sammanhang är att det bygger på ett *homogenitetsantagande*. Alla människor drivs av samma intressen (pengar), de är mer eller mindre lika och därmed ersättningsbara. Varje enskild människa blir därför mindre viktig vid genomförandet av en enskild investering (exempelvis ett stort bygg- och fastighetsprojekt). Investeringar i nya och underhållet av gamla relationer med enskilda människor blir därför av relativt låg prioritet.

Det kvalitetsrelaterade tänkandet grundar sig inte nödvändigtvis på en "godare" människosyn. Dock på ett *heterogenitetsantagande*. Dels finns det "taktiker", "kortsiktiga egoister" och andra som man bör undvika. Dels finns de med "rätt personlighet", det är bland dessa man bör välja sina samarbetspartners. Även dessa människor har dock olika intressen och kunskaper vilka kan komplettera varandra. Man måste därför vårda de relationer man har med dessa. Så länge det inte går snett i

²²⁴Assar Johansson, Prufa Fastighetsutveckling AB och tidigare Praktikertjänst AB.

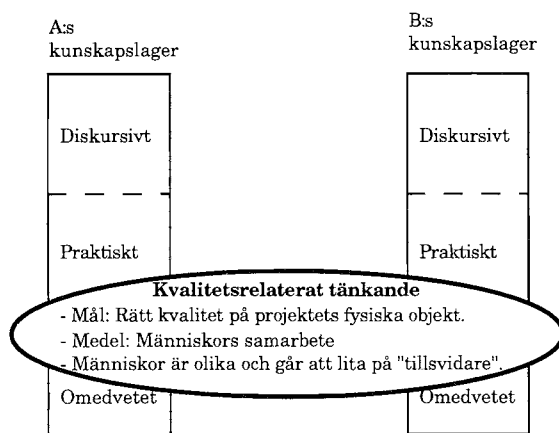
²²⁵Tor Gustavsson, Siab Stockholm.

²²⁶Bengt Birgersson, Mälardalens Högskola och tidigare Byggpaul Teknik.

dessa relationer vågar man lita på varandra. *Tillsvidare* anser man att andra människor är goda samarbetspartners. Inte *förrän bevis på motsatsen* utnämner man någon till "taktiker".

Antagandet om att stora projekt bör leda till "rätt" kvalitet i ett vidare perspektiv och ytterst till ökad samhällsnytta är tillsammans med heterogenitetsantagandet de två mest fundamentala skillnaderna mellan det kvalitetsrelaterade och det finansmässiga tänkandet. De övriga skillnaderna kan ses som konsekvenser av dessa. Exempelvis kan det långsiktiga inslaget sägas vara en följd av att exempelvis fysiska byggnader förväntas tillföra samhällsnytta under en lång tid framåt, liksom av att sociala relationer och människors kunskaper förändras över tiden. Det närmast statiska finansmässiga tänkandet förklaras av att framtiden är förknippad med risk. Det är alltid bättre med säker avkastning idag än osäker i morgon. Den största likheten mellan de två tänkesätten är antagandet om att det existerar en bästa lösning. De kalkylerande inslagen i de båda tänkesätten kan ses som en följd av detta.

Det renodlade kvalitetsrelaterade tänkandet utgör således den på empiriska intryck grundade byggklossen till den i del ett utvecklade modellen. Figur tio (avsnitt 3.2) kan därför fyllas i, vad gäller den mer eller mindre intersubjektiva konstituerande normen i de djupare kunskapslagren hos projektdeltagare som både i hög grad bibehåller tidigare existerande sociala relationer och förändrar sitt rutinemässiga agerande:



Figur 23. Kvalitetsrelaterat tänkande som stabiliserar en grupp före, under och efter tillkomsten av och deltagande i samarbetsprojekt.

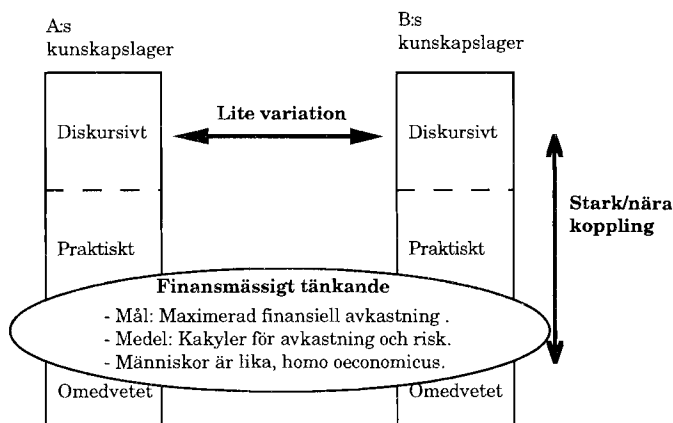
Modellen är dock fortfarande ofullständig. Varför skulle mer eller mindre intersubjektivt kvalitetsrelaterat tänkande leda till högre grad av förändrat rutinemässigt agerande vid deltagande i samarbetsprojekt än mer eller mindre intersubjektivt finansmässigt tänkande? Detta beror nödvändigtvis inte på att det kvalitetsrelaterade tänkandet är mindre intersubjektivt än det finansmässiga tänkandet utan på att det tillåter högre grad av variation i individernas ytligare kunskapslager.

I grupper där aktörerna präglas av ett finansmässigt tänkande samordnas agerandet inte enbart av konstituerande normer omfattande de djupare kunskapslagren. Finansmässigt tänkande förefaller inte räcka till för att på egen hand stabilisera ett antal aktörers relationer.

Antagande om homo oeconomicus gör att individernas agerande måste samordnas av diskursivt medvetet producerade och reproducerade artefakter. Man måste (eller antar att man måste) på något sätt aktivt kontrollera varandras agerande. I det empiriska materialet kommer denna kontroll till uttryck främst i form av byråkratiska regler och rutiner. Även om de formella organisationsstrukturerna i exempelvis Siab, NCC och Skanska är påfallande lika varandra, "används" de på påfallande olika sätt. För de studerade aktörerna från Siab har de formella strukturerna inte lika central betydelse som för motsvarande aktörer i Skanska. De existerar även i Siab men de används inte i lika stor utsträckning som en kontroll- eller samordningsmekanism.

Relationerna i grupper i vilka aktörerna i hög grad präglas av det finansiella tänkandet stabiliseras således av en kombination av två nära kopplade mekanismer: 1) En kombination av diskursivt medvetet (re)producerade artefakter och 2) det mer eller mindre intersubjektiva finansiella tänkandet i de djupare delarna av individernas kunskapslager. Dessa två samordningsmekanismer verkar genom två olika delar av individens kunskapslager. De framstår även vara en förutsättning för varandra. För att ett antal aktörer ska interagera regelbundet enligt (diskursivt reproducerade) finansiella kriterier, byråkratiska regler och formella organisationsstrukturer är ett stort inslag av det finansiella tänkandet nödvändigt. För att ett antal aktörer i hög grad präglade av det finansiella tänkandet ska bibehålla sina sociala relationer är utvecklad byråkrati nödvändig.

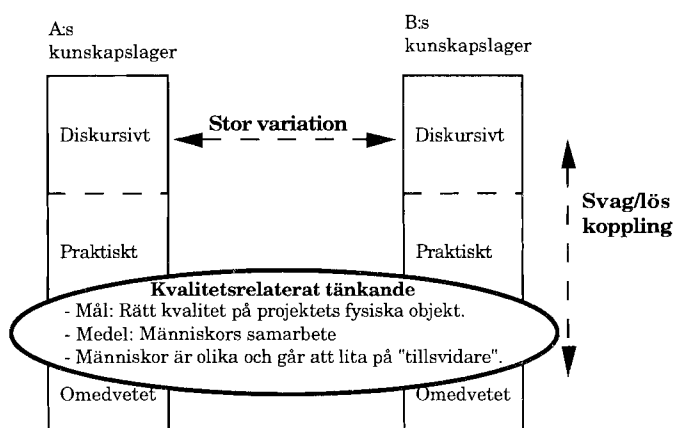
Detta innebär att i en grupp präglad av finansiellt tänkande, är de ytligare och djupare delarna av en individs kunskapslager relativt starkt eller nära kopplade till varandra. Innehållet i de olika lagren är i hög grad beroende av varandra. Antar aktörerna att varandras djupare lager är relativt lika (i form av finansiellt tänkande) är sannolikt även de ytligare lagren lika. Bristen på variation, medför en relativt liten chans att rutiniserat agerande i hög grad förändras i samband med deltagande i samarbetsprojekt.



Figur 24. En grupp bestående av två individer vilkas rutinmässiga agerande liksom sociala relation är mycket stabil (vid deltagande i samarbetsprojekt).

I de grupper där medlemmar i hög grad präglas av det kvalitetsrelaterade tänkandet är förhållandet det motsatta. Då människor "tillsvidare" antas vara goda samarbetspartners vilka inte prioriterar egenintressen framför "projektets" mer allomfattande mål (se avsnitt 8.1) finns inget behov av att kontrollera varandras agerande. Individerna agerar och tolkar varandras agerande utifrån utgångspunkten att man själv och de flesta andra är goda samarbetspartners. Det kvalitetsrelaterade tänkandet kan på så sätt stabilisera individers relationer utan att det behöver kompletteras av (diskursivt medvetet reproducerade) artefakter. Byråkratiska regler och formella organisationsstrukturer är inte nödvändiga kontroll- och samordningsmekanismer. Sådana kan mycket väl existera men de behöver inte användas aktivt för att gamla och nya sociala relationer ska kunna bibehållas.

Detta innebär att projektdeltagare från grupper präglade av det kvalitetsrelaterade tänkandet har en lösare koppling mellan de djupare och ytligare kunskapslagren. Antagen hög intersubjektivitet i de djupare kunskapslagren behöver därför inte återspeglas i form av likhet i de ytligare kunskapslagren. Grupper präglade av det kvalitetsrelaterade tänkandet har därför större variation mellan aktörernas diskursiva medvetande. Denna variation gör att deras agerande har relativt stor chans att förändras vid deltagande i samarbetsprojekt. Det djupa kvalitetsrelaterade tänkandet stabiliserar aktörernas relationer samtidigt som variationen i de ytligare regionerna gör deras agerande förändringsbenäget.



Figur 25. Två individer vilka i hög grad både kan bibehålla sin sociala relation och samtidigt förändra sitt respektive rutinmässiga agerande (vid deltagande i samarbetsprojekt).

Ovanstående figur är baserad på empiriska intryck och är en vidare-utveckling av den i kapitel tre utvecklade förklaringsmodellen. Liksom de individuella idealtyperna utvecklade i kapitel sju, beskriver modellen endast vissa delar av en renodlad grupps konstituerande norm. Den idealtypiska konstituerande normen omfattar de aspekter av aktörers

kunskapslager som påverkar en grupp individers sociala relationer och rutiniserade agerande, vid deltagande i samarbetsprojekt. Modellen utgör ett jakande svar på denna studies forskningsfråga (avsnitt 1.5 ovan) och beskriver en renodlad sådan grupp. Modellen är ett av den utförda studiens huvudresultat.

Kvalitetsrelaterat kontra entreprenöriellt tänkande

Ovan har kvalitetsrelaterat innehåll i aktörers djupare kunskapslager kontrasterats med ett finansiellt dito. Men hur och i vilken grad skiljer sig det kvalitetsrelaterade tänkandet från det entreprenöriella? Är det inte en fråga om två mycket lika innehåll? Båda omfattar fokus på människor och båda är framtidsorienterade. Det existerar dock även påtagliga skillnader mellan de två idealtypskonstruktionerna.

Vad som driver entreprenören är visserligen svårt att få en bild av. Skapa monument, bevisa sitt värde eller att ha kul (se avsnitt 7.2). Det förefaller dock som om någon form av egen skaparglädje går före att bidra med "rätt" kvalitet i ett vidare perspektiv. Här finner vi således en skillnad i målet med projektarbete. Skaparglädje och något unikt kontra samhällsnytta och "rätt" kvalitet.

Vad gäller tidsuppfattning har jag ovan beskrivit det finansiella tänkandet som tillbakablickande eller statiskt och det entreprenöriella och det kvalitetsrelaterade tänkandet som framtidsorienterat. De olika målen är en möjlig förklaring till varför det entreprenöriella tänkandet visserligen är framtidsorienterat men på kortare sikt än det kvalitetsrelaterade. Om den entreprenöriellt tänkande projektdeltagaren vill maximera, ha mer av allt, vill den kvalitetsrelaterade optimera, ha "rätt" kvalitet. Det kvalitetsrelaterade tänkandet omfattar även vad andra vill ha. Där den entreprenören vill skapa det extra, idag eller möjligen i morgon, vill den kvalitetsrelaterade även ta med andra människors nuvarande och *framtida* behov i sina avvägningar.

Här framträder en skillnad, mellan den entreprenöriella och den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren, vilken även kan förklara varför den kvalitetsrelaterade kan bibehålla sina sociala relationer i högre grad än den entreprenöriella. I kontrast till den finansiellt tänkande projektdeltagarens anonyma värld bestående av statistik, finansiella nyckeltal och formella strukturer består både den entreprenöriellt och den kvalitetsrelaterat tänkande projektdeltagarens världar av aktiva och socialt agerande människor (jämför med 7.2 ovan). Båda anser att ett väl fungerande samarbete är en förutsättning för att kunna åstadkomma ett "framgångsrikt" projekt (unikt kontra rätt kvalitet). Man skiljer sig dock markant i hur man kategoriserar denna sociala värld. Den entreprenöriella projektdeltagaren är beroende av *andra* för att genomföra *sina* unika projekt. Entreprenören måste därför samarbeta med andra. Det är dock det unika i det avgränsade projektet som ska maximeras och därmed finns ingen anledning att bygga upp långsiktiga relationer mer än projektet kräver. I nästa projekt kan och bör allt vara annorlunda. Den entreprenöriella projektdeltagaren blir därmed en ganska ensam aktör. Den entreprenöriella aktörens sociala

värld består av honom/henne *själv* och *de andra*. Även om samarbete är ett viktigt medel är det frågan om samarbete mellan mig och andra snarare än ett arbete *för oss*.

Den finansiellt tänkande projektdeltagaren delar, i högre grad än den entreprenöriella, upp sin värld i yrkesliv och privatliv (se avsnitt 7.2 ovan). Hans/hennes yrkesliv kännetecknas av social anonymitet och skarpa formella gränsdragningar. Den entreprenöriellt tänkande projektdeltagaren delar upp sitt liv i jag och de andra. Han/hon är trots sin "sociala kompetens" relativt egocentrisk eller till och med asocial. Den entreprenöriella projektdeltagarens karismatiska uppenbarelse förutsätter snarast en viss grad av egocentricitet. Han/hon anpassar sig inte utan vidare till andra - till oss - utan påverkar andra att bidra till "sitt projekt".

Den kvalitetsrelaterat tänkande projektdeltagaren kategoriserar inte sitt yrkesliv i sig själv och de andra. Projektarbetet är till *för oss*. I oss inkluderas inte enbart de närmaste kollegorna och de övriga projektdeltagarna utan betydligt fler aktörer. Vad gäller projektets rätta kvalitet, eller målet med projektarbetet, inkluderas ytterst hela samhället. Vad gäller hur projektarbetet kan göras produktivt, eller medlet att uppnå målet, inkluderas alla som "har den rätta personligheten" (se avsnitt 8.2 ovan). Den kvalitetsrelaterat tänkande projektdeltagaren kategoriserar sin värld i *vi* och *dem* snarare än i jag och de andra, dessutom är *vi* en ganska stor grupp människor. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren gränsdragning mellan *vi* och *dem* är inte heller skarp eller statisk. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren kan sägas vara i högre grad social eller sociocentrisk än den entreprenöriella. Kvalitetsrelaterade projektdeltagares agerande anpassar sig till *varandra* i högre grad än den entreprenöriella projektdeltagaren anpassar sitt agerande till *andra*. De kvalitetsrelaterade projektdeltagarnas sociala relationer kan därför överleva relativt större förändringar i aktörers rutinemässiga agerande.

Att benämna den entreprenöriellt tänkande aktören för asocial är kanske en alltför hård dom. Relativt den kvalitetsrelaterade är det dock rimligt att benämna honom *mindre* social. Den entreprenöriella projektdeltagaren är inte asocial i den mening att han/hon har omöjligt att umgås med andra, han/hon tycks dock ha svårare än den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren att under längre perioder samarbeta med andra. En i hög grad asocial person skulle knappast klara av att delta i de studerade samarbetsprojekten.

Asplund (1987a: 37-48) beskriver ingående hur en relation mellan en "asocialt pratsam" och en annan "normalt socialt responsiv" person kan utveckla sig över en längre period. I mitt empiriska material finns inga uttryck för liknande otrevligheter. Däremot har den entreprenöriella projektdeltagaren, relativt den kvalitetsrelaterade, betydligt mer gemensamt med Asplunds "asocialt pratsamma" aktör. Trots att den entreprenöriella projektdeltagaren framstår vara ytterst "socialt responsiv" är han/hon relativt socialt okänslig. Trots att han/hon stundom är mycket underhållande och personlig har han/hon svårt att anpassa sina, ofta storslagna, planer till andra. Bemöts den entreprenöriella projektdeltagarens idéer av oförståelse eller likgiltighet vänder han/hon

på kappan och lämnar sällskapet. I både medvind och motvind kan den entreprenöriella projektdeltsagaren vara en otroligt stimulerande kollega. Uppfattar den entreprenöriella projektdeltagaren arbetet som ointressant (ej tillräckligt unikt) kan han/hon dock plötsligt försvinna.

Den entreprenöriella projektdeltagaren är inte den kvalitetsrelaterades motsats. Dock har både den finansmässiga och den entreprenöriella projektdeltagaren drag av något som skulle kunna definieras som den kvalitetsrelaterades motsats. Tar vi fasta på dessa drag kan vi logiskt konstruera den kvalitetsrelaterades motsats, vad gäller dessa drag. En sådan motsats är i högsta grad asocial. Han/hon står utanför all samhörighet med övriga aktörer. Han/hon skulle vara i hög grad egocentrisk om han/hon hade något ego. Då ett ego skapas genom social interaktion är det dock tveksamt om en helt asocial aktör skulle kunna existera i praktiken. Det närmaste jag kan tänka mig är de "hysterieffekter" som Bourdieu (1991: 153) nämner. Att våra socialt konstruerade djupa kunskapslager ("habitus" med Bourdieus begrepp) är så pass tröga att de förskjuts i förhållande till vår livssituation. Bourdieu nämner Don Quijote som exemplet framför andra, Odysseus återkomst till Ithaka är ett annat. Vi har här att göra med människor som blivit främlingar i sina egna land (se Schutz 1964: 91-109). Odysseus långa frånvaro gjorde att han vid sin hemkomst inte kunde känna sig hemma bland de sina. Detta främlingsskap kan återfinnas både i den finansmässiga och i den entreprenöriella projektdeltagarens kunskapslager.

Den finansmässiga projektdeltagaren menar att yrkeslivet *ska* präglas av ett visst främlingsskap. Utan distans kan man lätt göra misstag. Främlingsskapet kompenseras med finansiell planering och kontroll. De sociala relationerna, samordningen, bibehålls över tiden men föränderligheten, spontaniteten, kreativiteten och uppfinningsrikedomen försvinner.

Den entreprenöriella projektdeltagaren gillar inte främlingsskapet. Genom personliga relationer, om än kortvariga, kan mycket mer (storslagna projekt) åstadkommas än inom byråkrati. På grund av sin oförmåga att anpassa sitt agerande till andra, på grund av sin "asociala pratsamhet" är chansen dock stor att den entreprenöriella projektdeltagarens relationer blir kortvariga. Den entreprenöriella projektdeltagaren har visserligen en förmåga att skapa entusiasm och smida storslagna planer men inte att samordna sitt agerande med andra under längre perioder. För andra framstår hans eller hennes agerande över tiden lätt som kaotiskt.

Den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren är i hög grad "socialt responsiv" (Asplund 1987a, 1987b). Han/hon anpassar hela tiden sitt agerande till andra utan att för den skull uppmärksamma det diskursivt. Asplunds resonemang om "genuin social kommunikation" har direkta paralleller med den socialfenomenologiska referensramen (kapitel tre ovan). Att vi i vardagslivet *antar* intersubjektiv förståelse, trots att sådan i strikt mening inte kan existera (Schutz 1962: 104, 315-6, Schutz och Luckmann 1973: 59-61) uttrycks av Asplund i termer av

socialitet. I genuin social interaktion råder alltid en genuin osäkerhet, menar Asplund (1987a: 45).²²⁷ Vi kan inte veta vad vi gjort innan någon annan reagerat på det.

Du *visar mig* vad jag sagt och jag *visar dig* vad du sagt. Innan du har svarat kan jag endast ha en *hypotes* om vad jag sagt. När du sedan svarar blir hypotesen verifierad, falsifierad eller modifierad. Oftast verifierar vi varandras hypoteser. (Asplund 1987a: 45)

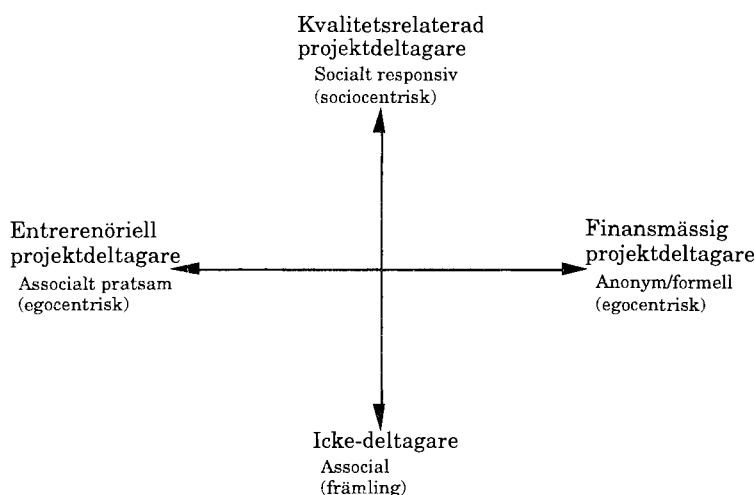
Social interaktion, även om den fortgår under längre period i form av en stabil social relation, omfattar därför alltid någon grad av variation. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagarens sociala relationer "klarar av" större variationer än den entreprenöriella projektdeltagarens relationer. En kvalitetsrelaterad projektdeltagare kan variera sitt rutinisierade agerande utan att hans/hennes relationer nödvändigtvis bryts. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagarens relationer omfattar inte enbart variationer inom en given ram av "socialt accepterat agerande" (se avsnitt 3.2 ovan) utan kan även omfatta renodlat nytt agerande, det vill säga innovationer. Eller som Asplund (1987a) uttrycker sig om variationer av hälsningscermonier:

Dylika variationer utgör i regel inga *innovationer*. Man hittar inte på något nytt utan utnyttjar bara vad som finns tillgängligt i den hälsningskultur man råkar tillhöra. Å andra sidan är även äkta uppfinningar fullt möjliga. Sådana görs säkerligen då och då. Oftast torde de passera oförmärkt. Att hälsa är verkligen som att skriva i vatten. (Asplund 1987a: 26)

I interaktion med andra och inom ramen för en social relation kan den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren uppfinna nya sätt att agera, det vill säga bryta sitt rutinmässiga agerande, utan att den sociala relationen nödvändigtvis bryts. På grund av den kvalitetsrelaterade projektdeltagarens sociala känslighet anpassar han/hon sig till andra utan att nödvändigtvis uppmärksamma det diskursivt. Om flera kvalitetsrelaterade projektdeltagare interagerar över längre perioder kan mycket väl innovationer i form av påtagligt och varaktigt förändrat agerande ske utan att de involverade aktörernas sociala relationer bryts.

