LUND UNIVERSITY

Monarken, tjänaren och demokraten som trafikhuvudman : ett dynamiskt perspektiv

Drottenborg, Helena

2004

Link to publication

Citation for published version (APA):
Drottenborg, H. (2004). *Monarken, tjänaren och demokraten som trafikhuvudman : ett dynamiskt perspektiv*. (Bulletin 224 / 3000; Vol. Bulletin 224). Lunds tekniska högskola, instutionen för teknik och samhälle, trafik och väg.

Total number of authors:
1

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

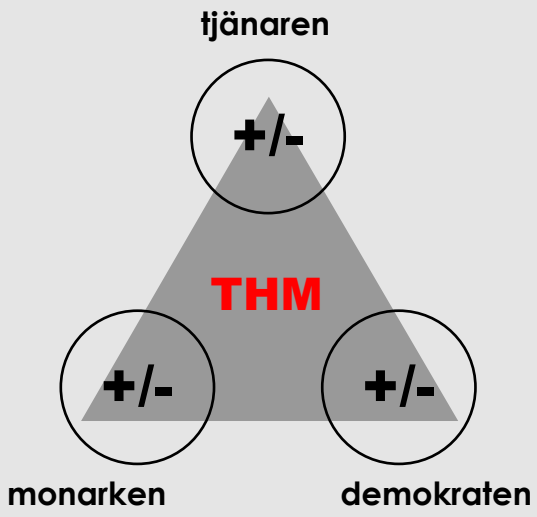
Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Download date: 17. Dec. 2025



Monarken, tjänaren och demokraten som trafikhuvudman - ett dynamiskt perspektiv

Helena Drottenborg

2004

LTH - Institutionen för Teknik och Samhälle. Bulletin 224

"...modern teknik
enkelhet

GIPS bra politisk styrelse

Bemötande från bussförare

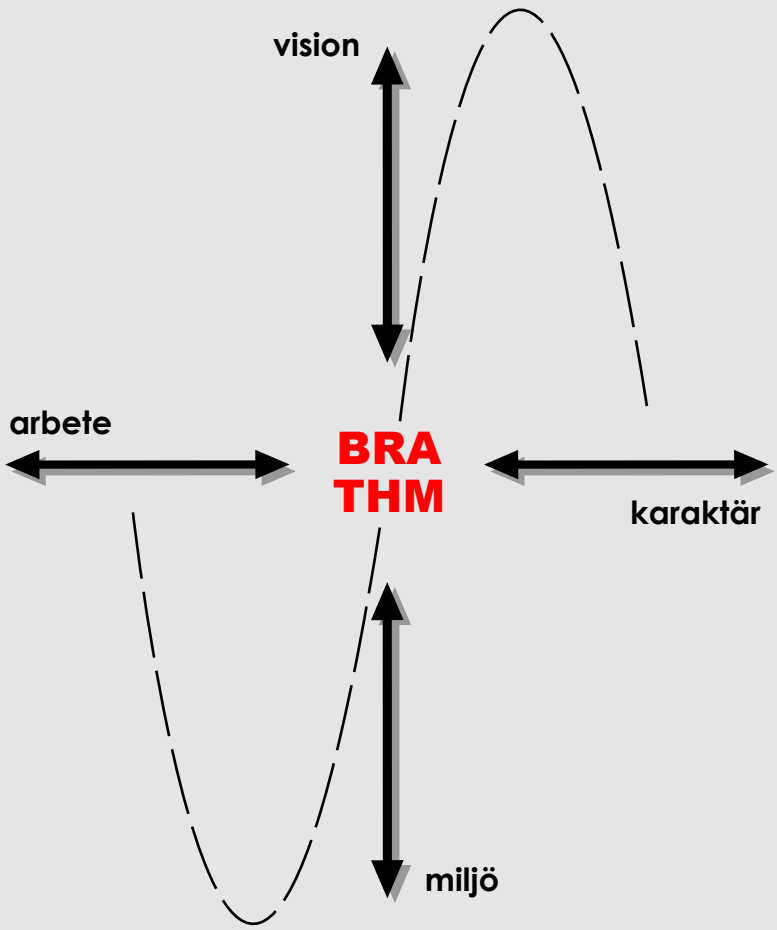
samma nyckeltal
ansvarstagande
integration
långsiktig planering
fysisk planering

bra på att kommunicera
flexibel

mångsidig innovativ
effektiv
odlade relationer

balansgång
serviceenhet
kompetens
lyhördhet

social dimension..."



CODEN:LUTVDG/(TVTT-3182)1-56/2004

Bulletin - Lunds tekniska högskola,
Institutionen för teknik och samhälle,
Lunds universitet, 224

ISSN 1404-272X

Helena Drottenborg

Monarken, tjänaren och demokraten som trafikhuvudman - ett dynamiskt perspektiv

2004

Ämnesord:
Kollektivtrafik, trafikhuvudman, THM, organisation, planering

Referat:
Detta är en slutrapport från det av Vinnova finansierade projektet ***Lokal kollektivtrafik – Regional trafikhuvudman.*** Projektet har haft som syfte att studera den lokala kollektivtrafikens organisation i Sverige. I vissa städer är det länstrafikbolaget som ansvarar för planering, taxesättning och marknadsföring av stadsbusstrafiken, i andra städer ligger ansvaret direkt hos kommunen. Projektet har haft som syfte att utröna vilka skäl som finns bakom att man valt den ena eller andra formen av huvudmannaskap. Ett annat syfte har varit att se vilka för- respektive nackdelar som finns med de olika typerna av trafikhuvudman.

Rapporten bygger på intervjuer med sammanlagt 27 tjänstemän och politiker i ett stort antal kommuner. Som framgår av rapporten har författaren inte bara undersökt faktorerna bakom skilda kommuners val, utan utifrån intervjumaterialet även utvecklat en modell som beskriver trafikhuvudmannens arbete och sätt att fungera.

Citeringsanvisning:
Drottenborg, Helena. Monarken, tjänaren och demokraten som trafikhuvudman - ett dynamiskt perspektiv. Lund, Institutionen för Teknik och samhälle, 2004. Bulletin - Lunds tekniska högskola, Institutionen för Teknik och samhälle, Lunds universitet, 224

Med stöd från:

VINNOVA
VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM

Institutionen för Teknik och samhälle
Lunds Tekniska Högskola
Avdelning Trafikplanering
Box 118, 221 00 LUND, Sverige

Department of Technology and Society
Lund Institute of Technology
Traffic Planning
Box 118, SE-221 00 Lund, Sweden

Lokal kollektivtrafik – regional trafikhuvudman

Föreliggande rapport är slutresultatet av forskningsprojektet Lokal kollektivtrafik – regional trafikhuvudman. Projektet har till sin helhet finansierats av VINNOVA – Verket för innovationssystem. Pengar till projektet beviljades hösten 2002. Tekn dr Helena Drottenborg har varit anställd på projektet, genomfört intervjuerna och litteraturgenomgången samt skrivit rapporten, medan professor Bengt Holmberg och undertecknad fungerat som bollplank.

Projektets syfte har varit att undersöka varför vissa trafikhuvudmän valt att organisera den lokala kollektivtrafiken själva, medan andra huvudmän överlåtit planeringen på den regionala trafikhuvudmannen. En viktig fråga har varit att undersöka om det finns skillnader mellan kommuner som sköter trafiken under respektive utanför den regionala trafikhuvudmannen.

Som framgår av rapporten har författaren inte bara undersökt faktorerna bakom skilda kommuners val, utan utifrån intervjumaterialet även utvecklat en modell som beskriver trafikhuvudmannens arbete och sätt att fungera. Modellen utgår från ett brett samhälls- och socialpsykologiskt perspektiv. Analysen görs i fyra kategoriseringar i kapitel 4. Här finns intervjumaterialet redovisat. Kategoriseringarna leder fram till tre modeller som visar varför kommunen valt att organisera trafiken på ett visst sätt, hur man löser eventuella samarbetsproblem och vad som kännetecknar en bra huvudman.

Jag vill här passa på att tacka alla de 27 politiker och tjänstemän som ställt upp för intervju. Ni har tagit er tid och bemödat er med att svara på frågor som inte alltid varit enkla. Vi hade gärna skrivit ut era namn, men eftersom vi lovat strikt anonymitet får det bli ett kollektivt och anonymt tack. Förhoppningsvis känner ni igen er själva i de redovisade intervjuerna, medan de övriga intervjuade förblir okända!

Lund i mars 2004

Jens Möller
projektledare

Innehållsförteckning

Lokal kollektivtrafik – regional trafikhuvudman 1
Sammanfattning 3
1. Introduktion 6
1.1 Bakgrund 6
1.2 Problem 7
1.3 Syfte 8
2. Litteraturgenomgång 9
2.1 Inom ämnet kollektivtrafik 9
2.2. Inom ämnet miljöpsykologi 12
3. Metod 15
3.1 Kvalitativ metod 15
3.2 Forskningsetik 18
4. Analys 19
Kategorisering: steg 1 19
Kategorisering: steg 2 32
Kategorisering: steg 3 33
Kategorisering: steg 4 35
5. Resultat 37
6. Diskussion 49
Referenser 55

Sammanfattning

Hållbar utveckling förutsätter en organisation och ett planeringssystem som tillgodoser behoven hos dagens generation **utan** att äventyra framtida generationers möjligheter att tillgodose sina egna behov. Transportsystemet anses spela en avgörande roll i sammanhanget, men allt pekar på nödvändigheten att samhället, trafiksystemet och dess villkor kräver en positiv vändning (Bell et al., 1996). För att tackla trafikproblemet multilateralt, har en satsning på kollektivtrafik gjorts. Nyckelordet i sammanhanget är samordning, vilket gör att svensk kollektivtrafik organiseras länsvis under en trafikhuvudman (THM). THM skapades via trafikhuvudmannareformen som beslutades av riksdagen år 1978 i anslutning till regeringens proposition (1977/78:92). Effekterna av trafikhuvudmannareformen är positiva genom högre effektivitet, bättre fordonsutnyttjande, bättre planering och ökat trafikutbud samt resande (SOU 2001:106).

En viktig fråga i sammanhanget har varit organisationsformen som THM skulle anta i frågan om att driva verksamheten som förvaltning eller bolag och om man skall ha regional eller lokal trafikhuvudman. Kommuner och län har inte varit helt eniga om ansvaret för den lokala busstrafiken skall ligga på lokal eller regional nivå. Denna oenighet har sedan återspeglats i de olika organisationsformerna. Å ena sidan har man organiserat den lokala busstrafiken med tyngdpunkt på den regionala utvecklingen och låtit den regionala THM ta ansvaret för den lokala trafiken. Å andra sidan, har man velat lyfta fram det lokala inflyttandet och valt en lokal THM. Detta eftersom en försämring i det lokala inflytandet har konstaterats sedan THM fick ansvara även för den lokala busstrafiken. Valet av en lokal THM har varit vanligast i kommuner med stora eller medelstora städer (SOU 2003:67) vilket i sin tur skapat problem eftersom kommuner inte är trafikhuvudmän i lagens mening och eftersom en lokal THM inte anses kunna uppfylla villkoren av samordning av all trafik inom länet. Ur ett övergripande perspektiv, anses en lokal THM inte vara till fördel för kollektivtrafikens utveckling, detta till trots väljer några kommuner att sköta den lokala busstrafiken själva. För att bättre förstå de bakomliggande orsakerna till denna trend, har en undersökning om THM:s villkor för regional respektive lokal THM genomförts i detta projekt.

Projektets syfte var 1) att undersöka varför vissa kommuner valt att organisera den lokala busstrafiken under lokal THM i jämförelse med kommuner som överlåtit frågorna för den lokala busstrafiken på läns THM, 2) att undersöka eventuella principiella skillnader mellan kommuner som sköter trafiken under- respektive utanför regional THM, och 3) att utveckla en modell som beskriver THM:s arbete och sätt att fungera i ett bredare socialpsykologiskt- och samhällsperspektiv. Enbart syfte 1) och 2) är de som ingår i uppdraget. Syfte 3) är ett ytterligare steg för THM att fungera bättre.

Kvalitativt angreppssätt tillämpades. Den kvalitativa metoden ger inte kunskap om hur mycket (kvantitativt) en viss kvalitet väger inom en specifik företeelse eller om hur ofta en företeelse förekommer. Den beskriver det som kännetecknar företeelsen (Lantz, 1993; Patton, 1990). Den kvalitativa undersökningen handlade inte bara om beskrivning utan också om analys av vad som egentligen observerades/sades i syfte att komma fram till en modell på en högre abstraktionsnivå. Denna analys gjordes med fokus på kognitiv konsistens/dissonans[1] på organisationsnivå. Metodologiskt sett, var denna studie en applikation av Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990) och en tillämpning av Idealtypmetoden (Eneroth, 1984).

[1] Kognitiv konsistens innebär att det finns en överensstämmelse mellan ens attityd och beteende (det vill säga mellan vad man tänker, säger och gör). Dissonans innebär att det inte finns överensstämmelse mellan attityder och beteende (det vill säga att man säger en sak men att man gör något annat än det man säger). (Ajzen, 1980). Se vidare i litteraturbeskrivningen.

Datainsamlingen gjordes med hjälp av en generell intervjuguide designad i syfte att undersöka samma koncept och företeelse hos alla deltagande. Intervjun var öppen, vilket innebar att respondenten själv fick beskriva de aspekter han/hon mest ville belysa inom ramen för en i förväg bestämd intervjustruktur. Intervjustrukturen var uppdelad i fyra delar: introduktion, huvudtema, test av huvudtema och avslutning med en uppsättning av gemensamma koncept som skissades före intervjuerna. Strategin var att utforma studien för negative cases (Patton, 1990), vilket innebar att jag skulle inhämta information inte bara om ett koncept utan också information om det motsatta av det beskrivna konceptet. Detta eftersom det var lättare att undersöka den kognitiva konsistensen av en beskriven kvalité när man också skulle beskriva den motsatta kvalitén av en företeelse.

Studien fokuserade på medarbetarnas perspektiv som beskriver THM möjligheter, problem, potential, behov, kvalité, etc. Kognitiv konsistens och dissonans studerades i anknytning till tre huvudaspekter: 1) till utveckling på övergripande nivå, 2) till gällande trafikpolitiska målen och till samverkan mellan kommun, landsting respektive mellan politiker och tjänstemän. För att undvika misstolkningar och för att förebygga intrång i försökspersonernas integritet, anges inte respondenternas och de undersökta kommunernas namn.

Av totalt 28 tillfrågade personer, tackade 27 ja till intervjun. Av dessa var 5 politiker och 22 tjänstemän i ledande positioner. Könsfördelningen var exklusivt manlig inom gruppen av tjänstemän och jämt fördelad inom gruppen av politiker. En tredjedel av respondenterna representerade kommuner, som hade valt att sköta den lokala busstrafiken själva. En tredjedel representerade de kommuner som överlåtit ansvaret på regional THM och en tredjedel representerade enheter som prövade på nya organisationsformer i jämförelse med tidigare år[2].

Tre modeller resulterade från den kvalitativa analysen. Modell nr 1 besvarar projektets huvudsyfte som undersöker **varför** vissa kommuner valt att organisera den lokala busstrafiken under lokal THM i jämförelse med kommuner som överlåtit frågorna för den lokala busstrafiken på regional THM. Efteråt följer två andra modeller. Modell nr 2 tjänar som instrument för att beskriva **hur** man löser eventuell maktkamp och samarbetsproblem inom huvudmannaskapet. Modell nr 3 beskriver **vad** som kännetecknar en bra trafikhuvudman i ett dynamiskt perspektiv. Dynamiken består i att varken individ, enhet eller större system är statiska utan föränderliga och att individ och system påverkar varandra sinsemellan.

Den första modellen beskriver principiella skillnader mellan de fördelar och nackdelar de respektive organisationsformerna medför. Denna modell visar att bristande kompetens är den största nackdelen vid planering under lokal THM. Å andra sidan visas det att maktkamp och avsaknad av kommunikation/koppling mellan olika ämnesområdena är andra problem man möter då man väljer planering under regional THM. Modell nr 1 belyser vilka specifika problem huvudmannaskapet ger upphov till fast utan att beskriva hur man skall lösa de problem den valda organiseringen eventuellt kan föra med sig.

Den andra modellen beskriver **hur** man löser eventuell maktkamp och samarbets-/kommunikationsproblem inom en organisation och mellan olika aktörer. Denna modell beskriver trafikhuvudmannens typologi med hjälp av Idealtypsmetoden[3] i ett tredimensionellt perspektiv.

---

[2] Studiens syfte var inte att beskriva organisatoriska modeller inom huvudmannaskapet utan att belysa varför man har valt en viss organisation. Beskrivning av de modeller respondenterna arbetade med anges inte inom ramarna för detta projekt. Sådana sammanställningar finns och kan hittas inom facklitteraturen (ex. SOU 2003:67).

[3] Se beskrivning av Idelatypsmetoden under kap. Metod och Analys.

Det tredimensionella perspektivet innebär att trafikhuvudmannen som enhet inte är endimensionell utan att den består av tre huvudkaraktärer så kallade Monarken, Tjänaren och Demokraten. Modellen visar att huvudkaraktärerna, Monarken, Tjänaren och Demokraten kan yttra sig både positivt (kognitiv konsistens) eller negativt (kognitiv dissonans) beroende av individuella förmågor och egenskaper, av den samverkan som upprättas mellan karaktärerna sinsemellan och av den påverkan som uppstår mellan individer och system i ett brett perspektiv.

Den tredje modellen beskriver **vad** som kännetecknar en bra trafikhuvudman i ett dynamiskt perspektiv. Dynamiken består i att varken individ, enhet eller större system är statiska utan föränderliga och att individ och system påverkar varandra sinsemellan. Den tredje modellen sammanfogar modell 1 och modell 2 och visar att THM:s kvalité påverkas av huvudkaraktärernas (Monarken, Tjänaren, Demokraten) yttrande. Modellen ger en möjlighet att värdera trafikhuvudmannen multidimensionellt och bör betraktas som ett första steg för utveckling av en metod som mäter trafikhuvudmannens kvalité och ansats i ett brett trafikteknisk och miljöpsykologiskt perspektiv.

Slutsatsen i denna studie är att trafikhuvudmannen har institutionella svagheter. Den första modellen visar att den främsta orsaken till att välja lokal THM är maktkamp, svagt ledarskap och bristande samarbete mellan kommun och region. Resultaten ligger i linje med tidigare studier inom kollektivtrafik. Börjesson och kolleger (2000) rapporterade till exempel att brister i samordning och val av kommunal THM kan förklaras med bristande ledarskap och samarbete. Kollektivtrafikkommitténs nyutkomna betänkande (SOU 2003:67) belyser också ledarskapsproblem, men enbart utifrån perspektivet att konflikter uppstår eftersom olika politiker sitter i lokala och regionala styrelser. Problem av styrningskaraktär, problem som uppstår på grund av svagheter i kommunikation och bristande beslutkompetens är inte nytt och har varit kända sedan tidigare studier. Att kollektivtrafikbranschen har brister och att förekomsten av kommunal THM ofta förklaras med bristande samarbete mellan kommun och län, är därför en känd aspekt och behöver inte längre diskuteras. Det som utvecklingen nu behöver, är att se hur problematiken kan lösas.

Modellerna från denna studie kan betraktas som ett första steg att lösa detta problem. Resultaten visar att THM borde lyftas fram som **serviceenhet** - och inte som maktenhet - och att THM:s kvalité och sätt att samarbeta/kommunicera med aktörerna kan och bör mätas. Då THM medverkar till att bygga upp transportsystemet för en hållbar utveckling, kan inte det ekonomiska perspektivet skiljas från mätningar som **kvalitativt** värderar trafikhuvudmannen, oavsett om detta möter motstånd inom branschen eller inte. Även om en kvalitetsgranskning inte är önskvärd av många, är det viktigt att definiera **vad** som är önskvärt att uppnå i relationssammanhang mellan kommun och län, mellan politiker och tjänstemän samt **säkerställa att THM uppfyller den roll den anses anta**. Detta är inte bara en idé kring ett forskningsresultat, utan också en nödvändighet om man vill uppnå en positiv utveckling inom transportsystemet. THM redovisar sina resultat av det ekonomiska utfallet, resandets utveckling och trafikproduktionen. Det vill säga **förvaltningen**, men inte dess prestation och förmågan att driva verksamheten, det vill säga **ledarskap**. Mätning av arbetskvalité är relevant vid förekommande brist på samarbete. Att maktkamp uppstår, nämns, men tonas ned. Detta har negativa konsekvenser i ett långsiktigt perspektiv, eftersom det som inte mäts och inte uppmärksammas inte behöver förändras. Och hur man löser problem som uppstår på grund av maktkamp och bristande samarbete visas i denna studie genom att lyfta blicken från ”kunderna i centrum” till THM med ”medarbetarna i centrum” och genom att visa hur man kan förändra en brist till en fördel. Förhoppningsvisst kommer denna kunskap att användas av THM för att inspirera till vidare forskning och för att tillämpa kvalitetsmätningar i syfte att uppnå en långsiktigt hållbar utveckling.

