

CEFOS RAPPORT 11

I skuggan av ett kommunalråd  
eller  
Hur ett kommunalråd själv kan hamna i skuggan

Petter Wrenne

ISRN GU-CEFO-R--11--SE  
ISSN 1104-327x



## Innehåll

Förord .....	7
I skuggan av ett kommunalråd .....	9
Del I: Början – med sådant som är bra att känna till .....	12
Sammanhanget .....	12
Värt att veta på förhand .....	13
<i>Kort om kommunen</i> .....	13
<i>Sagan om Ödeby Brunn – den halvlånga versionen</i> .....	19
<i>Dagarna före skuggningen</i> .....	34
Del II: Mitten – två veckor strax efter nyår .....	37
Måndag 12 januari .....	37
<i>Förvaltningscheferna får första genomgången</i> .....	38
<i>Mediakontakterna intensifieras</i> .....	42
Tisdag 13 januari .....	46
<i>De första parlamentariska kontakterna – för sent?</i> .....	47
<i>Överenskommelsen på väg mot kommunstyrelsen</i> .....	50
<i>Överraskningarnas tid är inte över</i> .....	52
Onsdag 14 januari .....	53
<i>Lite lugn och ro?</i> .....	54
<i>Veckans första korridorturné</i> .....	56
<i>Problem när journalistiken möter politiken</i> .....	58
Torsdag 15 januari .....	59
<i>Överraskningarnas tid är definitivt inte över</i> .....	60
<i>Från det ena avgörande mötet till det andra</i> .....	65
<i>Blåser det för mycket i Kulinge?</i> .....	67
<i>Nu krävs ett avbrott</i> .....	68
Fredag 16 januari .....	69
Lördag 17 och söndag 18 januari .....	70
<i>Akt 1 är över</i> .....	71
Måndag 19 januari .....	72
Tisdag 20 januari .....	73
<i>På femte dagen uppstånden igen . . .</i> .....	73
<i>Ytterligare konflikter – vem företräder partiet?</i> .....	76
Onsdag 21 januari .....	78

<i>Nu måste större partiskaror mobiliseras</i> .....	79
<i>Ett belägrat kommunhus</i> .....	80
Torsdag 22 januari .....	82
<i>Sista chansen?</i> .....	83
Fredag 23 januari .....	84
<i>Även akt 2 är över – ridå ner!</i> .....	84
<i>Dokumenterna som avslutar kampen</i> .....	85
Del III: Slutet – med en analys .....	88
Kontakter och förankring .....	89
<i>Kategorier av kontakter</i> .....	89
<i>Fem förankringsprocesser</i> .....	90
Hur går det då med kontakterna i Kulinge? .....	98
<i>Partiinterna kontakter</i> .....	98
<i>Medborgarkontakter</i> .....	107
<i>Parlamentariska kontakter</i> .....	108
<i>Förvaltningskontakter</i> .....	115
<i>Regionen, staten och EU</i> .....	117
<i>Mediakontakter</i> .....	117
<i>Inte mycket i övrigt</i> .....	120
Värt att notera i efterhand .....	122
<i>Den enes död ...</i> .....	122
<i>Ordinarie ordförande har blivit förhindrad ...</i> .....	125
<i>Bakläxa</i> .....	130
<i>Tystnad råder, tyst det är i huset?</i> .....	132
<i>Dags att gå vidare?</i> .....	134
Appendix .....	138
Skuggning – informativt, intensivt och alldeles intill .....	138
<i>Vi lär av (var)andra</i> .....	138
<i>Varför? ... varför inte? ... därför!</i> .....	139
<i>Portvaktens betydelse</i> .....	147
<i>Vi lär, som sagt, av varandra</i> .....	149
<i>Dokumentationen</i> .....	151
Kombinera för att komplettera .....	154
<i>Med på 'allt'</i> .....	157
<i>Livvakt?</i> .....	158
Referenser .....	160



## Förord

*I skuggan av ett kommunalråd eller Hur ett kommunalråd själv kan hamna i skuggan* är det elfte numret i CEFOS rapportserie. Rapporten är en redovisning från forskningsprojektet 'Styrningens form och ansikte – ett forskningsprogram om toppchefers betydelse i kommuner'. Forskningsprojektet leds av docent Rolf Solli vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet, och syftar till att beskriva hur kommunala ledare agerar när de styr. Projektet ingår i CEFOS delprogram 'Den offentliga sektorns inre organisation'.

*I skuggan av ett kommunalråd* är ett arbetsmaterial som kommer att ingå som en del av en doktorsavhandling. Skälet till att det publiceras i rapportform är att det ger en unik inblick i ett kommunalråds vardag och samtidigt belyser en ledande kommunpolitikers förhållande till andra politiker, tjänstemän, kommunala bolag, företrädare för det privata näringslivet (i det här fallet byggsektorn) och media.

Den aktuella kommunen samt alla omnämnda personer och organisationer har anonymiserats av författaren. Avsikten är att beskriva ett vetenskapligt intressant fall – vilka personerna är saknar i sammanhanget betydelse.

Sist men inte minst beskriver rapporten ett sätt att samla vetenskapliga data – den närvarande observationen – som sällan, om någon gång, använts för att studera ledande kommunpolitiker i Sverige.

Göteborg i november 1998

Lars Strömberg  
Föreståndare, CEFOS



# I skuggan av ett kommunalråd

Skulle uppgifterna i SP om kompensation vara riktiga har vi ett problem av många dimensioner att hantera. Det skulle i så fall inte vara första gången jag haft att 'städa' efter alltför uppfinningsrika herrar som tycker det är spännande med förhandlingar och att få 'leka med de stora gossarna'.<sup>1</sup>

Det finns saker och ting som inte går att planera och förbereda, inte ens i ett forskningsprojekt av aldrig så välorganiserat slag. Ibland måste man ha tur. Det gäller i allra högsta grad om man vill vara 'på rätt plats vid rätt tidpunkt'. För sportfotografen kan det vara att ta sig till simhallen i Peking för att bevaka det många anar ska bli ett världsrekordlopp, rikta objektivet mot storfavoriten, och upptäcka att hon plötsligt tar upp några piller och stoppar i munnen. För en trädkramare kan det vara att klättra upp i ett träd för att det fläktar så skönt där uppe, titta ner och upptäcka att motorsågarna och grävskoporna är på väg mot just detta träd.

Om inte annat illustrerar exemplen att det är svårt att i förväg veta vad som är rätt plats och rätt tidpunkt, särskilt om man inte är medveten om vilken typ av händelser man kan få – eller ens vilka man vill – bevittna. Exemplet antyder också att situationer som inte går att planera och förbereda ställer krav på den som vill få ut något av dem. Det är opraktiskt om fotografen i sin upphetsning glömmer att ta sin bild eller inte hinner ställa in skärpan, och trädkramaren kommer att ångra sig om han blir rädd för motorsågarna, klättrar ner och springer hem.

Motsvarande situation för den samhällsvetenskaplige forskaren som intresserar sig för vad *kommunstyrelsens ordförande* gör, skulle kunna vara det jag råkade ut för i januari 1998. Det som då hände i Kulinge<sup>2</sup> var tråkigt och jobbigt för flera av de inblandade, kanske mindre tråkigt för andra. Poängen för mig som forskare är att det hade hänt oavsett om jag hade varit där eller inte. Eftersom jag är särskilt intresserad av styrelseordföran-

---

<sup>1</sup> Del av pressmeddelande från kommunstyrelsens ordförande i Kulinge, 1997-12-30.

<sup>2</sup> Kulinge är en medelstor svensk kommun som beskrivs senare i detta avsnitt. Varför kallar jag den Kulinge? Ja, något ska den kallas om den inte ska behålla sitt riktiga namn, och om en väderprognos hade utfärdats för januari månad i det aktuella kommunhuset, hade det ganska säkert varit kulingvarning.

dens kontaktnät och förankringsprocesser – hur det ser ut när processerna fungerar och hur det ser ut när de inte gör det – var det ur forsknings-synpunkt bättre att vara där än att inte vara det. Ibland måste man, som sagt, ha tur och nu är det min uppgift att visa att jag kunde handskas med den oförutsedda situationen.

Vad gör kommunstyrelsens ordförande egentligen? Det är en fråga jag ställt och försökt besvara tidigare. Vad gör kommunstyrelsens ordförande när det mesta verkar gå henne emot? Den frågan har jag däremot inte ställt tidigare. Lägg till frågan 'Varför går det mesta henne emot?', och du kan ana vad den här boken handlar om.

Jag vill dela med mig av erfarenheter från några veckor i en kommunstyrelseordförandes arbetsliv. Vad varken jag, ordföranden eller någon annan visste på förhand, var att det skulle bli de sista veckorna – inte bara som kommunstyrelsens ordförande utan som politiskt aktiv över huvud taget, åtminstone inom överskådlig framtid. Jag ska ge läsaren en berättelse om hur en dittills mycket framgångsrik kommunpolitiker, med en riksdagsplats inom tydligt räckhåll om knappt ett år, 'plötsligt' kan stå utan politiska uppdrag.

Det finns en rad problem med en berättelse av det här slaget, skriven av någon utanför det system som beskrivs.<sup>3</sup> Ett är att det som händer vid en viss tidpunkt i varierande grad är beroende av tidigare händelser. Även om jag kan få en del av dessa händelser förklarade för mig, eller kan komma underfund med en del av vad som hänt, finns här en osäkerhet. Ytterligare ett problem är att jag inte kan iaktta samtliga aktörer i och kring ett, i det här fallet, politiskt system. Vad några aktörer företar sig när mig via media, vad andra gör upptäcker jag när det på något sätt visar sig för kommunstyrelsens ordförande. Det som redovisas i den här boken är en direkt observation – närmare bestämt en *skuggning* – av *en person under två veckors* tid. Mitt intresse är fokuserat på kommunstyrelsens ordförande och hur hon agerar i sina personkontakter. Poängen med att veta vad andra aktörer gör och eventuellt varför, är att öka förståelsen av styrelseordförandens agerande.

Boken inleds med en *Början*, där läsaren får en chans att förstå vad jag gjort, var jag gjort det och varför. Störst utrymme ägnas åt *Mitten* – en

---

<sup>3</sup> En person innanför systemet skulle också ha problem, men lite annorlunda. Läs mer om möjligheter och problem i bokens metoddiskussion (*Appendix*).

kronologisk beskrivning av de två veckor skuggningen pågår. Berättelsen knyts ihop i *Slutet* – en analyserande diskussion utifrån styrelseordförandens personkontakter under perioden.

För den som inte är bekant med Kulinge och den händelsekedja som leder fram till de smått dramatiska veckorna i januari 1998, finns två avsnitt av särskilt intresse. Precis före den dagboksliknande beskrivningen finns ett avsnitt – *Värt att veta på förhand* – med några viktiga uppgifter om Kulinge kommun (mandatfördelning och liknande), en mer subjektiv bild av de politiska förutsättningarna samt *Sagan om Ödeby Brunn* – en beskrivning av vad som händer i och i utkanterna av ärendet Ödeby Brunn från 1991 och tills studien påbörjas. Förhoppningsvis kan avsnittet underlätta förståelsen och utbytet av den övriga texten.

Bokens sista kapitel – *Värt att notera i efterhand* – är skrivet för den extra nyfikne läsaren. På flera sätt får berättelsen ett naturligt slut den dag skuggningen avslutas, eller möjligen tvärtom: skuggningen avslutas när berättelsen får ett naturligt slut. Å andra sidan lämnas en del tänkbara frågor obesvarade, av typen 'Hur gick det för den och den personen?', 'Hur ska de göra nu, då?' och 'Hur gick det för Kulingemoderaterna i valet samma år?'. Frågorna har begränsad relevans för mitt forskningsprojekt och den aktuella studien. Däremot misstänker jag att någon läsare kan vara nyfiken på svaren efter att ha läst berättelsen. Nyfikenhet är en egenkap som bör belönas. Därför finns avsnittet med.

Den som undrar hur jag fått reda på vad som hände i Kulinge 12–23 januari 1998, eller som tycker att skuggningstekniken låter spännande, rekommenderas att inte sluta läsa när *Slutet* tar slut. Det finns ett *Appendix* också, som handlar om skuggningstekniken i allmänhet och min skuggning i Kulinge i synnerhet. Ett alternativt sätt att läsa boken är att börja med det avsnittet. Ytterligare ett annat är att läsa det när du känner att lite mer insikt om skuggning som datainsamlingsteknik skulle öka förståelsen av resten av texten. I vilken ordning du än tar dig igenom boken, önskar jag dig en fortsatt trevlig läsning.

# Del I: Början – med sådant som är bra att känna till

## Sammanhanget

Den skuggning som redovisas här är en del i ett forskningsprojekt där kommunstyrelsens ordförande, och de förankringsprocesser hon driver för att sköta sitt uppdrag, står i fokus.<sup>4</sup> Skuggningen är den andra i en serie som planeras från hösten 1997 till våren 1999. Tillsammans ska de komplettera den bild jag fått av kommunstyrelsens ordförande genom en tidigare intervjustudie, redovisad i en licentiatuppsats (Wrenne 1997). Även om det är den totala bilden av en styrelseordförandes kontakter som är av intresse för det övergripande projektet, finns det enligt mitt tycke en intressant historia att berätta om varje enskild skuggning. Eftersom utgången av skuggningen i Kulinge är lite speciell, väljer jag att ge resultaten extra utrymme i en separat rapport.

Enligt planen för forskningsprojektet ska den kunskap skuggningarna genererar, tillsammans med kunskapen från intervjustudien, resultera i en doktorsavhandling. Utgången av skuggningen i Kulinge, och att den här boken blir till, förändrar inte den planen.

Den intervjustudie som genomfördes under 1996 ligger till grund för analysen i *Slutet*. Intervjuer möjliggör ofta fler studieobjekt och ger större chans att finna en eventuell koppling mellan åtgärd och mål än observationsformen. Vidare erbjuder den samtalsliknande intervjun andra möjligheter att fördjupa resonemangen kring en enskild frågeställning än exempelvis en enkätundersökning. En tanke med intervjuerna var att generera kunskap som i ett senare skede av projektet skulle möjliggöra ett effektivt utnyttjande av andra tekniker. Ett sådant tillfälle dök upp och en sådan teknik visade sig vara närvarande observation – eller 'skuggning'.

I bokens *Appendix* finns ett längre resonemang kring skuggning som datainsamlingsteknik. Där beskriver jag också hur jag gått tillväga vid just

---

<sup>4</sup> Studien av kommunstyrelsens ordförande ingår i sin tur i ett större forskningsprojekt, som delvis finansieras av Centrum för forskning om offentlig sektor, CEFOSS, vid Göteborgs universitet. I projektet *Styrningens form och ansikte* studeras även skolchefer (Cregård 1996), kommundirektörer (Källström och Solli 1997) och kommunala ekonomichefer (Solli 1998).

den här skuggningen och vilka konsekvenser det kan ha fått, både för det som hänt och för mina slutsatser.

## Värt att veta på förhand

Tre förutsättningar är värda att titta lite närmare på för att få större utbyte av den berättelse som följer. Den *första* gruppen av förutsättningar gäller den aktuella kommunen och några bakgrundsuppgifter som kan ha betydelse för styrelseordförandens arbete. Den *andra* är en händelsekedja som sträcker sig över drygt sex år. Den handlar om de avtal, de muntliga löften, den information och den saknade information som till slut utlöser en ledningskris i Kulinge kommun.

Den *tredje* viktiga förutsättningen är en specifik händelse – ett möte mellan kommunstyrelsens ordförande, vice ordförande och kommundirektören några dagar innan min skuggning inleds. Mötet är avgörande för det kommande händelseförloppet och kan sannolikt återges i olika tappningar. Här presenteras *min tolkning* av den version studieobjektet och i viss mån hennes kommunalrådskollega berättat för mig. Styrelseordförandens version är den mest relevanta i sammanhanget. Vad kommunstyrelsens ordförande gör står i centrum för studien och den här boken, och hennes agerande påverkas naturligtvis mest av hur hon själv uppfattar enskilda händelser. Beskrivningen bekräftas i allt väsentligt av den tredje person som var med vid mötet – Kulinges kommundirektör.

## Kort om kommunen

Runt stora kommuner finns i regel en rad mindre kommuner, där människor bor och lever medan de i hög grad arbetar eller studerar i den större kommunen. Kulinge är en sådan kommun. Med knappt tre mil till Storstad och pendeltåg som trafikerar den sträckan på en kvart, är det kanske naturligt att hälften av invånarna i åldrarna 16–64 år pendlar från kommunen varje dag, i första hand till Storstad. Totalt är man cirka 35 000 invånare; knappt hälften bor i centralorten Kulinge och övriga är fördelade på ytterligare sju tätorter.

Kommunens ekonomiska situation har under de senaste åren betraktats som mycket god, med en skattesats 1998 på 20:71 kronor. Mandatfördelningen – antal ordinarie ledamöter – i de verksamhetsövergripande politiska församlingarna redovisas i Tabell 1.

**Tabell 1. Mandatfördelning i Kulinge kommunfullmäktige, kommunstyrelse och respektive arbetsutskott 1994–1998**

<u>Kommunfullmäktige</u>		<u>Kommunstyrelsen</u>	
s	18	s	5
m	11	m	2
mp	6	mp	1
fpl	4	fpl	1
c	4	c	1
v	3	<u>kd</u>	<u>1</u>
kd	2		11
Mbk	2		
<u>FIK</u>	<u>1</u>		
	51		
<u>Fullmäktiges presidium</u>		<u>Styrelsens arbetsutskott</u>	
s	1 (ordf)	s	2 (däribland vice ordf)
m	1 (1:e vice ordf)	m	1 (ordf)
<u>mp</u>	<u>1</u> (2:e vice ordf)	<u>mp</u>	<u>1</u>
	3		4

Kommentar: (Mbk = Medborgarpartiet i Kulinge; FIK = Folkviljan i Kulinge).

Finns det några fastare koalitioner att bygga parlamentariska majoriteter på i Kulinge? Efter valet 1994 kräver centern och kristdemokraterna att det högerorienterade medborgarpartiet ska ingå i den styrande majoriteten, för att de ska liera sig med moderaterna. Det vill inte moderaterna, så det mest långtgående samarbetet etableras istället mellan moderaterna, folkpartiet och den egentliga vågmästaren – miljöpartiet.

I kommunstyrelsen sitter en av de två moderaterna ordförande, medan uppdraget som vice ordförande innehas av en socialdemokrat. Kulinge kommun har ytterligare tio nämnder och moderaterna har ordförandeposten i barn- och ungdomsnämnden, vård- och omsorgsnämnden, byggnadsnämnden, räddningsnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden samt tekniska nämnden. I miljö- och hälsoskyddsnämnden respektive valnämnden sitter miljöpartister ordförande och i kulturnämnden en folkpartist.



Kulinge kommun har två heltidsförordnade *kommunalråd* – kommunstyrelsens vice ordförande som är socialdemokrat samt bokens huvudperson, kommunstyrelsens moderata ordförande. Tillsammans utgör de två kommunstyrelsens *presidium*.

Ordförandens bakgrund kan vara av intresse för läsaren. Hon växer upp i en lantbrukarfamilj och börjar sin yrkeskarriär som ekonom och administratör inom den privata sektorn. Yrkeseferarenheten kompletteras med ett antal år inom sjukvården. I 35-årsåldern blir hon medlem i moderaterna och så småningom aktiv i kvinnoförbundet. Efter knappt fem år i partiet väljs hon in i förbundsstyrelsen för Länet Norr om Älven, och vid nästkommande val (1988) utses hon till ordinarie ledamot i Kulinge kommunstyrelse och dess arbetsutskott. Ordförandeposten tillträder hon vid midsommar 1991 – några månader *före* valet – och tar då över efter en folktopartistisk ordförande.

Det här är fakta om Kulinge kommun, uppgifter som finns i informationsblad, kommunkalendrar och liknande. Det är förutsättningar som är viktiga för kommunen – någon betydelse har det i alla fall hur många invånare de är och vilka partier som är representerade i kommunstyrelsens arbetsutskott – men det finns så mycket mer som kan ha betydelse, inte minst för det politiska arbetet. För att förstå varför kommunstyrelsens ordförande agerar och reagerar som hon gör under de veckor berättelsen handlar om, krävs också en annan bakgrund. En sådan bakgrund är svårare att måla av flera anledningar.

För det första blir den både selektiv och fragmentarisk. Den blir en blandning av det jag tror mig veta, det jag anar och det jag bara hört när jag inleder studien. Den blir en blandning av det jag ser, det jag hör och det jag läser när jag genomför studien. Den blir en blandning av det mitt studieobjekt och det andra personer i och utanför kommunen berättar, vilket inte alltid är detsamma även om det gäller till synes samma händelse.

För det andra finns det förhållanden som jag av någon anledning inte får reda på eller inser vikten av. En del av detta går att komma åt genom uppföljningssamtal med både den studerade och andra, men sannolikt inte allt.

För det tredje finns förhållanden som jag av olika anledningar är förhindrad att skriva om, men som uppenbart har betydelse för – och i hög

grad förklarar – vad som händer. Det gäller i synnerhet uppgifter om andra än den jag skuggar. Eftersom de normalt inte har givit ett lika aktivt medgivande till studien gäller andra, strängare etiska ramar för min behandling av vad de gör och säger. Hur tacklar jag de här problemen? Ett sätt är att byta ut namn på personer och organisationer, ett annat är att påminna läsaren om att saker och ting inte självklart är vad de ser ut att vara.

En faktor som spelar in är att styrelseordförandens parti (m) har mycket möten i Kulinge. Tidigare samlades fullmäktigegruppen *varje* vecka, men nu har de en ordning med gruppmöten tre av fem måndagar och däremellan samlingar med samtliga nämndordförande.<sup>5</sup> Gruppmötena är öppna för samtliga medlemmar i partiet, vilket inte är självklart inom svensk kommunpolitik. Möjligheterna för medlemmarna att delta i den politiska diskussionen är alltså jämförelsevis goda, liksom möjligheterna för partiets ledande representanter att sprida information och förankra idéer och uppfattningar.

Ett annat förhållande som präglar styrelseordförandens partiinterna kontakter är de mandat partiet ger sina nämndordförande. Strävan att ge dem öppna mandat att arbeta fram ett för partiet så bra resultat som möjligt – att undvika detaljstyrning – är inte unik, men påverkar det partiinterna arbetet. Samma typ av mandat har styrelsens ordförande, sedan hon tog över i slutet av en mandatperiod nästan sju år innan min skuggning.

Vidare finns enligt kommunstyrelsens ordförande en tradition att koncentrera politiska diskussioner – över partigränserna, inte inom respektive parti – till sammanträdesrummet. Med undantag för täta informella kontakter med kommunstyrelsens vice ordförande, är ordförandens ambition "att få upp ärendena och diskussionerna på bordet". Det handlar alltså om en samtidig förankring bland övriga politiker, något som ska minska det ordföranden kallar 'korridorförankring', det vill säga att de politiska diskussionerna förs – och de egentliga besluten fattas – utanför de politiska församlingarna.

---

<sup>5</sup> Femveckorscykeln följer av att kommunfullmäktige sammanträder var femte vecka.

### *Avstånd mellan politiker och tjänstemän*

Förhållandet mellan politiker och tjänstemän röner ofta visst intresse, i alla fall bland oss som studerar den offentliga förvaltningen. Den situation som uppstår i Kulinge i januari 1998 gör det extra intressant att ta upp åtminstone en sak. Kommunen arbetar aktivt för att skapa en sammansvetsad grupp av organisationens förvaltningschefer. Åtminstone från politiskt håll finns uppfattningen att man – på gott och ont – bildat en grupp med relativt stark 'kåranda'. Distansen mellan kommunstyrelsen och chefskollektivet bibehålls och ökar något, vilket enligt de ledande politikerna är resultatet av ett medvetet agerande från båda håll (jämför en kommande KFi-rapport av Cregård och Solli).

Det går rätt bra för Kulinge kommun, som dessutom har ett gott anseende bland anställda i andra kommuner. I en mindre studie bland kommunalråd, kommunchef, ekonomichefer och personalchefer i 55 svenska kommuner, pekas Kulinge ut som en av de mest framgångsrika (Brorström och Hallin 1997).

Bilden av den välskötta kommunen med god kontroll på ekonomin tonar fram i enkätsvaren. En ekonomisk stabilitet förenas med god service /.../ gott ledarskap, stark ledning, bra organisation, god personalpolitik samt god ekonomisk förvaltning /.../ har politikerna en närhet till verksamheten, de talar med stolthet om den och de visar upp positiva miljöer inom kommunen.

(Brorström och Hallin 1997, sidorna 14–15)

Jag håller mig kvar vid lokalt genomförda studier av det mindre slaget. Hos Brorström med flera (1998) finner jag en rangordning av tolv kommuner i Storstadsregionen, utifrån "... en bedömning av finansiell styrka och rörelseriktning". Listan toppas av Kulinge. När författarna som ett litet experiment ber ekonomichefer och redovisningsexperter i regionens kommuner att "... rangordna kommunerna utifrån sina allmänna bedömningar av kommunernas finansiella styrka", blir resultatet detsamma. Listan toppas av Kulinge.

Kulinge anses således vara den kommun som är finansiellt starkast. /.../ Det är en starkt etablerad uppfattning i Storstadsregionen att Kulinge har en god ekonomi.

