

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND	5
1.2 FRÅGESTÄLLNING	6
1.3 SYFTE	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR	8
1.5 MÅLGRUPP	8
1.6 DISPOSITION	8
<b>2. METOD</b>	<b>10</b>
2.1 METODOLOGISKA REFLEKTIONER	10
2.2 ÖVERGRIPANDE PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.3 PERSPEKTIV	12
2.4 ANSATS	13
2.5 VIDARE TEORIUTVECKLING GENOM FALLSTUDIER	14
2.5.1 TEORIUTVECKLING	14
2.5.2 FALLSTUDIER	15
2.5.3 VAL AV FALL	16
2.6 SEKUNDÄRDATA OCH LITTERATUR	18
2.7 KÄLLKRITIK	18
2.7.1 KRITIK AV SEKUNDÄRDATA	18
<b>3. GRUNDEN FÖR TEORIUTVECKLING</b>	<b>20</b>
3.1 ETT MELLANSTEG	20
3.2 VANLIGA PROJEKT	20
3.2.1 EN DEFINITION AV PROJEKT	20
3.2.2 DEN TRADITIONELLA PROJEKTLITTERATUREN	21
3.2.3 BRISTER I TRADITIONELL LITTERATUR	22
3.3 STUDIER OM STORA PROJEKT	22
3.3.1 VARFÖR STORA PROJEKT	22
3.3.2 "MONOLITERNA" OCH VAD DE SÄGER	23
3.4 DÄRFÖR EN EGEN TEORI	24
3.5 TANKAR OM UTVECKLANDE AV TEORIER	24
3.5.1 BURKES PENTAD	24
3.5.2 EN MATEMATISK METAFOR	25
3.6 VILKA BEGREPP BEHÖVS	26

<b>4.1 KONTEXT OCH BEGREPP</b>	<b>28</b>
<b>4.2 KONTEXTEN</b>	<b>28</b>
4.2.1 ARENA, OMVÄRLD ELLER KONTEXT	29
4.2.2 AKTÖR ELLER INTRESSENT	30
4.2.3 MEDIAS ROLL I KONTEXTEN	31
4.2.4 EN INSTITUTIONELL KONTEXT	32
4.2.5 DEN DUBBLA MARKNADSLOGIKEN	33
4.2.6 NÄTVERK	34
<b>4.3 BEGREPPEN</b>	<b>36</b>
<b>4.4 MÅL</b>	<b>36</b>
4.4.1 HUR DEFINIERAS MÅL	37
4.4.2 HUR BEHANDLAS MÅL	37
4.4.3 SAMMANFATTNING AV MÅL	39
<b>4.5 RESURSER</b>	<b>39</b>
4.5.1 HUR DEFINIERAS RESURSER	40
4.5.2 HUR BEHANDLAS RESURSER	40
4.5.3 SAMMANFATTNING AV RESURSER	41
<b>4.6 OKLARHET</b>	<b>41</b>
4.6.1 HUR DEFINIERAS OKLARHET	42
4.6.2 HUR BEHANDLAS OKLARHET	42
4.6.3 HUR BEHANDLAS OKLARHET I FÖRHÅLLANDE TILL MÅL	43
4.6.4 SAMMANFATTNING AV OKLARHET	44
<b>4.7 SAMMANFATTNING AV FÖRSTA TEORIUTVECKLINGEN</b>	<b>45</b>

<b>5.1 ATT BESKRIVA TVÅ FALL</b>	<b>48</b>
<b>5.2 HALLANDSÅSTUNNELN</b>	<b>49</b>
<b>5.3 BAKGRUNDEN TILL HALLANDSÅSTUNNELN</b>	<b>49</b>
5.3.1 EN ÖKÄND FLASKHALS	49
5.3.2 DE FÖRSTA UTREDNINGARNA	50
5.3.3 MILJÖFRÅGORNA I FOKUS	50
5.3.4 UTREDNINGEN "JÄRNVÄGSTUNNELN GENOM HALLANDSÅS"	50
5.3.5 SAMARBETSGRUPPEN VÄSTKUSTBANAN SYD	51
5.3.6 EUROPEAN ROUNDTABLE OF INDUSTRIALISTS (ERT)	52
5.3.7 REGERINGENS PROPOSITION OM TRAFIKPOLITIKEN INFÖR 1990-TALET	53
5.3.8 RIKSDAGEN GER STARTSIGNAL FÖR "ÅRHUNDRADES JÄRNVÄGSSATSNING"	54
5.3.9 EN DEL AV ETT POLITISKT BESLUTAT STORSKALIGT KOMMUNIKATIONSPROJEKT	54
5.3.10 BANVERKETS REMISS "TUNNEL GENOM HALLANDSÅSEN"	55
5.3.11 REGERINGSPROPOSITIONEN "NÄRINGSPOLITIK FÖR TILLVÄXT"	56
5.3.12 BANVERKETS ANSÖKAN OM EXPROPRIATION AV MARK	56
<b>5.4 ARBETET MED "EUROPAS LÄNGSTA TUNNEL" BÖRJAR</b>	<b>57</b>
5.4.1 KRAFTBYGGARNA	57
5.4.2 SKANSKA	57
5.4.3 MELLANPÅSLAGET	58
5.4.4 BANVERKETS ANSÖKAN OM GRUNDVATTENSÄNKNING	58
<b>5.5 PROJEKTET STOPPAS OCH UPPMÄRKSAMMAS</b>	<b>59</b>
5.5.1 RHOCA GIL	59

5.5.2 TUNNELARBETET AVBRYTS	60
5.5.3 AKTÖRERNA I MEDIALJUSET	60
<b>5.6 AKTÖRER</b>	<b>61</b>
<b>5.7 IDEON</b>	<b>63</b>
<b>5.8 BAKGRUNDEN TILL IDEON</b>	<b>63</b>
5.8.1 68-VÅGEN	63
5.8.2 SKÅNSKA SJUKAN	64
5.8.3 PROFESSORSGRUPPEN	64
5.8.4 IDEN OM EN FORSKNINGSBY	65
5.8.5 SUN	66
<b>5.9 ARBETET MED FORSKNINGSBYN BÖRJAR</b>	<b>67</b>
5.9.1 VAD KRÄVS FÖR EN LYCKAD FORSKNINGSBY?	67
5.9.2 ERICSSON	68
5.9.3 PÅLSJÖ ÄNGAR	69
5.9.4 SKÅNSKA CEMENT GJUTERIET	70
5.9.5 IDEON NÅR PRESSEN	70
<b>5.10 FINANSIERING OCH FÄRDIGSTÄLLANDE</b>	<b>71</b>
5.10.1 PENGAR FRÅN IKEA	71
5.10.2 PENGAR FRÅN PENSER	72
5.10.3 INVIGNING OCH UPPMÄRKSAMHET	72
<b>5.11 AKTÖRER</b>	<b>73</b>
<b>6. ANALYS</b>	<b>74</b>
<hr/>	
6.1 OM ANALYSENS UPPLÄGG	74
6.2 NÄTVERK	74
6.3 DEN DUBBLA MARKNADSLOGIKEN	76
6.4 DET INSTITUTIONELLA	77
6.5 MEDIAS ROLL	78
6.6 MÅL	79
6.7 RESURSER	81
6.8 OKLARHET	84
6.8.1 OKLARHET OCH MÅL	84
<b>7. ANDRA TEORIUTVECKLINGEN</b>	<b>87</b>
<hr/>	
7.1 VIDARE TEORIUTVECKLING	87
7.2 DEN DUBBLA MARKNADENS TRYCK	87
7.3 DEN DUBBLA MARKNADENS MÖJLIGHET	89
7.4 MEDIAS KOMPLEXA ROLL	90
7.5 SYSSÄTTNINGSGRUNDEN	91
7.6 VIDGAD SYN PÅ KUNSKAP SOM RESURS	91
7.7 LOKALISERINGSFRÅGAN	92
7.8 SYNEN PÅ OKLARHET	92
<b>8. SLUTSATS</b>	<b>93</b>
<hr/>	
8.1 EN TEORI OM STORA PROJEKT	93

**9. REFLEKTIONER OCH BIDRAG** **97**

---

**9.1 REFLEKTIONER ÖVER STUDIEN** **97**

**9.2 BIDRAGET** **99**

**9.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING** **99**

**REFERENSER** **100**

---

**SKRIFTLIGA KÄLLOR** **100**

**ELEKTRONISKA KÄLLOR** **103**

**PRESS** **103**

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel följer en redogörelse för bakgrunden till ämnesvalet, frågeställningen och syftet. Vidare presenteras de avgränsningar som gjorts samt den målgrupp som studien vänder sig till.*

---

## 1.1 Bakgrund

Idag går det att surfa in på tidningen Sydsvenska Dagbladets hemsida och klicka sig fram till en webbkamera som visar hur pass långt byggandet av skyskrapan Turning Torso, lokaliserad i Västra hamnen i Malmö, har framskridit. Turning Torso har även uppmärksammats genom flertalet tidningsartiklar, särskilt i Sydsvenska Dagbladet, på samma sätt som Citytunneln under Malmö stad och den tilltänkta 300 meter höga skyskrapan Scandinavian Tower har fått uppmärksamhet. Uppenbarligen gör Sydsvenska Dagbladet, tillsammans med flertalet andra medier, den bedömningen att det finns ett så pass stort intresse för dessa byggnadsprojekt att de är värda att uppmärksammas. Det finns uppenbarligen ett intresse för dessa projekt.

På ett likvärdigt sätt fanns det för några år sedan ett mycket stort, för att inte säga enormt, intresse kring byggandet av Öresundsbron. Media bevakade intensivt varje steg i tillblivelsen av Öresundsbron. Allt ifrån den högljudda debatt som föregick själva byggandet till invigningen. Och innan Öresundsbron gick det att se ett stort intresse kring byggandet av Globen i Stockholm och för mer än 30 år sedan fanns det ett omfattande intresse för Ölandsbron.

Sammantaget visar dessa exempel på att vissa projekt får stor uppmärksamhet. Det är inte varje dag som man bygger en bro till Danmark, eller Öland för den delen. Inte heller går det att betrakta byggandet av en tunnel, under såväl Malmö stad som genom Hallandsåsen, som vardagligheter. Listan över projekt som uppmärksammas i media kan göras lång och de verkar alla ha den gemensamma nämnaren att de ofta benämns som *stora projekt*.

Vad som därmed är att betrakta som ett stort projekt verkar inte vara närmare bestämt eller på något sätt fastlagt. Det verkar helt enkelt vara en vedertagen beteckning på något som upplevs som stort. En enkel sökning på Internet ger vid handen att uttrycket stora projekt används inom de mest skiftande områden för att kategorisera en företeelse som upplevs vara utöver ett mer vardagligt projekt. Såväl politiker, massmedia som byggnadsentreprenörer väljer att benämna vissa projekt som stora. Att ge någon mer exakt definition av vad som är att betrakta som ett stort projekt låter sig därmed svårligen göras. Ett stort projekt är stort eftersom det betraktas som stort. (Detta

cirkelresonemang kan liknas vid vad det är som gör sorgen sorglig. Det är nämligen sorgen som gör sorgen sorglig!)

Även om benämningen stora projekt för svensk del används något godtyckligt är det intressant att notera benämningens förekomst i Frankrike. Där har uttrycket "les grands projets" kommit att utgöra den vedertagna beteckningen på de extraordinära byggnader som Francois Mitterand uppförde under sin presidenttid. Dessa stora projekt innefattar bland annat L'Arche de la Défense, Le grand Louvre, la Bibliothèque nationale och gav under sin byggnadsfas upphov till mycket omfattande debatter.

Betraktelsen av vad som är ett stort projekt är således baserad på en mycket subjektiv grund, vilket sett ur en strikt akademisk synvinkel är något otillfredsställande. Dock verkar det gå att dra den slutsatsen att ett stort projekt är ett projekt som av olika anledningar blir föremål för såväl allmän debatt som massmedial uppmärksamhet. Anledningarna verkar vara allt ifrån att projektet kommer att bekostas med allmänna medel, att det färdigställda objektet i sig kommer att utgöra ett påtagligt inslag i den offentliga miljön eller att projektets slutresultat kommer att påverka medborgarnas livssituation på ett mer övergripande plan.

Slutsatsen av ovanstående redogörelse blir att stora projekt är en samhällelig företeelse vilket sett ur en samhällsvetenskaplig synvinkel gör stora projekt till ett potentiellt studieobjekt. Och frågan är därmed inte direkt om stora projekt har studerats, utan snarare handlar det om ur vilket perspektiv stora projekt har studerats.

## 1.2 Frågeställning

Att stora projekt som t.ex. Öresundsbron, Globen eller tunneln genom Hallandsåsen har studerats i stor omfattningen kan enkelt konstateras genom att söka i olika databaser. I synnerhet Öresundsbron har genererat studier inom de mest skiftande discipliner. Och där i princip samtliga dessa verkar ha det gemensamma att de betraktar Öresundsbron som ett medel för att åskådliggöra en viss teori eller för att påvisa ett specifikt samband. Liknande förhållningssätt går att finna hos i princip samtliga studier som tar sin utgångspunkt i ett eller flera stora projekt. Hos dessa studier betraktas respektive stort projekt som en unik företeelse, vilken används som ett medel i syfte att belysa och lyfta fram en viss tes. Slutsatsen blir därmed att stora projekt används som ett redskap för att åskådliggöra ett visst perspektiv. Att se stora projekt som ett mål, snarare än ett medel, verkar bero på att de betraktas som en slags unika företeelser där eventuella samband och likheter med andra stora projekt ej går att finna. Dock går det att finna några få studier som väljer att betrakta stora projekt som en företeelse i sig. Men de fokuserar väldigt starkt på den inledande beslutsprocessen och behandlar därmed enbart en aspekt av stora projekt.

Att betrakta och studera stora projekt som en företeelse i sig verkar således ännu ej vara gjort. Att studera stora projekt som ett mål istället för att enbart se de som ett medel kan tänkas bero på att stora projekt inte särskiljer sig från mer ordinära projekt och att det

därmed enbart är intressant att betrakta stora projekt som ett medel. Om stora projekt kan likställas med vanliga projekt borde det på något sätt ha uppmärksammats inom den digra flora med project-management litteratur som finns att tillgå. Dock verkar så ej vara fallet eftersom projektlitteraturen i princip enbart ser projekt som en organisationsintern företeelse utan större påverkan från omvärlden och där ett inifrån- och ut-perspektiv tillämpas. Vidare har projektlitteraturen i stor utsträckning intagit en mycket pragmatisk inställning (läs verktygslåda och färdiga paketlösningar) där det är projektledarens perspektiv som dominerar. Mer teoretiska och begreppsförklarande resonemang är sällsynta. Inte heller går det att finna några tydliga kopplingar mellan de studier som väljer att betrakta enskilda stora projekt som unika och den traditionella projektlitteraturen.

Men det är intressant att notera att stora projekt ibland får en slags marknadsförande roll inom projektlitteraturen. Cleland (1999) kan sägas vara mycket representativ genom att nämna flertalet stora projekt i syfte att visa på det egna ämnesområdets vikt. Dock är det hos såväl Cleland som andra författare mycket sällsynt att nämna eventuella skillnader som skulle kunna tänkas förekomma mellan t.ex. Apollo-projektet och något mer alldagligt företagsinternt projekt, utöver den rent uppenbara skillnaden vad gäller budgetens storlek och antalet människor involverade.

Sammanfattningsvis är således stora projekt att betrakta som en företeelse i dagens samhälle. Men det verkar inte finnas några studier som strävar efter att skapa en helhetsbild i syfte att beskriva och förklara företeelsen stora projekt. De studier som finns gör inga försök till att se en helhet, utan beskriver snarare ett visst perspektiv av stora projekt. Dessa studier kan sägas utgöra en slags ”monoliter” som ger sken av att studera en enskild och unik företeelse.

Således verkar dessa ”monoliter” kunna användas som en slags utgångspunkt för att skapa en mer heltäckande beskrivning av stora projekt. Vidare verkar dagens projektlitteratur ha ett mycket smalt fokus som inte känner vid företeelsen stora projekt. En bredare och mer övergripande teoretisk inställning till projekt i allmänhet och stora projekt i synnerhet verkar vara nödvändig.

Därmed kan det idag sägas finnas en vit fläck på kartan, alternativt att det är fråga om en mycket bristfälligt ritad karta. Den blotta existensen av ett ej utforskat och beskrivet område är skäl nog för att någon form av studie bör genomföras. I detta fall handlar det om att bringa klarhet i företeelsen stora projekt.

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är *att utveckla en teori om stora projekt*. Strävan är således att uppnå en större förståelse av fenomenet stora projekt och belysa de mest framträdande företeelserna för att kunna skapa en helhetsbild. Syftet är därmed inriktat på en mer teoretisk beskrivning av stora projekt och inte att åstadkomma ett verktyg för praktikern.

## 1.4 Avgränsningar

Avgränsningarna berör i huvudsak empiridelen. De två projekt som finns presenterade och beskrivna i empiridelen involverar ett stort antal olika aktörer, såväl större som mindre, på både lokal, regional och nationell nivå. Aktörerna har sin förankring i både den offentliga sektorn som i det privata näringslivet. I empiridelen kommer ett stort antal aktörer att figurera, men emellertid inte samtliga eftersom det inte är nödvändigt för att öka förståelsen av stora projekt eller för själva projektprocessen i sig.

Studien är tidsbegränsad i den meningen att den behandlar projekt som har ägt rum i modern tid under en begränsad period i tiden. De studerade projekten skall gå att härleda till ett idéstadium, men även vara avslutade, d.v.s. fram till dess att projekten avslutas då objektet står på plats eller att projektet avbryts av en eller annan anledning.

Vidare är studien begränsad till att omfatta två svenska fall. Internationella projekt eller svensk-internationella projekt har valts bort då det har antagits att den kulturella aspekten skulle kunna få stor betydelse i ett sådant projektsamarbete.

## 1.5 Målgrupp

Målgruppen för vår uppsats är i huvudsak lärare och studenter vid Ekonomihögskolan i Lund. Studien torde även vara intressant för lärare och studenter inom de övriga samhällsvetenskapliga disciplinerna.

## 1.6 Disposition

Denna studie är disponerad utifrån gängse akademiskt förfarande.

I kapitel 1 (Inledning) redogörs för bakgrunden till ämnesvalet samt hur syftet har utformats utifrån frågeställningen. I detta kapitel presenteras även de avgränsningar som gjorts i studien samt den målgrupp studien vänder sig till.

I kapitel 2 (Metod) redovisas det tillvägagångssätt som har använts för att kunna uppfylla studiens syfte. Såväl de metodologiska reflektionerna som det praktiska tillvägagångssättet beskrivs. Vidare förs en diskussion kring teoriutveckling genom praktikfall samt en redogörelse för den data som använts i studien och det kritiska förhållningssättet till den senare i källkritiken.

I kapitel 3 (Grunden för teoriutveckling) sker en utvidgning av den metodologiska grund som presenteras i metodkapitlet. Existerande projektlitteraturs perspektiv redovisas och en genomgång av de så kallade "monoliterna" sker i syfte att erhålla en slags



utgångspunkt i den vidare teoriutvecklingen. Dessutom introduceras Burkes pentad samt en matematisk metafor vilka tjänar som en hjälp i den vidare teoriutvecklingen.

I kapitel 4 (Första teoriutvecklingen) presenteras de teorier som har använts för att uppnå studiens syfte. Teoriutvecklingen tar sin utgångspunkt utifrån tidigare studier, ”monoliterna”, samt Burkes ”pentad”. För att ge struktur åt den helhetsbild som eftersträvas av stora projekt, sker en indelning i kontext samt de mest framträdande företeelserna, begreppen, som präglar det stora projektet. Detta kapitel utgör första teoriutvecklingsdelen.

Kapitel 5 (Fallstudier) är uppsatsens empiriska del som utgörs av en fallstudie där två fall ingår. I detta kapitel ges en beskrivning av respektive projekt och dess projektprocess med hjälp av datamaterial i form av sekundärdata. En helhetsbild har eftersträvats. Projekten sätts in i sitt sammanhang varvid projektprocessen beskrivs med hjälp av tre faser som följer en kronologisk ordning, där det inledningsvis ges en bakgrundsbild. Därefter går projektet in i en ny fas i samband med att projektarbetet påbörjas. Den sista fasen kan betecknas som projektets slutfas.

Kapitel 6 (Analys) utgörs av analysen. Sambandet mellan olika händelser tolkas i varje enskilt fall. Utifrån ett avstamp i de två fallen görs en jämförande analys mellan fallen för att få fram likheter och olikheter för att vidare ställa detta mot teorin.

I kapitel 7 (Andra teoriutvecklingen) redogörs och identifieras närmare de begrepp som härletts utifrån empiridelen och som uppvisat ett avvikande inslag i jämförelse med teoriutvecklingen. Dessa begrepp ingår i den andra teoriutvecklingsdelen.

I kapitel 8 (Slutsatser) redovisas studiens slutsatser och en helhetsbild, teorin om stora projekt, som härleds ur såväl den första som andra teoriutvecklingsdelen presenteras.

I kapitel 9 (Reflektioner och Bidrag) redogörs för de reflektioner som har framkommit efter studiens gång samt för det teoretiska bidraget. Dessutom ges förslag till vidare forskning inom området.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel ges inledningsvis några metodologiska reflektioner. Därefter följer en överblick över studiens praktiska tillvägagångssätt samt utifrån vilket perspektiv studien är genomförd. Vidare redogörs för de metodval som gjorts samt den forskningsansats som har antagits. Tonvikten ligger på Grundad teori som metod samt dess möjligheter och begränsningar att utveckla teori. I studien betraktas fallstudier som ett hjälpmedel för att utveckla teori. Avslutningsvis följer en redogörelse av sekundärdata samt källkritik.*

---

### 2.1 Metodologiska reflektioner

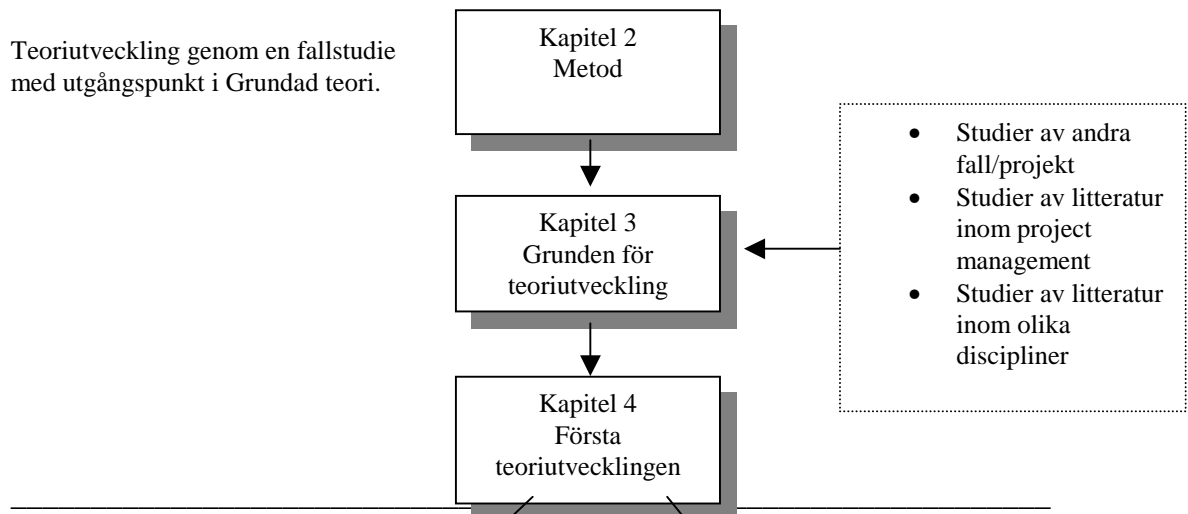
Att skriva en starkt teoretisk präglad uppsats är att betrakta som mer ovanligt inom ämnesområdet företagsekonomi. Vanligen uppmuntras studenter att hålla sig nära den empiriska verkligheten och där ägna sig åt att testa hypoteser.

Denna studie är teoretisk i den meningen att teoriutvecklingen står i fokus. Men använder sig samtidigt av fallstudier hämtade från den empiriska verkligheten i syfte att vidareutveckla teorin. Studien har därmed strävat efter att nå ett växelspel mellan teori och empiri för att inte enbart begränsa sig till den empiriska verkligheten. Det är viktigt att betona att fokus ligger på utvecklandet av en begreppsapparat och inte på utformandet av ett slags redskap för praktiker.

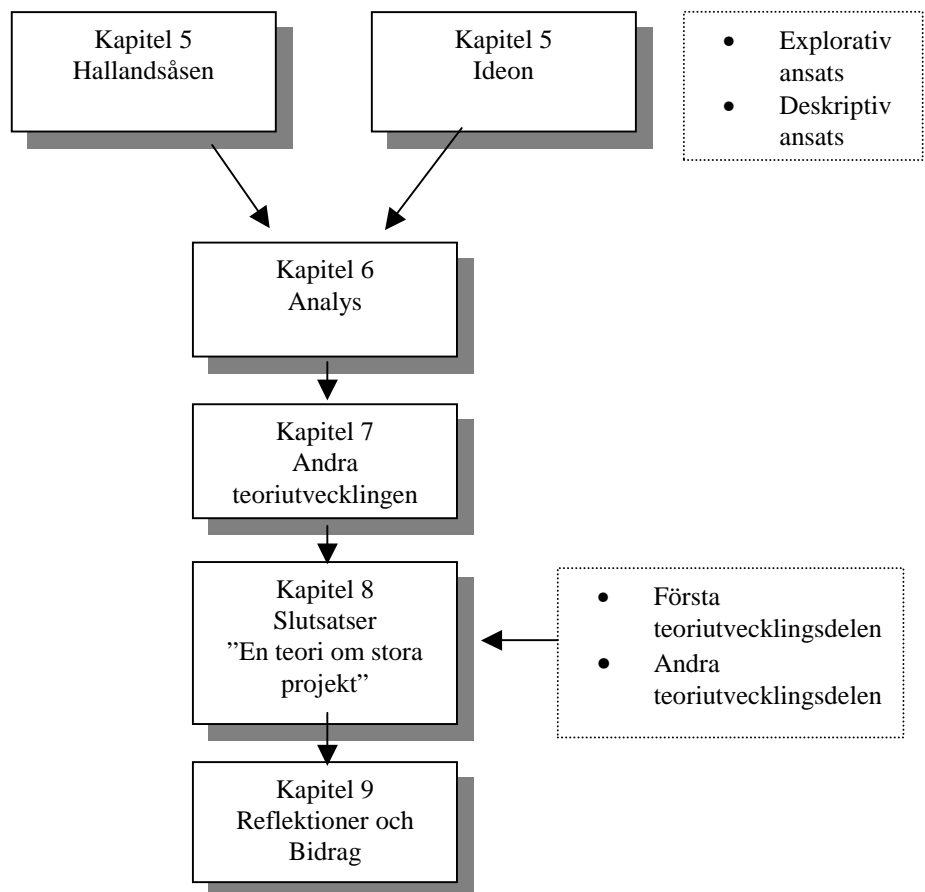
Ambitionen med detta metodkapitel är att beskriva tillvägagångssättet, d.v.s. ”det vetenskapliga hantverket”. De metodologiska utgångspunkterna klargörs här för att läsaren skall få en bakgrund och tillika möjlighet att förstå och granska studiens resultat. För att förtydliga resonemang och tankar kring dessa har uppsatsen delats in i två steg som illustreras i figuren nedan.

## STEG 1 Deduktion

Teoriutveckling genom en fallstudie med utgångspunkt i Grundad teori.



## STEG 2 Induktion



## 2.2 Övergripande praktiskt tillvägagångssätt

Denna studie har strävat efter att se delarna, och relationerna mellan dessa, samt att betrakta de i ett större sammanhang, d.v.s. att anlägga ett helhetsperspektiv. Förfarandet har stora likheter med Morgans "Organisationsmetaforer" (1999) där olika metaforer används för att belysa varsin partiell del. Morgan ger därmed en helhetsbild genom att använda sig av flera olika perspektiv som var och ett för sig inte räcker för att ge en helhetsbild, men som sammantaget åstadkommer en helhet.

Det bör betonas att en viktig utgångspunkt för denna starkt teoretiskt präglade uppsats är att verkligheten kan betraktas och beskrivas med hjälp av begrepp och därav följer att kunskap om denna verklighet är beroende av begrepp. Såväl genomgång av litteratur som undersökning av den empiriska verkligheten kännetecknas av ett sökande efter att karaktärisera fenomen genom att benämna de med en stor mängd begrepp. Detta stödjer syftet, vilket är att utveckla en teori och tillika begreppsapparat om stora projekt.

En metodisk kreativitet har eftersträvats i den meningen att litteratursökandet inte enbart har begränsats till det företagsekonomiska området, utan istället har ett brett ämnesdisciplinärt synsätt anammats. Utöver företagsekonomi har litteratur från såväl statsvetenskap, sociologi, media och kommunikationsforskning som beteendevetenskap använts. Detta eftersom det under förarbetets gång framkom att existerande litteratur inte skulle kunna ge en adekvat begreppsapparat för att beskriva fenomenet stora projekt. Det finns idag inga existerande teorier som är utformade i syfte att beskriva stora projekt vilket har gjort det nödvändigt med ett brett samhällsvetenskapligt synsätt.

Teorin som utvecklas i denna studie är baserad dels på tidigare fall om stora projekt, dels på litteratur som behandlar ett visst perspektiv hos stora projekt. Därutöver har litteratur inhämtats från andra discipliner och forskningsområden. I det senare fallet har paralleller sökts mellan olika typer av stora teoriområden för att finna gemensamma beröringspunkter som kan hjälpa att förstå andra fenomen än de tidigare förklarade. I detta fall har teorier sökts och begrepp "lånats in" som ökar förståelsen av stora projekt även om dessa begrepp inte är direkt relaterade till eller direkt förklarande av fenomenet stora projekt.

## 2.3 Perspektiv

Varje studie sker alltid utifrån ett visst perspektiv, d.v.s. ur vilken synvinkel man väljer att betrakta problemet samt tolkar verkligheten. På så sätt är studien laddad av en viss subjektivitet och därav följer att data måste relateras till perspektiv för att på ett riktigt sätt kunna bedömas. (Lundahl, Skärvad 1999, Svenning 1996)

Eftersom denna studie sker ur ett företagsekonomiskt perspektiv är det främst på en organisatorisk som stora projekt studeras. Således tas inte hänsyn till hur enskilda

individer upplever stora projekt eller vilken inverkan stora projekt har på samhället som helhet.

Vidare har denna studie inte utvärderat hur respektive projekts resultat fungerar. D.v.s. huruvida projektet skall bedömas som lyckat eller misslyckat. Ett av fallen, projekt Hallandsåsen, har som projekt mest diskuterats utifrån frågor som berör skuld/ansvar, medborgarnas åsikter eller miljöaspekter. Denna studie har valt att inte ta ställning i denna fråga eller att anlägga någon form av normativ ansats.

Denna studie, har som tidigare framkommit, valt att anlägga ett helhetsperspektiv. Den betraktar, beskriver och analyserar hur aktörerna från olika samhälleliga sfärer interagerar på den arena som projektet utgör. Den tar även hänsyn till den omgivande miljön i vilken aktörerna verkar och som kommer att påverka projektet i olika grad. Interaktionen mellan aktörerna betraktas utifrån ett nätverksperspektiv. Stora projekt ses således utifrån ett kontextuellt sammanhang. Vidare väljer den att anlägga ett utifrån- och in- perspektiv i kontrast till gängse projektlitteratur som näst intill genomgående väljer ett inifrån- och ut- perspektiv. Och slutligen bör det tilläggas att studien enbart omfattar de aktörer som deltog i den centrala projektprocessen, d.v.s. huvudaktörerna.

## **2.4 Ansats**

Som framgått tidigare syftar denna studie till teoriutveckling. I valet mellan kvantitativ eller kvalitativ metod var det givet att använda kvalitativ metod. En kvalitativ studie hjälper till att förstå såväl sammanhanget som helheten. Den kvalitativa analysen ger en god teoretisk förankring och den syftar till att ge mer skärpa åt forskningsområdet (Alvesson, Sköldberg 1994).

I studien av två empiriska fall används två typer av undersökningar, en av utforskande karaktär, d.v.s. explorativ undersökning. Och en av beskrivande karaktär, d.v.s. deskriptiv undersökning.

För att inhämta data finns det vanligtvis två alternativa vägar att gå, den deduktiva, ”bevisandets väg” samt den induktiva, ”upptäckandets väg”. I ett tidigt skede av en studie kan det förekomma att forskaren inte har en bestämd uppfattning om vilket arbetssätt som skall följas. Denna studie påverkades till en början av det valda ämnesområdet och utgick därför från litteratur som behandlar projekt, dels tidigare fall med betoning på stora projekt samt genom att ”låna in” begrepp från andra ämnesområden som inte var direkt avsedda att förklara frågeställningen.

När slutsatser dras om enskilda företeelser från allmänna principer, beskrivs arbetssättet som deduktivt. Eftersom tidigare erfarenheter och kunskaper om stora projekt saknas, reduceras kraftigt möjligheten att på förhand ställa upp några mer detaljerade hypoteser. Studien får därmed en neutral utgångspunkt. Induktion är en ansats som beskrivs som slutledning där man utifrån enskilda fall, hämtade från den empiriska verkligheten, ansluter sig till allmänna teorier. (Patel, Tebelius 1987)

Utifrån ovanstående resonemang följer det att teoridelen har en förankring som kännetecknas av en deduktiv ansats (se Steg 1 i figuren). Med avstamp i fallstudien följer studien däremot en induktiv ansats (se Steg 2 i figuren).

I studien används både en explorativ undersökning och en deskriptiv undersökning. För att få kunskap och förståelse om centrala aktörers samarbete under projektprocessens gång valdes en explorativ forskningsansats. Syftet är således att inhämta så mycket information som möjligt om ett bestämt problemområde varefter detta utforskas. En av de undersökningar som anses ge bästa möjligheterna för explorativa undersökningar är användandet av fallstudier (Patel, Tebelius 1987).

Denna studie har även ett deskriptivt inslag på så sätt att den vill beskriva projektprocessen, interaktionen mellan aktörerna samt de likheter och olikheter som finns mellan de båda projekten, som ligger till grund för analys och tolkning. En deskriptiv sammanställning är oftast nödvändig för att läsare som tar del av studien skall kunna veta vad tolkning, resultat och slutsatser är baserade på, samt för att kunna dra sina egna slutsatser (Lundahl, Skärvad 1999).

## **2.5 Vidare teoriutveckling genom fallstudier**

Undersökningsmetoden för att utveckla teori är i stora drag hämtad från Grundad teori. Det finns både möjligheter och begränsningar av att använda sig av denna teori. Då Grundad teori inte har ansetts tillämpningsbar och relevant har annan metodlitteratur fått komplettera. I denna studie betraktas fallstudier som ett hjälpmedel att utveckla teorin.

### **2.5.1 Teoriutveckling**

Grundad teori är en välkänd metod för att utforma kvalitativa undersökningar (Lundahl, Skärvad 1999). Metoden anses ligga nära det empiriska datamaterialet, vilket inte innebär att det handlar om en ensidig presentation av data. Istället tilldelas teorin en stor betydelse vilket leder till att teorin kommer att bindas tätt till empirin. (Alvesson, Sköldberg 1994) Grundad teori som metod blev känd genom Glaser och Strauss och nedanstående resonemang baseras i huvudsak på Glaser och Strauss (1967) men även kompletterande metodlitteratur har använts såsom Yin (1989).