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Människans intrång i den globala miljön har ökat dramatiskt under de senaste 100 åren. Grundat på aktiveringsprogrammet, Agenda 21, godkänt av UN Konferensen i Rio år 1992 (UNCED, 1992), syftar Agenda 21 arbetet till att göra de globala miljö- och utvecklingsproblemen synliga för alla. Detta görs genom information, utbildning och lokala projekt inom ramen för en hållbar utveckling.

Begreppet hållbar utveckling eller ”sustainable development” myntades redan 1988 av den så kallade Brundtlandskommissionen i en rapport från Världskommissionen för miljö och utveckling (Andersson & Strömquist, 1988). Med hållbar utveckling avsåg man ett planeringssystem och en organisation som tillgodoser behoven hos dagens generation utan att äventyra framtida generationers möjligheter att tillgodose sina egna behov.

Transportsystemet anses spela en avgörande roll i sammanhanget (Holmberg m fl., 1996). Luftföroreningarna från transportsektorn är ofta dominerande, trängsel och tidsförluster i stora städerna blir alltmer påtagliga samtidigt som trafikolyckorna och de oskyddades otrygghet utgör stora hälsoproblem. Buller och vibrationer skapar hälsoproblem och markutnyttjandet splittrar landskapet till människans och miljöns nackdel. Utan att beskriva problematiken i detalj kan man säga att den teknologiska utvecklingens ensidiga övertag på bekostnad av de mjuka humanistiska aspekterna (som harmoni och balans) har börjat sätta sina spår i skador till både människans och miljöns stora nackdel. Trenden kan uttydas i nutida svårigheter och dålig ekonomi och kan väntas ha oanade konsekvenser på lång sikt om man inte snarast inför en förändring (Drottenborg, 1999).

Att precisera vad en hållbar utveckling är, eller att klarlägga de långsiktiga effekterna trafiksystemet har på människors fysiska och psykiska hälsa anses dock vara svårt. Diskussionen i avvägningen hamnar mellan kraven på individens frihet, ekonomisk utveckling och kvalité samt människan och dess miljö. Trots osäkerheterna är det dock allt fler som anser att det måste ske en väsentlig förändring i avvägningen mellan de ovannämnda aspekterna. Allt pekar mot nödvändigheten att samhället, trafiksystemet och dess villkor kräver en positiv vändning och förändring (Bell et al., 1996).

För att tackla problemen multilateralt, har en satsning på kollektivtrafik och dess utveckling blivit ett naturligt val. Utnyttjande av kollektivtrafik blir ett bättre alternativ till bilen samt ger bättre förutsättningar till att gå och att cykla. Med kollektivtrafik kan man vara mer selektiv i planeringen och fördela trafiken, samt sträva efter rena, ekonomiska och säkra transportmedel, till både människans och miljöns fördel (Holmberg m fl., 1996)

Nyckelord i svensk kollektivtrafik är *samordning*, vilket innebär satsning på samhällsekonomisk investerings- och prissättningspolitik med nödvändiga regleringsinslag, med stark trafik och bra förankring i den fysiska planeringen. För att säkerställa att transportbehoven och kollektivtrafikens utveckling tillgodoses har staten lagt ansvaret på olika organ genom lagstiftningsarbete och genom investeringar i trafikens infrastruktur och i kollektivtrafikanläggningar. Staten svarar också för stöd och forskning och för att tillsätta utredningar inför politiska beslut i större skala. Staten länkar transportpolitik till en hållbar utveckling genom bland annat satsning på kollektivtrafik (1997/98:56).

Kollektivtrafiken i Sverige anses vara en grundläggande del av samhällsservicen samt anses ha stor betydelse för uppfyllande av den av regeringen formulerade trafikpolitiska målen för en hållbar utveckling. Kollektivtrafiken bidrar till ökad välfärd, regional utveckling, jämlikhet, hälsa och bättre miljö. Ökandet av andelen kollektivtrafikresande antas ge bidrag till en långsiktig hållbar utveckling. Kollektivtrafiken karakteriseras av samordning, vilket gör att den organiseras länsvis under en trafikhuvudman (THM). I Sverige finns 21 län och varje län har en THM som är ekonomiskt och politiskt ansvarig för all trafik som sker i länet (SOU 2001:106).

1.2 Problem

THM skapades via trafikhuvudmannareformen som beslutades av riksdagen år 1978 i anslutning till regeringens proposition (1977/78:92). Genomförandet av trafikhuvudmannaskapslagen trädde i kraft den 1 juli 1978 men landsting och kommuner fick själva välja när de skulle åta sig huvudmannaskapet, dock inte senare än tre år efter, det vill säga den 1 juli 1981. Genomförandet av reformen skedde snabbt genom internkommunal samverkan via kommunalförbund med undantag från några län som till exempel Stockholms landsting som ensamt är ansvarig för trafiken och Gotland där kommunen har ensamt ansvar för trafiken. Effekterna av trafikhuvudmannareformen var positiva genom högre effektivitet, bättre fordonsutnyttjande, bättre planering och ökat trafikutbud samt resande (SOU 2001:106).

En viktig fråga i sammanhanget har varit organisationsformen som THM skulle anta i frågan om att driva verksamheten som förvaltning eller bolag och om man skall ha regional eller lokal trafikhuvudman. THM har tagit olika lokala och regionala former, oftast som aktiebolag i stället för förvaltning under kommunallagen. När länstrafikreformen infördes, valdes nästan uteslutande aktiebolaget som organisationsform för THM, men sedan offentlighetsprincipen trädde i kraft, omfattas också de kommunala bolagen av lagen om offentlig upphandling. Detta har avsevärt minskat skillnaderna mellan kommunal förvaltning och drift i form av aktiebolag i ett affärsmässigt perspektiv. Detta har också gjort att ansvaret för den lokala busstrafiken hamnat olika hos kommun och län. Förespråkare för de olika organisationsformerna har försvarat bolagsformen som en bättre form för att ta till vara konsumenternas intresse och för att göra kollektivtrafiken konkurrenskraftigt gentemot bilen – medan förvaltningsformen har föreslagits när flera län och regioner skulle samverka.

En annan viktig aspekt som diskuterats i sammanhanget har varit frågan om ansvaret för den lokala busstrafiken. Kommuner och län har inte varit helt eniga om ansvaret för den lokala busstrafiken skall ligga på lokal eller regional nivå. Denna oenighet har sedan återspeglats i de olika organisationsformerna. Å ena sidan har man organiserat den lokala busstrafiken med tyngdpunkt på den regionala utvecklingen och låtit den regionala THM ta ansvaret för den lokala trafiken. Å andra sidan, har man velat lyfta fram det lokala inflyttandet och valt en lokal THM. Detta eftersom en försämring i det lokala inflytandet har konstaterats sedan THM fick ansvara även för den lokala busstrafiken. Valet av en lokal THM har varit vanligast i kommuner med stora eller medelstora städer (SOU 2003:67) vilket i sin tur skapat problem eftersom kommuner inte är trafikhuvudmän i lagens mening och eftersom en kommunal THM inte anses kunna uppfylla villkoren av samordning av all trafik inom länet. Ur ett övergripande perspektiv, anses en lokal THM inte vara till fördel för kollektivtrafikens utveckling, detta till trots väljer några kommuner att sköta den lokala busstrafiken själva. För att bättre förstå de bakomliggande orsakerna till denna trend, har en undersökning om THM:s villkor för regional respektive lokal THM genomförts i detta projekt.

1.3 Syfte

På en övergripande nivå var projektets syfte att förbättra trafikhuvudmannens förutsättningar och medverkan för en hållbar utveckling i långsiktigt perspektiv. I djupare mening var syftet 1) att undersöka varför vissa kommuner valt att organisera den lokala busstrafiken under lokal THM i jämförelse med kommuner som överlåtit frågorna för den lokala busstrafiken på läns THM, 2) att undersöka eventuella principiella skillnader mellan kommuner som sköter trafiken under- respektive utanför regional THM, och 3) att utveckla en modell som beskriver THM:s arbete och sätt att fungera i ett bredare socialpsykologiskt- och samhällsperspektiv. Enbart syfte 1) och 2) är de som ingår i uppdraget. Syfte 3) är ett ytterligare steg för THM att fungera bättre.

2. Litteraturgenomgång

I linje med studiens tredje syfte, avser denna undersökning att belysa THM också ur ett nytt, socialpsykologiskt/miljöpsykologiskt perspektiv. Detta görs genom att utgå från sådan tidigare kunskap inom kollektivtrafik och miljöpsykologi som kan vara relevant i THM:s sammanhang samt inom ramarna för en hållbar utveckling. Litteraturbeskrivningen inom ämnet kollektivtrafik görs med hänvisning till THM:s organisering. Inom miljöpsykologin ges också en kortfattad introduktion till ämnet eftersom studien vänder sig till kompetenser inom kollektivtrafik. Därefter nämns några studier som kan kopplas till huvudmannaskapet och till denna studiens syfte.

2.1 Inom ämnet kollektivtrafik

Svensk kollektivtrafik organiseras länsvis under en THM (SOU 2001:106). Trafikhuvudmannareformen infördes i Sverige 1978 i syfte att förbättra lokal och regional persontrafik genom utveckling av en väl utbyggd kollektivtrafik (1977/78:92). Därefter infördes avregleringen av den lokala busstrafiken 1989 (1984/85:168) som gav THM rätt att driva lokal och regional trafik på väg. Systemet med koncessioner upphörde och busstrafiken utsattes för konkurrens. Koncessionerna hade hitintills inneburit att varje trafikutövare garanterades ensamrätt till trafik på ”sina” linjer eller inom ”sina” trafikområden. Den nya regleringen säkerställde planering för trafik med utgångspunkt i allmänhetens samlade resbehov och inte utifrån systemet av trafikkoncessioner som funnits sedan 20-talet (Reiter, 2002a). Enligt 1988 års trafikpolitiska beslut (1987/88:50) fick THM statliga bidrag till investeringar i kollektivtrafikanläggningar. År 1997 trädde nya lagar i kraft som skulle möjliggöra samordning av färdtjänst och riksfärdtjänst med kollektivtrafik (1996/97:115).

Behovet av samordning före trafikhuvudmannareformen var stort. THM, skulle enligt lagen, ha bestämmanderätt över trafikutbud, drift, taxor samt eventuella underskott i trafikrörelsen. Då val av THM skulle införas, övervägdes dess organisering och ansvar mellan alternativen 1) landsting i länet, 2) kommuner tillsammans i länet och 3) landsting och kommunerna tillsammans via kommunalförbund eller aktiebolag. Övervägandet av för- och nackdelar mellan de olika alternativen gavs i en proposition som föreslog alternativet interkommunal samverkan mellan kommunerna och landstinget i länet (SOU 2001:106). Propositionen betonade också vikten av att genomföra förslaget under flexibilitet och valfrihet i frågan om ansvar och uppdelande av eventuellt underskott. THM:s införande har fått positiva effekter efteråt i form av bättre effektivitet, fordonsutnyttjande och ökad kollektivtrafikresande. Då THM:s införande starkt påverkade intäkter och kostnader påbörjades studier om olika avtalsformer[4]. Beskrivning av avtalsformer i följande ges enbart summariskt och i syfte att eventuellt sättas in i ett kvalitativt perspektiv.

Kollektivtrafiken har karakteriserats under 1990-talet av ett växande ekonomiskt underskott som skapat ett behov av större anslag från det allmänna. De olika avtalsformerna grundas bland annat på den roll marknaden tillåts spela: 1) den avreglerade marknaden, 2) den reglerade marknaden och 3) mellanformen (Reiter, 2002b). Den avreglerade marknaden möjliggör operatörer att fritt etablera sig i en direkt konkurrens, den reglerade marknaden möjliggör beställaren att definiera produkten som skall levereras och villkoren för detta och mellanformen möjliggör begränsad konkurrens. Avtalsformerna kan huvudsakligen klassificeras i två typer, bruttoavtal och nettoavtal. Skillnaden består av fördelningen av ekonomiska risker (produktionsrisk/intäktsrisk) och ansvar.

[4] Mellan beställaren (THM) och utföraren (bussoperatören)

Bruttokostnadsavtal är en avtalsform där ett överenskommet pris betalas för en viss kollektivtrafik. Produktionsrisken ligger på operatören medan intäktsrisken ligger THM. Skillnaden mellan beräknad och verklig produktionskostnad tillfaller operatören och utgör således incitamentet i denna typ av avtal (Reiter, 2002b). Nackdelen med bruttokostnadsavtal är att operatören inte har ett intresse av att öka antal resenärer och avtalet begränsar de beslut som kan fattas av operatören (Peterson, 1999).

Nettokostnadsavtal å andra sidan är en avtalsform där operatören svarar för såväl produktionsrisken som intäktsrisken. THM betalar en ersättning till operatören motsvarande mellanskillnaden mellan beräknade kostnader och intäkter. Operatörens incitament är att sänka kostnaderna och att öka intäkterna (Reiter, 2002b). Nackdelen med nettokostnadsavtal är bland annat att alla beslut rörande service och taxor lämnas till operatören, vilken enligt Peterson (1999) ”kan ha helt andra mål än beställaren”.

Undersökningar som lägger tyngdpunkten på olika avtalsformer har visat att THM huvudsakligen har valt bruttoavtal vid upphandling av sina trafiktjänster. Detta har huvudsakligen medfört den negativa effekten att entreprenörerna tvingas pressa ner kostnaderna på kvalitetens bekostnad. Att hålla kostnaderna nere, var enligt Boye (1999) den mest iögonfallande drivkraften inom kollektivtrafiken i Sverige under 90- talet och detta bör betraktas ur den ekonomiska krisens perspektiv. Bruttoavtal har varit ett naturligt val också i internationella sammanhang och Peterson (1999) har betonat betydelsen av att utveckla bruttoavtalet genom att kombinera det med tydliga incitament.

Slutsatserna i Boyes (1999) och Börjesson och kollegers (2000) sammanfattning i anslutning till detta angående kollektivtrafikens utveckling vid ingången av 2000 talet, var att kollektivtrafikbranschen har bristfällig kundanpassning, samt att den har en otydlig koppling mellan verksamhetsstyrningen och de trafikpolitiska målen. Den viktigaste drivkraften i organisationen är att hålla kostnaderna nere.

Förutom studier som lägger tyngden på förvaltning och ekonomistyrning, finns det ett fåtal studier som beskriver THM i ett kvalitativt perspektiv. Förutsättningarna som utmärker en bra trafikhuvudman ingår till exempel i denna kategori. Börjesson och kolleger (2000) har diskuterat denna problematik. THM:s uppgifter sammanfattas enligt lagen i ett antal punkter: att främja tillfredställande trafikförsörjning, att planera och upphandla trafik, att handikappanpassa trafik, att eftersträva tillfredställande taxiservice och att redogöra för miljöskyddande åtgärder; och enligt THM:s egna beskrivningar: att integrera trafik med andra trafikslag, att informera om trafik, att marknadsföra kollektivtrafik, att ha verksamhetsstyrning, ekonomisk- och kvalitetskontroll och att påverka stadsbyggandet för utveckling av kollektivtrafik. Börjesson och kollegers studie belyser inte skälen till varför vissa kommuner väljer att organisera lokal busstrafik utanför regional THM. Den beskriver emellertid att THM, enligt lagen skall vara organiserad som kommunalförbund och att, det vid överenskommelse, dessutom skall finnas utrymme för aktiebolagsform. Kommunalförbund reglerar hur beslut skall fattas när kommun och landsting samverkar medan aktiebolagen reglerar ekonomiska förhållandena mellan de parter som driver en verksamhet.

Som verksamhetsstyrningsmodell, fokuserar Börjesson och kollegers studie på metoden ”balanced score card”, genom att visa dess tillämpbarhet i THM sammanhang. Metoden grundas på tanken att ”det som mäts uppmärksammas” och att underlaget för THM:s styrning kan omfatta alla de aspekter som anses vara viktiga för uppfyllandet av de trafikpolitiska målen både kortsiktigt och långsikt. Det som präglar denna modell i jämförelse med traditionella ekonomistyrningsmodeller är strävan efter helhetssyn. Modellen passar bra för att balansera olika

intressen eftersom den inte styrs av antagandet ”antingen eller”, utan av inställningen ”både och”. Den har sitt fokus inom olika områden: kundfokus, ekonomiskt fokus, samhällsansvar, verksamhetsfokus och utvecklingsfokus och beskriver huvudmannaskapet i perspektiv av fyra huvudintressenter: ägare, resenärer, THM och entreprenörer. Enligt modellen präglas relationerna mellan intressenterna av budgetdiskussioner. Vad som är en bra THM beskrivs ur dessa olika intresseperspektiv. Indikatorer på en bra THM är: tillgänglighet, olyckor och emissioner för olika kollektiva färdmedel. Detta i kundernas perspektiv är: upplevd kvalitet och andelen resor med kollektiva färdmedel. Ur entreprenörens perspektiv är indikatorerna: nöjda resenärer och att både entreprenör och THM är vinnare i samarbetet; och i huvudmannaperspektiv är indikatorerna: personkilometer per satsad skattekrona, framkomlighet i systemet och medborgarnas kunskap och intresse för kollektivtrafiken.

Trafikhuvudmannareformen har haft ett positivt inflytande på kollektivtrafikens utveckling efter sitt införande, men detta inflytande har börjat stagnera under senare tid. Reiter (2002) anser att THM har byråkratiserats, att makten är centraliserad och att den har förts över från politiker till tjänstemän. Det finns inte heller någon uttalad kollektivtrafikpolitik på nationell, regional och lokal nivå. Kollektivtrafiken vägs inte in i ett bredare sammanhang, med miljöpolitiken och stadsplaneringen.

Att koppla samman huvudmannaskapet med stadsplanering och med fysisk planering har varit i fokus också i Boverkets (2003) nyutkomna studie som beskriver hur kollektivtrafiken hanteras i den fysiska planeringen och hur THM förankras inom stadsplaneringen. Slutsatserna i denna studie är att det politiska engagemanget inom kollektivtrafiken bör lyftas fram och att kollektivtrafiken bör synliggöras i politiken, i landstingens och i myndigheternas verksamhet på såväl nationell, regional och lokal nivå. Den måste ingå som en planeringsförutsättning i den fysiska planeringen. Boverket har också påpekat att kollektivtrafiken kräver en renässans, en tydligare ägarstyrning från kommun och landsting, samt en helhetssyn med närmare koppling till infrastruktur. Dessutom efterlyses en tydligare dialog på nationell, regional och lokal nivå, en process som beskriver hur kollektivtrafiken kan vara en del av den fysiska planeringen och ett jämställt transportsystem som svarar mot både kvinnor och mäns transportbehov.

Frågan om lokal eller regional THM har diskuterats i kollektivtrafikkommitténs nyutkomna slutbetänkande (SOU 2003:67) som sammanfattar problematiken på en övergripande nivå. I frågan om att fördela ansvaret lokalt eller regionalt, överväger kommittén för- och nackdelarna som regional respektive kommunal THM medför och föreslår regional THM med möjlighet till ett förbättrat kommunalt inflytande. Kommittén anser att det inte finns mycket att vinna på enskilda kommuner för att sköta sin busstrafik själva. Samtidigt påpekar betänkandet risken för splittring av den samordnade trafiken i fall huvudmannaskapet läggs på kommunen. Kommitténs betänkande föreslår regional THM med möjlighet till frivilliga överenskommelser där enskilda kommuner kan ta ansvar för trafikens utbud och finansiering, men betonar att huvudansvaret för samordningen bör ligga kvar hos THM.

Kommitténs betänkande (SOU 2001:106; SOU 2003:67) har valt att beskriva kollektivtrafiken och THM med människan i centrum. Detta kan sättas in i ett nytt socialpsykologiskt perspektiv genom att sätta medarbetarna i centrum. Ett kunskapsområde som är relevant i sammanhanget är miljöpsykologin.