Skillnaden mellan det djupa innehållet i den finansmässigt, den entreprenöriellt och i den kvalitetsrelaterat tänkande projektdeltagarens kunskapslager kan ses som en distinktion eller en uppdelning av den dikotoma motsättningen mellan den entreprenöriellt tänkande och mycket föränderliga projektdeltagaren och den finansiellt tänkande och mindre föränderliga projektdeltagaren. Distinktionen innebär att en andra dimension tillförs modellen och motsättningen mellan stabilitet/ordning och förändring/kaos kan perspektiveras. Den endimensionella dikotoma motsättningen har blivit tvådimensionell.

²²⁷ Asplund talar i termer av "kommunikation" men jag föredrar begreppet interaktion då detta för tankarna bort från den avgränsade del av interaktionen som ofta förknippas med kommunikation, det vill säga talspråk. Talet är självfallet ofta en stor del av interaktionen men även andra kroppsrörelser som gester, hållningar, ögonblinkningar etc är viktiga moment i social interaktion (och kommunikation).



Figur 26. Tre idealtypiska projektdeltagares och en icke-deltagares sociala förmåga.

8.4 Tre konstituerande normer - tre olika sätt att vara

I detta avsnitt utvecklar jag ovanstående resultat ytterligare en bit. Bland annat kommer kort frågan om intersubjektivitet återigen att tas upp. Dessutom omtolkar jag delvis resultaten. Ovan har idealtyper formulerats som tre olika tänkesätt, eller mer precist tre olika innehåll i projektdeltagares djupare kunskapslager. Dessa tre olika innehåll påverkar aktörer att förändra sitt agerande och bibehålla sina relationer i olika grad, vid deltagande i samarbetsprojekt. Den i detta kapitel formulerade modellen erbjuder en länk mellan de djupa kunskapslagrens innehåll och aktörer och grupperns interagerande (i renodlad form). Den komplexa länken mellan tanke och kropp har kunnat begreppsbeläggas. Kanske är det därmed lämpligare att formulera idealtyperna som tre olika sätt att agera, interagera eller att *vara*, snarare än att tänka.

Intersubjektivitet

Av föregående avsnitt (inte minst figur 24 och 25) framgår att både det kvalitetsrelaterade och det finansiella tänkandet är, eller skulle kunna vara, mer eller mindre intersubjektivt. Projektdeltagarna antar att man uppfattar projektarbetet på ungefär liknande sätt. I det empiriska materialet framstår det snarast vara en förutsättning att projektdeltagarna antar viss minsta grad av intersubjektivitet för att man regelbundet ska kunna interagera över längre perioder. I det empiriska materialet finns

exempel på vad som händer vid mötet mellan aktörer vilka ger uttryck för de två olika idealtypiska tänkesätten. Exempelvis kunde ägarrepresentanterna i Globen City KB inte ena sig om ett gemensamt handlingsalternativ när de ekonomiska problemen blev allt påtagligare. Stockholms Badhus ledning kunde inte få med Skandias fastighetsavdelning i arbetet med Sturegallerianprojektet. Dessa och andra exempel indikerar att det krävs en viss lägsta grad av intersubjektivitet. I annat fall tycks inte aktörerna klara av att anpassa sitt agerande till varandra, det vill säga interagera och bygga upp eller bibehålla sociala relationer. Stabila relationer kräver således att aktörerna inte är hur olika som helst vad gäller finansmässigt och kvalitetsrelaterat tänkande.

Denna slutsats anknyter till bland annat Weicks (1979) begrepp "double interact" (avsnitt 2.4 ovan). Detta innebär att aktörer kan interagera trots att man inte delar samma mål eller intressen. Det är enligt Weick tillräckligt att man uppfattar varandra som medel för sina respektive individuella intressen. Dock krävs för att interaktionen ska fortsätta, och att de sociala relationerna därmed bibehållas, att man har åtminstone ett mål gemensamt - att fortsätta interagera. Resultaten från den här redovisaden studien visar att om man är i hög grad olika, i avseende finansmässigt och kvalitetsrelaterat agerande, kan man inte uppfatta varandra som tillfredställande medel för att uppnå sina respektive mål. Att aktörerna kan anta att man har ett minsta mått av intersubjektivitet, att man har "rätt personlighet", tycks vara en förutsättning för att en grupp ska kunna bibehålla sina relationer.

Detta indikerar att aktörer i långlivade grupper inte kan vara hur olika som helst. Inte enbart projektdeltagarna utan även övriga aktörer i de grupper som både kan förändra sitt agerande och bibehålla sina relationer bör således ha en viss tendens av att likna den kvalitetsrelaterade idealtypen. Även övriga gruppmedlemmar i de finansmässigt tänkande projektdeltagarnas grupper bör i någon lägsta grad likna den finansmässiga idealtypen. Även på gruppnivå är det således frågan om att innehållet i individernas kunskapslager är förknippat med ett sätt att interagera.

Vissa grupper består av finansmässigt agerande aktörer. Dessa skulle om de (eller några av dem) blir involverade i ett samarbetsprojekt, av den typ som ingår i denna studie, troligen inte i hög grad förändra sitt rutinmässiga agerande. Dessutom är chansen att denna grupp skulle bli involverad mindre än motsvarande chans för en grupp med kvalitetsrelaterat agerande medlemmar. En kvalitetsrelaterad grupp försöker däremot aktivt att skapa samarbetsprojekt och det är troligt att dess medlemmar i hög grad förändrar sitt rutinmässiga agerande som konsekvens därav.

Vad gäller entreprenöriellt agerande projektdeltagare framgår ur det empiriska materialet att det är stor chans att dessa i hög grad förändrar sitt rutinmässiga agerande, men inte bibehåller tidigare sociala relationer i den mån sådana existerar. De tycks "hoppa" mellan olika verksamheter och olika sociala relationer. I relation till ett givet projekt och en given person är han/hon därmed extremt föränderlig och mycket lite samordnad. Även om likheter med den entreprenöriellt agerande idealtypen kan återfinnas hos flera personer i det empiriska materialet är det ändå frågan om en individuell idealtyp. Den entreprenöriellt agerande projektdeltagaren har inte lätt att interagera under en längre period med varken finansmässiga, kvalitetsrelaterade eller and-

ra entreprenöriella projektdeltagare. Däremot tycks den entreprenöriella projektdeltagaren ha svårare att, även under kortare perioder, interagera med finansmässiga projektdeltagare än med de andra två typerna. Återigen tycks en viss minsta grad av likhet vara ett nödvändig villkor för interaktion.

Skillnad i grad eller i typ

Från teori- och metodkapitlen i del ett minns vi att uppdelningen av aktörers agerande i mentala och kroppsliga aktiviteter enbart är en analytisk abstraktion. En nödvändig sådan för den ovanstående analysen. Utan denna hade det varit omöjligt att jämföra aktörernas grad av förändrat agerande respektive bibehållna sociala relationer med varandra. En sådan jämförelse kräver en utomstående konstruktör som kan rangordna sina "objektiverade" intryck (se metodkapitet fyra ovan) av de studerade aktörernas agerande. Det finns dock anledning att åter låta de två dimensionerna smälta samman. En sådan sammansmältning gör det dock svårare att tala om hög och låg grad av föränderlighet och stabilitet. Detta är nödvändigtvis ingen nackdel då även intryck från det empiriska fältarbetet indikerar att det är tveksamt om olika innehåll i kunskapslagren verkligen leder till skillnader i *graden* av förändrat agerande och *graden* av relationers stabilitet.

Med ett vidare perspektiv, längre tid och större rum, framstår den entreprenöriella projektdeltagaren nämligen inte på något sätt mer föränderlig än de andra idealtyperna. Tvärtom är det inte otroligt att han/hon i hög grad reproducerar sitt rutinmässiga "hoppande" i projekt efter projekt. Detta omfattar dock ständigt nya aktiviteter och nya relationer. *Graden* av förändring är således beroende på perspektiv, *typen* av entreprenöriellt agerande, "hoppande", är dock i högre grad oberoende av tid och rum. Kanske är det därför lämpligt att den entreprenöriella projektdeltagarens agerande beskrivs som ett idealtypiskt *sätt* att agera snarare än som främst en skillnad i *grad* av förändring.

Delar av det empiriska materialet antyder även att inte heller skillnaden mellan de finansmässiga och kvalitetsrelaterade sätten att agera självfallet bör uttryckas som *olika grad av förändrat* agerande, utan snarare som *olika typer* av agerande. I början av det empiriska arbetet uppmärksammade jag inte vart flera av de aktörer som bröt sina sociala relationer tog vägen efter sitt projektdeltagande. Utifrån mitt perspektiv var jag främst intresserad av vilka som förändrade sina rutiner eller inte och vilka som bröt eller bibehöll sina sociala relationer. Det visade sig dock att flera av de som bröt sina sociala relationer anställdes av exempelvis Skanska, Skandia eller J&W. I de bolag, i vilka jag inte funnit några projektdeltagare som i hög grad förändrat sitt rutinmässiga agerande, har således nya aktörer med erfarenheter från de studerade projekten börjat interagera. Visserligen inte i samma grupper eller med samma aktörer som jag fokuserat men de kan ändå antas ha förändrat sitt eget och andras agerande. De studerade händelseförloppen kan således, eventuellt i hög grad, antas ha påverkat aktiviteter som inte omfattas av mitt empiriska material. Till försvar kan anföras argument som att världen är oändlig och avgränsningar måste göras, även godtyckliga sådana. Det kan dock inte uteslutas att det är just sådana aktörer vilka enligt min terminologi skulle betecknas som finans-

mässigt agerande som börjat interagera med de projektdeltagare som brutit sina gamla relationer. Detta skulle i så fall innebära att de studerade projekten medfört i hög grad förändrat agerande för samtliga tre typer, både för entreprenöriellt, kvalitetsrelaterat och finansomässigt agerande aktörer. Huvuddelen av min empiri pekar inte åt det hållet, den visar på olika grader av förändrat agerande, men kanske är detta främst beroende på mitt perspektiv, min modell och min empiriska studiers avgränsningar. I så fall är en säkrare slutsats att beskriva de tre resultaten som tre olika idealtyper av interaktion, eller tre typer av *vara*.

Individualism eller interaktionism

I ovanstående analyser växlar jag mellan begreppen agerande och interagerande. Detta kan ses som ett sätt att både beskriva den mer individuellt agerande entreprenöriella typen och de mer socialt interagerande finansomässiga och kvalitetsrelaterade typerna. Det kan även tolkas som en obeslutsamhet angående huruvida idealtyperna ska tolkas främst som individuella idealtypsdockor, grupper av individuella dockor eller som sociala relationer *mellan* dockor.

Den socialfenomenologiska referensramen (kapitel tre) utesluter helt den typ av deterministiska eller regulativa normteorier som exempelvis Durkheim ([1895] 1991) eller Parsons (1937, 1951) utarbetade. Sociala relationer är alltid interindividuella och aldrig intraindividuella (Schutz 1962: 144). Däremot innebär ett socialfenomenologiskt perspektiv även att individens själv ("self") är en produkt av, inte enbart tidigare utan även pågående, social interaktion.²²⁸ Detta avgör dock inte frågan om huruvida idealtyperna bör ses som personer eller som relationer. Med teori kan frågan besvaras genom att noggrannare bestämma vilken typ av själv aktörsmodellen i kapitel tre uttrycker. Det finns även vissa uttryck för en viss typ av själv i det empiriska materialet. Olika modeller av självet kommer att diskuteras i det avslutande kapitel tio, här kommer frågan besvaras på ett något annorlunda vis.

Utifrån ett av studiens huvudresultat - att en grupp individer som kännetecknas av ett kvalitetsrelaterat tänkande bättre än andra både kan bibehålla sina relationer och samtidigt förändra sitt agerande - kan frågan delvis avgöras. Det kvalitetsrelaterade innehållet i de djupa kunskapslagren består av *antaganden om andra aktörer*, det vill säga det är riktat (eller "intentionalt" med fenomenologisk terminologi) mot något utanför den enskilda individens kunskapslager. Detta innebär att innehållet i kunskapslagren inte enbart är en produkt av aktörernas biografier (tidigare interaktion med andra) utan även en prestation av pågående och förväntad interaktion med andra. Även om de djupa kunskapslagren är relativt stabila (såsom antogs i kapitel tre) är de genom sin riktade karaktär ändå sociala. Just på grund av sin tröghet är de endast löst kopplade till de yttligare kunskapslagren, till öppet agerande och till andra aktörers agerande. Trots den lösa kopplingen är innehållet ändå riktat. Kunskapslagrens riktade karaktär kan sägas överbrygga distinktionen mellan subjekt och objekt. Huruvida idealtyperna formuleras som riktat innehåll i individers djupa kunskapslager (som dessutom uppvisar viss likhet med andra

²²⁸En "klassisk" utredning av denna syn på jaget och självet återfinns i Mead ([1934] 1976).

individers innehåll), eller om det formuleras som sociala relationers (eller konstituerande normers) karaktär är en fråga om betoning. Vill man betona det alltid existerande unika mellan *individers* kunskapslager och den komplexa eller lösa kopplingen till ett i tid och rum avgränsat skeende är det individuella uttryckssättet lämpligare. Vill man betona det unika i ett visst i *tid och rum* lokalt sammanhang (exempelvis interaktionen på en viss arbetsplats under en viss period) och individens fragmenterade jag passar det sociala eller interaktionistiska uttryckssättet bättre.

Trots det alltid existerande individuellt unika och trots avståndstagandet till överindividuella och determinerande normteorier finns det argument för att beskriva idealtypskonstruktionerna som typer av sociala relationer eller konstitutiva normer. Skillnaden mellan kvalitetsrelaterat och finansomässigt agerande består delvis av hur pass anpassningsbara, flexibla, tröga, robusta eller "levande" aktörers sociala relationer är. Överskridandet av dikotomin ordning/stabilitet - kaos/förändring kan sägas ytterst vara en fråga om hur sociala relationer "överlever" aktörers förändrade agerande. De kvalitetsrelaterade sociala relationerna klarar av större förändringar (både variationer och innovationer) mellan aktörers agerande utan att de bryts. Även om en aktör ändrar sitt rutinemässiga agerande i hög grad, uppfattar inte den andra aktören det överhuvudtaget eller alternativt uppfattar det som något önskvärt.

På sätt och vis skulle kvalitetsrelaterade relationer kunna sägas vara mer flexibla än de finansomässiga och entreprenöriella relationerna. Relationen bibehålls över tiden på grund av sin flexibilitet. Å andra sidan kan de kvalitetsrelaterade relationerna tvärtom sägas vara robustare, stabilare eller trögare. Trots förändrat eller varierat agerande förändras de inte nämnvärt. Det som förändras är aktörers yttre kroppsliga agerande. Huruvida detta uppmärksammas är en annan sak. Kvalitetsrelaterade sociala relationer kan därför sägas vara både flexibla och tröga eller föränderliga och stabila. Den dikotoma motsättningen smälter samman i de, för att tala med Bergson ([1928] 1987), "smidiga" och "levande" kvalitetsrelaterade relationerna.

RESULTATEN OCH DERAS RELATION TILL NUTIDA IDÉER OM ORGANISERING

Det i del ett konstruerade problemområdet och den utvecklade modellen, de i del två redovisade empiriska intrycken och de ovan genomförda analyserna har medfört att en rad slutsatser har kunnat och kan dras. I det här kapitlet sammanfattar jag studiens huvudresultat. Är den i del ett beskrivna dikotoma motsättningen perspektiverad eller överbryggad? Har jag upplöst en organisationsteoretisk paradox? Kan den utvecklade modellen förklara händelseutvecklingen i den studerade praktiken? I detta kapitel försöker jag utifrån ovanstående analyser svara på dessa frågor. Dessutom relaterar jag resultaten till nutida idéer om organisering. Kan resultaten öka vår förståelse för organisering av mänsklig interaktion?

9.1 Studiens huvudresultat

En överbryggad dikotomi

I del ett delades den dikotoma och endimensionella motsättningen mellan stabilitet/ordning och förändring/kaos upp i två dimensioner bestående av sociala relationer och rutinmässigt agerande. Genom att visa att vissa människor bättre än andra kunde kombinera bibehållna sociala relationer, även när de påtagligt och varaktigt förändrar sitt rutinmässiga agerande, skulle jag kunna perspektivera eller till och med överskrida den endimensionella motsättningen. Enligt den utvecklade socialfenomenologiska modellen skulle människor med en viss typ av innehåll i sina djupa kunskapslager i högre grad än andra människor kunna påtagligt och varaktigt förändra sina rutiner och ändå bibehålla sina sociala relationer.

Ovanstående analyser har bland annat resulterat i tre idealtypskonstruktioner av riktat innehåll i projektdeltagares kunskapslager. *Resultaten i form av de tre idealtypskonstruktionerna innebär att den i kapitel tre utvecklade modellens ljusgrå ytor har kunnat fyllas i.*

De tre idealtyperna av kunskapsinnehåll påverkar projektdeltagares förmåga att bibehålla sina sociala relationer med sina kollegor,

kunder med flera och därmed bibehålla en organiserad eller samordnad verksamhet. De tre typerna av kunskapsinnehåll påverkar även projektdeltagares förmåga att påtagligt och varaktigt förändra sitt rutinmässiga agerande, eller med andra ord utveckla, avveckla eller uppfinna nya aktiviteter. Dessa två förmågors inbördes relation varken samvarierar perfekt eller negativt om man jämför *mellan* de tre idealtypiska projektdeltagarna. En typ av projektdeltagare är bättre än de andra två på att kombinera förändrat rutinmässigt agerande med bibehållna sociala relationer.

Projektdeltagare med entreprenöriellt innehåll förändrar sitt rutinmässiga agerande i hög grad vid deltagande i samarbetsprojekt. De har har dock svårt att bibehålla sociala relationer över längre perioder - deras agerande är över tiden i relativt låg grad samordnat med andras. I synnerhet har man svårt att över längre perioder regelbundet interagera med projektdeltagare med finansmässigt innehåll i de djupare kunskapslagren.

Projektdeltagare med finansmässigt innehåll i de djupare kunskapslagren samordnar tvärt om sitt agerande med varandra genom både antaget intersubjektiva djupare kunskapslager och med diskursivt medvetet utformade formella strukturer. Det finansmässiga innehållet i de djupare kunskapslagren medför att man aktivt försöker kontrollera varandra med byråkratiska regler, kontrakt och liknande. Detta medför att det finns lite utrymme för variation mellan dessa projektdeltagares ytligare kunskapslager. Den hårda kopplingen mellan djupa och ytliga kunskapslager varken tillåter eller stimulerar oliktankande och förändrat rutinmässigt agerande. En påtaglig förändring av en finansmässiga projektdeltagares rutinmässiga agerande, åtminstone en oplanerad sådan, skulle uppfattas av andra finansmässiga aktörer som någon form av negativt brott mot rådande avtal och ordning.

Även projektdeltagare med kvalitetsrelaterat innehåll i de djupare kunskapslagren samordnar sitt agerande i hög grad. Det kvalitetsrelaterade innehållet i de djupare kunskapslagren är till skillnad mot det finansmässiga innehållet tillräckligt för att stabilisera denna typ av aktörers relationer. Det kvalitetsrelaterade innehållet ger utrymme för oliktankande i de ytligare kunskapslagren och tillåter eller till och med stimulerar förändrat rutinmässigt agerande. Även om aktörer med kvalitetsrelaterade relationer i hög grad förändrar sitt rutinmässiga agerande är det stor chans att detta inte uppmärksammas diskursivt eller uppmärksammas som önskvärt. Samordningen, interaktionen eller relationerna lever vidare trots det förändrade agerandet.

		Relationer	
		Brutna	Bibehållna
Agerande	Förändrat	Entreprenöriell	Kvalitetsrelaterad
	Oförändrat	Främling	Finansmässig

Figur 27. Förändring och stabilitet i två dimensioner.

Av ovanstående figur framgår att den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren är bättre än övriga på att kombinera bibehållna relationer med förändrade rutiner. Denna bättre förmåga är en konsekvens av det riktade typiska innehållet i den kvalitetsrelaterade projektdeltagarens kunskapslager. Dessutom framgår att en fjärde typ "främlingen" varken klarar av att förändra sitt agerande eller att bibehålla sina relationer. Främlingen är asocial (se avsnitt 8.3 ovan) och repeterar sitt agerande utan hänsyn till andra. I det empiriska materialet har jag ej kunnat identifiera någon aktör som påminner mer om en främling än om någon av de andra idealtyperna. Främligen är en logisk konstruktion av ovanstående analyser. Innehållen i de idealtypiska projektdeltagarna utgör en andra och en *bakomliggande* dimension till den i kapitel två redovisade dikotoma och endimensionella motsättningen. Motsättningen mellan å ena sidan stabilitet, ordning, kontroll, harmoni, kollektivitet, och/eller konsensus och å andra sidan förändring, kaos, frihet, anomi, individualitet och/eller dissensus är beroende av vilken typ av innehåll interagerande aktörers kunskapslager har. Den dikotoma motsättningen finns visserligen kvar men den utgör endast en av (åtminstone) två dimensioner av mänsklig interaktion och mänskligt vara. *Den dikotoma motsättningen är därmed perspektiverad och delvis överbyggad.*

Ökad förståelse för stora bygg- och fastighetsprojekt

Ett annat syfte med studien har varit att öka förståelsen för de strömmar av händelser som lett fram till de studerade samarbetsprojekten och hur samarbetsprojekten påverkat efterföljande strömmar. Det vill säga att resultaten kan förklara projektens tillkomst, utveckling och efterverkningar (se avsnitt 1.5 ovan). De tre idealtyperna kan användas till att förklara de studerade händelseförloppen (vilket är ett av Schutz kriterier för konstruktionen av adekvata idealtyper, se avsnitt 4.2 ovan). Idealtypsdockor är inte detsamma som människor, eller genomsnittliga egenskaper hos människor, av kött och blod. Däremot kan människor påminna mer eller mindre om olika idealtypsdockor. Genom att gå tillbaka till de studerade projekten kan de tre konstruerade idealtypernas fruktbarhet vad gäller att bidra till ökad förståelse av empiriska fenomen illustreras.