Glaser och Strauss förespråkar teoriutveckling och att därigenom förskjuta tyngdpunkten från teoriprövning till teoriutveckling. Tyngdpunkten i deras metod ligger således på teoriutveckling. De anser att källan för teoriutveckling är empirisk data där teori utvinns genom komparativ analys, d.v.s. en jämförande analys av två eller flera fall.

Denna studies ambition är att kunna vidareutveckla teori och se mönster, samt att utnyttja teori som en referenspunkt mot vilket empiriska resultat kan jämföras. Detta

växelspel mellan teori och empiri kallas för analytisk generalisering och genomförs i syfte att erhålla teoriutveckling (Yin 1989). Samma tankar återfinns hos Glaser och Strauss i den meningen att det skall ske ett växelspel mellan teori och empiri. Emellertid ansåg Glaser och Strauss att teori enbart skall ta sin utgångspunkt i empirin och de bortser således från tidigare teori, medan Yin betonar vikten av teori som en referenspunkt och tilldelar denna en större betydelse. Vidare förespråkar Glaser och Strauss en explorativ ansats, varvid en mer fullödlig förståelse av den aktuella empirin uppnås, vilket denna studie har anammat.

Enligt Glaser och Strauss sker teorigenereringen genom att begrepp, kategorier och egenskaper genereras från data. Med utgångspunkt i denna strukturering söks sedan efter mönster i det studerade fenomenet i syfte att utveckla och förfina teorier om fenomenet. Denna utveckling av teorin fortsätter fram tills det att en mättnad uppnås, med andra ord tills en nöjaktig förståelse av fenomenet/företeelsen erhålls. Att uppnå mättnad är ett centralt begrepp inom Grundad teori. I denna studie har en mättnadsnivå uppnåtts inom de på förhand uppställda tidsramarna.

Det förefaller emellertid orimligt att nå fullständig mättnad, dels i fråga om att täcka alla områden, dels i fråga om att välja antalet fall som skall studeras. Teoriutveckling är en process och det är omöjligt att uppnå en fullständig mättnadsnivå då teorin kan anses befinna sig i ständig utveckling. Mättnadsgraden blir således en bedömningsfråga från fall till fall.

Vidare menar Glaser och Strauss att tidigare teoribildning sätter upp skygglappar och låser teorin. De anser att empiriskt grundad teori inte bör ta sin utgångspunkt i tidigare studier inom området. Författare skall istället hålla sig så nära den empiriska verkligheten som möjligt. Glaser och Strauss kritiserar även den deduktiva ansatsen för att dess teorier får en spekulativ prägel och därför mister kontakten med empirin. Teorin i denna studie är förankrad i tidigare teori och studier. Liksom Glaser och Strauss förespråkas här teoriutveckling. Men, till skillnad från de ses tidigare teori som en hjälp att uppmärksamma vissa problem, perspektiv och fenomen. Tidigare teori har betraktats, i motsats till låsande, istället som öppnande. På så sätt reduceras risken med att mista kontakt mellan empiri och teori. Teorin används som en referenspunkt och fallen i empiridelen tjänar till att vidareutveckla teorin.

Vidare har det antagits, i enlighet med Glaser och Strauss, att de begrepp som presenteras i teorin med lätthet skall kunna användas i studien ("fit") och att teorin i sin helhet skall kännas både meningsfull och relevant ("work") som en förklaring till de fenomen/företeelse som studeras (Svenning 1996, Glaser, Strauss 1967).

### **2.5.2 Fallstudier**

Det förefaller som om Glaser och Strauss beskrivning av hur ny teori skapas, pekar på att fallstudier är en bra väg att gå för att uppnå en lyckad teori. Fallstudier framstår således som det mest lämpade angreppssättet. Fallstudier uppfyller flera roller. Det är främst en roll som syftar till att ge relevans åt studien, vilket handlar om att se

fallstudier som ett hjälpmedel för att generera ny teori. (Kjellen, Söderman 1980) Denna studie är i första hand intresserad av att ägna sig åt teoriutveckling, men ser även empirin som ett sätt att illustrera hur teorin kan användas i praktiken.

För att uppfylla syftet med att vidareutveckla teorin måste valet av fall föregås av att de har en potential att omdefiniera eller expandera den teori som tidigare utvecklats. Detta leder till ett urvalsproblem i form av hur många fall som skall väljas samt vilka fall.

Glaser och Strauss betonar vikten av att fokusera på ett, eller ett fåtal fall, och att utföra en komparativ analys av dessa, istället för att utgå från en stor mängd fall och data. Normann betonar vikten av att göra jämförande fallbeskrivningar med någonting annat. *”Varje jämförelse kan förväntas avslöja en avvikelse från det väntade, vilket är ett nödvändigt första steg i utvecklingen av någonting nytt”*. (Normann 1976 s. 75) Meningen är att hitta det unika och det som avviker i det som studeras. Jämförelsen kan göras med exempelvis andra fall eller med formella teorier. Detta betonas även av flera författare (Normann 1976, Glaser, Strauss 1967, Yin 1989) som den mest värdefulla och framkomliga vägen för begrepps- och teoriutveckling. Det är således i jämförelser av likheter och olikheter mellan fall som nya begrepp framträder och därmed en högre grad av förståelse av de studerade fallen nås.

Som framkom ovan menar Glaser och Strauss att en mättnadsnivå så småningom nås genom ett växelspel mellan teori och empiri och då ytterligare studie inte ger någon ny information. Ett sådant resonemang indikerar på att det på förhand inte kan anges hur många fall som behövs eller vilka fall som skall väljas. Fallen bör därmed väljas under studiens gång.

Valet av fall har här skett under studiens gång efter det att de stora dragen i teorin blev fastlagda.

### **2.5.3 Val av fall**

Valet att studera två fall motiveras utifrån en önskan om att kunna göra jämförelser för att spegla olikheter och likheter mellan fallen. Många gånger är också en jämförelse med andra fall en bra arbetsmetod för att upptäcka det verkligt intressanta i ett studerat fall (Lundahl, Skärvad 1999). Likaså stärker det trovärdigheten i det framtagna resultatet. Att studera fler än två fall var inte möjligt utifrån den tidsram som var uppställd. Likaså torde det ha varit intressant att studera flera fall om denna studie vore mer tillämpningsorienterad eller då hypotesprövning hade stått i fokus.

Valet av lämpliga fall har skett utifrån ett antal kriterier:

- Fallen bör tillsammans skildra avslutade projekt. De skall vara avslutade projekt i den mening att det färdiga objektet står på plats (i det fall det handlar om ett objekt), de första byggnaderna står på plats (i det fall det talas om flera objekt i obestämt antal) eller en del av objektet står på plats (i det fall då projektet har avbrutits på obestämd tid av en eller annan orsak).



- De båda fallen bör tillsammans belysa projektprocessen i stora projekt. Ett brett spektrum av situationer bör således belysas vilket innebär att den tillgängliga litteraturen bör kunna ge en helhetsbild av fallen. Särskilt med tanke på studiens teoretiska inriktning. Sekundärdata skall således vara tillgänglig, väldokumenterad och det skall vara lätt att få en inblick i händelseförloppet.
- Fallen skall beskriva projekt som har genomförts i Sverige i modern tid d.v.s. under de senaste 25 - 30 åren.
- Slutligen bör fallen tillsammans uppvisa såväl likheter som olikheter sinsemellan för att på bästa sätt möjliggöra en komparativ analys.

Vid valet av lämpliga fall som kunde utgöra studiens empiriska del fanns det till en början en stor mängd projekt att välja mellan. De som beaktades var; Malmö högskola, Högakustenbron, ESS-anläggningen, Öresundsbron, Vasaterminalen, Bottniabanan, Citytunneln, BO-01, Hallandsåsen, Södra länken, Södertörns högskola, Ideon, Metron i Köpenhamn, Scandinavian Tower samt Turning Torso. Dock föll flertalet bort efterhand som ovanstående kriterier applicerades.

Vissa projekt befinner sig ännu på planeringsstadiet eller har nyss påbörjats och det går således ej ännu att betrakta hela projektprocessen. ESS-anläggningen, Citytunneln, Scandinavian Tower och Turning Torso faller bort på detta krav.

Några projekt har gett upphov till en begränsad mängd studier, alternativt att de inte har dokumenterats i ett för denna studie intressant perspektiv. Således skulle det bli svårt att finna sekundära källor att utgå från. Högakustenbron och Södra länken utgör exempel på sådana fall.

Av de kvarvarande fallen har Öresundsbron, Globen samt i viss mån Vasaterminalen, varit föremål för flertalet studier och kan således betraktas som "genomförda". Vidare är Metron i Köpenhamn ett stort projekt som utspelar sig i fel land. Och att behandla BO-01 skulle troligen bli mycket svårt eftersom det är ett i viss mån misslyckat projekt som med juridiska efterspel skulle kunna medföra svårigheter att få fram objektiva fakta.

Av de som kvarstår är både Malmö högskola och Södertörns högskola intressanta fall, men i jämförelse med Hallandsåsen och Ideon framstår de som något bristfälliga vad gäller tillgången på material som skulle kunna belysa projektprocessen. Således verkar Ideon och Hallandsåsen vara de bäst lämpade fallen eftersom de uppfyller ovanstående kriterier.

## 2.6 Sekundärdata och Litteratur

Datainsamlingen har skett via befintligt material, sekundärdata. Data och litteratur har främst erhållits genom sökning i Lunds universitets olika databaser men även genom sökning på Internet. Kring projekten har skriftlig dokumentation såsom böcker, rapporter, tidningsartiklar, uppsatser, dokument samt den information som finns tillgänglig på Internet använts. Data hämtade från Internet avser främst information rörande projekt Hallandsåsen.

## 2.7 Källkritik

Denna studies förhållningssätt, vid granskning och tolkning av källor samt insamlat material, har varit baserat på kritiskt tänkande. Ett vanligt problem som uppkommer vid tolkning av kvalitativt material är när motstridiga uppgifter förekommer eller när uppgifterna är osäkra. All källkritik har således att göra med frågan om förvrängning av information. Källkritik kan ses som ett slags förhållningssätt för att värdera, tolka information och data på ett mer korrekt vis.

Ytterligare en aspekt som bör nämnas är uppsatsförfattarnas referensram vad gäller stora projekt. Eftersom ingen av författarna har egna erfarenheter av deltagande i stora projekt förekommer det inga förutfattade meningar om hur stora projekt bedrivs, eller bör bedrivs. Samtidigt kan det leda till att vissa aspekter av fenomenet får en annorlunda tolkning än vad som annars hade varit fallet.

### 2.7.1 Kritik av sekundärdata

Beskrivningarna av de båda fallen bygger enbart på sekundärdata vilket har lett till ett kritiskt förhållningssätt.

Berättelsen om Ideon bygger till mycket stor del på den bok (Westling 2001) som Lunds universitetshistoriska sällskap gav ut om Ideon år 2001. Att basera ett händelseförlopp på i stort sätt en enda källa borde i vanliga fall betraktas som mycket tveksamt. Dock är denna källa den mest heltäckande beskrivning som idag står att finna om Ideon. Författaren, Håkan Westling, har genom djupintervjuer med samtliga inblandade aktörer lyckats åskådliggöra händelseförloppet vid tillkomsten av Ideon på ett sätt som måste betraktas som i görligaste mån objektivt. Tilltron till Håkan Westling, och därmed Lunds universitetshistoriska sällskap, har betraktats som stor. Det finns inget som tyder på att en viss vinkling eller ett visst särintresse har fått färga berättelsen. De övriga källor som har använts (SUN 1983, Löwegren 2000, Alexandersson 1993, Martinsson 1995, Carlsten 1990) har vid sammanställandet av fallbeskrivningen fått tjäna som en slags kontroll. Dock behandlar ingen av dessa tillkomsten av Ideon på samma ingående sätt som Westling och inga direkta motsägelser gentemot Westling har gått att finna förutom på en punkt. Enligt Carlman (1991) har Westling bortsett från en av de drivande personer som återfanns bakom huvudpersonen Nils Hörjel. Dock ändrar detta

faktum inte själva händelseförloppet vid tillkomsten av Ideon, men Nils Hörjels insats i egenskap av ensam drivkraft blir dock något mer nyanserad.

I fallet med Hallandsåsen finns det en hel del litteratur att tillgå, men flertalet studier behandlar i någon mån medborgarnas perspektiv, miljöaspekter eller skuldfrågan, vilka utgör perspektiv som inte är direkt relevanta för denna studie. Litteratur som mer fokuserar på projektets arena samt interaktionen mellan aktörerna har varit svår att finna. Den litteratur som har använts är både kvarlevor och berättande källor. Kvarlevor är de protokoll från sammanträde som har använts. Berättande källor är exempelvis de citat som yttrats från personer närvarande vid olika sammanträde eller möten. Detta ger en bredd i dataunderlaget. Men å andra sidan kan det i fallet med berättande källor vara svårt att kontrollera äktheten samt att åskådliggöra upphovsmannens intentioner eller dennes intresse av att vinkla informationen. Andra faktorer som måste ges en kritisk behandling är avståndet, d.v.s. den tid som förflutit från det att händelsen ägde rum. Likaså ökar risken för förvrängning av information eller trovärdighet med antalet led.

De källor som ligger främst till grund för undersökningen av projektet Hallandsåsen består av såväl litteratur som data hämtat från Internet samt pressmaterial. Data som har hämtats från Banverkets och Skanskas hemsidor har undergått en särskilt kritisk granskning eftersom det i vissa fall rör sig om ren marknadsföring vilket inte alltid behöver överensstämja med verkligheten. Den litteraturen som har använts är till stor del utgiven av SPF (Styrelsen för Psykologiskt Försvar) som har till sin uppgift att uppmärksamma frågor som rör kommunikations- och informationsproblem som ofta uppstår i samband med samhällsstörningar av olika slag. Fokus ligger på samspelet mellan myndigheter, medier och medborgare. Samtliga dessa böcker ger inledningsvis en beskrivning eller en bakgrund till det inträffade och således har en möjlighet att jämföra underlaget och de olika författarnas referenser sinsemellan varit möjlig.

## 3. Grunden för teoriutveckling

---

*Detta kapitel utgör ett slags mellansteg mellan metod och den vidare teoriutvecklingen. Här sker en fördjupad analys av; projektlitteraturen, vad som definierar stora projekt, samt vad de existerande studierna om stora projekt har bidragit med. Vidare redogörs för det grundläggande synsätt som har använts vid teoriutvecklingen.*

---

### 3.1 Ett mellansteg

Vanligtvis brukar studier av detta slag göra en strikt åtskillnad mellan metod och teori. Metoddiskussionerna innefattar vanligtvis en ganska traditionell uppräknning av de metodologiska val som har skett, och som näst intill utan undantag har hämtats från en begränsad mängd källor. På samma sätt har denna studie valt att initialt ha en "traditionell" metodbehandling men att därefter, d.v.s. i detta kapitel, försöka skapa en brygga mellan metod och teori. Syftet är att skapa en mer lättfattlig och enhetlig länk mellan de existerande studierna, "monoliterna", samt de olika byggstenar som utgör grunden för utvecklandet av en teori om stora projekt.

### 3.2 Vanliga projekt

#### 3.2.1 En definition av projekt

Ordet "projekt" härleds vanligen till det latinska uttrycket "projec'tum" (Engwall 1995). Vanligen ersätts projekt med "förslag", "plan" eller "utkast". I tekniska sammanhang används benämningen projekt om utkast till byggnader och konstruktioner. Och i en mer vardaglig användning refereras ordet "projekt" till stora, komplicerade, avancerade och ibland lite vilda idéer eller förslag till verksamheter. (Engwall 1995).

Även om själva definitionen av projekt kan skilja sig åt mellan olika författare blir syntesen att ett projekt kan definieras som; *"En tidsbegränsad och från övriga verksamhet avgränsad aktivitet som genom styrning av resurser skall nå ett bestämt mål."* (Marttala 1999)

Ovanstående definition är dock inte allenarådande. Sahlin (2001) har en annorlunda, för att inte säga spännande, definition av vad ett projekt är. Enligt henne är avgränsningar och mål inga lämpliga sätt att beskriva projekt. Istället kan ett projekt mer liknas vid en rörelse och en form.

### 3.2.2 Den traditionella projektlitteraturen

Lite förenklat kan ett projekt sägas uppstå av två skäl. I det ena fallet finns det en idé kring vilket ett utkast utarbetas i syfte att sedermera omsättas i praktiken. I det andra fallet finns ett specifikt problem som det blir projektets uppgift att finna en lösning på. I det förstnämnda fallet är det främst fråga om ett utgångsläge, medan det sistnämnda till största del handlar om att uppnå ett mål. Oavsett vilket skäl som ligger till grund blir förverkligandet av projektet en process som behöver organiseras och planeras. (Hjelmquist 1987).

Enligt Bakka (1993) kan projektarbetet kännetecknas av att ha en relativt väldefinierad start- och slutpunkt, vilket innebär att det sker en avgränsning i fråga om tid, ekonomi och resursförbrukning. Slutligen innebär det även att det etableras en speciell organisation för projektet.

Förverkligandet av projektet kan delas in i mer eller mindre specifika faser. Antalet faser kan variera mellan olika författare, men Marttala (1999) kan sägas vara representativ med en indelning av projektet i fem faser.

- Den första fasen handlar om att *utforska*. Med vilket menas att problemet utforskas och formuleras på ett strukturerat sätt. Syftet är att förutsättningslöst granska projektets olika aspekter utan att föreslå lösningar. Resultatet av utforskandet ligger sedan till grund för nästa fas.
- Den andra fasen handlar om *välja väg*. Här tas olika tänkbara lösningar på problemet fram vilka därefter utvärderas. Baserat på en förutsättningslös utvärdering av de olika lösningar bestämmer man sig för den väg som antas lösa problemet på bästa tänkbara sätt.
- Den tredje fasen innefattar att *planera realiserandet*. Efter det att problemet är känt och den optimala vägen antas vara funnen, måste det vidare arbetet planeras mer i detalj. Nödvändiga resurser och metoder utvärderas och får ligga till grund för den plan som skall utgöra ett slags kontrakt för de inblandade i projektet.
- Inom den fjärde fasen handlar det om att *realisera*. Här sker det faktiska arbetet då problemet skall få sin lösning genom att nå det uppställda målet.
- Den femte fasen behandlar *överförandet* av projektets resultat till uppdragsgivaren/beställaren. Här sker utvärdering av projektet, och frågan om huruvida projektet har uppnått sitt tänkta mål besvaras.

Vanligtvis brukar den traditionella projektlitteraturen exemplifiera ovanstående faser med hjälp av tydligt interorganisatoriska utvecklingsprojekt och dylikt. I stor utsträckning fokuserar litteraturen på hur de ovan nämnda faserna skall organiseras samt vilka specifika problem som brukar göra sig gällande inom respektive fas. Ofta

presenteras olika former av verktyg, som t.ex. Gantt-schema, vilka avser att hjälpa projektledaren att strukturera och kontrollera projektarbetets förlopp.

### **3.2.3 Brister i traditionell litteratur**

Den litteratur som behandlar projekt har till största del en mycket tillämpad inriktning. Det handlar främst om att ge praktiska och direkt användbara råd vilka kan appliceras vid en specifik situation. Fokus ligger på planering och styrning i syfte att åstadkomma ett smidigt arbetet i projektgruppen. Litteraturen kan sägas utgöra en organisatorisk guidebok över hur ett specifikt mål nås. Vidare är det genomgående projektledarens perspektiv som litteraturen väljer att se projektet ur. Genom att tillämpa vissa begrepp och tumregler kan projektledaren uppnå önskat resultat och bilden som ges av projektet är den av en hierarkisk och kontrollerbar organisation där projektledaren inte behöver ta någon större hänsyn till omvärlden i form av andra aktörer eller mer komplicerade organisatoriska förhållanden (Engwall 1995).

I synnerhet har projektets omvärld behandlats i ringa omfattning. Genomgående verkar projektet behandlas som en företeelse avskild från yttre påverkan. Den traditionella projektlitteraturen kan sägas betrakta projektet som om det befinner sig i en egen värld, ett slutet mekaniskt system som har stora likheter med Taylorismens betraktelsesätt. I de fall projektets omvärld behandlas betraktas den ofta som en mer eller mindre enhetlig miljö, där antagandet verkar vara att projektet bedrivs inom ett enskilt företag eller organisation. Att ett projekt bedrivs mellan flera aktörer som härrör från olika miljöer verkar inte framstå som en särskilt tänkbar situation för den traditionella projektlitteraturen.

## **3.3 Studier om stora projekt**

### **3.3.1 Varför stora projekt**

Syftet för denna studie är att skapa och utveckla en teori för stora projekt. Med det menas att åstadkomma en begreppsapparat som ger en tydlig beskrivning av fenomenet stora projekt. Tillskillnad från den mer traditionella projektlitteraturen är betraktelseperspektivet inte projektledarens. Denna studie betraktar stora projekt ur ett helhetsperspektiv. Det är projektet som helhet som är intressant, inte hur projektledaren agerar, eller bör agera, i en viss situation.

Att utveckla en teori för stora projekt reser onekligen flertalet frågeställningar. Framför allt kan det ifrågasättas vad som särskiljer stora projekt från mer ordinära projekt på ett sådant sätt att den existerande projektlitteraturen kommer till korta. Med andra ord, vad rättfärdigar utvecklandet av en teori. Svaret ges i form av de företeelser som är signifikanta för stora projekt samt det tillkortakommande som den existerande litteraturen därmed uppvisar inför dessa företeelser.

### 3.3.2 ”Monoliterna” och vad de säger

Även om själva begreppet stora projekt används i litteraturen går det ej att finna något försök till en mer entydig definition. En av anledningarna är att begreppet *stort* inte har någon entydig mening. När en företeelse eller ett objekt uppfattas som *stort* innebär det att det är större än vad den genomsnittliga företeelsen eller objektet brukar vara. Det stora är stort eftersom det uppfattas som stort. Det stora kan sägas avvika från det normala eller det som är vanligt. Om något är stort uppfattas det således som annorlunda och utöver gängse företeelser eller objekt.

Att definiera vad som är karaktäristiskt för stora projekt är således inte helt trivialt. De studier över stora projekt som här har studerats mer ingående är; Globen (Sahlin-Andersson 1989, Blomberg 1995), OS i Östersund (Spetz 1995), Vasaterminalen (Engwall 1995, Blomberg 1995), Sturegallerian (Blomberg 1995), medan övriga stora projekt såsom Kulturhuset (Sahlin-Andersson 1986) och Öresundsbron (Ahlstrand 1995) har studerats mer övergripande. Även om det går att finna ytterligare några studier som behandlar stora projekt kan de nyss uppräknade sägas vara mycket representativa i sin syn på stora projekt. Synsättet är som tidigare nämnts det att respektive projekt behandlas som en unik händelse. Det verkar inte finnas någon studie som bygger på resultat från tidigare studier om ett enskilt stort projekt. Varje studie kan sägas utgöra en slags ”monolit” som står för sig själv utan att vare sig hämta stöd från andra liknande studier eller från projektlitteraturen.

Den sammanlagda bild som dessa ”monoliter” uppvisar säger dock att det finns stora likheter och att det som påstås göra respektive studie unik snarare handlar om att belysa ett visst perspektiv av företeelsen stora projekt. ”Monoliterna” utgör därmed delstudier som var och en ger en viss bild, eller kännetecken, av den helhetsbild som söks. Genom att låta dessa ”monoliter” fungera som en slags hållpunkter, eller gränsvillkor, går det att skapa en bas och utgångspunkt för den fortsatta teoriutvecklingen.

De hållpunkter och tillika kännetecken som utkristalliserar sig ur ovan nämnda studier är som följer:

- Stora projekt innefattar ofta stora och stundtals tongivande aktörer. Aktörerna är ofta av olika slag. Såväl myndigheter, företag, kommuner som ideella föreningar kan delta i ett och samma projekt. Antalet aktörer som är involverade i ett stort projekt kan ibland vara ganska omfattande.
- Stora projekt betraktas ofta som extraordinära och speciella. T.ex. är Globen i grund och botten en helt vanlig arena avsedd för allehanda evenemang, men genom sin särpräglade arkitektur betraktas den som extraordinär. Ofta kräver stora projekt också speciella och oortodoxa lösningar vad gäller allt ifrån teknik till organisation.
- Det framstår som om stora projekt hyser stundtals konflikterande mål. Olika aktörer förefaller ha olika mål med ett gemensamt projekt.

- Stora projekt är i hög utsträckning öppna för insyn. Eftersom slutresultatet för de flesta stora projekt berör allmänheten samt att deltagande aktörer ofta är myndigheter eller andra offentliga organ blir det stora projektets process en fråga för allmänheten. Genom massmedias bevakning kan ett stort projekt sägas äga rum inför öppen ridå och det verkar således samspela med sin omgivning.
- Det som till stor del gör att stora projekt betraktas som stora är de omfattande resurser som krävs. Framst gäller det ekonomiska resurser och särskilt då användandet av allmänna medel. Inte minst användandet av allmänna medel tenderar att dra till sig massmedias intresse.
- En företeelse som ofta verkar präglade stora projekt är förekomsten av oklarhet. I synnerhet förefaller det råda oklarhet ifråga om projektets mål men även själva planerandet och projektprocessen hyser en stundtals omfattande oklarhet.

### 3.4 Därför en egen teori

Ovanstående definition ger en bild av stora projekt som verkar ha ganska lite gemensamt med de mer ordinära projekt som beskrivs i den traditionella projektlitteraturen. Det inifrån-och-ut-perspektiv som genomgående verkar tillämpas hos den traditionella projektlitteraturen framstår som föga användbar för stora projekts del. Framst eftersom konsekvensen blir att projektet behandlas som frikopplat från sin omgivning. Det stora projektet samspelar med sin omgivning vilket kräver en begreppsapparat som tar ett helhetsgrepp på situationen. Ytterligare en stor brist hos den traditionella projektlitteraturen är dess fokusering på att presentera mer eller mindre färdiga paket av projektledningsmetoder. Dessa inriktar sig på att ge praktisk vägledning i frågor om planering och styrning av projekt, där mer teoretiska och begreppsförklarande resonemang är sällsynta. Den existerande projektlitteraturen kan således inte ge en adekvat begreppsapparat för att beskriva fenomenet stora projekt. Det krävs en ny teori.

## 3.5 Tankar om utvecklande av teorier

### 3.5.1 Burkes pentad

Den grundläggande vetenskapliga frågan är enligt Kaplan (1964 s.85) ”*What the devil is going on around here?*” Det kärnfulla uttrycket kan tyckas hysa ett visst vetenskapligt förakt, men det rymmer faktiskt den enda fråga som varje studie behöver ställa, d.v.s. ”vad är det som pågår?”. Dock är uttrycket lite väl korthugget för att utgöra en mer solid bas att bygga vidare på. I denna studies strävan efter att beskriva fenomenet stora projekt behövs däremot en i grund och botten likvärdig frågeställning vad gäller ”vad det är som



pågår” men som i en eftersträvad enkelhet likväl klarar av att utgöra en solid samhällsvetenskaplig bas.

Ett ofta förekommande samhällsvetenskapligt fenomen är att enbart ett visst perspektiv av en situation betraktas (Asplund 1980). Det kan vara fråga om att studera miljöfaktorers inflytande, eller att lägga tonvikten vid någon slags scenisk betingelse som i slutändan får utgöra den allenarådande förklaringen till ett fenomen. Asplund protesterar gentemot denna reduktionism genom att framhäva behovet av att se till helheten och väljer att särskilt lyfta fram Burke och hans så kallade ”pentad”.

Genom att hämta inspiration från detektivromanernas värld går det att ställa samma typ av frågor som en brottsutredare gör och som Burke (1945, 1962 enligt Asplund 1980) har sammanfattat i sin ”pentad”, nämligen: *Vem gör vad med vilka medel i vilket syfte på vilken scen.*

Att fråga ”vem som gör vad och varför” etc. kan vid en första anblick framstå som en ganska elementär och nästintill trivial fråga. Men Burkes ”pentad” är genial i sin enkelhet genom att den är heltäckande. Det går inte att reducera ”pentaden” till färre än fem delfrågor eftersom det ohjälpligt leder till att en viktig aspekt av det fenomen som studeras blir förbigånget. Inte heller är det nödvändigt att utöka frågeställningen med ytterligare aspekter eftersom de alltid utgör en variant av de ursprungliga fem delfrågorna. ”Pentaden” kan enkelt illustreras med hjälp av en liten berättelse. En fånge (*vem* som gör något) använder sig av en såg (*det medel* som används) för att såga sig igenom gallret (*vad* som händer) för att kunna fly (*syftet*) ur det fängelse (*scenen*) där han/hon sitter fängslad.

Denna studie har valt att använda Burkes ”pentad” som en slags grundläggande frågeställning på vilken nya eller existerande teorier kan appliceras. Genom att utgå från Burkes pentad och till denna foga existerande begrepp uppnås en helhetsbild, en teori om stora projekt skapas. Det som här utgör ett nytänkande är att sammanföra och länka existerande teorier och begrepp till en mer enhetlig teori och som därmed kommer att ge en helhetsbild. Förfarandet har stora likheter med Morgans ”Organisationsmetaforer” (1999) där olika metaforer används för att belysa en viss partiell del. Morgan ger därmed en helhetsbild genom att använda sig av flera olika perspektiv som var och ett för sig inte räcker för att ge en helhetsbild, men som sammantaget åstadkommer en beundransvärd helhet. Således har Morgans metaforer här fått tjäna som en inspirationskälla vad gäller att åstadkomma en helhetsbild, men själva metaforbegreppet i sig har endast använts för att binda samman Burkes ”pentad” med ”monoliterna” med hjälp av en matematisk metafor.

### 3.5.2 En matematisk metafor

En elementär matematisk funktion kan uttryckas i form av en kurva eller ”en rät linje” som helt enkelt kan ritas upp genom att olika siffervärden sätts in i funktionen. T.ex. ger funktionen  $y=2*x + 3$  upphov till en rät linje som skär y-axeln (då  $x=0$ ) vid  $y=3$  och x-axeln (då  $y=0$ ) vid  $x=-1,5$ . Om ekvationen istället hade formulerats som  $y=2*x + A$  hade

det varit omöjligt att rita en enskild rät linje eftersom  $A$  utgör en okänd konstant. Det enda som går att utläsa ur ekvationen  $y=2*x + A$  är att det är en rät linje. Således hade det varit nödvändigt med mer information, t.ex. att  $A=1$ , för att lyckas åstadkomma en rät linje. Konstanten  $a$  utgör således ett slags gränsvillkor för att kunna åstadkomma den eftersträvansvärda räta linjen.

Som den intelligenta och medvetna läsaren redan har observerat går det att åstadkomma oändligt mycket mer komplicerade ekvationer som med många okända variabler och konstanter behöver ytterligare information för att kunna nå sin lösning.

Genom att inta ett likvärdigt förhållningssätt till Burkes ”pentad” som till en matematisk ekvation, kan ”pentaden” betraktas som en matematisk ekvation med många okända konstanter. ”Pentadens” fem delfrågor kan inte ge upphov till någon mer komplett bild av det som studeras utan att närmare specificera de konstanter som ingår. De konstanter som kan sägas ingå i lösningen av ”pentaden” är att betrakta som redan existerande kunskap inom eller i nära anslutning till det område eller fenomen som studeras. Existerande teorier kan sägas utgöra en eller flera fasta punkter, eller gränsvillkor för att använda ett matematiskt uttryck, som den uppställda frågeställningen, i detta fall Burkes ”pentad”, behöver för att i slutändan kunna generera en helhetsbild.

På samma sätt som det vid lösandet av en matematisk ekvation behövs kunskap om de okända konstanterna behövs det vid besvarandet av ”pentaden” kunskap om de redan existerande teorierna och studierna eftersom de utgör gränsvillkor vilka är nödvändiga för att ”lösa” ”pentaden”. Dock kan existerande studier ej behandlas som fullständigt rigida gränsvillkor vilka mer eller mindre oreserverat måste beaktas. Det är mer fråga om att de skall ses som en slags hänvisning åt en viss riktning.

Vid skapandet av en teori för stora projekt är grundtanken därmed att utgå från ett holistiskt perspektiv där olika företeelser söker sin förklaringsgrund. En förklaring som därmed uppnås genom att ställa frågan om vem som gör vad etc... och med den frågeställningen som utgångspunkt, samt med de gränsvillkor som ”monoliterna” uppvisar, applicera existerande samhällsvetenskapliga teorier vilka här antas beskriva olika perspektiv av stora projekt. De existerande teorierna och betraktelsesätten utgör i sig inga nya teorier. Det som skapar en ny teori är att tillämpa och kombinera existerande teorier på ett tidigare föga utforskat fenomen, i detta fall är fenomenet stora projekt.

### **3.6 Vilka begrepp behövs**

Genom att nu sammanföra de betraktelsesätt och slutsatser som har presenterats i detta kapitel går det att skapa en mer utvecklad frågeställning som den vidare teoriutvecklingen kan använda som bas. Den så kallade utvecklade frågeställningen kan sägas utgöra en syntes av Burkes ”pentad” och de slutsatser som monoliterna uppvisar, vilka under den matematiska metaforens förhållningssätt ger en utgångspunkt för det vidare arbetet.

Den utvecklade frågeställningen ser ut som följer:

- Den process som ett projekt utgör behöver en beskrivning som kan klargöra hur de många olika aktörerna agerar och samverkar på den scen som det stora projektet utgör.
- Aktörer förefaller härstamma från olika sfärer, där det verkar råda stora skillnader i fråga om såväl prioriteringar som värderingar.
- Ett stort projekt tar sin början i och med att ett behov identifieras vilket kan vara lösningen på ett eller flera problem och där lösningen betraktas som extraordinär. Att lösningen betraktas som extraordinär kan ha sin grund i att den ses som annorlunda och oortodox.
- Dessutom tillkommer det faktum att ett stort projekt är en relativt öppen process där olika aktörer inte bara samverkar med varandra utan även med det omgivande samhället.
- Även om själva den uttalade uppgiften eller målet med projektet i sig framstår som relativt klart, t.ex. byggandet av en stor bro, ter sig målen för den enskilde aktörens deltagande som olika i förhållande till de övriga aktörerna i projektet.
- Stora projekt är mycket resurskrävande, men att förutse resursbehovet för ett stort projekt förefaller vara en svår uppgift.
- Det verkar finnas ett dominerande inslag av oklarhet i processen inom det stora projektet.

Den utvecklade frågeställningen ger starka antydningar att det inte är möjligt att åstadkomma en teori som strikt följer ”pentadens” eleganta struktur. Snarare handlar det om att låta pragmatism råda genom att acceptera en viss teoretisk överlappning under förutsättning att den eftersträlvade helheten besvarar den utvecklade frågeställningen.

## 4. Första teoriutvecklingen

---

*I detta kapitel presenteras de teorier som använts för att uppnå studiens syfte. För att ge en struktur åt den helhetsbild som eftersträvas av stora projekt, sker en grov indelning i stora projekts kontext samt de mest framträdande företeelserna, begreppen, vilka präglar stora projekt. Kapitlet utgör den första teoriutvecklingsdelen.*

---

### 4.1 Kontext och begrepp

Som nämnts i det tidigare kapitlet tar teoriutvecklingen sin utgångspunkt i den utvecklade frågeställningen som har framträtt utifrån de tidigare studierna, ”monoliterna”, samt Burkes ”pentad”. Eftersom teoriutvecklingen bygger på att existerande teorier används för att besvara den utvecklade frågeställningen är detta kapitel upplagt med denna som grund. Men som sedan har fått utformas utifrån de mest lämpade teorier som har stått att finna. Således följer inte teoriutvecklingen samma strikta uppläggning som Burkes ”pentad” ursprungligen ger sken av. Istället har ett mer pragmatiskt angreppssätt anammats för att de bäst lämpade teorierna skall kunna framträda något så när samlade under egna rubriker, vilket i sig ger en pedagogisk poäng.