2.2. Inom ämnet miljöpsykologi

Miljöpsykologin är ett relativt nytt kunskapsområde som utvecklades som en självständig disciplin på 1960-talet i samarbete mellan psykologer, samhällsvetare och medicinare å ena sidan och planerare och arkitekter å den andra. Miljöpsykologins grundansats B=*f*(P, E), är att beteendet (B) är en funktion av personen (P), dess miljö (E) och av interaktionen mellan dessa (Lewin, 1951). Miljöpsykologins syfte är att få en djupare inblick i hur miljön (både den fysiska och den sociala) påverkar människan psykologiskt, socialt, fysiologiskt och hälsomässigt och hur människan påverkar sin miljö i retur. Miljöpsykologin liksom kollektivtrafikforskningen tar upp frågor som motsvarar de olika områden som har definierats i Agenda 21. Detta sker inom ramen för en hållbar utveckling. Frågeställningarna inom miljöpsykologin gäller inte tekniska eller ekonomiska infallsvinklar, utan rör områden som förklarar sådana sociala och psykologiska aspekter som kan tänkas få långsiktiga negativa konsekvenser för människa och miljö. Detta uppnås genom att studera **relationen** mellan människan och sin miljö. Miljöpsykologin belyser bland annat frågor om människors grundläggande attityd, beteende eller uppfattning. Det som kollektivtrafik- och miljöpsykologisk forskning hittills haft gemensamt är planerings-, design- och attitydfrågor i större och övergripande perspektiv. Men eftersom detta projekt fokuserar på huvudmannaskapet, ges litteraturbeskrivningen nedan enbart i relation till det som kan tänkas vara relevant för THM i ett socialpsykologiskt perspektiv. Detta projekt syftar till att studera varför vissa kommuner väljer informell THM, trots att lagen säger att man skall ha regional THM. På grund av att projektet genomförs ur tjänstemanna- och politikerperspektiv, ges litteraturgenomgången i relation till dissonansteorin och i relation till tjänstemanna- och politikers attityder till trafik och miljö. I syfte att göra beskrivningen hanterbar för kompetenser inom kollektivtrafikområdet ges litteraturgenomgången enbart kortfattat.

Socialpsykologi, utvecklingspsykologi, personpsykologi, etc. överlappar varandra och tas upp gemensamt inom miljöpsykologi. Socialpsykologi är kunskapsområdet som undersöker hur människan tänker (kognitiv aspekt), känner (neurofysiologisk aspekt) och handlar (beteendemässig aspekt) i den sociala miljö hon lever, samt hur denna miljö påverkar individens tankar, känslor och beteenden. Socialpsykologin betonar att mänskligt beteende är en funktion beroende av både person och miljö. Forskning inom detta område fokuserar på gruppbeteende, opinions- och marknadsundersökning och hur interaktion mellan människa och miljö påverkar attityd och beteende. Socialpsykologin anses ha en viktig roll i att definiera faktorer som ger upphov till inskränkningar och rättigheter. Begreppet *attityd* har därför använts och blivit mer allmän inom socialpsykologin eftersom den anses ha en viktig roll vid sociala konflikter och vid diskriminering av olika slag (Atkinson et al., 1994).

Attityd är socialpsykologins mest centrala begrepp, definierad som en individuell tendens att värdera (positivt/negativt) ett objekt, en person, eller ett fenomen (Atkinson et al., 1994). Attityd definieras som en personlig uppfattning av en företeelse, ofta förknippad med individens beteende[5] (Tedeschi et al., 1985). Attityd står för tyckande eller icketyckande, för gillande för-, respektive aversion mot en situation, ett objekt, person, grupp samt andra odefinierbara aspekter som till exempel abstrakta idéer, social policy, politiskt engagemang, yrkesval, o.s.v. En av frågorna som anses vara viktiga inom attitydforskning är kognitiv konsistens kallad också för ”psyko-logik[6]”, utvecklad under begreppet dissonansteorin och självuppfattningsteorin. Kognitiv konsistens anses vara grundläggande för människan som av sin natur har en tendens att etablera konsekvens/överensstämmelse mellan sin tro, attityd och beteende. När inkonsekvens

[5] Att attityden påverkar beteendet har länge diskuterats men nutida forskare har kunnat spåra samband mellan attityd och beteende (Tedeschi et al., 1985)

[6] ”Psyko-logik” är inte grundat på logik utan på något som psyket antar vara logiskt och som man använder för att upprätthålla en attityd (Ajzen, 1990).

mellan tro – attityd eller mellan attityd – beteende uppstår, upplevs detta som störande/ohanterbart av människan. Detta i sin tur gör att individen mobiliserar sig för att införa en förändring i sin handling eller i sin attityd. Att införa en förändring är en naturlig drivkraft eftersom människan av sin natur strävar efter kognitiv konsistens. Dissonansteorin är dock det mest utmanande inom attitydforskningen eftersom utförande av beteende som bryter mot ens attityd anses oftast påtvinga individen att ändra attityd, och inte beteende då man strävar efter att återställa konsistens mellan attityd och beteende. Dissonansteorin visar att en positiv attityd inte alltid etablerar ett positivt beteende, utan också tvärtom. Då negativt beteendet upprätthålls, ändrar individen ofta sin positiva attityd till negativt yttrande. Det innebär att det negativa beteendet gör att individen ofta ändrar sin attityd i negativt yttrande i stället för att ändra sitt beteende i positivt yttrande (Ajzen & Fishbein, 1980). Teorin antar att ”beteende kontra attityd” ger mest dissonans av alla inkonsekvenser, med oanade långsiktiga följder för både människa och miljö (Tedeschi et al., 1985). Vad som menas med ”beteende kontra attityd” är exempelviss en människa som har en negativ inställning fast beter sig så som om hon skulle ha en positiv inställning gentemot en sak.

Dissonansteorin visar att attityder kan vara nödvändiga men inte tillräckliga för att en önskvärd beteendeförändring skall komma till stånd. Gifford (1987) har diskuterat dilemmat med hjälp av fem stycken så kallade teorier om självviska val. Enligt ”teorin för det tragiska valet”, har alla människor förmågan att utveckla sig fast inte alla människor utnyttjar denna frihet, vilket medför ojämlikhet mellan människor. ”Spelteorin” säger att grundläggande för att göra ett osjälviskt val är tillit. Utan tillit kan man inte göra val för det allmänna bästa. ”Rättviseteorin” säger att människor strävar efter rättvisa men att människor är nöjda så länge de upplever en balans mellan sina egna och andras belöningar. ”Teorin om den sociala fällan” säger att när ett negativt beteende ger omedelbar social belöning har individen svårt att inse att beteendet är negativt då kostnaderna för det negativa beteendet betalas ut i framtiden. Detta gör att människan inte motiveras av att ändra sitt negativa beteende så länge de kortsiktiga konsekvenserna av ett negativt beteende är positiva. Slutligen, ”teorin om begränsad information” säger att människan gör självviska val eftersom hon har svårt att förutse handlingens långsiktiga konsekvenser och eftersom människor oftast inte är medvetna om de verkliga långsiktiga konsekvenserna av sina beteenden.

Det finns en omfattande litteratur som tar upp attityder i relation till trafik och miljö. Av dessa har jag valt att nämna Nilssons (1997) miljöpsykologiska arbete som studerat beslutfattarnas och tjänstemännens attityder till trafik och miljö. Studien visar att det finns skillnader mellan politiker och tjänstemän i frågan om attityder, men inte i relation till grupptillhörighet utan i relation till kunskap och insikt. Nilsson har i sin studie funnit att politiker är mer positiva till införda restriktioner inom trafiken än vad tjänstemän är. Nilsson ser detta som att politiker ser sig själva som föregångare i miljöfrågor eftersom de har en högre handlingsberedskap, vilket dock inte är samma sak som kunskap. I motsats till Nilssons resultat, har Waldos (2002) studie visat att politiker inte har kunskap om befolkningens behov, utan att föreställningar om befolkningen grundas på vad man tror om befolkningen eller så utgår man från sig själv och projicerar sina egna behov och beteende på befolkningen. Nilssons (1997) har vidare visat att tjänstemännen är de som ser problem på ett bättre sätt än politikerna och blir oftare mer negativt inställda till en åtgärd/ingrepp än politikerna. Också Waldo (2002) har visat på större medvetenhet hos tjänstemännen om problematiken än politikerna men tvärtom visat att det är politikerna och inte tjänstemän (som Nilsson hävdar) som är mer negativt inställda till att införa en förändring. Slutsatserna i Nilssons studie är att politikerna i allmänhet har en mer positiv inställning till kollektivtrafik än tjänstemän och att mer omfattande miljökunskaper ger ett fördelaktigare utgångsläge i frågan om att bedöma trafikens negativa effekter och i frågan om att vidta en

åtgärd. Slutsatserna i Waldos studie är att tjänstemän har både kunskap om problematiken och förslag om hur man skall lösa problematiken men att tjänstemän och politiker inte har samma mål eftersom politiken söker lösningar som ger näringslivet vinster medan tjänstemän bejakar problematiken ur ett större, övergripande perspektiv.

Mitt intryck av det sammanfattade litteraturgenomgången var att medan forskningen kring huvudmannaskapet inom kollektivtrafik fokuserar på mer traditionella ekonomistyrningsmodeller i relation till trafik och miljö, fokuserar socialpsykologisk forskning i relation till trafik på attityder, kognitiv dissonans och olika gruppers inställning till trafik och miljö. Eftersom syftet inom miljöpsykologi är att beskriva eventuella negativa attityd- eller beteendetrenden som kan ge allvarliga negativa konsekvenser för människa och miljö, och eftersom kollektivtrafikens syfte är att sköta trafiken inom ramarna för en hållbar utveckling, kan ett miljöpsykologiskt angreppssätt berika huvudmannaskapet och kollektivtrafikområdet i ett långsiktigt perspektiv.

3. Metod

3.1 Kvalitativ metod

Kvalitativt angreppssätt tillämpades eftersom det inte fanns bakomliggande teoretiska utgångspunkter i relation till huvudmannen i ett miljöpsykologiskt sammanhang. Angreppssättet gav mig möjlighet att arbeta förutsättningslöst, att betrakta trafikhuvudmannen ur en utomståendes perspektiv och att ställa frågor, som kompetenser inom kollektivtrafikbranschen anser vara självklara.

Kvalitativt angreppssätt brukar användas när man vill beskriva en företeelse och dess egenskaper/kvaliteter. Fördelen med den kvalitativa metoden är att den ger kunskap och förståelse inom ett problemområde, beskriver skillnader mellan kvaliteter och ger underlag till slutsatser. Den ger inte kunskap om hur mycket (kvantitativt) en viss kvalitet väger inom en specifik företeelse eller om hur ofta en företeelse förekommer. Den beskriver det som kännetecknar företeelsen. Den kvalitativa undersökningen handlar inte bara om beskrivning utan också om analys av vad som egentligen observerats/sagts i syfte att komma fram till en modell på en högre abstraktionsnivå (Lantz, 1993; Patton, 1990).

Metod

Metodologiskt sett, är denna studie en applikation av *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1990) och en tillämpning av *Idealtypmetoden* (Eneroth, 1984). *Grounded Theory,* eller *kartläggningsmetoden*, innebär att datainsamling, analys och teori går hand i hand. Man utgår inte från en teori som skall testas utan man börjar studera ett område och låter teorin växa fram. Metoden förutsätter att man begränsar problemområdet och att man utsätter sig för så många olika perspektiv av företeelser som möjligt. Detta har jag uppnått genom att samtala med respondenter tillhörande grupper av tjänstemän och politiker på lokal och regional nivå. Resultaten sammanfattades efteråt enligt *Idealtypmetoden* eller *karikatyrmodellen* som innebär att man samlar data till en viss kategori av idealtyp som underförstått täcker grundläggande egenskaper för ett visst karaktärsdrag, norm, o.s.v. Idealtyperna behöver inte finnas med i verkligheten för att kunna användas men de bör helt utesluta varandra vid användning. Urvalet bör göras så att idealtyperna skall täcka hela datamaterialet (Eneroth, 1984).

Datainsamling

Datainsamlingen gjordes med hjälp av en generell intervjuguide designad i syfte att undersöka samma koncept och företeelse hos alla deltagande. Intervjun var öppen, vilket innebar att respondenten själv fick beskriva de aspekter han/hon mest ville belysa inom ramen för en i förväg bestämd intervjustruktur. Intervjustrukturen var uppdelad i fyra delar: introduktion, huvudtema, test av huvudtema och avslutning med en uppsättning av gemensamma koncept som skissades före intervjuerna. Strategin var att utforma studien för *negative cases* (Patton, 1990), vilket innebar att jag skulle inhämta information inte bara om ett koncept utan också information om det motsatta av det beskrivna konceptet. Detta eftersom det var lättare att undersöka konsistensen av en beskriven kvalité när man också skulle beskriva den motsatta kvalitén av en företeelse.

Frågeställningarna var grupperade i ett antal teman i linje med den i förväg bestämda strukturen. Detta gällde alla respondenter oavsett om man var tjänsteman eller politiker. Intervjuerna spelades in samtidigt som det, under samtalets gång gjordes få och korta anteckningar. Anteckningarna var viktiga för att belysa den kognitiva konsistensen och för att understryka sådana koncept som respondenten tycktes betona.

Varje samtal tog mellan 45 – 60 minuter i anspråk och mina allmänna upplevelser av intervjuerna var att respondenterna var engagerade och allmänt trevliga. Eventuella effekter som kunde störa samtalsintervjun var skillnaden i kön (respondenterna var nästan uteslutande män), skillnaden i kompetensområde (mitt kompetensområde ligger utanför kollektivtrafikområdet) och skillnader i etnisk tillhörighet (det kan lätt spåras en utländsk accent i mitt språk). Dessa skillnader visade sig dock inte vara till intervjuns nackdel, utan tvärtom. Min kompetens inom ett annat forskningsområde gjorde att jag fick ställa frågor som ibland ”tvingade respondenten att tänka efter” och min etniska tillhörighet gjorde att jag kunde fråga om den försämrade servicekvalitén som bussförare med utländsk härkomst kan medföra utan att det skulle uppfattas som en känslig fråga. Vad det gäller den eventuella obalansen som kunde ha uppstått på grund av könsskillnader mellan mig och respondenten, har jag tränat upp min förmåga att styra respondenten redan från början. Respondenterna var informerade om undersökningens syfte i förhand, men de var oförberedda på frågorna. Datainsamlingen skedde under besök förutom i två fall där intervjun gjordes via telefonsamtal på grund av min egen brist på tidsplanering. Av etiska skäl garanterades anonymitet i relation till det redovisade materialet (se vidare kap. 3.2).

Intervjuinstrument

Styrkan i en kvalitativ intervju ligger i att genomföra den i en situation som liknar ett vanligt samtal, d.v.s. utan att låta respondenten känna sig manipulerad. För att undvika detta, har jag talat om för respondenten att jag skulle styra intervjun inom en given ram men att respondenten själv fick bestämma vilka aspekter/frågor han/hon mest ville belysa. Det som styrde strukturen var de fördelar/nackdelar som respondenten kunde beskriva i relation till den lokala busstrafikens organisering. Den kognitiva konsistensen (se litteraturgenomgången) granskades genom att kontrollera överensstämmelsen mellan de fyra frågeområdena. Frågorna inom varje område gav utrymme för att beskriva aspekter som respondenten själv ville belysa men också för att dubbelkontrollera om det som respondenten sagt inom ett frågeområde stämde överens med det han/hon hade sagt inom ett annat frågeområde.

Introduktionen rörde frågor av typen respondentens namn och befattning, hur länge han/hon arbetat inom kollektivtrafik och anledningen till att respondenten valt att jobba inom kollektivtrafikbranschen. Den sista frågan grundades på det intryck jag fått från litteraturstudien, att kollektivtrafikbranschen brister i medarbetarnas/ledarnas engagemang. Jag utgick från att ett aktivt sökande av en tjänst skulle föda mer eldsjälar inom branschen än om man bara lät slumpen avgöra ens professionella inriktning.

Huvudtemat rörde frågor kring kollektivtrafikens organisation i landet på en allmän nivå och inom den kommun försökspersonen representerade eller pratade om. Huvudmannaskapet skulle beskrivas utifrån de bakomliggande motiv som avgjorde valet av att sköta den lokala busstrafiken genom en lokal- eller regional THM. Den kognitiva konsistensen kvalitetssäkrades genom att fråga respondenten om de fördelar/nackdelar den valda organiseringen medförde samt om de problem respondenten upplevde eller konfronterades med inom sitt arbete.

Test av huvudtema prövade återigen den kognitiva konsistensen genom att undersöka 1) om det som sagts under huvudtemat var i linje med av de regeringen uppsatta trafikpolitiska målen och 2) genom att undersöka i vilken utsträckning dessa mål upplevdes som realistiska. Frågorna här var indirekta vilket innebär att jag inte direkt frågade om organisationen/kommunen uppfyllde de nuvarande trafikpolitiska målen. Jag frågade i stället med vilken drivkraft och i vilken inriktning organisation/kommun låtit styra den lokala busstrafikens utveckling. Syftet med detta var att undersöka den kognitiva konsistensen triangulärt[7] genom att se 1) om det sagts under huvudtemat stämde överens med vad som sagts under testet av huvudtemat 2) om organisationens/kommunens drivkraft var i linje med de gällande trafikpolitiska målen och 3) om överensstämmelsen mellan vad som sagts och vad som faktiskt gjorts kunde tyda på dissonans eller på realism och kognitiv konsistens.

Avslutningsfasen omfattade tre standardfrågor som ställdes till alla. Den första skulle definiera en bra trafikhuvudman för att ge respondenten möjligheten att rama in sina tankar kring den lokala busstrafikens organisation. Därefter ställdes en fråga kring tankar och visioner där respondenten uppmuntrades att ta ut svängarna utanför den nuvarande organiseringen och de rådande trafikpolitiska målen. Detta kunde de göra genom att ta upp aspekter som trots att de var oprövade, skulle ändå lyfta den lokala busstrafiken till högre nivåer av kvalitet, användning och lönsamhet. Den sista frågan rörde respondenten som resenär för att beskriva den lokala busstrafikens brister/fördelar ur ett eget perspektiv som resenär. De sista två frågorna ställdes för att generera nya idéer kring ett eventuellt framtida forskningsprojekt, kring design och systemutveckling för den lokala busstrafiken.

Urval och utförande

I linje med undersökningens syfte, förankrades undersökningsenheterna i kommuner som antog rollen av THM och kommuner som har överlåtit planeringen på regional THM. Urvalet gjordes utifrån kriterier som styr den lokala busstrafikens organisation. Strategiskt, innebar detta att vi försökte ha lika många politiker som tjänstemän, från lika många kommuner, som stod under, respektive utanför regional THM. Samtidigt ville vi ha en könsfördelning, som skulle vara jämn mellan kvinnor och män. Allt detta visade sig vara en omöjlighet i urvalet. Till följd av detta, resulterade urvalet i en uppsättning av kommuner, som har stått enbart under-, respektive utanför regional THM, och av en uppsättning av kommuner som gick i nya banor i jämförelse med tidigare år. Av totalt 28 tillfrågade personer, tackade 27 ja till intervjun. Av dessa var 5 politiker och 22 tjänstemän i ledande positioner. Könsfördelningen var exklusivt manlig inom gruppen av tjänstemän och jämt fördelad inom gruppen av politiker. En tredjedel av respondenterna representerade kommuner, som hade valt att sköta den lokala busstrafiken själva. En tredjedel representerade de kommuner som överlåtit ansvaret på regional THM och en tredjedel representerade enheter som prövade på nya organisationsformer i jämförelse med tidigare år[8].

---

[7] Triangulering är en testmetod som används för att testa kvalitativ analys (Patton, 1990).

[8] Studiens syfte var inte att beskriva organisatoriska modeller inom huvudmannaskapet utan att belysa varför man har valt en viss organisation. Beskrivning av de modeller respondenterna arbetade med anges inte inom ramarna för detta projekt. Sådana sammanställningar finns och kan hittas inom facklitteraturen (ex. SOU 2003:67).