Hur kom exempelvis Globen till? Ur fallberättelsen om Globens tillkomst framgår att det i ett tidigt skede var ett antal arkitekter från Berg Arkitektkontor och från Scandiaconsult som drev på projektet. De lyckades dra till sig resurser och skapa en tävlingsgrupp kring sina idéer. Enligt den utvecklade modellen borde dessa projektdeltagare påminna om idealtyperna den entreprenöriella och eller den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren. Tittar vi närmare på Svante Berg, Greger Ahlberg med flera arkitekter är likheterna med dessa två idealtyper påtagliga. Till skillnad från sin arkitekt och projektledare Ahlberg ansåg ledningen för Scandiakonsult att projektet innebar för stora risker. Man ville inte vara med, man ville satsa på mindre och inom sina rutiner mer hanterbara projekt. Man tänkte i den finansiella projektdeltagarens tankebanor. Som den här utvecklade teorin skulle kunnat förutspå beslutade Scandiaconsults ledning, mot sin projektledares överty-

gelse, att hoppa av projektet.

Jag ska varken upprepa eller fördjupa mig i de empiriska händelseförloppen. Ovanstående korta empiriska exempel illustrerar dock hur man utifrån de empiriska fallberättelserna i kapitel fem och sex kan pröva huruvida de konstruerade typiska projektdeltagarna kan förklara tillkomsten, utvecklingen och efterverkningarna av de studerade projekten. I samband med stora bygg- och fastighetsprojekt står de entreprenöriella projektdeltagarna för idéer, de drar till sig resurser och driver projekten mot det extraordinära. De finansmässiga projektdeltagarna håller sig mer i skymundan eller helt och hållet borta vid projektens tillkomst. I de fall de är med och utvecklar projekten gör de det enligt tidigare beprövade formaliserade regler och rutiner. De finansmässiga projektdeltagarna står mer för att sätta stopp för vad de uppfattar som riskfyllda äventyr. De kvalitetsrelaterade projektdeltagarna är liksom de entreprenöriella med på att utveckla projektet. De står dock även för kontinuitet och för det som stundom benämns "organisatoriskt lärande" (se under egen rubrik nedan). Den kvalitetsrelaterade projektdeltagarens engagemang i projektarbetet är ofta långsiktigt och långlivat.

Genom att analysera empiriska händelseförlopp, utifrån vilka av de tre idealtypskonstruktionerna de i händelseförloppen involverade aktörerna liknar, kan man sannolikt öka förståelsen för, och delvis förklara, förloppen. *Vad gäller de här studerade bygg- och fastighetsprojekten har resultaten i form av tre idealtypiska projektdeltagares sätt att tänka och agera i hög grad ökat förståelsen.*

Olika syften: Olika sätt att formulera resultaten

Ovanstående analyser har även medfört en formulering av resultaten som kan sägas, inte enbart perspektivera eller överbrygga, utan även *upplösa* den dikotoma motsättningen helt och hållet. Det som framstod paradoxalt ur ett organisationsteoretiskt perspektiv - att samtidigt organisera både för stabilitet och förändring (jämför exempelvis Burns och Stalker 1961) - framstår utifrån detta resultat som allt annat än paradoxalt. Allt vara i den företagsekonomiska praktiken omfattar alltid förändring och stabilitet, om än på olika vis. Inget agerande är någonsin en upprepning av tidigare agerande. Utifrån olika perspektiv i den företagsekonomiska praktiken, i akademien eller från andra håll kan man kategorisera händelseförlopp som upprepningar, variationer eller innovationer. Det är dock frågan om kategoriseringar beroende av perspektiv. De idealtypiska projektdeltagarna har *olika* typiska perspektiv (omedvetna liksom praktiskt och diskursivt medvetna). Vad som är förändring för en typ är nödvändigtvis inte förändring för en annan. Om exempelvis en entreprenöriell projektdeltagare deltar i ett samarbetsprojekt såsom en karismatisk och hårt arbetande eldsjäl för att sedan spårlöst försvinna (till någon annan spektakulär tillställning) kan hans agerande uppfattas som både kaotiskt och föränderligt. Ur ett annat, i tid och rum vidare, perspektiv agerar kanske entreprenören ytterst likformigt och ordnat. Vi ser det inte på grund av ett (för) snävt perspektiv.

Vi kan dock delvis undgå denna relativistiska fälla genom att konstruera olika idealtypiska former av vara. Projektdeltagare tycks

vara på olika sätt - även om vi avhåller oss att rangordna deras agerande som mer eller mindre föränderligt, samordnat eller dylikt. De tre idealtypiska formerna av mänskligt vara som utifrån de studerade händelseförloppen konstruerats i ovanstående analyser kan sammanfattas i följande tabell:

Vara	Mål	Medel	Människo-syn	Tids-horisont	Social/rumslig horisont
Kvalitetsrelaterat	Rätt kvalitet	Människor och samarbete	Heterogena	Framåt lång sikt	Vi (många) och de andra
Finansmässigt	Maximal finansiell avkastning	Kalkylering av finansiell risk/avkastning	Homo oeconomicus	Statisk	Anonyma
Entrepre-nöriellt	Maximalt unikt	Människor och karisma	Formbara	Framåt kort sikt	Jag och de andra

Tabell 7: Tre idealtypiska former för projektdeltagares vara.

Om vi nöjer oss med de tre idealtyperna för en projektdeltagares vara kan den dikotoma motsättningen och den organisationsteoretiska paradoxen sägas vara upplöst. Förändring, stabilitet, ordning och kaos har smält samman i tre typer av vara. Ingen typ kan i absolut eller objektiv mening sägas vara mer föränderlig eller stabil än den andra. *Om det primära syftet är att lösa upp den dikotoma motsättningen och den organisationsteoretiska paradoxen i bör resultaten i form av de tre idealtypskonstruktionerna formuleras som typer av vara.*

Vi kan dock även tillämpa de tre idealtypiska formerna för projektdeltagares vara på exempelvis ett projekt. Vilken av typerna skapar, vilken typ utvecklar, vilken typ genomför, vilken typ avvecklar projektet? Vid en sådan tillämpning blir det åter aktuellt att kategorisera aktörernas vara utifrån det tillämpade perspektivet. Slutsatserna i denna bok gällande aktörerna i de studerade händelseförloppen är exempel på en sådan tillämpning. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren är ur det valda perspektivet bättre än de två andra typiska projektdeltagarna på att kombinera påtagligt och varaktigt förändrat rutinmässigt agerande med bibehållna sociala relationer. *Om det primära syftet är att förklara de studerade bygg- och fastighetsprojekten bör resultaten i form av de tre idealtypskonstruktionerna formuleras i termer av mer eller mindre föränderligt agerande och föränderliga relationer.*

De två ovanstående slutsatserna innebär i sin tur att en mer generell slutsats kan dras. Olika syften ställer olika krav på hur forskningsresultat bör formuleras. Huruvida de här konstruerade idealtyperna bör ses som aktörers mer eller mindre föränderliga agerande och relationer eller som tre typer av vara är en konsekvens av i vilket sammanhang de tillämpas.

9.2 Resultatens relevans för nutida idéer om organisering

Både inom den företagsekonomiska praktiken och inom akademiska samtal om organisering har intresseområden utvecklats, etablerats tytnat bort eller återkommit. Kontrollspann, mänskliga relationer, politiska koalitioner, ledarskap, lärande med flera begrepp dyker upp och blir föremål för både forskningsinsatser och organiseringsprinciper i praktiken. Makt, moden, affärsintressen, en förändrad praktik och kanske kunskapsutveckling är några förklaringar till dessa förändringar. I nedanstående avsnitt ska jag kommentera hur de här redovisade forskningsresultaten kan relateras till några idag aktuella idéer och samtal om organisering. Här finns dock inte utrymme för några egentliga utredningar. Avsnittet syftar därför endast till att kort kommentera några intresseområden där resultaten är uppenbart relevanta.

Lärande organisationer

Begrepp som "lärande organisationer" och "organisatoriskt lärande" används i allt fler sammanhang (Hedberg 1981, Levitt och March 1988, Björkegren 1989, Huber 1991). Även om det existerar mer avgränsade användningsområden kan "lärande organisationer" ibland framstå som ett modebegrepp med tveksam halt av substans. Utifrån den i denna studie utvecklade referensramen bör alla aktiviteter, åtminstone i vilka människor är inblandade, kunna benämnas lärande. Inget agerande upprepas någonsin exakt lika. Inget vara är statiskt.

Vill man dessutom skilja på exempelvis mycket från mindre "lärande organisationer", eller "lärande" från "ickelärande organisationer", måste man välja ett perspektiv eller en referensram som kan fungera som separator. Exempelvis kan man välja att studera en i tid och rum mer avgränsad aktivitet, exempelvis ett "interorganisatoriskt" samarbetsprojekt. Därefter kan man fråga sig vilken "organisation" lärde sig mest i projektsamarbetet? Svaret på denna fråga innebär dock inte att den ena "organisationen" i högre grad än den andra är en "lärande organisation". Det innebär endast att utifrån det valda perspektivet, enligt vissa kriterier och utifrån den avgränsade studien har en "organisation" lärt mer än den andra. Graden av lärande är forskarens konstruktion. Att använda begreppet "lärande organisation" såsom något som generellt skiljer ut vissa verksamheter från andra utan att redovisa från vilket perspektiv, eller ens att det är frågan om ett perspektiv, är kanske mer förvirrande än informativt.

Tillämpat på stora bygg- och fastighetsprojekt innebär det här utvecklade perspektivet att projektdeltagare med kvalitetsrelaterade relationer "lär" i högre grad än projektdeltagare med finansiella relationer. Även de entreprenöriellt agerande projektdeltagarna kan uppfattas som "lärande". Det är dock tveksamt huruvida de entreprenöriella projektdeltagarna kan betecknas som "organiserade". *Grupper kännetecknade av kvalitetsrelaterade relationer är, i samband med projektsamarbete, i högre grad "organisatoriskt lärande" än både grupper kännetecknade av finansiella eller entreprenöriella relationer.*

Organisering av människors interaktion innebär i sin enklaste form att arbetsfördela och samordna. Det vill säga att begränsa individuell frihet och skapa stabilitet. "Organisation" och "organisera" hör hemma i ena ändan av den i kapitel två beskrivna tankefiguren. Att organisera skulle lite tillspetsat kunna formuleras som att få människor att minska sitt inlärande. Lärande, oavsett definition, är förknippat med någon form av förändring (mental och/eller fysisk). "Organisera" och "lära" kan således ses som uttryck för de två motpolerna i den i kapitel två beskrivna tankefiguren. Begreppet "organisatoriskt lärande" kan således sägas omfatta hela den problematik som tankefigurens motsättning, de här framkomna resultaten och försöken till motsättningsupplösning utgör.

I nutida samtal om organisering, inte minst om "organisatoriskt lärande", kan det ibland framstå som man helt glömt bort ena sidan av tankefiguren. Allt tycks handla om förändring. "Organisatoriskt lärande" skulle, om det inte redan var ett så pass belastat begrepp, dock kunna fungera utmärkt i syfte att uttrycka en syntes eller ett överskridande av tankefigurens motsättning. Organiserade (arbetsfördelade och samordnade) människor lär hela tiden. Alla människor har alltid någon form av relationer till, är alltid på något sätt organiserade med, andra människor. Innehållet i de djupare (och stabilare) delarna av människornas kunskapslager gör dock att man lär på olika sätt. *De tre idealtypskonstruktionerna som denna studie utmynnat i kan därmed även ses som tre typer av organisatoriskt lärande.*

Att alla människor både lär och har relationer är måhända en sanning vad gäller förhållanden i praktiken. I den idealtypiska modellvärld som ovanstående analyser resulterat i tycks det dock finnas ett undantag. En helt och hållet asocial person, en främling som fortsätter att vara en främling, saknar sannolikt både förmåga att lära och att samordna sitt agerande med andra. Idealtypen främlingen visar med all önskvärd tydlighet att utan lärande, utan förändrade rutiner är inte heller samordning eller att bibehålla sociala relationer möjligt. Stabilitet och förändring är endast två sidor av samma vara. En renodlad främlings vara är knappast en människas vara överhuvud.²²⁹ Den renodlade främlingen har inga "levande" relationer.

Kulturer, institutioner, gemensamma värderingar med mera

De ovan redovisade resultaten innebär även att delar av organisations teorin, i synnerhet mer tillämpad sådan, kan och kanske bör nansera sina förklaringsmodeller. "Starka kulturer", "institutionaliserade sociala mönster" och "delade kognitiva kartor" är exempel på begrepp som utgör själva kärnan i inflytelserika organisationsläror men som omfattar stora tvetydigheter. Är en stark kultur detsamma som hög grad av intersubjektivitet mellan två interagerande aktörer? Åsyftas i sådana fall intersubjektivitet på främst omedveten, diskursiv, eller praktisk nivå av kunskapslagren? Resultaten i denna studie visar att intersubjek-

²²⁹Jag väljer att inte djupare gå in på idealtypen "främlingen" då han/hon främst är en logisk konstruktion och endast indirekt kan härledas ur det empiriska material som redovisades i del två. För den som vill sätta sig in i främlingens vara rekommenderas Schutz (1964: 91-109) och Simmel ([1908] 1981: 149-155).

tivitet på olika nivåer kan vara avgörande för hur organiseringen av människors interaktion formas. Kanske åsyftar "stark" respektive "svag kultur" inte främst intersubjektivitet utan olika typer av riktat innehåll i individers djupare kunskapslager? Utifrån denna studies resultat framgår att innehållet i aktörers kunskapslager i hög grad påverkar organiseringen av deras interaktion.

Resultaten i denna studie medför att nyckelbegrepp i olika organisationsteorier som grupp, organisation, företagskultur, organisatoriskt lärande, institutioner med flera kan ges mer substantiella innehåll. Olika kategoriseringar av mentala och fysiska aktiviteter, i synnerhet kategoriseringar av kollektiv, kan översättas till aktörsmodeller och sociala relationer. Aktörsmodellen kan även ses som ett alternativ eller komplement till den kognitiva organisationsforskningens tankestrukturer - kanske kan dessa integreras. De sociala relationerna och den underliggande intersubjektivitetsteorin kan utgöra en nyansering och ett komplement till alla de inom organisationsteorin ofta förekommande kollektiva kategorierna som företagskultur, institutioner, gemensamma kognitiva kartor med flera.

Förtroende och nätverk

I den företagsekonomiska praktiken liksom bland organisationsforskare talas och skrivs det mycket om förtroende, förtroendefulla relationer och nätverk. Förtroende kan ersätta dyra kontrakt och minska transaktionskostnader (Jarillo 1988, Greve 1990). Förtroende bidrar till att skapa och upprätthålla stabila industriella nätverksrelationer (Håkansson och Johanson 1982). Förtroendefulla relationer leder till ökat informationsutbyte och därmed till ökad innovation och snabbare diffusion (Granovetter 1973, Johannisson 1988, Greve 1990). Och så vidare.

De tre typerna av projektdeltagare har alla olika förmågor till att ha förtroendefulla relationer med andra. Även att skapa förtroende hos de tre typerna sker på olika sätt. Den entreprenöriella projektdeltagaren kan framstå som mycket förtroendefull, men dessa förtroenden leder knappast till långsiktiga relationer. Den entreprenöriella projektdeltagaren har en förmåga att dra till sig mer resurser än han/hon släpper ifrån sig. Förtroendefulla relationer med den entreprenöriella projektdeltagaren kan både leda till stora innovationer och mindre önskvärda överraskningar. Att skapa förtroende hos den entreprenöriella projektdeltagaren kräver att man visar sig villig att bidra till hans/hennes projekt. Har man andra idéer blir det svårare.

Den finansmässiga projektdeltagaren har nödvändigtvis inget emot förtroendefulla relationer. Däremot utnyttjar han/hon dem inte eller bidrar till att de skapas. Han/hon föredrar att fatta beslut och agera på grundval av formella regler eller stora mängder anonym information. Stora ansträngningar att skapa förtroende hos den finansmässiga projektdeltagaren kan till och med förstöra hans/hennes förtroende för dig. Förtroende hos den finansmässiga projektdeltagaren skapas främst genom regelkunskap, kunskap i kvantitativa analysmetoder eller kvantitativ kunskap om "marknaden".

Den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren utgår från att andra är goda samarbetspartners. Så länge han/hon inte känner sig lurad kommer han/hon att utveckla förtroendefulla relationer. Den kvalitetsrelate-

rade projektdeltagaren anser att det är viktigt med relationer som bygger på förtroende. Det är både viktigt att man trivs tillsammans och att man kan bidra till projektets "rätta" kvalitet. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagarens relationer blir ofta långvariga.

Huvudpoängen här är inte de ovan normativa utsagorna om hur man bäst skapar förtroende med olika typer av aktörer. Mot dessa utsagor finns invändningar vilka återkommer i kapitel tio. Poängen här är att visa att studiens resultat innebär att förtroende kan vara olika saker för olika människor liksom kan vara olika viktigt för dessa människors yrkesutövning.

En "komplett" organisationsteori

Den socialfenomenologiska referensramen omfattar i och för sig både en individ- och samhällsteori, både mikro och makro. Den skiljer dock inte på dessa. Mikro och makro är intimt sammanflätade. Sociala relationer, interaktion mellan fragmenterade jag, språk och artefakter är den socialfenomenologiska referensramens studieobjekt oavsett nivå. Detta medför bland annat att man med socialfenomenologin som verktyg, på gott och ont, undviker att reifiera kollektiva och strukturella makrofenomen. Detta är ofta en styrka i en teoretisk referensram då den hjälper forskaren att problematisera vardagens självklarheter. För vissa intresseområden och frågeställningar kan det dock även vara ett handikapp. Vissa typer av studier kräver att man konstruerar ett makro.

Vill man förklara eller förstå fenomen som har att göra med nationer, sociala klasser, branscher, distributionssystem, institutioner eller organisation erbjuder den socialfenomenologiska referensramen en väg. En väg via interagerande aktörers erfarenheter. Men vad är det som ska förstås eller förklaras? Som forskare finns det anledning att skaffa empiriska intryck om detta något på andra vägar än via interagerande aktörers självuppfattning och erfarenheter. Vill man förklara eller förstå exempelvis fysiska varuflöden eller monetära flöden inkluderande ett större antal människor måste först och främst en (objektiverad) bild av dessa flöden konstrueras. En bild som kan bli mycket resurskrävande eller till och med omöjlig att konstruera utifrån de involverade människornas medvetande.

Att exempelvis förklara uppkomsten av en viss typ av stadsbild kräver att man har en uppfattning av hur denna stadsbild ser ut. För att konstruera en objektiverad bild av denna stadsbild är det kanske enklare att gå upp i ett högt torn än att fråga ett antal människor som befinner sig i staden. Uppkomsten av den objektiverade stadsbilden kan därefter förklaras eller tolkas utifrån olika aktörers kunskapslager (se Schutz 1964).

I den socialfenomenologiska referensramen finns varken en utvecklad begreppsapparat eller metod för att konstruera en sådan makronivå. Delar av organisationsforskningen kan därför utgöra ett viktigt komplement till, och kanske integreras med, den socialfenomenologiska referensramen. En sådan integration ställer dock krav på de ingående delarnas karaktär. Det är en fördel om de utgår från liknande, åtminstone inte motsatta vetenskapsteoretiska utgångspunkter samt att de har beröringspunkter i sina förklaringsmodeller. Jag känner till två organisationsteoretiska inriktningar vilka omfattar bergeppsapparater

vilka bör kunna komplettera, och kanske kan integreras med, socialfenomenologin och skapa en "komplett" organisationsteori.

Aven om skillnader i begreppsanvändning och betoning stundom framstår som stora har ett "industriellt nätverksperspektiv" (exempelvis Hägg och Johanson 1982, Mattsson 1987) och Sjöstrands "institutionella organisationsteori" (Sjöstrand 1993, 1995) vissa gemensamma nämnare med varandra liksom med socialfenomenologin. Både detta nätverkssynsätt och denna institutionella organisationsteori ser på makronivån som en produkt av en ständigt pågående reproduktionsprocess bestående av människors interagerande. De två inriktningarnas makronivåer, "nätverksstrukturen" respektive "institutionerna", sätter endast ramarna för, och kan aldrig determinera, människors agerande (detta skiljer dessa perspektiv från bland annat den ny-institutionella organisationsteorin som kort beskrivs i avsnitt 2.4 ovan). Både det industriella nätverkssynsättet och Sjöstrands institutionella organisationsteori fokuserar *relationer* mellan människor. Båda utgår från att människor aldrig kan vara helt lika eller agera utifrån samma motiv. Båda inriktningarna ser på förändring och samordning (i eller av nätverk respektive institutioner) som två intimt sammanflätade processer och inte nödvändigtvis som varandras motsats (på denna punkt är dock varken nätverkssynsättet eller denna institutionella organisationsteorin helt entydiga och den här utförda studien kan ses som ett påtagligt bidrag). Båda referensramarna har även lyckats undvika att snävt definieras såsom "idealistisk", "materialistisk", "positivistisk", "tolkande", "mikro" eller "makro". Nätverkssynsättet har lyckat undvika en sådan, ibland olycklig, positionering genom dess starka empiriska förankring. Sjöstrands institutionella organisationsteori är bland annat en produkt av en dialog med, och ett intresse som växlar mellan, strukturell och ekonomisk makroteori å ena sidan och en aktörsorienterad och sociologiskt influerad ledarskapsteori å den andra. Detta innebär att de kan uppfattas som inkonsistenta men viktigare i det här sammanhanget är att det underlättar en integration med socialfenomenologin.

Nätverkssynsättet fokuserar olika *typer av relationer* (Håkansson och Johanson 1982). Sjöstrands (1993) grundläggande typer av institutioner är produkter av *mänsklig interaktion*. Resultaten i den här redovisade studien vad gäller olika typer av sociala relationer eller olika typer av interagerande skulle därmed relativt enkelt kunna integreras med dessa perspektiv. De här presenterade resultaten erbjuder både en explicit modell beskrivande tre idealtyper av aktörer och av sociala relationer liksom en relativt långt driven syntes vad gäller stabilitet, samordning och förändring. Nätverkssynsättets modeller för innovation, strategiska förändringar, industriell marknadsföring liksom Sjöstrands typiska institutioner och syn på förändring av dessa bör kunna vidareutvecklas utifrån dessa resultat.