(Brorström med flera 1998, sidan 19)

Detta är något av det som kan påverka hur kommunstyrelsens ordförande agerar, både i det vardagliga arbetet och i den speciella situation som uppstår alldeles i början av 1998. Att den besvärliga situationen uppstår kan ha många orsaker, men det finns en händelsekedja några år tillbaka som utan tvekan har betydelse. Det är kring den de flesta diskussionerna förs, åtminstone till en början. Efterhand kommer bråken att handla om både det ena och det andra, men grunden är ändå den så kallade *Ödesaffären*. För att underlätta läsningen och förståelsen av bokens andra och längsta del – *Mitten* – ska jag försöka beskriva vad affären handlar om.

Beskrivningen saknar säkert många delar. Detta är delvis medvetet; jag skalar bort en del detaljer som jag bedömer har liten eller ingen betydelse för mina tolkningar. Jag börjar till exempel berättelsen vid samma tidpunkt (hösten 1994) som den revisionsgrupp som så småningom granskar ärendet. Några av de inblandade vill poängtera förhållanden betydligt längre tillbaka i tiden, men dels har jag svårt att kontrollera dessa uppgifter, dels måste jag bestämma mig för att börja någonstans. Ofullständigheten beror säkerligen också på att jag inte kunnat få reda på allt som hänt. Min förhoppning är ändå att nästa avsnitt hjälper läsaren mer än det stjälp.

Kommunen samt alla omnämnda personer och organisationer är bara delvis anonymiserade. För att läsaren ska kunna koncentrera sig mer på det som händer än på de enskilda personerna är samtliga namn påhittade, och personernas titlar används så ofta läsbarheten tillåter. Jag har inte utlovat de inblandade anonymitet, men vill samtidigt inte 'hänga ut' enskilda personer mer än vad som krävs för att berätta en trovärdig och intressant historia. Det intressanta är inte vilka personerna är, utan vad de gör. Även i de citat som förekommer är namn på kommuner, personer och organisationer utbytta.

För den som känner till Kulinge kommun eller den aktuella händelsekedjan är både personer och organisationer lätta att identifiera, något som är svårt att komma ifrån om det ska vara någon mening att framföra en berättelse av det här slaget. Om jag skriver min berättelse så att ingen ska känna igen sig själv eller andra, blir den innehållslös och näst intill omöjlig att läsa. Boken handlar visserligen om en specifik (livs levande) politiker i en specifik svensk kommun, men för den som inte är bekant med någon-

dera spelar det ingen roll var den utspelar sig eller vad hon och övriga inblandade personer heter.

Observera att jag behållit namn på organisationer som är verksamma över stora delar av landet, exempelvis politiska partier. Moderaterna betyder moderaterna och TV4 betyder TV4. Åtminstone när det gäller partierna – som är centrala i en kommunpolitikers arbetsliv – kan de riktiga beteckningarna underlätta förståelsen av det som händer.

## Sagan om Ödeby Brunn – den halvlånga versionen

Skulle det ha skett är det någon som ligger dj-t illa till.<sup>6</sup>

Det finns säkert lika många sätt att inleda Sagan om Ödeby Brunn som det finns berättare, beroende på vilket förhållande man har till de inblandade personerna och vilket intresse man har av att Sagan ser ut på det ena eller andra sättet. Observera att flera av de inblandade hävdar en delvis annorlunda händelsekedja än den jag beskriver här. Min version bygger i huvudsak på sammanträdesprotokoll och den revisionsrapport som så småningom kommer att skrivas i ärendet.

Revisionsrapporten får ganska mycket kritik, vilket jag återkommer till. Bland annat anser en del att någon eller några personer utanför revisionsgruppen haft stort inflytande över revisionens initiering, gruppens arbete och slutsatserna i rapporten. Den typen av intervention är säkerligen betydelsefull och intressant att fundera över och ha i åtanke, men svår att ta hänsyn till i en studie av det här slaget.

Följande organisationer, personer och platser spelar de mest framträdande rollerna i min version av *Sagan om Ödeby Brunn*:

---

<sup>6</sup> Kommunstyrelsens ordförande i Kulinge bemöter Storstads-Postens uppgifter om att någon i kommunledningen gett en tjänsteman i uppdrag att kompensera ABC med 4,3 miljoner kronor för en prutning i en tidigare affär (1997-12-30, sidan 11).

ABC BYGG AB; en av Sveriges största bygg- och fastighetskoncerner med cirka 17 000 anställda.

KEXAB; kommunalt exploateringsbolag, bildas 1963 och ägs länge gemensamt av Kulinge och två grannkommuner; från januari 1992 helägt av Kulinge kommun.

PRIVAB; privat exploateringsbolag.

KULINGEBOSTÄDER AB; ska bildas på våren 1994, men blir efter en namntvist Kufab.

KUFAB; (Kulinge förvaltnings AB), bildas i mars 1994.

SBC-BO EKONOMISK FÖRENING; systerorganisation till SBC, Sveriges Bostadsrättsföreningars Centralorganisation; består av cirka 3 000 enskilda bostadsrättsföreningar; Kulingeföreningen bildas efter det så kallade systemskiftet 1991, då allmännyttan inte längre ska vara självskrivna som bostadsrättsägare. Vid bildandet tillsätts en interimistisk styrelse med kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson som ordförande. I styrelsen sitter också bland andra Kexabs dåvarande VD Birger Gardtman.

STORSTADS-POSTEN (SP); en av Sveriges största morgontidningar med en upplaga på ungefär 270 000; liberal; bevakar och författar till viss del det som här refereras som Sagan om Ödeby Brunn.

JENS BROBERG; VD för Kufab och verkställande tjänsteman för Stiftelsen Kulingebostäder från starten i maj 1994; VD i Kexab från juni 1993.

JOHAN CLAESSION; projektledare och delaktig i ett flertal viktiga förhandlingar och undertecknanden under Sagans gång.

BIRGER GARDTMAN; VD i Kexab från 1981 till 1991.

JAKOB LEANDER (s); kommunfullmäktiges ordförande i Kulinge sedan valet 1994, trots de borgerliga partiernas valseger; tidigare kommunstyrelsens vice ordförande; ordförande i Kexab när bolaget fortfarande ägs av tre kommuner gemensamt.

KARL-BERTIL SELLMAN (c); ordförande i Kexab december 1992 till juni 1993 på ett (m)-mandat.

NIKLAS SVANSTEDT; tillträder som kommundirektör i Kulinge i oktober 1987; VD i Kexab från april 1991 till juni 1993.

KRISTER TJÄDER; affärsområdeschef för ABC Regional; gör bara *ett* gästspel i Sagan, men det gästspelet blir ganska omtalat.

ANN-CHARLOTTE WITTING LARSSON (m); tillträder som kommunstyrelsens ordförande i Kulinge i juni 1991; studiens huvudperson.

ÖDEBY BRUNN; på senare tid tämligen omskriven plats, geografiskt mitt i Kulinge kommun; fem minuters bilfärd från tätorterna Grusby och Kulinge; av vissa ansett som det sista stället i kommunen man bör bygga äldreboende på – av andra ansett som ett av de bästa.

Min berättelse börjar när det skriftliga startskottet går för det som så småningom ska beskrivas som 'Ödesaffären'. Det är i mitten av oktober 1990. Då sluter Stiftelsen Kulingebostäder och Kexab ett avtal om genomförande och bebyggande av ett exploateringsområde inom *Ödeby Brunn*, i Grusby i Kulinge kommun. På området tänker man bygga 85 lägenheter. Avtalet undertecknas för Kexabs del av VD Birger Gardtman och projektledare Johan Claesson, och innehåller bland annat följande formulering:

Kexab skall för Stiftelsens räkning administrera och upphandla en bostadsproduktion i enlighet med jurybeslut för totalentreprenadstävlingen för området.<sup>7</sup> /.../ Under tiden t.o.m. garantibesiktning skall Kexab vara Stiftelsens ombud för projektet /.../ Stiftelsen ombesörjer finansiering av produktionen genom byggnadskreditiv fram till avlyft ...

Kommunägda Kexab ska vara ombud i projektet, en slags mellanhand mellan beställaren Kulingebostäder och det företag som ska utföra arbetet. Det ekonomiska ansvaret ligger alltså hos Kulingebostäder.

Elva dagar senare tecknar Kexab ett liknande avtal med SBC-Bo Ekonomisk förening för att kunna bygga ett 60-tal lägenheter. Kexab blir även i den här produktionen ombud och den bostadsrättsförening som bildas genom avtalet ska stå för finansieringen.

### *Nytt på flera topposter*

I början av mars 1991 undertecknas det så kallade *huvudavtalet* mellan kommunen och Privab. Kommunen säljer/överlåter viss byggbar mark till Privab i utbyte mot dels pengar, dels nyttjanderätt till den gymnastikhall som ska byggas ut. Kommunen planerar att bygga en skola i Grusby och

---

<sup>7</sup> Kexab inbjuder inför de flesta av sina byggnationer entreprenörer till hustävlingar, där inte bara arkitekturen bedöms.

behöver tillgång till en gymnastiksal. Att inte bygga nytt är ett sätt att hålla nere de egna investeringarna.

Den borgerliga majoriteten i Kulinge har under en tid satsat på att driva en tydligare borgerlig bostadspolitik, främst genom Karl-Bertil Sellman (c) och Ann-Charlotte Witting Larsson (m). En viktig ingrediens i den politiken är att minska verksamheten i de kommunala bolagen, exempelvis Kexab. Kommundirektör Niklas Svanstedt – med en liknande inställning till kommunala bolag – tillsätts under våren 1991 som VD för Kexab, på 10 procent av sin arbetstid. Enligt Svanstedt är ett prioriterat uppdrag från politikerna att minska och så småningom avveckla Kexabs verksamhet.

Runt midsommar samma år är det dags för bokens huvudperson – Ann-Charlotte Witting Larsson – att väljas till kommunstyrelsens ordförande. Sedan tidigare är hon bland mycket annat ledamot i kommunstyrelsen, liksom i Kexabs styrelse. Svanstedts och Witting Larssons medverkan i Sagan blir ganska olika, men deras vägar kommer i slutändan att mötas i något som bäst kan beskrivas som en frontalkrock.

Kulinge kommun går i borgen för Privabs byggnadskreditiv genom fullmäktiges beslut i augusti, och det mesta verkar flyta på som förväntat när det gäller bygget i Ödeby Brunn. Det gör det en dryg månad till. I början av oktober tar Kexabs nye VD, tillsammans med projektledare Johan Claesson, ett steg vars betydelse för Kexab och kommunen kommer att diskuteras. Med ABC Regional som motpart undertecknar man en beställningsskrivelse om totalentreprenad till byggbolaget.

Enligt det tidigare avtalet är Kexab ombud för beställaren Privab, vilket är en helt annorlunda och betydligt mindre ansvarsfull roll än den rena beställarroll Kexab nu ikläder sig. Problemet med det ursprungliga avtalet är att ABC inte godtar Privab som avtalspart, eftersom de inte kan ställa tillräcklig säkerhet. Istället kräver ABC Kexabs namn på avtalet. Det ekonomiska ansvaret för byggnationen på 52 miljoner, det arbetsrättsliga ansvaret och ansvaret vid en eventuell konkurs i exempelvis Privab hamnar nu hos Kexab, och undertecknandet har inte föregåtts av något beslut i styrelsen. I sin rapport till kommunstyrelsen drygt sex år senare, kommenterar fullmäktiges revisorer undertecknandet så här med hänvisning till aktiebolagslagen:



För denna typ av åtaganden hade inte Niklas Svanstedt rätt att ensam teckna Kexabs firma, detta skulle skett i förening med styrelseledamot. Kexabs och indirekt kommunens risk-exponering ökade genom denna rollförändring.

I början av december bekräftas beställningsskrivelsen om totalentreprenad till ABC av ordföranden i bostadsrättsföreningen SBC-Bo Ödeby Brunn, Ann-Charlotte Witting Larsson, och Kexabs tidigare VD Birger Gardtman, i det här läget styrelseledamot i samma bostadsrättsförening.

Nästan ett år senare, den 19 november 1992, säljer Kexab (genom styrelseordförande Karl-Bertil Sellman och VD Niklas Svanstedt) två fastigheter på annat håll i kommunen till ABC för 3 miljoner kronor.<sup>8</sup> Ändamålet med köpet är att möjliggöra utbyggnad av markområden inom kommunens bostadsförsörjningsprogram, och köpet tillstyrks av kommunstyrelsens arbetsutskott.

*Billigare blir det – men hur, varför och till vilket pris?*

Efter markförsäljningen dröjer det inte många dagar, närmare bestämt fyra, förrän Kexab och ABC (för Kexabs del endast ordförande Sellman) undertecknar en bekräftelse på förhandlingar som förts om att *förenkla och förbilliga* lägenhetsproduktionen i Ödeby Brunn.

Resultatet av förhandlingarna innebär att förenklingar och förbilliganden om tillhoppa /.../ 4.300.000 KRONOR exklusive lagstadgad mervärdesskatt uppnåtts.

Vid den här tidpunkten är bygget långt gånget och en tredjedel av lägenheterna är redan slutbesiktigade. Vad som blivit eller ska bli enklare och därmed billigare i byggnationen framgår inte av avtalet, mer än att diskussionerna förts "... mot bakgrund av den rådande marknadssituationen". Fem år senare bekräftar Sellman i en intervju med Storstads-Posten (1997-12-30, sidan 11), att prutningen sker "... mer eller mindre under hot att ABC annars inte var välkomna fler gånger som byggare i kommunen".

Uppgifterna går isär om varför man från Kexabs sida så gärna vill få ner priset. En version – företrädd av bland andra Witting Larsson – är att

---

<sup>8</sup> Fastigheterna ligger på *Minutstigen* i Grusby, intill företaget VIST Kemist. Detta faktum kommer om några år att komplicera ABC:s planer och indirekt spela en viktig roll i Sagan om Ödeby Brunn.

Privabs byggnadskreditiv tar slut. Kexab får enligt det ursprungliga ombudsavtalet lyfta dessa pengar, men när kreditivet är slut finns Kexabs betalningsskyldighet till ABC kvar. Svanstedts minnesbild är i princip densamma – risken var överhängande att lånefinansieringen inte skulle täcka byggets kostnader. Sellman, som skrev under dokumentet, skriver i sitt yttrande över revisorernas rapport 1998 att förbilligandet inte hade någon koppling till Privabs ekonomi, "... om man inte med det menar att Privab vägrade betala mer än som angetts till dem tidigare".

Revisorerna konstaterar i nämnda rapport att Sellman inte hade rätt att själv teckna firma för Kexab, utan att detta skulle skett tillsammans med VD eller styrelseledamot. VD Svanstedt har inte skrivit under avtalet. Däremot är en av de mest omdiskuterade detaljerna i hela Sagan och dess efterspel, om han var med vid förhandlingarna eller inte. Ordförande Sellman säger att Svanstedt var med. Representanter för ABC säger att han var med. Fullmäktiges revisorer resonerar så här:

Eftersom såväl ABC:s representanter som Sellman uppger att Svanstedt deltog, något som dessutom är ganska naturligt med hänsyn till hans ställning som VD i bolaget, får man utgå ifrån att Svanstedt deltagit.<sup>9</sup>

(Granskning, delar av exploateringen av Ödeby Brunn, 1998-01-26, sidan 2)

En annan omdiskuterad detalj är huruvida övriga politiker i Kexabs styrelse och i kommunstyrelsen vet om vilken roll Kexab numera har i byggnationen, och om de känner till förbilligandet. Kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson och vice ordförande Ulf Andreasson hävdar att de inte får kännedom om förbilligandet förrän hösten 1997 – fem år senare. Karl-Bertil Sellmans version är att Witting Larsson visserligen inte är med vid förhandlingarna, men att hon hålls informerad om

---

<sup>9</sup> Så ser beskrivningen ut i revisorernas rapport. I sitt skriftliga yttrande över rapporten vill Svanstedt förtydliga vad han sagt till revisorerna och varför: "Påståendet att jag inte minns något förbilligande grundar sig på att när OMREVs revisor plötsligt höll upp skrivelsen enligt punkt 3 framför mig svarade jag spontant att den känner jag inte igen. Vem kan efter 6-7 år yttra sig på annat sätt om en skrivelse som man själv varken varit med om att författa eller underteckna." Svanstedt hävdar att han var med vid de tidigare förhandlingarna om att sälja marken på Minutstigen, men att han inte känner till om några andra förhandlingar genomförts.

att de pågår och vad syftet med dem är. Från ABC:s sida bekräftas bara att Witting Larsson inte är med vid förhandlingarna.

I övrigt hävdar ABC att Sellman och Svanstedt vid undertecknandet av överenskommelsen som sänker Kexabs kostnader med 4,3 miljoner, ger ett *muntligt löfte att kompensera ABC vid ett senare tillfälle.*

### *Förändringar i Kexabs ledning*

Den beställningsskrivelse som undertecknas på hösten 1991 – som gör Kexab till beställare istället för ombud – börjar bli känd för fler än de närmast inblandade. Under våren 1993 begär Witting Larsson att Kexabs revisorer ska granska beställningen och vilka följder den kan ha haft för bolaget.

Eftersom centerpartisten Karl-Bertil Sellman sitter som ordförande i Kexab på ett moderat mandat, gör moderaterna en parallell utredning om hans roll och huruvida han kan sitta kvar. Man tar hjälp av en jurist, som både kommunen och partiet anlitar regelbundet, för att reda ut det juridiska läget. När Niklas Svanstedt den 28 maj 1993 besöker juristen i ett annat ärende, får Svanstedt beskedet att det inte råder något tvivel om de rättsliga konsekvenserna av beställningsskrivelsen. Kexab är bundet vid beställningen, som beställare och inte som ombud. Samma dag undertecknar Svanstedt en begäran om att snarast bli entledigad från sitt uppdrag som VD i bolaget. Svanstedt hävdar att Witting Larsson i diskussioner som förts under en tid, tvingat honom att välja – kommundirektör eller VD i Kexab – och att det valet är lätt.

Den 1 juni meddelar revisorerna styrelsen att VD Svanstedt vid undertecknandet av beställningsskrivelsen agerade utanför VD:s behörighet. Vid styrelsemötet en vecka senare nöjer sig styrelsen med att konstatera att beställningsskrivelsen borde redovisats för dem, men att ärendet inte föranleder någon ytterligare åtgärd. På samma möte läggs Svanstedts skriftliga begäran fram, men två ledamöter accepterar inte avsägelsen eftersom de inte anser att hans felsteg varit så stort. Styrelsen bordlägger ärendet till nästa sammanträde, då man till slut ersätter Svanstedt med Jens Broberg som redan är anställd i bolaget.

Moderaterna är genom sin egen utredning och det pågående revisionsarbetet övertygade om att ordförande Sellman var drivande när Kexab tog på sig beställaransvaret, även om han inte själv undertecknade skrivelsen.

Den uppfattningen delas inte av centern, Sellmans parti. Frågan om att avsätta Sellman drivs av moderaterna – främst Witting Larsson – genom Kexabs styrelse till kommunstyrelsen och så småningom till fullmäktige. Där röstas entledigandet igenom den 22 juni, av moderaterna och socialdemokraterna, medan centern och kds reserverar sig. Sex dagar senare väljs moderaten Sam Nordgren till ordförande i Kexab. Inom loppet av någon vecka har Kexabs ledning förändrats radikalt, med en ny VD och en ny ordförande.<sup>10</sup>

Både vid den här tidpunkten och när avtalet så småningom ses i ett större sammanhang, diskuteras bolagsstyrelsens kännedom om det. Hur kunde avtalet gå styrelsen, med bland andra Ann-Charlotte Witting Larsson, förbi under nästan två år och med två årsbokslut emellan? De starkaste kritikerna menar att Witting Larsson känt till avtalet och att hon undanhållit både kommunstyrelsen och kommunfullmäktige informationen. Exempelvis hävdar Sellman att han informerat Witting Larsson, vilket hon förnekar. I övrigt är bolagets styrelseledamöter oense om huruvida informationen framförts till styrelsen. I den finansiella redovisningen har projektet framställts som om Kexab vore ombud och revisorerna upptäckte inget annat vid revisionen för 1991. Till kommunstyrelsen har informationen i alla fall inte nått, varken via ordförande Witting Larsson, ledamot Sellman eller någon annan.

### *Osäker bransch*

De organisationer i kommunens regi som håller på med fastigheter på mer kommersiell basis går allt annat än bra, och under 1994 påbörjas en sammanslagning av Stiftelsen Kulingebostäder och Kexab, som var för sig anses vara för små.

Kulinge kommuns bostadspolitik har under årens lopp varit kantad av missbedömningar och felsatsningar. Nu ska det nya bolaget Kulingebostäder AB sanera resterna av beståndet.

(Storstads-Posten, 1994-06-03, sidan 26)

---

<sup>10</sup> Några av de inblandade i *Sagan* hävdar att orsaken till att Sellman förlorar ordförandeposten är en annan. Enligt den versionen har Witting Larsson och Sellman blivit osams av en helt annan anledning, och detta skulle vara ett sätt för Witting Larsson att bli av med Sellman ur Kexabs styrelse.

Kulingebostäder AB är på väg att bildas i april 1994, men inte utan politiskt bråk. Socialdemokraterna och moderaterna driver igenom bildandet, men centern, ny demokrati och medborgarpartiet tackar exempelvis nej till representation i styrelsen. Dessutom får man problem när man ska registrera bolaget, eftersom namnet är upptaget sedan en kort tid. 'Kulingebostäder AB' är redan registrerat av en advokat som representerar medborgarpartiet i fullmäktige. Han hävdar att han gjort registreringen för en klient som strider mot kommunen i en marklösenfråga, och som tänker ha namnet i förhandlingssyfte. Istället för att bråka med honom väljer kommunen att kalla bolaget Kulinge förvaltnings AB (Kufab). Kufab får samma styrelse som Stiftelsen Kulingebostäder och till VD utses Jens Broberg. I en artikel i Storstads-Posten i början av sommaren informeras läsarna om att Stiftelsen Kulingebostäder är under avveckling.

I maj 1994 förändras återigen utseendet på Kexabs styrelse, då Sam Nordgren (m) lämnar styrelsen. Han ersätts på ordförandestolen av partikamraten Witting Larsson, medan den tomma styrelseplatsen tillsätts av en centerpartist. Så är alltså balansen mellan partierna åter som den var innan Karl-Bertil Sellman tvingades bort från ordförandeposten.

Någon gång under hösten samma år får ordföranden i kommunstyrelsen och Kexab, Ann-Charlotte Witting Larsson, besök av ABC:s affärsområdeschef Krister Tjäder. Han informerar henne om det krav på 4,3 miljoner kronor bolaget anser sig ha på kommunen – den påstådda muntliga överenskommelsen om kompensation mellan ABC och Kexab, företrädda av Sellman och Svanstedt. Witting Larsson avvisar kravet med hänvisning till att det inte finns någon skriftlig överenskommelse, och menar att detta i så fall får bli läropengar för bolaget.

Hon undersöker inte – varken i Kexab eller inom kommunen – om det finns någon grund för kravet, och informerar endast kommunstyrelsens vice ordförande om besöket någon månad senare. Enligt henne själv beror detta på att hon är rädd att kravet ska få legitimitet om det börjar diskuteras i kommunen. Om ABC vill föra fram sitt krav i ljuset, och visa att de lånar ut pengar utan skriftlig dokumentation, anser hon att det är deras problem. Dessutom hävdar Witting Larsson att det inte är ovanligt att 'personer från byggbranschen' kommer med krav och påstådda löften från enskilda politiker och tjänstemän inom kommunen. Nu hoppas hon att ABC ska inse att det inte finns någon skuld att inkräva. Efter detta tar inte

heller bolaget några kontakter på den här politiska nivån i Kexab eller kommunen.

De närmaste två åren går utan att Ödebyärendet tillförs något märkbart i avtals- eller protokollväg. Tidningarnas rapportering om de kommunala bostadsbolagen handlar nästan enbart om hur kostsamma de är för skattebetalarna i Kulinge. Stiftelsen Kulingebostäder (fortfarande under avveckling i februari 1996) kostar pengar, Kufab (som tagit över stiftelsens lägenheter) kostar pengar och Kexab (som just ska till att avvecklas) kostar pengar.<sup>11</sup> Kexabs fastigheter är i det här läget på väg att föras över till kommunen.

### *Hett PM på villovägar*

Innan kommundirektör Svanstedt går på semester i juli 1996 lägger han ett kort PM på de båda kommunalrådets bord, om vad som 'är på gång' precis efter semestertid. Det interna materialet hamnar hos Storstads-Posten lagom tills Sagan om Ödeby Brunn är på väg att rullas upp, eller som Svanstedt själv uttrycker det: "Mina interna anteckningar från sommaren 1996 har någon tydligen letat upp på mitt skrivbord och sparat för framtida behov".<sup>12</sup> Den här gången handlar semesterhälsningen om bygget i Ödeby och ett Kexabavtal som måste få en lösning. Promemorian har egentligen bara betydelse för Sagan ur en aspekt. Handlar den om det förbilligande avtalet från november 1992, som nu ska kompenseras? Om mottagarna – Witting Larsson och Andreasson – i så fall är medvetna om detta, är de också betydligt bättre informerade än de själva hävdar.