3.2 Forskningsetik

Det betonas att undersökningen inte fokuserat på att belysa kognitiv dissonans/konsistens på individnivå, utan på organisationsnivå. Det betyder att dissonans studerades i relation till den organisation respondenten företrädde, till andra organisationer respondenten var kopplad till och inte till respondenten som person. Studien fokuserar på medarbetarnas perspektiv som beskriver THM möjligheter, problem, potential, behov, kvalité, etc. Kognitiv konsistens och dissonans studerades i anknytning till tre huvudaspekter: 1) till utveckling på övergripande nivå, 2) till gällande trafikpolitiska målen och till samverkan mellan kommun, landsting respektive mellan politiker och tjänstemän. Konsistens och dissonans kan dock inte förekomma inom en organisation utan att kunna spåras på individnivå först. Och hur mycket konsistens en organisation visar upp beror huvudsakligen på hur mycket kognitiv konsistens individerna som formar organisationen kan klara av. Men diskussion om de individuella aspekterna ligger utanför ramarna för detta projekt. Misstolkningar av resultat kan dock alltid förekomma. För att förebygga intrång i försökspersonernas integritet, anges inte respondenternas och de undersökta kommunernas namn.

4. Analys

Datamaterialet analyserades enligt *Grounded Theory* modellen (Strauss & Corbin, 1990) och resultaten sammanfattades enligt *Idealtypmetoden* (Eneroth, 1984). I linje med Patton's (1990) test av validitet av kvalitativ analys testades resultaten genom *triangulering*, *negative cases* och genom beskrivning av analysens innehåll. *Perspektiv triangulering* tillämpades genom att väga olika perspektiv mot varandra (kommun mot län och politiker mot tjänstemän). *Negative cases* användes för att testa kognitiv konsistens genom att pröva rivaliserande koncept och beskrivningar mot varandra. Analysen bestod av en kategorisering i fyra steg. Dess struktur ges nedan.

Kategorisering: steg 1

Proceduren startades med nedskrivning av datamaterialet från de inspelade intervjuerna för varje respondent. Efteråt grupperades materialet i organisationskategori (kommunal mot regional) och i respondentkategori (tjänstemän mot politiker och kommun under mot kommun utanför). Databeskrivning och gruppering gjordes i linje med intervjustrukturen för varje respondent enligt tabell 1.

Tabell 1. Kategorisering: Första steg

Organisation	Kommun		Region	
Befattning	Tjänsteman	Politiker	Tjänsteman	Politiker
Allmänt				
Erfarenhet (lång/kort/mellan)				
Vägval/livsstil (eget val/andras val/slump)				
Allmän inställning till THM (positiv/negativ/neutral)				
Huvudtema				
Sätt att beskriva egen organisation (tydlig/otydlig/undvikande)				
Skäl till vald organisering (eget val/andras val/slump)				
Fördelar/Nackdelar (kvantitativ/kvalitativ/annat)				
Stöd från politiker/tjänstemän (undvikande/tydlig/ansvarsfull/aggressiv)				
Problem (maktkamp/dålig ekonomi/låg kvalitet)				
Test av huvudtema				
Drivkraft (helhetsperspektiv/disparata aspekter/med kollektivtrafiken i fokus)				
Arbetsmiljö och personlig välbefinnande (ej kontakt/roligt/mycket kontakt)				
Avslutning				
Bra THM				
Vision/annat				
Idéer som resenär				

Som tabell 1 visar, gjordes kategoriseringen i linje med intervjuns struktur. I linje med de anteckningarna jag hade gjort under intervjuns gång, gjorde jag markeringar om respondenten var tydlig/otydlig, positiv/negativ/neutral, o.s.v. Dessa markeringar gjordes för att bilda nya kategorier av data och för kunna analysera den kognitiva i ett senare skede.

En detaljerad beskrivning av första steg kategoriseringen anges här nedan. Det som är skrivet med kursiv stil är citat från respondenterna. Det som är understruken text är både nyckelbegrepp som används i analysen och begrepp som underströks av respondenten.

Allmänt

Den första kategoriseringen följde strukturen som intervjun byggdes på. Denna struktur styrde jag vid varje enskild intervju, även när respondenten tyckte att introduktionsfrågorna var ”*många och helt onödiga faktiskt*”. Analysen i denna fas gjordes med hänvisning till teman, rollen, aktörer och kulisser, som är avgörande för hur resultaten kommer att bli (Holme och Solvang, 1996). Under teman studerade jag om det var svårt för respondenten att prata om en företeelse (exempelvis om den konflikt som förekommer mellan tjänstemän sinsemellan eller mellan tjänstemän och politiker). Vidare skulle jag undersöka om rollen (en kvinna mot man, ”oinitierad” intervjuare mot ”expert” tjänsteman/politiker) jag hade valt vid upplägget av intervjun, hade någon effekt i negativ bemärkelse. Därefter ville jag studera om aktörer, (intervjuare mot respondent) hade lyckats skapa den rätta stämningen - och om jag lyckats få fram de svar jag behövde – utan att pressa fram mer information än respondenten ville ge. Detta var den svåraste balansgången speciellt med respondenter som inte öppet vågade att ge information, utan svarade genom att byta samtalsämne. Att uppfatta respondentens eventuella undvikande manöver var den största utmaningen under intervjuns gång. Kulissen var miljön där intervjun skedde, tiden, platsen samt hur vi satt (mittemot eller i mjuka vinklar) under intervjun. Här var respondenten alltid säker eftersom han/hon alltid var på ”hemmaplan”. Följande aspekter utkristalliserades ut ur den första kategoriseringen:

Erfarenhet

Respondenter med lång arbetslivserfarenhet var tjänstemän som arbetat 10 år och uppåt, inom kollektivtrafikbranschen. Minst arbetslivserfarenhet bland tjänstemän var ett år. Politikers arbetslivserfarenhet sträckte sig mellan 5 och 30 år.

Vägval/livsstil

Många respondenter har valt att arbeta med kollektivtrafikfrågor eftersom de har blivit tillfrågade att göra det. Man tog uppdraget även om man inte tyckte det var ”*jättekul*”. Denna kategori har börjat jobba med kollektivtrafikfrågor eftersom ”*det blev av en slump kan man säga*”. Motsatt inställning till denna anledning av att arbeta inom branschen hade respondenter som aktivt hade sökt sig ett arbete inom kollektivtrafik, eftersom man ville jobba med planeringsfrågor eller för att ”*ett allmänt intresse”* för dessa frågor hade väckts via utbildning, familjtradition eller tidigare

tjänst/uppdrag. Oberoende av vilka skäl man hade för att jobba med kollektivtrafik - tycktes alla respondenter vara engagerade i sina uppdrag och arbeten. Engagemanget uttrycktes i en bred skala i allt från en personlig nivå ”*det har varit **mina** största frågor att försöka få en bra kollektivtrafik*” till en övergripandenivå: ”*det känns att man jobbar för någonting som är bra **för samhället***”.

Allmän inställning till THM

Inte alla respondenter kunde beskriva den allmänna uppfattningen om trafikhuvudmannaskapet spontant. Ofta började man prata om ens eget arbete eller om en detaljfråga inom ens egen organisation i stället. Detta kunde spåras mest hos respondenter som har börjat arbeta inom branschen efter det att trafikhuvudmannaskapet etablerat sig i landet. Bortsett från en viss otydlighet i beskrivningen hos många, var den allmänna inställningen till trafikhuvudmannaskapet positiv. I ett historiskt perspektiv, tyckte man att trafikhuvudmannaskapet ”*har ju fungerat väldigt bra om man jämför det med hur det har fungerat innan*”. Att vilja ha ”*samordning*” och att organisera trafiken länsvis var ett ”*nödvändigt*” och ”*ett alldeles riktigt steg*” eftersom ”*innan var det kaos*”. Här pratade man mest om de fördelar som trafikhuvudmannaskapet fört med sig. Uteslutande tyckte alla respondenter att trafikhuvudmannaskapet var fördelaktigt eftersom det medförde samordning mellan ett antal kommuner.

När jag frågade om eventuella nackdelar blev några av respondenterna osäkra. Här har respondenterna sagt att de faktiskt aldrig tänkt att organisering under regional trafikhuvudman skulle vara till någon nackdel överhuvudtaget. Om jag nu som intervjuare ”*så gärna ville ha en nackdel*” sa man att nackdelen var det faktum att man (kommuner/län) ibland kunde känna att de inte hade ”*direkt inflytande*” men att detta var ”*faktiskt en organisationsfråga*” inom ramen för THM-laget. Att behöva ”*slåss för åsikter, som kanske inte går igenom*” uppfattades som ”*inte så roligt*” men inte som någon sorts nackdel direkt. Mer osäkra respondenter tyckte att det var ”*jobbigt med obekväma beslut som inte alla uppskattar*”. Allmänt skulle man säga att denna kategori av respondenter, hade en tendens att tona ner nackdelarna som inte särskilt viktiga samt att sträva efter beslut som alla skulle gilla.

Till skillnad från ovan, har en annan grupp av respondenter, däremot direkt – ibland utan ledande frågor – belyst inte bara fördelar utan också de nackdelar som trafikhuvudmannaskapet generellt skulle kunna föra med sig. I allmänhet tyckte man att det var ”*nyttigt/vettigt att organisera trafiken under en THM i länet*” eftersom ”*någon måste ha det övergripande ansvaret*”, men annars tyckte man att THMskapet nu borde börja ”*vidga perspektiven*” i takt med samhällets utveckling. ”*Tröghet i förändringen*” beskrevs som en av nackdelarna direkt länkad till en ”*oerhörd okunskap om trafiken och dess villkor*”, som respondenterna tyckte rådde hos politiker och ibland hos tjänstemännen. Samverkan uppfattades inte alltid som bra mellan kommun och län men man såg att det fanns förutsättningar för att det skulle bli bättre. Respondenterna såg alltså tydligt att man hade problem, men man visste också att man kunde lösa sina problem. En annan aspekt i beskrivningen var att man saknade en direkt koppling till en stabil *infrastruktur* som man kunde följa i sin planering. På en högre nivå, tyckte några respondenter att man ”*kanske*” skulle utveckla THM inom regionen samt mellan regionerna med all samordning som detta kunde föra med sig från lokal busstrafik till interregional tågtrafik. Denna kategori av respondenter var allmänt framåtdrivande i sitt uppträdande. De hade klara synpunkter om vad som borde göras och varför, de såg problem/nackdelar och trodde sig kunna lösa huvudmannaskapets problem – samt verkade inte dra sig för att ta impopulära beslut om detta skulle bli nödvändigt.

En uppenbar skillnad kunde konstateras mellan tjänstemän och politiker beträffande sättet att beskriva den allmänna inställningen till trafikhuvudmannaskapet. Till skillnad från tjänstemännen, var politikerna (inte alla så klart) mer avvikande/försiktiga i sina uttalanden vad gäller trafikhuvudmannaskapet i allmänhet. Man började prata generellt om sitt eget ansvarsområde, i stället för att prata om huvudmannaskapet i allmänhet. Vissa respondenter kände att de saknade den kompetens och erfarenhet som krävdes för att de skall kunna uttala sig i ämnet på en mer allmän nivå.

Huvudtema

Organisation

Att beskriva hur den lokala busstrafiken organiserades i en kommun var inte alltid den lättaste uppgiften inom ramen för det fåtal minuter respondenten hade på sig. Många visade OH bilder eller gav mig broschyrer/modeller som jag kunde ha med mig för att bättre uppfatta hur den lokala busstrafiken organiserades inom respektive kommun. Beskrivningarna jag har fått har inte alltid varit enkla, utan komplexa, ibland inbakade i en större organisation. Respondenten hade ibland ansvar inte bara för kollektivtrafiken inom en viss kommun, utan för en större organisation där kollektivtrafiken ingick som en del av hela systemet. Detta var fallet oberoende om kommunen skötte sin trafik själv, eller om man överlät planeringen till det regionala trafikhuvudmannaskapet.

Beskrivningarna skingrades under huvudtemat på samma sätt som tidigare. Vissa respondenter var mer detaljfokuserade i sina beskrivningar. De började genast prata om en pågående uppgift/projekt, när jag, exempelvis frågade om hur den lokala busstrafiken organiserades i respektive kommun. Andra var mer direkta och sakliga. Vissa var oerhört pedagogiska. Att man var tydlig eller otydlig i sin beskrivning var fallet oberoende om respondenten var politiker eller tjänsteman och oberoende om man var på kommunal eller regional nivå. En sak som jag i egenskap av ”utomstående” ofta tyckte var besvärlig under intervjun, var att förstå om kommunen i fråga stod under eller utanför det regionala trafikhuvudmannaskapet. Jag återkom till detta många gånger när beskrivningen inte var tydlig. Det bästa svaret på detta dilemma fick jag från respondenten som svarade på min fråga (om hur den lokala busstrafiken organiseras), rakt och tydligt redan från första meningen: ”*Vi har huvudansvaret för kommunen*”. Det var det jag ville veta först och det var det som visade sig vara den största utmaningen att lista ut under intervjuns gång. Beskrivningar jag tyckte var svåra att tyda var exempelvis: ”*Det finns ju stadsbussorganisation under länstrafiken som jobbar med upphandlingsfrågorna och linjedragningsstrategierna. Vi är väghållarna, vi jobbar med hållplatsfrågor och framkomlighetsfrågor*”. Ett annat dilemma var att lista ut vad man egentligen menade med ansvarstagandet när man sa ”*kommunen äger men formellt är länstrafiken ansvarig*”.

Mitt syfte var inte att redogöra för olika sorters organisationsmodeller utan för att beskriva varför en kommun valde att sköta sin trafik själv respektive under regional trafikhuvudman - samtidigt skulle jag undersöka om sättet att sköta trafiken var i linje med rådande trafikpolitiska målen. Jag var intresserad av att veta 1) om respektive kommunen skötte den lokala busstrafiken själv eller

inte 2) varför man valde att sköta den lokala busstrafiken som man gjorde och 3) om den nuvarande organisationens utgångspremisser var i linje med de rådande trafikpolitiska målen.

Att uttyda hur en kommun skötte sin trafik var ibland det svåraste att uppfatta. Skälet till att sköta den lokala busstrafiken på ett visst sätt var mångtydigt och kanske inte alltid ett medvetet val för "*det blev bara så…".* Nämnda skäl till att låta kommunen sköta sin trafik var "*eftersom man investerade pengar så ville man påverka direkt*" och för att det lokala engagemanget tycktes vara större om man som lokaltrafikansvarig hade närhet till kunderna. Möjligheten att kunna påverka var central hos alla kommunerna. Omvänt, när den lokala busstrafiken sköttes av regional trafikhuvudman var skälet samordning.

Varför man valde en viss typ av organisering

När man skulle beskriva varför man organiserade den lokala busstrafiken under kommunal respektive regional THM, var politikerna bättre på att beskriva de bakomliggande orsakerna än tjänstemännen. Många tjänstemän har inte besvarat denna fråga eller var besvärade av att diskutera denna fråga. Ett typisk svar var till exempel "*jag vet inte varför situationen uppstått*" eller "*…det här är en lång historia…detta var en ren ekonomisk affär*". Respondenter som var bättre informerade om de bakomliggande orsakerna, har kopplat lokal THM till möjligheten att påverka, "*investerade man pengar så ville man påverka*" och till att kommunen var "*väldigt politisk*". På lokal nivå var det viktigt att de politiska besluten kunde följa planeringen. På regional nivå var det viktigt med synergieffekten och att man hade ett bredare utbyte av kunskap och kompetens. Till skillnad från respondenter som var mindre insatta i frågan om varför en viss typ av organisering valdes, kopplade respondenter som hade mer inblick i dessa frågor, skälet till den valda organiseringen direkt till det trafikpolitiska målet. En respondent uttryckte behovet av samordning även på kommunalnivå på det sättet: "*Man såg till att skaffa ett litet "body" inom organisationen så att alla trafikfrågor är ihop, alla gatufrågor är ihop, även då kollektivtrafiken*". Resultatet av diskussionen med denna grupp av respondenter var att samordning gav ökad specialisering, vilket i sin tur medförde ökad kunskap hos den nämnd som var beslutfattande församling. Detta gjorde att kollektivtrafiken blev bättre helhetsmässigt. En respondent sammanfattade detta så här: "*Det är högsta angeläget att man skapar bättre förutsättningar att uppfylla statens önskemål att före 2010 göra kollektivtrafiken tillgänglig för alla – och det är väl en fin utmaning*".

Fördelar/nackdelar

Fördelen med att sköta sin trafik själv var möjligheten att kunna påverka, närheten till kunderna och den kunskap man hade om staden, något som en regional tjänsteman saknade. Nackdelen var att man inte hade fler kolleger, att regionen var kunskapsmässigt mer berikande trots att kommunen också hade "*duktiga tjänstemän*". Fördelen med att sköta busstrafiken regionalt var samordning av taxa och system till kundens fördel. Organisatoriskt, var denna princip inte bara fördelaktig utan också mest i linje med de trafikpolitiska målen. Nackdelen med regional THM var att man inte alltid hade ett bra samarbete mellan tjänstemän och politiker. En viktig aspekt som utkristalliserades var det faktum att inte alla respondenter såg THM som en serviceenhet, utan som en maktenhet. De respondenter som grundade trafikhuvudmannaskapet på serviceenhet sa att "*vi skall inte sitta på gatukontoret och planera stadstrafiken, men vi skall vara god beställare med de förutsättningar som finns*". Med detta har man tagit ansvaret för vad man som kommun vill ha och också för viljan att betala priset för detta. Regional THM uttryckte detta som "*Vi ser oss som ett serviceföretag till kommunerna. Vi utför den trafik som kommunen vill ha men vi kör inte*

över en kommun. Det har vi aldrig gjort och kommer inte att göra". Att ha en enda THM som hade ansvaret för hela trafiken uppfattades som enklare för samordningen och den enda nackdelen med detta kunde vara att organisationen inte var "*tillräckligt duktig*" för den service man skulle erbjuda.

En annan aspekt var att många respondenter blandade service med ansvarstagande och makt. Makten togs av den (eller bollades över till den) som hade ansvaret för att planera trafiken. Både politiker och tjänstemän tyckte ibland att det var till nackdel att "*de*" (kommun/region) "*fick vara med och påverka*" medan man kände vanmakt över att man själv inte kunde påverka planeringen av sin egen trafik. En respondent uttryckte det så här: "*Vi blir totalt överkörda av länstrafiken. Vi får inte organisera oss som vi vill*", vilket tyder på både samarbetsproblem och misstolkningar av huvudmannens roll i sammanhanget. Denna kategori såg inte THM som serviceenhet, utan som maktenhet, vilket i sin tur medförde maktkamp mellan organisationer eller mellan politiker och tjänstemän sinsemellan. Maktlöshet var dock inte bara resultatet av samarbetsproblem eller misstolkning av trafikhuvudmannaskapet, utan också resultat av ett undvikande ställningstagande. Politiker som hade valt att "*ligga lågt till allt lagt sig*" konfronterades med obehagliga konsekvenser på den lokala/regionala busstrafikens bekostnad, även om viljan till samarbete fanns.

Under ett framgångsrikt samarbete mellan kommun och län, fick regional THM "komma med förslag utifrån sitt helhetsperspektiv". Man resonerade som så att länet kunde se vad olika kommuner behövde. Därefter skulle de kommunala politikerna ta beslut. Man träffades och diskuterade gränsproblematik. En respondent sa "*Jag är speciellt stolt över nettoavtalsmodellen. Mellan kommunen och entreprenören delar vi helt lika på alla intäkter. Vansinnigt att tycka att man har en påse pengar och oavsett hur man kör får man lika resenärer. Här tvingas vi alla att vilja ha ökat resande*". Fördelarna med en sådan organisering var att man jobbade bra tillsammans. Att man var tre parter som jobbar tillsammans: entreprenören, kommunen och länstrafiken och att man har samma mål. Styrkan i denna modell var integritet och som respondenten uttryckte det: "*Jag kan inte se nackdel med ett system som främjar utvecklingen mot ett mera miljövänlig resande*". En sådan tredimensionell modell var stark för den grundades på ett gemensamt mål och uppfattades som helt "*okontroversionellt*". Modellen förutsatte dock att man som ledare sände ut "*positiva signaler gentemot politiker också*".