Den socialfenomenologiska referensramen kan (eventuellt integrerad med resultat från den kognitiva organisationsforskningen) ses som en organisationsteoretisk mikroteori. Det här kort presenterade nätverkssynsättet och/eller den här kort presenterade institutionella organisationsteorin skulle kunna utgöra makroteoriska komplement. Tillsammans skulle de kunna utgöra en sammanhängande organisationsteoretisk referensram vilken klarar av att hantera alla tänkbara organisatoriska fenomen. Om en sådan integration skulle försöka ge-

nomföras bör man dock även snegla på liknande projekt på annat håll inom samhällsvetenskapen. Den lämpligaste förebild jag kan föreställa mig är Bourdieus sociologiska referensapparat och metodologi omfattande både strukturella element och aktörers erfarenheter och agerande. Mer om detta i nästa och bokens sista kapitel.

Webers auktoritetsformer

Att Webers tankar från början av detta sekel passar in under rubriken "nutida idéer om organisering" är i och för sig inte självklart. Jag anser dock att det finns all anledning att avsluta detta kapitel med en diskussion om forskningsresultatens relation till just Webers tre idealtypsbeskrivna auktoritetsformer. Likheter mellan de här framkomna resultaten och Webers är kanske mer än smickrande stora. Men som det brukar heta - some things never change!

Huruvida ovan redovisade resultat, och vägen fram till dessa, uppfattas som rimliga, intresseväckande, viktiga eller på annat sätt betydelsefulla har sannolikt med vad de jämförs med att göra. Huruvida resultaten bryter mot förväntan är dels en fråga om resultaten "i sig" men är också om vad som förväntas. När jag själv försöker värdera resultaten i form av de tre idealtypskonstruktionerna känner jag en stor klivenhet inför dess relation till Webers ([1922] 1947: 324-363) tre idealtypiska former för imperativ samordning ("imperativ co-ordination", "Herrschaft"/"Herrschaftverband"). Är mitt bidrag endast en upprepning av Webers älderstigna idealtyper?

Att den entreprenöriella projektdeltagaren är mycket snarlik Webers karismatiska ledare framkom redan i kapitel sju. Bådas sociala relationer präglas av en personlig närhet och av en känsla av gemenskap (jämför Weber [1922] 1947: 358). Det är dock inte frågan om relationer mellan jämlika. Den entreprenöriella projektdeltagaren är liksom Webers karismatiska ledare typiskt sett ensam i sitt slag och har en förmåga att forma sina kollegors agerande efter eget behag (jämför Weber [1922] 1947: 359). Båda idealtypernas agerande är i hög grad föränderligt och får de inte gehör för sina idéer kan de plöstit försvinna (jämför Weber [1922] 1947: 360). Båda skyr allt vad som kan förknippas med det ordinära och allt som har med regler och rutiner att göra.

Both rational and traditional authority are specifically forms of everyday routine control of action; while the charismatic type is the direct antithesis of this. Bureaucratic authority is specifically rational in the sense of being bound to intellectually analysable rules; while charismatic authority is specifically irrational in the sense of being foreign to all rules. (Weber [1922] 1947: 361)

Den entreprenöriella projektdeltagaren och Webers karismatiska ledare är i det närmaste identiska. På denna punkt utgör de här framkomna forskningsresultaten *inte* någon nämnvärd teoriutveckling. Vad gäller Webers två andra idealtyper, byråkratisk respektive traditionella auktoritet är överensstämmelsen inte lika perfekt. Likheter är dock stora.

Byråkratisk auktoritet (imperativ samordning) är liksom finansiella relationer opersonliga (jämför Weber [1922] 1947: 328-330, 340). I båda fallen ligger kvantitativa kalkyler till grund för samordning och agerande. I båda fallen sker samordningen via diskursivt medvetet

utformade kontrollstrukturer och rutiner (jämför Weber [1922] 1947: 328-341). I både grupper kännetecknade av byråkratisk auktoritet respektive finansmässiga relationer är agerandet och relationerna reglerat, formaliserat och kontrollerat i detalj. Agerandet blir förutsägbart, exakt och *stabilt* (Weber [1922] 1947: 337).

Traditionell auktoritet (imperativ samordning) är liksom kvalitetsrelaterade relationer personliga (jämför Weber [1922] 1947: 341-2). I både grupper kännetecknade av traditionell auktoritet och av kvalitetsrelaterade relationer kan kvantitativa kalkyler och arbetsfördelning förekomma men inte på det konsekventa sätt som i grupper kännetecknade av byråkratisk auktoritet eller finansmässiga relationer. Framför allt är agerandet i grupper kännetecknade av traditionell auktoritet, liksom av kvalitetsrelaterade relationer, inte kontrollerat i detalj. Gränserna för vad som är legitimt agerande är flytande och *föränderliga* (Weber [1922] 1947: 344). Till skillnad mot karismatisk auktoritet och entreprenöriella relationer har eventuella ledare inte lika stort personligt inflytande. Medlemmarna i traditionella grupper är ofta just medlemmar. Deras samordnade agerande bygger i hög grad på respekt snarare än kontroll (Weber [1922] 1947: 346) eller på kompromiss (Weber [1922] 1947: 355).

Webers idealtyper är betydligt mer elaborerade än vad som framgår av ovanstående referat. Jag har också valt att betona de delar av Webers idealtyper som liknar de här framkomna forskningsresultaten mest. Det finns dock några ganska fundamentala skillnader mellan Webers och de här konstruerade idealtyperna.

Byråkratisk auktoritet är enligt Weber den mest (formellt) rationella grunden för (tekniskt) effektiv organisation. Karismatisk auktoritet är utpräglat irrationell och även den traditionella auktoriteten präglas av godtycke, inkonsistens och ineffektivitet, enligt Weber. I de här framkomna resultaten finns ingenting som tyder på att den ena idealtypen på något sätt skulle vara rationellare, smartare eller bättre än den andra. De finansmässiga relationerna leder inte generellt till ekonomiskt lönsammare eller på annat sätt framgångsrikare verksamhet. Liksom Webers byråkratiska auktoritet, leder finansmässigt agerande och finansmässiga relationer till förutsägbarhet, stabilitet och opersonlighet, därvid slutar likheterna. Webers idealtyper andas både en rationalism och evolutionism som inte får stöd av de här framkomna resultaten.

Vad gäller rationalitet hänvisar jag till avsnitt 7.4 ovan. Enligt den socialfenomenologiska referensramen existerar ingen universiell eller formell rationalitet. Inte heller i de empiriska intrycken kan en sådan spåras. Finansmässigt tänkande förutsätter lika mycket förgivettagna målsättningar som kvalitetsrelaterat tänkande. Webers ([1904, 1905, 1934] 1976) analys av den kapitalistiska entreprenörens irrationella jakt på vinst liknar den finansmässiga projektdeltagaren betydligt bättre än Webers formellt rationella byråkratiska auktoritet.

Om det finansmässiga agerandet kan sägas vara mer "irrationellt" (såsom Weber använder termen) än vad Weber menar att byråkratisk samordning är kan det kvalitetsrelaterade agerandet även sägas vara mer "rationellt" än vad Weber menar att traditionell samordning är. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagarens tro på en "rätt" lösning och på "rätta kvaliteter" är minst lika "rationella" kriterier som maximerad vinst. Då den finansmässiga projektdeltagarens vinstmaximering omfattar färre personer (den egna resultatenheten) och kortare

tidshorisont kan den betecknas som i lägre grad "rationell" eller åtminstone i lägre grad universiell eller *intersubjektiv* än den kvalitetsrelaterade projektdeltagarens kvalitetsoptimering.

Webers syn på föränderlighet kan sägas vara en blandning av evolutionism och pessimism. Med blandade känslor såg han de väldiga byråkratierna ta över inom politik, militär, ekonomi och religion. Idag är visserligen knappast denna rationaliseringsvåg över och huruvida vi dessutom kommit in i en ny brytningstid vill jag låta vara osagt. Nutida forskningsresultat, därav de här framkomna, indikerar dock att personliga relationer, förtroende, "favorism" och samarbete i många sammanhang kan ersätta formaliserad byråkrati (se exempelvis Perrow 1986). Stabilitet, om än ej förutsägbarhet i detalj, kan bibehållas även om ansvarsområdena är odefinierade. I stora bygg- och samarbetsprojekt är det närmast en förutsättning att inte allt formaliseras och regleras i detalj för att projekten ska kunna skapas, utvecklas och genomföras.

Forskningsresultaten skiljer sig således från Webers idealtyper i flera avseenden. Dessutom är de genererade från, liksom har tillämpats på, ett ganska annorlunda empiriskt underlag. Min ståndpunkt är att Webers auktoritetsformer snarare än förtar de här framkomna forskningsresultaten ger dem ytterligare djup.

IMPLIKATIONER FÖR PRAKTIK OCH FORTSATT FORSKNING

Vad betyder studiens resultat för organisering i praktiken? Kan praktiker ha nytta av studiens resultat? Hur bör man agera i praktiken för att organisera, stabilisera och/eller förändra människors interagerande? Är projektdeltagande en överlägsen förändringsstrategi? Vad betyder resultaten för fortsatt organisationsforskning? Vilken typ av forskning bör man bedriva i syfte att ytterligare öka kunskapen kring vad som gör organiserad verksamhet mer eller mindre föränderlig?

10.1 Implikationer för agerande i den företagsekonomiska praktiken

Att ge direkta råd för hur någon eller några bör agera i praktiken ser jag inte som min uppgift som forskare. Jag anser inte heller att de här framkomna forskningsresultaten ger mig en sådan rätt. Följande resonemang bygger på resultat vilka är intimt förknippade med de studerade, och i tid och rum begränsade, delarna av praktiken liksom med mitt perspektiv. Jag vill inte ta ansvar för huruvida studiens slutsatser kan ligga till grund för i någon mening framgångsrikt agerande i andra sammanhang. Jag vill inte ens avgöra vad som kan anses vara en framgångsrik strategi i de studerade projekten. Däremot saknar inte resultaten praktisk relevans. För att slippa skriva in ett "kanske", ett "möjligen", "givet resultaten" eller liknande kommer jag för en kort stund tvärtom behandla studiens resultat som säker absolut kunskap med stora anspråk på generalisering. Detta är dock inget annat än en språklig schimär, min egentliga ståndpunkt är snarast den motsatta.

Jag väljer även ett "ledningsperspektiv", såsom vanligen görs inom tillämpad företagsekonomisk forskning. Detta är dock endast ett av flera möjliga val. Kanske är en framgångsrik strategi utifrån en företagsledares intressen något som bör bekämpas utifrån någon annan kategori

människors intressen. Jag anser det dock troligt att flertalet människor i den företagsekonomiska praktiken någon gång tänker och agerar som "ledare" eller "organisatör".

Arbeta med rätt typ av person

En första slutsats är att man som organisatör och ledare av en verksamhet bör anställa, eller på annat sätt knyta till sig, de aktörer som troligtvis agerar i enlighet med ens egna syften och intressen. Vill man att en viss verksamhet ska förändras radikalt, utan att man själv vet åt vilket håll och utan att den nyutvecklade verksamheten nödvändigtvis måste bestå en längre tid, är den entreprenöriellt agerande idealtypen bäst. Uppfattar man en person som mer än andra är lik den entreprenöriella idealtypen har man funnit sin rätta man eller kvinna. Den entreprenöriella projektdeltagaren kan vara en oerhört engagerad och engagerande eldsjäl. Han/hon kan arbeta dygnet runt och få andra att göra detsamma. Att knyta till sig entreprenöriellt agerande personer kräver dock att man har något speciellt utmanande att erbjuda, exempelvis ett utmanande projekt. Har man en idé som det tycks saknas förutsättningar för att genomföra är den entreprenöriella projektdeltagaren troligen intresserad av ett samarbete. Det är även vid just dessa tillfällen den entreprenöriella projektdeltagaren kommer till sin rätt. Han/hon kan skapa förutsättningar och dra till sig resurser där andra går bet. Ett problem med att samarbeta med den entreprenöriella projektdeltagaren är att han/hon vill göra saker på sitt eget sätt. Chansen är stor att hela projektet blir okontrollerbart för andra än den entreprenöriella projektdeltagaren. Ställer man krav på att den entreprenöriella projektdeltagaren ska anpassa sig till andras önskemål är risken stor att han/hon avbryter samarbetet.

Vill man att en viss verksamhet ska förändras men även att den föränderliga verksamheten ska fortskrida och de där inblandade aktörerna ska fortsätta interagera under en längre period framstår den kvalitetsrelaterade idealtypen fördelaktigare. Man bör i detta fall även vara uppmärksam på om det redan finns några involverade aktörer som påminner om den finansiellt agerande typen. Det kan bli problematiskt att samordna dessa med de kvalitetsrelaterade och entreprenöriella aktörerna under längre perioder. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren skapar, till skillnad från den entreprenöriella, kontinuitet över längre perioder, även mellan olika och till synes unika projekt. Den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren har en förmåga att ta vara på de lärdomar och eventuella nyheter som kan uppstå i ett enskilt samarbetsprojekt. Har man långsiktiga mål bör man försöka samarbeta med kvalitetsrelaterade projektdeltagare. Att knyta till sig kvalitetsrelaterade projektdeltagare ställer inte lika stora krav på hur pass unik eller utmanande idé man vill genomföra. Kan man visa att projektet är något mer än en lönsam affärsidé, att det bidrar med kvalitativa värden för en bredare krets människor, är det stor chans att den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren vill vara med.

Den kvalitetsrelaterade aktören kan utan större problem anpassa sig till andras önskemål och agerande. Däremot kan verksamheter med många kvalitetsrelaterade deltagare få ett eget liv. Det är inte säkert att de lärdomar och förändringar som över tiden kan förväntas ske leder till

just det man själv vill genomföra. Att samarbeta med kvalitetsrelaterade aktörer kräver snarast att man själv är en kvalitetsrelaterad aktör. Har man mycket bestämda uppfattningar om vad och hur något bör göras passar en annan typ bättre som partner.

Har man intresse av att i detalj planera och kontrollera en verksamhet i allmänhet och de monetära flödena i synnerhet bör man försöka anställa aktörer som påminner om den finansmässigt agerande idealtypen. Har man dessutom mycket pengar kan man alltid köpa andra verksamheter och anställa andra personer om man vill förändra inriktningen på sina engagemang. Den finansmässigt agerande aktören trivs att arbeta med exakt beskrivna arbetsuppgifter. Så länge han får en tillfredsställande ekonomisk ersättning är han lojal mot sitt resultatområde. Att kontrollera verksamheten i detalj har dock sitt pris. Man kan inte förvänta sig något nyskapande från den finansmässiga projektdeltagarens sida.

Att genomföra projekt

Verksamheter som definieras som projekt kan omfatta mycket skilda typer av verksamheter. Inom exempelvis byggbranschen kan vissa projekt utgöra mycket standardiserade tillverkningsprocesser som snarast påminner om processindustri. Projekt behöver således inte alltid syfta till förändring eller något i tid och rum mer avgränsat. Projekt kan vara rutin (Packendorf 1993).²³⁰ I detta avsnitt kommer jag diskutera hur de här framkomna forskningsresultaten kan användas i syfte att genomföra projekt givet att man *både* vill bibehålla tidigare existerande sociala relationer *och* förändra sitt rutinmässiga agerande, det vill säga hur man genom att delta i projektsamarbete kan organisera människors interaktion så att den blir både stabil och föränderlig.

Det enklaste sättet, utifrån ovanstående forskningsresultat, är att försöka identifiera kvalitetsrelaterade aktörer med vilka ett projektsamarbete inleds. Kan man själv agera som en kvalitetsrelaterad projektdeltagare är chansen stor att man både kan bygga upp förtroendefulla sociala relationer, vilka kan bibehållas under lång tid, och samtidigt förändra sitt eget liksom andra kan förändra sitt respektive agerande. Chansen bör vara relativt stor att långsiktiga samarbetsrelationer både kommer att leda till nya projekt och andra typer av förändrat rutinmässigt agerande. För att hålla föränderligheten uppe bör man aktivt försöka skapa nya projekt där tidigare obekanta kvalitetsrelaterade aktörer är intresserade av att delta. Detta ökar chansen att nya relationer och nya rutiner utvecklas. Över tiden bör detta innebära att ett allt större socialt nätverk utvecklas och får ett allt mer eget liv. Då de redan etablerade sociala relationerna i hög grad bibehålls samtidigt som nya tillkommer kan begreppet förändring ersättas med *utveckling*. Utvecklingen är dock oplanerad, oförutsägbar och absolut inte linjär. Ofta sker den helt obemärkt. Den tillåts och stimuleras dock av de kvalitetsrelaterade relationerna. Genom att aktivt skapa och utveckla nya kvalitetsrelaterade relationer kan utvecklingen stimuleras.

²³⁰Det finns (liksom i alla begrepp) betydligt fler tvetydigheter i begreppet projekt och dess tillämpningar, se Engwall (1995).

Vid projekt som av någon anledning uppfattas som angelägna, men som framstår ytterst tveksamma om de kan genomföras överhuvudtaget kan det vara lämpligt att försöka finna en entreprenöriell projektledare som gör allt som står i hans/hennes makt för att realisera projektet. Verksamheter som inte uppfattas som angelägna att utveckla eller fortsätta med kan det vara lämpligt att låta finansiella aktörer hantera. I detta scenario sker planering, utformning och implementering i mindre utsträckning via direkt kontroll, byråkratiska regler eller finansiella avväganden och i högre grad via val av lämpliga typer av aktörer och aktivt arbete med att utveckla nya kvalitetsrelaterade relationer.

Men.. det är inte riktigt så enkelt

Världen är dock inte så enkel och förutsägbar som ovanstående resonemang förutsätter. Även resultaten i denna studie bygger på förenklande antaganden om hur världen och människan fungerar. Rimligheten i ett för denna studie viktigt antagande påverkar i hög grad hur rimliga ovanstående praktiska implikationer är. Antagandet är minst sagt vanligt men har även blivit utsatt för hård kritik, inte minst de senaste tio, femton åren.

Ett grundantagande i den genomförda studien är att de djupa delarna av aktörers kunskapslager är relativt stabila. Även om aktören förändrar sitt rutinemässiga agerande och/eller om aktörens diskursiva tänkande förändras antas det praktiska och, i än högre grad, det omedvetna tankandet vara trögrörligt, relativt stabilt eller närmast oföränderligt. Studiens referensram och resultat bygger på en relativt "substantiell" modell av individens själv ("self", se avsnitt 3.2 ovan).

Tar man fasta på detta antagande, och samtidigt tonar ner motsvarande utgångspunkt om de relativt föränderliga ytligare kunskapslagren, kan ovan beskrivna strategi - att anställa *rätt typ* av individ - kanske vara framgångsrik. Att identifiera dessa personer vore naturligtvis problematiskt men inte mer omöjligt än att bedriva empirisk forskning med socialfenomenologiska utgångspunkter. Om jag och andra forskare tror oss kunna omvandla empiriska intryck till idealtypsdockor är det inte omöjligt för praktiker att göra detsamma (eller snarare det omvända - översätta idealtypsdockor till empiriska intryck). Däremot är det inte säkert att praktiker har möjlighet eller intresse av att lägga ner lika stora resurser. Det är dock inte otänkbart att idealtyperna skulle kunna omformuleras till relativt resurssnåla "personlighetstest".

Är antagandet felaktigt, om det inte finns något substantiellt stabilt själv hos individen, kan ovan beskrivna strategi bli problematisk. Om motsatsen gäller, det vill säga att individen endast är en flyktig konstruktion av mening i tid och rum lokalt skapad genom retorik och uppfattad kommunikation är det knappast lönt att söka efter speciella typer. En mer framgångsrik strategi vore då att med hjälp av bland annat språket försöka påverka den i tid och rum lokalt konstruerade meningen (se Czarniawska-Joerges 1988). Kanske kan jag få någon - vem som helst - att uppfatta sig (sitt) själv som en entreprenör. Kanske räcker det till och med att få någon att tala om sig själv och agera så att

han/hon uppfattas som en entreprenör av andra, oavsett "entreprenörens" eventuella självuppfattning.

Två extrema modeller av individens själv står här mot varandra. Den autentiska, substantiella individen med medfödda eller "internaliserade" stabila egenskaper kontra den poststrukturella flyktiga språkkonstruktionen. Det finns dock modeller som kan placeras mellan de två ytterligheterna. En sådan utgör referensramen utvecklad i kapitel tre. Även i det empiriska materialet finns stöd för en sådan "mellanmodell".

Aktörmodellen (det fragmenterade jaget) i kapitel tre består av i olika grad stabila/föränderliga och löst sammansatta kunskapslager. Innehållet i dessa består av mer eller mindre medveten och riktad erfarenhet. De djupare och relativt stabila kunskapslagren är en produkt av tidigare erfarenheter och påverkar vad aktören uppfattar i de ytligare, mer medvetna, kunskapslagren. De ytligare kunskapslagren är dock ingen ren avspeglning av de djupare utan lever delvis ett eget liv. Den i tid och rum lokalt uppfattade situationen är inte enbart en produkt av det riktade innehållet i de djupa kunskapslagren utan även av andra aktörers yttre agerande och av fysiska objekt.

Enligt den socialfenomenologiska referensramen finns inget naturligt medfött mänskligt själv. Individens socialt och kulturellt skapade själv är endast delvis och temporärt omedvetet eller "internaliserat". Även om det ska oerhört mycket till för att underminera de djupa kunskapslagren är det i princip möjligt (exempelvis i koncentrationsläger). Referensramen skiljer sig därmed både från naturalistiska egenskapsmodeller ("trait theory"), strukturfunktionalistiska rollmodeller ("role theory") och post-strukturalism (se Potter Wetherell 1987: 95-115).

Den här utvecklade modellen omfattar således både ett relativt stabilt själv, konstruerat i tidigare interaktion och reproducerat genom rutinemässigt agerande, och ett mer flyktigt själv, i tid och rum lokalt konstruerat och reproducerat. Jaget är fragmenterat (se avsnitt 3.2 ovan).