Handlar den istället om det avtal mellan Kexab och ABC som slöts fyra dagar tidigare, och som rör försäljning av mark på Minutstigen? Det hävdar både Witting Larsson, Andreasson och Svanstedt när de utfrågas av revisorerna hösten 1997. Om de har rätt finns det fortfarande en möjlighet att de faktiskt inte känner till en eventuell kompensation.

I promemorian skriver kommundirektören att han tror sig kunna presentera en lösning i augusti. Det enda avtal som undertecknas under

---

<sup>11</sup> Kommunens ägartillskott till Kufab och Kexab är 1995 nästan 43 miljoner kronor. Årets totala bokslut för kommunen hamnar på minus 8 miljoner.

<sup>12</sup> Ur kommundirektör Niklas Svanstedts skriftliga yttrande över revisionsrapporten om Ödeby Brunn, 1998-02-06. Svanstedt har också tankar om vem som tagit pappret och varför, men de spekulationerna för han inte vidare till revisorerna.

hösten 1996 är ett mellan Kexab och ABC, där "... avtalets syfte är att slutligt reglera tidigare tecknat avtal mellan Kexab och ABC Bygg AB daterat 92-11-19". Det skulle alltså inte handla om det så kallade förbilligandet, som kom till stånd fyra dagar senare.

Som en parentes kan nämnas att bygget av äldreboende och daghem i Ödeby Brunn blir föremål för massmedias intresse på flera sätt. När fullmäktige fattar beslut om projektet finns ett centerpartistiskt yrkande om att byggandet ska ske enligt principerna för Agenda 21. Yrkandet bifalls, men i det justerade protokollet står det att det avslås. Innan det hinner rättas till vid nästa fullmäktigemöte fattar kommunstyrelsen beslut om den fortsatta handläggningen. Enligt centern påverkar skrivningen i fullmäktige styrelsens hantering, och man överklagar därför styrelsens beslut till länsrätten. Kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson hävdar att felet inte har någon faktisk betydelse, eftersom kommunen har tagit ett övergripande beslut om att alltid ta hänsyn till Agenda 21 i sådana här sammanhang. Hon menar istället att den centerpartist som hade det ursprungliga yrkandet, och som nu är drivande i överklagan, "... använder sitt politiska mandat till att hindra, stoppa, fördröja och fördyra" (Storstads-Posten 1996-09-21, sidan 10).

### *Svarta rubriker*

Rubrikerna om kommunens fastighetsförvaltning i allmänhet, och bygget i Ödeby Brunn i synnerhet, är alltså inte enbart positiva. Storstads-Posten konstaterar i november 1996 att Stiftelsen Kulingebostäder och Kexab – som båda var på väg att avvecklas redan 1994 – *troligen* upphör under 1997. I stiftelsens fall är det två tvister som drar ut på tiden. En av tvisterna rör närmare fem miljoner kronor i stämpelskatt som Witting Larsson arbetar intensivt för att man ska slippa betala. Artikeln handlar egentligen om Jens Broberg, VD för Kufab och Kexab samt verkställande tjänsteman för stiftelsen, och den som leder arbetet med att avveckla de två sistnämnda. På frågan om han inte håller på att rationalisera bort sig själv, svarar han:

Jag bekymrar mig inte för framtiden. Jag har ju dels kvar chefskapet för Kulinge förvaltnings AB och dels arbetar jag redan med en rad projekteringsuppdrag åt Kulinge kommun, skrattar han bort frågan, utan att verka det minsta oroad.

(Jens Broberg i Storstads-Posten 1996-11-21, sidan 11)

Brobergs uppdrag för kommunen blir så småningom synnerligen omdiskuterade både i och utanför kommunhuset. En annan typ av rubriker gäller det faktum att ett antal äldre kommuninvånare ska flyttas till en plats som många uppfattar som illa vald – Ödeby Brunn. Detta blir till och med ett inslag i Kulinges nyårsrevy *En härlig soppa*, i gott sällskap med den så kallade Mona Sahlin-affären, några av statsministerns grodor under året samt kungens invigning av VIST Kemists tillbyggnad i Grusby (Storstads-Posten 1996-12-28, sidan 11).

Runt årsskiftet 1996/97 får ABC bygglov för ett daghem med fyra avdelningar samt 56 pensionärlägenheter, och de första spadtagen tas. Den 18 februari 1997 godkänner kommunstyrelsen ett förslag till hyresavtal, och i mars skrivs avtalet under mellan kommunen och ABC – med förvaltningsbolaget Prego 99 KB som förvaltande mellanhand.<sup>15</sup>

Några månader senare tvingas kommunen till ytterligare ett avtal som kommer att finnas med i diskussionerna i utkanten av Ödesaffären. Två fastigheter på Minutstigen i Grusby måste köpas från ABC, som köpt dem på exekutiv auktion några år tidigare. Fastigheterna har nu hamnat inom en skyddszon länsstyrelsen kräver runt VIST Kemists anläggning. Varför finns det här köpet med i Sagan om Ödeby Brunn? Jo, skyddszonen innebär att fastigheterna inte får bebyggas med bostäder, vilket ABC tidigare fått bygglov för – bygglov som inte kan återkallas. Det får betydelse för ABC, kommunen och Ödeby.

Nu byggs det för fullt i Ödeby, men frågan är vem som ska stå för driften av äldreboendet. Moderaterna och centern förespråkar att den ska upphandlas på entreprenad, medan socialdemokraterna och vänsterpartiet vill driva boendet i kommunal regi. I sista stund byter miljöpartiet ståndpunkt och det kommunala alternativet segrar.

---

<sup>15</sup> ABC äger marken och står för byggnationen, men kommer inte att äga fastigheterna. Det gör finansbolaget Snabb Kredit, som för detta ändamål bildar kommanditbolaget Prego 99 KB.



Medan det bråkas om äldreboendet drar daghemsverksamheten igång i Ödeby – i kommunens regi. Fyra avdelningar med plats för ett 80-tal barn tas i bruk i början av augusti 1997. Det är efterlängtat, eftersom sex daghemsavdelningar i kommunen lagts ner under året. En annan glad nyhet för kommunen är att finansdepartementet, efter starka påtryckningar från kommunstyrelsens ordförande, ger ett positivt besked i det stämpelskatt-ärendet som hängt med Stiftelsen Kulingebostäder i flera år. Kommunen sparar därmed närmare fem miljoner kronor.

För Jens Broberg, VD i Kexab och Kufab, slutar året med en del uppmärksamhet i media. I november tvingas han meddela att Kufab måste ha ett ägartillskott från kommunen på 1,5 miljoner kronor för 1997. Ännu sämre är prognosen för 1998 som pekar på en förlust på 5 miljoner. Uppmärksamheten kring Kufabs ekonomi är ändå väldigt begränsad jämfört med den som drar igång precis före nyår. Den 29 december berättar Storstads-Posten att Broberg på uppdrag av kommunen granskat och godkänt ABC:s kostnadsförslag inför hyresavtalet mellan de båda parterna. I februari godkände kommunstyrelsen affären, i mars undertecknades avtalet och i maj åkte Broberg på en golfresa till Skottland – tillsammans med en arbetschef på ABC, med bland annat Kulinge som sitt ansvarsområde.

Storstads-Posten berättar vidare att kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande fått information om resan för en månad sedan. Ordförande Witting Larsson bekräftar detta och säger att de bett Broberg om en förklaring. Hon säger att hon litar på Brobergs försäkran att han betalat resan själv, men tycker ändå att ett sådant arrangemang är "... obetänksamt och olämpligt när man har en så nära affärsrelation". Även kommundirektör Svanstedt kritiserar Brobergs agerande.

Man måste vara mycket försiktig i hans ställning. Hans agerande är mycket tveksamt.

(Niklas Svanstedt i Storstads-Posten 1997-12-29, sidan 13)

### *Tidig nyårssmällare*

Dagen därpå – dagen före nyårsafton – landar en något större bomb i kommunhuset i Kulinge. Det är åter Storstads-Posten som fäller den, och den här gången hörs smällen en bra bit utanför Kulinge. Rubriken på tidningens förstasida lyder:

## Luftpengar i byggsandal

Skattebetalarna får stå för notan

Tidningen anser sig ha tillräckligt på fötterna för *två avslöjanden* kring ABC:s bygge i Ödeby Brunn. Det *första* handlar om hur ABC fick uppdraget att bygga daghem och äldreboende åt kommunen. Det skedde utan konkurrensutsatt upphandling<sup>14</sup> och var enligt tidningens källor en kompensation för att ABC inte kunde utnyttja sina byggrätter på Minutstigen (där länsstyrelsen utfärdade en skyddszon runt VIST Kemists anläggning). Att ABC tidigare fått köpa marken på Minutstigen var, hävdar tidningens källor, i sin tur en kompensation för att kommunen genom sitt Kexab prutat ner priset på ABC:s lägenhetsbygge i Ödeby med 4,3 miljoner. När den tänkta kompensationen inte blev någon kompensation i realiteten, krävdes alltså en ny.

Kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson bekräftar delvis tidningens uppgifter. Hon säger att uppdraget till ABC passade bra för att reda ut problemen med de outnyttjade byggrätterna på Minutstigen, men hävdar att det *inte* var *därför* bolaget fick jobbet. För att så snabbt som möjligt få färdigt byggnationen ville kommunen bebygga ett område som redan var planlagt för boende. Kommunstyrelsens arbetsutskott gav kommundirektör Svanstedt i uppdrag att undersöka vilka möjligheter som fanns, eftersom det var ont om planlagd mark i kommunen. I Ödeby kunde man komma igång snabbt, vilket skulle lösa behovet av boende för äldre och spara pengar jämfört med en senare byggstart. Dessutom skulle man ha bygget klart i god tid före valet 1998. Det kunde vara bra för politikerna. Kompensationskravet påverkade alltså inte valet av plats och byggbolag, utan kunde lösas 'på köpet'. Både kommunstyrelsens vice ordförande Ulf Andreasson och kommundirektör Niklas Svanstedt ger liknande versioner av hur detta gick till.

Storstads-Postens *andra* avslöjande är det som väcker störst uppståndelse. Den prutning – 'förenklandet och förbilligandet' – som Kexabs dåvarande ordförande Karl-Bertil Sellman tvingade fram gentemot ABC 1992, är bekräftad av de flesta med betydelsefulla roller i *Sagan om Ödeby Brunn*.

---

<sup>14</sup> Den upphandling som kunde ha konkurrensutsatts var när kommunen bestämde sig för *var* man skulle bygga. När beslutet om Ödeby Brunn var fattat fanns inga egentliga alternativ eftersom ABC ägde marken.

Krav på kompensation har framförts till kommunstyrelsens ordförande, men tillbakavisats. Nu hävdar tidningens källor att kravet inte alls fallit i glömska, utan tvärtom levt vidare i kontakterna mellan ABC och kommunen. Jens Broberg – VD i Kufab, verkställande tjänsteman i Stiftelsen Kulingebostäder, tidigare VD i Kexab och med kommunens uppdrag att granska ABC:s kostnadsförslag för Ödebybygget – framställs som kommunens huvudperson i kontakterna.

Skulden från 1992, som Sellman (och enligt Sellman och ABC även dåvarande Kexab-VD:n Svanstedt) muntligt utlovade kompensation för, har ränteuppräknats under de gångna åren. Enligt Broberg själv har han fått i uppdrag av Niklas Svanstedt att förhandla ner skulden och se till att den 'bakas in' i de kostnader ABC skulle ange för byggnationen av daghem och äldreboende i Ödeby Brunn. Han säger också att han visat Svanstedt kalkylerna – med 'främmande kostnader' på drygt 4 miljoner – vid tre tillfällen under förhandlingens gång. I kalkylerna finns de pengar som inte motsvaras av kostnader för projektet, det vill säga 'kompensationen', under rubrikerna 'Överkostnader mark' och 'Räntor uppgörelse'. Man har alltså inte gjort speciellt mycket för att dölja dem. Svanstedt var 1992 VD för Kexab och var enligt ordförande Sellman och ABC:s representanter med om prutningen på 4,3 miljoner. Från ABC:s sida hävdar man att han dessutom var med om att utlova en senare kompensation. Svanstedt förnekar att någon kompensation utlovats, och hävdar att han varken givit Broberg de direktiv denne påstår eller godkänt främmande poster om 4 miljoner kronor. Sådana direktiv skulle en kommundirektör aldrig kunna ge till en verkställande direktör i ett kommunalt bolag.

Den summa som läggs till ABC:s kostnader blir efter Brobergs förhandlingar med bolaget 4 286 000 kronor. Totalsumman blir därmed 65,7 miljoner och det är utifrån den man skriver hyresavtalet i februari 1997. Detta förhållande bekräftas av fullmäktiges revisorer och – inte minst – av ABC. I och med hyresavtalet är kompensationen på väg att få konsekvenser för kommunens verksamhet i form av för höga hyror för barn- och ungdomsnämnden respektive vård- och omsorgsnämnden. Plus och minus är kanske lika stora för kommunen som helhet, men har flyttats både i tid och mellan bolag och förvaltningar på ett anmärkningsvärt sätt.

I Storstads-Posten 1997-12-30 är det två personer inom kommunen som bekräftar tidningens uppgifter – Jens Broberg som uppenbarligen är invol-

verad, samt kommunfullmäktiges ordförande Jakob Leander. Leander kräver redan i detta skede de båda kommunalrådets omedelbara avgång – inte Brobergs eller Svanstedts.

*Snipp, snapp, snut ...*

Här slutar *Sagan om Ödeby Brunn* – åtminstone min version. Många tycker nog att den egentliga sagan börjar i och med Storstads-Postens avslöjanden, och att den kanske inte har slutat än. För min del börjar en helt annan berättelse efter årsskiftet 1997/98. Det är den jag i första hand vill berätta, men det som hänt tidigare under nittiotalet är viktigt för att förstå det som händer under de två veckor jag skuggar kommunstyrelsens ordförande.

Det är svårt att göra en enkel sammanfattning av *Sagan* och dess huvudingredienser, inte minst därför att det finns en rad varianter av den och många tänkbara orsaker till varje enskild händelse. Mycket av det vi ser är eventuellt inte vad det ser ut att vara. Det kanske räcker att konstatera följande: Ett kommunalt bolag sätter sig förmodligen i skuld till ett privat byggbolag, som fyra år senare förmodligen får tillbaka sina pengar av kommunen. Det är det som kallas 'skandal', men det är inte det som i första hand kommer att diskuteras veckorna efter årsskiftet. Vem som *gjort* vad är viktigt, men är inte huvudämnet. Vem som *visste* vad andra gjorde och visste – eller *borde vetat* vad andra gjorde och visste – blir istället centralt.

## Dagarna före skuggningen

Politiskt mygel, dålig moral och illa hanterade skattepengar. Turerna kring bygget av ålderdomshem och dagis på Ödeby Brunn är komplicerade. Ord står mot ord och frågan är om huvuden måste rulla för att Kulingeborna ska återfå förtroendet för sin kommunledning?

Texten är hämtad ur en stort uppslagen artikel i Kulinge Tidning, torsdagen den 8 januari. Under eftermiddagen samma dag har kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande ett samtal med kommundirektören om 'byggaffären'. Samtalet föranleds bland annat av ett möte som ordföranden haft dagen innan med Jens Broberg. Under diskussionen mellan Witting Larsson, Andreasson och Svanstedt går uppfattningarna

isär om vad som hänt, vem som vetat vad och i vilket skede. Ord står mot ord i tillräckligt hög grad för att man ska vara överens i åtminstone ett avseende: kommundirektören har inte längre presidiets förtroende, liksom presidiet inte har kommundirektörens.

Även om kommundirektören är av en annan uppfattning än presidiet – både när det gäller hans eget agerande gentemot ABC och de båda politikernas vetskap om det inträffade – inser han vad det brutna förtroendet innebär. Alla tre är överens om att kommundirektören inte längre kan fullfölja sitt uppdrag i kommunen – åtminstone inte tillsammans med det nuvarande presidiet. Samtalet med kommundirektören sker utan övriga styrelseledamöters vetskap, vilket kommer att få avgörande betydelse för det fortsatta skeendet.

Efter kommunledningens dramatiska, och så småningom mycket omdiskuterade, möte tas ett första steg i avvecklingen av kommundirektörens tjänstgöring. Han informerar själv kommunens personalchef om att han inte längre kommer att verka inom kommunen och ber henne iordningställa nödvändiga dokument för en överenskommelse om hur man ska skiljas åt. I och med detta blir personalchefen en av flera budbärare av information mellan presidiet och kommundirektören, som från och med nu inte kommer att ha någon direkt kontakt med varandra. Tio års närapå daglig kontakt, framför allt mellan kommundirektören och kommunstyrelsens ordförande, upphör som genom ett trollslag.

Lördagen den 10 januari besöker jag och två kollegor – i studiesyfte – nyårsrevyn *Kulinges Grodor*. Mina kollegor är involverade i ett forsknings- och utvecklingsprojekt på förvaltningschefsnivå i kommunen, och jag är på väg in i min skuggning. 'Alltid lär vi oss något om Kulinge som vi kan ha nytta av', är vår tanke. Revyns inledningsnummer handlar om tidernas begynnelse och ackompanjeras av en myndig röst:

Över världen vakade Gud, över Sverige vakade Göran och  
över Kulinge vakade Ann-Charlotte.

'Se där, vi lärde oss något om Kulinge', tänker vi redan efter någon minut av föreställningen.

Innan jag går över till *Mitten* och öppnar dagboken, vill jag säga några ord om en broschyr av det glättigare slaget. Kulinge presenteras från sin bästa sida och de allra bästa sidorna är kanske de två första, där kommun-

styrelsens ordförande och kommundirektören ger sina bilder av kommunen. Där står bland annat följande att läsa:

Många tycker att det politiska livet är bäst när det varken syns eller hörs. Kommunfullmäktiges sammanträden ska vara avklarade på en kvart. Så är det inte i Kulinge. Här går i stället debattens vågor höga och alltemellanåt blåser det friskt i politikernas korridorer. Det tycker vi är ett hälso-tecken. /.../ Det politiska livet i Kulinge kan vara omväxlande och tufft. Men det är mycket utvecklande. Och aldrig tråkigt!

Omväxlande, tufft, utvecklande och aldrig tråkigt – så beskrivs alltså det politiska livet i Kulinge. Var ska det blåsa friskt i politikernas korridorer, om inte i Kulinge?

Min berättelse närmar sig *Mitten*. Där beskriver jag två veckor av det politiska livet – ur en ledande kommunpolitikers perspektiv, men filtrerat genom min observation. Czarniawska (1998) menar att forskare ofta beskriver sina observationer på ett omotiverat intresseväckande sätt.

After all, as John Law (1994) points out, nothing ever happens right when the researcher is observing. All important events happen at some other time, other place. Although in the beginning researchers tend to be taken by panic and try to chase 'the action,' in time they learn that important events are made into such accounts. Nobody is aware that an important event is happening when it takes place, although some writers exploit the reader's credulity by inserting sentences such as 'I felt distinctly that something crucial was about to take place'.

(Czarniawska 1998, sidan 29)

Jag hoppas och tror att jag inte går i den nybörjarfälla Czarniawska varnar för. Om jag får något som liknar panik under skuggningens inledande dagar, är det inte för att det verkar hända för lite. Jag behöver inte göra det Czarniawska kallar 'chase the action'. Dessutom är det ganska uppenbart – både för mig, mitt studieobjekt och personerna runt omkring henne – att vissa händelser är helt avgörande. Ibland har vi nog alla den känslan strax innan det händer, ibland precis när det händer. Det har, i det här fallet, inget med eventuell godtrogenhet att göra.

## Del II: Mitten – två veckor strax efter nyår

### Måndag 12 januari

En av styrelseordförandens mest intensiva och påfrestande arbetsveckor inleds i vanlig ordning vid åttatiden. Hon är medveten om att veckan kommer att bli speciell, men kan sannolikt inte föreställa sig hur den faktiskt kommer att sluta. Dagens första timme ägnas åt att fortsätta helgens arbete med att leta fram dokument och minnen kring kommunens relationer med byggföretaget ABC under nittioalet. Under veckan kommer det att visa sig att antalet dokument (och minnen) som har betydelse är större än kommunstyrelsens ordförande anar. Det är hur som helst uppenbart vad som kommer att dominera veckans arbete, och det är varken budget-, boksluts- eller valarbete.

Vid 9-tiden får kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson (m) sällskap i rekognoseringsarbetet av vice ordförande Ulf Andreasson (s). Båda visade sig under slutet av förra veckan – särskilt tydligt i torsdagens samtal med kommundirektör Niklas Svanstedt – redovisa en nästan identisk bild av vad som skett, liksom deras egen roll. De är medvetna om att många – massmedia, enskilda medborgare, politiker i och utanför kommunen – kommer att kräva en redogörelse för hela eller delar av förloppet.<sup>15</sup> Tillsammans ägnar de trekvart åt att gå igenom och försöka komma ihåg vad som hände, när det hände och i möjligaste mån varför det hände. De försöker alltså skriva ner sin version av Sagan om Ödeby Brunn. Bilden av händelsekedjan tycks klarna och den är synnerligen samstämmig. Andreasson gör ganska snart en overheadbild med datum och händelser som visar sig komma till användning per omgående. Witting Larsson hinner inte tillverka någon egen.

Kritiken mot de två kommunalråden rör i huvudsak *information* kring bygget vid Ödeby Brunn och alla turer med avtal, löften och kompensationer. Anklagelserna kommer i princip från tre olika informationsperspektiv:

---

<sup>15</sup> Utan att gå händelserna i förväg kan konstateras, att det åtminstone i massmedias fall kommer att handla mycket om just *delar* av berättelsen.

1. De två kommunalråden var mer informerade om, alternativt involverade i, händelseförloppet än de medger och döljer nu sin egen känedom och medverkan.
2. Om de inte kände till det som inträffat har de, i egenskap av högsta politiskt ansvariga, brustit i sin skyldighet att hålla sig informerade.
3. Båda kommunalråden medger att de känt till *vissa* omständigheter, som i *ljuset av det som nu framkommer* visar sig ha med den så kallade Ödesaffären att göra – om än på ett perifert sätt. Den tredje delen av kritiken handlar om att de i ett tidigare skede borde lämnat denna information vidare till kommunfullmäktige. Fullmäktiges ordförande Jakob Leander (s) är för övrigt en av de mest aktiva i denna kritik.

Eftersom mycket kritik redan framförts och de vet att det i hög grad är dessa tre punkter media kommer att fokusera, koncentrerar sig Witting Larsson och Andreasson på att bemöta just anklagelser om bristande information.

Parallellt med den historiska rekonstruktionen diskuterar man det dagsaktuella problemet. Ett fåtal personer känner till den nuvarande situationen med kommundirektören, men många fler – i och utanför kommunhuset – undrar och spekulerar. Ett informationsmöte med samtliga förvaltningschefer är planerat till klockan 11, men massmedias intresse var stort och påfrestande redan under fredagen. Kommunalrådets bedömning är att journalisterna måste informeras ganska snart, sannolikt redan vid lunchtid. De vill hellre själva sprida den information de har, än att andra börjar göra det. Vice ordförande Andreasson åtar sig därför att formulera ett gemensamt pressmeddelande om kommunens relation till kommundirektören. Strax efter 10 släpps dagens första journalist igenom per telefon. Han är från den dominerande dagstidningen i regionen, Storstads-Posten, som spelat och spelar en central roll i den aktuella affären och en intervju bokas klockan 11.30. Två veckor av intensiva kontakter med massmedia inleds i och med detta.

### **Förvaltningscheferna får första genomgången**

Klockan är några minuter över 11 när kommunstyrelsens ordförande kommer till sammanträdesrummet, där elva förvaltningschefer och kom-



munstyrelsens vice ordförande väntar. Tystnaden är kompakt – många anar vad som är på gång, några vet, samtliga är nog ganska oroliga. Under hösten har en förvaltningschef lyfts ur organisationen och förhållandet mellan förvaltningscheferna och de ledande politikerna är bland annat därför aningen spänt. Framför allt finns det nog en osäkerhet inför framtiden hos tjänstemännen: först barn- och ungdomschefen och nu kommundirektören ... vem blir det näst? Att det den här gången handlar om en konflikt mellan kommunalråden och kommunens högste tjänsteman gör inte stämningen mindre infekterad.

Under en period har både politiker och tjänstemän arbetat för att förvaltningscheferna, med kommundirektören i spetsen, ska bli en sammanhållen grupp som drar åt samma håll och verkar för kommunens bästa. Enligt kommunstyrelsens ordförande har de till viss del lyckats. Om inte annat har det vuxit fram en 'vi-känsla' bland cheferna, vilket samtidigt betyder att det finns några som uppfattas som 'dom' – de båda kommunalråden och främst kommunstyrelsens ordförande.<sup>16</sup> Från politikernas sida har man också velat hålla viss distans mellan sig och tjänstemännen – en tydlig rollfördelning – och distansen finns på något sätt med i rummet, inte bara fysiskt genom placeringen av politikerna på ena kortsidan (på ordförandestolarna) och tjänstemännen på långsidorna. När det kommer till en så här tydlig konfrontation mellan kommunens ledande politiker och dess högste tjänsteman, är det ingen tvekan om vems sida merparten av förvaltningscheferna står på. Allt detta påverkar sannolikt hur politikerna och deras budskap tas emot idag. Det finns ett 'filter av skepsis' mellan grupperna.