Stöd från politiker/tjänstemän

Diskussionen ledde till frågan om man fick stöd från politiker/tjänstemän i sitt arbete. Att besvara denna fråga var ofta en utmaning för respondenten. När jag till exempel frågade om samarbete med politiker så sa respondenten att han hade "*bra samtal och mycket kontakt*" vilket kunde tyda på bra samarbete. Men när jag frågade vidare om stöd från politiker så blev svaret dunkelt: *"…**de** kan begära att en fråga tas upp – **vi** kan be om det…när du tittar på organisationen så är politiker uppåt och tjänstemän neråt…"* och när jag frågade vidare "**menar du att det är svårt för dig att få stöd från politiker?**" så blev svaret: "*nej men det du kanske missuppfattat då, för vad jag sa då detta…ö…för enskilda resenären att hitta någon politisk ansvarig här – det är svårt*"…Att samtala om samarbete och stöd med undvikande respondenter var krävande eftersom i stället för att direkt vägra besvara frågan från början, ledde respondenten in sig i invecklade beskrivningar om "de". Vilka ibland syftade på politiker, ibland på resenärer, ibland på regional THM.

Tveksamheten inför att konfrontera andra (i synnerhet politiker i ledande positioner) var uppenbar hos några respondenter, även när konfrontationen var viktig i positivt syfte. Några respondenter

sa efter att ha uttryckt en negativ åsikt att ”*det är bra att man får vara anonym*”. Det som respondenterna saknade var inte brist på stöd utan brist på ömsesidig respekt och bristande kompetens. Tjänstemännen kände sig ibland helt ensamma i sina arbeten då politiker bara förväntade sig att tjänstemännen skulle tillgodose trafiken i stället för att aktivt medverka i processen: ”***Vi har inte ens fått svar*** *på vår fråga utan man förväntar sig att vi skall bara fixa det här…*”.

Mer nöjda respondenter tyckte att de fick det stöd de behövde. Dessa såg politiska nämnden respektive kommunala/regionala organisationen som en resurs. Det man som regional THM saknade var bristande koppling till infrastruktur, där den regionalt planerade busstrafiken ”*hamnar i köer eller tvingas köra omvägar*”. Kommunen däremot konfronterades mest med tröghet i förändringen på hemmaplan. Som en respondent sa: ”*Vi vill förändra så att bussen skall härska i stället för bilen. Men det finns ett oerhört starkt* ***motstånd*** *mot vad bilinskränkningar medför*”. Det som var gemensamt hos kommun och region var att samarbetet fungerade på den egna nivån men att kommunikationen var bristande mellan kommun och region på både politisk och tjänstemannanivå.

Det påpekades ofta att grunden till problemet var den kärva ekonomin och att det gick att lösa problemet med den om man hade bra samarbete. Övertygelsen av att uppnå sina mål var formulerad av en politiker: ”*Jag hoppas att det finns en möjlighet att förändra – annars skulle jag inte ägna mig åt det!*” och av en tjänsteman: ”*Konkurrera med egna fördelar. Glöm det att konkurrera med de som expanderar hela tiden. Vi skall konkurrera med vad vi kan göra här: att göra ett attraktivt stadsrum och göra det lätt för folk att komma in. Det går att ordna!*”.

Problem

Respondenterna skulle beskriva de problem han/hon mest stötte på i sitt arbete för att undersöka den kognitiva konsistensen i relation till tidigare beskrivningar, men också för att eventuellt lyfta fram andra negativa aspekter som man inte har belyst i diskussionen innan. Återigen var det svårt att få respondenter att dela med sig av sina åsikter. En orsak till detta kunde vara att man inte ville utelämna sin/andras organisation till en utomstående (mig som intervjuare) av solidariska själ men också för att några respondenter var mycket undvikande vad det gäller beskrivning av problem och negativa aspekter. Detta har varit besvärligt också för mig som intervjuare när respondenten inte direkt vägrade svara på frågan, utan gav kringgående och otydliga svar.

Respondenter som gav tydliga beskrivningar sa att ”*monetär diktatur och medlet går före målet”* var det största problemet. Brist på ekonomiska resurser var ett allmänt problem för alla. Man sa att det fanns en bristande länk mellan de ekonomiska möjligheterna man hade i relation till de mål man satte upp. En respondent beskrev detta så här: ”*…kollektivtrafiken är en sorts hat-kärlek. Man vill ha det men man är inte beredd att betala för det!*”. När jag frågade hur man ändå klarade kraven så sa en framgångsrik respondent: ”V*i gör ingen avvägning utan vår uppgift är att försöka upprätthålla en så god service som kollektivtrafiken kräver och försöka skapa de resurser som krävs för att göra det*”. Brist på ekonomiska resurser behövde inte alltid ge upphov till svårigheter i samarbetet eller försämrad samordning, men det kunde spåras i försämrad kvalitet. En respondent uttryckte detta: ”*De mesta förändringar man gör kostar pengar. Och vill man inte ha det för man inte har pengar, så blir det inte genomfört men samordningen fungerar ändå. Men det kan bli sämre trafik*”.

Andra problem som lyftes fram var brist på kompetens på tjänstemannanivå i frågan om utredningskompetens och på politisk nivå i frågan om trafikens villkor. Förutom det uppfattades bristande delegering, som ett problem, då beslutfattande organ "*la sig i*" detaljfrågor som inte var aktuella på övergripande nivå, eller när man "*förbjöd*" en viss typ av utsmyckning på bussarna i stället för att låta sådana beslut ligga hos den kommunala tjänstemannakompetensen.

Klagomål på busschaufförer i fråga om attityd, beteende och bemötande var ett stort problem. Problemet kopplades till dålig ekonomi och till bristande entreprenörskap. Försämrad service från bussförarna relaterades mest till funktionshindrade resenärer.

Bristande ekonomi var ett allmänt bekymmer men att nedrusta för mycket var inte önskvärt eftersom det sände ut negativa signaler till omvärlden. "*Det tar sådan tid att ta bort ett negativt rykte! Det är ett svårt dilemma eftersom ekonomin blöder*".

Test av huvudtema

Drivkraft, indikatorer, omprövningar om organisationens effektivitet

Svaren var heltäckande både på detalj och på övergripandenivå. Intresset för samhällsutveckling var en viktig aspekt kopplat till miljömål, trafiksäkerhetsmål och tillgänglighet. Förutom det såg man kollektivtrafiken som en viktig del av den regionala utvecklingen. Många har beskrivit hur man försökte hitta på saker som skulle gynna kollektivtrafiken. Någon har till exempel framgångsrikt lanserat en produkt i fråga om förarrekrytering, där man tränade förare i social kompetens. Respondenter från framgångsrika organisationer har valt att göra omprövningar hela tiden som en överlevnadsstrategi samt velat utveckla nya indikatorer för att mäta organisationens effektivitet. Framgångsrika organisationer har inte fokuserat på makten utan har vid behov delegerat det operativa ansvaret till en annan organisation än ens egen. Genom att därefter jämföra sig med varandra kunde man se "*vad som var bra och dra lärdom av det*". Gemensamt för alla var att öka resandet utöver ekonomin. Strategierna byggdes utifrån dessa principer och många försökte jobba som vilket konkurrensutsatt företag som helst.

Det påpekades att det var viktigt med frihet under ansvar. Ett problem behövde inte vara stort för att växa till något oerhört stort om man inte tog tag idet. En respondent uttryckte hur man skall hantera problem: "*Man måste ta tag i direkt. Men detta beror på ledarskapet. Man måste hela tiden prata med folk. De måste hela tiden ta uppmärksamhet*".

Mindre engagerade respondenter sa att **"de"** det vill säga kommunen/länet/politiker, etc. hade det övergippande målet att minska biltrafiken. Att öka tillgängligheten och att göra bussarna anpassade till rörelsehindrade medresenärer var andra mål man hade i sitt arbete.

Att tänka på den sociala dimensionen var också viktigt. Många har haft som mål att kombinera busstrafiken med cykeltrafiken och haft stadens kvalité i tankarna som mål. Hälsomål har man också tagit upp genom att göra staden mer attraktiv och trevligare och på detta sätt få folk att gå, cykla och åka buss i stället för att ta bilen.

Det som var klart uttalat i de flesta fall var att åstadkomma ett trafiksystem som gjorde det möjligt att arbets- och studiependla inom länet och regionen (med förankring i det kommunala bussystemet). Alla ville skapa en attraktivare marknad, höja kvalitén och öka utbudet. Man har påpekat att det finns en konflikt på det politiska planet, eftersom det finns en konflikt mellan kommun och region skapa en attraktiv kollektivtrafik där det finns större utbud och resenärer.

Alla kollade i princip sina resor, och var intresserade av intäkter och utgifter eftersom verksamheten inte alltid gick ihop. Man mätte produktionen (hur mycket buss man körde) men kvalitén trodde man berodde mest på entreprenörerna då *"förarna var busstrafikens ambassadörer utåt mot kunderna"* .

Man påpekade också att man inte kunde få igång någon drivkraft genom att bara tycka och ställa upp mål, utan att man behövde också ställda krav: "*Du får inte bara hoppas på att ställa upp mål och tro att de uppfyller sig själv. Utan du måste ställa krav i upphandlingar*.". Förutom det skulle man inte bara ha ett mål utan man måste också anvisa att man hade medel att uppfylla det. Sedan skulle man kontrollera att kraven uppfylldes. En respondent uttryckte detta: "*Men jag måste vara säker på att jag är beredd att betala. Vi hade aldrig haft katalysatorer i Sverige om Kalifornien inte hade ställt krav en gång i tiden. Ställ krav – och du skall se att du får en utveckling!*"

Arbetsmiljö och personligt välbefinnande

Att sköta sin trafik kan vara krävande, utmattande och bekymmersamt på grund av arbetets komplexa karaktär. Därför riktade jag frågan om hur respondenten upplevde
sitt arbete och vad som gjordes inom ramen för ens egen organisation för att kunna hämta energi, för att öka trivsamheten och välbefinnandet på arbetsplatsen.

Alla respondenter tyckte att arbetet var "*kul och givande*". Det rådde ingen tvekan om att alla (både politiker och tjänstemän) var engagerade och tog sina roller på allvar. Man hämtade sin energi från att fick vara med och införa en förändring. Att få positiv respons från kunderna uppfattades som en extra bonus. En inställning till att upprätthålla ett bra arbetsklimat var "*någon måste reagera"* där man uppmuntrade sina medarbetare att inte bara "*sitta och vänta på vad folk tycker och tänker i staden – utan när du sett något fel eller att "lampan har slocknat", tala om det på hemmaplan då…*" Tala om det du ser – och känn stolthet och enhet i din arbetsplats var ett sätt att få sig själv (och medarbetarna) att må bra. Delaktighet och bekräftelse var också viktiga aspekter. Genom att träna samarbete på hemmaplan hade man bra förutsättningar för samarbete mellan kommun och region. Behovet av att få bekräftelse understryktes ofta: "*Det är så lätt att var och en sköter sitt. Man kanske inte ser de som mår illa eller säger inte ens ett uppskattande ord om någon som gjort något bra"* eller "*Folk sitter och väntar på bekräftelse, och så får de det, så strålar ju,* ***glädjen bara sprutar...*** *det var en som hade ringt och sagt att han blev glad av att åka på Kungsgatan och se alla påskliljor! Jaha…vad kul…och jag sprang ut i korridoren och sa att det var någon som hade ringt och sagt att det var kul med påskliljor på gatan under resandet…och så strålar då medarbetarna…****så lite behövs*** *för att frälsa folk och för att få folk att tänka till…*"

Ett traditionellt sätt att få folk att må bra på arbetsplatsen var en gemensam träff, middagar, kurser eller utomhusaktiviteter. Någon hade en golftävling där kolleger ingick landet runt. Förutom det så satsade många på kunskap och kompetens och sökte förankring i forskning.

Utmärkande i sammanhanget var en organisation som försökte få en bas för gemensamma värderingar genom att köpa in tjänster som inne i företaget skulle värdera ledarskap och gemensamma värderingar.

Politiker och en mindre grupp av tjänstemän var avvikande grupp i sammanhanget. Dessa gjorde "*inget*" för att hämta energi från arbetsplatsen. I sådana fall ökade man trivsamheten, respektive hämtade energin privat och från det uppdrag man jobbade med.

Avslutning

Intervjun avslutades med tre standardfrågor där respondenten skulle beskriva en bra THM, visioner och egna upplevelser som resenär.

Bra THM

Respondenter som fokuserade beskrivningarna på detaljnivå hade det svårare att definiera en bra THM. Man beskrev THM utan att sätta in det i större sammanhang. En bra THM var en som var: *"Lyhörd för hur resandet ser ut i sitt område. En bra THM var beredd att göra resandet till det bättre*". Lyhördhet var det mest förekommande begreppet som definierade en bra THM. Politiker som fokuserade på detaljer tyckte att en bra THM skulle vara "*lyhörd för den politiska besluten*" och för "*våra idéer*". Man har sagt att THM skulle omsätta idéer i praktisk handling - utifrån politikernas lekmannabeslut. Detta, genom att kommunicera med styrelsen och genom att vara beredd på att ändra i den riktning politikerna sa. Denna beskrivning gav inte mycket utrymme för att möta tjänstemännen på halva vägen, utan efterlyste omsättning av lekmannabeslut till praktik via tjänstemännens kompetens. Å andra sidan efterlyste man en ständig, öppen kommunikation där tjänstemännen öppet vågade tala om de eventuellt negativa konsekvenser som ett politiskt beslut skulle innebära, utan att man skulle vara "*något slags överste eller general som talar om hur saker skall vara*".

Att gå balansgång mellan ekonomi, perspektiv och utveckling, uppfattades som positiva egenskaper för en bra THM.

Respondenter som satte kollektivtrafiken och THMskapet i ett större sammanhang sa att en bra THM var den vars syfte var: samordning, lyhördhet och serviceenhet. En bra THM hade kompetens (också politiskt), engagemang, kundsyn, en affärsidé som var bra och som alla kände till, hade en strategi där man visste **hur** man skall göra och **vad** man skulle prioritera. Att ha en bra politisk styrelse uppfattades som fördelaktigt men också nödvändigt.

Frihet under ansvar var en annan viktig egenskap, en bra THM skulle ha. Att tydliggöra befogenhetsansvar uppfattades som en av de viktigaste egenskaperna en organisation och en THM skulle sträva efter. Detta, för att förhindra tjänstemän och politiker att ta till sig rättigheter av att göra det man inte skall göra.

Regional THM skulle ha ett nära samarbete med ägarna och en god förmåga för kommunikation. Dessutom, skulle THM inte bara förvalta utan också leda verksamheten framåt. Kollektivtrafiken skulle inte ses som en egen verksamhet utan som ett mål för hela samhället.

Ett någorlunda kravlöst förhållningssätt till THM-skapet definierades så här: *"Regional THM var bra som **det var förr**, med lagstadgad krav på samordning, information, biljettsystem och annat som är resenärsorienterad . Man måste se till att resenärerna kan förflytta sig mellan kommunerna och att de stora städerna får om de vill – men bara om de vill – ta ansvar för kollektivtrafiken!"…*

En bra THM ansågs kunna attrahera marknaden att öka sitt kollektiva resande, helst inom ramen för den "*monetära diktaturen*". För att sedan främja samhällets utvecklingspotential skulle den kopplas till infrastrukturen och dess utveckling. Det påpekades att en sådan koppling saknas. En grupp där Vägverket och Banverket kunde delta saknades också. Detta i sin tur medförde att kollektivtrafiken bereder inom en sådan *"snäv och kärvgående ram att det blir som att försöka bygga pussel av vatten, så att säga".*

Att THM borde vara en serviceorganisation var helt klart för många respondenter. En bra THM skulle, som serviceorgan se till att kommuner och län fick den trafik man ville ha. Att vara innovativ, att få kunderna att ha kollektivtrafiken som förstahandsalternativ, att mäta sina mål och kolla sina chaufförer var egenskaper som ansågs vara självklara för en bra THM.

Att vara omtänksam och skämtsam gav bra poäng för hela THM-skapet, tyckte man. En bussförare från ett privat bussbolag var ihågkommen av en respondent där han stannade och frågade en uppstigande passagerare *"Jaha…och vart ska damen ta vägen? Jag skall till x-stad, sa hon. Men vilken tur, det ska jag också! Så varsågod och stig på så skall vi göra sällskap…och folk höll på att trilla av glädje när man hörde honom"*.

Kommuner som skötte sin trafik själva, tyckte att en bra THM skulle ha en bra lokal förankring och vara nära sina kunder och resenärer, dessutom skulle man odla sina relationer med alla de inblandade aktörerna.

Ett problem som lyftes upp då man skulle definiera en bra THM var kopplingen mellan bristande ekonomi och bristande samarbete: *"Vad som skulle behövas är att man har en modell där man slipper inbördes bråk. De nickar men när man kommer med räkningen då finns det inga pengar. Det är något sjukt. Det är jättebra att ha kollektivtrafik men när man skall ha bevis, då finns det inte pengar".*

Att *"glädja våra kunder"* eller att *"skicka alla en ros som lämnar synpunkter"* vara flexibel, mångsidig och kunna kommunicera var andra positiva egenskaper en bra THM skulle ha.

Det fanns också mindre tilltalande beskrivningar om hur en bra THM skulle vara: *"Om man är på regional nivå så skall man ha bra kontakt med politiker i den lokala staden så att det känns att man samspelar. Och motsvarande om man är lokal THM **så måste man ha tentaklerna ute** regionalt för den tiden är ute när varje stad kan planera för sig själv".*

Sammanfattningsvis har många respondenter sagt att THMskapet är ett *"brobyggande mellan den regionala och kommunala kollektivtrafiken"*.

Vision

Frågan om visioner ställdes för att ge respondenten utrymme för att utveckla frågor som vi inte har tagit upp under intervjun.

Att integrera kollektivtrafiken i fysisk planering och att föredra Gävleborgsmodellen gentemot den modell som är inbyggd i lagstiftningen var ofta förekommande. Anledningen var den ökade kopplingen till regionen samt ansvarsbefogenheten inom kommunen. Gävleborgsmodellen har redan börjat användas i större utsträckning i landet: *"Gävle har tagit fram en modell som är välförankrad"*. Modellen tycktes vara något att föredra eftersom den fokuserade på trafiken inom den kommunala, mellankommunala och regionala trafiken.

Att koppla busstrafiken till spårtrafik eller att öka dess standard genom att omvandla den till spårbunden trafik i kombination med mer avancerad informationsteknik var en ofta återkommande vision. Många tyckte att bussarna var omoderna i ett 20 års perspektiv. Möjligheten att få information om olika alternativ vid resande, att beställa en resa genom mobiltelefon, var något som många respondenter tyckte var en framtida möjlighet. Någon har sagt: *"Utopin är att du skall åka till New York – och att vi fixar hela resan, biljetter, hela anslutningar. Detta är faktiskt något man saknar. Det går så mycket transporter, skulle vara bra att någon har total koll på trafiken".*

Att satsa på långsiktig planering var något som man såg som nödvändigt inom ramarna för integrering mellan fysisk planering och kollektivtrafik. Exempelvis genom att köra kollektivtrafikplaneringen parallellt med andra långsiktiga planeringar.

Att utforma trafiken på resenärernas premisser var återkommande i en ny belysning. Man har poängterat att bussfrågorna brukar komma sist eftersom det är äldre, ungdomar och kvinnor, som åker mest buss och inte presterande män som oftast åker flyg, bil, tåg och tunnelbana, men sällan buss.

Mer avvikande, men en intressant vision var att vara beredd att ta bort mindre lönsamma verksamheter samt att vara beredd på att fördela personligt ansvar i syfte att uppnå en långsiktigt hållbar utveckling. Kopplat till den begränsande budget kollektivtrafiken hade till sitt förfogande, har respondenten sagt: *"det sägs att det kostar pengar – men det kostar mer att inte göra det".*

Att göra kvalitetsmätningar var ytterligare en idé där man sa att THM skall jämföra sig med det bästa men att detta förutsatte att man också visste vem som var bäst: *"När du tittar inom höjdhopparna så vet du vem som hoppar högst i världen. Eller hur? Men du vet inte vilken stad som har den bästa kollektivtrafiken. Det skulle man enkelt ta reda på genom att städerna delar med sig av samma nyckeltal".*

Idéer som resenär

När jag frågade vilka synpunkter respondenten hade på kollektivtrafiken som vanlig resenär, var i princip alla missnöjda med informationssystemet. Informationen var *"den stora svårigheten och utmaningen".*

En kvinnlig respondent tyckte att *”bussen är befolkad av kvinnor och barn men att bussen är manlig”* och att utformningen är svår *”om man har kassar, barn, kort och ben”*. Att man inte hade tillräckligt utrymme för att sitta bekvämt, utpekades också av manliga respondenter. Att det var obehagligt att vänta på busshållsplatser som inte var upplysta och att åka på helgen på nätterna, framhälls däremot av kvinnorna som deltog i undersökningen. Att mer kvinnor skulle arbeta inom kollektivtrafikbranschen var önskvärt av både kvinnor och män.