Detta resonemang vilar främst på teoretiska argument och kan framstå som väl abstrakt. Det finns dock även indikationer i det empiriska materialet som stöder den socialfenomenologiska "mellanmodellen". Bland annat finns visst stöd för att antagandet om de djupa kunskapslagrens relativa tröghet är rimligt. I det empiriska fältarbetet har jag uppfattat att flera aktörer, som inte interagerat med varandra på många år men tidigare gjort det under längre perioder, är lika. Deras sätt att svara på frågor och samtala med mig i det empiriska fältarbetet uppvisar påfallande likheter trots att det var flera år sedan de interagerade med varandra. Dessa intryck uppfattade jag utan att medvetet ha letat efter dem. Exempelvis uppfattade jag att projektledningen för Stockholms Badhus i Sturegallerian resonerade i liknande termer som delar av Siabs ledning i Globen. Att dessa hade ett gemensamt förflutet i en byggavdelning i ABV uppmärksammade jag långt senare. En möjlig förklaring till dessa likheter är att deras tidigare långvariga interaktion har medfört att deras djupare kunskapslager blivit i relativt hög grad intersubjektiva. Trots att de inte längre interagerar och därmed inte har en primär social relation medför deras relativt lika kunskapslager att jag kan uppfatta likheter i deras resonemang och agerande. Dessutom har jag intervjuat och samtalat med flera personer under flera tillfällen, ibland med flera år emellan. Trots att jag förväntat mig vissa förändringar i samtalspartens sätt att agera och tala (bland annat på

grund av förändrade arbetssituationer) har jag i vissa dimensioner uppfattat dem som slående lika. En möjlig tolkning av att jag uppfattar dessa likheter är att antagandet om stabiliteten i innehållet i de djupa kunskapslagren är riktigt.

I genomförandet av det empiriska fältarbetet uppfattade jag även att den i tid och rum lokala interaktionen påverkade aktörernas yttre agerande och, troligen, ytligare kunskapslager. De aktörer som intervjuades under flera tillfällen ville ofta tala om sitt för tillfället pågående arbete. Var man vid ett tillfälle involverad i ett tekniskt svårt konstruktionsprojekt ville man helst tala om tekniska frågor, var samma aktör vid ett annat tillfälle involverad i ett tekniskt ganska enkelt projekt men i ett för aktören främmande land, ville han/hon helst tala om skillnader mellan länder. Intressen och kunskap, i de ytligare kunskapslagren, förändras således med vad man för tillfället gör. Oavsett dessa förändringar uppfattade jag ändå bestående skillnader mellan, och stabilitet inom, aktörerna i hur de exempelvis betonade människor, personligt förtroende, estetik, teknik, finanser, juridik eller detaljplanering i deras sätt att beskriva exempelvis tekniska frågor eller göra nationella jämförelser.

Ett annat empiriskt fenomen som indikerar hur pass flyktiga de ytligare kunskapslagren kan vara är interaktionen mellan mig och de studerade. Jag uppfattade det vid vissa tillfällen som ganska tydligt att den intervjuade hade vissa föreställningar om hur intervjun med mig skulle utvecklas och kanske även om intervjuer, doktorander och företagsekonomi i allmänhet. I vissa fall uppfylldes inte den intervjuades förväntningar. Exempelvis ställde jag ofta betydligt färre och öppnare frågor än vad som tycktes vara förväntat. Jag frågade också mer om personen ifråga än om det aktuella projektet (se kapitel fyra). Trots mina ansträngningar att inte styra intervjuerna i en viss riktning uppfattade jag att just detta styrde intervjuernas karaktär. Beroende på de intervjuades (och, måste erkännas, mina egna) förväntningar förändrades samtalens karaktär under det att intervjuerna pågick. Den i tid och rum lokala situationen påverkade de interagerande aktörernas yttre agerande och troligtvis även deras ytligare kunskapslager.

En något mer nyanserad strategi

Vilken strategi bör då ledaren eller organisatören använda sig av för att på bästa sätt uppnå sina syften? Bör han främst söka efter och anställa rätt typ av medarbetare eller bör han främst försöka forma människors agerande? Denna studies resultat pekar på att man bör göra både och. I synnerhet är det tveksamt om det är fruktbart att lägga stora resurser på någon form av formaliserad "personlighetstest". En sådan ger säkerligen något uttryck för individens djupare kunskapslager men kanske mest i avseende personens inställning till formulär. I den mån det ger uttryck för hur personen i fråga interagerar gäller detta troligen mest interaktion med personlighetstest. Mer personliga metoder som intervjuer och samtal ger troligen bättre inblick i hur aktörer interagerar med andra människor. Är man intresserad av vad aktörers djupa kunskapslager innehåller bör man inte vara rädd för att lita på "personkemi".

Oavsett metod kan den även antas forma de deltagande aktörernas ytligare kunskapslager. Vill man bygga upp förväntningar om att papper och formulär är av central betydelse är metoder som bygger på papper och formulär lämpliga. Vill man bygga upp förtroende och personliga relationer är metoder som bygger på detta att föredra. Metoder bör således inte enbart utformas för att försöka mäta människors "personlighet", de bör även utformas för att skapa den typ av aktör man tror passar för en viss verksamhet. Detta gäller inte enbart anställningsförfaranden eller metoder för att välja rätta personer. Alla formaliserade arbetsmetoder kan antas påverka berörda aktörers kunskapslager, åtminstone de ytligare lagren. Genom att utforma arbetsmetoderna i en viss riktning kan man sannolikt även påverka aktörernas sätt att tänka och därmed indirekt deras agerande.

Vissa delar av en persons kunskapslager är enligt den här redovisade studien mycket svåra att förändra. Är det dessa djupt rotade delar av en person man vill nå bör man således försöka identifiera och välja dessa i enlighet med ovan beskrivna strategier. Andra delar tycks vara enklare att forma. Som ledare bör man vara medveten om att aktörers intressen, kunskaper och agerande delvis beror på hur de uppfattar den i tid och rum lokala situationen.

Att det är ytterst enkelt att manipulera hur andra uppfattar situationer finns åtskilliga exempel på. Under en föreläsning inför 300 elever illustrerade jag detta med att i förbigående nämna att vi alla som barn blev bekanta med seriefigurer bland annat i form av tecknade ankor. Därefter visade jag Wittgensteins (1958: 194) "haranka". 300 elever uppfattade figuren som en anka, ingen uppfattade den som en hare. Som illustration för hur närmast omöjligt det är att påverka andra typer av kunskaper fungerar Gregorys experiment med två tredimensionella figurer föreställande ansikten hängande bredvid varandra (redovisat i Heritage 1984: 87-8). Beträktare upplever de två figurerna som normala avbildningar av ansikten. Inte förrän betraktaren går mycket nära upptäcker de att det ena ansiktet består av ett ihåligt avtryck av det andra utåtstående ansiktet. Till och med om betraktaren känner med handen att det ena ansiktet är en ihålig mask kan han/hon endast se masken som ett utåtriktat ansikte när han/hon tar ett steg tillbaka. Det är möjligt att vi kan påverka andra att uppfatta stiliserade tecknade figurer som ankor eller harar. Under hela våra liv har vi dock lärt oss att näsor står ut. Även om vi diskursivt är medvetna om att så inte är fallet i ett specifikt fall förmår vi inte ändra innehållet i våra djupare kunskapslager - näsor står alltid ut.

Den normativa implikationen för det här förda resonemanget är att det är ytterst svårt att förändra en entreprenöriellt agerande aktör till att bli en finansiellt eller kvalitetsrelaterad sådan och vice versa. Det idealtypiska agerandet är konsekvenser av de relativt stabila djupa kunskapslagren. Därutöver finns dock stora möjligheter att påverka aktörers mer medvetna intressen och kunskaper. Om en arkitekt är främst intresserad av planfrågor eller interiörers formspråk har mycket lite att göra med de i denna studie konstruerade idealtyperna. Huruvida en konstruktör föredrar stål framför betong likaså. Det bör således vara fullt möjligt att påverka aktörers ytligare kunskapslager att vara mer eller mindre olika varandra. Olika ytliga kunskapslager är en av de faktorer som enligt den här konstruerade modellen leder till föränderligt agerande. Den så kallade farfarsprincipen i Siab är ett exempel på hur

man medvetet försöker öka olikheten mellan interagerande aktörers ytligare kunskapslager.

I den mån en föränderlig men också organiserad, samordnad eller stabil verksamhet eftersträvas är en lämplig strategi enligt den här utvecklade modellen att: 1) försöka välja rätt typ av person (kvalitetsrelaterad) för att åstadkomma likhet i de djupa kunskapslagren och därmed förhoppningsvis stabila sociala relationer och 2) försöka forma personernas ytligare kunskapslager i syfte att skapa variation och därmed förhoppningsvis föränderlighet.

Oavsett mer specifik målsättning är dock en generell normativ implikation att *om* man har målsättningen att kontrollera andras yttre agerande bör man ta hänsyn både till vad de interagerande aktörernas djupare kunskapslager innehåller och hur de uppfattar och därmed formar och formar sig till situationen. En djupare insikt om hur människor fungerar ökar troligen människors förmåga att interagera på ett både ordnat och utvecklande vis - om man så önskar.

En djupare och explicitgjord insikt om hur människor fungerar kan, oavsett eventuell vilja att kontrollera andra, även leda till att händelseförlopp som tidigare framstått som föränderliga, turbulenta och till och med kaotiska kan komma att upplevas som mindre oordnade. En modell, som den här studien resulterat i, kan hjälpa till att ordna upp fenomen som annars kan upplevas som oförklarliga, hotande eller åtminstone opåverkbara. Exempelvis skulle ägarrepresentanterna i Globen City knappast bli överraskade av, eller förbannade på, varandras olika uppfattningar om vad som borde göras med bolaget inför den stundande konkursen om de hade haft bättre insikt i varandras olika sätt att tänka. Praktikern behöver visserligen inte behärska aerodynamik eller jetmotorteknologi för att resa med flyg. Kanske kan han eller hon ändå ha nytta av socialfenomenologiska forskningsresultat i syfte att bättre behärska sin vardag och sina relationer till andra.

Är samarbetsprojekt en överlägsen förändringsstrategi?

Ovanstående rubrik är en upprepning av en av de frågeställningar som initialt låg till grund för genomförandet av den här redovisade studien (se avsnitt 1.1 ovan). Har studien resulterat i något svar på frågan?

Trots att studiens resultat är intimt förknippade med aktörer som interagerar inom ramen för tillkomsten och genomförandet av samarbetsprojekt är frågan svår att besvara. Trots att många aktörer påtagligt förändrat sitt rutinmässiga agerande och några av dessa samtidigt fortsatt att regelbundet interagera med sina kollegor finns mycket som tyder på att samarbetsprojekt *i sig* inte är en överlägsen strategi. Bland annat därför att kriteriet "överlägsen" är minst sagt tvedigt men även av andra skäl.

Om "överlägsen" har att göra med finansiell avkastning från det enskilda projektet, eller avkastning på längre sikt och från flera projekt, har studiens huvudresultat inte mycket att säga. Oavsett om ett bolag representerats i de studerade projekten av främst entreprenöriella, finansiella eller kvalitetsrelaterade aktörer finns exempel på både lönsamma och mindre lönsamma bolag. Vad gäller andra kriterier som har att göra med formella strukturer (bolag, organisationsgränser, kontrakt) gäller liknande resonemang. Det är svårt att dra några slutsatser

från studiens huvudresultat. Huruvida ett antal människor förändrar sitt agerande och/eller bibehåller sina relationer kan ske både inom ett bolag och i tid och rum inom ramen för flera. Exempelvis är kanske Anders Byström med förflutet i ABV, senare EKF, sedermera i Stockholms Badhus och senare som huvudägare och chef för sitt eget företag ett exempel på framgångsrikt företagande, trots att han lämnat företag, blivit uppköpt etc. Är Berg Arkitektkontor ett exempel på misslyckat företagande då bolaget minskat från mer än hundra anställda personer till omkring tio och ägarna tvingats sälja bolaget till en stor konkurrent? Jag är inte säker på det. Bergs ledning och tidigare ägare tycks inte ha några problem att acceptera situationen utan trivs med sitt arbete och menar att "vi hade djävligt kul medan det varade".

Om en "överlägsen förändringsstrategi" åsyftar hur man både förändrar sitt och/eller andras rutinmässiga agerande och samtidigt bibehåller tidigare existerande relationer har resultaten mer att säga. Aktörer samordnade med kvalitetsrelaterade relationer framstår mer benägna att skapa och utvecklas i stora bygg- och fastighetsprojekt än aktörer samordnade med finansmässiga eller entreprenöriella relationer. Kombinationen av 1) aktörer med kvalitetsrelaterade relationer och 2) samarbetsprojekt skulle därmed kunna ses som en överlägsen förändringsstrategi. Men det finns inget i denna studie som säger att kvalitetsrelaterade varat är bättre än något annat, det finns inget som säger att mänsklig interaktion bör ske på just detta sätt. Resultaten i denna studie säger ingenting alls om projekten *i sig*. Projekten är lika mycket en produkt av hur aktörer erfar och agerar som aktörers erfarenheter och agerande är en produkt av projekten. Samarbetsprojekt *är* således ingenting *i sig*.

Är det något som skulle leda till "överlägsenhet" enligt denna studie är det knappast deltagandet i samarbetsprojekt *i sig*. Avgörande är snarare hur man som deltagare erfar och uppfattar projekten, det vill säga det riktade innehållet i aktörers kunskapslager avgör huruvida projektdeltagare erfar sitt agerande som en överlägsen strategi. Definitionen av "överlägsen" beror på vilka kriterier som används i praktiken. Kriterierna skiljer sig åt mellan de tre idealtyperna. Den entreprenöriella projektdeltagaren vill maximera det unika, den kvalitetsrelaterade projektdeltagaren vill optimera kvalitet i form av estetik, teknik eller funktion och den finansmässiga projektdeltagaren vill maximera ekonomisk avkastning.

Den mest generellt formulerade praktiska implikationen av studiens huvudresultat är snarare att visa på att det finns tre idealtypiska sätt att agera och interagera eller tre typer att vara. Huruvida något av dessa är överlägset beror på vilka syften man har. Samtliga tre sätt kan vara både lönsamma och olönsamma, expansiva och avvecklande, lång- och kortlivade. Detta innebär att studiens resultat inte kan ses som en patentlösning på en i alla sammanhang överlägsen strategi. Om man vill försöka välja handlingsalternativ utifrån denna studies resultat, är det snarare frågan om hur man själv önskar leva och vill att andra ska agera och uppleva sina yrkesliv. Min uppfattning är att alla tre typerna av vara har sina för- och nackdelar. Personligen tycker jag det vore synd om den företagsekonomiska praktiken inte bestod av den mångfald som nuvarande ordning, och kaos, tycks innehålla. Men jag anser också att praktiken - även den företagsekonomiska - kan förbättras. För att förbättra den industriella praktiken menar jag att kunskap, dels om olika

alternativa sätt att vara och dels om vad vi vill med våra egna och kommande generationers liv, är en nödvändig förutsättning. Kanske har den här studien bidragit till vår kunskap om alternativa sätt att vara. Vad vi gör med en sådan kunskap ligger dock till stor del utanför ramen för den genomförda studien och denna bok.

10.2 Implikationer för fortsatt organisationsforskning

Förstå, tolka och förklara

En första implikation är att den socialfenomenologiska ansatsen berikat förståelsen för organisering av mänsklig interaktion i de studerade delarna av den företagsekonomiska praktiken. Olika riktade innehåll i aktörers djupare kunskapslager påverkar organiseringen av aktörernas agerande och relationer. Detta ser jag som ett socialfenomenologiskt bidrag till mer etablerad organisationsteori. Organisationsteoretisk forskning med socialfenomenologiska utgångspunkter bör även fortsättningsvis kunna berika organisationsteorin. Den här genomförda studien är endast en skrapning på ytan av potentiella studier. Både vad gäller forskningsfrågor och metod finns mycket att göra. En närmast självklar fortsättning kring denna studies resultat är en mer konsekvent utformad empirisk studie. Den genomförda studien påminner mycket om liknelsen med att skjuta flugor med kanon - vill man tränga ner i människors mentala världar är det lämpligare att fokusera ett mindre antal personer och studera dessa desto intensivare. Metoder utformade med realistiska och positivistiska utgångspunkter är nödvändigtvis inte de mest fruktbara vid empirisk forskning med en socialfenomenologisk ansats.

En läsning av studiens resultat är att motsättningen mellan stabilitet och förändring är överbryggad. I den idealtypsbeskrivna kvalitetsrelaterade sociala relationen smälter ordning och kaos samman. En annan möjlig läsning är att frågan är felställd från början. Problematiken är endast en "strukturfunktionalistisk" konstruktion utan motsvarighet i praktiken.²³¹ Dessa två läsningar är inte nödvändigtvis motstridiga, däremot innebär de att studien kommer i något olika dager. Den sistnämnda läsningen innebär att vissa typer av frågor inte kan eller bör besvaras utifrån vissa perspektiv. En fråga som bygger på ett strukturfunktionalistiskt perspektiv kan inte besvaras utifrån ett socialfenomenologiskt. Med en sådan läsning har jag i denna studie i grund och botten gjort ett konsistensfel.

Min ståndpunkt är dock den motsatta. Den dikotoma motsättningen både existerar i, är ett resultat av, och har konsekvenser för den företagsekonomiska praktiken. Att lösa denna typ av närmast paradoxala motsättningar bör vara av hög prioritet för organisationsteoretisk forskning. Dessutom anser jag att många så kallade konsistensfel är överdrivna produkter av rivaliserande forskare och forskningskonven-

²³¹Vad är strukturfunktionalism? Se exempelvis Bogelind (1989).

tioner. Det viktiga är forskarens medvetenhet om vad han/hon gör. Det går att kombinera olika perspektiv men det kräver en del arbete. Jag vill gärna se den här redovisade studiens resultat som ett exempel på att det på ett konsistent sätt faktiskt går att ställa frågor utifrån ett perspektiv och besvara dem utifrån ett annat, även om svaret slutligen innebär en omformulering av problematiken. I den här studien kom den dikotoma motsättningen stabilitet/ordning - föränderlighet/kaos att slutligen omformuleras till olika sätt att interagera eller vara, det vill säga olika sätt att samtidigt och ständigt både vara stabil och föränderlig. Håller man med om att denna studie har lyckats öka förståelsen, bidragit med en intresseväckande tolkning eller givit en trovärdig förklaring, av en grundläggande organisationsteoretisk och även praktisk problematik utgör studien en uppmaning till andra att göra något liknande. Studien och dess resultat kan med andra ord läsas som en uppmaning att med en socialfenomenologisk ansats försöka lösa grundläggande problem av teoretisk och, åtminstone indirekt, även praktisk karaktär.

Rigorösare metoder i fortsatt forskning

Ovan berörde jag kort att utformningen av det empiriska arbetet i denna studie lämnar mycket övrigt att önska. Trots det anser jag att resultaten är trovärdiga (grunderna för detta, se kapitel fyra). Dock borde jag fokuserat ett färre antal aktörer för att med samma resursåtgång kunna studera dem mer ingående. Det är enkelt att föreställa sig hur en sådan studie skulle kunna se ut. Förutom mer tid till samtal och intervjuer med varje aktör kan olika mer utvecklade tekniker användas. Listan på tekniker vilka kan antas vara fruktbara kan göras lång. Den genomförda studiens resultat får dock konsekvenser för vilken inriktning kommande studier bör ha.

Den för den utvecklade modellen viktiga dimensionen *innehåll* i de djupa kunskapslagren kan studeras med rigorösare metoder. Man kan konstruera kognitiva kartor, genomföra innehållsanalyser och diskursanalyser på befintliga texter och intervjuprotokoll, man kan genomföra individualpsykologiska projicerings tester och experiment, man kan använda psykoanalytiska tekniker och tolkningsmodeller och så vidare. Den eller de tekniker man väljer bör dock utformas med hänsyn till de i från denna studie resulterande idealtyperna av innehåll i de djupa kunskapslagren.

Det som ligger mig varmare om hjärtat är dock en typ av studie som, förutom resultaten vad gäller det idealtypiska innehållet i aktörers kunskapslager, även tar hänsyn till resultaten vad gäller aktörers idealtypiska *interagerande*, eller vara, över tiden, både i form av mentala och kroppsliga aktiviteter, liksom tar hänsyn till reproduktionen och förändringen av deras *sociala relationer*. Man bör kunna utveckla resultaten genom att på nära håll studera ett antal aktörers interaktion över en längre period. Etnologiska metoder i form av deltagande eller ickedeltagande observation bör kunna ge detaljerade insikter i *hur* aktörer löpande anpassar och förändrar sitt agerande gentemot varandra och *hur* aktörerna under tiden uppfattar detta. Som förebild för denna studie kan Wieders (1974) etnometodologiska studie av "the code" fungera. Som komplement till denna etnografiska ansats skulle en mer formaliserad diskurs- eller konversationsanalys (se Potter och Wetherell

1987 respektive Heritage 1984) av naturligt tal ge empirisk stadga och förtydliga de tolkningar som studien resulterar i. Denna typ av analyser är dock så pass resurskrävande att de endast skulle utföras på mindre avgränsade delar av de etnologiskt studerade händelseförloppen. Den socialfenomenologiska referensramen skulle med denna föreslagna studie få en i hög grad etnometodologisk tillämpning och är helt i linje med Garfinkels (1967) så kallade protokollmetod.

Ett strukturellt komplement

Existensen av människor med olika kunskaper vilka kan beskrivas i idealtypsform innebär att ett antal personer kan avgränsas och beskrivas vad gäller deras sociala spridning av kunskap eller grupper *kunskapsstruktur*. Genom att beskriva ett socialt rum utifrån de från denna studie resulterande idealtyperna (tre typer av personers kunskap och sociala relationer) bör interaktionen inom ramen för detta rum kunna ges alternativa och "djupare" förklaringar i jämförelse med mer strukturfunktionalistiska och behavioristiska studier. I den utförda studien har tillkomsten och utvecklingen av stora samarbetsprojekt liksom olika grader av förändringar hos projektdeltagarnas rutiner och relationer delvis förklarats med involverade aktörers kunskapsinnehåll. Förutom denna studies resultat kan Schutz (1964) uppsatser om "the Social Distribution of Knowledge" ligga till grund för en sådan aktörsorienterad socialfenomenologisk men ändå strukturell studie.