Genom att låta Burkes ”pentad” fortsätta tjäna som en inspirationskälla går det att åstadkomma en pedagogisk presentation av teorin. Burkes ”pentad” kan ses som en beskrivning av ett skådespel där skådespelare och den scen de befinner sig på utgör ett slags statiskt tillstånd vilket kan benämnas kontext. Kontexten är således en ögonblicksbild som mer beskriver den grundläggande strukturen än vad som de-facto händer på scenen, d.v.s. själva agerandet. Det sistnämnda har denna studie valt att benämna som begrepp vilket innefattar de företeelser som mer beskriver händelserna på scenen.

### 4.2 Kontexten

Att försöka beskriva den arena som stora projekt utspelar sig på är långtifrån trivialt. Först och främst handlar det om att åstadkomma en beskrivning som inte är alltför generaliserande och som samtidigt ger en rättvisande bild av situationen. Eftersom det inte finns ett enskilt perspektiv som ensamt ger en god bild av det stora projektets arena, har olika teorier använts. Och där respektive teori har gett en avgränsad och partiell bild av situationen. Detta i syfte att spegla den mångfald av synsätt som står till buds, samt

för att försöka ge den rådande komplexiteten en såväl rättvis behandling som någon form av struktur.

#### **4.2.1 Arena, omvärld eller kontext**

Inom den samhällsvetenskapliga litteraturen har begreppet scen inte vunnit någon större genomslagskraft. Däremot har termen omvärld fått stor spridning och kommit att diskuteras alltmer under senare år, och särskilt då sett ur perspektivet hur en organisation förhåller sig till sin omvärld. Samspelet mellan organisationen och omvärlden har resulterat i att vissa företeelser i omvärlden anses påverka organisationen i olika hög grad och på olika sätt. Dessa så kallade miljöteorier har resulterat i bl.a. utbytesteorin, resursberoendeperspektivet, transaktionskostnadsteorin etc... Försök har gjorts till att samla dessa olika miljöteorier till en mer sammanhållande beskrivning. Ett utslag av detta går att finna hos Starbuck (1973) som efter en genomgång av dåtidens miljöteorier kom fram till slutsatsen att "organisationer är kullar i en institutionell geografi". Sett ur ett smått illasinnat perspektiv kan slutsatsen betraktas som ett försök till att sammanfatta alltför mycket i en enda slagkraftig mening, vilket har lett till total oanvändbarhet. Dock visar slutsatsen på svårigheten att särskilja organisationen från sin omgivning.

Att betrakta organisationen och omvärlden som mer eller mindre separata företeelser har sedermera kommit att övergå i att se organisationen och omvärlden i ett sammanhang, i en kontext. Kontextbegreppet innebär att organisationen och dess handlingar måste förstås i den situation/omvärld som de uppstår (Berg 1991). Författare har olika synsätt på vad som bör ligga i begreppet kontext och det går idag inte att finna någon entydig definition. Dock kan det säkerställas att användandet av begreppet kontext innebär att det är organisationen och dess handlingar/samspel med omvärlden som beskriver det som studeras.

Kontextbegreppet ger även upphov till en frågeställning om det ömsesidiga förhållande som råder mellan organisationen och dess omvärld. Även om användandet av kontextbegreppet implicerar en helhet är det av intresse att avgöra hur, och om, en organisations handlande påverkas av den kontext den befinner sig i. D.v.s. innebär de olika begränsningar och företeelser som finns i organisationens omvärld att organisationen i huvudsak måste anpassa sig till denna omvärld. Eller kan organisationen agera relativt fritt i sin omvärld och kanske rent av även påverka denna till sin fördel. Den förstnämnda beskrivningen står att finna hos det populationsekologiska perspektivet (se t.ex. Hannan och Freeman 1977, 1999) vilket de facto innebär att organisationen främst måste anpassa sig till sin omgivning för att överleva. Det sistnämnda perspektivet går att finna hos de flesta moderna managementböcker som beskriver hur en organisation påverkar sin omgivning i syfte att uppnå sina mål.

Ovanstående beskrivning ger vid handen att den kontext som stora projekt befinner sig i antingen sätter stora begränsningar och villkor för projektets genomförande. D.v.s. det är projektet som måste samspela med kontexten. Eller också har kontexten, oavsett

utseende, ett relativt begränsat inflytande på projektet. D.v.s. projektet kan i högre grad välja hur, samt i viss mån om, det samspelar med kontexten. Denna studie har valt att främst betrakta situationen ur det förstrnämnda perspektivet eftersom tidigare beskrivningar av kännetecken hos stora projekt verkar ge en bild av det stora projektet som mycket öppet gentemot sin omgivning. Att därmed behandla omvärlden som en beroende variabel framstår således som det mest logiska alternativet.

#### **4.2.2 Aktör eller intressent**

I ett stort projekts kontext finns det såväl aktörer som intressenter. Respektive uttryck används inom den samhällsvetenskapliga disciplinen ofta på ett sådant sätt att de kan betraktas som utbytbara med varandra. Dock finns det vid utvecklandet av denna teori ett behov av att särskilja de åt i syfte att erhålla en tydligare bild av situationen.

Benämningen aktör används ofta för att definiera alltifrån en enskild individ till en hel nationalstat. Det är sammanhanget som definierar vad som är lämpligt att benämna aktör. För stora projekt går det att betrakta samtliga organisationer (med en viss reservation för enskilda individer), vilka befinner sig i kontexten och därmed påverkar projektet, som aktörer. Tyvärr kan det leda till en viss begreppsförvirring eftersom aktörer huvudsakligen då måste beskrivas utifrån sina syften och mål med sitt deltagande i kontexten. Genom att istället begränsa benämningen aktör till de som direkt deltar i projektet, kan en mer eller mindre tydlig avgränsning mellan projektet och dess kontext göras. Med ett deltagande i projektet torde i huvudsak ett på mer avtalsmässig väg grundat deltagande kunna avses. Att benämna det för ett juridiskt grundat deltagande är antagligen inte helt korrekt enligt den juridiska disciplinens terminologi, men det ger en ganska tydlig illustration av vad som menas.

Ytterligare en fråga som måste besvaras är om det går att avgränsa projektet från sin omgivning. Att skapa en gräns mellan projektet och dess kontext är inte en självklarhet. Stora projekt har ingen klart definierad gräns eftersom de är att betrakta som öppna gentemot sin omvärld. Men genom att ganska fritt anamma Pettigrews (1987) förespråkande av en yttre och inre kontext, går det ändå att ge ett stort projekt en slags ”gräns”. Den inre kontexten kan ses som aktörernas juridiskt kopplade deltagande i en process som syftar till att uppnå ett mål. Den yttre kontexten kan betraktas som bestående av ett antal intressenter vilka försöker påverka projektet.

Begreppet intressenter härstammar från intressenteorin vilken syftar till att ge en struktur åt de många grupper som försöker tillvarata sina intressen inom ramen för en viss verksamhet (Nygaard 2002). Genom att dessa olika grupper har relationer med den verksamhet de försöker påverka hoppas de att verksamheten skall bedrivas i en för gruppen önskvärd riktning. Eftersom det förekommer många olika grupper i samhället med stundtals motstridiga åsikter om hur en viss specifik verksamhet skall bedrivas ger intressenteorin en ganska konfliktfylld bild. Enligt Carroll (1996) kan intressenternas intressen delas in utifrån följande förhållanden, eller rättare sagt utifrån vilken typ av krav en intressent ställer. Dessa är; intressen, rättigheter (såväl juridiska som moraliska) samt ägarskap. Att strikt indela en intressents krav i något av dessa fack låter sig

troligen inte göras eftersom ett enskilt krav, t.ex. att ta hänsyn till miljön, torde hysa flera dimensioner. Dessutom borde en grupps gemensamma intresse i grund och botten kunna bygga på flertalet olika typer av krav.

Sett i ett större sammanhang kan intressenterna ställa krav på projektet, såväl vad gäller själva processen som slutmålet. Beroende på i vilken utsträckning en intressent är benägen att hota eller samarbeta med det stora projektet måste olika förhållningssätt till intressenterna beaktas. Gentemot en intressent som är benägen att hota måste någon form av försvar eller bevakning vidtagas. För en intressent som är mer inriktad på samarbete är det främst engagemang alternativt någon form av direkt samverkan som lämpar sig bäst (Nygaard 2002). Sammantaget ger intressentteorin en normativ bild av kontexten och där kontexten kan sägas ställa krav på projektet vilka har sitt ursprung i intressenterna.

#### **4.2.3 Medias roll i kontexten**

Som tidigare nämnts är en av definitionerna på ett stort projekt att det är föremål för massmedial uppmärksamhet. I förhållande till andra intressenter/aktörer intar media därmed en särställning. Det som tilldrar sig medias uppmärksamhet är den inverkan som de flesta stora projekt har på medborgarnas situation. Antingen genom att ett projekt direkt berör ett antal medborgare, t.ex. tvångsinlösen av fastigheter för att bereda plats för ett större byggprojekt. Eller genom att ett projekt finansieras med hjälp av allmänna medel. Här finner media det således intressant att granska eftersom det inom journalistkåren finns en uppfattning om att den enskilda människan lätt kan hamna i kläm när stora aktörer strävar efter att uppnå sina mål, och det finns ett stort nyhetsvärde i denna typ av konflikt (Hvitfelt, Nygren 2000). Media betraktar det därmed som absolut nödvändigt att granska stora projekt vilket därmed får konsekvenser för de aktörer som deltar i projektet. De politiska aktörerna ser det ofta som självklart att ett projekts framåtskridande behandlas i media eftersom det ger uppmärksamhet åt ett av de egna målen nämligen att få uppmärksamhet i media. För aktörer som härstammar från näringslivet är denna uppmärksamhet inte lika självklar.

Det finns två grundläggande synsätt på media, kanalmodellen och aktör-utbudsmodellen (Asp 1997). I kanalmodellen antas media fungera som en länk mellan medborgarna och makthavarna (läs politiker/företag), där frågor och ämnen som berör medborgarna uppmärksammas och analyseras för att makthavarna sedermera skall kunna reagera på de uppmärksammade frågorna. Inom ramen för kanalmodellen finns olika åsikter i vilken mån media är, eller bör vara, aktivt i denna process. Huvuddraget är dock att media främst reagerar, istället för agerar, på händelser i samhället. I aktör-utbudsmodellen ses media istället som en aktör vilken aktivt agerar i samhället och påverkar de övriga aktörerna. Media har här ett utbud vilket får återverkningar på de övriga samhällsaktörernas agerande. Aktör-utbudsmodellen verkar idag ha fått stor genomslagskraft inom medieforskningen. Media betraktar sig själva som aktiva aktörer och är medvetna om den roll de spelar i samhället (Asp 1997, Strömbäck 2000).

Medias roll i ett stort projekt får stora likheter med de teorier som beskrivs inom ramen för agendasättande (Lippman 1922, 1997 enligt Strömbäck 2000). Enligt denna teori kan media inte påverka vad medborgarna och makthavarna (läs aktörer inom politik och näringsliv) *skall tänka*. Men de kan påverka vad de *skall tänka på*. Genom att media lyfter upp en viss fråga får den automatiskt ett stort utrymme i debatten vilket leder till att de beslut som fattas i ljuset av denna debatt får en viss utformning. Media får därmed en mycket stor påverkan på ett stort projekts utvecklingsförlopp.

#### 4.2.4 En institutionell kontext

För att ge en bredare bild av kontexten kan den beskrivas utifrån teorin om institutionella omgivningar. Kontexten kan sägas vara institutionellt präglad (Nygaard 2002, vilket nedanstående bygger på). Den institutionella teorin förklarar hur intressenternas krav på en viss verksamhet utvecklas. T.ex. kan intressenter kräva ett mer ekologiskt tänkande eftersom miljöhänsyn idag har blivit en institution. Att något är en institution innebär att det kan definieras som stabila samhällsskapande spelregler. Institutionsbegreppet ger en fastare grund och förklaring till de krav som kan ställas på en viss verksamhet, än vad t.ex. intressentteorin kan göra. En verksamhet kan därmed sägas vara underställd breda institutionella strukturer.

Institutionsbegreppet bygger i grund och botten på legitimitet. En verksamhet måste inte enbart vara effektiv sett ur en mer teknisk och/eller ekonomisk synvinkel utan måste även vara legitim i fråga om vilka medel som används samt vilka mål som skall uppnås. Omgivningen (läs kontexten) bestämmer vad som är att betrakta som legitima mål och medel. Kontexten säger därmed vad som är giltigt och acceptabelt. Att en verksamhet uppfattas som legitim innebär att den är socialt godtagbar samt erkänd. Medan intressentteorin behandlar legitimitet mer som en resurs ses det hos den institutionella teorin mer som ett samhällsmässigt grundvillkor. Således finns det i kontexten inbyggda grundläggande stabila förväntningar om vad som är legitimt och en verksamhet måste förstå och vara i samklang med kontextens krav på legitimitet.

I en institutionaliserad kontext går det i stora drag att urskilja fyra typer av institutioner:

- Staten och andra politiska institutioner vilka använder den politiskt kontrollerade lagstiftningen för att reglera olika verksamheter.
- Yrken och fack vilka genom användandet av etiska regler och normer påverkar verksamheter.
- Andra organisationer vilka kan ha fått en institutionell status i förhållande till andra organisationer, t.ex. kan vissa branschorganisationer betraktas som institutioner.
- Kulturen, vilket betecknar de gemensamma antaganden och beteendemönster som präglar ett samhälle.

Sammantaget är en verksamhet som opererar i en institutionell kontext är underställd många olika institutioners påverkan. Om t.ex. tillräckligt många intressenter kräver en ökad miljöhänsyn kommer miljöhänsyn att bli institutionaliserat. När något blir institutionaliserat, d.v.s. blir en institution, kan processen karaktäriseras på flera olika sätt. Beroende på synsätt kan institutionalisering ses som; en kamp, rationella val, en



omedveten process samt en politisk process. Slutsatsen blir att institutionalisering är en mycket komplex process som inte har en entydig beskrivning men som likväl äger rum kontinuerligt i kontexten.

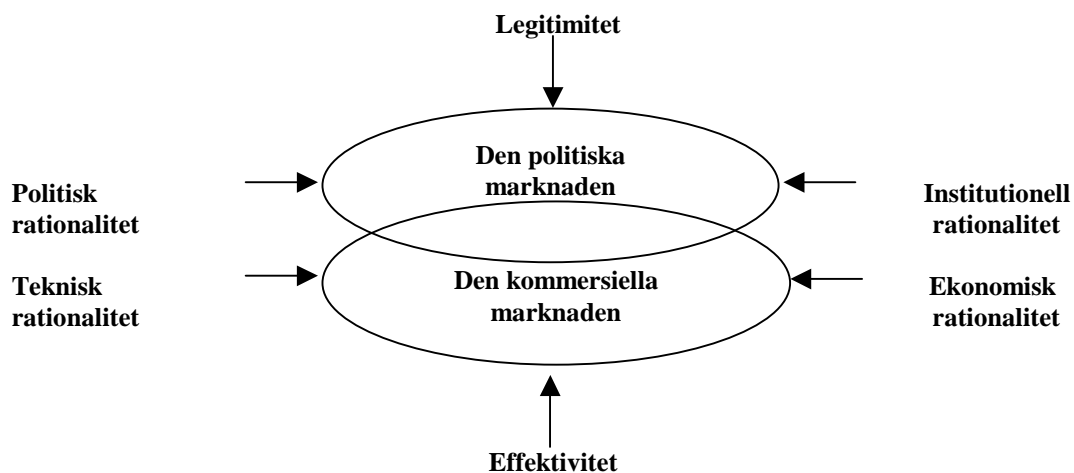
#### **4.2.5 Den dubbla marknadslogiken**

Ytterligare en beskrivning av kontexten ges av Berg (1991, vilket nedanstående bygger på). Han har valt att tala om två olika marknadstyper, den kommersiella marknaden samt den politiska marknaden. Dessa påverkas av olika rationaliteter samt värderar företeelser utifrån olika kriterier. Att tala om en dubbel marknadslogik är vid en första anblick inte självklart. Dock gör det faktum att de stora skillnader som kan råda mellan såväl olika aktörer som intressenter, att den tidigare presenterade institutionella kontexten behöver vidgas och utvecklas för att på ett tydligt sätt försöka beskriva verkligheten.

Den kommersiella marknaden styrs i grund och botten av ett konkurrenstänkande och ett konkurrenssystem som marknadens aktörer inte har möjlighet att påverka. Det som främst tilldrar sig intresse är att uppnå en effektivitet i syfte att kunna generera vinst. Effektivitet kan nås genom att på bästa sätt förstå och utnyttja de tekniska och ekonomiska restriktioner som finns på marknaden. En organisation överlever och utvecklas således genom en effektiv produktionsprocess och en konkurrenskraft där värderingen av detta sker på marknaden. Långsiktig överlevnad kan enbart nås genom att generera vinst vilket kan betraktas som ett mått på anpassningsförmåga gentemot omgivningen. (Detta synsätt överensstämmer med det tidigare nämnda populationsekologiska perspektivet.)

Den politiska marknaden styrs främst av legitimitet. En organisation som är verksam på den politiska marknaden eftersträvar legitimitet i syfte att kunna få stöd för sin sak, samt för att kunna attrahera resurser som är nödvändiga för verksamheten. Istället för att som på den kommersiella marknaden uppnå effektivitet, d.v.s. vinst, gäller det att på den politiska marknaden uppnå legitimitet. Detta sker genom anpassning till de institutioner som reglerar verksamheten inom det för organisationen specifika området, samt genom att anpassa verksamheten till de svängningar som sker i den allmänna opinionen, d.v.s. det som är politiskt rationellt. Dock kan en alltför följsam organisation betraktas som utslätad och intetsägande vilket kan resultera i förlorat politiskt stöd och därmed minskad legitimitet. Den politiska marknaden innebär en balansgång. Det som organisationen på den politiska marknaden försöker uppnå är att bli sedd som en legitim företrädare för starka och rättmätiga samhällsintressen. Alternativt att erhålla legitimitet genom att utföra viktiga samhällsuppgifter.

I sin mest renodlade form utesluter respektive marknad varandra. En rent politisk marknad har ingen plats för konkurrens och en renodlad kommersiell marknad har ingen plats för legitimitet. Att dela in kontexten i två väsensskilda marknader är dock inte rimligt. Den kontext som möter organisationer av olika slag är blandningar av de båda marknadstyperna. En bild kan skapas (se nedan) som visar på den överlappning som sker mellan den politiska och kommersiella marknaden.



De flesta verksamheter befinner sig inom det överlappande området och måste ta hänsyn till både effektivitet och legitimitet vilket i allra högsta grad gäller för stora projekt.

#### 4.2.6 Nätverk

De hittills presenterade teorierna om kontextens beskaffenhet ger en god bild av de mer grundläggande förutsättningarna som påverkar ett stort projekt, men de ger inget riktigt bra svar på hur olika aktörer/intressenter samverkar. Svaret ges i form av nätverksteorin som genom sitt mer systemiska synsätt beskriver hur samverkan mellan aktörer/intressenter ser ut. Nätverksteorin kan sägas ta konsekvensen av att det existerar relationer mellan aktörer/intressenter och att det därmed inte är fråga om någon mer eller mindre anonym marknad.

I grund och botten kan ett nätverk sägas bestå av en struktur och en process som syftar till att skilja mellan form och innehåll. Även om strukturbegreppet i huvudsak har behandlats ovan under benämningen kontext, finns det all anledningen att återknyta till kontextbegreppet för att erhålla det helhetsperspektiv som eftersträvas i denna studie. (Nygaard 2002)

Nätverksstrukturen bygger på att det finns aktörer som har relationer. Aktörerna kan vara alltifrån enskilda individer (personliga nätverk) till organisationer (verksamhetsnätverk), och där det är dessa aktörers uppsättning av relationer med varandra som karakteriserar själva nätverksstrukturen. Ett nätverk låter sig därmed svårligen avgränsas. Att åstadkomma någon form av organisationsskiss över ett nätverk resulterar vanligtvis i en överskådlig teckning med många "streck" som symboliserar aktörernas relationer. I försök att minska denna överskådlighet kan relationerna delas in i olika zoner beroende på hur pass "nära" det studerade verksamhetens kärna en aktör befinner sig. (Nygaard 2002)

Enligt Håkansson och Snehota (1994) kännetecknas en nätverksstruktur vanligtvis av att vara;

- kontinuerlig, vilket innebär att det finns en viss stabilitet i relationerna inom nätverket,
- komplex, vilket innebär att det ofta är många personer på olika organisatoriska nivåer i de nätverk som verksamheter ingår i,
- symmetrisk, vilket innebär att nätverkets aktörer har en likartad resursinsats (få fripassagerare) och att initiativ till t.ex. nya aktiviteter är jämt fördelade mellan aktörerna,
- informellt, vilket innebär att man sällan hänvisar till kontrakt eller liknande juridiska företeelser i samband med samarbetet inom nätverket.

Processen i ett nätverk är mest intressant att betrakta i form av sociala relationer, eller närmare bestämt ekonomiska relationer i en social kontext. Det utbyte av resurser (materiella, finansiella, information, etc...) som sker kan inte betraktas som en händelse skild från sitt sociala sammanhang. Relationerna i ett nätverk är både av ekonomisk och social karaktär och benämns invävning (embeddednes på engelska). En resurs är således enligt nätverksperspektivet ingen neutral företeelse. Beroende på vilken aktör som tillhandahåller en resurs bedöms den olika. T.ex. är information från en tillförlitlig aktör mer "värd" än samma information från en mindre känd aktör. En resurs måste således ses i sitt sociala sammanhang (Nygaard 2002). Själva basen för relationen mellan aktörer grundar sig på begreppet förtroende vilket är ett mycket komplext fenomen, men som i huvudsak kan sägas bygga på en förutsägbarhet i agerandet mellan individer. Förtroende är en process som skapas i den dagliga verksamheten och som inte går att delegera eller behandla som en statisk konstant (Planander 2002).

Håkansson och Snehota (1994) anger även vad som kännetecknar ett nätverks processer, vilka är att vara;

- adaptiva, vilket innebär att det finns en hög grad av imitation av produktionsprocesser, administrativa procedurer samt andra aktiviteter mellan aktörerna,
- präglade av en atmosfär av samarbete,
- socialt grundade, vilket innebär att de grundas på personlighet (det subjektiva) och förtroende,
- rutinpräglade, vilket innebär att det sker en institutionalisering av roller och uppgiftslösningar.

Det går att karakterisera nätverk som starka eller svaga. Starka nätverk är strukturellt mycket stabila, komplexa, symmetriska och grundade på informella relationer, samt är processmässigt mycket adaptiva och har såväl en samarbetsanda som en institutionalisering av roller. Svaga nätverk är fragmenterade, asymmetriska, har få och enkla relationer samt en mer formell struktur. Processen i svaga nätverk kan beskrivas som ad-hoc präglad vad gäller relationerna med en utspriddhet och låg påverkansgrad. (Nygaard 2002)

Sammantaget ger anammandet av ett nätverksperspektiv en långt ifrån tydlig och klar bild av det fenomen vi studerar. Nätverksteorin ger inga enkla redskap för att kunna bringa klarhet i ett specifikt nätverk. Istället ger teorin ett antal mer övergripande begrepp som kan användas för att karaktärisera en viss nätverksstruktur. Att åstadkomma en tydlig bild av ett nätverk låter sig däremot knappast göras. Snarare handlar nätverksteorin främst om att erkänna tillvarons stora komplexitet.

### **4.3 Begreppen**

I studiens strävan efter ett helhetsperspektiv beskrevs stora projekts kontext men, utifrån ett sådant perspektiv går det inte att utelämna företeelserna (läs begrepp). Företeelserna präglar stora projekt och den process som äger rum i kontexten, och att ensidigt beskriva kontexten alternativt företeelserna skulle ge en för smal bild av stora projekt. Vidare är det ej möjligt att dra skarpa skiljelinjer mellan arena, process och företeelser. Här presenteras företeelserna i följande ordning mål, resurser samt oklarhet.

En enskild aktörs deltagande i ett stort projekt förklaras av dennes strävan efter att förverkliga personliga mål, eller mål kopplat till organisationen. Likaså är målen för den enskilda aktören flera och i många fall utvecklas målen efterhand som projektprocessen framskrider. Resurser kopplas till projektet och förs in i processen genom aktörerna. En företeelse som ofta verkar präglar stora projekt är förekomsten av oklarhet. I synnerhet verkar det råda oklarhet ifråga om projektets mål men även själva planerandet och sammansättningen uppvisar ett inslag av oklarhet.

### **4.4 Mål**

Stora projekt etableras med det uttalade syftet att hantera och lösa ett speciellt problem eller en specifik situation. Varvid aktörer från såväl den offentliga sektorn som det privata näringslivet samarbetar inom ramen för detta uttalade syfte under en begränsad tid.

Att eftersträva mål och att precisera dessa har inom olika discipliner länge varit ett rättesnöre, men under de senaste åren har detta alltmer kommit att ifrågasättas. Och likaså framstår begreppet mål i sig som både diffust och tvetydigt. Det råder således stor oenighet vad gäller såväl målprecisering som benämningen av begreppet mål.

Vidare uppvisar processen i de flesta fallen endast en fasad som är löst kopplad till projektets konkreta resultat. Ty bakom denna bild döljer sig en mer komplex verklighet som speglas i den process som äger rum vid stora projekt. Att ensidigt fokusera på projektets uttalade syfte är således en alltför snäv begränsning av vad som sker.

#### 4.4.1 Hur definieras mål

Mål anges ibland i ett siffervärde eller så kan målet vara mer officiellt stadgat i en affärsidé, men det egentliga målet kan också vara något annat än det som officiellt framhålls. Vidare kan det även finnas flera olika typer av mål som gäller för en och samma organisation eller aktör. (Engwall 1995)

En tydlig tankebanan som går att finna inom området strategiska allianser är målprecisering, vilket uppfattas vara en i synnerhet viktig punkt vid skapandet av olika samarbeten. Med det menas att respektive aktörs bidrag till samarbetet bör fastställas och likaså bör kriterierna för framgång tydligt fastställas (Hamel 1991).

Mål har i alla tider varit viktiga i den politiska diskussionen. All styrning förutsätter att den styrande har en idé om vart denne vill komma. Det denne vill uppnå med sin styrning kallas numera ofta för mål. Men, många gånger råder det skiftande uppfattningar inom den offentliga sektorns organisationer om vad mål och målstyrning egentligen handlar om. Att skriva oklara mål har blivit en konst. (Rombach 1991)

#### 4.4.2 Hur behandlas mål

Inledningsvis nämndes att projektprocesser exponerar, dels en uttalad uppgift som berör ett konkret resultat, dels en fasad som endast är löst kopplad till processens konkreta resultat. I det första fallet talas om projektets instrumentella funktion och i det senare fallet om projektets substantiella/symboliska funktion. March och Olsen skriver att; *"In particular, there are major symbols associated with the process itself. Status is collected and knowledge is collected. Goodwill is collected and earned. Ideology is exercised and reinforced. Information is exchanged. Training takes place."* (1976 s. 47) T.ex. utgör Öresundsbron en symbol för ökad integration och samhörighetskänsla. Och byggandet av Malmö högskola präglades av många stora visioner om hur den forna arbetarstaden skulle ta klivet in i det moderna kunskapsamhället.

Likaså nämndes det, utöver projektets uttalade uppgift, att målen för varje enskild aktörs deltagande vanligtvis är flera och att dessa mål i många fall utvecklas efterhand. Målen varierar från en aktör till en annan, från en organisation till en annan och från en samhällelig sfär till en annan. Ett och samma projekt kan för en aktör vara ett sätt att utveckla ny kompetens, medan det för en annan aktör är främst fråga om en långsiktig finansiell investering och för en tredje att visa upp organisationens handlingskraft (Sahlin-Andersson 1989). Samarbeten kan utgöra ett medel för företag att tjäna pengar men ger samtidigt tillfällen för aktörerna att mötas och agera i nya sammanhang och konstellationer. Detta möjliggör etablerandet av nya kontakter, ger tillgång till nya nätverk samt att nya samarbeten ser dagens ljus.

Stora projekt är också situationer då aktörer får tillfälle att visa upp sig eller sin organisation samt göra den synlig för övriga inom såväl projektet som omvärlden (Sahlin-Andersson 1989). Genom att en politisk organisation engagerar sig i ett projekt,

kan den uppnå legitimitet genom att sociala normer och omgivningens föreställningar om acceptabelt beteende reflekteras (Meyer, Rowan 1977). Utifrån ett sådant resonemang döljer sig ofta ett motiv i form av att stödja ett projekt för ”den goda sakens skull”.

Projekt kan även uppfattas som arenor för den politiska debatten eller som ett sätt för politiker att nå ut med sitt budskap till väljarna samt för att fånga upp intressen och forma politiska ideologier (Edelman 1971, Brunsson, Jönsson 1979). Genom att skapa en positiv massmedial uppmärksamhet kring ett stort projekt har politiker en möjlighet att fånga upp nya väljare.

Vidare kan projekt ses som tillfällen för aktörerna att bevaka sina revir samt befästa eller förändra den egna eller andras positioner. Projekt innebär även ett utbyte av erfarenheter och skapar utrymme för reflektion och diskussion. Aktörerna eftersträvar att söka reda i en oklar historia eller situation. Projektsamarbetet kan också ge aktörerna en känsla av att syssla med något meningsfullt eller det kan uppfattas som ett avbrott från en rutinmässig och tråkig vardag och därmed ses som ett sätt att helt sonika ha kul. (Sahlin-Andersson 1989, March, Olsen 1976).

Å ena sidan beskrivs organisationen i projektet som en koalition av avskiljbara grupperingar som arbetar för ett väldefinierat och klart uttalad uppgift (läs instrumentell funktion) (Sahlin-Andersson 1986, Cyert, March 1963). Projektet i sig är en arena som skapar utrymme för vitt skilda mål och aktörerna har därigenom en möjlighet att tillfredsställa enskilda intressen samtidigt som de genom interaktion med andra aktörer skapar möjligheter att ingå i nya samarbeten, utbyta erfarenheter och kunskaper.

Å andra sidan beskrivs stora projekt som ett fenomen vilket avviker från ett tänkt ordnat förlopp där en fasad uppvisas som endast hänger löst samman med den uttalade uppgiften (läs symbolisk funktion). Utifrån en sådan bild ter det sig som svårt att identifiera och precisera målen för varje enskild aktör, t.ex. har det inom den offentliga sektorn blivit en konst att skriva oklara mål (Rombach 1991). Likaså skapar projektet i en del fall inte tillräckligt med utrymme för samtliga mål och intressen. Många processer kan i sin helhet eller till delar karaktäriseras som konfliktande, inkonsistenta och oklara, vilket i vissa fall kan resultera i en avsaknad av klara mål.

Men, det faktiska färdigställandet av t.ex. byggnaden eller byggkonstruktionen tyder på att ett gemensamt agerande trots till synes skilda mål är möjligt. Därmed påvisas också att gemensamma mål inte är någon förutsättning för ett gemensamt agerande (Sahlin-Andersson 1986). Aktörerna behöver således inte vara överens om gemensamma mål för att agera kollektivt. Det enda som aktörerna kräver av varandra är handling. Aktörerna delar rum, tid, och energi men de behöver inte dela en och samma vision eller intention (Weick 1979). Oklara intentionerna kan också förstås som att handling ges mening först i efterhand. Gemensamt agerande ger upphov till gemensamma mål och genom vilket intentionen med agerandet finnes. Weick skrev; *”Behaviour isn’t goal-directed, it’s goal-interpreted”* (Weick 1979, s. 195). Målen ändras och utvecklas under hela processens gång. Dessutom uppkommer nya mål som ett resultat av de aktiviteter och relationer som utvecklas i och kring själva processen:

*"If any potential collectivity, members have different interests, capabilities, preferences, and so forth. They want to accomplish different things. However, to achieve some of these diverse ends concerted, interlocked, actions are required. As a structure begins to form, members converge first on common means, not on common goals."* (Weick 1979, s. 91)

March och Olsen presenterar begreppet "Sensible foolishness" som ett sätt att se på mål och projekt. Detta synsätt hanterar mål som hypoteser, och vänder sig därmed mot målprecisering. Författarna uttrycker minnet som fiende och erfarenhet som teori. Detta kan leda till: *"If we had good technology of foolishness, it might help in a small way to develop the unusual combinations of attitudes and behaviours that describe the interesting people, interesting organizations and interesting societies of the world"* (March, Olsen 1976, s. 81). Genom att utgå ifrån nuet och därmed ta hänsyn till situationens oklarhet snarare än att ledas av klara mål och regler, kan man undvika att fastna i en låst målsättning och definition av situationens regler (Sahlin-Andersson 1989).

#### **4.4.3 Sammanfattning av mål**

Stora projekt uppvisar både en instrumentell och en symbolisk funktion. Den senare uppvisar endast en fasad som är löst kopplad till projektets konkreta resultat. Bakom denna bild döljer sig en mer komplex verklighet och att ensidigt fokusera på projektets uttalade uppgift är således en alltför snäv begränsning av vad som sker. Likaså är målen för varje enskild aktörs deltagande i ett projekt flera samt att dessa i många fall utvecklas efterhand.

Å ena sidan betonas vikten av att för alla aktörer precisera klara och tydliga mål, vilket ställs i kontrast till den bild som stora projekt uppvisar i form av kontrasterade, inkonsistenta samt oklara mål. Detta kan ses som något paradoxalt.

Att stora projekt präglas av denna paradox är inte att betrakta som ett problem vilket måste lösas, eftersom gemensamma mål inte är en förutsättning för gemensamt agerande. Aktörerna agerar gemensamt trots skilda mål, visioner och intentioner. Oklara intentioner förstås genom att handling ges mening först i efterhand. Målprecisering är således ej främjande för stora projekts framåtskridande utan verkar istället hämmande, vilket kan leda till låsta målsättningar. Projektets arena skapar ett utrymme för vitt skilda mål och ju vidare gränser desto fler mål kan tillgodoses.

#### **4.5 Resurser**

Stora projekt är resurskrävande. Projektlitteraturen visar att målen i många fall inte avvägs i begynnelsen av samarbetet gentemot finansieringsmöjligheter, möjliga uppoffringar och andra förutsättningar. Den naturligaste begränsningen som därvid uppstår är resurser.

Samtidigt visar verkligheten att den privata och offentliga sektorn i samhället alltmer har integrerats. Privata näringslivet och den offentliga - politiska sfären är idag resursmässigt starkt beroende av varandra – politik och ekonomi är inte längre åtskiljbara. Genom att samarbeta i projekt har företag och den offentliga sektorns organisationer en möjlighet att få tillgång till resurser som inte de själva kontrollerar. (Sahlin-Andersson 1989, Rombach 1991)

#### **4.5.1 Hur definieras resurser**

Resurser omfattar materiella tillgångar, monetära resurser och information som avser exempelvis kunskap av teknisk art. Men dessa resurser är även ett medel för att få tillgång till nätverk som ligger utanför den egna organisationen.