Bra bemötande från bussförare var också något man efterlyste.

Användning av modern teknik, information som skall göra resenären trygg, införandet av GPS teknik, enkelhet i taxsystemet, moderna estetiskt tilltalande bussar och att ha en stationsvärd var idéer som lyftes fram för att främja kollektivtrafiken.

Kategorisering: steg 2

Korsande fall-analys tillämpades för att testa beskrivningarnas konsistens från konkurrerande kategorier samt för att identifiera överensstämmelser eller skillnader mellan politiker och tjänstemän och mellan kommuner som sköter sin trafik själva och kommuner som överlåter planeringen till regional THM.

Vissa skillnader kunde spåras i frågan om fokus. Politiker var mer aktiva i att beskriva *hur* kollektivtrafiken skall styras, medan tjänstemän var bättre på att beskriva *varför* en viss typ av organisering skall tillämpas. Skillnader mellan organisationsformer visades på detalj- och övergripande nivå:

1. Kommuner som skötte sin trafik själva fokuserade mer på ekonomin och på viljan att vara med i planeringen: *”investerade man pengar, ville man påverka”*.
2. Kommuner som överlåtit planeringen på länstrafikbolaget fokuserade emellertid på samordning och tog upp beskrivningen på en mer övergripande nivå: *”vi skall inte sitta på gatukontoret och planera stadstrafiken, men vi skall vara god beställare med de förutsättningar som finns”.*

Analysen i relation till den kognitiva konsistensen ledde till nya kategorier av data. En kategori av data som kom från respondenter som var försiktiga/undvikande i sina uttalande och en kategori av respondenter som var mer drivande:

1. Kategorin ”undvikande/försiktig” var mer kringgående när de skulle belysa negativa aspekter, nackdel och problem, som till exempel: *”detta…ö…för enskilda…ÖHHH…(många djupa andetag) att hitta någon politisk ansvarig här…(paus)…det är svårt..”.* Ordet ”svårt” sägs som till en kumpan, nästan viskande och efter att respondenten tittat runt försiktigt för att säkerställa att ingen annan (än bara vi) kan höra honom säga något ”opassande”. Kategorin som var ”undvikande/försiktig” tyckte att *”det är bra att man får vara anonym”*.
2. Kategorin som tillhörde gruppen ”drivande” var mer utåtgående och sunt aggressiva i sina yttrande: *”Vi blir totalt överkörda! Vi får inte ens organisera oss som vi vill!”.* Denna

kategori av respondenter sa i frågan om anonymitet: *”Tack för det men jag står för vad jag säger”.*

De som tillhörde gruppen ”drivande” svarade rakt: *”Hur kan vi påverka? De har inte ens svarat på våra frågor!”* medan de försiktiga sa: *”Vi tyckte vi skulle ligga lågt till allt lagt sig”.*

Det som var gemensamt för alla var att oavsett kategori, beskrev alla maktkamp som den mest påtagliga underliggande aspekt, som skapar problem i kommunikation och samarbetet inom huvudmannaskapet. Maktkamp var tydliggjort inte bara via ord utan också via utryck som till exempel: *”de lägger sig i”, ”de förbjuder oss…”, ”bäst att jag ligger lågt”, ”de kan inte fatta…”, ”det handlar bara om pengar…”, ”något slags överste general som talar om hur saker skall vara”.*

Kategorisering: steg 3

Syftet med tredje steget i kategoriseringen var att analysera den kognitiva konsistensen i beskrivningar av konkurrerande koncept. Här ville jag se om det som hade beskrivits som fördel, inte också hade beskrivits som nackdel, och om konsistensen i beskrivningarna var genomgående eller inte. Denna analys resulterade i två intressanta aspekter.

1) Fördel och nackdel beskrevs inte som två separata begrepp, utan någon koppling till varandra. Fördel och nackdel var ändarna av en och samma företeelse som ibland tog sig negativt-, och ibland positivt yttrande. Här ges ett exempel på hur förmågan att ställa krav kan ta positivt eller negativt yttrande, beroende av hur individer använder sig av detta anlag:

    a. Positivt yttrande: ”*Ställ krav! Du får inte bara hoppas på att sätta upp mål och tro att de uppfyller sig själv”. Utan du måste ställa krav i upphandlingarna*”
    b. Negativt yttrande: ”*De bara ställer krav! Men de är inte beredda att betala! Man förväntar att vi skall bara fixa det här”.*

2) Fördel och nackdel beskrivs som om de vore vitt skilda från varandra, enbart i situationer, där också den genomgående kognitiva konsistensen var svag i beskrivningen. Nedan ges exempel på kognitiv konsistens och dissonans när man beskriver fördel och nackdel.
    a. Kognitiv konsistens mellan fördel och nackdel: ”*Man ser vad som är bra och dåligt och man drar lärdom av det. Det är så vi utvecklas. Vi kan inte göra något bra utan att vi också gör våra misstag. Vi behöver lära oss av våra misstag i stället för att undvika att göra misstag”.* Konsistensen består i att man inte ser bara fördelar som positiva utan också nackdelar, då de ger möjlighet till utveckling.
    b. Kognitiv dissonans: *”En bra THM skall vara lyhörd för den politiska besluten”* och för *”våra idéer”.* Dissonansen uppstår genom att man kräver lyhördhet enbart gentemot makthavarna men inte också gentemot ens rätt att ifrågasätta (politiska) beslut och andras/makthavarnas ”idéer”.

Den tredje kategoriseringen gav tre huvudkaraktärer, var och en med sina för- och nackdelar i ändarna av samma skala:

Karaktär nr 1

Denna huvudkaraktär fokuserade på samordning och lyhördhet. I ena ändan av skalan var de som kunde beskriva hur man kunde uppnå samordning medan i andra ändan av skalan var de som var mindre beredda på att beskriva hur man kunde uppnå sina mål:

1. Fokus på samordning genom att beskriva hur man kunde uppnå sina mål: *"De mesta förändringar kostar pengar. Och vill man inte ha det för att man inte har pengar, så blir det inte genomfört men samordning fungerar ändå. Men det kan bli sämre trafik" och "vi gör ingen avvägning utan vår uppgift är att upprätthålla bra trafik och samordning".*
2. Fokus på samordning men utan att beskriva hur man kan uppnå samordning: *"Jag kan bara säga att vi måste vara beredda att göra resandet till det bättre…vi måste vara lyhörda…vi måste ha samordning…".*

Karaktär nr 2

Denna huvudkaraktär var skarp i att beskriva problem och på att ställa krav. I ena ändan av skalan var de som kunde ta ansvar för att lösa sina problem. I den andra ända var de som såg problem som om det varit enbart utanför ens egen organisation:

1. Fokus på att lösa problem genom att ställa krav på sig själv: *"Vi vill förändra att bussen skall härska i stället för bilen. Men det finns ett oerhört starkt motstånd från bilister. Så jag säger låt oss konkurrera med egna fördelar. Vi skall konkurrera med vad vi kan göra här: att göra ett attraktivt stadsrum och göra det lätt för folk att komma in! Det går att ordna!"*
2. Fokus på att lösa problem genom att ställa krav på andra: *"Vi kan inte samarbeta för de har inte kunskap och kompetens! De måste skaffa sig kunskap för att förklara för oss".*

Karaktär nr 3

Sist fanns huvudkaraktären som satte kunderna i fokus. I ena ändan fanns de som la ihop detaljfrågor för att få de upp allt på övergripandenivå. I andra ändan fanns de som inte tyckte hade påverkningsmöjligheter.

1. Fokus på kunderna och på ett sammansvetsat övergripande perspektiv: *"Att göra kollektivtrafiken tillgänglig för alla – det är väl en fin utmaning. Man såg till att skaffa ett litet "body" inom organisationen så att alla trafikfrågor är ihop, alla gatufrågor är ihop, även då kollektivtrafiken".*
2. Fokus på kunderna utan möjlighet att kunna påverka utvecklingen: *"Vi vill ha kvalité för kunderna. Men det är jobbigt att slåss för idéer som inte kan gå igenom".*

Resultatet från denna kategorisering ledde till den fjärde och sista kategoriseringen, som sammanställdes genom att analysera likheter och olikheter mellan de olika huvudområdena och mellan politiker och tjänstemän. Men eftersom antalet politiker och tjänstemän inte var jämnt

fördelade, ansågs eventuella skillnader mellan dessa grupper inte vara relevanta för beskrivning av resultat.

Kategorisering: steg 4

Alla begrepp, karaktärer, kategorier, etc som var kvar efter den tredje kategoriseringen samlades och grupperades under rubriker, som skulle beskriva varför man hade valt att organisera den lokala busstrafiken under respektive utanför regional THM, vilka problem medarbetarna konfronterades med, vad som kännetecknade en bra THM, etc. Inom denna kategorisering gjorde jag återigen en test av analys. Efteråt sammanställde jag huvudkaraktärerna med hjälp av idealtypmetoden. De utvalda idealtyperna är anpassade så att de kan relateras till individer, organisationsformer och som kan användas på statlig-, kommunal-, och politiskt sammanhang. De beskriver huvudkaraktärerna under både kognitiv konsistens och dissonans på följande sätt: Tjänaren illustrerar Karaktär nr 1 eftersom dess fokus ligger på lyhördhet och samordning. Monarken beskriver Karaktär nr 2 eftersom dess fokus ligger på att beskriva problem och på att ställa krav. Demokraten står för Karaktär nr 3 då den fokuserar på kunderna och på övergripande och långsiktigt perspektiv. Idealtyperna bör ses enbart som en illustration som bättre beskriver karaktärerna än allmänna beteckningar som till exempel nr, 1, 2, och 3 skulle göra.

Tre modeller resulterade från denna analys och kategorisering. Den första modellen besvarar projektets huvudsyfte som undersöker varför vissa kommuner valt att organisera den lokala busstrafiken under lokal THM i jämförelse med kommuner som överlåtit frågorna för den lokala busstrafiken på regional THM. Den första modellen beskriver också principiella skillnader mellan de fördelar och nackdelar de respektive organisationsformerna medför.

Efteråt följer två andra modeller som belyser huvudmannaskapet ur medarbetarnas perspektiv och som kan kopplas till projektets tredje syfte. Dessa två andra modeller övergår till ett miljöpsykologiskt perspektiv. Modell nr 2 tjänar som instrument för att lösa maktkamp och samarbetsproblem inom huvudmannaskapet. Modell nr 3 är ett verktyg som kan beskriva THM:s kvalité i ett dynamiskt perspektiv. Dynamiken består i det faktum att individer, organisationsformer och kommunikationssystem inte är statiska utan dynamiska och hur individen förändras så påverkas hela systemet och hur systemet förändras så påverkas individen (Lewin, 1951).

En kort beskrivning av modellerna ges nedan. Se kap 5 för en mer detaljerad beskrivning av modellerna.

Modell 1

Den första modellen besvarar projektets huvudfråga och beskriver **varför** en kommun har valt att sköta sin trafik själv, respektive under regional trafikhuvudman. Modellen beskriver de fördelar/nackdelar den respektive organiseringen eventuellt medför, ger en inblick i vilken organisationsform som är att föredra och beskriver karakteristiska problem en vald typ av organisation för med sig. Modellen ger inte beskrivning om hur man skall lösa problem utan bara visar vilka specifika problem som kan uppstå i samband med en vald organisationsform.

Modell 2

Den andra modellen beskriver **hur** man löser eventuell maktkamp och samarbets-/kommunikationsproblem inom en organisation och mellan olika aktörer. Denna modell beskriver trafikhuvudmannens typologi med hjälp av idealtypsmetoden i ett tredimensionellt perspektiv. Det tredimensionella perspektivet innebär att trafikhuvudmannen som enhet inte är endimensionell utan att den består av tre huvudkaraktärer så kallade Monarken, Tjänaren och Demokraten som samverkar sinsemellan. Modellen beskriver varje huvudkaraktär under både kognitiv konsistens (positivt yttrande) och dissonans (negativt yttrande) med dess mål, sätt att arbeta, vision, etc. Modellen visar att huvudkaraktärerna, Monarken, Tjänaren och Demokraten kan yttra sig både positivt (kognitiv konsistens) eller negativt (kognitiv dissonans) beroende av individuella förmågor och egenskaper, av den samverkan som upprättas mellan karaktärerna sinsemellan och av den påverkan som uppstår mellan individer och system i ett brett perspektiv.

Modell 3

Den tredje modellen beskriver **vad** som kännetecknar en bra trafikhuvudman i ett dynamiskt perspektiv. Dynamiken består i att varken individ, enhet eller större system är statiska utan föränderliga och att individ och system påverkar varandra sinsemellan. Det betyder att så som THM:s huvudkaraktär varierar mellan positivt och negativt beroende av kognitiv konsistens/dissonans, så varierar också THM: kvalité mellan att yttra sig positivt och negativt. Den tredje modellen sammanfogar modell 1 och modell 2 och fungerar som test av typologierna. Denna modell beskriver alltså inte bara vad som kännetecknar en bra THM utan visar också att dess kvalité yttrar sig i variationer mellan positivt och negativt och hur den kvalité varierar avgörs av huvudkaraktärernas yttrande.

Modellen ger en möjlighet att värdera trafikhuvudmannen multidimensionellt och bör betraktas som ett första steg för utveckling av en metod som mäter trafikhuvudmannens kvalité och ansats i ett brett trafikteknisk och miljöpsykologiskt perspektiv. Min hypotes är att kognitiv dissonans kopplas inte bara till THM:s negativa yttrande i fråga om dess kvalité i kommunikation och samarbete utan också till bristande ekonomi. Min hypotes är alltså att det finns en direkt koppling mellan kognitiv dissonans och dåliga ekonomiska förutsättningar.

Test av resultat

Alla tre modellerna ger möjlighet till vidare utveckling och koppling till en kvantitativ mätning. Test av modellerna gjordes genom triangulering, genom at jämföra beskrivningar av dualistiska koncept mot varandra, genom att analysera den kognitiva konsistensen och genom att återknyta modell 1 och 2 till en ny, så kallad dynamisk modell. Validiteten bör dock relateras till just den grupp av respondenter som ställde upp i denna studie och till det faktum att jag i egenskap av forskare införde ett medvetet utvalt psykologiskt perspektiv (kognitiv konsistens) vilket förhoppningsvis välkomnas, då det belyser huvudmannaskapet ur nya infallsvinklar och perspektiv.

5. Resultat

Modell nr 1 som visar argumenten som avgör organisering av lokal busstrafik under lokal respektive regional THM.

Som tabell 2 visar, avgörs valet av att sköta den lokala busstrafiken under kommunal respektive regional THM av vitt skilda motiv. Skälen för att välja att ta ansvar för den lokala busstrafiken, som kommun, ligger på beslutsfattandenivå (man vill ha möjlighet att påverka och man vill ha bättre uppföljning av planeringen) och bygger på uppfattningen att man bäst vet vad kunderna behöver, om huvudmannen finns inom sin egen kommun. Detta i sin tur ger den förväntade fördelen att kommunen bättre kan påverka planeringen och att man bättre kan tillfredställa kommunens behov. Test av resultaten visar däremot att medan skälen till att sköta trafiken själv, står i överensstämmelse med de fördelar organiseringen medför, motsäger nackdelarna just de fördelar man åberopar som skäl för att sköta trafiken själv. Dissonansen som skapas när man jämför fördel med nackdel gör att kunskapsutnyttjande och kompetens inte kan antas vara fördelaktiga då en kommun väljer att sköta trafiken själv, trots att man hävdar att det är en fördel. En annan aspekt att beakta när man testar resultaten är att skälen till att låta kommunen sköta trafiken själv, anses vara fördelaktiga enbart på detaljnivå och inte också på en övergripande nivå. Test av resultat kan därför sammanfattas i att kommunen väljer att sköta planeringen själv av tre olika orsaker: 1) då kommunen fokuserar på att planera för egen fördel, 2) då den regionala THM hindrar kommunens möjlighet att vara med i planerings- eller och beslutprocessen eller 3) då en kombination av dessa två faktorer samverkar.

När man tittar på skälen för att överlåta planeringen till regional huvudman, ser man att den ligger på övergripande nivå. Som modellen visar, väljer man regional THM då kommunen strävar efter samordning. Denna skäl ligger mer i linje med de trafikpolitiska målen och trafikhuvudmannaskapet i allmänhet, eftersom den omfattar den lokala busstrafiken på både kommunal och regional nivå. När man sedan testar resultaten, genom att jämföra fördelar och nackdelar som den regionala planeringen eventuellt medför, visas det att maktkamp och bristande ledarskap är de specifika problem som uppstår vid regionalt huvudmannaskap. Se tabell 2.

Tabell 2. Skäl för att välja lokal eller regional THM

Organisering	Varför	Fördelar	Nackdelar
Kommun utanför regional THM	- Närhet till kunderna. - Uppföljning av planeringen. - Möjlighet att påverka.	- Att sköta trafiken själv. - Bättre påverkan av planeringen. - Bättre utnyttjande av den kunskap man hade om staden.	- Bristande kompetens.
Kommun under regional THM	- Bra service, kunskap och kompetens. - Synergieffekt med andra kommuner - Samordning av taxa.	- Samordning av taxa. - Utformning av ett trafiksystem till kundens fördel. - Övergripande perspektiv. - THM blir en serviceenhet.	- Maktkamp. - Bristande ledarskap. - Bristande samarbetsförmåga. - Bristande koppling till fysisk planering samt andra planeringsområden.

Som tidigare sagts, besvarar denna modell projektets huvudfråga genom att beskriva **varför** en kommun har valt att sköta sin trafik själv, respektive under regional trafikhuvudman. Modellen beskriver de fördelar/nackdelar, problem, etc som en viss typ av organisering medför samt visar att organisering under regional THM är bäst att föredra ur samordningsperspektiv. Som visas i tabell 2, är bristande kompetens den största nackdelen vid planering under lokal THM. Å andra sidan visas det att maktkamp och avsaknad av kommunikation/koppling mellan olika ämnesområdena är andra problem man möter då man väljer planering under regional THM. Ur samordningsperspektiv är det organisering under regional THM att föredra men vilken sorts organisering man än väljer så finns det också problem och nackdelar som förekommer.

Slutsatsen är att modell nr 1 belyser vilka specifika problem huvudmannaskapet ger upphov till fast utan att beskriva hur man skall lösa de problem den valda organiseringen eventuellt kan föra med sig. Eftersom min personliga uppfattning har varit att det inte räckte med att bara beskriva problem utan också att visa ett sätt att lösa problem, har jag valt att gå vidare med analysen, trots att en sådan mer djupgående analys har varit utanför projektets huvudsyfte. De följande modellerna som kommer ligger alltså utanför projektets huvudsyfte men besvarar hur man kan lösa maktkamp och kommunikation och samarbetsproblem som förekommer inom THMskapet.

Modell nr 2 som visar trafikhuvudmannens typologi i ett tredimensionellt perspektiv

Modellen är skapad utifrån empiri och idealtyp kan betraktas som en klassisk typologi i ett politiskt systemperspektiv. Anledningen till att jag har valt idealtyper som beskriver politiska system grundas på att trafikhuvudmannen länkas till politiska beslut och till min uppfattning att det är lättare att illustrera en karaktär, dess fördelar och nackdelar om man relaterar det till politiska system eller till allmänt kända karaktärsdrag. Idealtyperna är utvalda så att de lätt kan beskriva system på individ-, enhet och samhällsnivå. Idealtyperna beskriver alltså inte en individ utan en huvudkaraktär som bäst representerar en enhet, organisation, ett system eller en individ.

De utvalda idealtyperna är Monarken (eftersom den fokuserar på krav och problem), Tjänaren (eftersom den fokuserar på lyhördhet och samordning) och Demokraten (eftersom den fokuserar på kunderna och övergripande perspektiv). Sammanställning av resultat beskriver idealtyperna i ett antal dimensioner och med hänsyn till uppvisat kognitiv dissonans eller konsistens. Dimensionerna beskriver: organisationens karaktär, förmåga att fatta beslut, dess sätt att arbeta och lösa sina problem, dess syfte och fokus för uppfyllande av de trafikpolitiska målen, dess arbetsmiljö i relation till trivsel och det sociala livet, dess genomgående kognitiva konsistens mellan de beskrivna delarna; och dess vision och förmåga att driva verksamheten framåt.