Om man vill gå längre åt det strukturella hållet kan man även snegla åt Bourdieu (exempelvis 1977, 1980). Genom att konstruera det sociala rummet ("fältet" med Bourdieus termer) med hjälp av korrespondensanalys (eller motsvarande teknik) får de aktörsorienterade idealtyperna en objektiviserad strukturell motsvarighet. Studien skulle därefter gå ut på att beskriva dialektiken mellan idealtypsdockornas interaktion och fältets reproduktion och förändring. Det är fullt tänkbart att utforma en Bourdieusk fältstudie på grundval av de här redovisade resultaten. Fältets objektiviserade struktur motsvaras i den utförda studien av den objektiviserade graden av "förändrat rutinmässigt agerande" och graden av "bibehållna sociala relationer". De djupa kunskapslagren har stora likheter med Bourdieus habitusbegrepp. En fältstudie skiljer sig dock från den här redovisade studien och de ovan skisserade etnometodologiska och schutzianska studierna såtillvida att den bourdieuska objektiviserade strukturen inte konstrueras via intryck av de interagerande aktörernas självuppfattning.

Ovan har jag skisserat ett par möjliga studier vilka bygger på de här redovisade forskningsresultaten. De utgör alla en fortsättning på dessa i avseende teori - de tre idealtyperna kan på olika sätt förfinas och/eller relateras till en mer strukturell dimension. Empiriskt behöver de dock inte appliceras på stora samarbetsprojekt. Det är tänkbart att applicera dem på helt andra kategoriseringar av den företagsekonomiska praktiken. Avgörande är inte om dessa utgörs av anställda i ett bolag, verksamma i en viss bransch, aktörer i ett visst nätverk eller fält. Det avgörande, utifrån den socialfenomenologiska referensramen, är att kategoriseringen inte tas för given utan, utifrån empiriska intryck och med hjälp av teori, konstrueras av forskaren själv.

Epilog

HEMKOMSTEN

Är cirkeln sluten? Är jag tillbaka där jag började? Är jag åter hemma på bekanta breddgrader? Himlen är förvisso fortfarande blå. Mina kollegor och vänner liksom mina nära och kära är förvisso fortfarande bekanta. Mina hemmatrakers landskap är fortfarande mina hemmatrakter. Men allt är i grunden förändrat. Ingenting är sig riktigt likt. Kan jag någonsin åter känna mig hemma här?

Min resa har förvisso varit lång, strapatsrik och stundom rent plågsam. Ändå tror jag den givit mig mer än den krävt. Huruvida jag talat väl nog att göra resan givande även för Er kära läsare vet jag inte. Kanske är dock en resa av detta slag nödvändig och till och med oundviklig för den som en gång börjat ställa frågorna. För att nå sitt Eldorado tror jag man kan gå en av två vägar: Antingen genom att aldrig ställa frågan, det vill säga genom att aldrig på allvar intressera sig för huruvida det kan finnas någon bättre värld än den bästa av alla världar vi lever i här och nu. Den andra vägen innebär tvärtom att med all kraft försöka finna den bästa av alla reella och potentiella världar. Min och alla andra akademikers uppgift uppfattar jag är att gå den andra vägen - oavsett motigheter och plågor. Jag tror mig även kommit närmare insikten om var mitt Eldorado kan finnas. Min resa har medfört att mina gamla företagsekonomiska hemmatrakter framstår i nytt ljus. Här finns mycket kul att göra, här finns många uppgifter för en sådan som jag. Tack vare mina kollegor kommer jag snart att känna mig hemma i mina gamla företagsekonomiska hemmatrakter. Med glädje ska jag odla min teoretiska trädgård.

Men det finns ett hem även utanför akademien. Hur ska jag kunna njuta av mitt verkliga hem efter en sådan virtuell resa. Odysseus fick hjälp av Pallas Athena för att åter kunna känna sig hemma på Ithaka. Tänk om det inte räcker med luftkuddegräsklippare och eldriven motorsåg för att få mig att, i all enkelhet, åter njuta av min trädgård. Kanske måste även jag tillkalla gudarna. Som tur är har min gudinna, Johanna, redan påbörjat arbetet med att avvänja mig från dunkla teori-tyngda resor och åter få mig att njuta av vardagslivets och hemmalivets sötma!

Referenser

- Alvesson M och P-O Berg (1988), *Företagskultur och organisationssymbolism - Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur.
- Anderson B (1988), *Essays on Social Action and Social Structure*. Uppsala: Studia Sociologica Upsaliensa: 29
- Argyris C (1987), Reasoning, Action Strategies, and Defensive Routines: The Case of OD Practitioners. I: R W Woodman och W A Pasmore (red), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich Conn: JAI Press.
- Argyris C och D Schön (1974), *Theory in Practice*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Argyris C och D Schön (1978), *Organizational Learning*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Aspelin G, L Bejerholm och U Forell (1969), *Filosofins historia*. Lund: Studentlitteratur.
- Asplund J (1970), *Om undran inför samhället*. Lund: Argos.
- Asplund J (1979), *Teorier om framtiden*. Stockholm: Liber.
- Asplund J (1987a), *Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet*. Göteborg: Korpen.
- Asplund J (1987b), *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Korpen.
- Asplund J (1991), *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Korpen.
- Barnard C ([1939] 1968), *The Functions of the Executive*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Beckard R (1969), *Organization Development - Strategies and Models*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Bendix R (1956), *Work and Authority in Industry*. New York NY: Wiley.
- Bengtsson J (1989), Fenomenologi - Vardagsforskning, existensfilosofi, hermeneutik. I: P Månsson (red), *Moderna samhällsteorier - Traditioner, riktningar, teoretiker*. Stockholm: Prisma.
- Bennis W G (1966), *Beyond Bureaucracy*. New York NY: McGraw-Hill.
- Berger P L och T Luckmann (1966): *The Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York NY: Doubleday.
- Berglund J (1989), *Fallet Triangeln - en studie av besluts- och planeringsprocessen i ett komplext projekt*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, research paper 6477.

- Berglund J (1995a), Beyond the Iron Cages of Paradigms - The Concept of Smörgåsbordning. I: T Elfring, H S Jensen och A Money (red), *European Research in Business Studies*. Köpenhamn: Handels-højskolen och Munksgaard.
- Berglund J (1995b), Är endast den värde-lösa vetenskapen värdefull? I: J Löwstedt (red), *Människan och strukturerna - Organisationsteori för förändring*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Bergson H ([1928 svensk översättning] 1987), *Skrattet*. Lysekil: Pontes.
- Berman M (1982), *Allt som är fast förflyktigas - Modernism och modernitet*. Lund: Arkiv.
- Björkegren D (1989), *Hur organisationer lär*. Lund: Studentlitteratur.
- Black M (1970), The Gap between 'Is' and 'Ought'. I: *Margins of Precision*. Ithaca NY: Cornell University Press.
- Blake R R och J S Mouton (1969), *Bulding a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Blomberg J (1995), Organiseringens Socialfenomenologi. I: J Löwstedt (red), *Människan och strukturerna - Organisationsteori för förändring*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Blomberg J, B Hellgren och T Stjernberg (1989), Vem har makten i ett nätverk? *Plan*, 1-2: 32-40.
- Blomberg J, B Hellgren och T Stjernberg (1992), *Utveckling i nätverk Komplexa beslutsprocesser vid stora samhällsinvesteringar - exemplen Ringen och Sturegallerian*. Stockholm: Byggforskningsrådet, R2: 1992.
- Bogelind A (1989), Strukturalism och funktionalism. I: P Månsson (red), *Moderna samhällsteorier - Traditioner, riktningar, teoretiker*. Stockholm: Prisma.
- Bourdieu P (1977), *Outline of a Theory of Practice*. New York: Cambridge University Press.
- Bourdieu P (1991), *Kultur och Kritik*. Daidalos: Göteborg.
- Bourdieu P (1990), *The Logic of Practice*. Stanford Calif: Stanford University Press.
- Bourdieu P (1993), *Sociology in Question*. London: Sage.
- Bruner J (1986), *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Brunsson N (red) (1980), *Företagsekonomi - sanning eller moral - Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson N (1982), The Irrationality of Action and Action Rationality - Decisions, Ideologies and Organizational Actions. *Journal of Management Studies*, 19: 29-44.
- Brøijersen L-G, L Fredriksson, U Skarin och P Wallenskog (1989), *Hovet-projektet - Projekteringen av Johanneshovs sport och kulturcentrum*. Stockholm: HHS (opublicerad uppsats).
- Burgoyne J G och V E Hodgson (1983), Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological Study in the Field Setting. *Journal of Management Studies*, vol 20, 3: 387-99.
- Burke W W (1987), *Organizational Development. A Normative View*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Burns T och G M Stalker (1961), *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

- Bushe R G och A B Shani (1991), *Parallel Learning Structures - Increasing Innovation in Bureaucracies*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Chandler A D (1962), *Strategy and Structure - Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: The M.I.T. Press.
- Chatman Todman L (1988), *Privatization - Increasing Private Sector Involvement in Infrastructure Financing*. Stockholm: Regionplanekontoret Rapport 1988: 3.
- Comte A ([1844] 1991), Om positivismen. I: *Tre klassiska texter*. Göteborg: Korpen.
- Cullberg J (1975), *Kris och utveckling - en psykoanalytisk och social-psykiatrisk studie*. Stockholm: Natur och kultur.
- Cummings T G och S A Morhman (1987), Self-Designing Organizations - Towards Implementing Quality-of-Work-Life Innovations. I: R W Woodman och W A Pasmore (red), *Research in Organizational Change*. Greenwich Conn: JAI Press.
- Cyert R M och J G March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Czarniawska-Joerges B (1988), *Att handla med ord - Om organisatoriskt prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*. Stockholm: Carlsson.
- Czarniawska-Joerges B (1992), *Exploring Complex Organizations - A Cultural Perspective*. Newbury Park Calif: Sage.
- Davidsson P (1989), *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Deal T E (1985), Cultural Change - Opportunity, Silent Killer, or Metamorphosis? I: R H Kilmann, M J Saxton, R Serpa m fl, *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Deal T E och A A Kennedy (1983), *Företagskulturer*. Stockholm: TIMO.
- Deetz S och A Kersten (1983), Critical Models of Interpretive Research. I: L L Putnam och M E Pacanowsky (red), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverly Hills Calif: Sage.
- DiMaggio P J och W W Powell (1983), The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-60.
- Douglas J D (1985), *Creative Interviewing*. Beverly Hills Calif: Sage.
- Downey H K och A P Brief (1986), How Cognitive Structures Affect Organizational Design - Implicit Theories of Organizing. I: H P Sims, D A Goia m fl, *The Thinking Organization - Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Durkheim E ([1893] 1969), *The Division of Labor In Society*. New York NY: Free Press.
- Durkheim E ([1895] 1991), Sociologins metodregler. I: *Tre klassiska texter*. Göteborg: Korpen.
- af Edholm E (1981), Inledning. I: Simmel G, *Hur är samhället möjligt och andra essäer*. Göteborg: Korpen.
- Ehn B och O Lövgren (1982), *Kulturanalys - Ett etnologiskt perspektiv*. Uppsala: Gleerups.
- Eisenhart K M (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol 14, 4: 532-50.

- Engwall M (1989), *Projektmiljön - den styrande faktorn? En jämförelse mellan projektledningen för Vasaterminalen och Älvkarleby-projektet*. Stockholm: KTH Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation.
- Engwall M (1995), *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Fielder F E (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York NY: McGraw-Hill.
- Forsell A (1992), *Moderna tider i Sparbanken - Om organisatorisk omvandling i ett institutionellt perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- French W L, C H Bell och R A Zawacki (red) (1989), *Organization Development - Theory, Practice and Research*. Homewood Ill: Irwin.
- Friedland R och R Alford (1991), Bringing Society Back In - Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I: W W Powell och P J DiMaggio (red), *The New Institutional Organizational Analysis*. Chicago Ill: The University of Chicago Press.
- Friedlander F och L D Brown (1974), Organization development. *Annual Review of Psychology*, 25: 313-41.
- Garfinkel H (1967), *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Garfinkel H (red) (1986), *Ethnomethodological Studies of Work*. London Routledge & Kegan.
- Garfinkel H och H Sacks (1986), On Formal Structures of Practical Actions. I: H Garfinkel (red), *Ethnomethodological Studies of Work*. London Routledge & Kegan.
- Geertz C (1973), *The Interpretation of Cultures*. New York NY: BasicBooks.
- Giddens A (1984), *The Constitution of Society - Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gleick J (1987), *Kaos - Vetenskap på nya vägar*. Stockholm: Bonniers.
- Goia D A (1986), Conclusion: The State of the Art in Organizational Social Cognition - A Personal View. I: H P Sims, D A Goia m fl, *The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Greve A (1990), Networks and Efficiency of Knowledge Based Firms. I: L Lindmark, *Kunskap som kritisk resurs - En artikelsamling om kunskapsföretag*. Umeå: Umeå Universitet.
- Granovetter M (1973), The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-80.
- Granstrand O (1982), *Technology, Management and Markets*. London: Frances Printer.
- Granstrand O och S Sjölander (1990), Managing Innovations in Multi-Technology Corporations. *Research Policy*, vol 19, 1: 35-60.
- Grathoff R (1978), *The Theory of Social Action - the Correspondence of Alfred Schutz and Talcott Parsons*. Bloomington Ind: Indiana University Press.
- Guillet de Monthoux P G (1983), *Läran om företaget*. Stockholm: Norstedts.
- Habermas J ([1965, 1968] 1987), *Knowledge & Human Interests*. Cambridge: Polity Press.

- Hagström P (1992), *The 'Wired' MNC - The Role of Information Systems for Structural Change in Complex Organizations*. Stockholm: Institute of International Business.
- Hall P (1980), *Great Planning Disasters*. London: Wiedenfeld & Nicholson.
- Hammarlund (1992), *Visioner. Från idé till verklighet i byggprojekt*. Umeå: Umeå Universitet (C-uppsats).
- Hawking S W (1988), *A Brief History of Time - From the Big Bang to Black Holes*. New York NY: Bantam Books.
- Hedberg B (1981), How Organizations Learn and Unlearn. I: P C Nystrom och W H Starbuck (red), *Handbook of Organizational Design*. New York NY: Oxford University Press.
- Heritage J (1984), *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Hernes G (1978), *Forhandlingsøkonomi og blandningsadministrasjon*. Oslo: Univesitetsforlaget.
- Holmberg I (1990), *Från divisioner till bolag*. Stockholm: Norstedts.
- Horkheim M och T W Adorno ([1944] 1981), *Upplysningens dialektik*. Göteborg: Röda bokförlaget.
- Huber G P (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes and The Litteratures. *Organization Science*, vol 2, 1: 88-115.
- Huff A (red) (1990), *Mapping Strategic Thought*. New York NY: Wiley.
- Husserl E ([1911] 1989), *Fenomenologins idé*. Göteborg: Daidalos.
- Husserl E ([1931] 1991), *Cartesianska meditationer - En inledning till fenomenologin*. Göteborg: Daidalos.
- Håkansson H och J Johanson (1982), *Analys av industriella affärsförbindelser - Att utveckla marknadsföringsstrategier på industriella marknader*. Malmö: Liber (MTC-skrift 18).
- Hägg I och H Håkansson (red) (1982), *Företag i nätverk - ny syn på konkurrenskraft*. Stockholm: SNS.
- Hässelberg A och S Allén (1977), *Svensk ordlista*. Nacka: Esselte Herzogs.
- Jakobsson B (1987), *Kraftsamlingen*. Lund: Doxa.
- Jacobs R C och D T Cambell (1961), The Perpetuation of an Arbitrary Tradition through Successive Generations of a Laboratory Microculture. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62: 649-58.
- Jarillo J C (1988), On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Johannisson B (1988), Business Formation - A Network Approach. *Scandinavian Journal of Management*, 4: 83-99.
- Jepperson R L (1991), Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. I: W W Powell och P J DiMaggio (red), *The New Institutional Organizational Analysis*. Chicago Ill: The University of Chicago Press.
- Kaplan A (1964), *The Conduct of Inquiry - Methodology for Behavioral Science*. Scranton Penn: Chandler.
- Kluckhohn F R och F L Strodbeck (1961) *Variations in Value Orientations*. New York NY: Harper & Row.
- Knorr-Cetina K (1994), Primitive Classification and Postmodernity - Towards a Sociological Notion of Fiction. *Theory, Culture & Society*, 11: 1-22.

- Kozlowski S W J, (1987), Technology, Innovation and Strategic HRM - Facing the Challenge of Change. *Human Resource Planning*, vol 10, 2: 69-79.
- Lawrence P och J Lorsch (1967), *Organization and Environment*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Likert R (1961), *New Patterns of Management*. New York NY: McGraw-Hill.
- Lennerlöf (1966), *Dimensions of Supervision - Three Papers on Instruments for Data Collection and Analysis*. Stockholm: PA-rådet.
- Levitt B och J G March (1988), Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-40.
- Lord G R och R J Foti (1986), Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior. I: H P Sims, D A Gioia m fl, *The Thinking Organization - Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Lübcke P (red) (1988), *Filosoflexikonet - filosofer och filosofiska begrepp från A till Ö*. Stockholm: Forum.
- Löwstedt J (1989), *Föreställningar, ny teknik och förändring. Tre organiseringsprocesser ur ett kognitivt aktörsperspektiv*. Lund: Doxa.
- Manning P (1992), *Erving Goffman and Modern Sociology*. Stanford Calif: Stanford University Press.
- March J G (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, vol 2, 1: 71-87.
- Martin J och D Meyerson (1988), Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity. I: L Pondy, R Boland och H Tomas (red), *Managing Ambiguity and Change*. New York NY: Wiley.
- Mattsson L-G (1987), Management of Strategic Change in a 'Market-as-Networks' Perspective. I: A Pettigrew (red), *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell.
- Mayo E (1933), *The Human Problem of an Industrial Civilization*. New York NY: Macmillan.
- McFarlan F W och McKennedy J L (1983), *Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives*. Homewood Ill: Irwin.
- Mead G H ([1934] 1976), *Medvetandet, jaget och samhället - från socialbeteckning till ståndpunkt*. Lund: Argos.
- Merton R K (1949), *Social Theory and Social Structure*. Glencoe Ill: Free Press.
- Meyer J W och B Rowan (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol 82, 2: 340-63.
- Meyer J W och W R Scott (1983), *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Beverly Hills Calif: Sage.
- Meyer J W, W R Scott och T E Deal (1983), Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations. I: J W Meyer och W R Scott (red), *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Beverly Hills Calif: Sage.
- Mintzberg H (1973), *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg H (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

- Mintzberg H (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York NY: Free Press.
- Morgan G (1986), *Images of Organization*. Newbury Park Calif: Sage.
- Morgan G, P J Frost och L R Pondy (1983), Organizational Symbolism. I: L R Pondy, P J Frost G Morgan och T C Dandridge (red), *Organizational Symbolism*. Greenwich Conn: JAI Press.
- Moss T H (1982), Social Invention and Innovation as Partners in Technological Challenge. I: S B Lundstedt och E W Colglazier (red), *Managing Innovation*. New York NY: Pergamon Press.
- Münsterberg H (1908), *Philosophie der Werte. Grundzüge einer Weltanschauung*. Leipzig.
- Nisbett R och L Ross (1980), *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Engelwood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- North D C ([1990] 1993), *Institutionerna, tillväxten och välståndet*. Stockholm: SNS.
- North D C och Thomas P R ([1973] 1993), *Västerlandets uppgång - Europas ekonomiska historia 900-700*. Stockholm: SNS.
- Packendorf J (1993), *Projektorganisation och projektorganisering*. Umeå: Umeå Univeritet (licensiatarbete).
- Parsons T (1937), *The Structure of Social Action*. New York NY: Free Press.
- Parsons T (1951), *The Social System*. Glencoe Ill: Free Press.
- Perrow C (1986), *Complex Organization A Critical Essay*. New York NY: Random House.
- Pettigrew A W (1973), *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock Publications.
- Platon ([Jowetts översättning] 1991), *The Republic*. New York NY: Random House.
- Porter M E och V E Millar (1985), How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, vol 63, 4: 149-60.
- Porter M E (1986), *Competition in Global Industries*. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Potter J och M Wetherell (1987), *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.
- Ramos A G (1981), *The New Science of Organizations - A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. Toronto: University of Toronto Press.
- Rapaport D (1952), Projective techniques and the Theory of Thinking. *Journal of Projective Techniques*, 16: 269-75).
- Rendahl J E (1992), *Arbetets Drivkrafter - Existentiellt värde och auktoritetsorientering - Två dimensioner som belyser arbetets mening för de anställda i kriminalvården*. Lund: Lunds Universitet och FArådet.
- Rhenman E och B Stymne (1965), *Företagsledning i en föränderlig omvärld*. Stockholm: Aldus.
- Roethlisberger F J och W J Dickson ([1939] 1947), *Management and the Worker*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Sahlin-Andersson K (1989), *Oklarhetens strategi - Organisering av projektsamarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Salancik G R och J F Porac (1986), Distilled Ideologies: Values Derived from Casual Reasoning in Complex Environments. I: H P Sims, D A Goia m fl, *The Thinking Organization - Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.

- Sandberg J (1994), *Human Competence at Work - An Interpretative Approach*. Göteborg: BAS.
- Santayana G (1951), *Dominations and Powers*. New York NY: Scribner.
- Sathe V (1985), *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood Ill: Irwin.
- Scott W R och J W Meyer (1983), The Organization of Societal Sectors. I: J W Meyer och W R Scott, *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Beverly Hills Calif: Sage.
- Schein E (1992), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Scheler M ([1928] 1961), *Man's Place in Nature*. Boston Mass.
- Schumpeter J A ([1909, 1934] 1955), *The Theory of Economic Development - An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Schutz A ([1932] 1967), *The Phenomenology of the Social World (Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt: Eine Einleitung in die verstehende Soziologie)*. Evanston Ill: North Western University Press.
- Schutz A ([1940-1959] 1962), *Collected Papers I. The Problem of Social Reality*. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Schutz A ([1932-1959] 1964), *Collected Papers II. Studies in Social Theory*. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Schutz A ([1941-1958] 1966), *Collected Papers III. Studies in Phenomenological Philosophy*. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Schutz A ([handskrivet manuskript 1947-1951] 1970a), *Reflections on the Problem of Relevance*. New Haven: Yale University Press.
- Schutz A ([1932-1959] 1970b), *Alfred Schutz on Phenomenology and Social Relations*. Chicago Ill: The University of Chicago Press.
- Schutz A och T Luckmann ([ofullbordat manuskript 1959] 1973), *The Structure of the Life-World*. Evanston Ill: Northwestern University Press.
- Schutz A och T Luckmann ([ofullbordat manuskript 1959] 1983), *The Structure of the Life-World, vol 2*. Evanston Ill: Northwestern University Press.
- Sherif M (1935), A Study of Some Social Factors in Perception. *Archives of Psychology*, 187: 45.
- Shiffrin R M och W Schneider (1977), Controlled and Automatic Human Information Processing - Perceptual Learning, Automatic Attending, and a General Theory. *Psychological Review*, 84: 127-90.
- Simmel G ([1900-1922] 1981), *Hur är samhället möjligt och andra essäer*. Göteborg: Korpen
- Simon H A ([1945] 1976), *Administrative Behavior - A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York NY: Free Press.
- Sims H P, D A Goia (1986), Introduction: Social Cognition in Organizations. I: H P Sims, D A Goia m fl, *The Thinking Organization - Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Sims H P, D A Goia m fl (1986), *The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.