#### **4.5.2 Hur behandlas resurser**

Då stora projekt är resurskrävande kommer projektet att sättas in i det resursmässiga sammanhanget. Projektets utveckling binds av tillgången på resurser. Men, resursramen varierar inte endast från projekt till projekt utan även under själva processens gång. Då ett projekt övergår från idéutveckling till planering och vidare till genomförande, kommer resursernas kritiska vikt att variera (Sahlin-Andersson 1986). Detta förklarar varför resursförbrukningen vanligtvis är ojämnt fördelad över de olika faserna. I början av projektet förbrukas lite resurser och planeringsarbetet kräver förhållandevis lite material. Vartefter projektprocessen fortlöper och utvecklas, ökar resursförbrukningen avsevärt. Under genomförandet ligger normalt förbrukningen på sin topp och därefter trappas resursförbrukningen ned och kurvan planar ut. (Engwall 1995)

Genom att tillgängliga resurser uppmärksammas och betonas samt kopplas till projektet, skapas projektets miljö, i synnerhet den inre kontexten (Weick 1979). I början av t.ex. ett konstruktionsprojekt blir de resurser som omfattar arkitekters kunskap och expertis mer betydande medan vid själva genomförandet av projektet tilldelas den kunskap och expertis som entreprenörsföretag tillhandahåller större vikt.

Inledningsvis nämndes att målen ofta inte avvägts mot de förutsättningar som krävs för att uppnå det eftersträvade resultatet. Ett exempel på detta är att stora projekt vanligen överskrider sin budget, vilket försvårar eller helt sonika gör det omöjligt att sätta en prislapp på stora projekt. Det är först i ett senare skede som det kan visa sig att processen påverkas av exempelvis de ekonomiska aspekterna och då en anpassning kan ske till möjlig finansiering (Sahlin-Andersson 1991). Författare som behandlar urvalskriterier för valet av partner (läs aktör) betonar ofta hur viktigt det är att den potentiella partners resurser stämmer överens med de önskade (Hammar, Persson 2001).

Resurser utgör en kritisk faktor för aktörer då de formar mönster av olika positioner på arenan, på vilken vissa av dessa aktörer är mer etablerade och centrala medan andra är mer perifera (DiMaggio 1983, Bourdeau 1986). Det uppstår därmed ett



maktförhållande mellan aktörer. Makt är inte något som en person besitter i sig, utan istället har personer eller organisationer makt över någon annan aktör i en viss situation. Att öka kontroll innebär att skaffa sig ägareinflytande över den. För att veta vilken aktör som har mest inflytande krävs också en kunskap om vad de olika aktörerna vill åstadkomma. Den som har kontroll över projektets nödvändiga resurser kan därigenom utöva makt i projektet vid såväl förhandling som beslutssituationer (Pfeiffer, Salancik 1978). Svårigheter kan emellertid uppkomma då intentionerna inte framgår klart. Likaså kan aktörerna byta inställning under processens gång (Sahlin-Andersson 1986). Resultatet beror därmed på vilka som har makt i situationen och hur aktörerna förmår utnyttja sin makt i förhandlingssituationen. (Sahlin-Andersson 1986, Pfeiffer, Salancik 1974)

Vid tidpunkten för förhandlingar ligger företagets resurser till grund för hur förhandlingspositionen ser ut. Ett företag med stora och attraktiva resurser har större förhandlingsfördel. Däremot har ett företag i stort behov av samarbete liten förhandlingsfördel. (Ford 1986 i Johanson&Associates 1994) När flera aktörer kommer samman i ett stort projekt kommer således deras relationer att utgöras av olika maktförhållanden, som i sin tur varierar beroende på typ av situation, resurser samt i vilken fas projektet befinner sig i. Maktförhållandet är dynamiskt då makt inte entydigt kan sägas innehas under en viss tid. Nuvarande relationer utvecklas samtidigt som nya kontakter uppkommer under projektets tid. Projektets resultat kan därför inte förutsägas à priori utifrån någon tänkt maktfördelning (Sahlin-Andersson 1986).

#### **4.5.3 Sammanfattning av resurser**

Stora projekt är resurskrävande men i många fall avvägs inte de förutsättningar som krävs för att uppnå det färdiga resultatet vilket får till följd att stora projekt vanligen överskrider sin budget. Att sätta en prislapp på ett stort projekt är en omöjlig uppgift. Denna problematik skall ses i ljuset av att stora projekt är en företeelse med unik natur då det inte finns någon tidigare erfarenhet att blicka tillbaka på samt det faktum att framtiden till sin natur alltid är oviss. Likaså skapar aktörers besittning av en för projektet kritisk resurs enskilda maktpositioner i förhållande till övriga aktörer, vilket kan ger fördelar vid t.ex. förhandlingar. Resursens vikt beror på situationen, typ av resurs samt i vilken fas projektet befinner sig i.

#### **4.6 Oklarhet**

Projektarbeten beskrivs ofta i termer av extraordinära, framåtsyftande och turbulenta. Projekten är tillfälliga och representerar förändring. (Engwall 1995) Då projektprocesser är både mångfacetterade och komplexa avviker de från ett tänkt ordnat förlopp. Oklarhet konstateras därmed vara ett dominerande inslag i processen vid stora projekt och förhållningssättet gentemot denna företeelse uppfattas som problematiskt. Ett sätt att hantera oklarhet har varit att försöka eliminera den. Ett annat att helt enkelt att se klarhet som normen. (Sahlin-Andersson 1989, 1986)

#### 4.6.1 Hur definieras oklarhet

Begreppet oklarhet definieras i motsats till klarhet och uppfattas därmed ha en negativ klang. Oklarhet har likställs med oorganiserat, okontrollerat eller det som inte ännu har klargjorts och kan sammanfattningsvis betyda variation, vaghet eller tvetydlighet. Vaghet kan associeras med en vag eller oklar situation och får därtill olika tilläggsbetydelser. (Sahlin-Andersson 1989)

#### 4.6.2 Hur behandlas oklarhet

Att sälja in en projekttidé till såväl det privata näringslivet som den offentliga sektorn kan liknas vid att skapa en bild hos köparen (läs aktören) om vad idén om framtiden innebär. Inom projektlitteraturen har man vanligen tagit etiketteringen d.v.s. formuleringen av projekttidén som given och således förblir etiketten oproblematiserad. Projektet uppfattas utifrån en given etikett som en metafor, en resa med en speciell avreseort och definierad destination.

Flertalet studier som har behandlat projekt och projektprocesser görs i efterhand, vilket har kommit att präglas av en efterhandskonstruktion. I detta ljus framträder syftet med projektet som tydligt och i efterhand ses ”vad det hela faktiskt handlande om” som självklart. Däri ligger en tro på att klarhet är normen och att slutdestinationen var definierad. Men, många projekt kan snarare liknas vid forna tiders upptäcktsresor där destination antingen var okänd eller fel. I samband med att överskridna kostnader har blivit en allt vanligare företeelse för stora projekt, eller då projekt av andra skäl utmynnat i att betecknas som misslyckade, har den givna normen om klarhet kommit att ifrågasättas. (Sahlin-Andersson 1989)

Ett och samma projekt såsom t.ex. tunneln genom Hallandsåsen kan ges många alternativa etiketter såsom ”infrastrukturprojektet”, ”Europas längsta tunnel”, ”Tunnelprojektet” eller ”Projekt Hallandsåstunneln”. Den valda etiketten skapar utrymme för många tolkningar, intressen och förväntningar. Olika etiketter markerar olika grad av oklarhet och ger mer eller mindre mycket uppmärksamhet åt stora projekt samt väcker ett antal frågor. Från det att projektet förses med en etikett kommer samarbetet i projektet att organiseras med utgångspunkt i oklarhet. Etiketten drar till sig en stor mängd aktörer som sluter upp kring projektet varvid ett samarbete utvecklas. Många och olika aktörer, knutna till olika samhällsliga sfärer, kan driva ett projekt tillsammans trots skilda utgångspunkter, normer och sammanhang. Målen för aktörerna är flera. Likaså betyder projektet olika saker för de olika aktörerna. Det stora antalet aktörer implicerar att det även råder oklarhet i vilka som deltar och hur relationerna för de som deltar ser ut. Olika tolkningar av projektet ger olika implikationer, utan också vad projektet ska innehålla samt hur det ska läggas upp. Vidare saknar de inblandade aktörer kunskap för att förstå vad som sker i de komplicerade processerna. Det råder även en oklarhet i förståelsen av kausala förhållanden, d.v.s. hur åstadkommes handling i organisationen, hur handling är relaterad till dess konsekvenser samt hur

organisationen är kopplad till omgivningen. (Sahlin-Andersson 1986, 1989, March, Olsen 1976)

Vad som avses med ett stort projekt med betoning på stort är en subjektiv upplevelse men vid igångsättandet av ett stort projekt sägs vanligen att "det är något stort på gång". Detta uttryck anspelar på något extraordinärt och nytt. I betydelsen av att delta i ett projekt som är nytt och komplext till sin natur ligger det en osäkerhet. Att delta i ett sådant projekt betyder att aktörerna satsar såväl personligt engagemang som resurser. En anslutning till projektsamarbetet innebär således ett risktagande. Likaså kan den oklarhet som förefaller prägla projektprocesser betyda en osäkerhet för aktörerna. Till begreppet risk står det inte att finna någon tydlig eller enhetlig definition men säkert är att det har en nära anknytning till begreppet osäkerhet med anspelning på ovissheten om framtiden. Oklart kan dels läsas som "icke-klart" i motsats till klart, eller kan det uttydas som "icke-klart-ännu", och kan därigenom innehålla en sorts implicit löfte om att det kan bli klart i morgon. Vidare avser osäkerhet en mer eller mindre känd fördelning av framtida möjliga utfall, vilket även innefattar en oklarhet om vilka konsekvenser som beslut får i framtiden (Sahlin-Andersson 1989). Genom samarbetet försöker aktörerna reducera osäkerheten. Då stora projekt vanligen är uppbyggda kring ett stort antal aktörer kommer riskerna att fördelas på samtliga deltagande aktörer. Aktörerna kan lägga in olika betydelser i projektet och utnyttja projektet i den meningen att det ses som en arena för att driva egna intressen. Att utnyttja projektet för ett sådant ändamål är emellertid också ett sätt att reducera osäkerhet. Att bibehålla oklarheten blir således ett sätt att hantera osäkerhet även om det enbart är fråga om en fiktiv reducering av osäkerheten.

#### **4.6.3 Hur behandlas oklarhet i förhållande till mål**

Inom projekt- och managementlitteratur betonas huvudsakligen klara mål, vilket har gett upphov till en uppfattning om att oklarhet inom ett samarbete måste elimineras. Författare har antagit att tydliga och mätbara mål är synonymt med lyckade organisationer och processer. Klarhet påstås vara sättet att få saker gjorda.

Denna syn är förenlig med den klassiska bilden av beslut – den rationella beslutsmodellen – som ger en ordnad bild av beslut. I modellen antas ett klart samband mellan mål, medel och handlingar råda. Dessutom antas beslutsfattare ha fullständig information om dessa samt hur sambanden mellan dem ser ut. Resultaten av besluten värderas därmed utifrån de mål de var tänkta att uppnå (Sahlin-Andersson 1986). Den traditionella bilden av beslutsfattande bygger på konsekvensiell logik eftersom det antas att beslutsfattare har ett framtida mål och gör bedömningar om framtida konsekvenser utifrån alternativa handlingar. Detta synsätt kräver klarhet om framtiden. Oklarhet uppfattas i motsats till klarhet som en oorganiserad företeelse (Sahlin-Andersson 1989).

Men, framtiden är oviss och det är svårt att förutse vilka effekter dagens beslut får i framtiden. Likaså syns sällan mål och motiv bakom stora projekt, särskilt då i mer formella planer och direktiv. Oftast är motiven kopplade till en enskild aktör medan problem och lösningar som framkommer i formella planer är övergripande för hela den

grupp som arbetar i projektet och därför är ospecificerat formulerade. När nya aktörer kommer in i projektet tar de också med sig nya problem och lösningar som kopplas till projektet, vilket utvecklar en ny betydelse av projektet.

Å ena sidan ger en koppling till ett flertal motiv, projektet en bred intressebas. Många ser projektet som ett sätt att uppfylla sina egna delmål och intressen. I ett sådant fall tjänar en större del av aktörerna på att det råder oklarhet. Å andra sidan kan det vara svårt för aktörerna att i ett projekt finna såväl en mening som en betydelse. I den uppkomna situationen kan en enskild aktör utnyttja oklarheten för att anpassa projektsamarbetet efter egna syften, vilket ger denne ett större handlingsutrymme i förhållande till övriga aktörer. (Sahlin-Andersson 1989) Om det är svårt att uppnå enhetlighet så förefaller det även svårt att kritisera samt finna något att reagera mot. I bästa fall kan oklarhet hålla borta kritiker då det inte framgår vad projektet egentligen handlar om och vem som skall ställas till svars. I sämsta fall får kritiken större proportioner än väntat. Massmedia spelar en stor roll i ett sådant scenario, då de mer eller mindre godtyckligt kan utpeka en syndabock, vilket i sin tur kan få förödande konsekvenser för projektet som helhet.

#### **4.6.4 Sammanfattning av oklarhet**

Oklarhet är ett dominerande inslag i projektprocesser och genom att närmare studera denna företeelse uppnås en ökad förståelse för de komplicerade projektprocesserna, hur projektet växt fram samt varför det färdiga projektet kommit att utformas på ett visst vis. Ett sätt att hantera oklarhet är att eliminera den, alternativt att se klarhet som normen. Att se klarhet som normen har delvis sin grund i de efterhandskonstruktioner som sker vid studier av projekt och projektprocesser. Den etikett som projektet förses med drar till sig en stor mängd aktörer och skapar ett utrymme för olika tolkningar, intressen och förväntningar, vilket sammanfattningsvis ger ett oklart helhetsintryck. Etiketten förblir oftast oproblematiserad men istället behöver den förstås och tolkas.

Stora projekt är extraordinära, nya och komplexa till sin natur. Då det inte finns någon tidigare erfarenhet att blicka tillbaka på, medför detta en osäkerhet för de aktörerna som ingår i samarbetet. Genom samarbete reduceras osäkerhet. Ett annat sätt att hantera osäkerhet är att bibehålla oklarheten i den mening att projektet ses som en arena på vilken varje aktör driver sina egna intressen. Varje aktör drar således nytta av det utrymme för olika tolkningar och intressen som etiketten skapar.

Då det inom projekt- och managementlitteratur huvudsakligen betonas klara mål, har strävan varit att eliminera oklarhet. Denna syn är förenlig med den rationella beslutsmodellen. Men, oklarhet skapar både goda och mindre goda förutsättningar. Å ena sidan skapar oklarheten en bred intressebas å andra sidan är det svårt att i ett sådant projekt finna en mening och en betydelse.

Att söka ignorera, eliminera eller att se klarhet som normen är olika sätt att hantera oklarhet. Men, faktum är att oklarhet är ett dominerande inslag i projekt och projektprocesser. Och att bortse från oklarhet ger en förenklad bild av stora projekt.

## 4.7 Sammanfattning av första teoriutvecklingen

Här följer en sammanfattning av första teoriutvecklingen, vilken följer den struktur som återfinns i detta kapitel.

- Kontexten är ett sätt att se organisationen och omvärlden i ett sammanhang. Organisationen och dess handlingar måste förstås i den omvärld som de uppstår. Men, frågan är omdiskuterad huruvida det är organisationen som måste anpassas till sin omgivning för att överleva eller om den i det motsatta fallet agerar fritt i sin omvärld. Och vidare om den kontext stora projekt befinner sig i antingen sätter stora begränsningar och villkor för projektets genomförande eller om kontexten istället har ett relativt begränsat inflytande på projektet. Stora projekt förefaller vara öppna gentemot sin omgivning, vilket antyder att omvärlden bör behandlas som en beroende variabel.
- Stora projekt har ingen klart definierad gräns eftersom de förefaller vara öppna gentemot sin omgivning, men ett försök till att markera en ”gräns” är att dela in stora projekts kontext i en yttre och en inre kontext. I den inre kontexten agerar aktörer som är juridiskt kopplade till processen medan i den yttre återfinns intressenter. Intressenter utgörs av olika grupper som försöker ta tillvara sina intressen inom ramen för en viss verksamhet. Intressenterna hoppas kunna styra projektet i en önskvärd riktning genom att spela på de relationer som dessa har till projektet i sig och till olika aktörer. Det förhållande som uppstår mellan intressenter och aktörer kan beskrivas i termer av samarbete eller kontroll.
- Stora projekt är ofta föremål för massmedial uppmärksamhet. Detta beror på att de deltagande aktörerna delvis härstammar från den offentliga sfären, samt på den inverkan som stora projekt har på medborgarna och deras situation. I den konfliktsituation som vanligen uppkommer ligger ett nyhetsvärde. Aktör-utbudsmodellen uppfattar media som en inflytelserik aktör vilken agerar aktivt i samhället och påverkar övriga aktörer istället för att endast passivt bevaka och rapportera händelser i samhället. Media har en agendasättande roll och kan inte påverka vad medborgare och aktörer *skall tänka*, men däremot kan de påverka vad de *skall tänka på*. Media är en mäktig aktör som har ett stort inflytande på ett stort projekts utvecklingsförlopp.
- Kontexten kan sägas vara institutionellt präglad i den meningen att legitimitet ses som ett samhällsmässigt grundvillkor för den verksamhet (läs stora projekt) som opererar i en institutionell kontext. Kontexten bestämmer vad som är att betrakta som legitima mål och medel d.v.s. vad som är socialt godtagbart och erkänt. Häri ligger ett antagande om att stora projekts anpassningsförmåga till kontextens krav på legitimitet är en förutsättning för en gynnsam utveckling av projektprocessen.
- Ytterligare en beskrivning av kontexten är den dubbla marknadslogiken. Den ena av marknaderna, den kommersiella, styrs av ett vinstintresse vilket uppnås genom effektivitet. Effektivitet nås genom att förstå och utnyttja de tekniska och

ekonomiska restriktionerna som finns på marknaden. Den andra marknaden, den politiska, styrs istället av legitimitet i syftet att få stöd för sin sak samt att attrahera resurser som är nödvändiga för verksamhetens överlevnad. Ett sätt att uppnå legitimitet är genom att bli sedd som en legitim företrädare för olika samhällsintressen, alternativt att utföra viktiga samhällsuppgifter. Den kontext som stora projekt möter är vanligen en blandning av de båda marknadstyperna och de flesta stora projekt befinner sig inom ett överlappande område och måste således ta hänsyn till både effektivitet och legitimitet.

- Kontexten kan även beskrivas i termer av nätverk, vilket förklarar hur samverkan mellan aktörer och intressenter ser ut. Nätverk är både struktur och process och kan indelas i personliga nätverk och verksamhetsnätverk. Vidare kan nätverk vara starka eller svaga beroende på uppbyggnad och karaktäristiska inslag. Vissa relationer har ett större socialt inslag och kännetecknas av att de är stabila och symmetriska. Nätverket sägs då vara starkt. Relationer som är få till antalet och som har ett större informellt inslag betecknas som svaga nätverk. Processer i ett nätverk betraktas i form av ekonomiska relationer i en social kontext, i den meningen att det utbyte av resurser som sker bedöms olika beroende på vilken aktör som tillhandahåller resursen.
- Mål kan uttryckas i termer av en idé om att konstruera något nytt och stort, vilket kan härledas till projektets uttalade och mer konkreta uppgift. I detta fall har projektet en instrumentell innebörd. Men, projekt uppvisar även en fasad som endast är löst kopplad till projektets uttalade uppgift. Projekt har således även en symbolisk funktion. Att ensidigt fokusera på projektets uttalade uppgift är en alltför snäv begränsning av vad som sker. Målen för varje enskild aktörs deltagande är flera och likaså utvecklas vanligen målen efterhand som projektprocessen framskrider. Stora projekts arenor skapar utrymme för vitt skilda mål. Dessa mål förfaller i många fall vara kontrasterande, inkonsistenta och oklara men gemensamma mål är inte en förutsättning för gemensamt agerande.
- Resurser kopplas till stora projekt genom varje enskild aktörs deltagande. Resursramen för ett stort projekt varierar emellertid under hela projektprocessens gång. Både den offentliga sfären, som det privata näringslivet förser projektet med resurser. Då stora projekt är resurskrävande blir resurser också en kritisk faktor. Att inneha eller kontrollera för projektet nödvändiga resurser skapar en bättre position i termer av inflytande och makt i förhållande till övriga aktörer i projektet.
- Oklarhet utgör ett dominerande inslag i den process som äger rum vid stora projekt. Projektprocessen är både mångfacetterad och komplex och avviker således från ett tänkt ordnat förlopp. Ett sätt att hantera oklarhet är att eliminera den, alternativt är att se klarhet som normen. Samarbeta mellan aktörer i projekt organiseras med utgångspunkt i oklarhet. Att bortse från oklarhet som en viktig faktor ger en förenklad bild av processen. Den etikett som stora projekt förses med skapar ett utrymme för olika tolkningar vilket ger ett oklart helhetsintryck. Etiketten förblir oftast oproblematiserad men istället behöver den förstås och tolka. Att se klarhet som normen har delvis sin grund i de efterhandskonstruktioner som sker vid studier

av projekt. Då det vanligen betonas klara mål, har organisationers strävan varit att eliminera oklarhet. Oklarhet skapar en bred intressebas men å andra sidan är det svårt att i ett sådant projekt finna en mening och en betydelse.

## 5. Fallstudier

---

*Detta kapitel utgörs av en fallstudie där två fall ingår. Fallen består av två stora projekt inom konstruktionsbranschen, Hallandsåsen och Ideon. Projektprocessen indelas här i tre faser som följer en kronologisk ordning, och som därmed tecknar en slags övergripande bild av respektive projekt samt visar hur olika händelsekedjor kan kopplas ihop. Inledningsvis ges en bakgrundsbild, därefter går projektet in i nästa fas i samband med att arbetet påbörjas. Den sista fasen betecknas som projektets slutfas.*

---

### 5.1 Att beskriva två fall

Järnvägstunneln genom Hallandsåsen var en del av ett politiskt beslutat storskaligt kommunikationsprojekt. För att bygga Europas längsta tunnel och i samband med detta bli av med en i klassiskt järnvägssammanhang ökad flaskhals, krävdes en storsatsning. Emellertid gick tunnelbygget inte som planerat. Byggandet av tunneln genom Hallandsåsen är ett av de största byggen i Sverige där en serie förbisedda händelser så småningom ledde fram till ett beslut om byggstopp och vidare utredning. De negativa miljökonsekvenserna som tunnelbygget medförde har blivit en av de mest uppmärksammade miljöskandalerna i Sverige under senare tid.

Ideon är berättelsen om hur Sveriges första forskningsby skapades. Ideon är dels ett stort byggnadsprojekt men framför allt handlar det om ett nytänkande som visade sig vara ett av de mest framgångsrika i dagen Sverige.

Beskrivningen av projekten är indelad i tre faser. Inledningsvis ges en bakgrund till respektive projekt, därefter redogörs för de händelser som ägde rum i samband med att arbetet påbörjades. Projekten går avslutningsvis in i den sista fasen som skulle kunna betecknas som slutfas. Projektet är således avgränsat i tiden, från idén och tankarna bakom den, vidare till planeringsstadiet, till första spadtaget och slutligen till det att projektet avbryts eller avslutas. Även om det är långtifrån självklart att Ideon och Hallandsåsen överhuvudtaget låter sig indelas i mer eller mindre tydligt avgränsade faser tecknar det en slags övergripande bild samt ger en struktur av händelseförloppen. För att förstå och förklara händelseförloppen anses det nödvändigt att bestämma vilka händelser och händelsekedjor som hänger samman, vilket medför att projekten sätts in i flera sammanhang såsom det historiska, politiska, ekonomiska etc..



## **5.2 Hallandsåstunneln**

År 1987/88 lade regeringen fram en proposition som berörde järnväg- och järnvägstrafikens framtida utveckling. I samband med detta fattade riksdagen ett trafikpolitiskt beslut där tre huvudmål för framtidens totala trafik i Sverige sattes upp. Trafiken skulle bli säkrare, effektivare och mer miljövänlig. Det var startskottet på en omfattande upprustning av det svenska järnvägssystemet - den största satsningen sedan järnvägen byggdes på 1800-talet. Ett led i satsningen på den svenska järnvägen var att rusta upp en av landets viktigaste och mest trafikerade transportsträckor - Västkustbanan mellan Göteborg och Malmö.

År 1992 beslutade regeringen att ge Banverket i uppdrag att bygga tunneln genom Hallandsåsen. På hösten samma år inledde entreprenören Kraftbyggarna arbetet och tunneln förväntades stå färdig till 1996. Deras arbete motsvarade emellertid inte förväntningarna och projektet havererade tekniskt redan i inledningsskedet.

Bygget blev försenat och tunnelarbetet övertogs av Skanska. Men under våren 1997 tillstötte det ena problemet efter det andra. En stor oro bland lokalbefolkningen spred sig. Den andra oktober kom nyheten om giftskandalen och den sjunde oktober avbröts tunnelarbetet helt. Ett stort massmedialt uppbåd bevakade händelseutvecklingen.

Ett svensk-franskt konsortium, Skanska-Vinci, har nyligen kontrakteras och fått de tillstånd och beslut som krävs för att återuppta arbetet med tunneln. Planerad start beräknas till hösten 2003 och tunneln beräknas kunna tas i bruk 2011.

## **5.3 Bakgrunden till Hallandsåstunneln**

### **5.3.1 En ökad flaskhals**

Starten för projekt Hallandsåsen tog sin början i oktober 1992 (Hydén, Lindén 1998). Planeringen av tunneln började tidigare och tankarna på den långt tidigare, vilka kan härledas till ett större transport- och kommunikationssammanhang där järnvägen stod i fokus.

Det svenska järnvägsnätet grundlades i slutet av 1800-talet och var det dominerande transportmedlet fram till att bilar, och sedermera även flyget, tog över en stor del av transportererna. De större satsningarna och nybyggnationerna i det svenska järnvägssystemet upphörde i princip under 1950-talet. (Banverket 2003)

Det kurviga enkelspåret uppför Hallandsåsens sluttningar har varit en ökad flaskhals för järnvägen i över 100 år. År 1888 var det för första gången möjligt att ta sig med tåg mellan Helsingborg och Göteborg. Ett hinder som vållade problem, då som nu, var Hallandsåsen. Den lösning som då valdes var att dra järnvägsspåret runt åsen genom Sinarpsdalen, där tågen går än idag. För sträckan Malmö – Göteborg, dagens

Västkustbana, utgjorde åsen också ett hinder. De tvära kurvorna, branta lutningarna och sliriga banspårerna begränsade både person- och godstrafiken. Genom att bygga en tunneln genom Hallandsåsen skulle det vara möjligt att lösa de trafikmässiga problemen. (Dahlgren, Carlsson, Uhlin 1998) Likaså utgjorde Hallandsåsen en viktig nyckelsträcka som påverkade tågtrafiken längs hela Västkustbanan (Banverket 2003).

### **5.3.2 De första utredningarna**

I mitten av 1970-talet startades den första utredningen, som sedan kom att följas av åtskilliga förstudier, utredningar och remissrundor (Sandberg, Thelander 1998). Samtliga behandlade de möjligheterna att bygga en järnvägstunnel genom Hallandsåsen. SJs rapport från 1975 konstaterade att det behövdes *”tekniskt komplicerade lösningar. Det är därför svårt att utan en mer ingående geologisk utredning bedöma kostnaderna för ett tunnelbygge. Att det är tekniskt möjligt att bygga en järnvägstunnel har dock utretts internt inom SJ år 1975”* (Danielsson, Holmberg 2002 s. 30).

### **5.3.3 Miljöfrågorna i fokus**

Under 1980-talet fick miljöfrågorna en ökad uppmärksamhet och därmed ett större utrymme i den politiska debatten. Under den här perioden trädde miljön fram som en viktig faktor att ta hänsyn till. (Hydén, Lindén 1998) Järnvägstrafik bedömdes vara ett förhållandevis energisnålt, effektivt, säkert och ekologiskt genomtänkt transportsätt (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998). En satsning på järnväg kom således att likställas med en satsning på miljön.

### **5.3.4 Utredningen ”Järnvägstunneln genom Hallandsås”**

I början av 80-talet sökte Skånes LO-distrikts arbetsmarknadskommitté efter lämpliga projekt som skulle främja sysselsättningen i regionen. Tunneln genom åsen kom att utgöra ett föremål för diskussioner. Andra förslag diskuterades även men tunneln ansågs kunna alstra flest arbetstillfällen. En av medlemmarna i kommittén arbetade på SJ:s Malmökontor. Efter en internutbildning hade denne valt att skriva en uppsats angående framtida järnvägsutbyggnader. Detta arbete utgjordes av en översiktlig kalkyl för att belysa kostnadsförändringar för SJ vid en eventuell tunnelbyggnation genom Hallandsåsen. Samt påpekade att SJs driftpersonal uppvisade stor irritation som ett resultat av de problem som de branta lutningarna och sliriga banspårerna gav upphov till i form av förseningar var vanliga för både person- och godstrafiken. (Blomquist, Jacobsson 2002)

LO distriktet anordnade en årligen återkommande konferens för sina medlemmar där länsstyrelserna i Malmöhus- och Kristianstad län föredrog aktuella regionalpolitiska frågor. Härigenom fanns en länk mellan LO-distriktet och länsstyrelserna. Arbetsmarknadskommittén kontaktade Länsstyrelsen i Kristianstad län och Skånes socialdemokratiska riksdagsgrupp. Svar från Länsstyrelsen i Kristianstad län kom med

besked att SJ-Malmö för närvarande utredde frågan om en tunnel genom åsen. Länsstyrelsen visade ett intresse av att arbeta för sysselsättningskapande projekt inom järnvägsområdet och Länsstyrelsen i Kristianstad län bildade en arbets- och referensgrupp, med syftet att ytterligare klargöra förutsättningarna för en tunnel genom åsen och beslöt sig för att genomföra en förstudie i frågan.

Förstudien påbörjades sommaren 1984 och bestod av personer från Länsstyrelserna i Kristianstad-, Malmöhus- och Hallandsläns samt Båstad kommun, SJ Banregion i Malmö, Länsarbetsnämnden samt Vägförvaltningen i Kristianstads län. (Blomquist, Jacobsson 2002) Studien slutfördes 1985 och kom att benämnas ”*Järnvägstunneln genom Hallandsås*”. Utredningen beskrev Väst kustbanan som eftersatt ur investerings- och standardsynpunkt (Hydén, Lindén 1998), men utgjorde samtidigt en viktig länk till kontinenten (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998). Syftet med utredningen var att försöka få SJ att se tunnelprojektet som en nödvändig åtgärd för ökad sysselsättning. Då SJ ansåg att tunneln hade begränsad ekonomisk lönsamhet och inte uppfyllde de krav som gällde för SJ:s investeringar, betraktade Länsstyrelsen det som en förutsättning för tunnelbyggprojektet och att SJ:s ordinarie investeringsunderlag inte belastades. Fördelarna med tunnelbygget var flera och sammantaget bedömdes de företags- och samhällsekonomiska fördelarna överstiga kostnaderna. Utredningen översändes till SJ men ansåg sig emellertid inte ha resurser för en projektering av järnvägstunneln. Länsstyrelsen gick efter denna motgång vidare till högre ort.

I en motion till riksdagen uttalade sig två folkpartiska riksdagsledamöter från Kristianstad län sitt stöd för en tunnel genom Hallandsåsen där argumenten var av transportteknisk natur. Länsstyrelsen skickade även en skrivelse till arbetsmarknads- och kommunikations-departementet, vilken den senare meddelade att SJ inte erhållit medel för dylika projekt och att ett nytt trafikpolitiskt beslut 1988 avvaktades med konsekvenser för SJ:s roll och uppgift. (Blomquist, Jacobsson 2002)

### **5.3.5 Samarbetsgruppen Väst kustbanan syd**

Landskrona var en annan lokal företrädare som var intresserad av att ett tunnelbygge skulle komma tillstånd. De såg projektet som främjande för den regionala utvecklingen genom att infrastrukturen förbättrades. Staden saknade likaså spåranknytning till Helsingborg vilket gjorde Landskrona till en ändhållplats. Sysselsättningsläget i Landskrona var dystert och planer fanns om att göra om Landskrona till en kolhamn men detta gick emellertid om intet.

Sydkraft hade varit engagerade i planerna på att få till stånd en kolhamn i Landskrona och i Sydkrafts styrelse satt kommunalrådet i Landskrona kommun. I samband med ett styrelsemöte på Sydkraft kom fyra av styrelseledamöterna, och tillika kommunalråden, i samspråk kring framtida järnvägssatsningar. Personerna var kommunstyrelsens ordförande i Malmö, Landskrona och Halmstad samt en representant för Helsingborgs kommun. De var eniga om att något skulle göras men exakt vad var dock oklart. Tanken om ett gemensamt samarbetsforum och påtryckningsorgan föddes. Förslagen gick under namnet ”*Väst kustbanan syd*”. Under samma tidsperiod deltog kommunalrådet i

Landskrona på en konferens med Sveriges trafikförbund och han kom i samspråk med en utredare inom SJ. Kommunalrådet berättade om de fyra kommunernas tankar kring Väst kustbanan och han fick i sin tur reda på att SJ funderade på nysatsningar inom järnvägen.

Kommunalrådet i Landskrona bjöd in företrädare för SSK (Sydvästra Skånes Kommunalförbund), NSK (Nordvästra Skånes Kommunalförbund) och Halmstad kommun för att diskutera ett mellan-kommunalt samarbete kring Väst kustbanan. Regionen hade mycket att vinna på att förbättrade och effektivare kommunikationer.