Nu får förvaltningscheferna lyssna till ett anförande som berör tre områden. För det första ger Witting Larsson sin bild av händelseförloppet från juni 1991 och framåt. Den leder in på de senaste dagarnas händelser, framför allt hur kommunstyrelsens presidium hanterat frågan med kommundirektören. Totalt tar dessa två delar cirka 20 minuter. Det är första – men långt ifrån sista – gången hon gör denna dragning. Inom två veckor

---

<sup>16</sup> När det gäller tjänstemännens relation till kommunstyrelsens presidium blir det snarast 'vi' och 'hon', eftersom ordföranden har en dominerande ställning där.

kommer 'samma' beskrivning att ta ungefär en timme.<sup>17</sup> Några av åhörarna antecknar flitigt under historiebegrivningen, men när dagsläget kommer på tal är det stilla i rummet. Av ansiktsuttrycken att döma är få oberörda.

Det tredje och sista temat är en uppmaning, en vädjan att ställa upp för organisationen i den svåra stund som är och inte minst i det arbete som väntar under en period utan kommundirektör. Det är så Ann-Charlotte Witting Larsson – och de flesta andra som informerats – uppfattar att situationen i kommunledningen kommer att se ut ett bra tag framöver: två kommunalråd (Witting Larsson och Andreasson) och ingen kommundirektör.

Under den knappa halvtimme samlingen pågår är det nästan uteslutande kommunstyrelsens ordförande som pratar. Vice ordföranden bryter in vid ett par tillfällen och påtalar att de båda varit och är överens i allt väsentligt. Om och hur detta påverkar mottagandet är osäkert – sannolikt ökar trovärdigheten något – men framför allt ger det ordföranden moraliskt stöd. Detta är ett av många exempel på att presidiet står enat. Efterhand ska det visa sig att denna enighet, som så många gånger i det dagliga arbetet varit en tillgång och förutsättning för politisk handlingskraft, indirekt kommer att få negativa konsekvenser.

Journalisten från Storstads-Posten (SP) väntar på kommunalråden när de kommer tillbaka till kommunkansliet. Det är uppenbart att mötet med förvaltningscheferna har tagit på krafterna. Hur de ledande tjänstemännen uppfattar skeendet och reagerar är viktigt för hur den politiska ledningen ska kunna gå vidare, både med det enskilda ärendet och övrigt arbete i kommunen. Situationen är minst sagt ovanlig för de inblandade. När det gäller obehagliga personalärenden, som att skilja en tjänsteman från sin tjänst, sker förankringen i förvaltningen normalt via kommundirektören. Det är av naturliga skäl inte aktuellt nu.

SP:s intervju pågår en halvtimme och journalistens intresse är framför allt inriktat på Witting Larsson, hennes inblandning i och kännedom om händelseförloppet samt hur hon handskas med nuvarande situation. Rollfördelningen mellan kommunalråden är densamma som vid mötet med

---

<sup>17</sup> Efterhand kommer historiebegrivningen att byggas ut med fler aktörer, fler enskilda händelser och fler detaljer kring varje händelse. Den kommer också att anpassas något, beroende på aktuell publik.

förvaltningscheferna; ordföranden berättar och svarar på frågor, medan vice ordföranden bryter in och bekräftar eller kompletterar det som sägs. Så fort journalisten lämnar rummet gör Witting Larsson och Andreasson en sista genomläsning och korrigerar av pressmeddelandet som måste ut så snart som möjligt. På 20 rader ger de en mycket förenklad beskrivning av vad de anser har skett; bland annat förklarar de varför vissa skeenden inte redovisats i fullmäktige. Det är dock den sista meningen i meddelandet som är av störst intresse för media och vars formulering kommer att få avgörande betydelse för de båda kommunalrådets framtid:

Kommundirektören Niklas Svanstedt, som under delar av dessa ärendens handläggning också var VD i Kexab, har skilts från sin befattning i Kulinge kommun.

Samtidigt som pressmeddelandet sänds ut tar Witting Larsson kontakt med Kulinge Tidning, som intresserat följer det mesta som händer kring kommunledningen. Intervjutid bokas klockan 13. Innan det är dags för en lunchsmörgås på rummet hjälps kommunalråden åt att avboka en rad möten under de närmaste dagarna, eftersom de inser att varken tid eller engagemang kommer att räcka till annat än att hantera det uppkomna läget.

Intervjun med Kulinge Tidning går något fortare än den med Storstads-Posten, men i stort sett samma frågor diskuteras och rollfördelningen mellan kommunalråden är oförändrad. Lokaltidningens reporter har färre egna uppgifter och uppgiftslämnare att konfrontera dem med, vilket ger mindre utrymme för överraskningar. Intervjun avslutas och de båda kommunalråden får tillfälle att hämta andan och diskutera vad som håller på att hända med 'deras' kommun. De inser att det kommer att bli en jobbig period tills en ny kommundirektör kan tillträda, men är övertygade om att de gemensamt kommer att klara av det.

Båda två träffar vid 13.30 kommunens personalchef, som över helgen kommit att bli en länk mellan kommunalråden och kommundirektören. Mötet domineras av personalchefen, som informerar om kommundirektörens anställningsvillkor och vad som kännetecknar en visstidsanställning samt presenterar ett förslag till överenskommelse mellan kommunen och kommundirektören. Personalchefen berättar dessutom hur hon förväntar sig att morgondagens förhandling med Svanstedts juridiska ombud

kommer att gå till. Det som framför allt kommer att sätta sin prägel på förhandlingen, är att en visstidsanställning inte kan brytas med mindre än att den anställde får en fällande dom med minst två års fängelse som påföljd. Det finns i det här läget inga tankar på att driva en rättslig process kring ärendet, så de villkor som finns i kommundirektörens avtal med kommunen måste fullföljas. Utgångsbudet i förhandlingen är att så blir fallet, men att ingenting utöver detta ska belasta kommunen. Några mindre erbjudanden är politikerna beredda att ge om det krävs för att få en överenskommelse relativt snabbt.

Efter en halvtimmes samtal bryter de upp. Det är dags att planera morgondagens (ordinarie) sammanträde med kommunstyrelsens arbetsutskott, vilket ger den första konkreta påminnelsen om att Kulinge inte har någon arbetande kommundirektör. Till hans uppgifter har hört att själv hålla – och förbereda andra tjänstemän på att hålla – föredragningar i utskottet. Mitt i uppståndelsen måste de sy ihop en dagordning som fungerar i morgon. Witting Larsson träffar så småningom – som vanligt inför au-sammanträden – utskottets sekreterare och kanslichefen. Det viktigaste inför morgondagens möte blir att skapa utrymme för en ganska lång redogörelse, och diskussion, kring den situation som uppstått. Många av de övriga ärendena kan flyttas till ett senare möte, men några är så akuta att de måste tas upp. Man passar också på att diskutera en del praktiska problem med kommundirektörens frånvaro, bland annat attesträtter, hans inbokade möten och vem som ska besvara hans brev och telefonsamtal.

## **Mediakontakterna intensifieras**

Klockan har hunnit bli 15 och kommunstyrelsens ordförande får möjlighet att pusta ut några minuter på sitt rum innan telefonen börjar ringa. SVT:s lokala nyheter vill ha en intervju till kvällens sändning av Lokalnytt. Witting Larsson beskriver delar av det tidiga händelseförloppet och försöker förklara varför man vidtagit åtgärder mot kommundirektören, innan de avtalar tid för ett besök om halvannan timme.

Det är extra viktigt att samtala med media när läget är som det är, men det finns även andra grupper som förväntas ha betydelse för den kommande utvecklingen. En grupp vars arbete definitivt kommer att förknippas med förväntningar under de närmaste veckorna är fullmäktiges revi-

sorer. Witting Larssons sekreterare, som för övrigt även är sekreterare åt Andreasson och Svanstedt, får i uppdrag att så snabbt som möjligt försöka ordna ett möte mellan kommunstyrelsens presidium och revisorerna. Samtidigt ringer Lokalradion och vill banda en intervju till en senare sändning. Witting Larsson är lite skeptisk på grund av hur uttalanden i andra frågor redigerats på ett mindre tilltalande sätt, och vill helst vara med i direktsändning. Efter en kort diskussion accepterar hon en inspelning, under förutsättning att hon får höra den redigerade versionen innan den sänds. Intervjun pågår knappt fem minuter och Witting Larsson är ganska tuff i sina uttalanden: "Nu ska du ha klart för dig ...", "Blanda nu inte ihop ...". 'Anfall är bästa försvar', verkar vara strategin.

Direkt efter samtalet ringer Witting Larsson upp de två tidningar som intervjuat henne under dagen, och gör några förtydliganden. Tanken är nu att kunna sitta en stund med förberedelser inför kvällens gruppmöte med partiet, men det visar sig vara svårt. Den närmaste halvtimmen ägnas istället åt telefonsamtal – med partikollegor och tjänstemän, men även några privatsamtal. Från och till blir det samtal i den stationära och den mobila telefonen samtidigt. Det planerade radioinslaget spelas upp i telefonen, och Witting Larsson har några synpunkter på hur hennes uttalande klippts och därigenom vinklats. Hon föreslår några ändringar, men kommer inte att ha möjlighet att lyssna på sändningen.

En runda i korridorerna, med besök hos några tjänstemän, löser en del problem med underlag och information inför kvällen. Väl tillbaka på rummet är en reporter och en kameraman på plats för den inbokade TV-intervjun. Efter några minuters förberedande och klargörande diskussion kring namn, titlar, datum och belopp, går kameran igång. Totalt tio minuters samtal filmas och Witting Larsson är även nu orolig för hur det kommer att redigeras och vad som kommer att klippas bort. Hon inser att vad som faktiskt hänt och vad hon faktiskt känt till, har mindre betydelse än hur hennes roll framställs i media.

Witting Larsson får nu tio minuter till förberedelser inför kvällens partimöte innan det är dags för nästa informationsträff, med tre tjänstemän som hamnat i en lite konstig situation. Sedan i somras är de anställda – direkt under kommundirektören – för att bygga upp och så småningom driva kommunens nya medborgarkontor. Den politiska uppslutningen kring kontoret har inte varit total, men kommunledningen och inte minst

kommundirektören har varit pådrivande.<sup>18</sup> Om nio dagar är det invigning och de tre tjänstemännen undrar hur det som skett påverkar planerna för medborgarkontoret. 'Det som skett' är för övrigt luddigt för dem eftersom de inte fått någon information, utan istället skapat sig en bild utifrån tidningsskrivierier och rykten i kommunhuset. Kommunstyrelsens ordförande gör en kort genomgång för dem, och inriktar sig på hanteringen av kommundirektören och hur hans frånvaro påverkar deras arbetsuppgifter.

Samtalet avslutas 17.20 och nu kan Witting Larsson ägna en halvtimme – i princip ostörd – åt att läsa några dokument och förbereda sitt anförande inför partikamraterna. Vid 18-tiden lämnar hon kontoret och passar på att växla några ord med partiets kretsordförande på vägen ut. Hon är hemma tio minuter senare och hinner med en bit mat innan det är dags att ge sig av igen. Nästa – och sista – anhalt för dagen är moderaternas lokaler, någon kilometer från kommunhuset.

Strax efter klockan 19 är partilokalen fylld till bristningsgränsen. Det finns uppenbarligen ett stort intresse för vad som hänt under de senaste dagarna, och eventuellt också för det som hänt eller inte hänt sedan 1991. Kommunstyrelsens ordförande Witting Larsson, som också är ordförande i moderaternas fullmäktige-grupp, gör den här gången en mycket grundlig genomgång av hur hon uppfattat skeendet kring byggnationer, avtal, uppsägningar och annat. Berättelsen innehåller, på gott och ont, betydligt mer detaljer än då förvaltningscheferna fick lyssna till den på förmiddagen. En del detaljer gör berättelsen trovärdig och legitimerar övriga påståenden. Andra detaljer verkar förvirra mer än de förklarar, inte minst ingående redogörelser för hyresavtal – både sådana som har med 'affären' att göra och sådana som bara är med som jämförelsematerial.

På det här sättet blir berättelsen betydligt längre än i förmiddags. Ingen i publiken avbryter eller ställer några frågor under tiden, men ordföranden använder några av deltagarna för att verifiera uppgifter och för att lägga till ytterligare detaljer. Formuleringar som "De flesta av er kommer säkert ihåg ..." och "De av er som kan något om byggnation vet att ...", används flitigt. Det är viktigt att få med sig en stor del av gruppen, bland annat genom att visa att fler än hon själv är överens om centrala (men också en del perifera) detaljer. Redogörelsen tar den här gången 45 minu-

---

<sup>18</sup> Efter ganska heta diskussioner fattar kommunfullmäktige beslut om kontoret – *KomUn* – i mars 1997. Då röstar enbart centern och medborgarpartiet emot förslaget.

ter och Witting Larsson avslutar med några känsloladdade meningar om sin egen situation. Avslutningsmeningen får flera i församlingen att titta ner i bordet:

Jag hade gärna överlämnat ansvaret för att prata med kommundirektören, anställda, TV, radio och tidningar till någon annan. Mer än gärna!

Innan gruppen bryter för kaffe orkar deltagarna med några frågor av det enklare slaget. Det är tydligt att Witting Larssons berättelse gör intryck, om än av lite olika slag. Både under själva dragningen och under de närmaste dagarna visar det sig att den här gruppen består av personer som är relativt bekanta med händelseförloppet, personer som är betydligt mer överraskade men tror på berättelsen, personer som både före och efter dragningen är skeptiska till det mesta ordföranden säger samt personer som just nu inte vet vad de ska tro.

Jag lämnar mötet i pausen<sup>19</sup> – klockan har hunnit bli drygt 20 – men kaffet och en nypa frisk luft får fart på gruppen och diskussionerna pågår ytterligare några timmar. Bland annat presenterar en av deltagarna en något annorlunda version av det ordföranden just berättat, och det är uppenbart att han inte fullt ut tror på det hon sagt. När det visar sig att mycket av de nya uppgifterna härstammar från ett av oppositionspartierna, har han svårt att få någon märkbar uppslutning och kritiken mot Witting Larsson dör tillfälligt ut.

Klockan är 23 när Kulingemoderaterna rundar av genom att gruppen uttalar sitt *fulla och obrutna förtroende* för sin gruppordförande, tillika kommunstyrelsens ordförande.<sup>20</sup> Efter en intensiv och påfrestande femton-timmars arbetsdag sitter hon säkert i partisadeln inför morgondagens diskussioner med kommundirektörens juridiska ombud. På annat håll i kommunen sitter däremot ett kommunalråd som inte fått samma 'milda' behandling och besked av sitt parti. 'Ödesaffären' är på väg att skörda ytterligare ett offer efter kommundirektören, det första på politisk nivå.

---

<sup>19</sup> Det här är enda tillfället jag släpper kommunstyrelsens ordförande ur sikte under tjänstetid de två veckorna. Läs mer om detta i avsnittet *Med på 'allt'* i *Appendix*.

<sup>20</sup> Uppgifterna om vad som händer under mötets andra del får jag i första hand från kommunstyrelsens ordförande, och de bekräftas av ytterligare två personer i gruppen.

## Tisdag 13 januari

### Kulinge sparkar kommundirektör

Ingen politiker vill ta ansvar för skandalen

Så lyder rubriken på förstasidan i Storstads-Posten, tisdagen den 13 januari. Ur texten i tidningen kan följande saxas: "Han sparkas från tjänsten med omedelbar verkan"; "Kulinges båda ledande politiker svär sig alltjämt fria från allt ansvar"; "... kommer förhandlingar mellan Niklas Svanstedts fackliga ombud och kommunen att föras i dag. Då avgörs formerna för hans skiljande från kommundirektörsposten" (sidan 10).

Dag två (möjligen tre, beroende på hur man väljer att räkna) utan kommundirektör inleder kommunstyrelsens ordförande Witting Larsson klockan 8, tillsammans med vice ordförande Andreasson. De berättar för varandra om gårdagskvällen, och mest tid ägnas åt vad som hände på Andreassons gruppmöte. Den socialdemokratiska fullmäktigegruppen har uttalat att de inte (längre?) har förtroende för sitt kommunalråd, som för övrigt inte är ordförande i fullmäktigegruppen. Inget av kommunalråden är särskilt förvånad över beskedet, med tanke på en del interna motsättningar som förekommit tidigare i Andreassons parti. Kommunstyrelsens ordförande har dessutom andra förklaringar till utvecklingen.

Jag förstår ju hur de [socialdemokratiska fullmäktigegruppen] resonerar, hur upplägget är. Om de får dig att gå, så räknar de med att få med mig i fallet.

Bakom Witting Larssons resonemang ligger i princip följande tankar:

- Massmedia utkräver, understödda av andra politiker i kommunen, politiskt ansvar för det som inträffat.
- Detta vore ett bra tillfälle att fälla – och bli av med – kommunstyrelsens ordförande, som har en stark position och som de misstänker kan komma att föra en framgångsrik valkampanj för sitt parti.
- Om vice ordföranden avgår ökar pressen ytterligare på ordföranden. Genom media kommer frågan att ställas: "Varför ska bara den näst högste ansvarige politikern ta på sig ansvaret?"



- För oppositionen blir det viktigare att bli av med kommunstyrelsens ordförande än att behålla sin vice ordförande. Dessutom vill många bli av med båda två.
- Genom att uttala sitt icke-förtroende för vice ordföranden räknar oppositionen dels med att mediabevakningen blir ännu mer fokuserad på ordföranden, dels att pressen på hennes parti ökar.<sup>21</sup>

## De första parlamentariska kontakterna – för sent?

På tisdagens program står tre mycket viktiga möten: på morgonen med kommunstyrelsens arbetsutskott (ks au), strax före lunch med kommundirektörens fackliga ombud och på eftermiddagen med hela kommunstyrelsen. Tisdag 8.30 är traditionsenlig ks au-tid och samtliga ordinarie ledamöter plus några ersättare är på plats när ordföranden anländer. Stämningen är så påtaglig att den nästan går att ta på; förväntan?, irritation?, nyfikenhet?, hopp?, förtvivlan? Förmodligen finns spår av allt detta i rummet när mötet drar igång med ett annat ärende. Det känns aningen absurt att ventilera ett 'vanligt' ärende i nuvarande situation och det är si och så med koncentrationen. Ordföranden vet att arbetsutskottet har en tidskrävande genomgång och diskussion framför sig, och skyndar på den föredragande tjänstemannen.

Efter ett snabbt beslut i ärendet lämnar tjänstemannen rummet och utskottet övergår till dagens huvudärende. Vice ordförande Andreasson meddelar kort att hans partigrupp inte längre har förtroende för honom, och att han kommer att avgå så snart det är lämpligt med tanke på den pågående revisionen och kommunens bästa i övrigt. Ingen i rummet verkar särskilt överraskad eller ställer några ytterligare frågor kring detta. Kanske vet alla om det redan?

Strax efter klockan 9 inleder Witting Larsson sin tredje längre genomgång av det diskuterade händelseförloppet. Berättelsen har tidsmässigt stabiliserats runt en knapp timme och den följs av en halvtimmes diskus-

---

<sup>21</sup> Det är omöjligt att utifrån denna studie avgöra socialdemokraternas intentioner med sin åtgärd, och även om det vore intressant att veta är det knappast relevant för kunskapen om styrelseordförandens agerande. Det väsentliga är hur Witting Larsson uppfattar situationen och hur den faktiskt påverkar henne. I det här fallet blir det som hon befarar – en fokuserad mediabevakning och ökad press på det egna partiet.

sion. Det visar sig att miljöpartiets ledamot och folkpartiets ersättare varit undrande och tveksamma över presidiets agerande, såsom det beskrivits i media, men att de i och med denna dragning återfår förtroendet för sin ordförande.<sup>22</sup> Att vice ordföranden inte har sitt partis förtroende är naturligtvis otillfredsställande och i någon mån oroväckande för ordföranden, men i stort sett avlöper mötet med arbetsutskottet väl.

Ett viktigt steg är taget i förankringen av de åtgärder som redan vidtagits, men också när det gäller den överenskommelse presidiet – i egenskap av förhandlingsdelegation – nu har för avsikt att ingå med kommundirektören. Ordföranden nämner i slutet av sin genomgång att förhandlingar kommer att ske med Svanstedts ombud direkt efter arbetsutskottets möte, men ingen kommenterar detta. Kommentarererna kommer att dröja några dagar, men blir då desto skarpare. I sammanträdesprotokollet konstateras kortfattat att "... ordföranden Ann-Charlotte Witting Larsson (m) och vice ordföranden Ulf Andreasson (s) informerar om sakfrågan i relation till kommundirektör Niklas Svanstedts anställning" (ks au 1998-01-13, § 13).

Efter att ytterligare en tjänsteman kallats in för att föredra ett ärende som måste tas upp på eftermiddagens styrelsesammanträde, avslutas mötet strax före 11. I soffan utanför kommunledningskontoret väntar nu kommundirektörens fackliga ombud, som kommit från Stockholm under måndagskvällen.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Ordförandens berättelse är i hög grad ett kollektivt försvarstal för henne själv och vice ordföranden, men efter att den sistnämnde aviserat sin avgång är allt intresse fokuserat på Ann-Charlotte Witting Larsson.

<sup>23</sup> Att ombudet kommer från Stockholm är i sig oväsentligt, men kan faktiskt ha en indirekt påverkan på det fortsatta skeendet. Från början är tanken att presidiet ska genomföra förhandlingarna med kommundirektören redan under måndagen. Svanstedt väljer att låta sig representeras av ett ombud, vilket är vanligt i dessa sammanhang och praxis inom kommunen. Ombudet kan inte komma till Kulinge förrän på måndag kväll och förhandlingarna flyttas därför till tisdagen. Det som kan ha betydelse är förhandlingarnas placering relativt mötena med ks au och ks. En fråga man bara kan spekulera i är hur händelseförloppet hade sett ut om förhandlingarna med kommundirektören/ombudet skett ...

... senast på måndagen och kommunstyrelsen fått tillfälle att se förslaget till överenskommelse dagen före sitt möte, eller

... efter kommunstyrelsens möte, så att denna församling kunnat ta ställning till den uppkomna situationen utan att ett färdigt förslag till överenskommelse förelegat.

Från kommunens sida deltar kommunalråden (tillika förhandlingsdelegation) samt personalchefen i förhandlingen med ombudet. Som väntat är utgångspunkterna lite olika. Diskussionen förs i några omgångar, med kortare pauser för överläggningar mellan å ena sidan kommunens representanter och å andra sidan direktören och hans ombud.<sup>24</sup> När båda parter efter en timme i stort sett står fast vid sina respektive utgångsbud, enas man om att träffas igen efter lunch. Till dess ska personalchefen kontrollera några juridiska frågor och ombudet ska diskutera situationen ytterligare med sin klient. Ingen av de inblandade verkar särskilt förvånad över att man inte kommit fram till en överenskommelse ännu – det här är ett spel som ska spelas även om båda parter vet ganska väl var de slutligen kommer att hamna.

För ett par minuter blir kommunalråden ensamma och det blir tyst i rummet. Det är uppenbart att de är trötta, både fysiskt och psykiskt. Det är inte i första hand förhandlingen med Svanstedts ombud som bekymrar dem – den räknar de med att båda parter vill ha överstökad under dagen – utan allt annat runt deras egna personer och deras politiska uppdrag. Båda inser att det är ordförande Witting Larsson som står i centrum och som även i fortsättningen kommer att göra det. Vice ordförande Andreasson är med tanke på omständigheterna ganska nöjd med sin situation, där han i och med sin aviserade avgång slipper den press han tidigare utsatts för och nu kan koncentrera sig på två saker – att få till stånd en överenskommelse med kommundirektören och att rentvå sig själv och ordföranden från de misstankar som riktas mot dem. Ordförande Witting Larsson känner sig desto mer pressad, men säger sig vara för envis för att ge upp när hon anser att hon inte gjort något fel.

Lunchtimmen mellan 12.15 och 13.15 ägnas åt en smörgås och ett antal telefonsamtal. Aptiten är större på det sistnämnda, så med undantag för en tugga åker smörgåsen i papperskorgen. Av telefonsamtalen går fyra stycken till journalister som ringt under förmiddagen. Andreassons avgång är känd och Witting Larsson ombeds kommentera detta. Det gör hon bland annat genom att försvara Andreasson och kritisera hans partikamrater och deras uppträdande. Dessutom berättar hon vid flera tillfällen om sina tankar kring varför oppositionen agerar som den gör, men detta sätter inga synliga spår i nyhetsrapporteringen. Journalisterna tycks vara mer

---

<sup>24</sup> Ombudet går med jämna mellanrum ut för att ringa Svanstedt.

intresserade av hur länge ordförande Witting Larsson ska kunna sitta kvar.

Det fjärde samtalet går till Storstads-Posten. Diskussionen liknar den med övriga journalister, men avslutas med att SP:s journalist säger sig ha källor som kan gå ed på att kommunstyrelsens vice ordförande Ulf Andreasson kände till avgörande delar av 'Ödesaffären' redan 1996. Witting Larsson vill inte – och kan kanske inte – kommentera detta, men uppgifterna påverkar definitivt hennes bedömning av situationen. I ett samtal av mer privat karaktär konstaterar hon att "... det kanske är dags att packa ihop och gå hem. Vem kommer att tro på att Ulf visste, men inte jag?". Framtidsutsikterna ser betydligt mörkare ut än i förmiddags och i samma samtal ser hon just en bit framåt:

Jag är väl den som varit närmast en riksdagsplats utan att få den.