- Sjöstrand S-E (1993), The Socioeconomic Institutions of Organizing: Origin, Emergence, and Reproduction. *The Journal of Socio-Economics*, vol 22, 4: 323-53.
- Sjöstrand S-E (1995), Toward A Theory of Institutional Change. I: J Groenewegen, C Pitelis och S-E Sjöstrand (red), *On Economic Institutions. Theory and Applications*. Hants England: Edward Elgar.
- Smircich L (1983), Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 3: 339-58.
- Stanworth M J och J Curran (1973), *Management Motivation in the Smaller Business*. Epping Essex: Gower.
- Statens offentliga utredningar (1990), *Demokrati och makt i Sverige*. SOU 1990: 44 (maktutredningens huvudrapport).
- Stymne B (1991), Från väloljad maskin till lärande system. *IMIT nytt*, 35: 2.
- Svenska Akademien (1976), *Svenska Akademiens ORDLISTA över svenska språket*. Stockholm: Norstedt.
- Swanberg O'Connor E (1995), *Paradoxes of Participation - A Textual Analysis of Case Studies Documenting Employee Involvement Efforts*. Uppsats presenterad på SCANCOR-seminarium, Stanford University.
- Södergren B (1992), *Decentralisering: förändring i företag och arbetsliv*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Thompson J (1967), *Organizations in Action*. New York NY: McGraw-Hill.
- Tolman E C (1948), Cognitive Maps in Rats and Men. *Psychological Review*, 55: 189-208.
- Trice H M och J M Beyer (1993), *The Cultures of Work Organization*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Tushman M L och W L Moore (red) (1988), *Readings in the Management of Innovations*. New York NY: HarperBusiness.
- Tversky A och D Kahneman (1974), The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 185: 1124-31.
- Tönnies F ([1887] 1963), *Community and Society (Gemeinschaft und Gesellschaft)*. New York NY: Harper and Torchbook.
- Vedin B-A (1993), *Nätverk för produktion och kunskap - En framtidsstudie kring logistik, informationsteknik och miljö*. Malmö: Liber-Hermods.
- Wagner H R (1970), Introduction. I: A Schutz, *Alfred Schutz on Phenomenology and Social Relations*. Chicago Ill: The University of Chicago Press.
- Wasserman S och K Faust (1993), *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York NY: Cambridge University Press.
- Weber M ([1904] 1991), Samhällsvetenskapernas objektivitet. I: *Tre klassiska texter*. Göteborg: Korpen.
- Weber M ([1922] 1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. New York NY: Free Press.
- Weber M (1904, 1905, 1934] 1976), *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. New York NY: Scribner.
- Weber M (1904, 1905, 1934] 1978), *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund: Argos.
- Weick K E (1979), *The Social Psychology of Organizing*. Reading Mass: Addison-Wesley.

- Weick K E och M G Bougon (1986), *Organizations as Cognitive Maps. Charting Ways to Success and Failure*. I: H P Sims, D A Goia m fl, *The Thinking Organization - Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco Calif: Jossey-Bass.
- Werr A, T Stjernberg och P Docherty (1995), *Att förändra strukturer - en översikt och jämförelse*. I: J Löwstedt (red), *Människan och strukturererna - Organisationsteori för förändring*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Wheatley M (1992), *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Science*. San Francisco Calif: Bennet-Koehler.
- Wieder D L (1974), *Language and Social Reality*. The Hague: Mouton.
- Wittgenstein L (1958), *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Woodward J (1965), *Industrial Organization - Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- von Wright G H (1993), *Myten om framsteget*. Stockholm: Bonniers.
- Wärneryd K-E (1988), *The Psychology of Innovative Entrepreneurship*. I: W F van Raaij, G M van Veldhoven och K-E Wärneryd (red), *Handbook of Economic Psychology*. Dordrecht: Kluver.
- Yin R (1984) *Case Study Research*. Beverly Hills Calif: Sage.
- Zucker L G (1991), *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. I: W W Powell och P J DiMaggio (red), *The New Institutional Organizational Analysis*. Chicago Ill: The University of Chicago Press.
- Åkerlund U (1994), *Arbetsledare - en nyckelroll i förändring?* Stocholm: Handelshögskolan (licentiatarbete).

Källor

Primärkällor

Adamsson, Esbjörn, Berg Arkitektkontor AB.
Ahlberg, Greger, Ahlberg och Ahlberg Arkitekter AB.
Ahlén, Anders, AP Fastigheter (tidigare NCC).
Ahlquist, Bengt, Ahlquist och Co Arkitekter AB.
Andersson, Tomas, Koinberg S AB Landskapsarkitekter.
Almquist, Britta, Ahlquist och Co Arkitekter AB.
Alvemur, Christer, Vasaterminalen AB.
Appelquist, Ingert, SIAB.
Arvidsson, Kent, J&W AB.
Berg, Svante, Berg Arkitektkontor AB.
Birgersson Bengt, Mälardalens Högskola (tidigare Byggpaul).
Birke, Håkan, Arcona AB (tidigare SIAB).
Björklund, Dag, Newsec AB (tidigare NCC).
Boestad, Bo G, AP Fastigheter (tidigare Skanska).
Boisen, Tomas, Tengbom arkitekter ab.
Byström, Anders, Edificator Fastighets AB (tidigare Stockholms Badhus).
Culiat, Boris, HJS Arkitektur AB.
Deike, Sofia, Wort Trade Center Stockholm AB.
Drugge, Göran, NCC AB.
Eriksson, Hans, Stora Tuna Byggen (tidigare NCC).
Erskine, Ralph, Erskine Architect Planner AB.
Essén, Olle, Wasa Försäkring AB.
Fallenius, Elisabeth, SPP Försäkringsbolaget.
Frank, Alexander, Stockholms Stadsbyggnadskontor.
Fransén, Gunnar, Byggbolaget Kungsfiskaren AB (tidigare NCC).
Forsman, Bill Stockholms Fastighetskontor.
Förelberg, Nils, World Trade Center Stockholm AB.
Gallon, Frank, Skandia AB.
Grundmark, Eric, NCC AB.
Gustavsson, Tor, SIAB.
Hedberg, Bo, SIAB (tidigare Byggnads AB L-E Lundberg).
Hedlund, Carl Erik, Sturegatan 12, Stockholm (tidigare WASA).
Hellesen, Robert, VBB VIAK AB.
Hilton, Arne, Electro Engineering AB (tidigare FJ ingenjörsbyrå).

Johannisson, Lars, NCC AB.
 Johansson, Assar, Prafa Fastighetsutveckling AB.
 Johansson, Bernt, Skandia AB.
 Johansson, Björn, ABB Fastighet AB (tidigare Anderssons/Byggpaul).
 Johansson, Frank, Enköpingsbostäder (tidigare Byggpaul).
 Jonsfjord, Mikael, Stadshypotek Fastigheter Norr AB.
 Jonsson, Gunnar, Stockholm Globe Arena AB.
 Josefsson, Ingmar, Riksdagen.
 Jung, Göran, SIAB (tidigare Byggnads AB L-E Lundberg).
 Järberyd, Lars Erik, Stockholms Gatukontor.
 Karlsson, Bo, Electro Engineering AB (tidigare FJ ingenjörbyrå).
 Karlsson, Göran, Hugo Theorells ingengörsbyrå AB.
 Kiesel, Lars, Allmänna Ingenjörbyrå AB.
 Krepp, Ivar, VBB VIAK AB.
 Larsson, Björn, SIAB.
 Lerheden, Sverker, Fastighetsaktiebolaget Tornet (tidigare SIAB).
 Liljeroth, Hans, Junohällsvägen 21, Stockholm (tidigare SIAB).
 Linder, Johan, HJS Arkitektur AB.
 Mared, Mats, Skanska AB.
 Oskarsson, Ragnar, Allmänna Ingenjörbyrå AB.
 Pettersson, Carl-Gustav, Redab (tidigare även Nisses).
 Pusker, Györky "Jurka", Contec AB (tidigare Byggpaul).
 Prevéus, Jan, SPP Försäkringsbolaget.
 Pålsson, Herbert, J&W AB.
 Risberg, Eric, Porsvägen 28, Sollentuna (tidigare SIAB).
 Rising, Klas, Skanska AB.
 Salamon, Stefan, Tengbom arkitekter ab.
 Sandqvist, Gert, NCC AB.
 Skoogh, Lennart, Lennart Skoogh Arkitektkontor AB.
 Sundqvist, Håkan, Kungliga Tekniska Högskolan (tidigare SIAB).
 Svensson, Per, Wasa Försäkring AB.
 Tarandi, Väno, Arcona AB (tidigare SIAB).
 Thambert, Lars-Göran, Lars-Göran Thambert Arkitekt AB.
 Tunemalm, Lennart, Lennart Tunemalm Akustik AB.
 Vogt, Michel, Tengbom arkitekter ab.
 Waldemarson, Bo, LE Lundbergföretagen AB.
 Westerlund, Sigsten, Koinberg S AB Landskapsarkitekter.
 Widmark, Tore, Hugo Theorells ingengörsbyrå AB.
 Wikner, Bo-Gunnar, Vinbärsvägen 18, Saltsjöbaden (tidigare NCC).
 Wirdmark, Lars NCC AB.
 Wycichowski, Adam, Berg Arkitektkontor AB.
 Öreberg, Alf, Öreberg Arkitektkontor AB.
 Örtengren, Anna-Lisa, LE Lundbergföretagen AB.
 Östberg, Eric, Stockholms Stadsbyggnadskontor.
 Samt tre personer som valt att vara anonyma.

Förutom intervjuer med ovanstående personer har andra typer av samtal förts med dessa och andra personer, se avsnitt 4.3 i metodkapitlet.

Sekundärmaterial

Ett omfattande sekundärmaterial har legat till grund för främst den historiska (re)konstruktionen av de studerade händelseförloppen. Nedan beskriver jag typ av källor och namnger viktigare dokument.

Artiklar i facktidskrifter och dagstidningar

Se text och fotnoter i metodkapitel 4. Av hög relevans för (re)konstruktionen av de historiska förloppen kan nämnas:

- Adamson E, S Berg och L Wretblad, Runt Globen Stockholm. *Arkitektur*, 1988, 3: 18-9.
- Affärsvärlden, Rekordåren tillbaka - Globen symbol för ny era. *Affärsvärlden*, 1987, 39: 20-8.
- Ahlquist B, Cityterminalen och World Trade Center Stockholm. *Arkitektur*, 1989, 4: 4-15 (särtryck).
- Andersson M, Installationer för en kvarts miljard samordnas i Vasa-terminalen. *Tidningen Byggindustrin*, 1988, 35: 11-4.
- Dickson B, Lyxanläggning ersätter gamla Sturebadet - Utbränt kvarter blir ny galleria. *Svenska Dagbladet*, 3 september 1987.
- Ekberg G, Sturegallerian första nordiska vinnaren. *Center nytt*, 1990, 2: 1.
- Falk J, Globen får sitt lock till jul, *Dagens Nyheter*, 15 september 1987.
- Hagman C och P-H Westin, Här investeras 2 miljoner per dag - Mötesplats Västra Klara, *Väg och vattenbyggaren*, 1986, 1-2: 24-8.
- Jansson G B, Ett miljardbygge växer fram i City, *Veckans affärer*, 1985, 37: 65-9.
- Rost E, Jättebygge styrt med dator. *Ny teknik. Teknisk tidskrift*, 1986, 3: 26-7.
- Samec A-C, Stureplan lever om. *Dagens Nyheter*, 29 januari 1988.
- Samec A-C, Stureplan blir åter mötesplats. *Dagens Nyheter*, 19 januari 1989.
- Silén M, Högsta betyg för Sturegallerian - Det nya är det gamla troget. *Tidningen Byggindustrin*, 1989, 15: 13-6.
- Westin P-H, Stockholms city expanderar över centralstationen Vasa-terminalen - Nya former för finansiering. *Stadsbyggnad*, 1986, 3: 11-5.
- Westin P-H, Samverkan och finansiering enligt Vasaterminal-modellen. *Plan*, 1986, 2: 62-9.

Böcker om involverade företag och de studerade projekten

- Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet 1887-1937 - en återblick på femtio års verksamhet*. Danderyd: Skanska AB, (1937) 1987.
- Skånska Cementgjuteriet - Skanska 1937-1987*. Danderyd: Skanska AB, 1987.
- Byggnadbolaget Hallström och Nisses 25 år*. Sundvall, 1954.

Boken om Tengboms - Ett arkitektkontors utveckling sedan 1905. Tengbom arkitekter ab.
Globen - Ett dokument som skildrat tillkomsten. Stockholm: Byggförlaget, 1989.
Stureplan förr. S Tjerneld i samarbete med Stockholms Stad, 1987.

Forskningsrapporter om de studerade projekten

Blomberg J, B Hellgren och T Stjernberg (1992), *Utveckling i nätverk Komplexa beslutsprocesser vid stora samhällsinvesteringar - exemplen Ringen och Sturegallerian.* Stockholm: Byggforskningsrådet, R2: 1992.
 Bröijersen L-G, L Fredriksson, U Skarin och P Wallenskog (1989), *Hovet-projektet - Projekteringen av Johanneshovs sport och kulturcentrum.* Stockholm: HHS (opublicerad uppsats).
 Chatman Todman L (1988), *Privatization - Increasing Private Sector Involvement in Infrastructure Financing.* Stockholm: Regionplane-kontoret Rapport 1988: 3.
 Engwall M (1989), *Projektmiljön - den styrande faktorn? En jämförelse mellan projektledningen för Vasaterminalen och Älvkarleby-projektet.* Stockholm: KTH Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation.
 Hammarlund (1992), *Visioner. Från idé till verklighet i byggprojekt.* Umeå: Umeå Universitet (C-uppsats).

Externredovisning och reklammaterial

Hovet och Globen City. Nyhetsbrev från Stockholms Stad och Hovet centrum KB/Globen City.
World Trade Center News och World Trade Center Journal. Nyhetsbrev från World Trade Center Stockholm AB.
 Årsredovisningar (1983-1993), i den utsträckning sådana existerar, och diverse presentationsmaterial från samtliga involverade företag och organisationer.

Internt projektmaterial

Projektmanual Hovetbyggarna.
Arbetsinstruktioner Vasaterminalen.
Ritningsbunten Hovet.
 Diverse tidplaner, budgetar, organisationscheman etc.

Protokoll från Stockholms Stadsarkiv

Se fotnoter i kapitel 5 och 6, dock betydligt fler än de som refereras till i fotnoterna.

Tävlingsförslag och förslag

Prins Bertils Arena och Hovet Centrum. (sedermera Stockholm Globe Arena och Globen City) Konsortiet Hovet, 1985.

Vasaterminalen. SIAB, Hufudstaden och LE Lundberg, 1983.

Sturegallerian - Ett nytt levande krog- och modekvarter i det nya Stockholms City. Stockholms Badhus, 1987.

Tävlingsprogram

Markanvisningstävling om bussterminal och kontor i Centralstationsområdet Stockholm. September 1982.

Johanneshovs sport- och kulturcentrum. Mars 1985.

Videofilmer

Vi byggde Globen. Hovetbyggarna.

En projektpresentation - World Trade Center Stockholm.

Summary in English

Order and Chaos in Temporary Partnerships

A Social-Phenomenological Resolution
of an Organisation-Theoretical Paradox

The Problem

This thesis is about change. Change in human conduct, change in human interaction, or change in human organising. Since change is usually regarded as the opposite of stability this thesis is just as much about stability.

The way we usually think about change and stability, as well as the relation between the two, can be formulated as a taken for granted theme - as an unnoticed "figure of thought" (Asplund 1979). This figure of thought is expressed in the way we think, speak and act, both in practice and in theory.

In organisation theory, the dichotomy between the fast adaptive, flexible and innovative organisation on the one hand, and the stable, efficient and productive organisation on the other, is a typical expression for this figure of thought. According to much organisation theory, organising human interacting to be flexible and dynamic is the opposite to organising it to be stable and productive. Stable interacting - Order - is either demanding control structures, usually in the form of bureaucracy, or normative consensus, usually called strong culture or inter-subjective norms. Change in human interaction is only possible if there is some room for individuality, heterogeneity, dissensus, and freedom of choice. Or in other words; some degree of Chaos. To try to combine the two, to organise human interaction to be both stable and changing is like trying to combine order and chaos. It is a paradox of organising. The best you can do is to try to find a balance *between* the two extremes. To have a *little* of both.

The implicit theme is not only displayed in organisation theory but in many social sciences. Groups, organisations, systems, social patterns and societies that are changing, or are easy to change, are regarded as very different from groups, organisations, systems, social patterns and societies that are stable, or are hard to change.

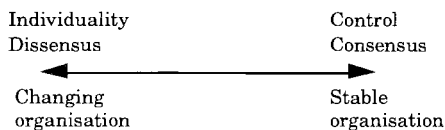


Figure 1. The one-dimensional relation between changing and stable organisation.

The primary aim of this study is to resolve the paradox of trying to be, or of trying to organise human interaction to be, both stable and changing. This aim is foremost of high theoretical interest - most of the organisation theories as well as other social theories are explicitly or implicitly regarding stability and change as opposites to each other. It is also of great importance for practice, maybe especially the practice of working life. Not only managers, but many other actors are in their working life, experiencing the world as one of rapid change. These experienced changes are putting pressure on many actors to try to change their own and others conduct. Does this mean that an old order, old ways of conduct and old ways of doing things are substituted with chaos? Do we have to break up old structures to be able to increase our ability to change? Or can we keep some kind of continuity, stability and order and at the same time change? And if so, how?

Another aim of the study is to introduce a social-phenomenological framework into organisation science. Social-phenomenology is a label of theories and models of human conduct that has not (yet) been established within the field of organisation science. The secondary aim of this study is to show that a social-phenomenological framework can produce new and interesting results concerning an old, and fundamental, problem within organisation theory.

The Questions to Answer

The first step in the resolution of the organisational paradox is to transform the one-dimensional relation between change and stability to a two-dimensional relation. Human interaction is therefore analytically split into individual routines and social (inter-individual) relations.

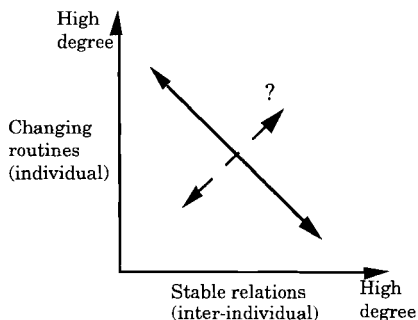


Figure 2. Change and stability in two dimensions.

The problem to be solved can now be formulated as two distinct questions:

1) Can some individuals, and groups of individuals, in higher degree than others combine stable social relations with changing individual routines?

If one person is changing her conduct from one routine to another does she then need to change her relations to others? Or can some people to a larger degree than others both keep their established social relations intact and at the same time change her routines?

2) If some individuals, and groups of individuals, are better than others in combining changing routines with stable social relations, what is characterising these individuals and groups?

The next step in the resolution of the paradox (that is in showing that some actors or groups are better than others in combining stable relations with changing routines) is to develop a theoretical model that can explain how this *could* be possible. If a model as such can be developed, it will be easier to investigate the question empirically, than if a model had not been developed. The model will indicate what kind of dimension of the practice the empirical study should focus. The empirical study could then support, reject and/or develop different parts of the model.

The Theoretical Model

From a closer look at the paradox it is deduced that stability has to do with some kind of control structures and/or consensus. Change on the other hand seems to be a consequence of individual freedom and/or dissensus. If a model could explain stable social relations without the need of control structures or consensus it might also be able to explain how social relations can be stable even if the interacting individuals are changing their routines. Or put differently; if a model can be developed that explain the existence of stable social relations and at the same time allow for individuality and dissensus, it might do the job.

A social-phenomenological perspective on human interacting is chosen because it offers a sophisticated model of the individual (and individuality) as well as of social relations (and social norms). The model of the individual can be summarised with the notion "the fragmentation of the self" and the model of social relations with the notion of "the general thesis of reciprocity of standpoints".

The fragmentation of the self

The notion of the fragmentation of the self is implying that an individual can never be aware of what she is doing, when she is doing it. Awareness is a product of reflection and reflection demands an object (at least a thought object) to reflect upon. If the object is one's own act, the act must first take place, to enable reflection upon, and awareness of, the act. In other words, self-consciousness can only be experienced in *modo praeterito*, in the past tense (Schutz 1970b: 70).

The fragmentation of the self also means that an actor can never have a complete picture of his own conduct even in the past tense. An ac-

tor's conduct is a product of all her "stock of knowledge".¹ When the actor is performing ("living in") an act, all of her stock of knowledge is active as a united whole. The resulting conduct could, at least in principle, be recorded by some kind of objective measurement (e. g. watch or video camera). When the actor is reflecting upon her conduct, only parts of the conduct will be noticed and in a very different way than the objective measurement of that conduct. The objective movements in space become relative to the acting subjects "here". Interacting bodies of alter egos become typified in "we" or "them". The objective and continuous time become typified in different moments relative to the actors "now". The unity of the conducting actor, the "I", falls apart into a self-conscious part, the "me", (Schutz 1962: 169-70, 1970b: 68-71, Mead ([1934] 1979: 109-65). Because of the fragmentation of the self an actor can never know exactly what she, the "I", is doing.

The general thesis of reciprocity of standpoints

This notion is one formulation of Schutz' ([1932] 1967, 1962, 1964) theory of inter-subjective understanding which is the core of the social-phenomenological perspective on social relations. Social norms can never exist as an intra-individual structure or as a determinant of human conduct. Social relations are always inter-individual. The stock of knowledge is always, to some degree, different between actors. Normative consensus can never exist, even in a very socialised relation ("genuine we-relations") there is always to some degree of dissensus and a potential breakdown of inter-subjective understanding. Norms only exist as taken for granted assumptions in individuals' stock of knowledge and as socially approved (and sanctioned, Garfinkel 1967) conduct.

In everyday life I take for granted that if I were there, where You are now, then I would experience things in the same perspective, distance and reach as you are. And if You were here where I am now, You would experience the things from the same perspective as I (Schutz and Luckmann [1959] 1973: 60). Even if strict inter-subjective understanding never is possible I, as well as You, in every day life assume that we have a, for all practical purposes, sufficient mutual understanding.