Samarbetsgruppen Väst kustbanan Syd bildades 1988. Ett konsultföretag utsågs som hade i uppgift att utreda hur Väst kustbanans skulle rustas upp för att möta de krav som gällde för upprustning av det internationella järnvägsnätet. År 1989 var utredningen klar. I utredningen var den sysselsättningspolitiska aspekten frånvarande då tunneln främst sågs som en länk i en större kedja. Samarbetsgruppen Väst kustbanan Syd remitterade utredningen till kommuner, länsstyrelser, SJ, länstrafikbolag och Banverket. Gensvaret var över lag positivt. Banverket ställde sig emellertid delvis kritisk till utredningen ifråga om kostnadsberäkningarna som de inte ansåg vara realistiska. För att ge samarbetsgruppen en fastare form sökte de att genom opinionsbildning och lobbyverksamhet få Väst kustbanan syd etablerad i statliga investeringsplaner då resurserna för att kunna genomföra projektet främst fanns hos staten. Genom samarbete med en systerorganisation, samarbetsgruppens Väst kustbanan Norr, gjorde de båda en uppvaktning hos kommunikationsministern vilket hade kommit till stånd genom landshövdingen i Hallands län. Syftet var att väcka intresse för frågan och därmed få rikspolitikerna engagerade. Projektet engagerade politiker över partigränserna och det rådde en stor enighet i sakfrågan. (Blomquist, Jacobsson 2002)

Det fanns emellertid boende i området som inte visade en positiv inställning till projektet och redan 1989 bildades en första motståndsgrupp. Denna kom att följas av andra medborgargrupper som protesterade mot tunneln men även mot järnvägssträckningen som sådan. (Sandberg, Thelander 1998)

### **5.3.6 European Roundtable of Industrialists (ERT)**

Diskussioner om infrastrukturens betydelse för ekonomisk tillväxt fördes också på europeisk nivå. European Roundtable of Industrialists (ERT) hade bildats 1983. ERT utvecklades till en sammanslutning bestående av 40 höga företrädare från det europeiska näringslivet, och där P G Gyllenhammar var ordförande. Vidare formade ERT en undergrupp som kom att kallas Scan-Link konsortiet som hade som mål att arbeta för en fast förbindelse över Öresund. När beslutet om Öresundsbron var fattat upplöstes konsortiet. För nordisk dels vidkommande bildades Arbetsgruppen för ökat ekonomiskt samarbete i Skandinavien. Ledamöterna i den nordiska arbetsgruppen hämtades från både politik, näringsliv och bankväsende. Tydligt är att gruppen ser vikten av att den representeras av andra sektorer i samhället, till skillnad från ERT där företrädarna var hämtade från näringslivet. Förutom strategisk betydelse för såväl den nationella som den internationella trafikförsörjningen, betonades de grundläggande värdena i samhället som

delades av alla sektorer i samhället och inte endast näringslivet. (Blomquist, Jacobsson 2002)

Under andra halvan av 80-talet lade ERT fram ett antal rapporter, däribland rapporten *Missing Links*. Genom rapporten gjorde debatten om infrastrukturens betydelse för tillväxten entré i den svenska politiken, men samtidigt utgjorde den också ett debattinlägg för förbättrade kommunikationer i Europa. I sin rapport utgick ERT ifrån det faktum att de nordiska länderna är placerade i Europas utkant men hävdade att snabba transporter skulle kunna minska detta avstånd. Likaså är de beroende för sin välfärd av handeln med de sydligare grannländerna. Vidare ansåg de att det europeiska infrastrukturnätet hade genomgått en kvalitetshöjning på nationell nivå, vilket inte motsvarades av förbättringar över nationsgränserna. Detta utgjorde i sin tur ett allvarligt hinder för Västeuropas fortsatta integrationsarbete. Mer konkret ställer industrin krav på såväl snabbhet, säkerhet som precision i transportsystemet. (Hydén, Lindén 1998, Blomquist, Jacobsson 2002) ERT argumenterar särskilt för samhällsekonomin och välståndet: *"Framtidens transportuppgifter kan inte lösas med gårdagens infrastruktur. Om vi försöker göra det kommer trafiksäkerheten, miljön och välståndet att äventyras."* (Hydén, Lindén 1998 s. 22)

Parallellt lades det fram flera rapporter om behovet av ökad samverkan på det nordiska planet. Avsikten var *"en ökad tillväxt och en förbättrad sysselsättning i de nordiska länderna"* och därigenom att trygga en internationell konkurrenskraft. (Hydén, Lindén 1998 s. 23) En annan rapport *"Handlingsplanens förslag för ekonomisk utveckling och full sysselsättning"* betonade att investeringar i väg och järnväg skulle kunna användas för att främja sysselsättningen samtidigt som de skulle kunna förbättra förutsättningarna för både person- och godstransporter. Så syftade man till att minska restider och transportkostnader samtidigt som trafiksäkerheten därmed förbättrades. Planens mest konkreta avsnitt syftade till förändringar i infrastrukturen i de nordiska länderna. Bland ett av de sex prioriterade infrastrukturområdena i Norden som angavs fanns däribland den södra delen av svenska västkusten. (Hydén, Lindén 1998, Blomquist, Jacobsson 2002)

### **5.3.7 Regeringens proposition om trafikpolitiken inför 1990-talet**

I början av 1988 lade regeringen fram en proposition om trafikpolitiken inför 1990-talet. Den föreslog en omfattande investering i fråga om trafikpolitiken men att denna skulle göras till lägsta möjliga samhällsekonomiska kostnader. Utgångspunkten för propositionen var att genom kommunikation kunde idéer spridas och social och ekonomisk välfärd kunde skapas och fördelas. Utvecklingen av transporterna skulle ge människors liv ett rikare och bättre innehåll och transporter var därför något i grunden positivt. Propositionens slutsats lydde att om Sverige ville förbättra samhället måste landet också utveckla och förbättra transporterna. (Hydén, Lindén 1998)

Diskussioner kring SJ, järnvägens betydelse och finansiering samt trafikpolitiken i stort var föremål för debatter under 1970- och 1980-talen. Bland de borgerliga partierna fanns en stark vilja att göra en uppdelning av SJ:s ansvarsområden annars riskerade SJ och

järnvägen att bli ett framtida ohanterligt problem. År 1988 beslutade riksdagen om en uppdelning av SJ i ett affärsverk och ett banverk, i enlighet med förslaget i regeringens proposition om trafikpolitiken inför 1990-talet. Banverket tilldelades ett ägaransvar för underhållandet av järnvägens infrastruktur samt ett ansvar för nybyggnadsverksamhet inom järnvägsområdet. Banverket fick därmed ett helhetsansvar för järnvägen i Sverige. Väst kustbanan och därmed Hallandsåstunneln ingår organisatoriskt i Banverket. (Banverket 2003) För att klara av de stora nyinvesteringarna skulle Banverket bli tvunget att ta hjälp av externa entreprenörer ”...Med utgångspunkt från de stora nysatsningarna som kommer att ske inom järnvägssektorn under 1990-talet är det Banverkets inriktning att klara volymökningarna med ökat inslag av externa entreprenörer. När det gäller markarbeten, broar, tunnlar etc. upphandlar Banverket redan idag all produktion hos externa entreprenörer...” (Danielsson, Holmberg 2002 s. 46). Som ett resultat av de många motioner som kommit in från grupper ute i landet med önskemål om investeringar inom järnvägsområdet gav regeringen Transportrådet i uppdrag att göra en inventering av utredningsmaterial över järnvägsinvesteringar utanför Storstockholmsområdet. Tunneln genom Hallandsåsen var ett av dessa projekt. (Blomquist, Jacobsson 2002)

### **5.3.8 Riksdagen ger startsignal för ”Århundredes järnvägssatsning”**

I samband med den trafikpolitiska propositionen tog riksdagen ett beslut för framtidens totala trafik i Sverige. Beslutet var således startskottet på en genomgripande upprustning av det svenska järnvägssystemet - den största satsningen sedan järnvägen byggdes på 1800-talet. En omfattande utbyggnad som betecknades "Århundredes järnvägssatsning". Det var en satsning som fortfarande pågår. Syftet med satsningen var att trafiken i Sverige totalt sett skulle bli mer miljövänlig, mer effektiv samt orsaka färre olyckor. För att nå dessa mål måste järnvägstrafiken ha en större andel av trafiken. Ett led i satsningen av den svenska järnvägen var att rusta upp en av landets viktigaste och mest trafikerade transportsträckor - Väst kustbanan mellan Göteborg och Malmö. Tunneln genom Hallandsåsen framstod som ett prioriterat projekt, som en nyckelsträcka vilken skulle påverka tågtrafiken. (Banverket 2003)

### **5.3.9 En del av ett politiskt beslutat storskaligt kommunikationsprojekt**

Järnvägstunneln genom Hallandsåsen har planerats som en del av ett politiskt beslutat storskaligt kommunikationsprojekt (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998). Banverket och SJ lade ner stora resurser i syfte att modernisera Sveriges järnvägsnät. Satsningen kunde emellertid inte uppfattas som unik för Sverige. I Frankrike och Tyskland har man moderniserat och utvecklat järnvägarna och på så vis uppnått snabbare tågtrafik. (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998) Det kan därför med anledning av detta inte ha förefallit svårt att politiskt motivera en tunnel genom Hallandsåsen. Projektet tillkom i ett ideologiskt och politiskt organisatoriskt sammanhang med storskaliga politiska visioner – ett Sverige som med effektiva kommunikationer skulle stå i förbindelse med Europa och där det var politikernas skyldighet att tillgodose näringslivets krav på ett modernt högteknologiskt transportnät. Med hjälp av Öresundsbron skulle västra och

södra Sverige komma i nära förbindelse med kontinenten, och därmed få förbättrad kontakt med marknaderna inom EU (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998).

Byggandet av tunneln sågs utifrån såväl ett större nationellt som internationellt strategiskt perspektiv. Dagens Västkustbana bedömdes inte uppfylla framtidens behov av effektiva kommunikationer (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998), därigenom betydde en upprustad Västkustbana stora förbättringar för transporten mellan två av landets största städer Malmö och Göteborg. Banan blev också en av de strategiskt viktigaste länkarna inom Skandinavien. I norr övergick Västkustbanan i Nordlänken, som sträcker sig från Göteborg till Oslo. Därmed blev Västkustbanan även Norges viktigaste internationella järnvägslinje. (Banverket 2003)

Järnvägsnätet skulle effektiviseras genom en modernisering och utbyggnad av Västkustbanan och passagen över Hallandsåsen skulle undvikas genom byggandet av en dubbelspårig tåg tunnel (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998). Det handlade om att överbygga det perifera läge Sverige har (Hydén, Lindén 1998).

### **5.3.10 Banverkets remiss ”Tunnel genom Hallandsåsen”**

Banverket kom mer konkret in i bilden då det skett ett tillskott av medel för nyinvesteringar. Det fanns då förutsättningar att förverkliga utbyggnaden av Västkustbanan inklusive en tunnel genom Hallandsås. År 1989 tilldelades Banverket ett extratillskott av pengar av riksdagen för upprustning av Västkustbanan. Samtliga investeringar skulle bedömas ur en samhällsekonomisk synvinkel. En samhällsekonomisk utredning av tunneln genom Hallandsåsen beställdes av Plantech AB 1989. I utredningen konstaterades att tunneln var samhällsekonomisk lönsam och att den borde *”rekommenderas för utförande snarast möjligt”*. (Blomquist, Jacobsson 2002 s. 103)

Enligt Banverket skulle tunneln ses i ett större åtgärds paket där åtgärderna av järnvägssystemet bestod i att: modernisera signaltrafik och banor, bygga ut tvära kurvor och branta lutningar, bygga ut till dubbelspår samt ta bort plankorsningar (Banverket 2003). Hallandsåsen var i järnvägssammanhang en klassisk flaskhals. Sträckningen över åsen var besvärlig för tågtrafiken med sina tvära kurvor och branta lutningar. Järnvägen gick också genom ett flertal mindre samhällen på sträckan och hade ett tiotal plankorsningar. Detta innebar i praktiken förseningar längs hela Västkustbanan. De branta lutningarna förhindrade även fullastade godståg att passera åsen. (Dahlgren, Carlsson, Uhlin 1998) En tunnel genom Hallandsåsen skulle därigenom möjliggöra tidsbesparing samt öka såväl effektivitet som säkerhet (Banverket 2003).

Banverket såg även till regionala vinster i att bygga tunneln. Kortare restider och/eller tätare turer leder normalt till att resandet ökar. Om möjligheterna att pendla till arbetet förändrades rejält, skulle det vara troligt att människors val av bostads- och arbetsort skulle komma att påverkas. Om restiderna kortades skulle man i stället resa längre sträckor. Vid stora förkortningar var det därför möjligt att arbeta eller byta till en bostad längre bort. Vidare sade de att tunneln genom Hallandsåsen skulle komma att ge plats

för regionala tåg med uppehåll i mindre orter. Att tågen kunde gå oftare med en tunnel var viktigare för arbetsmarknaden än att restiden kortades. Det skulle även göra lättare för högskolor och universitet att locka till sig studenter och i förlängningen för näringslivet att anställa högutbildad personal. (Banverket 2003)

Den 10 april 1990 kom Banverkets banutredning *”Tunnel genom Hallandsåsen”* och den skickades på remiss. I och med utredningen hade projektet konkretiserats och ritningarna och annan planering tagits fram. I huvudsak var de flesta positiva eller hade inget att erinra. (Hydén, Lindén 1998)

### **5.3.11 Regeringspropositionen ”Näringspolitik för tillväxt”**

I februari 1991 presenterade regeringen sin proposition *”Näringspolitik för tillväxt”*. Bakgrunden var att den svenska ekonomiska tillväxten har dämpats. Som en följd av dessa alarmerande uppgifter gjordes en stor ekonomisk satsning i form av inrättandet av en infrastrukturfond om minst 20 miljarder kronor. Fondmedlen skulle användas till vad som benämndes strategiska projekt, till dessa räknades Väst kustbanan med en tunnel genom Hallandsås. (Hydén, Lindén 1998)

### **5.3.12 Banverkets ansökan om expropriation av mark**

Banverket själva gav en bakgrund och motivering i sin ansökan till Vattendomstolen i Växjö, hösten 1991: *”Väst kustbanan mellan Göteborg och Malmö är en av de viktigaste länkarna i det stamnät för järnvägstrafik enligt den klassificering som anges i den av regeringen framlagda propositionen 1987/88:50. Banan är redovisad som riksintresse i planeringsunderlaget för fysisk planering.”* (Hydén, Lindén s. 42)

Den 27 juni 1991 beslutade regeringen om byggandet av tunneln genom Hallandsås (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998). Detta efter det att samtliga remissinstanser ställt sig positiva till Banverkets tunnelremiss och att Båstad kommun medgav byggnadslov (Sandberg, Thelander 1998), men sade också att hänsyn måste tagas till föreliggande miljöaspekter (Dahlgren, Carlsson, Uhlin 1998).

Banverket fick i beslut av regeringen redan den 5 mars 1992 tillstånd till expropriation av mark för omläggning av Väst kustbanan till att gå i en tunnel genom Hallandsåsen (Hydén, Lindén 1998).



## 5.4 Arbetet med ”Europas längsta tunnel” börjar

### 5.4.1 Kraftbyggarna

De politiska signalerna om en satsning på järnvägen i samband med att ekonomiska medel tillfördes, skapade tillsammans förutsättningar för att bygga tunneln genom Hallandsåsen. Emellertid satte den samhällsekonomiska kalkylen en gräns för tunnelbyggets kostnader. Med kostnadstaket 600 miljoner kronor kunde anbudena endast baseras på konventionell tunnelbyggnadsteknik eller bygge med tunnelborrningsmaskin (TBM). En dyrare metod – liningmetoden - blev aldrig aktuell. (Danielsson, Holmberg 2002)

Kostnadstaket på 600 miljoner kronor kan jämföras med vad det fortsatta tunnelarbetet beräknas uppgå till idag. Kostnaden uppskattas till 4,5 miljarder kronor, varav den totala kostnaden beräknas till 6-6,5 miljarder kronor inklusive hittills nedlagda pengar. Kontraktet med den nya entreprenörsföretaget Vinci är värt 400 miljoner euros. (Banverket 2003)

I anbudssammanställningen fanns tio olika anbudsgivare, många med egna förslag. De flesta utgick emellertid från konventionell teknik men Kraftbyggarna, som sedermera kontrakterades, var allena om att förespråka en fullortsborrning. Kraftbyggarna hade 1993 avslutat byggprojektet Klippen, en 10.5 km lång tunnel utförd med hjälp av fullortsborrning. (Hydén, Lindén 1998). Banverket valde Kraftbyggarna som entreprenör då deras anbud som baserades på TBM-metoden, ansågs vara *”såsom förnämligast från pris-, funktions- och kvalitetsynpunkt”* (Hydén, Lindén s. 33). Kontraktssumman mellan Banverket och Kraftbyggarna uppgick till 690 miljoner kronor (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998).

Det kom dock snart att visa sig att tunnelborrningsmaskinen inte gick att använda för tunnelbygget genom Hallandsås (Sandberg, Thelander 1998). Beslutet att använda fullortsborrning ledde till negativa konsekvenser. Kraftbyggarna fick ställa om till konventionell teknik och börja om från början (Hydén, Lindén 1998). Arbetet havererade tekniskt redan i inledningsskedet och kontraktet sades upp med Kraftbyggarna (Danielsson, Holmberg 2002). En rättslig tvist tog sin början och Kraftbyggarna gick i konkurs.

### 5.4.2 Skanska

Anbudsfrågan gick ut på nytt inom Europa riktad till flera stora och välkända företag inom byggbranschen såsom NCC AB, PEAB AB och Skanska. Skanska kontrakterades i januari 1996 och kontraktssumman mellan Banverket och Skanska uppgick till 930 miljoner kronor. (Skanska 2003) Banverket var uppdragsgivare åt Skanska enligt de avtal som avser generalentreprenad, vilket med andra ord innebar att Skanska utförde de arbeten som Banverket beställde. Banverket ansvarade för den yttre miljön medan Skanska ansvarade för arbetsmiljön då Skanska är arbetsgivare åt de anställda för

tunnelborrningen. Det var vidare Banverket som ansvarade och ansökte om de vattendoromar som behövdes. (Danielsson, Holmberg 2002) Skanska fungerade som generalentreprenör för tunnelbygget medan Banverket ansvarade för vad som skulle göras, vilka material som skulle användas samt hur det hela skulle genomföras (Banverket 2003). Detta innebär att det var Banverket som hade det största ekonomiska ansvaret.

Tillsammans med Båstad kommun och Banverket drev Skanska en utställningslokal i Båstad om tunneln. I denna framträdde inget ifrågasättande inslag gällande tunneln. I tidningen "Dag för Dag", utgiven av Båstad Turism, där kommunen är delägare. Var man klart positiv till tunnelbygget. Denna informationstidning bekostades delvis av Banverket och Skanska. (Palm 1998) Exempel på den positiva attityden till tunnelbygget i "Dag för Dag": *"Tunnelbygget kommer att ge kommunen en modern, pulserande, dubbelspårig järnväg som betyder mycket för bygdens framtid"* (Dag för Dag nr 4 1997, Palm 1998 s. 19).

Då Skanska övertog kontraktet bestämdes det att projektet skulle vara klart 1999, d.v.s. tre år senare än tänkt. Budgeten för projektet hade nära fördubblats. (Danielsson, Holmberg 2002) Borrningen skulle ske med hjälp av konventionell borrningsteknik men skulle också bli avsevärt dyrare (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998).

#### **5.4.3 Mellanpåslaget**

Projektet präglades av en kraftig tidsbrist. Ett mellanpåslag, en arbetstunnel mitt uppe på åsen, gjordes 1996 för att få fyra nya arbetsplatser mitt inne i åsen. På så sätt kunde tunnarna även sprängas ut från mitten och ut mot arbetsplatserna på norr och söder. Arbetstiden för projektet kortades och slutdatum för färdigställande av tunneln sattes till år 2000. (Banverket 2003, Hydén, Lindén 1998)

#### **5.4.4 Banverkets ansökan om grundvattensänkning**

Med anledning av mellanpåslaget inkom Banverket 1995 med en ansökan till Vattendomsdomstolen om tillstånd att få leda bort och släppa ut grundvatten från mellanpåslaget (Hydén, Lindén). Banverket tryckte hårt på samhällsnyttan i sin ansökan: *"Som läget för närvarande är finns risk att Hallandsåstunnlarnas färdigställande försenas till i västa fall efter sekelskiftet. Detta är helt oacceptabelt för samhälle, för SJ och för sökanden/.../ Ett fullföljande av projektet med mellanpåslag kan beräknas ge en samhällsekonomisk netto nytta i storleksordningen 60 Mkr vid en tidsvinst av 2 år."* (Hydén, Lindén 1998 s. 81)

Till en början visade sig Båstad kommun helt avvisande till tanken på ett mellanpåslag. En anledning är att mellanpåslaget skulle lokaliseras till en plats mitt på Hallandsåsen som var naturreserverat. Kommunen ville istället ha en fullständig tillåtlighetsprövning. Som stöd för denna inställning åberopades främst att sökanden (Banverket) inte på ett trovärdigt sätt förmått visa vilken tidsvinst en arbetstunnel skulle medföra, samt vilken

samhällsekonomisk nytta det skulle innebära för projektet. (Hydén, Lindén 1998) I ett skarpt uttalande i kommunfullmäktige ”ställer sig (kommunen) därför helt avvisande” till ett mellanpåslag som skulle ”innebära en mycket grov miljöförstöring av såväl åsen som grundvattnet. Kommunen kommer att med alla tillgängliga medel stoppa projektet.” (Hydén, Lindén 1998 s. 36) Så blev dock inte fallet. Kommunen ändrade sig och beviljade bygglov åt projektet. Detta skedde med hjälp av påtryckningar genom en konstellation av olika delaktörer med Banverket i täten. Innebörden var att Banverket förskottrade 95 miljoner kronor till vägbyggen i Båstad kommun. (Hydén, Lindén 1998)

Domstolen gav till slut Banverket sitt tillstånd med motiveringen ifråga om samhällsekonomisk nytta: ”På grund av den höga prioritering som statsmakarna givit utbygganden av Västkustbanan får projektet med en järnvägstunnel genom Hallandsåsen redan härigenom anses ha en betydande samhällsnytta.” (Hydén, Lindén 1998 s. 82)

Ju längre projektet fortskred, desto mer påtagliga blev de problem man hade med det inläckande grundvattnet. I ett senare skede lämnade Banverket på nytt in en ansökan om att få sänka grundvattennivån ytterligare. Kommunen motsatte sig helt bifall till ansökan. Domstolen gjorde i denna förhandling den under hela processens gång hittills grundligaste genomgången av vilka konsekvenser projektet skulle få för miljön. Hallandsåsen klassas som riksintressen med hänsyn till turismens och friluftslivets intresse. Domstolen vägde även in allmänhetens oro. Innan ett beslut hann fattas i frågan återkallade Banverket sin talan. (Hydén, Lindén 1998)

## **5.5 Projektet stoppas och uppmärksammas**

### **5.5.1 Rhoca Gil**

På sensommaren 1996 började mängden inträngande grundvatten att öka markant. Detta innebar att projektet försenades och att det gick åt stora resurser för att tätta tunneln. (Hydén, Lindén 1998) I december 1996 startade också utredningar för att hitta alternativa tättningsmedel som kunde användas för injektering. Det kemiska tättningsmedlet Rhoca Gil ansågs ha de bästa egenskaperna och medlet var väl beprövat. I mars 1997 utfördes en första testinjektering med Rhoca Gil i tunnlarna. Resultatet var positivt. Ett fullskaletest med Rhoca Gil beslutades och i augusti samma år testades medlet i mellanpåslaget. Stora mängder Rhoca Gil hade använts i projektet då vattenprover den 30 september visade höga halter av kemiska ämnen (akrylamid och N-metylolakrylamid) i läckvattnet från tunnlarna. Samtliga kemikalier är farliga för människan och naturen, vilka vid exponering kan ge effekter på hälsan. Samtidigt kom larm från miljö- och hälsoskyddskontoret i Båstad om tre förlamade kor vid Vadbäcken nära mellanpåslaget. (Hydén, Lindén 1998)

### 5.5.2 Tunnelarbetet avbryts

Då utsläppet upptäcktes kunde inte omfattningen eller effekterna säkert bedömas. Enstaka händelser sattes in i en händelsekedja som i sin tur kopplades samman med tunnelbygget genom Hallandsåsen. Det inträffade utgjorde en hotbild mot närområdets vatten och skapade en krissituation. Hallandsåsen blev en riksangelägenhet. En stark oro spred sig. (Banverket 2003)

Injekteringen med Rhoca Gil avbröts omedelbart. Båstad kommun agerade snabbt, beslutsamt och systematiskt. De sammankallade sin ledning och kommunen försattes i beredskapsläge för kris i fredstid (Palm 1998). Därefter polisanmälde Båstad kommun Skanska, Banverket och det franska kemibolaget Rhône-Poulenc. Skanska höll Rhône-Poulenc ansvarig för det inträffade. (Dahlgren, Carlsson, Uhlin 1998) Tunnelbygget stoppades några dagar senare i avvaktan på utredning.

### 5.5.3 Aktörerna i medialjuset

Med anledning av det inträffade höll Banverket och Skanska gemensamma presskonferenser medan Båstad kommun valde att hålla enskilda (Palm 1998). Vidare förekom det demonstrationer i Båstad. Det visade sig även att flera tunnelarbetare förgiftats av akrylamiden, där upprörda och oroliga människor ställde Skanska till svars. Banverket skall ha sagt att *"För ett sådant här projekt får man väl offra en och annan blomma"* (Sandberg, Thelander 1998 s. 19). Chefer för Banverket och Skanska avgick och regeringen tillsatte en tunnelkommission för att utreda historien. Då projektet stoppades hade 5,5 kilometer av tunnarna sprängts ut. Det är drygt 1/3 av den totala tunnelsträckan. (Banverket 2003) Skanskas lokala projektchef avgick liksom höga chefer vid Banverket.

Banverkets generaldirektör Bo Bylund gick ut i en artikel i Dagens nyheter och sade att: *"Mot den här bakgrunden är miljöolyckan med Rhoca Gil dubbelt tragisk. De negativa effekterna på djur och natur är uppenbara. Men olyckan i sig har också skadat järnvägens anseende. Det gäller därför för alla inblandade att hålla huvudena kalla så att inte lösningar tvingas fram som långsiktigt leder till ytterliggare negativa effekter på miljön"* (Dagens Nyheter den 14 oktober 1997, Palm 1998 s. 32). I ett brev till invånarna i Båstad kommun sade Bo Bylund att: *"..När jag tillträdde som chef för Banverket den 1 september i år kände jag att jag började i en verksamhet med en självklar miljöprofil. Järnvägen är i sig miljövänlig. Miljöexpert hade anställts. Trots detta har skadan skett"* (Palm 1998 s. 32-33).

Även Banverkets regionchef uttalade sig i media som sade att *"Det är bergets fel"*. (Hydén, Lindén 1998 s. 77)

Under tunnelbyggets krisfas, i mitten av oktober 1997, sade kommunikationsministern Ines Usmans att om det gick att *"flyga till månen"* skulle det också gå att bygga en tunnel genom Hallandsåsen (Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998 s. 99). Angående

Usmans uttalande och apropå tunnelbygget sade statsminister Göran Persson i media att tunnelbygget till följd av de problem som uppstått, kanske inte bör slutföras. Vidare sade han att *"Man kan inte till varje pris driva sig genom åsen"*. (Arbetet Nyheterna 22 oktober 1997, Svenska dagbladet 20 oktober 1997, Boholm, Löfstedt, Strandberg 1998 s. 99).

## 5.6 Aktörer

I redogörelsen för händelseutvecklingen uppräknades ett stort antal aktörer som ansågs som mer eller mindre kända för läsaren.

De myndigheter och kommuner som har varit direkt involverade i tillblivelseprocessen är: riksdag, regering, länsstyrelsen i Kristianstad, Malmöhus och Hallands län, Halmstad, Båstad och Laholms kommun, SJ, Banverket samt Länsarbetsnämnden och Vägförvaltningen i Kristianstads län, SSK (Sydvästra Skånes Kommunalförbund), NSK (Nordvästra Skånes Kommunalförbund), konsulter såsom Plantech AB och lobbygrupper såsom ERT (European Roundtable of Industrialists).

I projektets fortsatta process tillkom i första skedet Kraftbyggarna och i andra skedet Skanska som båda innehar rollen som entreprenörsföretag. I samband med tätningsarbetet inträdde ytterligare en aktör - Rhône Poulenc.

**Kommunalförbund** är ett offentligträttsligt reglerat samverkansorgan enligt regler i kommunallagen mellan kommuner, mellan landsting eller mellan kommuner och landsting.

NSK likviderades i december 1995 p.g.a. att ett par medlemmar lämnat NSK och samtidigt blev planerna på ett enat Skåne med ett län och en regional organisation allt mer konkret. I maj 1996 träffade 9 kommuner i nordvästra Skåne en överenskommelse om framtida samverkan och härigenom bildades NOSAM (Nordvästra Skånes samarbetskommitté). Denna bildades i syfte att skapa möjligheter för samarbete mellan de nordvästra kommunerna. Aktivitetsområdena är infrastruktur, näringsliv- och turistfrågor samt utbildning. SSK har ombildats till SSSV (Samverkan Skåne Sydvest), vilket är ett informellt samverkansorgan mellan 10 kommuner i sydvästra Skåne, där bl.a. Malmö och Lund ingår. Förutom de f.d. SSK kommunerna har även Eslövs kommun tillkommit.

**Länsstyrelsen** är regeringens företrädare och samordningsorgan för statlig verksamhet. Det innebär att Länsstyrelsen fungerar som länk mellan den centrala statliga och den regionala lokala nivån. Länsstyrelsen för ut och gör regeringspolitiken tydlig i länet. Omvänt återför Länsstyrelsen information om förhållanden i Skåne till regeringen. Länsstyrelsen har ett brett ansvarsområde. Bland annat handlar det om kunskapsförmedling, samordning och utveckling av olika sakfrågor. Även rena myndighetsuppgifter ingår i uppdraget. Länsstyrelsen ger tillstånd till olika verksamheter, prövar och utövar tillsyn inom t ex miljö, fysisk planering och social omvårdnad. Länsstyrelsen tar hand om överklagningsärenden, bidragshantering inom

främst lantbruks- och bostadsområdet samt följer upp och utvärderar vad som händer i länet. Länsstyrelsen leds av Landshövdingen som utses av regeringen. Hans uppgift är att se till att den nationella politik som riksdag och regering beslutar om får genomslag i länet. Han ska samordna olika regionala intressen och verka för en positiv utveckling för länet och dess invånare

## 5.7 Ideon

Ideon är berättelsen om hur Sveriges första forskningsby skapades. Ideon är dels ett stort byggandsprojekt men framförallt handlar det om ett nytänkande som visade sig vara ett av de mest framgångsrika i dagens Sverige.

Berättelsen tar sin utgångspunkt i de stämningar som började råda under 60-talet inom samhället i allmänhet och universitetsvärlden i synnerhet. Det klimat som skapades under den så kallade 68-vågen och den under 70-talet ganska djupa lågkonjunkturen utgör viktiga faktorer som påverkade skapandet av Sveriges första forskningsby.

Nedanstående redogörelse ger en insyn i själva projektarbetet som vanligtvis är svår att få. Genom att primärkällan, Westling (2001), har genomfört omfattande djupintervjuer med de involverade aktörerna framträder en osedvanligt detaljerad bild av projektprocessen. Som redan nämnts i metodkapitlet baseras denna berättelse på en enda källa. Men genom att andra källor har använts i syfte att finna direkta motsättningar mot Westling, och där endast en sådan motsättning har hittats, går det ändå att betrakta förfarandet som i görligaste mån gott.

Den enda källa som motsäger Westling är Carlman (1991) som säger att det bakom berättelsens huvudperson Nils Hörjel fanns en person vid namn Ulf Andersson som egentligen var den drivande kraften vid Ideons tillkomst. Dock ändrar detta inte händelseförloppet i sig, men Nils Hörjels insatts framstår i ett något mer nyanserat ljus.

## 5.8 Bakgrunden till Ideon

### 5.8.1 68-vågen

Samarbete mellan universitet och näringsliv är ingen ny tanke. Redan när jätteinstitutionen Kemicentrum invigdes i Lund år 1965 fanns det planer om att verksamheten skulle ha en viss kontakt med näringslivet. Genom skapandet av det så kallade Centrumrådet inom Kemicentrum erhöll man en slags organisation för frågor som ansågs vara gemensamma för såväl näringsliv som forskare. Det fanns även en PR-man anställd inom Centrumrådet som hade till uppgift att förbättra kontakterna med näringslivet. Dock kom det upproriska 1968 i mellan och satte käppar i hjulet för fortsatta kontakter mellan universitetet och näringslivet.

Den kritik som framfördes under 68-vågen inriktade sig främst på USA och vietnamkriget. Men även kapitalet (läs näringslivet) fick utstå mycket hård kritik. Inom Lunds universitet eskalerade protesterna vid firandet av universitetets 300 års jubileum år 1968 och särskilt då vid en kontaktkonferens mellan universitetet och näringslivet som ägde rum i februari 1968. I det tumult som uppstod då studenter avbröt konferensen, utbröt handgemäng mellan studenter och några professorer.

Konsekvensen av 68-vågen inom Lunds universitet blev att frågan om samarbete mellan universitet och näringsliv i stort sett lades på is. Dessutom misstänkliggjordes samarbete mellan forskare och näringsliv eftersom det betraktades som "otillbörlig samverkan med näringslivet". Frågan utreddes inom universitet och resultatet visade att det inte direkt förekom någon sådan otillbörlig samverkan. 68-vågen ledde även till att näringslivet intog en mer skeptisk hållning gentemot samarbete med universitetet eftersom man inte var direkt förtjusta över att bli kallade för "kapitalistiska utsugare" vilket i synnerhet studenterna benämnde näringslivet som. De näringslivsfientliga stämningarna levde kvar inom Lunds universitet ända in på 80-talet (vissa institutioner var värre än andra) och att försöka inleda mer omfattande samarbeten med näringslivet var länge en mycket lågprioriterad fråga.

### **5.8.2 Skånska sjukan**

I början av 70-talet minskade sysselsättningen i sydvästra Skåne dramatiskt. Anledningen var dels den allmänna konjunkturnedgången i Sverige men framförallt berodde nedgången på att den traditionellt inriktade näringslivsstrukturen, vilken sysselsatte inom teko-, varvs-, gummi- och byggnadsindustrin, råkade i kris. Särskilt påtaglig blev de stora neddragningarna inom varvsnäringen vilken dittills hade stått för en nästintill oproportionerligt stor del av sysselsättningen i Malmö och Landskrona. Sydvästra Skånes relativt få mindre och medelstora företag kunde inte heller absorbera de många arbetslösa vilket ledde till en mycket hög arbetslöshet i regionen. Förvisso befann sig stora delar av den svenska industrin i en mer eller mindre problematisk situation men sydvästra Skånes situation var mer alarmerande eftersom ett fåtal stora företag hade stått för merparten av sysselsättningen. Landshövdingen i Malmöhus län, Nils Hörjel, kallade denna utveckling för "skånska sjukan".

Efter det att Nils Hörjel hade börjat marknadsföra begreppet skånska sjukan bedrev han under 70-talet en intensiv kampanj gentemot politikerna på riksplanet i syfte att få mer statligt stöd till Skåne och särskilt då till varvsindustrin. År 1978 utarbetade Nils Hörjel bland annat ett 15 punkts program i syfte att försöka få fart på regionen. I programmet framfördes att 56000 nya jobb skulle kunna skapas till och med 1985. För att lyckas krävdes det främst mer statligt stöd i form av vägsatsningar, varvsstöd, militära stödbeställningar samt utlokalisering av statligt ägda industrier till sydvästra Skåne. Dessutom innehöll programmet förslag om att ett produktutvecklingscentrum samt ett forsknings- och utvecklingsinstitut borde lokaliseras till Lunds universitet, och särskilt då Tekniska högskolan i Lund (LTH). För första gången berördes möjligheten att Lunds universitet skulle kunna utgöra en resurs i den regionala utvecklingen.

### **5.8.3 Professorsgruppen**

15-punkts programmet fick en professor i maskinteknik vid LTH, Hans Ahlmann, att bli mycket intresserad. Han tog kontakt med Nils Hörjel för att vidare diskutera frågan om huruvida någon form av samverkan med LTH vore möjlig. Ur diskussionerna framkom



det att det inte var någon brist på goda idéer inom universitetet men att det inte alltid var helt lätt att omsätta dessa i praktiken.

De vidare samtalen leder till att den så kallade professorsgruppen bildades vilken bestod av personer från länsstyrelsen samt ett antal företrädare från Lunds universitet (främst professorer verksamma inom LTH). Gruppen leddes av Nils Hörjel och lyckades egentligen inte åstadkomma särskilt mycket. De enda rent konkreta resultaten var vissa mindre projekt inom transportnäringen.

Efter det att professorsgruppens arbete avstannade omkring 1980 hade dock en stor effekt uppnåtts genom att kontakt mellan länsstyrelsen och Lunds universitet hade skapats. Framför allt hade Nils Hörjel fått upp ögonen för den potential som verkade finnas inom Lunds universitet.

#### **5.8.4 Iden om en forskningsby**

Under ledning av Lunds universitets rektor, Nils Stjernquist, samlades universitetsstyrelsen jämte ett antal forskare och administratörer vid Lunds universitet i november 1981 till en policydag. Syftet var att diskutera framtidens utbildning och forskning samt vilka samarbeten som existerade med det omgivande samhället.

Policydagen inleddes med att de två främsta framtidsämnena data och bioteknik presenterades. Datateknikområdet beskrevs i termer av snabb utveckling och i ett visst behov av influenser utifrån. För bioteknikområdets presentation stod kemiprofessorn Sture Forsen. Han berättade om den mycket stora potential som området verkade hysa och särskilt då i kombination med mer tekniskt inriktade processer och de många möjligheter som därmed öppnade sig för framtida kommersialisering av forskningsresultaten. Sture Forsen framförde även en ide om en så kallad "science park" i Lund.