## Överenskommelsen på väg mot kommunstyrelsen

Kommundirektörens ombud väntas tillbaka klockan 13.30 och strax innan dess kommer Andreasson och personalchefen till Witting Larsson för en kort överläggning. Personalchefen har fått en del svar och man är överens om att stå kvar vid sitt bud, sånär som på en detalj. Ombudet får beskedet och pratar snabbt med Svanstedt, innan parterna slutligen är överens.<sup>25</sup> Svanstedts villkor är att överenskommelsen skrivs under *idag* för att saken sedan ska vara utagerad. Det innebär att den måste presenteras för – och dessutom accepteras av – kommunstyrelsen vid det ordinarie möte som är utsatt till klockan 14, vilket är om en och en halv minut.

Kommunstyrelsen består av elva ordinarie ledamöter, men även ersätarna kan delta vid dess sammanträden. Idag är intresset stort och arton personer är på plats när de båda kommunalråden ansluter, några minuter efter utsatt tid. Ordföranden inleder med att anmäla ett extraärende: överenskommelsen med kommundirektören *måste* skrivas under idag. Meddelandet får flera av ledamöterna att höja på ögonbrynen och några börjar

---

<sup>25</sup> I stora drag innebär den föreslagna överenskommelsen att det ingångna anställningsavtalet, som sträcker sig till hösten 1999, fullföljs. Avtalet innehåller också en viss del av lönen i pension från detta datum tills arbetstagaren fyller 65 år.

viska med varandra. Många är irriterade redan när de kommer till mötet, eftersom de anser sig ha fått informationen om Svanstedts 'avsked' via tidningarna. Att man nu ställs inför ett färdigt förslag till överenskommelse, dessutom med kravet att acceptera det vid sittande möte, gör inte de kritiska mindre kritiska.

Precis som förmiddagens arbetsutskott skyndar styrelsen pliktskyldigt igenom några ärenden innan de tar sig an extraärendet. Ordföranden gör en mycket kort genomgång av de viktigaste händelserna och vill snabbt komma fram till dagsläget och uppgörelsen med kommundirektören. Genomgången blir allt för fragmentarisk; flera av de (ganska kritiska) frågor som ställs är sådana som besvaras inom ramen för den längre versionen. En av ersättarna i arbetsutskottet (fpl) rycker in till ordförandens försvar och berättar hur osäker han känt sig samma morgon, men att han och några till fått en helt annan bild av händelseförloppet efter genomgången i au. Han uppmanar därför Witting Larsson att upprepa genomgången, för att ge hela styrelsen samma bild. En annan av arbetsutskottets ledamöter nickar medhållande. I det läge som råder, med en ganska kritisk stämning i salen, fungerar inlägget inte enbart som en uppmaning till förtydligande. Det visar också att presidiet inte är helt ensamma i sina uppfattningar. Ordföranden, som är uppenbart slutkörd, hittar nya krafter och börjar om från början i sin berättelse – med alla bolag, avtal, siffror och namn.

Genomgången verkar få önskad effekt. De frågor som följer är mindre ifrågasättande än tidigare och de kritiska uttalanden som fälls riktas snarast mot kommundirektören. En socialdemokratisk ledamot som hör genomgången för första gången antyder till och med att presidiet varit för milda i behandlingen av den ledande tjänstemannen:

Det är nog till och med så att kommundirektören har gjort sig skyldig till trolöshet mot huvudman.

Så småningom glider diskussionen över från vad som hänt under de senaste sex och ett halvt åren, till den faktiska överenskommelsen med kommundirektören. De båda kommunalråden – främst Witting Larsson, till och från med aktivt stöd av Andreasson – är tydliga i sin framställning: situationen är som den är, kommundirektören kommer inte tillbaka till sitt arbete, hans önskan är att få en överenskommelse idag och det förslag som

ligger framför oss (som för övrigt är bästa tänkbara för kommunen med de avtal som är skrivna) gäller under förutsättning att det skrivs under idag. Något egentligt utrymme för diskussion kring överenskommelsen finns alltså inte.

Kommunstyrelsen tar kaffepaus 15.30 och aktiviteten är hög runt bordet. Ordföranden drar sig tillbaka; hon är sannolikt föremål för en hel del av diskussionerna. Efter en halvtimmes paus börjar man igen och det första som tas upp är villkoren i kommundirektörens anställningsavtal. I väntan på att personalchefen kan komma och redogöra för dessa, hinner styrelsen fatta beslut i tre 'vanliga' ärenden. Här finns ingen tid att förspilla.

Personalchefen förklarar vad som kännetecknar en visstidsanställning, redogör för kommundirektörens avtal och läser till sist upp förslaget till överenskommelse. Hon får dessutom svara på några frågor, både om detaljer i skrivningarna och ett eventuellt juridiskt efterspel, men undviker att ge politikerna råd. Därefter ajourneras mötet igen, och ledamöterna får tillfälle att diskutera de nya uppgifterna – den här gången i tio minuter. Väl tillbaka i stolarna verkar samtliga ha uppfattningen att vissa beslut fattats lite för snabbt av presidiet och att informationen varit bristfällig, men att man i det läge som råder är beredda att skriva under överenskommelsen. En efter en säger, att så får det bli.

## Överraskningarnas tid är inte över

Presidiet är på väg att bli ett problem fattigare, när något inträffar som kommer att få betydligt större konsekvenser än de närvarande anar i nuläget. Centerns ledamot vill ha mer tid för att diskutera situationen med sina partikamrater. I och med detta kan inte kommunstyrelsen bli enig i sitt beslut och flera av de övriga ledamöterna blir tveksamma. Inom några minuter visar det sig att en majoritet av styrelsen hellre avvaktar beslut än att de framstår som oeniga. Med tanke på vad som sagts i förhandlingarna tidigare under dagen, anar Witting Larsson att överenskommelsen kan vara på väg att rinna ut i sanden. Hon kräver nu besked av styrelsen, vad presidiet ska meddela Svanstedts ombud som sitter och väntar en trappner. Samtliga ledamöter utom en säger att de vid ett extrainkallat styrelsemöte (torsdag klockan 8.00) är beredda att skriva under överenskommel-

sen, om den ser ut som den gör idag. Den återstående ledamoten (c) vill inte lova något, allra minst att hon ska gå presidiet till mötes.<sup>26</sup>

Kommunstyrelsens sammanträde avslutas hastigt, och kommunalråden och personalchefen meddelar kommundirektörens ombud vad som skett på mötet. Witting Larsson betonar att det är *en* ledamot som fått resten att vilja avvakta och hon 'lovar', att om kommundirektören avvaktar till torsdag morgon kommer överenskommelsen att skrivas under då. Beskedet är inte populärt, men ombudet lovar att återkomma så fort han pratat med Svanstedt. Klockan närmar sig 17.30 när kommunstyrelsens ordförande drar sig hemåt. Även om det avslutande sammanträdet blir mer dramatiskt än presidiet tänkt sig, talar allt för att styrelsen på torsdag morgon klarar ut det sista kring kommundirektörens anställning och att Witting Larsson kan arbeta vidare med sin egen position och i någon mån övriga politiska frågor. Ytterligare en ansträngande arbetsdag är över, dessutom med ett till synes ganska gott resultat.

## Onsdag 14 januari

### Kommunalråd i Kulinge avgår Byggskandalen faller s-politiker

Storstads-Postens förstasida pryds för andra dagen i rad av Kulinge och den aktuella 'affären'. Ur texten: "Arbetarekommunens styrelse menar att det också finns ett politiskt ansvar för affären. Vid ett möte i måndags kväll bestämde sig styrelsen enhälligt för att uttala sitt misstroende mot Ulf Andreasson /.../ Kommer du nu att avgå som en följd av styrelsens ställningstagande? - Ja, det kommer jag att göra. Förtroende är inget man förhandlar om" (sidan 11).

Enligt tidningen har kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson fortfarande sitt partis förtroende – också det efter ett möte på måndagskvällen – och partiet avvaktar i övrigt den revisionsrapport

---

<sup>26</sup> I sammanträdesprotokollet refereras den drygt två timmar långa diskussionen som en information från kommunstyrelsens ordförande om en "... uppkommen situation", och att "... kommunstyrelsen kommer att taga ställning till den föreslagna överenskommelsen vid sammanträde den 15 januari" (ks 1998-01-13, § 2).

som väntas i slutet av januari. Även Kulinge Tidning kommer ut på onsdagen och har följande rubriker på sina artiklar:

### **Kommundirektören fick gå**

Blev kommunledningens syndabock för Ödesaffären

### **Andreasson lämnar politiken**

**Witting sitter orubbad kvar**

Kommunstyrelsens ordförande Witting Larsson får viss kritik i artiklarna, men i huvudsak framgår att hon har partiets fortsatta förtroende. Partiets vice gruppordförande Marcus Öhrn – den kanske hetaste kandidaten att efterträda Witting Larsson efter höstens val – hävdar dock att Witting Larsson inte alls förankrat hanteringen av kommundirektören, som hon själv hävdar i samma artikel. För första gången anas även utåt en konflikt inom Kulingemoderaterna i det aktuella ärendet.

### **Lite lugn och ro?**

Utfallet av tisdagens möten med kommunstyrelsen och dess arbetsutskott stärker Ann-Charlotte Witting Larsson en aning; hon anar att den värsta stormen kan vara över för egen del. Det första hon gör på onsdag morgon är att meddela att hon inte kan komma till Förbundsstyrelsens (parti)möte i Regioborg på eftermiddagen.

Här i Kulinge skriker man ju just nu på att hela ledarskapet ska gå. Då är det nog bra att någon i kommunledningen är på plats.

Förmiddagen blir efter omständigheterna lugn. Klockan 8.30 sammanträder Plandlegationen ungefär en timme, stämningen är god och Witting Larsson verkar betydligt piggare än de två senaste dagarna. Hon har fått tillbaka 'glimten i ögat' och leder mötet på ett kraftfullt sätt. Tillbaka på sitt rum ringer TV4 och vill ha med henne i eftermiddagens sändning, vilket hon tackar ja till. Under veckans första fikapaus i lugn och ro hinner ordföranden till och med småprata med några tjänstemän och humöret är uppenbart på väg åt rätt håll.



Meddelandet om hennes frånvaro vid eftermiddagens möte med förbundsstyrelsen skapar viss oro och förvirring, delvis för att hon är ordförande även där, men framför allt för att ledamöterna är nyfikna och undrar vad som pågår i Kulinge. Witting Larsson inser att hon ganska snart måste ge dem *sin* bild av situationen. Nomineringsstämman närmar sig och efter de provval som hållits står Ann-Charlotte Witting Larsson på valbar plats inför riksdagsvalet i höst. Hon behöver få tag på någon i styrelsen som dels kan ta hand om ordförandeskapet i eftermiddag, dels kan föra hennes talan och beskriva det dagsaktuella läget. Sekreteraren meddelar strax efter 10 att hon har svårt att få tag på rätt personer och Witting Larsson presenterar några nya namn och alternativa sätt att nå de mest centrala personerna.

Det här är uppenbarligen en dag då hon skulle behöva vara på flera ställen samtidigt för att överleva politiskt – i Kulinge för att rädda ordförandeposten i kommunstyrelsen och i Regioborg för att rädda den tilltänkta riksdagsplatsen. Läget blir extra problematiskt av att förbundsstyrelsens förtroende är beroende av att hon reder ut situationen i hemkommunen *och* förklarar och försvarar sig i Regioborg. Det gör å andra sidan valet ganska lätt – hon måste börja på hemmaplan.

Kommunstyrelsens ordförande börjar själv söka telefonkontakt med sina partikamrater, men avbryts av vice ordförande Andreasson som meddelar att han just blivit intervjuad av TV4. Intresset förskjuts från förbundsordförandeskapet till vilken typ av frågor journalisten varit intresserad av och vilka svar han fått. Andreasson har främst beskrivit sitt partis agerande och sin egen situation. Däremot säger han sig ha undvikit att svara på frågor om Witting Larsson och hennes framtid. Diskussionen fortsätter om hur Andreasson ska hantera det läge han befinner sig i, med en partigrupp som tydligt uttalat sitt icke-förtroende för honom. Å ena sidan har han lust att gå hem direkt; å andra sidan känner han ett visst ansvar att försvara presidiets ställningstaganden och att stödja Witting Larsson som fortfarande har sitt uppdrag kvar. Ordföranden är mycket tydlig när hon uttrycker sin tacksamhet över det stöd hon redan fått, och vill gärna att vice ordföranden sitter kvar tills läget stabiliserats något. Detta är nog deras gemensamma uppfattning på onsdag förmiddag – att läget kommer att stabiliseras ganska snart.

De båda kommunalråden utgör fortfarande kommunstyrelsens förhandlingsdelegation och i denna egenskap träffar de vid 10.30-tiden några av kommunens tjänstemän för en timmes föredragning och diskussion kring en specifik skolfråga. Under slutet av mötet tittar Witting Larsson lite stressat på klockan; hon har en forskningsintervju inbokad klockan 11, vilket passar lite illa i nuläget. Väl ute från mötet upptäcker hon att intervjun inte är förrän i morgon, vilket ger oväntat andrum. Hon ber sekreteraren att ringa TV4 och kontrollera förutsättningarna för eftermiddagens intervju – är det direktsändning eller inspelning, vilka medverkar i övrigt? Även om det inte finns utrymme för egentlig förberedelse, vill hon veta ungefär vad som kommer att hända och vilken typ av uppgifter hon kommer att konfronteras med.

En tiominuters telefonintervju för Kulinge Tidning följs av ett samtal från Lokalradion, som vill att hon kommer till studion för att kommentera en del påståenden om vad som hänt och inte hänt, vad hon känt till och inte känt till. Hon lovar att vara i TV-huset i Storstad några minuter före 16 för att medverka i sändningen en kvart senare, men det måste gå ganska snabbt – 16.45 har hon lovat att vara i TV4:s studio.

Förmiddagens ganska behagliga tempo och känslan av kontroll över situationen, förstärks av att Ann-Charlotte Witting Larsson äter lunch i lugn och ro, på en närbelägen restaurang. Direkt efter lunchen följer två planeringsmöten, ett inför nästa veckas arbetsutskott och ett inför nästa möte med Plandelelegationen. Det mest 'dramatiska' som sker är nog ordförandens reaktion på frågan från kanslichefen: "Vilka är förutsättningarna att partierna kommer överens om detta på tisdag?". I normala fall hade hon förmodligen haft ett bra svar på den frågan, men nu skrattar hon bara åt den. Det är förmodligen ett väl så bra svar.

## **Veckans första korridorturné**

Planeringsmötena är avklarade strax efter 14 och kommunstyrelsens ordförande får utrymme att titta igenom almanackan för resten av veckan och ståda lite på sitt skrivbord. Tre, fyra dagars koncentration på kommundirektörsfrågan har gjort att pappershögarna växt. En knapp halvtimme ägnas åt att åtminstone sortera högarna, innan hon ger sig ut i kommunhusets korridorer för att prata med några tjänstemän. Bland annat träffar

hon ekonomichefen, som meddelar att han valt att avvakta med sin årliga skidsemester som skulle inletts i söndags.

Till slut hamnar hon hos personalchefen, som kommit att bli en länk, inte bara till kommundirektören utan också till övriga förvaltningschefer. Personalchefen efterlyser information till facken och det är man överens om att de måste få. Dessutom vill Witting Larsson ha ytterligare en träff med samtliga förvaltningschefer för att ge dem en utförligare beskrivning än de fick i måndags förmiddag. Den minnesgode läsaren kommer ihåg att förvaltningscheferna fick höra styrelseordförandens första genomgång av vad som hänt, vilket då tog cirka 20 minuter. Sedan dess har beskrivningen, med hjälp av nya uppgifter och fler detaljer, växt till nästan en timme. Personalchefen vill också ha ett möte eftersom förvaltningscheferna och även den övriga personalen är "förvirrade, chockade och framför allt mycket undrande." Man enas om att försöka samla förvaltningscheferna på fredag och fackens representanter på måndag.

Mellan raderna i samtalet anar kommunstyrelsens ordförande att förvaltningscheferna tagit ställning – om än outtalat – för kommundirektören, och att Svanstedt uppfattas som en syndabock som nu offras av politikerna. Ett möte med förvaltningscheferna känns allt mer angeläget och tillbaka på kommunledningskontoret kontrollerar hon att även Ulf Andreasson kan medverka. Han lovar att ställa upp och stötta henne, eftersom de är eniga i sina uppfattningar om hur saker och ting gått till. I samma andetag berättar han att Lokalnytt varit på hans kontor och gjort en intervju med honom.

Klockan har passerat 15 när kommunstyrelsens ordförande får kontakt med den kollega i Förbundsstyrelsen som ska leda eftermiddagens möte i Regioborg. Hon redogör för valda delar av händelseförloppet i Kulinge och ber honom förmedla detta till resten av styrelsen. Witting Larsson avslutar samtalet med en mening som sammanfattar hur hon – åtminstone utåt – uppfattar situationen just nu:

Det är klart att det blåser rejält, men mitt i stormen är jag otroligt trygg i att jag inte har gett några direktiv och inte har fått någon information.

## Problem när journalistiken möter politiken

Telefonsamtalet blir ganska långt, men halv fyra sitter kommunstyrelsens ordförande i bilen på väg mot Storstad och radio- respektive TV-intervjun. Det är klart positivt med direktsändning, men hon är ändå orolig att inte få tid att berätta det hon vill.

Det enda sättet att få tala till punkt är nog att skriva en insändare. Det ska jag göra i kväll.

I utsatt tid är hon på plats i soffan utanför Radio Storstads studio med en efterlängtat kopp kaffe i handen. Intervjun inleds 16.10 och blir ett tydligt exempel på när två relativt olika världar möts och ska samsas om ett begränsat utrymme i etern. Programledarna efterlyser korta svar om vem som är skyldig, vem som bär ansvaret och varför kommunalråden agerat som de gjort. Kommunstyrelsens ordförande inser att det inte finns utrymme för den långa versionen, men försöker ändå inleda beskrivningen med vad som hände 1991. Programledarna tröttnar snabbt och avbryter, Witting Larsson är envis och vill göra en riktig beskrivning och stämningen blir aningen irriterad. Med en paus mitt i för musik är intervjun slut 16.30. Den irriterade diskussionen med en av programledarna fortsätter en stund, innan det bär av mot nästa studio.

Strax före klockan 17 är kommunstyrelsens ordförande framme vid TV4:s lokaler. Efter en snabb TV-sminkning blir väntan ganska lång. Programledaren hälsar så småningom välkommen och berättar lite om vad som kommer att ske under sändningen. Man har bland annat ett bandat inslag med kommunfullmäktiges ordförande Jakob Leander, vilket inte kommer som någon överraskning för Witting Larsson. Leander (s) har varit synnerligen aktiv i mediadebatten i upptakten till det här ärendet.

Likheterna mellan TV-sändningen och intervjun i radio är slående. De är lika långa och problemet med mötet mellan programledarens och politikerns värld är precis detsamma. Programledaren kräver korta svar – helst med namn på personer – och avbryter ganska snabbt, medan politikerns berättelse inte är anpassad till den aktuella situationen och de snäva tidsramarna. Problematiken blir om möjligt ännu tydligare när programledaren efter direktsändningen vill banda en mycket kort intervju inför kvällens nyhetssändning. På frågan: "Har du förtigit något i det här ären-

det?" vill Witting Larsson inte svara ett rent 'ja' eller 'nej', eftersom hon för några år sedan valde att inte informera fler än styrelsens vice ordförande om ett samtal med en representant för ABC. Detta vill hon berätta, men också *varför* hon agerade som hon gjorde. Det krävs ett antal omtagningar innan svaret ryms inom de 20 sekunder som programledaren anser att inslaget får ta. En insändare i Storstads-Posten är förmodligen ett bättre sätt att försöka beskriva ett händelseförlopp och en situation som sträcker sig över en lång period och som innehåller ett antal komplicerade inslag.

Vid 18.30-tiden är Ann-Charlotte Witting Larsson hemma efter en dag som börjar i något som liknar dur och som slutar, om inte i moll så i något dystrare toner. Någon insändare blir det inte heller den här kvällen. Däremot några telefonsamtal, bland annat till två av kommunstyrelsens ledamöter (mp och fpl). I det ena fallet stämmer hon av att ställningstagandet från igår kvarstår och får samtidigt reda på att partiet kommer att presentera ett tilläggsyrkande. I det andra fallet vill hon bara få bekräftat att ledamoten kommer till mötet i morgon bitti, men honom får hon inte tag på.<sup>27</sup>

## Torsdag 15 januari

### Fler kan falla

Kulinges ledande politiker måste hålla reda på hur kommunala medel används

Idag tas turerna kring kommunledningen upp på ledarplats i Storstads-Posten, där man konstaterar att det politiska ansvaret börjar utkrävas. Ledarskribenten skriver att kommunstyrelsens ordförande fortfarande har sitt partis förtroende, men att det egentligen inte bör ha någon betydelse huruvida hon känt till vad som hänt och inte hänt.

Kommunledningen har ansvar för ekonomin. Det inbegriper att den måste ha förmåga att hålla sig underrättad om stora kommunala affärer. De som misslyckats med det har inget bra argument för att få fortsatt förtroende.

Storstads-Posten 98-01-15, sidan 2)

---

<sup>27</sup> Uppgifterna om vad kommunstyrelsens ordförande gör i hemmet är hennes egna, och härrör inte från någon skuggning (se *Appendix*).

Det går, som konstaterats tidigare, trögt i kontakterna med media som jagar den politiska ledningen i Kulinge med oförminskad styrka.

### Överraskningarnas tid är *definitivt* inte över

Idag är det en vecka sedan kommunstyrelsens presidium under några timmar diskuterade Ödesaffären med kommundirektören, och man enades om att förtroendet dem emellan var brutet. Idag är det en vecka sedan kommundirektören var på sin arbetsplats. Idag, torsdagen den 15 januari, ska ärendet med kommundirektören formellt vara utagerat i och med att kommunstyrelsen fattar beslut om att godkänna den överenskommelse som förhandlades fram under tisdagen. Efter morgonens extrainkallade kommunstyrelsesammanträde ska ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson koncentrera sig på att återskapa ett tillräckligt förtroende för att fortsätta sitt uppdrag i kommunen och för att kunna stå kvar på partiets riksdagslista.

Klockan är ett par minuter i 8 när kommunstyrelsens ordförande rusar in på sitt kontor. Hon byter några ord med vice ordföranden om gårdagens radio- och TV-intervjuer, och tillsammans går de upp till sammanträdesrummet. Båda är övertygade om att styrelsen kommer att skriva under överenskommelsen idag, i total enighet eller möjligen med en ledamot som avviker. Mer dramatiskt än så ska det inte behöva bli. Överenskommelsen är förankrad i den överväldigande majoritet av styrelsen som i tisdags lovade en underskrift idag, och inga signaler har kommit som tyder på något annat.

Eftersom styrelsen kallas med kort varsel är det flera ledamöter som inte kan komma, bland annat de två som aktivt försvarade Witting Larsson under tisdagens möte. Även idag är personalchefen närvarande för att kunna svara på frågor kring de avtal som redan finns och den överenskommelse som ska skrivas under. Detta är det första av två ärenden för dagen och så fort ordet släpps fritt visar det sig att kommunstyrelsen *inte* kommer att vara enhällig. Den centerpartistiska ledamot som var mest skeptisk i tisdags meddelar inte bara att hon kommer att rösta nej till överenskommelsen, utan menar också att presidiet *överskridit sina befogenheter*. Hon anser att kommundirektören *inte* är uppsagd (vilket hon menar att de båda kommunalråden meddelade i sin pressinformation i måndags)

och vill föra till protokollet att hon inte längre har förtroende för kommunstyrelsens presidium. Det är ett kraftfullt slag, men det delas ut av den kommunalråden på förhand misstänker ska avvika från resten av styrelsen. Efter tre minuter av mötet får de alltså sin värsta farhåga besannad, men de tror inte att det ska ha någon faktisk inverkan på mötets utgång. Det är inte hela världen om överenskommelsen röstas igenom med siffrorna 10 mot 1 istället.

Vice ordförande Andreasson hävdar nu att kommundirektören aldrig sagts upp, utan att de varit överens om att han ska sluta, men den kritiska ledamoten får medhåll av flera andra när hon hävdar att pressinformationen inte kan tolkas på något annat sätt.<sup>28</sup> Försöket att försvara presidiets agerande utlöser en ännu hårdare attack och det ser ut att bli något svårare än väntat att få igenom överenskommelsen. Ganska snart visar det sig att det inte bara blir svårt – det blir *omöjligt*. Socialdemokraternas gruppleddare Inga-Lill Ernelind hakar på kritiken och meddelar att fyra av partiets ledamöter – samtliga utom styrelsens vice ordförande Andreasson – kommer att rösta nej till den föreslagna överenskommelsen.

Att socialdemokraterna inte har förtroende för 'sitt' kommunalråd är känt sedan några dagar, men nu uttalar de samma *misstroende* mot kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson. Därför vill de ta ifrån presidiet dess förhandlingsdelegation och istället ge fullmäktiges presidium denna delegation.