Se vidare för allmän beskrivning av karaktärerna. Notera att positiv yttrande/bemärkelse betyder kognitiv konsistens och negativ yttrande betyder kognitiv dissonans.

Monarken som THM

Monarken^{+} i positiv bemärkelse är tjänsteman, politiker eller organisation som tar ledarskap under ansvar med fokus på tillit till egen förmåga och kompetens. Dess syfte är att vara effektiv och att utveckla kollektivtrafiken genom att skapa nya modeller och metoder för uppfyllande av de trafikpolitiska målen. Monarken^{+} ser problemen som en möjlighet till nya angreppssätt/utveckling och tänjer ut gränserna för att uppnå sina mål. Monarken^{+} ser den framtida utvecklingen i ett dynamiskt och övergripande perspektiv med fokus på kvalité. Monarken^{+} formulerar sina mål och visioner tydligt och är medveten om att ställa krav på sig själv och andra för uppfyllande av de uppsatta målen eller en revidering av dessa. Monarken^{+} har pondus, strävar efter kvalité, har roligt med andra och dess kognitiva konsistens i sättet att samarbeta och lösa sina problem är genomgående.

Monarken^{--} i negativ bemärkelse är självinriktad och kräver lyhördhet med anpassning till egna beslut som gör att den hamnar i maktkamp med andra eller att den tar sig rätten att besluta på nivåer som ligger utanför ens kompetensområde eller befattning. Monarken^{--} anser att om problem uppkommer, så är det andra aktörer och inte den egna organisationen som behöver förbättra sina färdigheter och kompetens. Monarken^{--} fokuserar sitt arbete på möjligheten att påverka och ser kollektivtrafikens utveckling i detaljperspektiv. Karaktären manifesteras i både positiv/negativ bemärkelse hos både kommun och region. Se tabell 3.

Tabell 3. Monarken som THM.

Monarken som THM		
	Positiv	**Negativ**
Karaktär	Ledarskap under ansvar, tänjer ut gränserna, tillit till egen förmåga.	Maktkamp med andra, förvränger lydnad, kräver anpassning till egna beslut/egna förmågor, självinriktad.
Fokus	På kunskap, kompetens, effektivitet, lönsamhet, utveckling.	På att påverka. På egen fördel.
Sätt att arbeta	Delegerar arbetet, bra samarbetsförmåga, ställer krav på sig själv och andra.	Tar beslut på nivåer som inte är relevanta för ens befattning. Tendens att kontrollera andra.
Problemlösning	Utvecklar nya metoder och modeller, ser problem som möjlighet till utveckling.	Kräver att andra skall komma med kunskap, kompetens och lösning.
Arbetsmiljö	Har roligt med sina medarbetare även på sin fritid.	Undviker kontakt på fritid.
Kognitiv konsistens	Genomgående.	Svag dissonans.
Vision	Ser trafikpolitiska målen i dynamiskt, övergripande perspektiv. Vill höja kvalitén, effektiviteten och resandet. Sammankoppling med andra planeringsområden (fysisk planering).	Ser trafikpolitiska målen i detaljperspektiv.

Tjänaren som THM

Tjänaren^{+} uppfattar THM som serviceenhet och fokuserar sitt arbete på samordning och synergi på en övergripande nivå. Med fokus på noggrannhet, jämlikhet och effektiv organisering, arbetar Tjänaren^{+} genom att ha kunderna i fokus. Den har bra samarbetsvilja och förmåga att uppnå resultat genom att höja sin kompetens och genom att vara systematisk. Tjänaren^{+} tänjer inte ut sina gränser som Monarken^{+} gör, utan löser sina problem inom ramen för de ekonomiska förutsättningar som finns. Den kompromissar för allas bästa, söker samarbete och är lojal mot sina kunder. Den trivs med sitt arbete, har välplanerade, i förväg organiserade fritidsaktiviteter med sina kolleger och ser kollektivtrafikens utveckling i koppling till högteknologi och IT, i synnerhet i samband med samordning av informationssystem mellan olika former av resande. Har stark genomgående kognitiv konsistens i sitt förhållningssätt och arbete. Den servar både ägarna och kunderna på ett likvärdigt sätt.

Tjänaren^{--} är osäker och undvikande i att konfrontera andra eller att beskriva problem. Detta i sin tur gör att problem inte löser sig utan förklaras som ett politiskt eller andras problem. Tjänaren^{--} anser att problem uppstår på grund av dålig ekonomi och eftersom lösningen förväntas komma från andra aktörer (i synnerhet från politiker) är den undvikande i att konfrontera och lösa sina problem. Den är dubbelsidig och otydlig i sin roll, anser sig vara maktlös och dess kognitiva konsistens är ofta i dissonans. Tenderar att lyda och servera makthavarna. Se tabell 4.

Tabell 4. Tjänaren som THM

Tjänaren som THM		
	Positiv	**Negativ**
Karaktär	Serviceinriktad, lyhörd, lojal.	Undvikande i att ge kritik eller beskriva problem, undvikande att ta beslut, hamnar i underläge, försiktig i sina uttalande, försvagad position.
Fokus	På synergieffekten, på jämlikhet, rättvisa och på att sköta planeringen på ett lämpligt sätt med kunden i fokus.	På lyhördhet och plikt gentemot makthavarna.
Sätt att arbeta	Bra samarbetsvilja, sköter trafiken inom ramen för de ekonomiska möjligheterna, sytematisk och noggrann. Servar alla på likvärdigt sätt.	Undviker att konfrontera, försiktig. Tendens att undgå. Servar makthavarna på bekostnad av kunderna.
Problemlösning	Söker samarbete. Jobbar på att höja sin och medarbetarnas kompetens. Kompromissar för alls bästa.	Förklarar problem med dålig ekonomi. Anser sig vara snäll genom att undvika konfrontation. Tar inte initiativ utan väntar på ”bättre tider”. Ser dålig ekonomi som ett politiskt problem.
Arbetsmiljö	Trivs med sitt arbete har fritidsaktiviteter med sina medarbetare.	Ytligt/inget gemenskap med andra.
Kognitiv konsistens	Genomgående.	Svag dissonans.
Vision	Att öka antalet resande och att förbättra informationssystemet. Att höja informationssystemet med IT. Vill höja jämlikheten inom kollektivtrafiken	Att öka antalet resande i egen kommun.

Demokraten som THM

Demokraten^{+} är till skillnad från de första två typologiska karaktärerna mer flexibel. Den är mångsidig, mycket innovativ, förespråkar total frihet under ansvar och är uppmärksam på dem som har sämre resurser, dock utan att ta ansvar för de som inte tillhör dess ansvarsområde (den sänker till exempel inte taxan för hemlösas skull utan anser att denna grupp tillhör socialförvaltningens ansvarsområde). Demokraten^{+} är mycket engagerad och sätter kunderna i fokus genom att arbeta på en övergripande nivå. Den är mogen för att ta impopulära beslut för att främja samhällets bästa och försöker överkomma dålig ekonomi genom att införa en förändring genom att engagera andra aktörer med. Demokratens^{+} engagemang, öppenhet och humor gör att den har mycket kontakt med både kunder och andra aktörer och att den stormtrivs med sitt arbete och med de utmaningar den möter. Demokraten^{+} är en stor visionär, satsar på kunskap och kvalité och ser THM utvecklas på även högre nivåer än på den som finns idag på regional nivå.

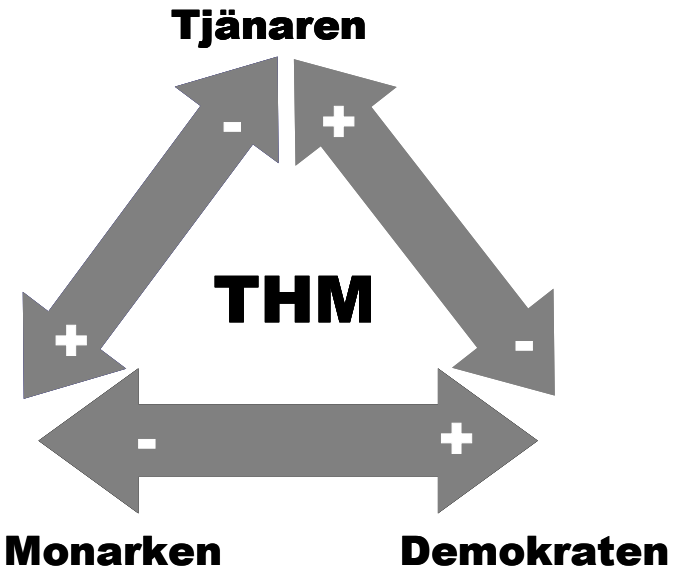
Demokraten^{--} i negativ bemärkelse är ungefär som en kombination mellan Monarken^{--} och som Tjänaren^{--} eftersom den utnyttjar makt till egen fördel, liksom Monarken^{--} gör och eftersom den är försiktig i att konfrontera problem liksom Tjänaren^{--} är. Det som dock skiljer Demokraten^{--} från de andra karaktärerna är att den förskönar en negativ situation eller att den blir sentimental då impopulära beslut bör tas, vilket gör att den till slut främjar mindre populära eller lönsamma lösningar. Detta gör att dess genomgående kognitiva konsistens blir försvagad. Typologin presenteras i tabell 5.

Tabell 5. Demokraten som THM

Demokraten som THM		
	Positiv	**Negativ**
Karaktär	Total frihet under ansvar, ledarskap i egna händer, hjälpsam mot de som har sämre resurser, litar till egen förmåga, utövar inte makt över andra, mycket engagerad. Flexibel, mångsidig, innovativ. Stark kognitiv konsistens.	Utnyttjar makt till egen fördel. Ställer höga krav utanför ens egen organisation. Maktlös. Svag kognitiv konsistens och egen vilja.
Fokus	På kunden i fokus i ett större perspektiv. På samordning.	På kunden.
Sätt att arbeta	Jobbar på övergripande nivå, bra förmåga att delegera, utför kontroll över sitt arbete, bra samarbetsförmåga.	Vill ha/kräver bra trafik men är inte beredd att betala för det. Tendens att tappa kontrollen.
Problemlösning	Beslutsam, drar sig inte från impopulära beslut. Ser dålig ekonomi som nödvändighet till positiv förändring.	Sentimental vid obekväma beslut, främjar olönsamma lösningar som förklaras med hänsyn till andra. Ser problemlösningen ligga utanför ens organisation.
Arbetsmiljö	Stormtrivs. Mycket kontakt med andra aktörer och kunder. Satsar på kompetensutveckling, gemenskap med sina medarbetare och på att ha det roligt.	Har inget eller lite gemenskap med andra.
Kognitiv konsistens	Genomgående	Svag dissonans
Vision	Ökad kvalité och jämlikhet. Övergång till spårvagntrafik, samordning mellan regioner med taxi och tågtrafik. En huvud THM för hela landet.	

Slutsatsen här är att THM är ett dynamiskt organ som består av tre karaktärer som samverkar sinsemellan, att samverkan sker i både positiv och negativ riktning (beroende av kognitiv konsistens eller dissonans) och att THM som enhet är beroende av summan av de totala individuella egenskaperna som representerar enheten och de andra inblandade aktörerna.

Jag har försökt illustrera detta med hjälp av figur 1, där man kan konstatera att idealfallet inom huvudmannaskapet skulle vara när alla tre karaktärerna samverkar i positiv riktning. Omvänt skulle det betyda att den mest olyckliga situationen uppstår när karaktärerna manifesteras i negativ riktning. Idealfallet finns inte i verkligheten och meningen med denna modell är inte att göra en bra THM till idealfall eller att idealisera trafikhuvudmannen, utan att visa att THM är sammansatt av tre karaktärer. Hur dessa karaktärer används avgör THMs kvalité och egenskaper. Inom ramen för samverkan mellan de tre huvudkaraktärerna skulle man kunna säga att när Monarken och Demokraten manifesteras i negativ riktning, uppstår det maktkamp mellan dessa som i sin tur resulterar i hopplöshet hos Tjänaren. En sådan situation kan uppstå men som modellen i figur 1 visar, kan situationen förändras till det bättre genom att en av karaktärerna ändrar riktning. Exempelvis, kan Monarken vara kommunen som formulerar sina mål, ställer krav och är beredd att betala priset för sin trafik, Tjänaren den regionala THM, som i sin egenskap av serviceenhet planerar för beställd trafik via hänsyn och samarbete med alla de inblandade medan Demokraten skulle vara det politiska organet, som fattar sina beslut till individens, kommunens och regionens d.v.s. hela samhällets fördel.



Figur 1. Trafikhuvudman i tredimensionellt perspektiv.

Modell nr 3 som beskriver en bra trafikhuvudman i ett dynamiskt perspektiv

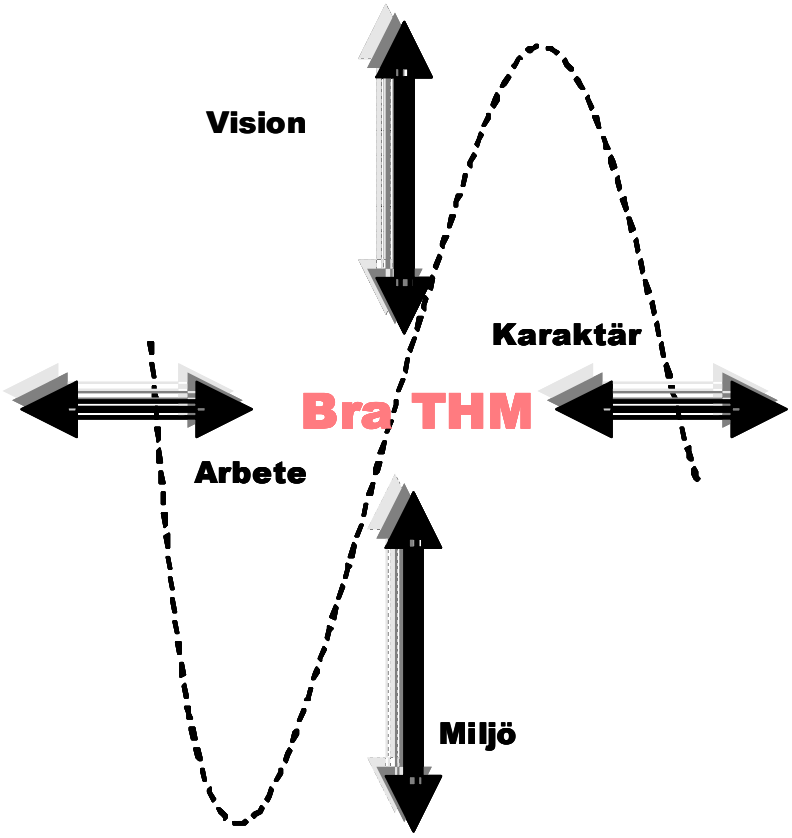
Slutligen, genom att jämföra typologin från modell nr 2 med hur respondenterna definierade en bra THM kunde jag kunnat konstatera att det som kan anses karakterisera en bra THM, är samma som typologin fast yttrad i positiv riktning. Skillnaden är bara att respondenterna har sagt att en bra THM bör fungera som en serviceenhet (och inte som en beslutandeenhet) men att den bör ha en bra fungerande politisk styrelse. Modell nr 3 har alltså resulterat genom att utveckla modell nr 2 med vad respondenterna tyckte skulle vara en bra THM. Beskrivning av denna modell ges i tabell 6.

Tabell 6. Bra Trafikhuvudman

	Bra Trafikhuvudman
Dimension	**Beskrivning**
Karaktär	Befogenhetsansvar, frihet under ansvar, öppen och bra kommunikation, innovativ, flexibel mångsidig, lyhörd, kompetent.
Fokus	På samordning, kundsyn, effektivitet. På att öka resandet och på att koppla kollektivtrafiken till infrastrukturen.
Sätt att arbeta	Serviceenhet. Leder framåt och inte bara förvaltar. Håller balansgång mellan ekonomi, perspektiv och utveckling. Samarbetar med ägarna. Har en affärsidé. Är engagerad.
Problemlösning	Har en bra politisk styrelse.
Arbetsmiljö	Odlar relationer med alla aktörerna. Uppmuntrar humor. Ger och tar kritik och beröm.

Den nya och sista modellen beskriver trafikhuvudmannen inte bara som karaktär (som den tidigare typologin från modell nr 2 gör), utan också som en enhet bestående av fyra olika dimensioner som påverkar huvudmannaskapet. Dimensionerna är: dess huvudkaraktär (idealtyp), dess miljö (social- och arbetsmiljö), dess arbete (sätt att förvalta, att lösa problem, delegera, samarbeta, besluta och formulera sina mål och önskningar) och dess vision (förmåga att driva verksamheten framåt). Hur dessa dimensioner varierar i positiv (kognitiv konsistens) eller i negativ (kognitiv dissonans) riktning avgör trafikhuvudmannens kvalité och förutsättningar att utveckla kollektivtrafiken i ett långsiktigt perspektiv. Modell nr 3 har jag försökt att illustrera i figur 2.

Modell nr 3 visar att THM:s påverkas av fyra olika faktorer: THM:s huvudkaraktär (om man är Monark, Tjänare eller Demokrat) dess arbete (hur man förvaltar sina tillgångar) dess vision (hur man driver verksamheten framåt) och dess miljö (hur man kommunicerar med andra). Dess kvalité är dynamisk och varierar i tiden i samklang med de variationerna som uppstår inom de fyra olika påverkningsfaktorerna.



Figur 2. Trafikhuvudman i ett dynamiskt perspektiv.

6. Diskussion

Kvalitativt angreppssätt användes för att undersöka varför vissa kommuner väljer att stå utanför, respektive under regional trafikhuvudman,. Metodologiskt grundades studien på G*rounded Theory* och på *Idealtypmetoden*. Test av resultaten gjordes genom *triangulering* och *negative cases*. Idealtypsmetoden tillämpades för att beskriva THMs typologi. Beteckningen av idealtyper gjordes med hjälp av symboler som kan tillämpas på individ- och enhetsnivå och som kan förankras i politiska system. Idealtyperna sammanfattades under *Monarken*, *Tjänaren* och *Demokraten*, eftersom idealtyperna var mest representativa för de beskrivna karaktärerna. Resultatet sammanfattades i tre modeller. Den första modellen visar anledningen till att en kommun väljer att sköta sin trafik själv respektive genom regional THM. Den andra modellen beskriver THMs typologi bestående av tre karaktärer och den tredje modellen värderar THM i ett dynamiskt perspektiv.

Den första modellen visar att den främsta orsaken till att välja lokal THM är maktkamp, svagt ledarskap och bristande samarbete mellan kommun och region. Resultaten ligger i linje med tidigare studier inom kollektivtrafik. Börjesson och kolleger (2000) rapporterade till exempel att brister i samordning och val av kommunal THM kan förklaras med bristande ledarskap och samarbete. Kollektivtrafikkommitténs nyutkomna betänkande (SOU 2003:67) belyser också ledarskapsproblem, men enbart utifrån perspektivet att konflikter uppstår eftersom olika politiker sitter i lokala och regionala styrelser.

Den första modellen visar också att både informell och regional THM kan förekomma under ömsesidigt ansvarstagande, bra samarbete och när aktörerna tar ledarskap under ansvar. Kommunen kan dock inte vara THM i lagens mening eftersom trafikhuvudmannaskapet innebär samordning av trafik på övergripande läns- och regional nivå. För att lösa dilemmat har kollektivtrafikkommitténs betänkande (SOU 2003:67) föreslagit två alternativ: 1) att underordna kommunen till regional samverkan genom att garantera kommunen dess inflytande över kollektivtrafiken i sitt eget närområde och 2) att låta kommunen att sköta sin trafik under frivilliga överenskommelser i linje med till exempel Gävleborgsmodellen[9]. Direktiv för hur en kommun skall garanteras inflytande över sin trafik då man väljer regional THM och direktiv för hur ett län skall garanteras kommunalt samarbete vid val av informell THM anger dock kommittén inte. Eftersom betänkandet ligger till grund för de politiska beslut regeringen kommer att ta, tolkar jag förslaget så, att dagens situation i frågan om kommunal eller regional THM inte kommer att ändras genom tydliga riktlinjer och direktiv, utan växa fram via lokala tillämpningar och beslut. Otydlighet i politiska sammanhang kan dock vara negativa då orsaken till dilemmat inte lyfts fram, trots att maktkamp och bristande samarbete återspeglas i stagnation inom kollektivtrafikens utveckling, beror på yttre faktorer. Detta i sin tur har negativa konsekvenser för hela samhället och för en hållbar utveckling.