Tidigare under året hade Sture Forsen fått syn på en artikel i Financial Times som handlade om byggandet av en ny "science park" i England. Uttrycket "science park" kan i det närmaste översättas med forskningsby eller forskningspark. Den första forskningsbyn i världen startades vid universitetet i Stanford, Kalifornien, år 1949. Och blev sedermera känd som Silicon valley. Sedan dess hade flertalet forskningsbyar startats runt om i världen även om det stora flertalet stod att finna i USA och Storbritanien. Långtifrån alla forskningsbyar hade varit lika framgångsrika som Silicon valley men i jämförelse med många andra offentligt initierade projekt var konceptet en stor framgång. Sture Forsén fastnade för iden om en "forskningsby" och lyckades under universitetets policydag få ett starkt gehör för en lundensisk motsvarighet.

Under policydagen presenterades även den något brokiga samling av samverkansformer som trots de näringslivsfientliga inställningarna inom många institutioner hade uppstått mellan universitetet och näringslivet. Bland annat redogjordes för EGIL, Elektronik Gruppen i Lund, som hade till uppgift att verka för större samarbete mellan elektronikföretag och motsvarande forskning inom LTH. En annan organisation var

TEM, Transport-Ekonomi-Miljö, som inriktade sig på ett mer tvärvetenskapligt arbete främst gentemot transportsektorn. Dessutom fanns det samarbete med de stora fackliga organisationerna, främst LO, i syfte att vidga kunskapen inom arbetsrätt och arbetsmiljö. Den senast tillkomna organisationen visade sig vara SUN, Samverkan-Universitet-Näringsliv. SUN bildades på initiativ av Länsstyrelsen och befann sig i slutet av 1981 ännu på ett interimistiskt stadium. SUN kom dock snart att tjäna som utgångspunkt för bildandet av Ideon.

Effekterna av policydagen blir framför allt att ett mer sammanhållet grepp kring samverkan med näringslivet måste tas samt att samtliga närvarande ser skapandet av en forskningsby som ett mycket intressant projekt.

### 5.8.5 SUN

Efter det att professorsgruppens verksamhet hade avstannat i början av 1980 insåg Nils Hörjel att någon ny organisation för samverkan mellan universitet och näringslivet måste bildas. Rektor Nils Stjernquist var av samma uppfattning och i februari 1982 bildades, efter en tids interimistisk verksamhet, stiftelsen SUN, Samverkan-Universitet-Näringsliv.

Stiftarna till SUN var Lunds universitet, Utvecklingsfonden i Malmöhuslän, Skånes handelskammare samt Länsstyrelsen i malmöhus län. Enligt stadgarna skulle SUNs ändamål vara att:

- Aktivera och stimulera kontakter mellan näringslivet och universitet-högskola och därvid främst aktivt föra ut aktuell vetenskap och kunskap till näringslivet.
- Verka för ett kontinuerligt informationsutbyte mellan universitet-högskola, näringsliv och förvaltning, samt att medverka till utbildnings-, forsknings-, och utvecklingsverksamhet.

SUN fick en ganska stor styrelse på sammanlagt 14 personer. Nils Hörjel var ordförande och styrelsen innehöll såväl rektor Nils Stjernquist som den kände bankmannen, och tillika ordförande i Skånes handelskammare, Hans Cavalli-Björkman. Styrelsen ägnade sig dock främst åt att konfirmera beslut efter det att de de-facto hade blivit fattade av SUNs arbetsutskott som bestod av länsrådet Lennart Linder-Aronsson, universitetsrådet (dvs universitetsdirektör) Stig Hammar samt några representanter från Skånes handelskammare och utvecklingsfonden. Arbetsutskottet leddes av Nils Hörjel vilket assisterades av ett litet kansli.

SUN ägnade sig till en början åt en mängd aktiviteter. Indelade i sammanlagt elva olika huvudområden omfattande bl.a. energi, bioteknik, industriell design till elektronik, det sistnämnda i samarbete med den ovan nämnda organisationen EGIL. Men från och med sommaren 1982 kommer forskarbyn i Lund att spela en allt större roll.

## 5.9 Arbetet med forskningsbyn börjar

### 5.9.1 Vad krävs för en lyckad forskningsby?

Under våren 1982 blir SUN väldigt intresserade av de tankar om en forskningsby som Sture Forsen hade presenterat på universitetets policydag. Med hjälp av en engelsman, och tillika eldsjäl bakom flertalet engelska forskningsbyar, vid namn Ian Dalton, utarbetade Sture Forsen ett antal förhållanden som borde beaktas vid uppförandet av en forskningsby. Dessa presenterades för SUN och var som följer:

- En mycket bred kunskapsbas inom universitetet.
- Positiv inställning från universitetet och forskarnas/lärarnas sida.
- God tillgång till mark.
- Ett mångfacetterat näringsliv inom regionen.

Två typer av företag antogs vara aktuella inom ramarna för forskningsbyn:

- Avknopningsföretag som växer fram ur institutionernas verksamhet och som vill hyra lokaler.
- Redan existerande företag som önskar lokalisera en utvecklingsavdelning eller forskningsavdelning i universitetets närhet och som i många fall kunde tänkas vara intresserade av att uppföra egna byggnader.

För att lyckas locka företag till forskningsbyn framstod det som mycket viktigt att:

- Det finns en enkel och flexibel byggnad för de företag som vill hyra lokaler.
- Det finns befintliga gator och ledningsnät för företag som vill bygga eget.
- Det är nära till universitetet och dess resurser.
- Företagen erbjuds tillgång till alla de resurser som universitetet förfogar över så som vetenskaplig kompetens, utbildning, seminarier, bibliotek, utrustning och specialutrymmen.
- Det finns sakkunnig rådgivning i samband med etablering samt att det finns telefonservice, sekreterarservice och närbelägna sammanträdeslokaler.

Forsen föreslår även att forskningsbyn borde ledas av ett organ med företrädare från universitetet och kommunen.

Inom såväl universitetet som Lunds kommun började tankarna om en forskningsby nu gro på allvar. Men framför allt tyckte Nils Hörjel att projektet var en lysande ide. Han avvecklar många av sina fackliga medlingsuppdrag för att från och med sommaren 1982 kunna engagera sig fullt ut i projektet med forskningsbyn i Lund.

Dock var inte alla inom Lunds universitet odelat positiva till en forskningsby. Det kom kritik från flertalet discipliner, inte minst från LTH. Eftersom LTH en gång i tiden hade varit en självständig högskola som sedermera blev inkorporerade i Lunds universitet som den tekniska fakulteten fanns det en viss misstänksamhet gentemot allt som kunde liknas vid centralstyrning från universitetets sida. Flertalet professorer vid LTH var rädda för att en stor forskarflykt till näringslivet skulle ske om en forskningsby

etablerades i anslutning till LTH. Näringslivets högre löner angavs som det främsta skälet. Dessutom ansågs det att de redan existerande samarbetena räckte mer än väl. Till detta kom den stora skepticism som många inom Lunds universitet hyste gentemot näringslivet. Den akademiska friheten ansågs hotad.

### 5.9.2 Ericsson

I samband med en temadag på det då unga läkemedelsföretaget Draco i Lund, september 1982, framförde Nils Hörjel för första gången offentligt tankarna om en forskningsby i Lund. Hörjel pläderade för en liten och effektiv organisation som skulle kunna hjälpa små nystartade forskningsinriktade företag. Han beskrev den tänkta organisationen som en slags ”barnmorska” som skulle koppla ihop företag och universitetsinstitutioner och hjälpa till med att ”förlösa” spännande projekt. Allt skulle till en början kunna ske i mer eller mindre provisoriska lokaler i nära anslutning till Lunds universitet. Hörjel nämnde även att detta var ett led i den nödvändiga omstruktureringen av näringslivet inom regionen.

Samtliga närvarande under temadagen, vilket var de flesta ”topparna” inom det skånska näringslivet och offentliga förvaltningen, instämde i Hörjels förslag. Behovet av ökade kontakter mellan näringslivet och universitetets forskning betraktades som mycket värdefulla. Inte minst sett ur perspektivet att många nya arbetstillfällen skulle kunna skapas.

Även om det nu fanns många som var välvilligt inställda till en forskningsby var det en mycket specifik händelse som gav hela projektet en minst sagt flygande start.

En av alla de bisysslor Nils Hörjel ägnade sig åt var att inneha ordförandeposten i det Stockholmsbaserade företaget Svenska Radio Aktiebolaget, SRA. SRA ägdes till 71% av Ericsson och till 29% av det brittiska företaget Marconi (Ericsson köpte ut Marconi under senare delen av 1982.). Ericsson trodde att verksamheten inom området trådlös kommunikation (läs mobiltelefoner) skulle öka kraftigt och stod därför inför behovet av en ökad rekrytering till SRA, sedermera Ericsson Radio System. SRA, som var ett till stora delar Stockholmsbaserat företag, hade svårt att finna de många nya ingenjörer man sökte. De flesta elektronikingenjörer som utexaminerades från KTH hamnade inom SRA eller Ericsson och det var därför nödvändigt att vända blicken gentemot något av de andra lärosäten som bedrev civilingenjörsutbildning. Uppsala, Linköping och Lund var aktuella. Dock ej Göteborg eftersom Ericsson redan bedrev en betydande verksamhet där i form av försvarsindustriell utveckling i Mölndal, vilket absorberade många Chalmerister. En utredning inom Ericsson visade att civilingenjörsutbildningen i Lund höll en god standard och trots ett visst internt motstånd inom SRA beslöt man sig för att genomföra ett studiebesök i Lund i september 1982.

Nils Hörjel, i samarbete med Nils Stjernquist, såg till att alla de framträdande forskarna inom LTH, särskilt inom elektronikområdet, ställde upp och presenterade sin verksamhet under studiebesöket. Under en heldag fick delegationen från Ericsson/SRA träffa samtliga ”viktiga” personer inom universitet. Studiebesöket avslutades med en

mycket elegant ”förbrödningsmiddag” för samtliga personer som hade deltagit i studiebesöket. Middagen hölls på Björntorps slott utanför Lund och ledde till att företagare och forskare fann varandra. Att middagen ägde rum på Björntorps slott berodde på att ägaren, Thure-Gabriel Gyllenkrok, råkade vara ledamot i SRA´s styrelse samt att han hade ett mycket stort personligt intresse för datorer och elektronik.

Inom Ericsson beslöts under senare delen av 1982 att lokalisera sin nya utvecklingsavdelning till Skåne och närmare bestämt Lund. Både Malmö och Landskrona hade varit lockande alternativ eftersom det då fanns möjlighet att få statligt stöd men det som föllde avgörandet var att man i Lund skulle få möjlighet att arbeta i en ”Silicon Valley liknande anda”.

### **5.9.3 Pålsjö ängar**

Efter det att Nils Hörjel hade fått samtliga närvarande på Draco´s temadag att ställa sig positiva till en forskningsby gällde det nu att skrida till verket. Det fanns två stora problem som måste lösas. Mark att bygga på samt pengar att bygga för.

Eftersom ett av de kriterier som Stefan Forsen hade ställt upp var att forskningsbyn skulle ligga i nära anslutning till universitetet fanns det nästan bara en lämplig plats kvar att bygga på, nämligen Pålsjö ängar, som då var åkermark, i anslutning till norra universitetsområdet.

Problemet var att kommunen i sin planering hade reserverat Pålsjö ängar för byggnation av bostäder. Att förlägga en forskningsby, vilket i dåtidens politiska klimat nästan jämfördes med rent industriell verksamhet, på mark som skulle kunna användas till bostäder betraktades som mycket tveksamt. En del politiker inom Lunds kommun ville helst se att åkermarken förblev obebyggd och vissa protester förekom gentemot att näringslivets behov gick före de vanliga kommuninnevanornas behov av bostäder.

Dock kom det sig att kommunstyrelsens ordförande, Sverker Oredsson, i juli 1982 fick ett nytt jobb som universitetsdirektör, d.v.s. som högsta administrativa chef inom universitetet. Några dagar innan Sverker Oredsson tillträdde sin nya tjänst tipsade rektor Nils Stjernquist honom om tankarna på en forskningsby på Pålsjö ängar och de problem som fanns med den rådande byggnadsplanen. Sverker Oredsson bad statsbyggnadsdirektören Bertil Hjort att ta upp ärendet i byggnadsnämnden i syfte att ändra byggnadsplanen från bostäder till forskningsby. Eftersom den lundensiska kommunpolitiken är känd för sin senfärdighet (begreppet långbänk lär ha myntats i Lund) dröjde det ända till våren 1984 innan kommunfullmäktige slutligen klubbade igenom den nya byggnadsplanen. Men eftersom både Nils Hörjel och Nils Stjernquist hade lyckats bedriva ett effektivt lobbyarbete gentemot Lunds kommunpolitiker var frågan avgjord långt innan den nådde kommunfullmäktige.

#### **5.9.4 Skånska Cement Gjuteriet**

När det gällde såväl finansieringen som byggandet valde Nils Hörjel att kontakta Skånska Cement Gjuteriet, SCG (sedermera Skanska). Inte minst för att han råkade vara god vän med koncernchefen. Även Nils Stjernquist hade goda relationer med några chefer inom SCG.

SCG var till en början något skeptiska eftersom det saknades framtida hyresgäster. Men eftersom det började råda sämre tider i byggbranschen tyckte SCG att de risker som omgärdade hela projektet var värda att ta. När SCG slutligen beslöt sig för att delta var det under förutsättning att en 50% hyresbeläggning kunde garanteras från början. Nils Hörjel garanterade detta även om det vid den tidpunkten inte var klart med Ericssons lokalisering av sin utvecklingsavdelning till Lund. SCG åtog sig därmed att bygga den del av forskningsbyn som skulle inrymma data- och elektronik företagen.

När de övriga stora byggföretagen får klart för sig att SCG har fått ett av de allt mer sällsynta bygguppdragen utan att någon form av offentlig upphandling hade skett, började de klaga. Nils Hörjel insåg att det inte fanns tid till någon mer omfattande upphandlingsrunda och bad helt sonika de mest angelägna aktörerna att ”komma överens”. Efter en lång dag med överläggningar beslutade sig byggföretagen SCG, ABV och JM att bilda ett konsortium för att uppföra den del av forskningsbyn som skulle inrymma företag med inriktning gentemot kemi och bioteknik.

#### **5.9.5 Ideon når pressen**

Den 9 februari 1983 kallade SUN till presskonferens för att meddela att Ericsson kommer att förlägga en utvecklingsavdelning för det nya området mobiltelefoni till Lund. Men framför allt presenterades det nu färdigkonkretiserade förslaget på en forskningsby. Nils Hörjel sa till pressen att uppförandet av den nya forskningsbyn skulle innebära nya arbetstillfällen redan samma år. Om fyra år skulle 400-500 nya jobb ha skapats och sett över en tioårsperiod innebar det mer än 1000 nya jobb enligt Hörjel.

Under våren 1983 utkristalliserades också namnet på forskningsbyn. De mest seriösa förslagen var Eureka och Ideum men sedan båda visade sig vara upptagna kom en reporter vid universitetets informationsavdelning fram till namnet Ideon.

Även om byggandet av forskningsbyn skulle ske i ett raskt tempo så räckte det inte för Ericsson som redan i slutet av 1982 hade sökt efter alternativa lokaler i Lund. För att finna en snabb lösning på Ericsson lokalbehov lyckades Hörjel och Stjernquist åstadkomma såväl provisoriska lokaler som provisorisk tomtmark. Tomten visade sig vara en liten markbit precis bakom LTH's avdelning för väg och vatten som hade lämnats kvar i händelse av framtida expansionsbehov. Eftersom markbiten var statlig, d.v.s. tillhörde universitetet, istället för kommunen omfattades den inte av de kommunala byggplanerna. De provisoriska byggnaderna stod att finna genom SCG's försorg. Ett dotterbolag lät meddela att några provisoriska byggnadsmoduler, eller

baracker som de vanligtvis omnämns, vilka hade varit uthyrda till Sveriges television snart skulle återlämnas.

Den 9 juni 1983 tas det första spadtaget till de fundament som skulle gjutas för att bereda plats för barackerna. Den 29 september samma år kan barackerna invigas, under namnet Kuvösen, och med Ericsson Radio System som största hyresgäst.

Kuvösen var till en början tänkt som en högst tillfällig lösning i väntan på det ”riktiga” Ideon, men än idag finns dessa baracker kvar.

## **5.10 Finansiering och färdigställande**

### **5.10.1 Pengar från IKEA**

Även om byggandet av det ”riktiga” Ideon hade påbörjats redan sommaren 1983 var inte hela finansieringen klar för det fastighetsbolag som skulle äga och driva Ideon. Tanken var att inbjuda näringslivet att teckna aktier i fastighetsbolaget Ideon.

I ett tal på en tema dag på Tetra pak i Lund, i november 1983, hade Nils Hörjel talat sig varm för Ideon. Grundtanken var att försöka få några av de många närvarande ”näringslivstopparna” att investera i Ideon. Men intresset visade sig vara mycket svalt. Det privata näringslivet såg positivt på tanken med en forskningsby men man var inte beredda att bidra ekonomiskt. På ett informationsmöte några veckor senare försökte Nils Hörjel att få ett antal verkställande direktörer intresserade av att investera i Ideon men gensvaret var lika svalt som tidigare. Det visade sig vara svårt att marknadsföra Ideon gentemot näringslivet.

Den 22 december 1983 tog dock en av deltagarna från informationsmötet kontakt med Nils Hörjel. Han heter Sune Olofsson, jobbar på Handelsbanken, och visar sig vara den som sköter IKEA koncernens svenska affärer. Sune Olofsson berättade att IKEA råkade ha betydande resurser inlåsta i Riksbanken (så kallade investeringsfonder som endast fick tas i anspråk efter regeringsbeslut och som endast fick användas till investeringar inom svenska IKEA). Och för närvarande kunde IKEA inte använda dessa medel. Nils Hörjel kontaktade snarast Ingvar Kamprad som visade sig vara intresserad men han undrade om regeringen verkligen skulle komma att ställa sig positiva till idén. Nils Hörjel lovade att återkomma så snart han hade undersökt frågan närmare.

Anledningen till att Ingvar Kamprad ställde sig positiv till Ideon var bland annat att hans far hade gått på Spyken i Lund samt att Ingvar Kamprad hade blivit promoverad till hedersdoktor i Lund 1983. Det mest avgörande skälet till Ingvar Kamprads inställning torde dock ha varit att han hade startat en fond för cancerforskning i Lund efter det att hans mor hade gått bort i cancer. Alla dessa band som Ingvar kamprad hade till Lund var konstigt nog inte kända för Nils Hörjel.

Genom att använda sina tidigare erfarenhet från tiden som statssekreterare lyckades Nils Hörjel få de mest inflytelserika tjänstemännen vid finansdepartementet att bli intresserade av idén. Nils Hörjel ville inte direkt tillfråga finansminister Kjell-Olof Feldt eftersom det skulle kunna verka för framfusigt och lätt leda till ett negativt svar. För att i viss mån maskera ärendet lät Hörjel vid kontakterna med tjänstemännen låta påminna om den stora arbetslöshet som fanns bland byggnadsarbetarna i Skåne. Att låta IKEA använda pengarna i investeringsfonden skulle därmed innebära minskade kostnader för samhället som helhet genom minskad arbetslöshet. Vid ett möte på Finansdepartementet i mitten på januari mellan Kjell-Olof Feldt och Nils Hörjel lyckades Hörjel övertala Feldt att låta IKEA använda investeringsfonden till Ideon. Att Feldt gick med på förslaget berodde till stor del på Hörjels argument om de positiva effekterna projektet skulle få genom minskad arbetslöshet. I slutet av januari beslöt regeringen att bifalla Hörjels förslag. Och inom tidsramen av en månad löstes således finansieringsproblematiken.

De medel som IKEA sköt till, sammanlagt 109 miljoner, innebar att IKEA gick in som huvudägare i det bolag som redan har börjat bygga alfa- och gammahusen på Pålsjö ängar. Senare gick även IKEA in som ägare i Kuvösen. Allt skedde dock efter det att IKEA noggrant hade räknat på de förväntade ekonomiska utfallen av framtida hyresintäkter.

### **5.10.2 Pengar från Penser**

Trots IKEAs stora satsning var intresset från näringslivet fortsatt ljust. De medel som krävdes för att finansiera resten av Ideon lyckades Nils Hörjel ”skaka” fram genom att kontakta en gammal bekant vid namn Wilhelm Penser vars son var finansmannen Erik Penser. Hörjel lyckades efter en del övertalning övertyga Erik Penser om att Ideon var ett framtidskoncept samt att Erik Penser utöver att se till de rent ekonomiska aspekterna även borde investera i Ideon eftersom det vore en god gärning att stödja sin gamla hembygd. Erik Penser låter sig så småningom övertalas och via sina olika bolag tillförde han mer än 16 miljoner kronor.

### **5.10.3 Invigning och uppmärksamhet**

Den 2 mars 1984 läggs den officiella grundstenen till Ideon under stort pompa och ståt. De tre huskomplexen vid namn alfa, beta och gamma växer fram under de nästkommande åren och allt är mer eller mindre klart år 1986 då den officiella invigningen av Ideon sker.

Ideon hade ända fram till omkring 1985 betraktats som ett stort byggprojekt. Men i samband med att byggnaderna började färdigställas blev begreppet forskningsby allt mer påtagligt. Bland annat startar SUN en egen tidning vilken hade till syfte att marknadsföra Ideon gentemot såväl universitetet, d.v.s. potentiella företag samt för att försöka ”tvätta” bort den skepticism gentemot näringslivet som ännu fanns kvar, som det etablerade näringslivet. Ideon beskrivs i media som ett nytänkande av stora mått och



de positiva omdömena avlöser varandra i en aldrig sinande ström. Intresset för den dittills okända företeelsen forskarby växer mycket snabbt och Ideon blir förebild för de många forskningsbyar som snabbt börjar planeras runt om i landet. Såväl utländska delegationer som företrädare från näringslivet, samt även kungen, besöker Ideon för att bilda sig en uppfattning om alla de synergieffekter som kan uppnås med en forskningsby och de positiva omdömena verkade aldrig ta slut.

## 5.11 Aktörer

I ovanstående berättelse antas flertalet av aktörerna vara kända som tex Lunds universitet, Ericsson, IKEA och Ingvar Kamprad, Skanska och Lunds kommun. Däremot förekommer det vissa aktörer, personer eller organisationer, som nödvändigtvis inte är lika bekanta för läsaren. T.ex. behöver inte Hans Ahlmann, Sture Forsen, Ian Dalton eller Sverker Oredsson utgöra direkt bekanta namn för läsaren. Inte heller tillhör vetskap om organisationer som EGIL, Skånska Handelskammaren eller Utvecklingsfonden i Malmöhus län allmänbildningen. Men eftersom en mer noggrann beskrivning av de nyss nämnda aktörerna inte bidrar nämnvärt till att belysa projektprocessen ytterligare har endast några få viktiga aktörer fått en mer noggrann beskrivning. Dessa presenteras kortfattat nedan:

**Nils Hörjel** föddes 1917 i den skånska orten Lilla Isie. Han studerade juridik i Lund och tog en jur kand.examen år 1941. Efter tingstjänstgöring inleddes karriären med arbete som länsnotarie i såväl Kristianstad som Värmlands län, vilket sedermera ledde till ecklesiastikdepartementet där Nils Hörjel var opolitisk tjänsteman, om än med vissa socialdemokratiska förtecken. Efter att ha varit statssekreterare i kommunikationsdepartementet blev Nils Hörjel 1965 utsedd till generaldirektör för Posten, en tjänst han innehade till och med 1973 då han blev Landshövding för Malmöhus län. Under sin karriär var Nils Hörjel även ordförande för ett 20-tal statliga utredningar samt styrelseordförande i flertalet bolag. Sammantaget kan Nils Hörjel betecknas som en mycket kunnig och driven byråkrat som kände till såväl den offentliga förvaltningen som det privata näringslivet.

**Nils Stjernquist** är, på samma sätt som Nils Hörjel, född 1917 och tog en pol.mag examen 1939 vilket sedermera ledde till en professur i statskunskap 1951. År 1980 blev han vald till rektor för Lunds universitet. En tjänst han innehade till sin pension 1983. Nils Stjernquist betraktas som en av de mest namnkunniga statsvetarna i Sverige. Utöver sin rent vetenskapliga gärning deltog han i flertalet statliga utredningar samt delgav sin kunskap via olika expertuppdrag vilket gav honom ett mycket gott renommé inom den offentliga förvaltningen.

**Erik Penser** föddes i Lund, 1942, men växte upp i Eslöv. Han gick sedermera på Spyken i Lund och fortsatte sedan att studera juridik vid Lunds universitet. Karriären tog fart efter en tid vid Handelsbanken som resulterade i att han under 80-talet blev en Sveriges mest beryktade finansmän.

## 6. Analys

---

*Detta kapitel utgörs av analysen. Fallen i fallstudien, projekt Hallandsåsen och projekt Ideon, analyseras med utgångspunkt i teorin för att åstadkomma en mer heltäckande bild. Samband tolkas mellan olika händelser i varje enskilt fall och olikheter och likheter mellan fallen lyfts fram.*

---

### 6.1 Om analysens upplägg

I detta kapitel sker en analys av fallen Hallandsåsen och Ideon i syfte att åstadkomma en mer utvecklad teori. Således är inte tanken att de respektive fallen skall diagnostiseras utan de tjänar främst som ett medel i syfte att belysa och lyfta fram de tankegångar som presenterades i teorikapitlet. Analysen ger således inga svar av normativ karaktär, dvs. hur ett stort projekt bör bedrivas, utan syftar främst till att utveckla teorin.

Eftersom de båda fallen har ganska olika karaktär ger de en bred bild vilken tjänar till att ur teorins perspektiv sätta fokus på det som överensstämmer respektive inte överensstämmer med teorin. Dessutom tjänar fallen till att finna situationer och fenomen som inte har framkommit tidigare under teoriutvecklingen. Till detta primära syfte med fallen tillkommer det faktum att de hjälper till att illustrera och stödja de tankegångar som har legat till grund för teoriutvecklingen.

Analysen följer samma ordning som teorin presenterad i teorikapitlet med undantag för att media, den dubbla marknadslogiken och nätverk behandlas i omvänd ordning eftersom det ger en mer lättförståelig bild av projekten.

### 6.2 Nätverk

Ideon och Hallandsåsen är ett starkt respektive ett inte fullt lika starkt nätverk. Ideon visar på ett i stor utsträckning rent personligt grundat nätverk där de sociala relationerna står i fokus. Det är såväl baserat på informella relationer, där förtroendet framstår som mycket stort, men även präglad av en samarbetsanda. Vidare är Ideon ett symmetriskt nätverk där olika aktörer bidrar med likvärdiga resurser.

I kontrast framstår Hallandsåsen som ett betydligt mindre starkt nätverk, utan att för den delen kalla det för svagt, där den formella myndighetsutövningen av Banverket verkar vara en övergripande struktur som förhindrar bildandet av ett mer symmetriskt nätverk. Inte heller verkar det som om några mer stabila relationer skapas. Det faktum att

Kraftbyggarna ersätts av Skanska får till följd att mer eller mindre nya relationer måste skapas mitt under pågående projekt. Till detta kommer det faktum att Båstad kommun tvärt bryter sin relation med Banverket och Skanska när giftskandalen uppdagas. Det förtroende som, är grunden för varje nätverksrelation, har troligen aldrig varit särskilt stort för aktörerna inom Hallandsåsen.

Den stora likheten mellan de båda fallen är förekomsten av en stark central nod i respektive nätverk. För Ideons del är det landshövdingen Nils Hörjel som genom sitt mycket omfattande personliga nätverk lyckas skaffa resurser som troligen inte hade varit möjliga att erhålla på mer formell väg. Hallandsåsen visar istället på hur Banverket via en mer traditionell förvaltningsmässig väg skapar relationer som är grundade utifrån en viss aktörs resurstillgång. Det är resursen som har kommit först och därefter en eventuell förtroendemässig relation. En stor skillnad som framträder är således att Nils Hörjel redan har sitt nätverk vilket han nyttjar som en resurs för att kunna skapa Ideon medan Banverket mer verkar skapa sitt nätverk efterhand som projektet med Hallandsåsen fortskrider. Stabiliteten i Nils Hörjels befintliga nätverk måste antas vara betydligt större än i det nätverk som Banverket försöker skapa efterhand.

En fråga som inte besvaras av teorin är vilken betydelse en stark nod, läs projektledare, har för ett projekts framgång. Dessutom uppstår det ett frågetecken med vad som menas en stark nod. Banverket skulle mycket väl kunna karaktäriseras som en stark nod med ett omfattande kontaktnät genom sin position som statlig myndighet. Samtidigt skiljer sig Banverket gentemot Nils Hörjel på så sätt att Banverket ingår i ett verksamhetsnätverk där förtroendet baserar sig på organisationen som helhet och inte på en enskild individ. Nils Hörjel agerar förvisso i egenskap av landshövding, och därmed som företrädare för Länsstyrelsen, men sitt kontaktnät är inte grundat på den rollen utan är kontinuerligt skapat under en lång framgångsrik karriär. Att olika aktörer har förtroende för Nils Hörjel bygger på honom som person och inte i egenskap av myndighetsföreträdare. Vad gäller Banverket har de ännu inte hunnit skaffa sig något mer omfattande förtroendekapital eftersom de är en relativt ny myndighet. De har således ingen förtroendemässig grund att bygga sina relationer på vid projektet med Hallandsåsen. Banverket står således inför ett slags moment 22 vid bygget av tunneln. Dels behöver de skaffa sig ett förtroendekapital i egenskap av ny myndighet, dels behöver de utnyttja detta ännu icke existerande förtroende i syfte att skapa välfungerande relationer till de andra aktörerna inom projektet vilket kan sägas vara en viktig grund att stå på för att lyckas med tunneln genom åsen. Om Banverket lyckas med tunneln hoppas de kunna stärka sitt förtroende. Ett förtroende som i ganska hög utsträckning kan betraktas som en viktig förutsättning för att lyckas med projektet.

Även om båda projekten går att betrakta ur ett nätverksperspektiv är det helt klart att Ideon är det fall som på bästa sätt tydliggör nätverket som analysgrund. Hallandsåsen uppvisar en mer formell struktur där resursbegreppet framträder tydligt. En frågeställning som därvid uppkommer är vilken roll nätverksstrukturen har för processen hos ett stort projekt. Är nätverket en grundläggande struktur som förekommer oavsett projektets karaktär och som kan karaktäriseras som svagt eller starkt, eller skall nätverket mer ses som en slags resurs? Ytterligare en fråga som inte går att bortse från är; vem driver projektet? Särskilt sett ur perspektivet att Banverket nästintill framstår

som en situationens fånge som försöker styra utvecklingen utan att egentligen ha någon större möjlighet därtill. I motsats framstår Nils Hörjel ha god kontroll över händelseutvecklingen trots den stora osäkerhet som föreligger. Nils Hörjel verkar till skillnad från Banverket acceptera denna osäkerhet som något fullt normalt.

### 6.3 Den dubbla marknadslogiken

Både Hallandsåsen och Ideon visar tydligt på att stora projekt äger rum i en kontext som präglas av den dubbla marknadslogiken. Såväl effektivitet som legitimitet genomsyrar båda projekten men på relativt olika sätt vilket även leder till att aktörernas agerande skiljer sig åt mellan de båda fallen.

Eftersom det starka nätverk som utgör basen för skapandet av Ideon, består av personer vilka har relationer med företrädare från såväl näringslivet som den offentliga sfären, är medvetenheten av och kunskapen om den dubbla marknadslogiken att betrakta som mycket stor. I synnerhet ger Nils Hörjel prov på hur det är möjligt att ”navigera” i denna kontext. Där Ideonprojektet lyckas väl med att övertyga den politiska marknaden om fördelarna med att satsa på Ideon, särskilt argumentet om ökad sysselsättning är effektivt, misslyckas man med att ”sälja” in idén om en forskningsby till den kommersiella marknaden. Sett ur näringslivets synvinkel finns det ingen uppenbar nytta med en forskningsby, åtminstone inte en sådan uppenbar nytta att näringslivet är villig att investera i Ideon. Ideon verkar mest framstå som ett byggprojekt för både den kommersiella marknaden som den politiska. Eftersom ett byggprojekt skulle kunna minska arbetslösheten, vilket alltid stärker legitimiteten hos politiker, ställer sig den politiska marknaden positiv till Ideon. Att Skanska initialt går med på att finansiera och bygga Ideon är en konsekvens av bristen på större byggjobb.

Själva benämningen forskningsby är ett ännu ej vedertaget begrepp och därmed har Ideon fått en etikett som är ganska intetsägande. Det säljargument, dvs. ” forskningsby ”, som man försöker använda sig av är i stort sett verkningslös. Att Ideon ändå lyckas skaffa finansiärer (främst IKEA, Erik Penser och Skanska) är mest en lycklig slump som knappast hade inträffat om inte Nils Hörjel hade haft tillgång till sitt personliga nätverk.

För Hallandsåsens del handlar det om att via marknadsmässiga och effektivitetsgrundade argument övertyga den politiska marknaden. Att bygga tunneln genom Hallandsåsen antas leda till ekonomiska vinster för samhället i allmänhet och järnvägen i synnerhet. Genom att en ökad trafikmängd antas ske via järnvägen istället för via t.ex. bil, flyg etc.. kommer tunneln att få en positiv inverkan på miljön.

Således växer det politiska stödet för tunneln fram genom att effektivitetsgrundade argument, vilka vanligtvis förekommer inom den kommersiella marknaden, används. Och som anammats av den politiska marknaden för att vissa på nödvändigheten av en tunnel. Tunneln genom Hallandsåsen är ett projekt som realiseras efter en lång politisk process och som därmed kan sägas vara politiskt driven. Att Banverket skulle misslyckas med att bygga en tunnel genom åsen är ett alternativ som inte är politiskt

möjligt. Trycket från den politiska marknaden på Banverket att lyckas måste betraktas som mycket stort. Banverket ser samtidigt projektet som en möjlighet att ”marknadsföra” sig själva i egenskap av nybildad organisation.

För Hallandsåsens del blir den mer renodlade kommersiella marknaden först aktuell när det är dags att begära in anbud på själva tunnelbygget. Eftersom Banverket var tvungna att avbryta samarbetet med Kraftbyggarna och istället övergå till Skanska måste Banverkets agerande på den kommersiella marknaden bedömas som ganska misslyckat. Även om Banverket har haft den ekonomiska aspekten i fokus har de mer eller mindre försummat att ta hänsyn till de eventuella tekniska aspekterna.

Den sammanlagda bild som de båda projekten ger sett utifrån den dubbla marknadslogikens perspektiv visar att begreppet dubbel marknad ger ett bra grundläggande förklaringsätt till den situation som stora projekt möter. Dock uppstår frågor om vad som driver ett projekt och särskilt då sett ur vilken marknadslogik som ett projekt hämtar sitt ursprung. Uppstår det skillnader i ett projekts förutsättningar beroende på om en viss drivkraft ligger bakom genomförandet?

## 6.4 Det institutionella

Både Hallandsåsen och Ideon har varsin institutionellt grundad faktor att ta hänsyn till. Hallandsåsen har miljön och Ideon har den akademiska kulturen.