Detta är naturligtvis dödsstöten för överenskommelsen och på ett par sekunder förskjuts intresset, från överenskommelsen med kommundirektören till ordförandens politiska framtid. Styrelsens sekreterare, tillika kommunens kanslichef, griper visserligen in och meddelar att en ny delegationsordning är beroende av ett fullmäktigebeslut och alltså inte kan fattas under detta möte, men i praktiken hjälper inte det Witting Larsson speciellt mycket. Situationen blir ohållbar när fem av styrelsens elva ledamöter, redan efter tio minuter av mötet, uttalat sitt misstroende mot henne. De inledande anförandena banar väg för kritik från andra håll och

---

<sup>28</sup> Pressinformationen, daterad 12 januari, avslutas med följande mening som alltså får betydande konsekvenser för händelseutvecklingen: "Kommundirektören Niklas Svanstedt, som under delar av dessa ärendens handläggning också var VD i Kexab, har skilts från sin befattning i Kulinge kommun".

flera av de mindre partiernas representanter hänger på och fördömer presidiets agerande.

På knappt femton minuter har läget för presidiet förändrats radikalt – från en förväntad snabb behandling och ett godkännande av överenskommelsen, till att det är svårt att finna *någon* runt bordet som stödjer vare sig överenskommelsen eller något av kommunalråden. Eftersom Andreasson personligen fått ett liknande besked av sitt parti redan i måndags kommer detta mest överraskande för Witting Larsson. I nuläget är de tänkbara konsekvenserna också mest omfattande för henne, eftersom hon ännu inte uttalat några planer på att avgå. Hon reagerar genom att gå till attack mot de ledamöter som ändrat uppfattning sedan i tisdags, och ger sig i första hand på vice ordförandens partikamrater:

Att sitta i ett presidium med en vice ordförande som inte har sitt partis förtroende är horribelt. Vi utgick självklart från att hans uppfattning var partiets. Detta är definitivt ett parti som inte fungerar.

I Ulf Andreassons längsta och mest känsloladdade inlägg under mötet, säger han sig vara besviken på sina partikamraters sätt att agera de senaste dagarna. I tisdags fick presidiet i uppdrag att gå vidare i samtalen med kommundirektörens ombud och kunde då utlova en överenskommelse idag, torsdag. Sedan dess har man gått bakom vice ordförandens rygg och bestämt sig för att stjälpå både överenskommelsen och presidiet.

Inte ens i den här frågan kunde ni stå för era löften och stå fast vid ert beslut från tisdag kväll till torsdag morgon.

Andreasson säger sig vara helt ovetande om att partikamraterna ändrat uppfattning, men ingen utanför presidiet verkar tycka att det är något konstigt med det som situationen ser ut idag. De tvära kasten förvånar ingen – kanske allra minst de för stunden drabbade – eftersom det inte är något direkt överflöd av politisk stabilitet i kommunen just nu.

En klar majoritet i styrelsen menar alltså att kommundirektör Niklas Svanstedt fortfarande har kvar sin tjänst.<sup>29</sup> För några minuter kommer dis-

---

<sup>29</sup> Under kommunstyrelsens möten – både på tisdagen och torsdagen – och inte minst i den massmediala debatten, råder viss begreppsförvirring. Innebörden av ett visstidsförordnande är inte känd överallt; det är bland annat därför uttrycket 'fått sparken'



kussionen att handla om huruvida han snarast bör återinträda i arbete, och både ordföranden och vice ordföranden försöker påpeka det orimliga i denna tanke. De två är dock så 'skadeskjutna' i nuläget att de har svårt att få gehör för något de säger. Deras inlägg får närmast motsatt effekt; det är uppenbart att flera ledamöter känner sig förbigångna och överkörda av presidiet, och nu ser sin chans att replikera.

Klockan är 8.40 när kommunstyrelsens ordförande försöker samla ihop de yrkanden som lagts under den stundtals hetsiga diskussionen. Striden om överenskommelsen med kommundirektören är sedan länge förlorad (om trettio minuter kan betraktas som lång tid) och beslutet blir följdriktigt att *presidiets förslag avslås*. Istället beviljas kommundirektörens "... ansökan om befrielse från arbetsskyldighet med bibehållna anställningsförmåner fr o m 1998-01-12 och tills vidare, tills parterna enas om annat eller Niklas Svanstedt väljer att återgå i arbete dock längst t o m 1998-02-15" (ks 1998-01-15, § 10).

Av större intresse just nu är den mer allmänna förtroendefrågan. Avgörandet inleds med en votering om presidiets delegation att förhandla för styrelsens räkning. Witting Larsson, hennes partikamrat i styrelsen samt Ulf Andreasson avstår, medan övriga röstar för att presidiet fräntas delegationen och att styrelsen föreslår fullmäktige att reglementet för dessa frågor förändras. Reaktionen på detta blir att Witting Larsson provocerar fram ett ställningstagande från styrelsen när det gäller presidiets – och i första hand hennes egen – position.

Betyder detta att ni förväntar er att vi inte har något presidium kvar? I så fall tar jag min väska och är härifrån om en kvart.

I den upprörda stämning som råder fyller Andreasson uppgivet på med att han förmodligen kommer att gå hem redan i eftermiddag, men Witting Larsson väljer motsatt taktik och går till motangrepp. Hon målar upp en bild av Kulinge helt utan kommunledning och undrar om detta är en

---

används flitigt. (För att en arbetsgivare ska kunna 'sparka' en anställd med visstidsförordnande krävs att vederbörande döms för ett brott, till minst två års fängelse.) Presidiet hjälper, möjligen oavsiktligt, till att sprida missuppfattningen genom den olyckliga formuleringen i måndagens pressmeddelande. Även om en del uppfattar det så, handlar diskussionen aldrig om huruvida kommundirektören har kvar sin tjänst – den handlar om ifall han ska *arbeta* som kommundirektör eller inte.

riktig tolkning av den nuvarande situationen. Centerpartisten menar att det är så, men övriga verkar vekna något inför ordförandens ganska tuffa utspel.

Flera av de mindre partiernas representanter hävdar att de i sak tror på Witting Larssons version av händelseförloppet, men att presidiet hanterat ärendet med kommundirektören felaktigt den senaste veckan. Misstroendet är därför begränsat från deras sida. Som läget är just nu, är nog uttalanden av det slaget det mest positiva ordföranden kan hoppas på. Det är dock inte tillräckligt för hennes politiska överlevnad att ett par, tre ledamöter har den inställningen, så hon fortsätter det tuffa spelet genom att utmana resten av styrelsen. Hon måste – *här och nu* – ha reda på om en majoritet av styrelsen anser att kommunen står utan ledning. Med denna känsloladdade fråga ringande i öronen ajourneras mötet klockan 8.50. Samtliga runt bordet behöver andas ut en stund och diskutera det akuta läge man faktiskt befinner sig i.

Efter pausen, som inte blir längre än fem minuter, är socialdemokraterna först ut och deras svar väntas skingra en del av osäkerheten. Partiets gruppleddare Inga-Lill Ernelind talar om att de enbart diskuterat frågan om kommundirektören och att det är den frågan misstroendet gäller. Sedan får ordföranden själv tolka hur allvarligt det är. Hanteringen av kommundirektören *är* en allvarlig fråga och ordföranden inser vad som är ett minimikrav för att hon ska kunna arbeta vidare.

Jag måste få inskrivet i protokollet att kommunstyrelsen har förtroende för sin ordförande i alla andra avseenden. Annars måste jag packa ihop och gå hem.

Den centerpartistiska ledamoten, som uppenbart vill fälla styrelsens ordförande, drar paralleller till när presidiet inte hade förtroende för kommundirektören i *ett* enskilt ärende. När en majoritet av styrelsen (socialdemokraternas fyra ledamöter samt två representanter för mindre partier) ställer sig bakom denna, mer indirekta misstroendeförklaring, är läget kritiskt.<sup>30</sup> Hon tar (det som kanske är sista) chansen att sitta kvar på ord-

---

<sup>30</sup> Efter den senaste diskussionen om omotiverade och allt för snabba uppsägningar är det få som vill ta ett direkt initiativ till att avsätta kommunstyrelsens ordförande. Många ser förmodligen hellre – till och med gärna – att hon lämnar sitt uppdrag på eget initiativ.

förändeposten och därmed på riksdagslistan, genom att åter ställa ett ultimatum: tillägg till protokollet eller direkt avgång. På det sättet skjuter hon slutgiltigt tillbaka initiativet till resten av styrelsen, det initiativ ingen 'part' vill ta. Den slutgiltiga formuleringen i kommunstyrelsens protokoll kommer därmed att lyda:

Kommunstyrelsen beslutar härafter enligt Inga-Lill Ernelinds yrkande att återta delegationen för Ann-Charlotte Witting Larsson och Ulf Andreasson till förhandlingsdelegationen.

Kommunstyrelsens ordförande tager härafter upp frågan vilket förtroende hon åtnjuter från partierna.

Kajsa Stina Olofsson (c) uttalar bristande förtroende medan Thomas Svensson (mp), Inga-Lill Ernelind (s) och Gun Simonsson (kd) uttalar bristande förtroende i den här aktuella frågan, men att man i övrigt har förtroende för kommunstyrelsens ordförande.

Till protokollet noteras att kommundirektör Niklas Svanstedts anställningsförhållande kvarstår oförändrat och ej heller varit avbrutet.

Det återstående ärendet på dagordningen är överstökad på en halv minut och den föredragande tjänsteman som väntar utanför dörren får vända åter med oförrättat ärende. Det högdramatiska styrelsemötet avslutas klockan 9. Det gungar rejält under fötterna på ordföranden, även om hon med sin aggressiva och till synes ganska framgångsrika taktik lyckas få tag i det sista halmstrået. Nu står det i protokollet att icke-förtroendet från styrelsens sida gäller i en enskild fråga, men den frågan är viktig, till och med mycket viktig. Dessutom är det en sak vad som står i ett protokoll – en annan vad de egentliga uppfattningarna är.

### **Från det ena avgörande mötet till det andra**

Sedan i måndags har kommunstyrelsens ordförande velat träffa den revisionsgrupp som utreder Ödesaffären. Hon har tidigare haft synpunkter på en del förhållanden kring gruppen och så här skriver hon bland annat i ett pressmeddelande den 30 december 1997:

En utredning som enligt samstämmiga uppgifter informellt initierats av Jakob Leander (s)<sup>31</sup> /.../ kan ge anledning till eftertanke är att kommunens revision enligt min mening har använts i politiska syften. Och att man först i sent skede förstått att man låtit sig användas.

Nu väntar revisionsgruppen – fyra fullmäktigeledamöter och två representanter för Omrev – i rummet intill styrelsens. Presidiets möte med revisionen pågår i nästan två timmar och består huvudsakligen av tre delar. Ann-Charlotte Witting Larsson inleder med att berätta vad som precis hänt på styrelsens sammanträde. Hon får medhåll av Ulf Andreasson när hon kritiserar ledamöterna för ett ansvarslöst agerande, både mot kommundirektören och kommunen i stort.

Sedan är det dags för Witting Larsson att åter, för femte gången den här veckan, berätta hur hon uppfattar händelseförloppet kring Ödeby Brunn från 1991 och framåt. De två professionella revisörerna antecknar flitigt medan de politiska revisörerna enbart lyssnar. Genomgången blir mer genomarbetad och pedagogisk för var gång och tar nu knappt en timme. Kommunstyrelsens ordförande är också betydligt tuffare än hon varit vid tidigare genomgångar, inte minst när det gäller kommundirektörens agerande. Om det tidigare funnits en vilja att inte gå till allt för hårt angrepp mot enskilda personer, så är det nu ett betydligt 'öppnare' anförande revisörerna får lyssna till. För det första har revisörernas uppfattningar och det som så småningom publiceras i revisionsrapporten, ett särskilt värde. Rapporten målas på förhand upp som ett facit, ett domslut över hela affären. För det andra är det uppenbart att den mer 'hänsynstagande' berättelsen givit varierande framgång. Möjligen kan uppriktigheten och den tuffare attityden ge bättre utdelning i kampen för att rädda den politiska karriären.

Mötet avslutas med 45 minuters frågor, i första hand från revisörerna men även från Ann-Charlotte Witting Larsson till dem. Inte minst genom Ulf Andreasson kommer samtalet in på den uppmärksamhet och den behandling Witting Larsson fått utstå i media de senaste dagarna. Samtliga är överens om att revisionsrapporten måste bli klar så snabbt som

---

<sup>31</sup> Kommunfullmäktiges ordförande och tidigare kommunstyrelsens vice ordförande. Observera att ordförandena i styrelsen och fullmäktige tillhör olika partier, moderaterna respektive socialdemokraterna.

möjligt, både för de inblandade personernas och kommunens skull. Samtidigt ger revisorernas ordförande indikationer på att det nog blir svårt att hinna färdigt före det utsatta datumet, 28 januari.

### Blåser det *för* mycket i Kulinge?

Den händelserika förmiddagen förändrar förutsättningarna för kommunstyrelsens ordförande. Hennes politiska framtid – både i kommunen och på riksplanet – var osäker redan i morse, men det oväntat starka motståndet i kommunstyrelsen förvärrar naturligtvis situationen. Nu får hon tillfälle att pusta ut i favoritstolen på sitt kontor. Efter ett par minuter i total tystnad och utan att hon rör så mycket som ett finger, kommer vice ordföranden in. De inleder en ganska oengagerad diskussion om vad som kommer att hända i förhållandet mellan kommunstyrelsen och kommundirektören, men det är tydligt att krafterna är slut och att viljan att ta tag i detta är som bortblåst. Andreasson skrattar uppgivet åt situationen, vilket inte är så konstigt med tanke på att han på sätt och vis redan givit upp. I tankarna befinner sig även Witting Larsson ganska nära den punkten:

Den dagen det är tomt bakom oss, då fungerar ju inte systemet längre. Då fungerar det inte att sitta presidium. Jag vet varken ut eller in, men jag känner mig faktiskt benägen att avgå snart.

Strax efter klockan 11 meddelar Witting Larsson sin sekreterare att hon ställer in ett regionalt engagemang i Storstad på eftermiddagen. Åtagandena på hemmaplan är fullt tillräckliga och ytterligare ett sådant är inplaneerat före lunch. Det är en forskningsintervju kring demokratifrågor och hur det är att arbeta som kommunpolitiker, som tar drygt en timme. Mot slutet kommer sekreteraren in och meddelar att en reporter och en fotograf från Lokalnytt just anlämt. De har blivit informerade att intervjun kommer att pågå en stund efter 12, och bett att få återkomma efter lunch. Någon bekräftelse på tid för intervju har de inte fått.

## Nu krävs ett avbrott

Klockan är 12.15 när forskningsintervjun avslutas. Ann-Charlotte Witting Larsson inser dels att hon kommer att ha svårt att koncentrera sig på sina arbetsuppgifter i nuvarande tillstånd, dels att det vore dumt att fatta beslut om sin politiska framtid idag. Det är lite för mycket som snurrar runt i tankarna och här krävs visst övervägande. Hon bestämmer sig därför – torsdagen den 15 januari klockan 12.20 – för att gå hem för helgen och fundera i någorlunda lugn och ro.

De praktiska konsekvenserna för kommunstyrelsen och kommunen oroar henne en aning, men är samtidigt svåra att förutsäga. Å ena sidan har varken styrelsen eller dess arbetsutskott något ordinarie möte de närmaste dagarna. Å andra sidan gör utgången av förmiddagens möte att styrelsen sannolikt måste träffas ganska snart igen. Inte heller när det gäller Witting Larssons närvaro eller frånvaro är situationen i styrelsen självklar. Å ena sidan är hon dess ordförande och har precis fått en skriftlig bekräftelse på att hon har styrelsens förtroende. Å andra sidan ger styrelsen samtidigt presidiet en kraftig reprimand och det är högst osäkert hur stort *det verkliga förtroendet* och stödet är. Kanske är det bara genom att tvinga styrelsen att ta initiativet till en eventuell misstroendeförklaring, som ordföranden lyckas få det nödvändiga tillägget i protokollet och ytterligare en tids 'arbetsro'?

Hur som helst blir arbetsdagen kortare än kommunstyrelsens ordförande tänkt sig. På väg ut ur kommunhuset möter hon TV-teamet från Lokalnytt. Hon berättar mycket kort att hon tänker gå hem och fundera över sin framtid, och att hon i övrigt inte vill ge några kommentarer.

Framåt eftermiddagen visar det sig att arbetsdagen inte alls är över. Witting Larsson får ett samtal från kanslichefen och inser det hon egentligen anat redan vid morgonens möte – att styrelsen måste träffas igen redan idag. En kallelse går ut och klockan 18 är styrelsen samlad igen. Sammanträdet blir ett av de kortaste under den nuvarande ordförandens tid, knappt fem minuter, och rör en ansökan från kommundirektören att bli befriad från arbetsskyldighet tills vidare, dock längst till och med den 15 februari. Kommunstyrelsen beviljar ansökan utan diskussion.

(Som – och dessutom i – en parentes kan nämnas att kommunens ekonomichef under torsdagskvällen kommer iväg på sin numera tämligen stympade skidsemester. Detta kan ses som ett av många exempel på att de

anställda i Kulinge kommun påverkas, direkt och indirekt, av turbulensen i kommunledningen.)

## **Fredag 16 januari**

### **Kaotiskt i Kulinge**

#### **Sparkad chef återinsätts**

Kommunalrådets avskedsbeslut underkänns av kommunstyrelsen

I Storstads-Posten beskrivs torsdagen som en händelserik och kaotisk dag för kommunledningen i Kulinge. Kommundirektören får tillbaka sitt jobb och kommunalråden får bakläxa av kommunstyrelsen. Morgonens kommunstyrelsemöte refereras relativt ingående, med tonvikt på när förtroende frågan ställs på sin spets. Att Witting Larsson spelar högt för att provocera fram en formulering om förtroende i protokollet, framgår också. Bland annat uttalar sig vänsterpartiets ledamot, som var bland de mindre aktiva under mötet:

Vi ställdes inför ett ultimatum. Jag uppfattar det som om Witting Larsson ville få oss att ta skulden för hennes avgång. Men det är hon och hennes parti som måste fatta det beslutet.

Uppfattningen bekräftar det resonemang som förs i analysen av gårdagen. Det är genom att tvinga över initiativet till en eventuell misstroendeförklaring till styrelsen som Ann-Charlotte Witting Larsson klarar sig från mötet med ordförandeuppdraget i behåll. Nu är styrelsen på väg att skjuta tillbaka initiativet till ordföranden och hennes parti, ackompanjerat av ganska tydliga signaler om hur de uppfattar att utgången bör bli. En annan tydlig signal kommer i samma upplaga av Storstads-Posten, från en av kommunens folkpartistiska politiker som inte deltagit aktivt i debatten tidigare.

### **Politiker kräver Witting Larssons avgång**

”Det är orimligt att hon sitter kvar när Ulf Andreasson fått gå. Socialdemokraterna har all heder av sitt snabba agerande.”

Folkpartistens utspel går i linje med Witting Larssons uppfattning om hur Ulf Andreasson tvingas bort från posten som vice ordförande, delvis för att använda hans avgång för att sätta ytterligare press på henne och hennes parti.

Dagen efter den dramatiska och avgörande vändningen i kommunstyrelsen är ordförande Witting Larsson hemma som planerat. Vid ett läkarbesök på förmiddagen sjukskrivs hon till den 10 februari, och den politiska aktiviteten är därefter låg från hennes sida.

## **Lördag 17 och söndag 18 januari**

### **Ödesaffären i Kulinge anmäld till polisen**

Det är lördag och Storstads-Posten har en artikel om 'Ödesaffären' som i huvudsak handlar om två saker. För det första berättar tidningen att en privatperson polisanmält hela affären och att anmälan inte är riktad mot någon enskild person eller kommunen. En förundersökning är på gång. För det andra skriver SP om det ökade trycket på styrelseordförandens parti när det gäller det politiska ansvaret för det inträffade. En av Witting Larssons partikamrater uttalar sig på följande sätt i tidningen, vilket visar vilka problem hon haft med förankringen i sina förvaltningskontakter.

Läget är klart problematiskt. Det handlar ju om hennes möjlighet att verka i kommunen. Det ser ju ut som om hon praktiskt taget har en hel förvaltning mot sig, som tagit parti för kommundirektören. Även flera andra partier uttalar nu också att de inte längre har förtroende för henne. Hon kan inte stanna kvar om vi är ensamma om att ha förtroendet.

Tidningen berättar vidare att moderaternas fullmäktige-grupp kommer att träffas under helgen för att diskutera Witting Larssons politiska framtid i kommunen. En tydlig signal om vad som är på gång är när samma parti-



kamrat säger "... att han inte skulle bli förvånad om hon själv väljer att avgå före mötet".

I söndagens Storstads-Posten tas Kulinge kommun upp i ett kåseri, som avslutas så här:

Partier får använda sina pengar till vad de vill, men inte skattepengar. Det har lett till en förtroendekris i Kulinge. Avslöjandet om luftfaktureringen på 4,3 miljoner i Ödeby-skandalen gjorde att kommunalråden Ann-Charlotte Witting Larsson (m) och Ulf Andreasson (s) tappade förtroendet för kommundirektören Niklas Svanstedt, s-distriktet tappade det för Ulf Andreasson, Svanstedt för Witting Larsson, Andreasson för s-distriktet, kommunstyrelsen för Witting Larsson och för Andreasson, dock inte för Svanstedt, men Ragnar Kämpe (fp) för både Witting Larsson och Andreasson. Hur går det om väljarna tror som allihop? Vilka partier skall väljarna i Kulinge ha förtroende för?

### Akt 1 är över

På söndag förmiddag får kommunstyrelsens ordförande signaler om att det egna partiets fullmäktige-grupp (exklusive gruppens ordförande, det vill säga hon själv) ska träffas under eftermiddagen. Signalerna pekar också på att gruppen efter detta möte kommer att uppmana henne att lämna sitt uppdrag. Flera drivande personer lyckas övertyga resten av gruppen om att deras kommunalråd kommer att utsättas för en förtroendeomröstning i kommunfullmäktige, sannolikt redan den 29 januari, och att hon kommer att förlora den. Att något sådant inte kan förekomma i fullmäktige har mindre betydelse för det beslut Ann-Charlotte Witting Larsson fattar vid lunchtid söndagen den 18 januari, och som markerar slutet på den första delen i kampen för politisk överlevnad. Att samtliga ledamöter i fullmäktige-gruppen inte är kallade, och att eventuella beslut därmed inte är giltiga enligt partiets stadgar, spelar lika liten roll. I ett pressmeddelande, daterat klockan 15, meddelar kommunstyrelsens ordförande att hon "med omsorg om partiet" kommer att lämna sitt uppdrag "vid den tidpunkt då revisionsrapporten har framlagts och behandlats". Meddelandet sänds även till kommunledningskontoret och partikansliet.

Samtidigt som beslutet sätter punkt för en tids intensiv kamp för att rädda den politiska positionen inom kommunen, är den ett avstamp i nästa

kamp – den om partiets förtroende på regional nivå. Ett sådant förtroende är en förutsättning för att kunna stå kvar på valbar plats till höstens riksdagsval.

Klockan 17 håller den något stympade fullmäktigegruppen sitt möte, medvetna om ordförandens utspel några timmar tidigare. Gruppen beslutar att välja en ny gruppordförande – Marcus Öhrn – som sedan tidigare är tänkt som partiets kandidat till en kommunalrådspost när Ann-Charlotte Witting Larsson tar steget till riksdagen i höst.

## Måndag 19 januari

### Kritiken faller kommunalråd

#### Nytt offer för Kulingeskandalen

Kulinge är åter på förstasidan i Storstads-Posten. Witting Larssons pressmeddelande från igår refereras och ordföranden i partiets kretsstyrelse intervjuas. Mest intressant för framtiden är spekulationerna om riksdagsplatsen inför nomineringsstämman på lördag, och nomineringskommitténs ordförande Nils-Erik Ilgren yttrar bland annat följande.

Vi får hålla ett extra sammanträde i veckan. Mot bakgrund av vad som tidigare hänt i vårt distrikt får vi vara extra vaksamma.<sup>32</sup>

Kommunstyrelsens ordförande tillbringar även måndagen i hemmet och kontakterna med omvärlden är få. I kommunhuset städar styrelsens vice ordförande Ulf Andreasson sitt tjänsterum och lämnar definitivt sitt arbete vid 10-tiden. Vi drar oss till minnes vad Niklas Svanstedt och Ann-Charlotte Witting Larsson skriver i förordet till reklambroschyren för Kulinge kommun: "Här går i stället debattens vågor höga och alltemel-

---

<sup>32</sup> Inför valet 1994 skakas moderaterna i Länet Norr om Älven av mycket skrivelser kring Sture Börjesson, som då står på andra plats på distriktets riksdagslista. Börjesson, som sitter i riksdagens konstitutionsutskott, är bland annat misstänkt för grovt bedrägeri i samband med utbetalningar av statligt presstöd till hans tidningsföretag. Vid valet återväljs han till riksdagen, men under 1995 fälls han i tingsrätten och året därpå slår hovrätten fast en villkorlig dom och dagsböter. Dessutom avsätter domstolen för första gången i svensk historia en riksdagsman från sitt uppdrag.

lanåt blåser det friskt i politikernas korridorer. Det tycker vi är ett hälso-tecken.” Hur hälsosamt den senaste veckans blåsande varit för Kulinge kommun låter jag vara osagt. Att det blåst stormiga vindar är uppenbart, liksom att kommunledningskontorets korridorer nu är tämligen öde.