"To give an example: we both see the "same" flying bird in spite of the differences of our spatial position, sex, age, and the fact that you want to shoot it and I just to enjoy it." (Schutz 1962: 316)

The notions of the fragmentation of the self and the general thesis of standpoints imply that an actor can never know what she is doing nor what others are thinking. It also implies that different parts of an individual's stock of knowledge do not necessarily form a united coherent whole. One part might be inconsistent with another. More unconscious parts - "unconsciousness" or "practical consciousness" (Giddens 1984) - are not simple reflections of more conscious parts - "discursive consciousness" (Giddens 1984) - or the other way around. It also implies that normative consensus can never exist and therefore not explain the existence of stable

¹What a person knows, in toto, is his *stock of knowledge*. As a whole, this stock is incoherent, inconsistent, and only partially clear. Knowledge is used in the broadest sense, including volitions, feelings, and emotions as well as "rational" thought. For a person in everyday life, knowledge is whatever he thinks is the case.

social relations. The notions also mean that individuality and dissensus always are a part of all social relations, groups, organisations or other collective categorisations. This can be interpreted as an always existing potential source of change in all social groups.

As an alternative explanation of stable social relations, the social-phenomenological perspective offers another dimension of human consciousness; the individual's taken-for-granted assumptions regarding others and the individual's assumptions of inter-subjectivity. Or in one word; the *content* of the individual's stock of knowledge.

A Proposed Model of Explanation

If a group of actors take inter-subjectivity for granted (in their unconsciousness or practical consciousness), and, at the same time, are to a high degree different in their more conscious parts of their stock of knowledge (in their discursive consciousness), they might be able to both change their individual routinised conduct and at the same time keep their social relations intact. A group of actors that do not assume inter-subjectivity would probably to a higher degree have to change their social relations if some of them changed their routines. A group of actors that do not differ to the same extent in their more conscious parts of the stock of knowledge, would probably not change their routines, to the same extent as in the group where the actors differ more.

The critical dimension in this (uncompleted) model is the content of the stock of knowledge. Does some *type of content* exist that to a higher degree than other types allows, or even stimulates, differences between actors' discursive consciousness and at the same time assumes inter-subjectivity between the actors' practical consciousness and unconsciousness. Such a type of content has to allow for greater de-coupling, between the unconscious, practical conscious and discursive conscious parts of the individual stock of knowledge, than other types of contents. What kind of content could do this?

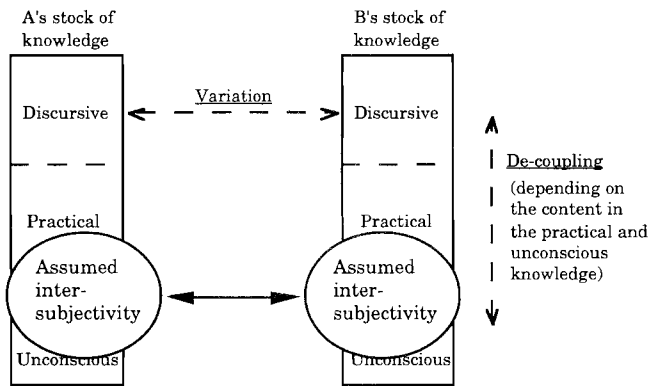


Figure 3: The uncompleted model of explanation: Two actors' stock of knowledge and assumed inter-subjectivity that could facilitate both changed routines and stable social relations.

The Empirical Study

An empirical study has been carried out to find out if some individuals and groups are better than others in combining the changing of routines and stable social relations, and if these differences in conduct could be explained by the differences in the interacting individuals' stock of knowledge.

Three major real-estate and construction projects have been studied over a period of five years. Highly involved actors from many different formal organisations were studied in regard to their social relations, routines and stocks of knowledge. The choice of studying these projects is motivated by the fact that, in these projects, many actors with different backgrounds are involved in doing more or less the same kind of activities. As an example, architects from three architect's offices formed a consortium and worked during five years together, designing the same buildings. As another example, representatives for eight different formal organisations formed a real-estate company to develop, own and administer the new buildings. If many different actors during a specific period of time are doing similar work, it will be relatively easy to compare differences in the degree of change in the actors routines and their social relations. It will also be easier to attribute these differences in conduct to differences between the actors (the content in their taken-for-granted stock of knowledge) than if they were working with very different tasks.

The choice of studying temporary and inter-organisational projects is also motivated by the fact that the level of activity is high. Because the studied projects were to a large extent defined as unique by the participating actors, and because many actors never had worked together before their participation in the project, their routines and relations can be assumed to change a lot during their participation in the projects.

For some actors, these changes were temporary deviations from their "normal" routinised conduct. But for others, the changes affected the routines in a more enduring fashion. These actors kept to their new routines even after their participating in the project. Did some of these actors, that changed their routines, also keep their old social relations intact? Or do changed routines also imply broken relations?

In the first phase of the empirical study the actors' social relations and routines before and after their participation in the projects was described in an "objectified" way.² The basis for these descriptions was both written material but also interviews with the actors who participated in the projects and with their non-participating colleagues. Among a hundred participants, fifty were easily categorised as either changed or unchanged

²To objectify means to try not to take any notice of how the actors experience, feel or think about their physical conduct. To objectify means to try to make your observations objective in the sense that they transcend the knowledge of the studied actors. Even if objectified conduct never can be free from interpretation, the interpretations can be made according to an explicit theory and a theoretical interest. To objectify means to try to make experienced conduct free from the actors' and the observers' common sense and pragmatic interests and replace it with an explicit theory and the observers' theoretical interest. An objectified social relation is only an account of the relation between two physical bodies, not between two human beings (Schutz ([1932] 1967: 20-44, Bourdieu 1977: 1-8, 72-97, 1990: 30-41).

regarding to their routines and if they had kept or broken their established working relationships.

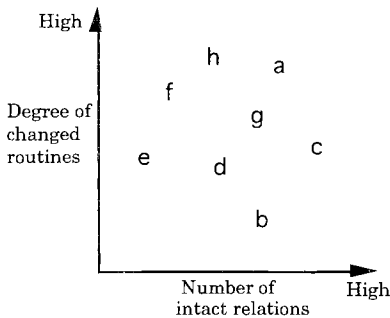


Figure 4: A simplified picture of the outcome from the empirical study in regard to the actors' routines and relations.

In the next phase of the empirical study, impressions regarding the actors' stocks of knowledge were obtained. The method for doing this was through long interviews with each actor. The actors were asked to describe their background, their work and their participation in the studied projects. In the interviews, the kinds of answers given were very different. Some of the participants mostly talked about human relations, personal commitment and how fun their work was. In other interviews, the participants' (with similar tasks in the projects) working life seemed only to contain financial decisions, formal rules, plans and contracts. These and other themes were identified and constituted the material for the next phase of the analysis.

Theory-Driven Analysis and Results

In the analysis, the empirically generated themes were clustered according to different action theories from organisation theory, sociology, social-psychology and anthropology. The theories that could offer the best explanation of the differences between the actors objectified conduct (figure 4 above) were integrated with the social-phenomenological framework.

The analysis resulted in three ideal type constructs. Depending on purpose, these types can be formulated in somewhat different ways.

Explaining the changes in the routines and relations of the actors studied

To explain what happened in the projects studied empirically and to explain the projects' consequences in regard to changes in the participants routines and relations, the three ideal types were formulated as contents in the actors' taken-for-granted (unconscious or practical conscious) parts of their stocks of knowledge. The ideal typical contents' relations to the studied actors' objectified conduct can be summarised in the following figure:

		Relations	
		Broken	Unbroken
Routines	Changed	Entrepre- neurial	Quality- related
	Unchanged		Financial

Figure 5: The ideal typical contents' relations to change of routines and relations.

An idealised actor, with financial content in her stock of knowledge, only participates in a project if the project can be shown in advance to yield higher returns on investments than other activities. According to the idealised financial actor, high profit from participation can only be guaranteed by detailed plans, budgets, contracts and financial control. If an actor change his routines during her participation in the project, an interacting financial actor will experience this change as a deviation from earlier plans and as a breach of the contracts. The financial actor will assume that the reason for the other actor to change her routine is because she tries to make more profit at the expense of the others. To stabilise the interaction between financial actors, it is necessary with some kind of formal or material control structures. These are developed to insure that nobody takes advantage of the others. The financial content in the taken-for-granted levels of the actors' stock of knowledge is nor sufficient to, in itself, stabilise interacting actors' social relations. The relations are instead stabilised on a more conscious level of the actors' stocks of knowledge. The coupling between taken-for-granted levels and more conscious levels becomes tight if the content is of a financial type. The tight coupling between different layers of the actors' stocks of knowledge limits the possibility for the actors' stocks of knowledge to be different and is increasing the need for formal and material structures. The lack of difference and the control structures are both making the routines of financial actors rigid.

Quality-related content in interacting actors' stocks of knowledge is sufficient to stabilise the relations between actors, if one of them change her routines. An idealised quality-related actor does not participate in projects to maximise his or her profit. The quality-related actor tries to optimise more qualitative dimensions (functionality for the end user, the buildings aesthetic appearance, technical solutions, etc.) which are harder to calculate and plan and takes into consideration assumed needs for a larger number of actors. Because of less focus on profit, contracts and planning, a change of an actor's routine might not be experienced at all or as something that all actors could gain from. Nobody is closely watching the other. There is no need for formal or material structures and there is room for variation and differences between the actors' discursive consciousness and routines.

The entrepreneurial content do not in any way limit the actors from changing their routines but it limits their ability to have long term relations with others. Participating in projects, according to an idealised actor with entrepreneurial knowledge, is motivated by the aim to do something as unique or as different as possible. There is no reason to invest

time and energy in building up lasting personal relations with others. People are only important to make the project as unique as possible. To make the next project unique, other persons will probably be needed.

The three ideal typical contents of taken for granted stock of knowledge are summarised in the following table:

Type	Aim	Means	View on mankind	Time-horison	Social/spatial horison
Quality-related	Optimal quality	People and cooperation	People are different	Forward Long run	Us (many) and the (few) others
Financial	Maximal financial return	Financial calculation and contracts	Homo oeconomicus	Static	Anonymous
Entrepreneurial	Maximal uniqueness	People and charisma	People are mouldable	Forward Short run	Me and the others

Table 1: Three ideal typical contents of the stocks of knowledge of the actors participating in the empirically studied projects.

In a way, the organisational paradox is, at least partly, resolved. Actors, with stocks of knowledge that resemble the quality-related type, can, according to the results in this study, to a high degree combine changed routines with stable social relations. Groups of actors with stock of knowledge resembling the quality-related type will change more than groups with actors resembling the financial type. Quality-related groups will keep together when the entrepreneurial types will break their social relations. This means that the one-dimensional relationship between stable organisations and changing organisations has been replaced with a two-dimensional relationship. The added dimension consists of different types of contents in actors' taken-for-granted stocks of knowledge.

Persons or relations

The core of the (partial) resolution of the organisational paradox is the social relation *between* actors with quality-related content in their respective stocks of knowledge. The three types of content differ in their assumptions *about others* and in their assumptions about relations *to others*. The ideal types are making less sense when concerning only one actor acting in solitude. Another and perhaps better way is viewing the types as *types of social relations*. The entrepreneurial type of relation is fragile. If one actor changes her routines, the entrepreneurial relations with others will probably break. The financial relation is very stable. The probability that change in routines will occur among actors with financial relations is low. The quality-related relation is both stable and flexible. It is stable in the sense that it will not easily break. It is flexible in the sense that it allows actors to think (in their discursive consciousness) and act different from each other. The quality-related relation is "smooth" or "living", to use Bergsons' terms ([1928] 1987).

A total resolution of the organisational paradox

Indications in the empirical material together with theoretical arguments make it possible to go further in the quest for resolving the organisational paradox. The categorisation of the conduct of the actors studied in changed or unchanged routines and broken or unbroken relations is dependent of a specific perspective. This perspective among other things focuses a project, demarcated in time and space. With a in time and space wider perspective - if the study would focus actors participating in many projects - the actors who have been categorised as actors who have changed their routines to a high degree, might be found out to actually repeat the same kind of changes over and over again. To change routines then becomes a routine. And maybe those actors who have been categorised as actors who did not change their routines, would be found out to actually do this, but in another way and in other situations than those that have been studied. In the empirical material there are a few indications that all actors are both changing their routines and keeping their relations intact but that they are doing this in very different ways. Some are doing it the entrepreneurial way, others the financial way, and a third group are doing it the quality-related way.

If these few indications are taken seriously it means that the results ought to be formulated as three ideal types of *being*. In each type the dichotomy between change and stability are resolved, but, in different ways.

Conclusions

In this study, the paradox of organising human interaction to be both stable and changing is, at least partly, resolved. It is shown that one *type of human interaction* are better in combining changing individual routines with stable social relations than other types. If the results are formulated as three types of being the paradox of combining stability and change is resolved all together. All human routinised conduct is always changing and all human beings always have some continuity in their social relations. But human routines, relations and stocks of knowledge - human being - can, according to this study, be of three different types.

The results can be used to explain what happens in every day life. In this study the developed model is explaining what is happening in a time and space limited part of a number of actors working life, i.e. their participation in major real-estate and construction projects.

The results have major implications for many fields within social science and for the understanding of many different situations in practice. In organisation theory, the results are of great relevance for many different frameworks; network perspectives, institutional change theories, organisational learning models, theories of trust, to mention a few. What is categorised as change or learning, and how to create trust is depending on in what type of being actors are living. An entrepreneur that from his own horizon is not changing his routines at all can, in the eyes of a financial actor, appear to act totally chaotically. When a researcher categorises some type of organisation as more changing or learning than others, this is relative to the researchers perspective. The categorisation

can never be generic or absolute. It is the researcher who constructs the difference.

The results are results of empirical studies of a demarcated part of practice but they can also be formulated in a very general and flexible way, as types of being. They can therefore be applied to many, in time and space, different categorisations of practice.

EFI

Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Böcker sedan 1991

1991

Bergholm, M., Hemdistribution med hjälp av datorkommunikation. Research Report.

Bojö, J., The Economics of Land Degradation. Theory and Application to Lesotho.

Brytting, T., Organizing in the Small Growing Firm.

Edlund, P-O., Søgaard, H.T., Business Cycle Forecasting: Tracking Time-Varying Transfer Functions. Research Report.

Ericson, M., Iggesundsaaffären. Rationaliteter i en strategisk förvärvsprocess.

Horn af Rantzien, M., Endogenous Fertility and Old-Age Security. Research Report.

Jennergren, L.P., Näslund, B., Options with Stochastic Lives. Research Report.

Jonung, L., Gunnarsson, E., Economics the Swedish Way 1889-1989. Research Report.

Jungenfelt, K., An Analysis of Pay-as-You-Go Pension Systems as Dynastic Clubs. Research Report.

Lundgren, A., Technological Innovation and Industrial Evolution - The Emergence of Industrial Networks.

Nilsson, A.G., Anskaffning av standardssystem för att utveckla verksamheter. Utveckling och prövning av SIV-metoden.

Nilsson, J., Ekonomisk styrning i ett multinationellt företag. Research Report.

Normark, P., Swartz, E., Bolagisering av ekonomiska föreningar. Research Report.

Rutström, E., The Political Economy of Protectionism in Indonesia. A Computable General Equilibrium Analysis.

Sjöstrand, S-E., Institutions as Infrastructures of Human Interaction. Research Report.

Söderqvist, T., Measuring the Value of Reduced Health Risks: The Hedonic Price Technique Applied on the Case of Radon Radiation. Research Report.

Wahlund, R., Skatter och ekonomiska beteenden. En studie i ekonomisk psykologi om främst skattefusk och sparande utifrån 1982 års skatteomläggning.

Wahlund, R., Studenternas betalningsvilja för studier vid Handelshögskolan i Stockholm. Research Report.

Westelius, A., Westelius, A-S., Decentraliserade informationssystem. Två fallstudier inom ekonomistyrning. Research Report.

Westlund, K., Affärsetik. En studie av etiska bedömningar. Research Report.

Wirsäll, N-E., Julander, C-R., Den lätttrörliga detaljhandeln.

1992

Charpentier, C., Ekonomisk styrning av statliga affärsverk.

Edlund, P-O., Karlsson, S., Forecasting the Swedish Unemployment Rate: VAR vs. Transfer Function Modelling. Research Report.

Eklöf, J.A., Varying Data Quality and Effects in Economic Analysis and Planning.

Eliasson, M., Julander, C-R., Productivity in Swedish Grocery Retailing. - changes over time and a causal model.

Ewing, P., Ekonomisk styrning av enheter med inbördes verksamhetssamband.

Fredriksson, O., Datorkommunikation i Distributionssystem. Erfarenheter och effekter vid införandet av två multilaterala interorganisatoriska informations-system - exemplet BASCET Infolink AB. Research Report.

Fredriksson, T., Policies Towards Small and Medium Enterprises in Japan and Sweden. Research Report.

Företagsledning bortom etablerad teori, red. Sjöstrand, S-E., Holmberg, I., *EFI/Studentlitteratur*.

Gerdtham, U., Jönsson, B., Sjukvårdskostnader i de nordiska länderna. Research Report.

Hedvall, M., Produktkvalitet som konkurrensmedel i producentvaruproducerande industri. Research Report.

Holmberg, C., Effects of Feature Advertising and Other Promotions Research Report.

Jansson, D., Spelet kring investeringskalkyler. Om den strategiska användningen av det förgivet-tagna. *Norstedts Förlag/EFI*.

Jennergren, L.P., Näslund, B., Valuation of Executive Stock Options. Research Report.

Kokko, A., Foreign Direct Investment Host Country Characteristics and Spillovers.

Ljung, A., Intressentstrategier.

- En longitudinell studie av utvecklingen i två svenska företag.

Mårtensson, P., Mähring, M., Information Support From Staff to Executives. - An Explorative Study. Research Report.

Rabiee, M., A Review of Demand for Telecommunication: An Analytical Approach. Research Report.

Paalzow, A., Public Debt Management. Research Report.

Persson, P-G., Basket Analysis.

A New Way of Studying Short Term Effects of Promotions in Grocery Retailing. Research Report.

Sjöstrand, S-E., On Institutions and Institutional Change. Research Report.

Södergren, B., Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv.

Thodenius, B., Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1991. Research Report.

Tollgerdt-Andersson, I., Sjöberg, L., Intresse och kreativitet inom tjänsteproducerande företag. Research Report.

Wahl, A., Könnsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.

1993

Ekvall, N., Studies in Complex Financial Instruments and their Valuation.

Flink, T., The Development of High-Speed Trains - An Industrial Dynamics Approach. Research Report.

Gerdtham, U-G., Hertzman, P., Boman, G., Jönsson, B., Impact of Inhaled Corticosteroids on Asthma Hospitalization in Sweden: A Pooled Regression Analysis. Research Report.

Gun-Ho Cha, Reappraisal of Market Efficiency Tests Arising from Nonlinear Dependence, Fractals, and Dynamical Systems Theory.

Hertz, S., The Internationalization Processes of Freight Transport Companies.

Nilsson, K., Förhållanden som påverkar rapporteringstiden - En studie i tre koncerner. Research Report.

Redovisningens roller, red. Samuelson, L.A., Östman, L.

Ruist, E., Sambandsanalys med ordinalskalevariabler Vilka statistiska metoder kan användas? Research Report.

Skogsvik, K., Accounting for Pension Obligations. Research Report.

Sjöstrand, S-E., Om företagsformer.

Stein, J., Strategy Formation and Managerial Agency. A Socio-Cognitive Perspective.

Söderlund, M., Omvärldsmodeller hos beslutsfattare i industriföretag - en studie av svenska leverantörer till fordonsindustrin.

Sörensson, T., Swedish Convertible Bonds and their Valuation.

Tyrstrup, M., Företagsledares arbete. En longitudinell studie av arbetet i en företagsledning.

Uddén-Jondal, E., Wage Formation in a Unionized Economy.

Whitelegg, J., Hultén, S., Flink, T., High Speed Trains. Fast Tracks to the Future.

1994

Andersson, H., Ett industriföretags omvandling. En studie av Hägglunds förändringsprocess 1922-81 med bas i företagets produkter, relationer och resurser.

Andersson, H., En produkthistoria. (*separat publicerad bilaga till ovanstående*)

Cowan, R., Hultén, S., Escaping Lock-in: The Case of the Electric Vehicle. Research Report.

Dahlfors, G., Jansson, P., Essays in Financial Guarantees and Risky Debt.

Företag och marknader i förändring - dynamik i nätverk,

red. Mattsson, L-G., Hultén, S.

EFI/Nerenius & Santérus Förlag.

Helgesson, C-F., Coordination and Change in Telecommunications. Research Report.

Lundström, T., Wijkström, F., The Swedish Nonprofit Sector. Research Report.

Nessén, M., Essays on Exchange Rates and International Finance.

Niemeyer, J., Essays on Market Microstructure -Empirical Evidence from Some Nordic Exchanges.

Nilsson, K., Rapportering i svenska storföretag 1993. Delrapport 1.

Faktiska tider och påverkande faktorer för månatligresultatrapportering. Research Report.

Nilsson, K., Rapportering i svenska storföretag 1993. Delrapport 2.

Rapporteringstider för kvartals/tertiärsrapporter. Research Report.

Nordenlöv, L., Entreprenörskap i industriella nätverk. Research Report.

Norén, N-E., Om Flexibilitetspåverkande beslut. Research Report.

Normark, P., Medlemsägda företag. Organisering av strategiska förändringar.

Nyman, K., Studier av inkomstfördelningar med hjälp av mikrosimuleringsmodeller. Research Report.

Thodenius, B., Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1993. Research Report.

Sjöholm, G., Redovisningsmått vid bolagisering. Utformning och effekter.

Wijkström, F., Det organiserade ideella arbetet i Sverige. Research Report.

Wirsäll, N-E., Holmlöv, P.G., Den nyckfulle Svensson. Reflektioner efter ett seminarium om strategier för handeln. *Fonden för Handels- och Distributionsforskning vid EFI.*

1995

Becker, T., Essays on Stochastic Fiscal Policy, Public Debt and Private Consumption.

Gunnarsson, J., Wahlund, R., Hushållens finansiella strategier. En explorativ studie. *Fonden för Handels- och Distributionsforskning, EFI.*

Höök, P., Chefsutveckling ur könsperspektiv - Mentorskap och nätverk på Vattenfall - Research Report.

Persson, P-G., Modeling the Impact of Sales Promotion on Store Profits.

Sandberg, J., Statistisk metod - dess vetenskapliga hemvist, grundläggande principer och möjligheter inom samhällsvetenskapen. 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.