Eftersom Hallandsåsen i stor utsträckning får sin politiskt grundade legitimitet genom att framstå som ett projekt vilket kommer att ha positiva effekter på miljön (om än på lång sikt) så ger miljöskandalen upphov till största möjliga legitimitetskris. Den enda möjligheten att överhuvudtaget kunna genomföra tunnelbygget var att ta hänsyn till det institutionella kravet på miljöhänsyn. Projektet lyckas inte bara ”blidka” intressenternas miljökrav utan hela projektet som sådant motiveras utifrån en övergripande miljömedvetenhet. Dock verkar denna institutionella förståelse avta efterhand som projektet drivs framåt. Det verkar nästintill som om aktörerna har betraktat den institutionaliserade miljöhänsynen som ett slags barriär vilket projektet var tvunget att ”ta sig över” och som därefter inte krävde någon större form av beaktande. Tunnelprojektet visar därmed prov på en bristande institutionell förståelse eftersom aktörerna har behandlat miljöaspekten ur ett närmast resursmässigt perspektiv, d.v.s. den har setts som något man ”köper” en gång för alla och inte som det legitimitetsgrundade intressentkravet miljön de facto råkar vara. Aktörernas agerande skulle möjligtvis kunna få sin förklaring i det starka politiska tryck som nästintill kräver att tunnelprojektet skall genomföras. F.d. Kommunikationsminister Ines Uusmans uttalande ”*Kan man flyga till månen så borde man kunna bygga en tunnel*” är mycket talande för det politiska tryck som Banverket måste ha upplevt. Frågan om vad och vem som driver projektet aktualiseras återigen.

Den akademiska kulturen utgör den främsta institutionella faktorn för Ideons del. Det allvarligaste motståndet mot Ideon kommer från universitetet självt i form av en stor

skepticism, för att inte säga ren fientlighet, gentemot näringslivet. Eftersom den akademiska kulturens grundläggande krav på frihet upplevs som hotad av det tänkta samarbete med näringslivet är det av vital betydelse att aktörerna lyckas "blidka" detta krav. Det kan sägas ske implicit genom att universitetet är en av huvudaktörerna vilket innebär att det legitima kravet på akademisk frihet inkorporeras i Ideon på ett relativt tidigt stadium. Ideon upplevs av akademien som ett av de "akademiska idealen" präglat projekt. Samtidigt visar det på att de enda som egentligen lyckas betrakta Ideon som något mer än ett bygge är universitetet själva. Att Ideon är ett projekt som befinner sig i samklang med kontextens krav på legitimitet är en konsekvens av att kontexten egentligen inte förstår vad en forskningsby innebär. Således finns det i slutändan bara en institutionell företeelse att ta hänsyn till, den akademiska kulturens krav på frihet. Att den akademiska kulturen hyser en stor skepticism gentemot näringslivet är att betrakta som en institutionell kvarleva från 68-vågen. Ideon projektet lyckas således även vara i samklang med kontexten genom att inse att den tidigare institutionaliserade näringslivsfientligheten inte längre är lika stark. Ideon hade inte varit möjligt att genomföra under 70-talet eftersom det då inte hade lyckas leva upp till kravet på legitimitet inom detta område.

Båda projekten visar på behovet av att kunna identifiera de institutionella företeelserna som omgärdar ett stort projekt. Det kan konstateras att det institutionella betraktelsesättet ger en möjlighet att fånga upp de grundläggande faktorerna som kan komma att påverka ett stort projekt.

## 6.5 Medias roll

Medias förhållningssätt till Ideon respektive Hallandsåsen visar på två vitt skilda sidor av medias behandling av det nyhetsvärde som stora projekt besitter.

Ideon får egentligen en ganska ringa uppmärksamhet i media under sin planeringsfas. Delvis borde det bero på att processen gick väldigt snabbt vilket gjorde att någon mer omfattande debatt knappast förekom innan bygget hade hunnit starta. Men framför allt borde det faktum att Ideon mest betraktades som ett bygge, och inte som en forskningsby, ha bidragit till medias något försiktiga intresse. Även om det på ett relativt stadium finns ett intresse för Ideon handlar det främst om Ideon i egenskap av ett bygge. Det är först när byggnaderna börjar färdigställas som begreppet forskningsby börjar fyllas med ett förståeligt innehåll. Att Ideon är ett unikt och nydanande projekt i Sverige uppmärksammas således ganska sent. Men när begreppet forskningsby väl har etablerats blir medias uppmärksamhet desto större. Ideon som en unik och positiv företeelse förstärks av medias positiva bild av projektet, media kan sägas vara de som kategoriserar Ideon som ett lyckat projekt. Agendasättandet fungerar således i efterhand genom att media väljer att betrakta Ideon som en slags symbol för framåtanda.

För Hallandsåsens del har medias fokus i stort sett enbart inriktat sig på tunneln sett ur ett miljöperspektiv. Att åstadkomma legitimitet gentemot den institutionaliserade miljöhänsynen har varit ett mål för såväl politiker som aktörerna Banverket och

Kraftbyggarna/Skanska. Media anammar miljöperspektivet i sin bevakning av projektet vilket hela tiden förstärks eftersom det är inom miljöområdet som samtliga större händelser utspelar sig. Såväl mellanpåslaget mitt på åsen som den kraftiga dräneringen av åsen får uppmärksamhet i media vilket kan sägas tjäna som en slags självförstärkande effekt vad gäller agendasättandet. Ju fler problem som verkar gå att härröra till miljöperspektivet desto större verkar medias fokus på just miljön bli. Oavsett om vissa händelser hade gått att "klassificera" under något annat än miljö så ger media en bild av Hallandsåsen som ett stort projekt vilket tar sin utgångspunkt i miljömässigt baserade argument och som därefter har problem med att leva upp till det legitima miljökravet. När själva giftskandalen sedan inträffar kan det sägas vara en situation som media redan har placerat på agendan, agendasättandet har skett genom de tidigare miljöproblemen och när akrylamiden börjar förgifta korna kan medias respons på ett kärnfullt sätt sammanfattas med orden "vad var det vi sa". När giftskandalen väl uppdragas visar den även på hur pass starkt det politiska trycket är på Banverket att lyckas med tunneln.

Den föreslagna bilden av media som agendasättande verkar hysa ytterligare dimensioner i form av en etiketterande och en polariserande roll. Frågan om etikettering av ett stort projekt har hittills mest betraktats som ett privilegium avsett för aktörerna men verkar som om denna roll mer kan ha övertagits av media. I sådana fall är etiketteringen mer att betrakta som en offentlig process vilken ligger utanför aktörernas kontroll.

Media verkar dessutom i sin jakt på nyheter sträva efter att åstadkomma ett polariserat och förenklat betraktelsesätt av stora projekt. Antingen är de lyckade eller misslyckade och om ett projekt verkar befinna sig någonstans i mitten så bör det hänföras till något av alternativen lyckat/misslyckat. Ett "lagom" lyckat projekt borde betraktas som en nyhet med ett mycket blygsamt nyhetsvärde.

## 6.6 Mål

Målen för varje enskild aktörs deltagande i Hallandsåsen och Ideon är flera, men kan förklaras utifrån hur nätverkstrukturen för respektive aktör ser ut. Ideon visar i stor utsträckning på ett rent personligt grundat nätverk där målen är i större utsträckning kopplade till personliga motiv. I Hallandsåsen framträder en formell myndighetsutövning tydligare och aktörerna representeras av stora myndigheter eller organisationer. Målen är kopplade, främst i det senare fallet, till större samhällliga värden.

Antalet deltagande aktörer som slöt upp kring Hallandsåsen och Ideon var stort och aktörerna kom att samarbeta under en längre tid inom ramen för respektive projektets mer konkreta uppgift. I det förstnämnda fallet skulle en tunnel genom Hallandsåsen byggas och i det andra fallet en forskningsby. I Hallandsåsen framkommer såväl strategiska mål, men även tekniska- och bekvämlighetsvärden, miljöskäl, samhällsvärden och ekonomiska faktorer motiverade tunneln samt strävan efter konkurrenskraft. Bakom Ideon vilar tanken om att arbeta för en samverkan mellan

universitet och näringsliv som grund. Vinsterna av att bygga Ideon låg i de möjligheter som ett nära samarbete kunde tänkas ge såsom rekrytering av nyexaminerade studenter direkt från universitetet, utbyte av goda idéer, kunskap och vetenskap mot forskarbidrag och möjligheter att omsätta idéer i praktiken. Ideon motiverades utifrån ekonomiska faktorer och samhällsvärden. Men, framför allt går det att skönja mer personliga skäl bakom skapandet av Ideon.

Hallandsåsen tillkom i ett större politiskt och visionärt sammanhang, och projektet har anslutit till flera fundamentala samhällsvärden. Det var tydligt att den etikett projektet försågs med associerades till positiva samhällsvärden i termer av b.l.a. förbättrad miljö och effektiva transporter. Det handlade emellertid inte endast om en förbättring av järnvägen i sin helhet och effektiva transporter, utan även om att rätta till ett fel. Hallandsåsen sågs som en flaskhals eller bromskloss, vilken framstod, lite tillspetsat, som ett hot mot välfärden. Samhällsvärdena (läs bättre miljö och effektivare transporter) har varit förankrade bland viktiga institutioner i samhället, på såväl lokal, regional, nationell som internationell nivå. Hos politiker på riksnivå uppfattades projektet som ett sätt för Sverige att med hjälp av effektiva kommunikationer stå i förbindelse med övriga Europa och Skandinavien. Västkustbanan, längs vilken Hallandsåstunneln utgjorde en nyckelsträcka, sågs som ett prioriterat och tillika strategisk projekt. Det fanns en tydlig strävan från aktörernas sida om att få ”vara med” med i den nya utvecklingen.

Målen kan även kopplas till den typ av marknad som aktörerna verkar på. Myndigheter skapas utifrån att tillfredsställa ett samhälleligt behov. Största faran för en myndighet är således att inte vara behövd. Genom att reflektera sociala normer och omgivningens föreställningar om acceptabelt beteende uppnår och bibehåller myndigheter sin legitimitet. Företag är vinstdrivande organisationer och långsiktig överlevnad nås genom att generera vinst. Faran för företag är att verksamheten e contrario inte går runt och att i slutändan gå i konkurs.

Banverket, verksam på den politiska marknaden, eftersträvade en legitimitet. Banverket som var relativt nyskapad efter delningen från SJ, uppfattade projektet som ett gyllene tillfälle att genom en storsatsning på ett tunnelbygge av den storleken uppnå legitimitet för sin organisation samt visa handlingskraft. Projektet anslöt till flera fundamentala samhällsvärden. För Banverket framstod det som viktigt att bygga ut Västkustbanan genom Hallandsåstunneln och därigenom utveckla ett miljövänligt, effektivt, säkert och konkurrenskraftigt järnvägsnät. Från politiskt håll var det således viktigt att vara med för ”den goda sakens skull”.

Även Kraftbyggarna, verksam på den kommersiella marknaden, önskade etablera den egna organisationen, men styrdes i grund och botten av ett konkurrenstänkande då de önskade stärka sin konkurrensposition på marknaden. Likaså är Skanska en affärsstyrd verksamhet. Miljöaspekten och samhällsnyttan får i ett sådant sammanhang ett mindre utrymme. Kontraktssumman var i deras fall en motivering för att gå in i projektet.

Nils Hörjels motiv och mål med Ideon framstår sammantaget som relativt diffusa. På det hela taget förefaller Nils Hörjel se projektet som ett sätt att ha kul i en kamratlig anda



men samtidigt som en möjlighet att personligen bidra till förverkligandet av något nytt och spännande.

Ingvar Kamprads engagemang kan förklaras av personliga skäl. Ingvar Kamprads far hade gått på Spyken och vidare hade Ingvar Kamprad själv hade en personlig koppling till Lund genom att han hade blivit promoverad till hedersdoktor samt att han startat en fond för cancerforskning i Lund. Vidare kom de tidigare låsta medlen väl till pass. Ingvar Kamprad motiverades således genom sin koppling till Lund. Erik Penser hade liknande personliga motiv. Hans finansiering kan ses som en god gärning för att stödja sin gamla hembygd.

Att Ericsson valde att delta i Ideon förklaras av att de stod inför ett ökat rekryteringsbehov av civilingenjörer. Och att det genom Ideons närhet till LTH fanns stora möjligheter därtill.

Sysselsättningseffekter ses alltid som ett tungt argument som motiverar stora projekt, vilket framkommer i såväl Hallandsåsen som Ideon. Med byggprojekten fanns det förhoppningar om att arbetslösheten skulle minska, vilket stärkte legitimiteten hos politiker. Och således ställde sig den politiska marknaden positiv till projekten. Båda projekten kom även att rubriceras som regionala satsningar. Detta medförde att projekten relaterades till all aktivitet som kunde betecknas som främjande för den regionala utvecklingen. Båstad kommun hoppades på att tunnelbygget genom Hallandsåsen skulle skapa fler arbetstillfällen i kommunen. Och byggandet av Ideon beräknades ge upphov till regionala vinster i form ökade arbetstillfällen för byggbranschen. (Detta var ett tungt skäl till varför Skånska Cement Gjuteriet, SCG sedermera Skanska gick in i projektet.) Även den kommersiella marknaden visade således en positiv inställning till respektive projekts genomförande.

Den sammanlagda bilden som de båda projekten ger visar att varje enskild aktörs mål kan förklaras utifrån hur nätverkstrukturen för respektive aktör ser ut. Men, målen kan även kopplas till den typ av marknad som aktörerna verkar på. Vidare förefaller sysselsättningseffekter vara ett tungt argument vilket motiverar stora projekt. Det är intressant att notera att såväl den politiska som den kommersiella marknaden använder sig av sysselsättningsargumentet.

## **6.7 Resurser**

Stora projekt är resurskrävande. Projektens såväl enskilda delar som helhet har växt efterhand som fler aktörer har engagerats i projektet och nya resurser genom dessa har kopplats till projektet.

Banverket är den aktör som har haft det övergripande ansvaret för vad som ska göras och hur projektet ska styras upp. Banverket förfogade även över de monetära resurserna. Men, Banverket var i sin tur beroende av andra aktörer som kunde bistå projektet med resurser i form av kunskap, teknik och material. Kontentan blir att projektets aktörer inte

har fullt ut insyn i varandras arbete, utan måste lita till varandras yrkeskompetens. Banverket var i viss mån begränsad av ett i förväg fastlagt kostnadstak men samtidigt fria i sitt val av samarbetspartner (läs aktör). Vidare var det viktigt att den kompetens och teknik som de sökte hos den potentiella samarbetspartnern (läs aktör) var i överensstämmelse med de önskade. De mål Banverket hade satt upp för projektet i termer av tid och kostnad höll inte och likaså gav bygget upphov till negativa konsekvenser för miljön och de boende på åsen. Detta antyder att Banverket inte avvägt de ekonomiska- och tekniska förutsättningarna med sitt val av entreprenörföretag och de resurser som dessa aktörer försåg projektet med. Likaså kan det konstateras med facit i hand om giftskandalen att Banverket prioriterade säkerställandet av de ekonomiska garantierna istället för att förvissa sig om den tekniska genomförbarheten.

Privata näringslivet och den offentliga - politiska sfären är idag resursmässigt starkt beroende av varandra. Båda sfärerna hoppas kunna få ta del av de vinster som monetära investeringar i stora projekt ger upphov till. Men, synen på investeringsvinster skiljer sig åt mellan sfärerna. Den offentliga - politiska sfären ser gjorda investeringar som en del i ett flödesschema, från myndigheter till stora projekt och vidare till samhället/medborgarna i termer av bättre infrastruktur, sysselsättningsåtgärder etc., och slutligen tillbaka till staten i form av färre olyckor i trafiken, lägre arbetslöshet etc.. Myndigheterna fungerar i den meningen som en slags apparat för fördelning av resurser på olika områden, som i sin tur ger vinster som kommer medborgarna och samhället till gagn. Gjorda investeringar ska ses i ljuset av långsiktiga vinster som kopplas till högre samhällsliga värden. I fallet med privata näringslivet värderas de monetära investeringar utifrån de vinster som kommer det egna företaget till godo.

Vidare kan det konstateras att resurser ger upphov till inflytande och stärkt position i termer av makt. Makt är inte något en person besitter i sig utan uppkommer som ett resultat av att aktörer med olika kritiska resurser möts på projektets arena. Resurserna mäts mot varandra och maktpositioner uppkommer. Genom att inneha en för projektet kritisk resurs kan den enskilda aktören uppnå en bättre maktposition. I det skede när Banverket lade fram sin ansökan om mellanpåslaget var de beroende av Båstad kommuns stöd, således kan man säga att Båstad kommun hade en sorts vetorätt. Att kommunen avvisade en sådan ansökan men att de senare bytte linje, förklaras av att Banverkets drog fördel av sin maktposition (läs politiskt inflytande) och de monetära resurser de förfogade över.

I fallet med Ideon var det främst de finansiella resurserna som var mest angelägna. Dessa tillhandahölls genom Ericsson, IKEA och Erik Penser till stor del tack vare Nils Hörjels personliga nätverk. De enstaka bidragsgivarna avsåger mer eller mindre sin makt och istället är det Nils Hörjels inflytande som betonas. Nils Hörjel fungerade som en central nod i ett brett kontaktnät och visade prov på ett skickligt navigerande i kontexten. Kontaktnätet breddades ytterligare genom att varje enskild aktör i sin tur tog med sig sina egna kontakter in i samarbetet. Genom att Nils Hörjel uppmärksammade och kopplade samt koordinerade tillgängliga resurser till projektet, såsom IKEA:s inlåsta resurser, kunde projektet förverkligas. Till följd av projektets allmänna och öppna karaktär fanns det alternativa möjligheter att stödja projektet resursmässigt. Det är uppenbart att de olika aktörernas kompetens i projektet kompletterar varandra.

Resurserna kan sägas sitta i själva nätverket och i relationerna mellan aktörerna då dessa tillsammans möjliggör genomförandet av en forskningsby. Resurser måste således ses i sitt sociala sammanhang. Likaså kan Nils Hörjels kunskaper om den politiska kontexten och om beslutsfattandet i processerna ses som resurser.

Resursernas tillgänglighet var till ganska långt in i projektet oklara i Ideon, varför vissa associeringar måste lösas för att möjliggöra ett genomförande av projektet. Lokaliseringsfrågan skulle således associeras till en geografisk plats, vilket i sin tur skapade gynnsamma förutsättningar för att förverkliga projektet. Syftet med projektet var huvudsakligen att föra näringsliv och universitetsväsendet nära varandra. Att lokalisera byggandet av en forskningsby till ett universitetsområde föreföll som en bra idé och Ideon kom tidigt att associeras med universitetet. Den geografiska platsen utgjorde således i sig en resurs. Då Ericsson skulle välja stad för att lokalisera den nya utvecklingsavdelningen föreföll Lund vara ett bra val då rekrytering av civilingenjörer kunde ske direkt från universitetet. Likaså önskade de arbeta i en "Silicon Valley liknande anda". Ideon sågs som Sveriges motsvarighet till Silicon Valley i USA. Då Ericsson är ett stort och välkänt företag gav deras resursmässiga deltagande en stor trovärdighet och tillika draghjälp som förde projektet framåt.

Det privata näringslivet och den offentlig-politiska sfären är idag resursmässigt starkt beroende av varandra. Båda sfärerna hoppas kunna få ta del av de vinster som de monetära investeringarna i stora projekt ger upphov till. Men, synen på investeringsvinster skiljer sig åt mellan sfärerna. Projektets aktörer kan inte ha full insyn i varandras arbete utan får förlita sig till varandras yrkeskompetens i termer av kunskap, teknik och material. Men, det förefaller som om aktörer i stora projekt tenderar att fokusera på de monetära resurserna i större utsträckning än de tekniska resurserna. Aktörerna verkar prioritera de ekonomiska garantierna istället för att förvissa sig om den tekniska genomförbarheten. Det är viktigt att den kompetens som aktörer söker i samarbetspartners (läs aktör) är i överensstämmelse med de önskade. Dessutom förefaller kunskap som resurs vanligen betraktas vara av teknisk och ekonomisk art. Men, vad som framkommit är att synen på kunskap som resurs behöver vidgas och tilldelas en större vikt i stora projekt. Kunskap om kontexten och ett skickligt navigerande i denna, går utöver gängse begränsade syn på kunskap som resurs men behöver lyftas fram. Denna typ av kunskap verkar ha en avgörande betydelse. Vidare, framkommer att resurser skapar maktpositioner. Genom att inneha en för projektet kritisk resurs kan den enskilda aktören uppnå en mer framträdande maktposition i förhållande till övriga aktörer. Lokaliseringsfrågan för ett stort projekt verkar kunna associeras till en geografisk plats, vilken kan ses som en resurs och skapa gynnsamma förutsättningar för projektets genomförande.

## 6.8 Oklarhet

Båda fallen bestod av aktörer från olika samhälleliga sfärer, ansvarsområden och nivåer och projekten kom att engagera ett stort antal aktörer. Under den långa tidsperiod som ägde rum från idé till det första spadtaget har flertalet inblandade i många fall ärvt frågan av en annan företrädare. Uppgiften har uppfattats ha varit att föra vidare ärendet. Vad man är mindre medveten eller omedveten om är hur den egna medverkan bidrar till att etablera själva tanken att det ska byggas något. Detta inslag framträder tydligare i Hallandsåsen än i Ideon som i huvudsak drevs av en central aktör, Nils Hörjel. Vidare kan denna stafettpinne beskrivas som en successiv förskjutning från frågan om att något ska byggas via hur detta skulle kunna göras till när det är möjligt att påbörja arbetet.

I Hallandsåsen uppstod det aldrig någon diskussion eller oklarhet kring projektets etikett om att bygga "Europas längsta tunnel". Omvärlden kunde med lätthet relatera till idén om att bygga något och i etiketten framträdde idén tydligt om att bygga en tunnel. Ideon drevs som projekt under etiketten forskningsby. Det förefaller som om endast Lunds Universitet visade en förståelse för etiketten men begreppet forskningsby var föga känt hos varken den offentliga sfären eller det privata näringslivet, vilket förklarar svårigheten med att sälja in projektet till främst det senare. En forskningsby sade inget om byggets karaktär och lämnade således ett utrymme för gissningar om vad som kunde tänkas läggas i ett sådant uttryck. En klar etikett ger sken av tydlighet av vad som läggs i sådan projektidén, och därmed skapas förväntningar om det framtida resultatet. Ett sätt att skapa en större uppmärksamhet kring projektet är att i etiketten använda sig av kraftfulla ord såsom "längsta", "högsta", "största" etc... I det fall då projekt betraktas som lyckade kan ansvariga aktörer få mer "credit" för att ha förverkligat ett "djärvt projekt". Å andra sidan skapar höga förväntningar stora krav vilket gör att risken för misslyckande blir desto större. En oklar etikett ger således lägre förväntningar och riskerna kan betraktas som lägre i förhållande till de högre riskerna som uppkommer vid användandet en tydlig etikett.

### 6.8.1 Oklarhet och mål

Det blev två projekt som kom att engagera en stor mängd aktörer. Målen för varje enskild aktörs deltagande var flera. Kommunerna i de båda projekten var inte bara intresserade av projekten i sig utan också av att få ta del av alla investeringar som projekten skulle föra med sig. Förespråkarna för respektive projekt framhöll vikten av att söka förankra projektet inom såväl den privata som den offentliga sfären. I Hallandsåsen önskade Väst kustbanans förespråkare inte utmålans som "flummare" kunde de genom Plantechs samhälls- och ekonomiska analyser ses som en företrädare för ett större intresse än det egna. För att söka stöd för projektet användes kunskap från oberoende och externa experter, arbetsgrupper samt utredningar. Likaså kopplades nya aktörer till samarbetet och samarbeten med starka intressentgrupper inleddes med t.ex. Båstad kommun - det var ett sätt att inledningsvis anpassa intresse till projektet. Aktörerna integrerades successivt i processen och eventuella risker för konfliktsituationer reducerades. Detta kan exemplifieras av att successiva utökningar av

projektet eller på annat sätt ökade kostnader inte mötte några starka reaktioner, utan accepterades i allmänhet.

Ett annat sätt genom vilket olika aktörer integrerats i processen var att projektet också inledningsvis anpassades till olika intressen och tiden. Projektet utformades så att olika intressen samtidigt tillgodosågs genom investeringen. Detta krävde att projektet var relativt flexibelt, vilket gjorde det möjligt att anpassa projektet så det passade det som låg i tiden. Projektet låg således och väntade på att det uppstod möjligheter så att de kunde aktiveras. Ett sätt på vilket projektet anpassats till olika intressen är att ett flertal syften kopplats till projektet. Det etablerades konsensus kring de samhällseliga värden som framkommit tidigare. Konsensus verkar bekräftande och ställs mot icke-värden såsom att Hallandsåsen utgjorde en flaskhals och därmed måste undanröjas. Ett annat avgörande argument var sysselsättningsaspekten.

Detta förklarar varför intressekonflikterna till en början var mycket små i både Hallandsåsen som Ideon. Det krävdes då inte att enighet kring ett intresse nåddes, utan olika intressen kompletterade varandra. Integreringen möjliggjorde ett genomförande av projektet och kopplingen till ett flertal motiv gav respektive projekt en bred intressebas. Å ena sidan förefaller den oklarhet som uppstod som följd av en stor mängd motiv och intressen tjäna en större del av aktörerna. Å andra sidan kan det vara svårt för aktörerna att i ett sådant projekt finna en mening och en betydelse. I en sådan situation kan en enskild aktör utnyttja oklarheten för att anpassa projektsamarbete efter egna syften vilket ger denna aktör ett handlingsutrymme i förhållande till övriga aktörer. När en aktör bryter sig ut ur en integrationsprocess som ett resultat av att denne känner att någon aktör eller intressent hotar dennes intresse kan det lätt uppstå konfliktsituationer vilket också blev fallet i ett senare skede av Hallandsåsen. I detta skede uppstod en intressekonflikt mellan Båstad kommun och Banverket. Banverket drog fördel av såväl sin dominerande resursställning, maktposition som av den oklarhet som rådde till följd av de många mål och värden som kopplades till projektet, däribland miljövärden. I de beslut som fattades tvingade aktörerna att ta ställning till olika värden och göra en avvägning av dessa med sina respektive motiv och intressen. Det blev en avvägning av å ena sidan varje aktörs respektive mål och delmål och å andra sidan mellan samhällsnyttan och allmänna och enskilda intressen. Värdena kom således att utsättas för återkommande vägningar och beroende på omständigheterna blev utfallet olika. I början av projektprocessen hos Hallandsåsen kunde aktörerna försumma miljöfrågorna, men de flesta lärde sig under processens gång att miljön är viktig att taga hänsyn till.

Men, likaså framkom det att aktörerna i Ideon men i synnerhet i Hallandsåsen inte gjorde rationella bedömningar om de framtida konsekvenser som deras beslut skulle få. Projektens goda image gjorde att ingen verkar ha velat äventyra deras genomförande. Vidare möjliggjorde projektens vida gränser att intressen anpassades till respektive projekt och projekten anpassades till intressen, att risken för konfliktsituationer reducerades. Av flertalet politiker och av Banverket själva ansågs Hallandsåstunneln som riksintresse. Även om Banverket såg miljöaspekten som ett viktigt argument för tunneln torde Båstad kommuns omsorg för miljön vara av större intresse då området kring Hallandsåsen är direkt klassat som naturreservat. Båstad kommun krav på hänsynstagande till föreliggande miljöaspekter tyder på deras starka miljöintresse. Men,

Båstad kommun förefaller ha svårigheter att hävda miljöintresset då projektet väl har kommit igång, vilket visas av turerna med bygglov för mellanpåslaget. De externa intressena försvagades så att dessa således prioriterades bort. Ett annat skäl till Banverket avvägning kan vara att de ansett att projektet medfört stora kostnader och att miljöintresset torde därmed vägas mot dessa kostnader.

Likaså gjorde Båstad kommun en avvägning mellan deras miljöintresse och det finansiella tillskott som de var i behov av. I denna diskussion kom det finansiella tillskottet som skulle satsas på vägbyggen att prioriteras. Politikerna i Båstad kommun kom således att avvika på flera punkter från tidigare fastlagda policys. Å andra sidan föreföll också Båstad kommun göra en avvägning då de vägde det miljömässiga hänsynstagandet med de regionala vinsterna och det politiska ansvar de hade inför kommuninvånarna. Det förefaller emellertid som att de enskilda intressena fick tyngd i vågskålen först när giftskandalen var ett faktum.

Vidare syns sällan mål och motiv bakom stora projekt i formella planer och direktiv. Nya aktörer kommer in i projektet och tar i sin tur med sig skilda mål, motiv, problem samt lösningar som kopplas till projektet, vilket utvecklar en ny betydelse. Projektet måste vara tillräckligt flexibelt så att projektet kan modifieras till de nya kraven och målen. Problem som uppstår under projektprocessen söker lösningar och lösningar söker problem. Detta exemplifieras av den händelsekedja som ägde rum vid Hallandsåsen; Kraftbyggarnas olämpliga tunneldrivningsteknik, mellanpåslaget samt inte minst Rhoca Gil, vilket resulterade i konsekvenser som ytterligare förvärrade situationen.

En klar etikett ger en tydlig bild av vad som läggs i projektidén och den därmed uttalade uppgiften, medan en oklar etikett skapar ett utrymme för gissningar om vad som kan tänkas läggas i ett sådant uttryck. En klar etikett skapar höga förväntningar vilket gör att riskerna för att misslyckas ses som större, i förhållande till en oklar etikett där förväntningarna betraktas som lägre och riskerna likaså. Vidare framkommer att det finns två sätt för att successivt integrera aktörerna i projektet. Det ena sättet är att inledningsvis anpassa intressen till projektet medan det andra sättet är att projektet anpassas till intressen och tiden. Likaså gör varje enskild aktör en avvägning av mål och vilka värden som skall gå före andra i en uppkommen "förhandlingssituation".

## 7. Andra teoriutvecklingen

---

*Kapitlet utgörs av den andra teoriutvecklingsdelen och i detta kapitel följer en redogörelse för de frågetecken som framträdde i analysen. Dessa begrepp har uppvisat ett större eller mindre avvikande inslag i jämförelse med de begrepp som presenterades i den första teoriutvecklingsdelen.*

---

### 7.1 Vidare teoriutveckling

Under analysens gång har det framkommit en del frågetecken som inte fullt tillfredsställande har gått att förklara. Först och främst är det frågan om vad och vem som driver ett stort projekt. Det verkar som om ett stort projekt antingen genomdrivs eftersom det uppstår ett tryck från den dubbla marknaden eller för att det finns en möjlighet inom den dubbla marknaden att genomföra det.

En annan fråga som har uppdagats under analysens gång är att media verkar ha en mer komplex roll än vad som tidigare har antagits. Det förefaller som om media har ett stort inflytande i frågan om etikettering och att processen som sådan är mer komplicerad än vad som tidigare har antagits.

Till de ovanstående frågorna går det att foga fyra något mindre frågetecken. Till en början handlar det om det ofta förekommande sysselsättningsargumentet. Vidare följer en redogörelse för frågan om kunskapen som resurs och lokaliseringsfrågan samt slutligen om det finns någon koppling mellan synen på oklarhet och från vilken miljö en aktör härstammar.

### 7.2 Den dubbla marknadens tryck

När ett tryck uppstår verkar det främst vara fråga om ett krav från den dubbla marknaden att ett stort projekt skall genomföras eftersom det tänkta målet kommer att generera en högre effektivitet (såväl teknisk som ekonomisk), högre sysselsättning, bättre miljö, etc.. Ett tryck verkar ursprungligen kunna härstamma från såväl den politiska som den kommersiella marknaden. Men det framstår som om den politiska marknaden på ett relativt tidigt stadium uppfattar den kommersiella marknadens krav, vilket resulterar i att frågan om ett stort projekts genomförande eller icke i stor utsträckning behandlas på den politiska marknaden. Även om argumenten för eller emot ursprungligen hämtas från den kommersiella marknaden. Den politiska marknaden kan sägas vara mycket lyhörd för den kommersiella marknadens krav. Vilket förvisso inte

alltid innebär att de hörsammas eftersom de mycket väl kan stå i strid med andra mer politiskt fördelaktiga krav. (T.ex. kan ett politiskt parti mycket väl förstå företagets krav på fler motorvägar, men välja att motarbeta detta eftersom det inte överensstämmer med partiets strävan att minska biltrafiken.)

Den dubbla marknadens krav på en lösning, t.ex. en tunnel genom Hallandsåsen, växer efterhand som diskussionen fortgår. Diskussionen för och emot ett stort projekt resulterar i ett beslut som antingen innebär att projektet inte genomförs, vilket beror på att kraven på effektivitet och/eller legitimitet inte har uppnåtts. Eller så beslutas att projektet skall genomföras. Detta beslut om genomförande kan betraktas som mer än bara ett godkännande, det skall ses som ett krav på att projektet skall genomföras. Ett stort projekt som härstammar ur en till stora delar politiskt driven process får således inte misslyckas, det skall genomföras. Eftersom frågan om dess genomförande har varit föremål för en politisk (läs demokratisk) beslutsprocess kan ett misslyckat projekt betraktas som ett underminerande och kringgående av den demokratiska processen.

När den dubbla marknaden skapar ett tryck, som driver igenom ett stort projekt, uppstår speciella krav på de aktörer som skall genomföra projektet. Det handlar framför allt om att vara medveten om de orsaker som ligger till grund för projektet, men även att förstå de institutionella krav som omgärdar ett stort projekt. Dock verkar frågan om ekonomisk effektivitet vara av mindre vikt än vad den rimligtvis borde antas vara. Eftersom den dubbla marknaden genom sitt tryck kräver att projektet genomförs verkar toleransen för stora kostnadsavvikelser vara stor när projektet väl har påbörjats. Eftersom projektet skall genomföras verkar frågan om kraftigt ökade kostnader vara av underordnad betydelse. Det skulle kunna förklaras av att det stora projektets extraordinära karaktär gör det svårt, för att inte säga omöjligt, att åstadkomma en rimlig ekonomisk bedömning av projektet som helhet. Att kontextens tryck på ett stort projekt skulle kunna stå i proportion till toleransen gentemot kostnadsökningar verkar inte direkt främmande. Således hade t.ex. Öresundsbron kunnat kosta i princip hur mycket som helst om några allvarliga och kostsamma problem hade inträffat under arbetets gång.

Slutsatsen är att ett stort projekt som kommer till stånd under ett tryck från den dubbla marknaden måste genomföras oavsett kostnadsökningar. Därmed finns det egentligen ingen tydligt fastlagd kostnadsram för ett stort projekt. De kostnadskalkyler som ofta brukar presenteras i ett initialskede är således relativt ointressanta som beslutsunderlag. Aktörer som härstammar från den kommersiella marknaden behöver därmed inte betrakta de ekonomiska risker som ett stort projekt kan verka hysa som speciellt allvarliga. För dessa aktörer är det egentliga ekonomiska risktagandet mindre än vad det till en början framstår som. Det finns anledning att anta att det i princip alltid går att få betalt för eventuella kostnadsökningar under projektets gång.



### 7.3 Den dubbla marknadens möjlighet

Ovanstående beskrivning av det stora projektets tillkomst under ett tryck från den dubbla marknaden beskriver en sida av projektets genomförande. Men, det verkar finnas en situation då projekt genomförs då den dubbla marknaden mer ägnar sig åt att ge ett stort projekt tillåtelse att genomföras istället för att kräva det.

Istället för att åstadkomma ett tryck, och därmed ägna sig åt ett nästintill aktivt agerande, kan situationen beskrivas som om den dubbla marknaden på ett mer passivt sätt accepterar projektets genomförande. Där Hallandsåsen utgjorde ett tydligt exempel på den dubbla marknadens tryck är Ideon ett bra exempel på hur ett stort projekt accepteras. Den fråga som uppstår i samband med beskrivning om den dubbla marknadens acceptans, är vad som driver projektet vid denna situation. Svaret tycks gå att finna inom forskningen om entreprenörskap.