## Tisdag 20 januari

### Dagen efter i kommunhuset

Maktens innersta cirkel har lämnat kommunalhuset

Storstads-Posten har inga nyheter att berätta om Kulinge kommun idag, utan gör ett uppföljningsreportage med kommentarer från några tjänstemän. Två andra tidningar gör istället reportage om den tänkte efterträdaren på posten som kommunstyrelsens ordförande. I ena fallet – Arbetarbladet – beskrivs en efterträdare som vill gå till botten med hela affären och rensa upp för att återställa förtroendet för Kulinge och dess politiker. Storstads-Tidningen, en av de kvällstidningar som numera kommer ut tidigt på förmiddagen, ser aningen mer kritiskt på växlingen på ordförandeposten, och har följande text under en bild på efterträdaren – i kommunstyrelsens sammanträdesrum *med ordförandeklubban* i handen:

### Rekordsnabbt upp på toppen

Grep chansen när partikamraten föll

Ann-Charlotte Witting Larsson, moderat kommunalråd i Kulinge, utsattes för en valkupp. Trots att hennes skuld eller vetskap om Ödebyskandalen inte är klarlagd sparkades hon av partikamraterna. För att snabbt trimma in det nya unga moderatlejonet Marcus Öhrn, 30 år. Det är ju valår.

### På femte dagen uppstånden igen ...

Under natten till tisdagen återkommer en del av de krafter vars frånvaro orsakar Witting Larssons sjukskrivning före helgen, och tidigt på förmiddagen bestämmer hon sig för att gå tillbaka till arbetet vid lunchtid. Klockan 9.30 ringer hon sekreteraren och ber henne meddela arbetsut-

skottet som sitter i sitt ordinarie tisdagssammanträde. Hon ser fram mot att arbeta igen, men inser inte vad den relativt snabba och oväntade återkomsten kommer att innebära. Många har räknat ut henne, särskilt efter sjukskrivningen och meddelandet i söndags om den kommande avgången.

Timmarna fram till lunch ägnar kommunstyrelsens ordförande åt diverse förberedelser och ett antal inkommande telefonsamtal. Avgången är känd, liksom att hon nu kämpar för att behålla den väntande riksdagsplatsen. Samtalen – med journalister och partikamrater utanför kommunen – handlar till stor del om möjligheterna att stå kvar på listan. Hon är optimistisk och nämner gång efter annan den kommande revisionsrapporten, som hon är övertygad kommer att styrka hennes version av vad som inträffat.

Klockan är 12.20 när Witting Larsson är på plats i kommunhuset. Att hennes 'comeback' väcker uppseende är det ingen tvekan om, både bland politiker och tjänstemän. Efter att ha ögnat igenom den mest akuta posten börjar hon författa ett pressmeddelande om att hon åter är i arbete. Ett visst intresse finns från media kring vem i kommunledningen som för tillfället är i tjänst och vem som inte är det. Strax före 13 dyker Kulinge Tidning upp "för att kolla om ryktet är sant". Reportern passar på att göra en femminuters intervju, men får inte fram så mycket mer än det som står i pressmeddelandet. Kommunstyrelsens ordförande upprepar att det var med omsorg om partiet och för att lätta på trycket för dem som hon aviserade sin avgång. Mellan raderna kan man utläsa att hon fortfarande *inte* anser att det finns politiska eller andra egentliga orsaker att lämna uppdraget. I förlängningen innebär det att hon vid en förfrågan kan tänka sig att fortsätta som kommunstyrelsens ordförande. Hon uttalar inte detta vid något tillfälle – inte ens på direkta frågor från journalister – men det är uppenbart att ganska många gör en tolkning som liknar denna.

Det nyskrivna pressmeddelandet sänds iväg strax efter klockan 13 och innehåller bland annat följande:

Efter några dygns återhämtning är jag tillbaka för att fullfölja mitt uppdrag som kommunstyrelsens ordförande och kommunalråd.

I övrigt hänvisar jag till mina tidigare uttalanden i sakfrågan och i fråga om min egen avgång från ordförandeposten. Jag

kommer alltså att avvakta revisionsrapporten och den behandling som ingår i hela processen. Däri ingår naturligtvis att kommunstyrelsen skall beredas tillfälle att yttra sig.

Invigningen av kommunens nya medborgarkontor KomIn närmar sig (i morgon, onsdag) och Witting Larsson tar en sväng ner till entrén för att informera sig om hur man ligger till i förberedelserna. Eftersom kontoret ligger precis innanför entrén till kommunhuset såg de som arbetar där när hon kom på lunchen, men de verkar ändå ganska överraskade – och en aning förvirrade.<sup>33</sup> Tjänstemännen gör en kort rundvisning innan man tillsammans går igenom programmet för morgondagens invigning. Nu är det ännu viktigare än normalt att allt fungerar – medias intresse kommer sannolikt att vara stort med tanke på den turbulens som varit och är.

Eftermiddagen fortsätter med en genomgång av ärendena inför nästa veckas kommunstyrelse, tillsammans med sekreterarna i styrelsen respektive arbetsutskottet. Några ärenden stryks eftersom man inte bedömer att det finns mental kraft att ta tag i dem nu. I övrigt tar Witting Larsson tillfället i akt att diskutera två andra frågor med kommunstyrelsens sekreterare, tillika kommunens kanslichef.

För det *första* ger hon honom i uppdrag att färdigställa en tidsplan för hur den kommande revisionsrapporten ska behandlas och när yttranden ska komma in från olika intressenter. Witting Larsson vill försäkra sig om att kommunstyrelsen får yttra sig och att rapporten inte stannar hos fullmäktige, där ordföranden Jakob Leander har stort inflytande. För det *andra* vill hon stämma av med kanslichefen att en misstroendeförklaring eller liknande inte är möjlig i fullmäktige. Hot om en sådan har funnits med i spelet både i de partiinterna och de parlamentariska kontakterna, främst under den gångna helgen. Ifall vetskapen om vilka instrument som finns (och inte finns) tillgängliga varit mer spridd för några dagar sedan – inte minst i det egna partiet – är det möjligt att Witting Larsson inte hade behövt vara så snabb att avisera sin avgång. Även om detta är historia och

---

<sup>33</sup> På de anslag som är uppsatta i huset, och på den TV-skärm som pryder entrén, står det numera att invigningen ska ledas av 'kommunalrådet'. Man har för säkerhets skull strukit namnet, om Ann-Charlotte Witting Larsson inte skulle vara tillgänglig på onsdag, vilket mycket talade för vid hennes sjukskrivning. Ett tänkbart problem för arrangörerna är att kommunen faktiskt inte kan uppbringa något annat kommunalråd efter Ulf Andreassons avgång.

liknande funderingar hypotetiska, anar hon att kunskapen kan vara användbar i de fortsatta partiinterna diskussionerna.

Det icke-existerande misstroendeinstrumentet är huvudämnet i de tre telefonsamtal som följer efter mötets avslutande. Det första går till kommunstyrelsens vice ordförande som numera befinner sig i hemmet, det andra till en partikamrat på det lokala planet, medan det tredje är inkommande och från en partikamrat i riksdagen. Witting Larsson vill i samtliga fall visa att hon har en klar bild av vad som egentligen hände under helgen, och vad som indirekt tvingade henne att lämna sitt uppdrag. Kampen om riksdagsplasten går vidare genom att hon betonar att avhoppet från posten som kommunstyrelsens ordförande *inte* beror på ett utbrett misstroende inom partiet och *inte* utlösts av personlig svaghet för det massiva mediala trycket. I den bild hon nu vill förmedla passar intervenserande politiker från andra partier (läs: fullmäktiges ordförande) och ett 'missförstånd' inom det egna partiet bättre. Problemet är att denna händelsebeskrivning inte lämpar sig att ens försöka sprida i media. Däremot får den en mer framträdande plats i de partiinterna kontakterna, inte minst på regional nivå och riksnivå.

### Ytterligare konflikter – vem företräder partiet?

Arbetet för att revisionsrapporten verkligen ska behandlas i kommunstyrelsen fortsätter genom telefonsamtal med två av revisorerna. Det mesta talar för att så blir fallet och kommunstyrelsens ordförande är förhållandevis nöjd med sin första halva arbetsdag efter det delvis ofrivilliga avbrottet. Klockan 16.10 får hon ett telefonsamtal som förändrar hennes tankar en aning och som för hennes del är startskottet på en intensiv, delvis ny debatt. Den är i högsta grad partiintern men kommer i huvudsak att äga rum i tidningar, radio och TV. De partiinterna kontakterna blir med detta mycket indirekta – de passerar offentlighetens ljus – vilket sannolikt påverkar deras utseende.

Telefonsamtalet kommer från en partikamrat och är mest en förvarning om vilka utspel som väntar under kvällen. Både kretsordföranden och den nyvalde gruppordföranden Marcus Öhrn hävdar att Witting Larsson ljuger, framför allt om i vilken utsträckning hon förankrat hanteringen av kommundirektören i partiet. Meddelandet i söndags om den kommande

avgången har alltså inte haft den lugnande effekt på partiet lokalt som hon hoppats.

Ganska snart nås Witting Larsson, via radio- och TV-sändningar, av Marcus Öhrns reaktioner på hennes återkomst till arbetet. De går i korthet ut på följande:

1. Det är konstigt att komma tillbaka så snabbt från en sjukskrivning utan att meddela partiet.
2. Ann-Charlotte Witting Larsson ljuger när hon hävdar att hon förankrade beslutet att skilja kommundirektören från sin tjänst hos några centralt placerade personer i partiet under helgen 10–11 januari. Öhrn säger att han frågat de berörda, som hävdar att de inte blivit informerade och i den mån de blivit informerade är det inte att betrakta som förankring.
3. Att Witting Larsson har för avsikt att behålla sitt uppdrag som kommunstyrelsens ordförande även under februari, har ingen betydelse för partiet. Efter kommunfullmäktiges sammanträde den 29 januari företräder hon inte längre moderaterna i Kulinge.

Den massmediala bevakningen av ärendet ägnas under eftermiddagen och kvällen åt att två personer säger sig företräda moderaterna i Kulinge. Kretsordföranden får på kvällen frågan i radio vem som för närvarande är partiets främste företrädare. Han svarar att man från och med i söndags har en ny gruppordförande (Marcus Öhrn) och därmed en ny talesman.

Strax efter klockan 17 medverkar kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson i en kort intervju i Radio Storstad. Diskussionen rör maktförhållandena i partiet och följs av en intervju med kretsordföranden. I sändningen framställs båda parter som väldigt bestämda i sina uppfattningar, men det är tydligt att frågor och svar inte går ihop till hundra procent. Reportrarna jagar svar – gärna motstridiga – om vem som styr moderaterna i Kulinge för tillfället, kretsordföranden berättar om söndagens val av ny gruppordförande och kommunstyrelsens ordförande försöker hänga upp diskussionen på att hon fortfarande är kommunstyrelsens ordförande. Huruvida hon är partiets främste företrädare lokalt spelar mindre roll – det är utifrån positionen som styrelseordförande hon har möjlighet att utöva inflytande, även om hon så småningom ska lämna

uppdraget. Visst är hon beroende av partiets stöd och att kunna påverka vad som sker inom partiet, men detta hänger inte självklart samman med om hon utifrån betraktas som dess främsta företrädare eller inte.

Första arbetsdagen efter det kortare uppehållet är slut vid 17.15 och situationen ser något mörkare ut än för en timme sedan. Det växlar fort i det politiska livet – Kulinge i januari 1998 är inget undantag.

## Onsdag 21 januari

### Strid bland Kulinges moderater

Stor irritation över att Witting Larsson i går återgick till kommunalrådsposten

Så lyder rubriken i onsdagens upplaga av Storstads-Posten. Styrelseordförandens återkomst under tisdagen väcker alltså uppseende, inte bara i kommunhuset vid Kulinge Torg. De partikamrater som varit mest aktiva i debatten går nu till hårt angrepp mot Ann-Charlotte Witting Larsson. Kretsordföranden säger sig exempelvis vara tveksam till om hon kan ställa upp i riksdagsvalet och den tänkte efterträdaren på kommunal nivå, Marcus Öhrn, uttalar för första gången öppet sitt *misstroende*.

Nu säger hon att hon ska sitta kvar februari ut. Jag kan meddela att efter den 29 januari företräder hon inte moderaterna i Kulinge längre.

Utspelen är en logisk efterföljare till de diskussioner som fördes i radio under gårdagen. I Kulinge Tidning uttalar flera av partikamraterna sin ilska över att kommunstyrelsens ordförande kommer tillbaka till sitt arbete 'oannonserat'. Moderaternas andra ledamot i styrelsen, som fick beskedet av sekreteraren under arbetsutskottets möte, är mycket upprörd.

Ett sån't svek, jag är förkrossad. Jag vet varken ut eller in.



## Nu måste större partiskaror mobiliseras

Innan kommunstyrelsens ordförande lämnar hemmet kommenterar hon gårdagens utspel i en telefonintervju för TV4. På plats på kontoret går den första halvtimmen åt till telefonsamtal med partikamrater på olika nivåer. För en dryg vecka sedan anklagade Witting Larsson socialdemokraterna för att vara "ett parti som inte fungerar". I nuläget är det uppenbart att det egna partiet är på väg att splittras. En del anser att kommunstyrelsens ordförande gjort fel i en rad avseenden och snarast bör lämna sitt uppdrag. Andra menar att kritikerna är för kritiska och har för bråttom att arrangera efterträdarens inträde. Ytterligare andra tycker att de flesta inblandade uppträder konstigt och att detta borde skötas inom partiet, inte i form av en offentlig diskussion i massmedia. En fjärde grupp tycker som majoriteten, oavsett vad majoriteten tycker. För närvarande är partiet verkligen i hetluften och framstår minst av allt som ett fungerande politiskt parti.<sup>34</sup>

Störst intresse riktas förstås mot hur kommunstyrelsens ordförande klarar av att hantera situationen, och detta blir sannolikt avgörande för hur nomineringskommittén kommer att agera de närmaste dagarna. Precis som kommitténs ordförande antyder i måndagens Storstads-Posten, har partiet inte råd med fler moraliskt tveksamma kandidaturer.

Kommunstyrelsens ordförande försöker utnyttja ett antal kontakter inom partiet för att samla ihop folk till ett större möte. Just nu är det enstaka företrädare för partiet som uttalar sig, utan att det egentligen framgår hur representativa deras uppfattningar är. Witting Larsson befarar att uttalandena uppfattas som allmängiltiga åsikter så länge ingen offentligt uttalar sitt stöd för henne. Något drastiskt måste ske inom partiet.

Nu måste det komma signaler från annat håll om inte partiet ska rasa. Jag kan inte sitta i försvarsställning hela tiden – det fungerar inte hur länge som helst.

---

<sup>34</sup> Uppfattningarna om oppositionspartiet aktualiseras, och den direkta anklagelsen framförs, i samband med att fyra av partiets fem styrelseledamöter ändrar ståndpunkt om överenskommelsen med kommundirektören. Problemen i styrelseordförandens parti är något annorlunda. Där håller man hela tiden fast vid partilinjerna i de parlamentariska församlingarna, vilket eventuellt underlättas av att man bara är två ledamöter – inklusive ordföranden – i styrelsen och dess arbetsutskott. Två personer kan rimligtvis inte gå åt lika många olika håll som fem personer kan. Däremot fungerar partiet dåligt internt, särskilt under de senaste dagarna.

## Ett belägrat kommunhus

Mitt i den partiinterna turbulensen behöver kommunstyrelsens ordförande få ihop ett tal till dagens invigning av medborgarkontoret. Med kortare avbrott för telefonsamtal med journalister kan hon ägna närmare trekvart åt detta, men precis innan det är dags att gå dit får hon beskedet att en olycka inträffat på den byggarbetsplats som finns precis vid kommunhuset. En man har ramlat ner från en ställning och uppgifterna går isär om hur allvarligt skadad han är. Invigningsceremonin måste förändras något – bland annat stryks trumpetfanfarer och liknande – och det behövs ett delvis omarbetat tal.

Prick klockan 11 står kommunstyrelsens ordförande i det nybyggda medborgarkontoret, omgiven av TV-kameror, radiomikrofoner, skrivande journalister, kommunanställda och nyfikna medborgare. Ceremonin pågår ungefär en halvtimme och avslutas med styrelseordförandens tal. Nu förflyttar sig samtliga mediarepresentanter till trapphuset som blir intervju-lokal för en stund. I gårdagens pressmeddelande underströk ordföranden att hon inte ska lämna några kommentarer i sakfrågan förrän revisionsrapporten är klar och bearbetad. Idag handlar medias frågor mest om bråket inom partiet och hur det påverkar möjligheterna att stå kvar på riksdagslistan. I tur och ordning TV4, Lokalnytt, Arbetarbladet, Storstads-Posten, Lokal-Ekot och Radio Storstad intervjuar, och det går inte att undvika att ändå kommentera en del sakfrågor kring händelseförloppet.

Gång efter gång erkänner hon *formfelet* gentemot kommundirektören, det vill säga den olyckliga formuleringen i pressmeddelandet. Dessutom gör en delvis ny argumentation entré i flera av intervjuerna.

Inte minst i media borde man nog vara lite mer noga med rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. I de flesta fall är man väldigt snabb att kritisera politiker som lägger sig i allt tjänstemännen gör. Nu är brottet att vi politiker *inte* lagt oss i.

Kommunstyrelsens ordförande försöker fortsätta diskussionen kring den oklara rollfördelningen när Storstads-Posten gör ytterligare en intervju på kontoret, men journalisten ifråga har ingen lust att spinna vidare på ämnet. Istället konfronterar han Witting Larsson med ytterligare uppgifter om personer som säger sig veta att både hon och Ulf Andreasson varit med

vid de omstridda diskussionerna med ABC. Witting Larsson vidhåller att hon inte varit det och man kommer inte längre i den diskussionen. Intervjun är färdig vid 12.30.

Det börjar bli hög tid att få indikationer från partiet på regional nivå, om hur man resonerar kring nomineringarna till riksdagslistan. Hon får, per telefon, tag på en av de mest initierade och efterlyser någon form av besked före nomineringsstämman på lördag.

Nu vill jag att ni gör en bedömning av mitt läge innan lördag. Jag vill inte åka på en nomineringsstämma där det blir en massa diskussion. Tycker ni [partiet på regional nivå] och Stockholm att jag ska stiga åt sidan, så gör jag det.

De direkta reaktionerna på detta uteblir och det stöd kommunstyrelsens ordförande får kommer i hög grad genom telefonsamtal av mer privat karaktär. En och annan partikamrat på det lokala planet hör också av sig för att uppmuntra. Det blir över huvud taget mycket telefonsamtal den här eftermiddagen, och ett av dem ger åtminstone en vink om hur hennes chanser ser ut. Hon avslutar ett halvtimmeslångt samtal med en person inom partiet regionalt, med följande:

Om jag lyssnar på ditt tonfall, hör jag ju att det är på gång att ni ber mig stiga åt sidan ...

Svaret blir lika undvikande som de flesta andra från partiet på regional nivå. Ingen vill ge råd åt varken det ena eller andra hållet, och det är tydligt att kommunstyrelsens ordförande ska ta initiativet, vilket beslut det än handlar om.

Onsdagen avslutas i Storstad, vid ett möte med Trafikdelegationen för Nya Stora Länets klockan 16. De övriga deltagarna ser aningen förvånade ut över hennes medverkan, men nämner inte med ett ord det som hänt eller den situation som är. Vid 18-tiden är hon hemma efter ytterligare en stormig dag. Hon har redan nu bestämt sig för att vila ut under morgondagen och samla kraft inför kvällens viktiga resa till Regioborg. Där kan hennes politiska framtid komma att avgöras.

## Torsdag 22 januari

### **Kaos i Kulinge**

Kommundirektören får sparken men återupprättas. Kommunrådet lovar avgå men återkommer i tjänst. Det är snabba turer i Kulingepolitiken.

KommunAktuellt kommenterar för första gången det som händer i Kulinge och det beskrivs som en soppa av personer som försvinner och kommer tillbaka, till synes utan att någon har kontroll över skeendet. Styrelseordförandens plötsliga återgång till arbetet i tisdags kommenteras bland annat av partiets kretsordförande.

Om hon inte avgår frivilligt får vi lösa det på annat sätt. Vi kan inte ha en ks-ordförande som är politisk vilde.

Kulinge och dess kommunledning skapar fler tidningsrubriker idag, bland annat i Kulinge Tidning:

### **En absurd invigning i omskakat kommunhus**

/.../ Hennes tal om dagen som en start på något nytt och en viktig förändring, och hennes personliga reflektion över att man ibland måste lyfta blicken för att upptäcka att livet har andra värden än den verklighet man precis befinner sig i, väckte också klivna känslor om vad som kommer att hända härnäst i Kulinge kommun.

Tidningen har, liksom många andra, bevakat invigningen av medborgarkontoret. Artikeln handlar dock mest om kommunstyrelsens ordförande, förtroendekrisen inom hennes parti och hur länge hon ska kunna sitta kvar på sin post. Storstads-Posten har en stor bild av en mycket trött styrelseordförande, försedd med följande rubrik:

### **“Jag sitter kvar till i mars”**

Moderaten Witting Larsson kämpar för sin politiska existens

## Sista chansen?

Tröttheten får kommunstyrelsens ordförande att stanna hemma under torsdagen. Vila, uppladdning och förberedelser inför Förbundsstyrelsens möte i Regioborg i kväll står på programmet. Hon anländer till Regioborg strax före 18.30 och småpratar med ledamöterna över en kopp kaffe. Stämningen är lite spänd och avvaktande innan mötet kommer igång. Idag är det åter dags för den *långa* genomgången, som kan komma att avgöra hennes politiska framtid. Det är till stor del den här församlingen som avgör om hon kan stå kvar på riksdagslistan; bland annat leder nomineringskommitténs ordförande Nils-Erik Ilgren dagens möte eftersom ordinarie ordföranden är huvudfigur på ett annat sätt än hon brukar. Witting Larsson anar att allt för många redan har bestämt sig, men vill och måste ändå göra ett försök att övertyga dem.

Genomgången blir den mest detaljerade och längsta hittills. Vissa detaljer får åhörarna att reagera på ett för Witting Larsson positivt sätt, medan andra detaljer är svårare att förstå och få ut något av. Berättelsen är inte riktigt anpassad till dagens publik, som inte är insatt i Kulinges organisation, enskilda personers förnamn och specifika ärenden. Detta är givna förutsättningar när genomgångarna görs för politiker och tjänstemän inom den egna kommunen. Påpekanden om detta och att genomgången nog bör gå lite fortare, är exempel på negativa signaler under tiden.

En kritisk fråga får Witting Larsson att medge att hon gjort en del fel, framför allt i hanteringen av kommundirektören.

Det stora felet jag gjort är att jag inte insåg skillnaden mellan att hantera en förvaltningschef och en kommundirektör. I vanliga fall tar vi aldrig upp frågor av det här slaget i kommunstyrelsen. Nu skulle jag gjort det.

Beskrivningen av händelseförloppet, som till viss del inbegriper de senaste dagarnas bråk inom partiet, tar drygt en och en halv timme. På detta följer en kort frågestund, men det är uppenbart att det mest är ett 'spel för galleriet'. Både nomineringskommitténs ordförande och flera andra är korta och undvikande i sina kommentarer, och de flesta verkar ha en ganska klar uppfattning om hur situationen ser ut för deras förbundsordförande (kommunstyrelsens ordförande i Kulinge). Den kunde varit betydligt bättre.

Det blir ganska sent innan Ann-Charlotte Witting Larsson är hemma, men hon hinner få ett telefonsamtal från nomineringskommitténs ordförande. Han meddelar kort att mötet så småningom ajournerats till en timme före lördagens nomineringsstämma. Witting Larsson tolkning av detta blir att de vill ge henne chansen att själv dra tillbaka sitt namn från riksdagslistan. *Därmed är även det sista slaget förlorat.* Den riksdagsplats som såg given ut för två veckor sedan är i praktiken borta.

## Fredag 23 januari

Fredagen den 23 januari går i upplösningens tecken för kommunstyrelsens ordförande. Hon är på kontoret klockan 8.30, men har redan bestämt sig för att dra tillbaka sin riksdagskandidatur. Uppdraget som kommunstyrelsens ordförande tänker hon ha kvar tills revisionsrapporten är behandlad, vilket den bör vara vid fullmäktiges sammanträde den 5 mars.