Problem av styrningskaraktär, problem som uppstår på grund av svagheter i kommunikation och bristande beslutkompetens är inte nytt och har varit kända sedan tidigare studier. Att THM behöver utvecklas och justeras i frågan om organisationsformer, befogenheter och beslutkompetenser var förslag till fortsatta studier i till exempel Börjesson och kollegers (2000) rapport. Att kollektivtrafikbranschen har brister och att förekomsten av kommunal THM ofta

[9] Enligt Gävleborgsmodellen har landstinget det fulla politiska och ekonomiska ansvaret för den regionala kollektivtrafiken, d.v.s. kommungränsöverskridande linjer. Motsvarande ansvar för den inomkommunala trafiken finns hos respektive kommun. Trafikhuvudmannen verkställer den trafik som ägarna beställer samt beslutar om taxan. Trafikhuvudmannen svarar även för samordning av regional och lokal trafik.

förklaras med bristande samarbete mellan kommun och län, är därför en känd aspekt och behöver inte längre diskuteras. Det som utvecklingen nu behöver, är att se hur problematiken kan lösas. Den andra modellen i denna rapport kan därför vara relevant, då den beskriver hur och varför brister i kommunikation uppstår, samt hur man kan förändra en brist till en fördel. Den resulterande typologin visar att trafikhuvudmannens karaktär sammanfogas i tre idealtyper kallade *Monarken*, *Tjänaren* och *Demokraten*. Typologin understryker att THM består av en sammansättning av tre karaktärer och att alla dessa karaktärer finns och behövs inom en organisation/enhet. Karaktärerna kan ta både positiva och negativa uttryck (beroende av kognitiv konsistens eller dissonans). Modellen visar att inriktningen hos en av karaktärerna påverkar de andra karaktärerna. Den visar att vid obalans kan en förbättring uppnås genom att låta karaktärerna ändra riktning, samtidigt som den visar att även om bara en av karaktärerna ändrar riktning så uppnås det ett positivt resultat i ett långsiktigt perspektiv.

Fördelen med denna modell är att den lyfter blicken från ”kunderna i centrum” till THM med ”medarbetarna i centrum”. En aspekt att uppmärksamma är att typologin inte skiljer individ från enhet och större system. Den visar att vare sig det handlar om ett system på övergripande nivå eller om en organisation på detaljnivå, så är det de individuella egenskaperna och sättet att välja att utnyttja dessa egenskaper som blir avgörande för hur ett samhälle eller en organisation fungerar och ser ut. På det sättet kan typologin betraktas som komplement till tidigare modeller, som beskriver huvudmannaskapet med kunden i centrum.

För att uppnå en förbättring, krävs först och främst förmågan att kunna begrunda sina egna brister, samt att vilja förändra sina karaktärsegenskaper i en positiv riktning. Detta har länge varit känt inom psykologin oavsett om man befinner sig på individuell-, organisations eller samhällsnivå (ex. Csikszentmihálhy, 1999). Samtidigt som omfattande studier påpekat att förmågan att konfrontera och lösa problem är grunden till ett hälsosamt relationsbyggande. Detta oavsett om det gäller relationen mellan individer på detaljnivå eller mellan organisationer och system på övergripande nivå (Bramson, 2000). Denna studie visar emellertid att förmågan att konfrontera problem inte är utvecklad hos alla, vilket resulterar i att en positiv vändning av eventuella negativa karaktärsdrag inte kan uppnås. Detta har negativa samhällsekonomiska konsekvenser för alla. Problemet kan dock tacklas genom att utpeka brister hos THM genom att göra mätningar av dess användning av egna resurser och egenskaper. Börjesson och kolleger har emellertid visat att endast ett fåtal har ett primärt intresse av att värdera THM, vilket i sin tur visar att just förmågan att konfrontera faktumet att karaktärerna tar sig negativa uttryck inte är genomgående hos alla. Eftersom det som mäts uppmärksammas, kan ett införande av värderingar av trafikhuvudmannaskapet medföra att de negativa tendenserna kan ta en positiv vändning då karaktärernas negativa inriktning börjar bli mätbart synlig.

Värderingen av THM och dess verksamhet leder till den tredje och sista modellen som denna studie resulterat i. Modellen visar att den kvalité som kännetecknar en bra THM påverkas av fyra olika faktorer: dess karaktär, dess sätt att arbeta, dess sociala miljö, dess vision, samt kopplingen mellan dessa. Karaktären bestämmer om THM är överlägset *Monark*, *Tjänare* eller *Demokrat*, vilket i sin tur visar enhetens styrka samt dess eventuella svagheter. Arbetsgången visar hur THM förvaltar, tar ansvar, formulerar sina mål, delegerar arbetet, samarbetar, ställer krav och löser sina problem. Den sociala miljön visar hur enheten sköter sociala kontakter under både formella och spontana förhållanden till gemensam glädje och trivsamhet. Visionen visar THMs förmåga att peka vägen framåt, att ta ledarskap, att ta i nya utmaningar, att vidga perspektivet och att driva utvecklingen framåt till både kommunens och regionens fördel. Modellen visar att en bra THM bör ses i ett dynamiskt perspektiv eftersom dess kvalité påverkas av faktorer som står i beroendeförhållande till varandra och att faktorerna kan variera i både positiv och negativ riktning.

Den dynamiska modellen förespråkar, att THM lyfts fram som serviceenhet och genom detta motverkar dess funktion som maktenhet, vilket skulle vara till både kommunens och länets fördel. Då THM medverkar till att bygga upp transportsystemet för en hållbar utveckling, kan inte perspektivet skiljas från mätningar som värderar trafikhuvudmannen, oavsett om detta möter motstånd inom branschen eller inte. Även om en kvalitetsgranskning inte är önskvärd av många, är det viktigt att definiera **vad** som är önskvärt att uppnå i relationssammanhang mellan kommun och län, mellan politiker och tjänstemän samt säkerställa att THM uppfyller den roll den anses anta. Detta är inte bara en idé kring ett forskningsresultat, utan också en nödvändighet om man vill uppnå en positiv utveckling inom transportsystemet. THM redovisar sina resultat av det ekonomiska utfallet, resandets utveckling och trafikproduktionen. Det vill säga förvaltningen, men inte dess prestation och förmågan att driva verksamheten, det vill säga ledarskap. Mätning av arbetskvalité är dock relevant vid förekommande brist på samarbete. Att maktkamp uppstår, nämns, men tonas ned. Vilket har negativa konsekvenser i ett långsiktigt perspektiv, eftersom det som inte mäts och inte uppmärksammas inte behöver förändras.

Också tidigare undersökningar har noterat att partners inte har något primärt intresse att värdera THM i termer av bra/dålig, eller värdera det i form av den tjänst de utnyttjar (Börjesson, m fl., 2000). Forskarna har också påpekat att THM inte utnyttjar tillräckligt kompetens och tillgängligt forskningsresultat, och efterlyste studier som skulle belysa skälen till varför denna företeelse uppstår. Modellerna från denna studie kan ge ett svar på denna fråga. Då typologin yttrar sig i negativ riktning, uppstår ett dåligt utnyttjande av resurser, kunskap och kompetens.

Det finns olika åsikter om hur THM skall styra sin verksamhet. En traditionell ekonomistyrning medför ofta att målstyrningen negligerar hur man har nått målen medan verksamhetsstyrning innebär decentralisering och delegering, samt en strävan efter helhetssyn. Modellerna i denna studie bestrider inte ekonomistyrningsmodellen utan kompletterar denna i linje med tidigare verksamhetsstyrningsmodeller.

Strävan efter helhetssyn innebär integrering inom länet. Exempelvis, genom att upprätthålla den enskilda kommunens rätt att påverka hur den lokala busstrafiken skall skötas inom ens kommun. Fördelen med den nya modellen är också att man inte behöver splittra THM mellan det traditionella ”antingen eller” tankesättet, då man kan belysa kopplingen mellan två motsatta aspekter. Vad denna studie vill framhålla är att den inte pekar ut trafikhuvudmannen som bra eller dålig, utan att den visar att varje egenskap är fördelaktig, om man använder det i en positiv riktning. Detta kan sedan underlätta kommunikationen mellan parterna. Modellen ger en möjlighet att ställa krav på ett bättre sätt och skapa förutsättningar för samarbete mellan kommun och län, och mellan tjänsteman och politiker.

Att samverkan är viktigt är känt sedan tidigare. Detta till trots har THM inte alltid engagerat sig i samverkan med kommuner och landsting om upphandling, trots att flera studier har visat att samverkan sänker kostnaden (SOU 1995:70, Sundvall, 1997). Då bättre samverkan kan kopplas till ekonomiskt vinst, kan den sista modellen i denna studie kopplas till mer traditionella modeller av ekonomistyrningskaraktär. Detta blir viktigt då relationen mellan THM och ägarna präglas av budgetdiskussioner eftersom THM:s kvalité kan påverka marknadsandelen.

Att THM är gynnsam för kollektivtrafikens utveckling har påvisats bland annat i den mycket omfattande sammanställningen som kollektivtrafikkommittén nyligen har gett ut (SOU 2003:67). Rapporten visar att sedan THM-reformen infördes, ökade trafikutbudet av både den regionala och lokala kollektivtrafiken, men resandet, räknat i absoluta tal, har under de senaste åren legat på ungefärlig konstant nivå. För att öka det kollektiva resandet har kommittén haft ett antal förslag

med fokus på kunderna som till exempel att få ”notoriska bilister att ändra sitt beteende”. Omvänt kan slutsatserna från denna studie komplettera kommitténs proposition genom att föreslå en ökning av det kollektiva resandet genom att få ”THM att ändra sitt beteende”.

Vad innebär det då i sammanhanget att ändra ett beteende? Kunskap om detta kopplas mer till den psykologiska grenen, än till kollektivtrafikforskningen. Psykologisk forskning om människans beteende har framförallt behandlat attityderna till miljöproblem, inom ramen för en hållbar utveckling. Fler aspekter som anses vara viktiga för miljöproblem och som kan vara relevanta i relation till typologin är beskrivna av Axelrod och Lehmans (1993). Enligt forskarna, kan mekanismerna bakom attityden i relation till miljöproblem delas in i tre huvudgrupper: 1) *jag handlar därför att jag tror*, som innebär att individen handlar när han/hon tror sig kunna påverka sin situation, 2) *jag handlar därför att jag kan*, där man handlar eftersom individen räknar med en effektivitetsfaktor han/hon bemästrar för att förändra en situation och 3) *jag handlar därför att jag önskar* då man handlar eftersom individen räknar med en förbättring i jämförelse med den aktuella situationen. Modellen visar också att känslor av obehag, stress och känslan av trängsel vid revirtänkande, ofta motverkar ett positivt beteende. Malmberg (1983) visar att vid revirtänkande upplevs samarbetet som en kränkning av rätten att bestämma själv. Maktkamp i typologin, ger en strävan efter status och upprätthållande av revir, i stället för att åstadkomma kvalité till allas fördel. En annan aspekt, som kan kopplas till typologin är att Axelrod och Lehman visat, att inlärd hjälplöshet kan ses som motsatsen till självefffektivitet och att kontinuerliga upplevelser av händelser, som man inte har makt att påverka leder till inlärd hjälplöshet. Slutligen, eftersom bugetdiskussionerna är viktiga i THM sammanhang, kan man också nämna att den ekonomiska utkomsten har betydelse för beteendeförändringar och att ekonomiska uppoffringar uppfattas som svårare än uppoffringar i till exempel reskomfort (Gärling & Sandber, 1990).

Utan att gå in i detalj i den psykologiska forskningen, kan man ändå konstatera att vare sig man är bilist, resenär eller trafikhuvudman, så är hälsosamma attityder viktiga att upprätthålla om man skall uppnå en positiv kollektivtrafikutveckling i ett långsiktigt perspektiv. Litteraturgenomgången har emellertid visat att en positiv attityd inte nödvändigtvis ger en positiv beteendeförändring. Och om en positiv attityd inte alltid ger ett positivt beteende, hur skall man då kunna ändra typologins yttrande i positiv riktning?

Kollektivtrafiken anses vara ett strategiskt medel för samhällsutvecklingen (SOU 2003:67) och eftersom den kräver en ökad samsyn av flera planeringsområden, kräver den också en THM med ökad förmåga att samarbeta och samverka som serviceenhet. Det är därför nödvändigt att kommuner och landsting, politiker och tjänstemän betraktar kollektivtrafiken inte bara utifrån kundernas perspektiv, utan också utifrån **medarbetarnas perspektiv**. Uppenbarligen är det inte bara attityder utan också gener, synapser[10] och omständigheter som avgör beteendet. Och uppenbarligen finns det en mängd negativa omständigheter utanför ens egen kontroll, som blir avgörande för beteendet. Men detta till trots **är varje individ ansvarig** för en speciell plats (kommun eller län) och en speciell ansats (som tjänsteman eller politiker) där var och en skapar en länk till ett socialt sammanhang. Och hur individen handskas med denna länk avgörs i slutberäkningen av ens **motiv** som ligger bakom attityden eller orsaken till beteendet (Ajzen, 1981). Om motiven bakom beteendet är viljan att ha makt över andra, kan inte motivet skapa förutsättningar för långsiktigt hållbar utveckling. Detta gäller vare sig man är tjänsteman eller politiker, vare sig man sitter vid kommunen eller länet, vare sig man arbetar med sociopsykologisk- eller med kollektivtrafikforskning. Ingen av oss kan bidra till en hållbar utveckling utan att upprätthålla ett moraliskt hållbart beteende.

[10] Synaps är ett kontaktställe mellan en neuron och en annan cell (neuron, muskel eller körtelcell)

Att trafikhuvudmannen har institutionella svagheter är det ingen tvekan om. Är de politiska och rättsliga mekanismerna inom huvudmannaskapet starka nog för att hålla ihop kollektivtrafiken i sin färd mot en hållbar utveckling? Kan man hålla isär moral och hållbart beteende från kollektivtrafikens och samhällets hållbara utveckling? Kan trafikhuvudmannen hålla ihop ett penningpolitiskt område, som inte fungerar optimalt? Tidigare ekonomiska system har brutit samman till följd av bristande kontroll och samordning. Historien kan bevittna många sådana fall. Hur kan man lösa huvudmannaskapsproblematiken inom ramarna för en hållbar utveckling?

Med hänvisning till resultaten från denna studie skulle jag vilja avsluta med följande frågor: Är det inte dags att böra fokusera mer på karaktärerna, på Monarken, på Tjänaren och på Demokraten, på deras sätt att samarbeta i inom huvudmannaskapet och i kollektivtrafiksammanhang? Denna studie har återinfört ett gammaldags ord, **karaktär**[11]**,** som ofta glöms bort, men som är ”den psykiska muskeln som ingår i ett moraliskt beteende” som en sociolog[12] vid George Washington University har sagt. Och kanske är det karaktärsfostran hos **medarbetarna**, d.v.s. hos Monarken, Tjänaren och Demokraten, och inte bara attitydfostran hos **kunderna** som borde ingå i framtida forskning för att uppnå en långsiktigt hållbar utveckling?

[11] Med hänvisning till typologin.
[12] Amitai Etzioni

Referenser

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980): Understanding attitudes and predicting social behaviour. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Ajzen, I. (1990): The theory of planned Behaviour. Organisational Behaviour and Human Decision Processes Vol. 50:179-211.

Andersson, A. E. & Strömquist, U. (1988): K – Samhällets framtid. PRISMA.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C. & Hilgard E. R. (1994): An introduction to psychology. 11th edition. Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.

Axelrod, L. & Lehman, D. R. (1993): Responding to environmental concerns: What factors guide individual actions? Journal of environmental psychology, 13, 149-159.

Bell, P., Green, Th., Fisher, J. D. & Baum, A. (1996): Theories of Environment – Behavior Relationship. In Environmental Psychology. Fourth Edition. Harcourt Brace College Publishers. Philadelphia.

Börjesson, M., Enquist, B., Eriksson, T. & Haglund, L. (2000): Vad är en bra trafikhuvudman? KFB-Meddelande 2000:4.

Boverket (2003): Planera för ökad kollektivtrafik! Intervjuer med företrädare för kommuner och trafikhuvudmän. Boverket.

Boye, Y. (1999): Inställningen till den lokala och regionala kollektivtrafikens utveckling vid ingången av 2000-talet. KFB.

Bramson, R. M. (2000): Att samarbeta med besvärliga människor. Svensk översättning. Svenska Förlaget liv & ledarskap ab 1986. Fälth & Hässler.

Csikszentmihályi, M. (1999): Finna Flow: Den vardagliga entusiasmens psykologi. Natur och Kultur.

Drottenborg, H. (1999): Aesthetics and Safety in Traffic Environments. Bulletin 176. Lund University. Department of Technology and Society. Lund. Sweden.

Eneroth, B. (1984): Hur mäter man vackert? Grundbok i kvalitativ metod. Stockholm: Natur och Kultur.

Gifford, R. (1987): Environmental psychology. Principles and practice. Boston: Allyn & Bacon.

Gärling, T. & Sandberg, L. (1990): Faktorer som påverkar bilhushålls avsikter att resa miljövänligt. Umeå: Umeå universitet., Trafik- och transportforskningsenheten.

Holmberg, B. & Hydén, C (1996): Trafiken i Samhället. Grunder för planering och utformning. Studentlitteratur. Lund.

Lantz, A. (1993): Intervjumetodik. Lund: Studentlitteratur.

Lewin, K. (1951): Field Theory in social science. New York: Harper.

Malmberg, T. (1983): Räkna med revir. Stockholm. Liber Förlag.

Nilsson, M. (1997): Transportbeteende och Miljö. Betydelsen av kunskap och attityder. Miljöpsykologiska monografier, 10. Sektionen för arkitektur. Lunds Tekniska Högskola.

Patton, M. Q. (1990): Qualitative Evaluation and research methods. Second edition. Sage Publications. New Delhi.

Peterson, B. E. (1999): Incitamentsavtal inom kollektivtrafiken i Europa. Bulletin 172. LTH, Institutionen för Teknik o Samhälle. Lund.

Proposition (1977/78:92): Om åtgärder för att förbättra local och regional persontrafik.

Proposition (1984/85:168): Om rätt att driva lokal och regional kollektivtrafik på väg.

Proposition (1987/88:50): Trafikpolitiken inför 90-talet.

Proposition (1996/97:115): Mer tillgänglig kollektivtrafik.

Proposition (1997/98:56): Transportpolitik för en hållbar utveckling.

Reiter, O. (2002a): Flipp, flopp eller både och? Nettoavtalet i Helsingborg. Trafik Forum. Särtryck ur trafik forum 5, 2002.

Reiter, O. (2002b): Utvärdering av nettokostnadsavtal för busstrafik i Helsingborg. Skånetrafiken, Helsingborgs Stad och Swebus samt Storstockholms Lokaltrafik (SL).

(SOU 1995:70): Allmänna kommunikationer för alla. Statens offentliga utredningar.

(SOU 2001:106): Kollektivtrafik med människan i centrum. Delbetänkande av Kollektivtrafikkommittén. Statens offentliga utredningar.

(SOU 2003:67): Kollektivtrafik med människans i centrum. Statens offentliga utredningar.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990): Basics of qualitative research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Sage Publ, Inc.

Sundvall, B. (1997): SLTF. Samhällsbetalda resor. Kunskapsöversikt. KFB-Meddelande 1997:25.

Tedeschi, J., Lindskold, S. & Rosenfeld, P. (1985): Introduction to social psychology. West Publishing Company: St. Paul.

UNCED (1992): United Nation Conference on Environment and Development, Agenda 21, the United Nations Programme of Actions from Rio. New York, UN Department of Public Information.

Waldo, Å. (2002): Staden och resandet. Lund Dissertations in Sociology 49, Lund.

”… Det är så lätt att var och en sköter sitt. Man kanske inte ser de som mår illa eller säger inte ens ett uppskattande ord om någon som gjort något bra…det var en som hade ringt och sagt att han blev glad av att åka på Kungsgatan och se alla påskliljor! Jaha…vad kul…och jag sprang ut i korridoren och sa att det var någon som hade ringt och sagt att det var kul med påskliljor på gatan under resandet…och så strålar då medarbetarna… så lite behövs för att frälsa folk och för att få folk att tänka till…”

- THM respondent