Området entreprenörskap fokuserar i stor utsträckning på den enskilda individen, entreprenören, och vad som driver denne. Enligt Landström (2000) kan en entreprenör karaktäriseras av att ha en mycket hög riskbenägenhet där osäkerhetsmoment mer betraktas som en utmaning än en grund till misslyckande. Entreprenören är även en sökare av möjligheter. Närhelst någon form av marknadsmässig imperfektion uppstår ser entreprenören en möjlighet att använda sig av denna ojämlikhet. Vidare kan entreprenören betraktas som både en innovatör samt som en koordinerare av resurser. Sammantaget kan entreprenören ses som en individ vilken har agerandet, istället för reagerandet, som utgångspunkt.

Entreprenörskap har i Sverige i stor utsträckning behandlats ur ett nätverksperspektiv och enligt Johannisson (1997) är nätverket den ram som bäst beskriver den entreprenöriella processen. Entreprenören institutionaliserar sitt personliga nätverk i syfte att åstadkomma en legitimitet och stabilitet vilket utgör den grund som entreprenören behöver för att kunna agera och åstadkomma den förändring som entreprenören eftersträvar. Nätverket är således att betrakta som både struktur och resurs. Entreprenören är även mycket lyhörd för omgivningens krav och önskemål vilket leder till en förmåga att upptäcka och utnyttja utforskade nischer och möjligheter. Att befinna sig i samklang med omvärlden är nödvändigt för att entreprenören skall kunna använda sig av sitt nätverk i syfte att uppnå förändringen, vilken baserar sig på en vision och en önskan att skapa och åstadkomma något nytt. Inte minst entreprenörens förmåga att tydliggöra visionen, d.v.s. att marknadsföra, är en viktig egenskap. (Johannisson 1997)

Entreprenörsforskningen ger en god beskrivning av hur ett stort projekt kan genomföras utan att den dubbla marknaden har skapat ett tryck. Entreprenörens förmåga att förstå och kunna övertyga den dubbla marknaden leder till att den ger sitt tillstånd till projektets genomförande. Entreprenörens utnyttjande av sitt kontaktnät ger en möjlighet att marknadsföra projektet med hjälp av argument som tar sin utgångspunkt i kraven på såväl effektivitet som legitimitet. Förmågan att förstå och använda sig av de möjligheter

som stora projekts komplexa kontext utgör kan liknas vid att entreprenören ”drar” projektet genom kontexten, istället för det ”tryck” som beskrivs ovan.

Slutsatsen blir att ett stort projekt kan genomföras utan att kontexten har skapat ett tryck, d.v.s. kontexten kräver projektets genomförande, genom att ett entreprenöriellt beteende ger en möjlighet att genomföra projektet därför att kontexten ger sitt samtycke till det. Frågan om hur kontexten ser till eventuella misslyckanden hos ett projekt som genomförs under ett ”entreprenöriellt drag” är svårbesvarad. Eftersom kontexten inte kräver att projektet skall genomföras torde kontexten kunna ”svära sig fri” vid eventuella problem, och mer eller mindre lämpa över ansvaret på entreprenören. Riskbenägenheten hos entreprenören borde därmed knappast gå att underskatta.

## 7.4 Medias komplexa roll

Den bild av media som har framförts hittills ger media rollen av ”agendasättare”. Situationen verkar dock vara något mer komplex eftersom media på ett mer eller mindre aktivt sätt verkar definiera ett stort projekt i termer av lyckat eller misslyckat. Medias strävan efter att finna händelser som har ett nyhetsvärde borde leda till att olika händelser, som t.ex. ett stort projekt, kategoriseras och polariseras i olika dimensioner i syfte att åstadkomma en säljande nyhet, en händelse ges ett nyhetsvärde. Nyheter blir således en produkt.

Forskning om media verkar dock inte vilja behandla nyheter som en produkt. Istället poängteras det granskande perspektivet där media i grund och botten alltid strävar efter att gå medborgarnas intressen tillväga. Mediaforskningen verkar således inte ha uppmärksammat, eller vill inte uppmärksamma, att betraktandet av en händelse som innehavare av ett nyhetsvärde därmed leder till att nyheter blir en produkt.

Att media placerar ett stort projekt i en viss kategori innebär att projektet ges en etikett som går att hänföra till något som är bekant för det mediala budskapets mottagare, d.v.s. allmänheten, samt att det besitter någon egenskap som fångar mottagarens intresse. Således borde media sträva efter att presentera ett stort projekt som en bekant företeelse, t.ex. en bro, vilket samtidigt ges vissa extraordinära drag, t.ex. ”Sveriges längsta bro”, i syfte att åstadkomma ett nyhetsvärde. Dessutom förstärks detta nyhetsvärde genom att ett stort projekt benämns som lyckat eller misslyckat. Ett fenomen som borde kunna benämnas polarisering och som får konsekvensen att media blir ett slags moralisk domare över ett stort projekt.

Media ägnar sig således åt etikettering i lika hög grad som projektets aktörer. Och det verkar fullt rimligt att betrakta detta som en process vilken äger rum i ett växelspel mellan aktörer och media. Aktörernas möjlighet att kontrollera bilden av ett stort projekt är därmed ganska begränsad. De måste anpassa sig till medias krav på kategorisering och polarisering (självklart vill aktörerna undvika benämningen ”misslyckat projekt”). Situationen medför att den mer traditionella marknadsföringslitteraturen i ringa utsträckning är tillämplig för stora projekt. Marknadsföringslitteraturens ser kontroll över

den bild som skall ges av t.ex. en produkt, som en självklarhet. Etiketteringen kan sägas vara ett privilegium som är förbehållet producenten och där media förväntas acceptera den bild som ges. Hos stora projekt verkar så inte vara fallet, makten över bilden av ett stort projekt förefaller vara delad mellan aktörerna och media.

Ytterligare en företeelse som tidigare inte har beaktats är att olika media behandlar en och samma företeelse på olika sätt. Den starkt polariserande rollen borde främst gå att finna hos kvällspressen medan en mer nyanserad och analyserande hållning framträder hos morgontidningarna. Till denna situation går det att finna skillnader i nationella och lokala mediers behandling av en händelse. På det lokala planet har media ofta en mer samarbetsinriktad hållning gentemot de lokala politikerna vilket leder till att media lika mycket granskar som stödjer, tillskillnad från nationella medier som har en mer renodlad granskande roll (Larsson 1998). Situationen illustreras väldigt tydligt i samband med Hallandsåsen där Båstad kommuns agerande knappast ifrågasattes överhuvudtaget av de lokala medierna och där de nationella medierna bortsåg från kommunens handlande eftersom nyhetsvärdet betraktades som ringa. Slutsatsen blir att ett stort projekt även måste ta hänsyn till den skillnad som råder mellan medier.

## **7.5 Sysselsättningsargumentet**

Sysselsättningsargumentet förefaller motivera ett stort antal stora projekt. Projekt som i ett initialt skede rubriceras som regionala satsningar innebär att de kommer att relateras till all aktivitet som betecknas främjande för den regionala utvecklingen. Och förbättrade sysselsättningseffekter kan betraktas utgöra en del av en sådan utveckling. Särskilt tungt verkar sysselsättningsargumentet väga då lågkonjunktur råder eller om en viss region är i behov av mer riktade insatser för att minska arbetslösheten. Även om det främst är från den politiska marknaden som detta argument hörs, kan det även användas av den kommersiella marknadens aktörer för att stödja eller driva igenom stora projekt. Att politiker stödjer sysselsättningsåtgärder torde vara givet men arbetslöshet kan även drabba en enskild bransch hårt. I sådant fall kan mer sysselsättningsriktade åtgärder vara motiverade för igångsättandet av ett stort projekt. Att den kommersiella marknaden stödjer projektet förklaras utifrån dess möjligheter till nya uppdrag och därigenom skapa arbete såväl för den egna verksamheten som för arbetarna. Vid en studie av stora projekt förefaller sysselsättningsargumentet väga tungt och således behöver det lyftas fram tydligare i måldiskussionen. Då målen vanligen skiljer sig åt mellan aktörerna på respektive marknad visar sysselsättningsargumentet på förekomsten av mål som härrör till båda marknaderna och således gemensamma för aktörerna.

## **7.6 Vidgad syn på kunskap som resurs**

Inom de diskussioner om resurser som har förts hittills, har kunskaper vanligen betraktats som en resurs i mängden vid sidan av andra resurser. Vidare har i stora projekt vanligen säkerställandet av monetära resurser varit att betrakta som viktigast,

och övriga resurser har underordnats de monetära. Även om själva innebörden av kunskapsbegreppet inte har diskuterats på ett djupare plan har kunskaper, mer eller mindre underförstått, avsetts vara av rent teknisk art, vilka kan tillföras ett stort projekt. Synen på kunskap som resurs har förefallit vara begränsad men, istället behöver den vidgas till att även omfatta kunskap om kontexten och det faktum att den baseras på en dubbel marknadslogik. Den kunskap som en aktör besitter om hur den dubbla marknadslogiken fungerar, hur relationerna mellan aktörer som agerar på respektive marknad ser ut samt den förmåga som denne har att skickligt navigera i kontexten och knyta upp kontakter till sig, kan i sig betraktas som en resurs. Kunskap som resurs behöver således lyftas fram i resursdiskussionen och ses utifrån fler dimensioner.

## **7.7 Lokaliseringsfrågan**

Den geografiska platsen betraktas som en resurs i sig, vilken kan tilldelas olika betydelse och utnyttjas i syfte att knyta aktörer till projektet och kan därigenom fungera som en slags draghjälp i projektet. Lokaliseringsfrågan för ett stort projekt kan därmed i många fall utgöra en associering till en geografisk plats och till det som skall byggas. Den geografiska platsen borde tilldelas en större betydelse i stora projekt och aktörerna borde bejaka möjligheterna av att vidga synen på resursbegreppet.

## **7.8 Synen på oklarhet**

Slutligen är det värt att notera den eventuella skillnad som råder i synen på oklarhet vad gäller olika aktörer. Beroende på om en aktör härstammar från den politiska eller den kommersiella marknaden verkar det som om de förstnämnda är beredda att acceptera och handskas med oklarhet i en högre utsträckning än vad de sistnämnda är. Aktörer på den politiska marknaden är vana vid att samarbeta inom ramar som framstår som något diffusa och utan fast uppställda mål, eller för att knyta an till den tidigare måldiskussionen "Att skriva oklara mål har blivit en konst". Aktörer på den kommersiella marknaden söker i större utsträckning tydliga ramar inom vilka samarbetet ska fastställas och likaså kriterierna för att uppnå framgång med samarbetet. Målen skall vara så klara att deltagande aktörer är medvetna om vart man vill komma och vad som förväntas av respektive aktör. Då graden av acceptans och vana av att hantera oklarhet förefaller vara större för aktörer på den politiska marknaden, i förhållande till aktörer på den kommersiella marknaden, aktualiseras frågan om förtroende i agerandet mellan aktörer. Förtroende kan sägas bygga på en förutsägbarhet i agerandet mellan aktörer. Men, då förtroende utgör en viktig aspekt borde den få större utrymme i diskussionerna om stora projekt och dess inverkan i projektprocesser.

## 8. Slutsats

---

*I detta kapitel redovisas studiens slutsats, vilken härleds ur såväl den första som den andra teoriutvecklingsdelen. Följaktligen kan en helhetsbild av stora projekt nu tecknas. Slutsatsen presenteras i en löpande text, dels för att göra teorin mer lättförståelig, dels för att sätta in de karaktäristiska drag som beskriver fenomenet stora projekt, uppdelade i kontext och företeelser (begrepp), i en logiskt händelsekedja. I den helhetsbild som ges nedan visas även på svårigheten att göra en klar gränsdragning mellan kontext och företeelser (läs begrepp).*

---

### 8.1 En teori om stora projekt

Ett stort projekt har sin upprinnelse i en idé om att konstruera något. Idén, eller tankarna bakom idén, befinner sig i detta skede på ett abstrakt plan. Stora projekt spänner vanligen över lång tid och under den tidsrymd som förflyter från idé till beslut och vidare till första spadtaget, har de inblandade i många fall ärvt frågan av en annan företrädare. Vad de inblandade aktörerna och intressenterna är mindre medvetna, eller omedvetna om, är hur den egna medverkan bidrar till att etablera själva tanken att det skall byggas något. Denna stafettpinne kan beskrivas som en successiv förskjutning från frågan om att något skall byggas via hur detta skall göras till när det är möjligt att påbörja projektet.

Stora projekt etableras med det uttalade syftet att hantera ett speciellt problem eller en specifik situation. Projektprocesser exponerar således ett uttalat syfte som berör ett konkret resultat, men stora projekt uppvisar även en fasad som endast är löst kopplad till projektets konkreta resultat. Idén bakom ett stort projekt kan vara kopplad till storslagna visioner eller utgöra en symbol för ett viktigt värde.

Vidare förses stora projekt med en etikett som kan vara mer eller mindre tydlig. Etiketten fångar uppmärksamhet och drar således till sig en stor mängd aktörer från olika samhälleliga sfärer. Men, etiketten skapar samtidigt ett stort utrymme för många olika tolkningar och förväntningar. Det kan vara svårt att i ett sådant projekt finna en mening och en betydelse. Etiketter förblir oftast oproblematiserade, men istället behöver de förstås och tolkas. En klar etikett ger en tydlig bild om den idé som läggs i projektet och vad som skall byggas, medan en oklar etikett snarare skapar ett utrymme för gissningar om vad som skall byggas. En oklar etikett kan försvåra möjligheten att sälja in projektet till det offentliga eller privata näringslivet. Likaså skapar en klar etikett höga förväntningar på det som skall byggas vilket implicerar att risken för att misslyckas betraktas som större. I det motsatta fallet ger en oklar etikett lite lägre förväntningar, och risken för ett misslyckande betraktas som mindre.

Stora projekt uppvisar ingen klar definierad gräns, utan de är istället öppna gentemot sin omgivning. Men, samtidigt är en del av de aktörer som successivt integreras i projektet juridiskt kopplade till projektet medan andra, s.k. intressenter, uppvisar mer lösa kopplingar till projektet. Aktörerna härleds till den inre kontexten medan intressenterna härleds till den yttre kontexten. Den inre respektive yttre kontexten är med andra ord ett försök till att göra gränserna något tydligare.

Kontexten är ett sätt att se projektsamarbetet och projektets omvärld i ett sammanhang. Då stora projekt i stor utsträckning är öppna gentemot sin omgivning bör omvärlden behandlas som en beroende variabel. Likaså skapar kontexten samhällsmässiga grundvillkor i den meningen att kontexten bestämmer vad som betraktas som legitima mål och medel. Ett stort projekt måste således vara i samklang med sin kontext och uppvisa en flexibilitet gentemot sin omvärld. När startsignalen väl har gått för projektet sker det först när kontexten har gett sitt tillstånd till det och upplutningen är näst intill total och motståndet ringa.

Ytterligare ett sätt att beskriva kontexten är genom den dubbla marknadslogiken. Den kommersiella marknaden styrs av ett konkurrenstänkande medan den politiska marknaden främst styrs av legitimitet. Att dela in kontexten i två skilda marknader är dock inte rimligt utan istället är den kontext som möter stora projekt en blandning av de båda marknadstyperna. Ett stort projekt måste vara i samklang med sin kontext, men i många fall förefaller stora projekt drivas igenom då det uppstår ett tryck från den dubbla marknaden eller då det finns en möjlighet inom den dubbla marknaden att genomföra det. Trycket är främst en fråga om ett krav från den dubbla marknaden att genomföra projektet eftersom att det tänkta målet kommer att generera ett högre samhällsvärde. Ett stort projekt som härstammar ur en till stora delar politiskt driven process får inte misslyckas, det skall genomföras eftersom det har varit föremål för en politisk (läs demokratisk) beslutsprocess. Och ett misslyckande skulle således ses som ett underminerande och kringgående av den demokratiska beslutsprocessen. Då den dubbla marknadslogiken genom sitt tryck kräver att projektet skall genomföras påverkas inte projektet av eventuella kostnadsökningar. Att skapa ett tryck kan ses som ett aktivt agerande från den dubbla marknadens sida medan den alternativa möjligheten, d.v.s. att stora projekt genomförs då den dubbla marknaden ger sitt tillstånd att genomföra projektet, kan ses som ett mer passivt agerande. I det senare fallet ges entreprenören utrymme till att genomföra projektet genom att koordinera resurser, använda sig av kontaktnät samt navigera skickligt i kontexten.

Stora projekt drar till sig en stor mängd aktörer men likaså är målen för varje enskild aktörs deltagande flera och nya mål utvecklas efterhand som projektprocessen fortskrider. Dessa mål förfaller i många fall vara kontrasterande, inkonsistenta och oklara. Men gemensamma mål är inte en förutsättning för gemensamt agerande. Vanligen ges handling mening först i efterhand och aktörerna finner först vid gemensamt agerande de gemensamma målen och sålunda intentionen med agerandet.

Enskilda aktörers mål kan förklaras utifrån hur nätverkstrukturen för respektive aktör ser ut. Aktörer i personliga nätverk kan uppvisa ett större inslag av personliga motiv, medan aktörer i verksamhetsnätverk uppvisar motiv som kopplas till större samhällsvärden. Men, målen kan även kopplas till den typ av marknad som aktörerna verkar på. Aktörer som agerar på den politiska marknaden ser legitimitet som det viktigaste målet medan aktörer som agerar på den kommersiella marknaden prioriterar effektivitet och konkurrenskraft.

Ett argument som förefaller väga tungt hos både det privata näringslivet som den offentliga sfären är de sysselsättningseffekter som stora projekt kan bidra till. Stora projekt kommer i den meningen oftast att rubriceras som regionala satsningar.

Genom att inhämta kunskap från externa experter samt att samarbeta med starka intressentgrupper anpassas initialt flera intressen till projektet. Aktörerna integreras successivt i projektet, projektet erhåller stöd och konfliktsituationer reduceras. Ett annat sätt för att integrera aktörer i projektet är att projektet anpassas till olika intressen och tid. Projekten utformas så att olika intressen tillgodoses. Konsensus kring gemensamma värden etableras. Projekt skapar således en bred intressebas.

Stora projekt är resurskrävande och genom aktörerna förs resurser in i projektet. Att sätta en prislapp på stora projekt är en omöjlig uppgift, men projekt måste däremot avvägas mot olika ekonomiska och finansiella förutsättningarna. Vanligen fastställer aktörerna de ekonomiska garantierna istället för att förvissa sig om den tekniska genomförbarheten. Privata näringslivet och den offentlig-politiska sfären är idag resursmässigt starkt beroende av varandra. Båda sfärerna hoppas kunna få ta del av de vinster som investeringar i stora projekt ger upphov till. Men, synen på investeringsvinster skiljer sig åt mellan sfärerna. Myndigheter fungerar som en slags apparat för fördelning av resurser på olika områden, som i sin tur skall ge vinster för medborgarna och samhället i sin helhet. Gjorda investeringar skall ses i ljuset av långsiktiga vinster som kopplas till högre samhällsliga värden. I fallet med privata näringslivet värderas investeringar efter de vinster som kommer det egna företaget till godo.

De aktörer som för in resurser i projektet kan vara alltifrån enskilda individer (via personliga nätverk) till organisationer (verksamhetsnätverk), vilka har relationer med varandra som kan karaktäriseras av en nätverkstruktur. Nätverket består således av en struktur men även en process. Utifrån processen i nätverket bedöms resurser inte som en neutral företeelse, utan istället bedöms resursen olika beroende på vilken aktör som tillhandahåller den och på den relation som råder mellan två aktörer. En resurs måste således ses i sitt sociala sammanhang. Vidare skapar en för projektet kritisk resurs en bättre position för en aktör i termer av inflytande och makt gentemot projektets övriga aktörer, vilket denne kan dra fördel av vid förhandlingssituationer. Lokaliseringsfrågan för ett stort projekt associeras till en geografisk plats som i sin tur skapar gynnsamma förhållanden för projektets utveckling och genomförande. Synen på kunskap som resurs behöver vidgas till att även omfatta en kunskap om kontexten och den dubbla marknadslogiken.

Stora projekt tilldrar sig medias uppmärksamhet. Ett nyhetsvärde uppkommer som ett resultat av att projektets karaktär är extraordinärt "one of a kind", eller p.g.a. av att de risker som ett stort projekt hyser. Problem med stora projekt aktualiserar ett spänningsfält mellan intressenterna vilket kan få till följd att den yttre kontextens tidigare positiva inställning till projektet avtar. Detta ger i sin tur upphov till en bristande samklang med kontexten vilket i extrema fall kan få projektet på fall. Media har således en sorts vetorätt som träder in då en stor mängd problem ges ett stort nyhetsvärde. Flertalet mindre problem som uppmärksammas under en längre tidsrymd har ett begränsat nyhetsvärde och intresserar därmed media i lägre utsträckning. Ett stort problem som uppträder väldigt hastigt tilldrar sig ett större intresse även om t.ex. den sammanlagda kostnaden för att lösa de mindre problemen överstiger kostnaden för att lösa det stora problemet. Media förefaller ha ett stort inflytande i termer av makt vid etiketteringen av stora projekt. Därmed ägnar sig media åt etikettering i lika hög grad som aktörerna. Särskilt påtagligt är den polariserade roll som media intar gentemot stora projekt. Media utvärderar slutligen resultatet av ett stort projekt vilket uttrycks i termer av ett lyckat respektive misslyckat projekt. Därmed får media rollen som moralisk domare över ett stort projekt.



## 9. Reflektioner och Bidrag

---

*I kapitlet följer reflektioner över tillvägagångssättet i studien. Reflektionerna fokuseras i stor utsträckning på det metodologiska tillvägagångssättet ifråga om fallen presenterade i empirikapitlet. Därefter följer en redogörelse för det teoretiska bidrag och den nya kunskap som studien bidragit med. Avslutningsvis ger förslag till vidare forskning.*

---

### 9.1 Reflektioner över studien

Inledningsvis delges några reflektioner, vilka visar på en medvetenhet vad gäller studiens tillvägagångssätt, genomförande samt de val som har gjorts.

Studiens breda syfte är motiverat utifrån att det är ett relativt outforskat fenomen som har studerats. Således är utbudet av litteratur smalt och därav följer att det inte är görligt att formulera ett mer avgränsat syfte.

Undersökningsmetoden för att utveckla teori är i stora drag hämtad från Grundad teori. Då Grundad teori inte ansetts tillämpningsbar och relevant har annan metodlitteratur fått komplettera. Metodlitteratur kan vara svår att orientera sig i och vanligen ges inga tydliga svar om vilka metodologiska tillvägagångssätt som är lämpliga under vilka förutsättningar, eller möjligheten av att kombinera olika metodteorier. I valet av att använda Grundad teori med komplettering av annan metodteori har inga motsägelser i använd metodlitteratur framkommit, men måhända torde en sökning i ytterligare metodlitteratur ha varit befogad.

Beskrivningarna av fallen bygger enbart på sekundärdata. Varför valet föll på användandet av enbart sekundärdata och inte av intervjuer eller att alternativt komplettera sekundärdata med intervjuer beror på att det fanns en stor tilltro till källorna. Berättelsen om Ideon bygger i stort sett på en källa, men denna källa har ansetts ge den mest heltäckande beskrivningen som idag står att finna. Invändningen som kan framföras gentemot detta tillvägagångssätt är att aktörer, i synnerhet den eller de centrala aktören/aktörerna i ett lyckat projekt, önskar framhäva sin egen/egna insats. De efterhandskonstruktioner som därvid följer kan ge en skev bild av respektive aktörs verkliga bidrag och därmed försvåra möjligheten att på ett objektivt sätt utreda vad som har hänt i de olika händelsekedjorna. Andra källor har emellertid använts för att i görligaste mån kontrollera primärkällan och inga avgörande motsägelser har framkommit.

Ett annat sätt för att bättre säkerställa kvalitén i källorna är att komplettera med intervjuer. Mot en sådan invändning kan framföras att valet av sekundärdata har föregåtts av ett rationellt antagande om källorna. En förhandskunskap i ämnet tydde på att intervjuer inte skulle tillföra mycket ny kunskap till studien och därmed betraktas intervjuer för denna studiens kvalitet endast som en tidskrävande och onödig metod. Det föreligger således ett antagande att bilden av vad som hänt i de olika händelsekedjorna helt sonika skulle bli desamma. Likaså har hänsyn tagits till den tid som förflutit från projektens slutförande till dagens datum och troligen ger en skriven källa som beskriver händelseförloppet i sin tid större trovärdighet än en muntlig källa tjugo år efter sin tid. Tidsaspekten gör även att hänsyn måste tas till svårigheten i att få kontakt med berörda personer, om de överhuvudtaget lever.

Fallen har valts utifrån kriterierna att de uppvisar olikheter. Syftet har varit att jämföra fallen och att därigenom åskådliggöra skillnader och fånga in en större del av verkligheten. Den kunskap om fallens olikheter som besuttits på förhand, förklaras av en förstudie av de sekundära källorna. Skillnaden mellan fallen framträdde tydligt i ett tidigt skede. Skäl har således inte funnits att i efterhand försöka spetsa till verkligheten i syfte att göra analysen mer spännande. Detta skulle troligen bli följderna om valet fallit på två fall men med utan hänsyn till graden av olikhet. En större neutralitet har troligen uppnåtts vid beskrivningen av fallen i det förstnämnda än i det sistnämnda fallet.

Ytterligare en punkt att reflektera över är huruvida det existerar en särskild typ av kultur inom stora projekt som inte omnämns i litteraturen men som ändå är högst levande i den empiriska verkligheten. Med bakgrund av en sådan kultur skulle måhända studien kunnat visa på en större kunskapsnivå och förståelse av fenomenet stora projekt. Frågan som infinner sig är om en sådan kultur existerar, men ett sådant inslag har emellertid inte framträtt och därmed ter det sig föga rimligt.

Till de teoridelar som har presenterats finns det ett eventuellt utrymme för att tillföra ytterligare mindre delar som skulle kunna ge en ännu mer detaljerad bild av stora projekt. Dessa mindre teoridelar är symbolism, risk och kommunikation, vilka har varit föremål för diskussioner och debatter. Men, då symbolism och risk ej varit så framträdande i de fall som har studerats har de endast fått ett mycket marginellt utrymme i teorikapitlet (se kap. 4.4.2 och 4.6.2).

Likaså har studiens tidsramar medfört att inte ytterligare fall kunnat studerats. Om så hade varit fallet hade måhända dessa begrepp haft en mer framträdande roll och därigenom fått större utrymme i studien.

## 9.2 Bidraget

Bidraget ligger i beskrivelsen av ett samhällsfenomen som inte tidigare blivit beskriven. En vit fläck på kartan har upptäckts och studien fyller igen den tomma fläcken på kartan. Tidigare studier har gjorts (monoliter) men dessa har sett på studieobjektet med en närsynthet medan studien visar på att ett steg tillbaka har tagits för att greppa om helheten. Helhetssynen på ämnet är således nytt.

Det urval av teorier som presenterades i första teoridelen är inte i sig unika, utan har använts i olika sammanhang för att beskriva något specifikt problemområde. I dessa tidigare studier har stora projekt betraktats som ett medel för att analysera det aktuella problemområdet. I denna studie betraktas stora projekt, till skillnad från ett medel, istället som ett mål i den meningen att fenomenet stora projekt i sig försöker förklaras.

Ytterligare ett bidrag som denna studie frambringar är att aktualisera och lyfta fram Burkes ”pentad”. Det eleganta och samtidigt kraftfulla verktyg som ”pentaden” utgör borde få en betydligt större plats inom samhällsvetenskapen än vad som idag verkar vara fallet.

## 9.3 Förslag till vidare forskning

Det finns mycket att göra för forskningen inom detta område. Vid en sökning av nyckelord såsom stora projekt, har endast ett begränsat antal artiklar eller litteratur kommit upp. Projektläran behöver utvecklas och förnyas samt inbegripa fler aspekter särskilt då om miljöns betydelse.

Ett förslag är att utifrån hypotesprövning jämföra studiens teoretiska referensram med ett annat stort projekt eller alternativt flera i konstruktionsbranschen eller annan bransch, för att se om studiers resultat skiljer sig åt.

Synen på media som aktör har aktualiserats i såväl den första som andra teoriutvecklingsdelen. Den företagsekonomiska disciplinens syn på media förefaller förenklad. Studien visar på att media som aktör utövar ett stort inflytande på den process som äger rum i stora projekt. Media som aktiv aktör och dess agendasättande roll behöver studeras närmare.

# Referenser

## Skriftliga källor

- Ahlstrand, I. (1995) *Från särintresse till allmänintresse* SNS förlag
- Alexandersson, O. (1993) *Ideon: funktion och effekter* Högskolan i Växjö
- Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* Studentlitteratur
- Asp, K. et.al. (1997) *Nära Nyheter* CEFOS Göteborgs universitet
- Asplund, J. (1980) *Socialpsykologiska studier* Almqvist och Wiksell Förlag
- Bakka, J.F. m fl (1993) *Organisationsteori* Liber-Hermods
- Berg, P.O. Jonsson, C. (1991) *Strategisk ledning på politiska marknader* Studentlitteratur
- Blomberg, J. (1995) *Ordning och kaos i projektsamarbete* Handelshögskolan i Stockholm
- Blomquist, C. och Jacobsson, B. (2002) *Drömmar om framtiden –beslut kring infrastruktur* Studentlitteratur
- Boholm, Å., Löfstedt, R. och Strandberg, U. (1998) *Tunnelbygget genom Hallandsås: Lokalsamhällets dilemma* Cefos
- Bourdeau, P. (1986) *Kultursociologiska texter* Salamander
- Brunsson, N. och Jönsson, S. (1979) *Beslut och handling – Om politikens inflytande på politiken* Liber
- Carlman, L. (1991) *Den akademiska bondbyn* Opublicerad uppsats
- Carlsten, M. (1990) *IDEON Lund – vision, illusion eller verklighet?* Sociologiska institutionen i Lund
- Carroll, A. (1996) *Business and Society* South-Western College
- Cleland, D I. (1999) *Project Management Strategic Design and Implementation* McGraw-Hill

- Cyert, R.M, och March, J.G. (1963) *A behavioural theory of the firm* Prentice Hall
- Dahlgren, P. och Carlsson, G. Uhlin, L. (1998) *Mediernas bevakning av händelserna vid Hallandsåsen hösten 1997* SPF
- Danielsson, A. och Holmberg I-L. (2002) *Ledarskapets olika skepnader: Exemplet Hallandsås* Studentlitteratur
- DiMaggio, P. (1983) "State expansion and organizational fields", i Hall, R.H. och Quinn, R.E. *Organization theory and public policy* SAGE, s. 147-172
- Edelman, M. (1971) *Politics as symbolic action* Academic Press
- Engwall, M. (1995) *Jakten på det effektiva projektet* Nerenius & Santérus Förlag
- Ford, D, Håkansson, H. och Johansson, J. (1986) *How do Companies Interact?* i Johansson & Associates (1994)
- Glaser, B.G, Strauss A.L. (1967) *The discovery of grounded theory* Aldine Publishing Company
- Hammar, D. och Persson H, (2001) *Valet av partner till strategiska allianser – konsten att välja den rätta* magisteruppsats i företagsekonomi Lunds universitet
- Hamel, G. (1991) *Competiton for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances* Strategic Management Journal, Vol.12
- Hannan, M. och Freeman, J. (1977, 1999) *The Population Ecology of Organizations* Reprint från American Journal of Sociology vol 82 1977 sid 929-964
- Hjelmquist, E. (1987) *Projekthantering* Liber
- Hvitfelt, H. och Nygren, G. (2000) *På väg mot medievärlden 2020* Studentlitteratur
- Hydén, H. och Lindén A-L. (1998) *Lagen, rätten och den sociala tryggheten: Tunnelbygget genom Hallandsåsen* Sociologiska institutionen
- Håkansson, H. och Snehota, I. (1994) *Developing relationships in business networks* Routledge
- Johannisson, B, (1997) *Stratetic relationship management: a multi-dimensional perspective* red. Zineldin, M. A, (Johannison kap 8-9) Almqvist och Wiksell
- Kaplan, A. (1964) *The Conduct of Inquiry* Chandler Publishing Company San Francisco
- Kjellén, B. och Söderman, S. (1980) *Praktikfallsmetoden* Liber

- Larsson, L. (1998) *Nyheter i samspel: studier i kommunjournalistik och masskommunikation* : Institutionen för journalistik och masskommunikation i Göteborg
- Landström, H. (2000) *Entreprenörskapets rötter* Studentlitteratur
- Lippman, W. (1922, 1997) *Public Opinion* The Free Press
- Lundahl, U. och Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Studentlitteratur
- Löwegren, M. (2000) *Advantages of a Science Park location* Lund Institute of Economic Research
- March, J.G, och Olsen, J.P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations* Universitetsforlaget
- Marttala, A. (1999) *Projektboken: metod och styrning för lyckade projekt* Studentlitteratur
- Martinsson, M. (1995) *Ideon- forskningsbyn i Lund: form, funktion, företag* Sociologiska institutionen i Lund
- Meyer, J. och Rowan, B. (1977) "Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony" *American journal of sociology*, 83:340-363
- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer* Studentlitteratur
- Normann R. (1976) *Skapande företagsledning* Aldus
- Nygaard, C. m fl (2002) *Strategizing: en kontextuell organisationsteori* Studentlitteratur
- Palm, L. (1998) *Hallandsåstunnele som tvistefråga, kris och förtroendeproblem* SPF
- Patel, R. och Tebelius, U. (1987) *Grundbok I forskningsmetodik* Studentlitteratur
- Pettigrew, A.M. (1987) *The management of strategic change* Basil Blackwell
- Planander, A. (2002) *Strategiska allianser och förtroendeprocesser* Lund Business Press, Institute of Economic Research
- Pfeiffer, J, och Salancik, G.R. (1974) "Organizational decision-making as a political process: The case of university budget" *Administrative science quarterly*, 19:135-151
- Pfeiffer, J, och Salancik, G.R. (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective* Harper and Row
- Rombach, B. (1991) *Det går inte att styra med mål!* Studentlitteratur

- Sahlin, I. (2001) *Projektets paradoxer* Studentlitteratur
- Sahlin - Andersson, K. (1986) *Beslutsprocessens komplexitet* Doxa
- Sahlin - Andersson, K. (1989) *Oklarhetens strategi* Studentlitteratur
- Sahlin - Andersson, K. (1991) *Ostyriga projekt* Allmänna förlaget
- Sandberg, H. och Thelander Å. (1998) *Miljöhot och medborgaroro: En rapport från Hallandsås hösten 1997* SPF
- Starbuck, W.H. (1973) *Organizations and their environments* Reprint series International Institute of Management 1973:10
- Spetz, G. (1995) *OS i Östersund – Ett misslyckat projekt* Inst. För fastigheter och byggande Stockholms universitet
- Strömbäck, J. (2000) *Makt och medier* Studentlitteratur
- SUN (1983) *Forskningsbyn IDEON i Lund* Stiftelsen Samverkan universitet-näringsliv
- Svenning, C. (1996) *Metodboken* Lorentz Förlag
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing* Addison-Wesley
- Westling, H. (2001) *Idén om Ideon – en forskningsby blir till* Lunds Universitetshistoriska sällskap
- Yin, R.K. (1989) *Case Study Research Design and Methods* Sage Publications

## **Elektroniska källor**

[www.banverket.se](http://www.banverket.se)

[www.skanska.se](http://www.skanska.se)

## **Press**

Dag för Dag nr 4 1997

Dagens Nyheter den 14 oktober 1997

Arbetet Nyheterna den 22 oktober 1997

Svenska Dagbladet den 20 oktober 1997