### Även akt 2 är över – ridå ner!

Dagens enda bokade möte är en genomgång av vad som hänt och det aktuella läget, inför kommunens fackliga representanter. Det finns inte längre något kvar att försvara, mer än den egna hedern. Genomgången blir därför kortare än igår, något mindre engagerad, på gränsen till uppgiven. Witting Larsson avslutar med att dels läsa upp sitt pressmeddelande från söndagen (om att hon inte kommer att vara kommunstyrelsens ordförande så länge till), dels meddela att hon inte längre kandiderar till riksdagen i höst. Det mentala utrymmet för eventuella frågor och kommentarer från åhörarna är minimalt, och mötet avslutas direkt efter genomgången. Detta är den sjunde längre genomgången hon gör på två veckor och hon är medveten om att det är den sista inom överskådlig framtid. För att ha någon reell betydelse skulle genomgången antagligen ha gjorts tidigare, vilket lite förenklat kan sägas om det mesta som hänt de senaste veckorna. *Alla skulle haft lite mer information om det mesta, lite tidigare.*

Resten av förmiddagen går åt till en intervju med Kulinge Tidning, på initiativ av kommunstyrelsens ordförande. Hon har en del synpunkter på

hur hon framställs i det senaste numret av tidningen, men vill framför allt göra några tillrättalägganden i sakfrågor. Intervjun får efter hand karaktären av informellt samtal, där man reflekterar över vad som hänt de senaste veckorna. 'Spelet' är över och båda parter kan på ett mer prestigelöst sätt än tidigare diskutera vad man begått för fel, hur saker och ting *kunde* ha utvecklats och medias roll i sammanhanget. En och en halv timme tar samtalet.

Det är dags att formulera två korta texter som sätter en formell punkt för styrelseordförandens ambitioner att verka politiskt, både på det lokala planet och rikspanet. Den ena är en "Avsägelse av uppdrag", som gäller uppdraget som kommunstyrelsens ordförande. Tidigare har hon bara meddelat att hon kommer att lämna uppdraget "vid den tidpunkt då revisionsrapporten har framlagts och behandlats", vilket retat och i vissa fall oroat både politiker och andra i kommunen. Nu kommer en definitiv avsägelse. Den andra texten är en pressinformation om beslutet i riksdagsnomineringsfrågan.

Witting Larsson blir avbruten några gånger i skrivandet. Storstads-Posten, som varit drivande på mediasidan, vill naturligtvis ha kommentarer kring vad som är på gång. När Witting Larsson meddelar vad som kommer att stå i det kommande pressmeddelandet byter även detta samtal karaktär. Tonen blir mindre aggressiv och attackerande/försvarande, och det ges utrymme för mer personliga reflektioner över vad som hänt och inte hänt. Medias roll kommer upp igen, men det är bara i något enstaka fall Witting Larsson har synpunkter på tidningens sätt att hantera ärendet. I övrigt säger hon sig ha förståelse för det uppdrag journalisterna har och deras sätt att arbeta.

## **Dokumentet som avslutar kampen**

Nomineringskommitténs ordförande Nils-Erik Ilgren får beskedet om riksdagskandidaturen per telefon vid 12.30, och uttrycker (enligt Witting Larsson) inte någon större förvåning. Utvecklingen är väntad och i nuläget sannolikt önskvärd från partiets sida. Samtalet avbryts av att den avhopade vice ordföranden i kommunstyrelsen, Ulf Andreasson, kommer på besök – ett besök som fungerar som en slags ventil för båda två. Man har på flera sätt gemensamma utgångspunkter i den här historien, har råkat ut

för liknande saker på vägen och har nu hamnat i en liknande situation. Tillsammans får de möjlighet att prata av sig lite och 'skratta åt eländet'. Direkt efter besöket lämnar Witting Larsson ifrån sig de två texter hon författat under förmiddagen. Till kommunens kanslichef lämnar hon följande för vidare befordran till fullmäktige:

Helt i enlighet med mina tidigare uttalanden ber jag att bli befriad från mitt uppdrag som ledamot och ordförande i kommunstyrelsen från och med den 5 mars 1998.

Uppdraget som kommunstyrelsens ordförande får därmed ett definitivt slutdatum, vilket borde räta ut en del frågetecken och lugna några oroliga själar. Samtidigt går följande pressmeddelande ut:

De senaste veckornas händelser har resulterat i en situation som är olycklig för partiet. Min ambition med mitt politiska engagemang har hela tiden varit att vara till nytta för partiet. När jag nu inser att jag i stället kan bli en belastning, väljer jag att dra tillbaka min riksdagskandidatur och ber att mitt namn tas bort från listan som nomineringsstämmans har att ta ställning till på lördag den 24 januari.

Därmed är det slut på spekulationerna. Två veckors intensiv kamp för att rädda ett eftertraktat uppdrag är över. Det blir inget arbete i riksdagen efter nyår – lika lite som det blir något arbete i Kulinges kommunstyrelse.

Efter att pressmeddelandet gått genom faxen dröjer det inte många minuter förrän telefonen börjar ringa. Lokalnytt vill göra en intervju och får tid klockan 16. Radio Storstad vill ha en kommentar i direktsändning tämligen omgående. Witting Larsson läser upp pressmeddelandet och svarar på några korta, i förhållande till de senaste veckornas mediala uppmärksamhet snälla, frågor. För att understryka att hon fortfarande står kvar vid sin version av vad som skett och att det är det sätt hon behandlats på som till slut får henne att ge upp, använder hon ett uttryck som kommer tillbaka under flera intervjuer och samtal under dagen:

Spottar man tillräckligt länge på en sten, så blir den våt.

I upplösningens och den relativa avslappningens tecken intar Ann-Charlotte Witting Larsson vid 15-tiden lunch på 'betryggande avstånd' från kommunhuset, och är tillbaka lagom till intervjun med Lokalnytt



klockan 16. En timme senare är hon på plats i TV4:s studio, för veckans sista mediaframträdande. Andan är densamma som i tidigare intervjuer under dagen. Journalisterna har inte längre något intresse av vad som faktiskt hänt, vem som vetat vad och hur Witting Larsson bemöter den för stunden aktuella kritiken. Det där är historia i samma ögonblick pressmeddelandet går ut vid 13.45, fredagen den 23 januari. Nu finns det utrymme att, utan att bli avbruten, berätta om vad som ligger bakom dagens beslut och att besvara frågan för eftermiddagen: "Vad ska du göra nu?".

Svaret för eftermiddagen innehåller en tids vila, fullgörande av uppdraget som kommunstyrelsens ordförande ytterligare några veckor samt ett lite mer långsiktigt projekt – att skriva en *uppsats om politiskt ledarskap* och de förutsättningar kommunstyrelsens ordförande arbetar under. Nog verkar det finnas material till en sådan uppsats.

## Del III: Slutet – med en analys

Under två intensiva veckor i mitten av januari 1998 förlorar kommunstyrelsens ordförande i Kulinge sina politiska uppdrag i och runt kommunen och en nästan given riksdagsplats. Det är ett ganska snöpligt slut på en dittills framgångsrik politisk karriär, eller åtminstone ett kraftigt avbräck och en uppenbar omväg. Vi får väl se vad som händer i framtiden.

Vad är det då som händer under den här perioden? Under skuggningsperioden, men framför allt efteråt, har jag kommit att diskutera detta med ganska många personer – vissa naturligtvis närmare händelsernas centrum än andra. Gemensamt för de flesta – en sorts 'minsta gemensam nämnare' – är att de berättar om relationer mellan två eller flera aktörer i *Sagan om Ödeby Brunn*. 'Den och den var verkligen ovänner för ett antal år sedan, medan den och den var riktigt bra kompisar.' Tjänster och gentjänster, löften av olika slag samt karriärsugna politiker och tjänstemän är ingredienser som naturligtvis försvårar för oss utomstående att förstå vad som händer och varför. Det blir inte mindre komplicerat av att olika relationer lyfts fram av olika personer, förmodligen för att förklara och försvara sitt eget agerande.

Jag inser att de inblandade personernas förhållande och eventuella bindningar till varandra har stor, kanske avgörande, betydelse för vad som händer. Problemet är att en stor del av det som berättas (sant eller osant) kan betraktas som skvaller och att det är svårt för mig att kontrollera. Därför väljer jag att inte förmedla dessa berättelser och att inte heller beakta dem i analysen.

Ett sätt att beskriva skeendet är den dagboksliknande text du just läst. Utifrån den beskrivningen kan jag tänka mig en rad vägar för att försöka förstå vad som händer. Jag ska göra ett sådant försök. Utgångspunkten tas i vilka personer ordföranden har kontakt med och vad som kännetecknar kontakterna. Analysen bygger alltså på vad kommunstyrelsens ordförande gör och tillsammans med *vem*.

Det är min tolkning av vad som händer och inte händer som presenteras. Det blir därmed de händelser jag uppfattar som centrala som får utrymme och som analyseras. Konstigare än så är det inte, eller just så konstigt är det – välj själv. Utmaningen för mig blir att presentera en berättelse

telse, i det här fallet om kontakter och förankring, med hög trovärdighet. Norén resonerar kring detta i två skrifter (1995 och 1990) och en färsk studie där trovärdighetsdiskussionen har en central plats är Siverbos rapport om politisk styrning och omprövning (1998).

Forskarens uppgift är att med hjälp av empiri och tidigare forskning övertyga läsaren om att slutsatserna är betydelsefulla och giltiga. Böcker som presenterar forskningsresultat skall vara skrivna så att de slutsatser som förs fram känns som logiska följder av tidigare förda resonemang och redovisat empiriskt material.

(Siverbo 1998, sidan 34)

Den berättelse som inte betraktas som trovärdig kan möjligen leva vidare som skröna eller rolig historia (om den råkar vara rolig), men knappast som forskningsrapport. Den dagboksliknande text som upptar en stor del av den här boken, ger läsaren möjlighet att bedöma om förankringsprocesserna är trovärdigt beskrivna. Förvisso presenteras det empiriska materialet i min version – vilket kanske ökar chansen att slutsatserna framstår som logiska – men detta kan ses som en poäng med forskningsresultat av det här slaget. Graden av trovärdighet blir paradoxalt nog ett bra, men omätbart, mått på resultatens relevans.

## **Kontakter och förankring**

De närmaste sidorna ägnar jag åt att presentera analysramen och hur den vuxit fram. Innan den används för att analysera det aktuella fallet vill jag också kort berätta om de resultat den givit i mina tidigare studier av kommunstyrelsens ordförande.

### **Kategorier av kontakter**

En viktig utgångspunkt för analysen är att kommunstyrelsens ordförande förväntas verka i många olika miljöer, och därigenom ha kontakter med ett stort antal personer. Ett begrepp som ofta används för att klassificera skiftande miljöer är 'arenor'. I den mening begreppen vanligtvis används är en arena mer omfattande än en personlig kontakt. En del av litteraturen

kring politiska arenor är ändå användbar för att definiera mer specifika kategorier av kommunpolitiska kontakter. Med hjälp av två studier som ligger en bit tillbaka i tiden (Sjöblom 1970 och Hadenius 1981) har jag konstruerat följande tio kategorier av kontakter. Kategorierna ska här användas som verktyg i analysen av styrelseordförandens personkontakter. En mer utförlig beskrivning av hur kategorierna skapats finner du i Wrenne (1997).<sup>35</sup>

1. Partiinterna kontakter
2. Medborgarkontakter
3. Parlamentariska kontakter
4. Förvaltningskontakter
5. Regionala kontakter
6. Statliga kontakter
7. EU-kontakter
8. Mediakontakter
9. Kontakter med lokala företagare
10. Övriga kontakter

## Fem förankringsprocesser

I ett samhälle där det politiska förtroendeuppdraget ofta blir en heltidssyssla är det särskilt viktigt att politikern står i ständig kontakt med dem som valt henne eller honom. En förtroendevald måste både vara lyhörd för önskingar, krav och förväntningar, men också vara beredd att förklara, argumentera och övertyga. Ett centralt begrepp i svensk politisk tradition är förankring. Detta samstämmighetsuppbyggande mellan väljare och valda är ofta en trög och mödosam process, men ger i bästa fall den offentliga politiken en folklig bas som sedan underlättar genomförandet.

(Petersson med flera 1996, sidan 113)

---

<sup>35</sup> Materialet till den tidigare studien samlades in via längre, samtalsliknande intervjuer med elva kommunstyrelseordförande i kranskommuner till Storstad. Samtliga kommuner är medlemmar i Storstadsregionens kommunalförbund. En viktig del av intervjuerna utgick från deras almanackor för en tvåveckorsperiod. Den riktigt nyfikne hänvisas till skriften från 1997, med titeln *Kontakter och förankring. En studie av kommunstyrelsens ordförande*.

Flera kännetecken är gemensamma för styrelseordförandens kontakter med politiker och tjänstemän inom kommunen. Ett sådant är den regelbundenhet som följer av att många sammanträffanden med den egna partiorganisationen och kommunens parlamentariska organ är formaliserade. Genom att medverka vid och dessutom leda merparten av mötena, har styrelseordföranden goda möjligheter att driva *tre* parallella *förankringsprocesser*, som sinsemellan är beroende av varandra. Utgångspunkten är att styrelseordföranden avser att driva en idé till politiskt beslut och så småningom praktiskt genomförande. Det förutsätter att det enskilda ärendet eller en grupp av ärenden förankras i såväl de partiinterna och parlamentariska kontakterna som förvaltningskontakterna. I denna förankring underlättar regelbundenheten.

Om ett politiskt beslut inte accepteras i den administrativa organisationen försvåras, fördröjs eller omöjliggörs genomförandet. Därför kommer den process som egentligen avslutar ärendets gång – i förvaltningskontakterna – även att bli den inledande. Styrelseordföranden vill ha en viss grad av acceptans från den administrativa organisationen för ett förväntat beslut, innan de avgörande parlamentariska kontakterna inleds. Genom att på ett tidigt stadium förankra en idé eller ett konkret ärende i tre nödvändiga kategorier av kontakter, undviker kommunstyrelsens ordförande att bli överraskad av ett ärendes utgång.

Det *näst värsta* styrelseordföranden kan råka ut för, är att det förslag som förespråkas inte får tillräckligt stöd tidigt i en förankringsprocess och därmed måste förändras eller helt tas bort från dagordningen. Det *värsta* som kan inträffa är att ett eventuellt motstånd, politiskt eller administrativt, kommer som en överraskning för styrelseordföranden i slutfasen av någon av processerna. En nära nog samtidig förankring av ett ärende i tre förankringsprocesser är därför ett effektivt och nödvändigt verktyg i styrelseordförandens uppdragsutövning.

I den genomförda intervjustudien framkommer två besläktade och sinsemellan avhängiga förhållanden som hjälper kommunstyrelsens ordförande att undvika överraskningar. En tydlig *uppdragskoncentration* präglar framför allt det kommunpolitiska arbetet; ett fåtal personer har många och betydelsefulla uppdrag i nämnder, utskott och arbetsgrupper. Dessutom styr den *hierarkiska strukturen* i både den politiska och den administrativa sfären styrelseordförandens agerande.

Genom ett intensivt engagemang i kontakterna med ledande företrädare för respektive sfär, exempelvis kommunstyrelsens vice ordförande och kommundirektören, kan antalet personer som behöver kontaktas minimeras samtidigt som effekten av varje kontakt maximeras. Ett sådant förhållande kräver dessutom att de hierarkiskt präglade kontakterna vårdas väl. En styrelseordförande – en av de tidigare studerade (se Wrenne 1997) – uttrycker det så här:

Skulle jag skicka signaler att [kommundirektören] inte har mitt förtroende, då skulle hans position vara väldigt illa ute väldigt snabbt. Då skulle hans auktoritet vara torpederad. Vad har jag för nytta av honom då?

Att konsekvent prioritera kontakter på hög hierarkisk nivå gör att styrelseordföranden förstärker uppdragskoncentrationen. Det underlättar ytterligare styrningen via ett fåtal personer i den kommunala organisationen och en 'koncentrerande spiral' är igång.

#### *Förhandling på tu man hand*

De intervjuade styrelseordförandena förordar generellt en hög grad av politisk intervention i förvaltningsuppgifter, som beredning och verkställighet. Av intervjustudien framgår att det som i praktiken eftersträvas är *personlig* intervention i förvaltningens arbete, om än på hög hierarkisk nivå. Om man verkligen arbetar på det sättet kan överensstämmelsen med motiven för en politisk förvaltningssyn ifrågasättas. Enligt en politisk förvaltningssyn ska folkvalda politiker på ett avgörande sätt påverka de opolitiska tjänstemännens arbete (jämför Norell 1989). Kommunstyrelsens ordförande *anser sig* kunna påverka och vara allmänhetens representant gentemot administrationen. Eftersom det som förankras i förvaltningskontakterna liknar det som förankras i de partiinterna och de parlamentariska kontakterna, tycker även övriga politiker efter hand att politikens inflytande över administrationen är tillfredsställande. Därmed har förankringsprocesserna givit politisk legitimitet åt rådande förhållande, oberoende av politikens faktiska inflytande.

En tolkning är att de högsta företrädarna för den politiska respektive administrativa enheten i kommunen på ett informellt sätt förhandlar om vilka åtgärder som är möjliga att genomföra, och att kommunstyrelsens

ordförande med förhandlingsresultatet som utgångspunkt inleder de nödvändiga förankringsprocesserna gentemot övriga politiker. Liknande tendenser finns i intervjumaterialet. En sådan förhandling förutsätter att båda parter känner sina respektive enheter så väl att de förutser vad som kan eller inte kan drivas igenom. Rutin och förtroende är nyckelord. Förhållandet påminner om den 'förhandlingsadministration' Birgersson och Westerståhl (1992) förutspår, där förhandlingar mellan politiker, tjänstemän och företrädare för sårintressen avgör betydelsefulla frågor. Situationen i de studerade kommunerna tyder på att förhandlingen, åtminstone på central nivå, koncentreras till två personer och att sårintressenas eventuella inblandning är oklar.

Det synliga resultatet kan verka tillfredsställande. De idéer och förslag som drivs igenom i de politiska församlingarna genomförs utan större problem, vilket ger intryck av en administration med fokus på verkställighet. Även de studerade ordförandena kan uppfatta att det politiska inflytandet över den handlingsorienterade administrationen faktiskt är stort. Ordföranden företräder den politiska organisationen i kommunen och anser sig ha betydande möjligheter att påverka traditionella förvaltningsuppgifter. Frågan är hur väl detta överensstämmer med den politiska förvaltningssyn kommunstyrelsens ordförande förespråkar.

Å ena sidan är det enligt denna syn på förhållandet mellan politik och förvaltning viktigt att de förtroendevalda påverkar samtliga led i den kommunala åtgärdsprocessen: initiativ, beredning, beslut och verkställande. Politikerna uttrycks i plural – det är inte *den* förtroendevalde som avses – och ska åtminstone som kollektiv påverka denna process. Med en sådan utgångspunkt är individuella påverkansmöjligheter mindre intressanta, oavsett hur omfattande de är. Å andra sidan är ett viktigt motiv för den politiska förvaltningssynen att ansvar måste följas av inflytande (jämför exempelvis Brunsson 1983). Ansvar, som i många fall blir liktydigt med skuld, läggs i viss mån på politikerna som grupp men i hög grad på enskilda personer. Kommunstyrelsens ordförande åläggs, i egenskap av politiker med en sektorsövergripande funktion, en stor del av detta ansvar. Utifrån ett sådant perspektiv är en situation där styrelseordföranden har – eller anser sig ha – individuella påverkansmöjligheter, ganska väl i linje även med den politiska förvaltningssynen.

## *Den kollektiva rollutövningen*

Enligt flera opinionsmätningar är allmänhetens förtroende för politiker-kåren relativt lågt. Österman (1981) visar en stadigt sjunkande tillit under perioden 1973 till 1980, och i början av 1990-talet ligger motsvarande siffror kvar på en låg nivå (Gilljam och Holmberg 1995). Sedan dess har åtminstone kommunpolitikernas förtroende stärkts något, men är fortsatt ganska lågt (Elliot 1996). Strandberg (1996) menar att kommunpolitiker i hög utsträckning får skulden för vad rikspolitiker gör eller inte gör. Frånvaron av en författningpolitisk debatt gör att medborgarna inte vet hur ansvarsfördelningen mellan stat och kommun ser ut.

Ett problem med medborgarnas bedömning av politiker och deras sätt att styra samhällsutvecklingen, är att bedömningsgrunden till stor del bestäms av de politiska motståndarna (Brunsson och Jönsson 1979). Därigenom kommer allmänheten i hög grad att uppfatta det som utförs mindre bra eller till nackdel för dem. Dessutom kan en väsentlig del av återkopplingen av reaktioner från medborgarna till det politiska systemet tänkas ske och förstärkas genom företrädare för oppositionen. Motsvarande förstärkning av misstag eller impopulära beslut från politiskt håll samt missnöje från allmänheten görs av massmedia (jämför Fridolf 1993). Fördelning av skuld är mer angeläget än fördelning av ära. Med detta som utgångspunkt är det uppenbart att kommunstyrelsens ordförande har ett omfattande arbete att behålla eller skapa ett nödvändigt förtroende för sig själv, liksom sin egen och majoritetens politik. Detta måste ske genom medborgarkontakter som styrelseordföranden själv deltar i eller har betydande kontroll över. En fjärde förankringsprocess är därför nödvändig.

Ledare behöver – och har alltid behövt – vägledas underifrån. De som skall ledas känner efter en väl genomförd dialog förtroende för de utgångspunkter som ledaren har för sitt ledarskap. De kräver i så fall kanske inte ens att förstå ledarens alla bevekelsegrunder för de beslut som fattats. Förtroendet ger väsentliga delar av den auktoritet som behövs för att ledaren skall lyckas med ledarskapet. Ledare som misslyckats har nästan alltid varit dåliga på att lyssna.

(Karlsson och Källström 1995, sidan 4)

Kommunstyrelsens ordförande är beroende av ett starkt förtroende från många håll, inte minst från kommunens medborgare. Med ett sådant förtroende blir till exempel medborgarnas oförmåga eller ovilja att se den



politiska helheten ett betydligt mindre problem. I början av detta avsnitt beskrivs hur kommunstyrelsens ordförande genomför tre parallella förankringsprocesser i sina partiinterna kontakter, parlamentariska kontakter och förvaltningskontakter. Enligt ovanstående resonemang förutsätter en verkningsfull påverkan av samhällsutvecklingen på det lokala planet, att en förankringsprocess drivs även i styrelseordförandens medborgarkontakter. Intervjustudien visar dock att sådana kontakter är oprioriterade och att någon explicit förankring inte äger rum.

Det är uppenbart att en förankringsprocess trots allt bedrivs gentemot medborgarkollektivet och frågan är hur den är utformad. Mycket av det som beslutas i kommunen är i någon mån förankrat bland allmänheten, och eventuella protester i efterhand är i regel väntade. Kommunstyrelsens ordförande har alltså ofta kännedom om medborgarnas åsikter.

En viktig del av lösningen på detta möjliga problem finns i mötena med det egna partiets, och i förekommande fall majoritetens, fullmäktige-grupp. Utbytet av information är vid dessa möten ömsesidigt mellan heltidspolitiker och fritidspolitiker; styrelseordföranden och dennes kollegor förmedlar information av kommuninternt ursprung, medan fritidspolitikerna tillför den politiska debatten ett medborgarperspektiv. Till den grupp jag här kallar fritidspolitiker hör inte enbart personer med politiska uppdrag, utan också medlemmar i respektive parti på lokal nivå. Fernler (1996) använder ett begrepp – 'förmedlad kunskap' – som avser kunskap om en verksamhet förmedlad via andras beskrivningar. Fernler menar att personer i en centralt placerad ledningsgrupp är särskilt beroende av förmedlad kunskap. Styrelseordförandens situation är sådan, inte minst när det gäller kunskap om allmänhetens åsikter.

Fritidspolitikerna utgör en oundgänglig länk mellan kommunstyrelsens ordförande och kommunens medborgare. Information om planerade åtgärder förs ut till allmänheten på ett naturligt sätt och en återkoppling sker i form av reaktioner och synpunkter, i någon mån formulerade i hanterliga, kommunpolitiska termer. Det är alltså till stor del fritidspolitikerna som driver den fjärde förankringsprocessen, utifrån information och implicita direktiv från styrelseordföranden och dennes närmaste kollegor. I idén om fritidspolitikerna som en länk mellan styrelseordföranden och medborgarna, ligger även lösningen på det potentiella problemet med den ledande politikerns rollutövning – svårigheten att utöva både en före-

trädar- och en styrningsroll (jämför bland andra Westerståhl 1995 och Nilsson 1993).

En tolkning av förhållandet mellan kommunstyrelsens ordförande, fritidspolitikerna och medborgarna, är att den politiska *rollutövningen är kollektiv*. Styrelseordföranden har goda möjligheter att genom sina täta kommuninterna kontakter utöva stora delar av en styrningsroll. Däremot saknar den ledande kommunpolitikern tillräckliga influenser från kommunens invånare för att på ett relevant sätt vara dess främste företrädare internt. Fritidspolitikerna har å sin sida svårt att på egen hand utöva en styrningsroll, men även en komplett företrädarroll som förutsätter vissa styrmöjligheter. Genom fritidspolitikerna får kommunstyrelsens ordförande nödvändig kunskap om aktuella åsiktsbildningar, och kan på ett trovärdigt sätt företräda medborgarna inom kommunens parlamentariska organ och gentemot förvaltningen. Fritidspolitikerna är förmedlare och i viss mån tolkare av kommuninvånarnas åsikter.

Tillsammans – men bara tillsammans – har den politiska majoriteten i kommunen goda förutsättningar att utöva båda de roller en politiker förutsätts utöva. Den företrädande funktionen fylls företrädesvis av fritidspolitikerna, kompletterade av heltidspolitikernas interna styrning. Den styrande funktionen fylls av heltidspolitikerna, med nödvändigt stöd av externt förmedlad kunskap. I den kollektiva rollutövningen ryms alltså lösningen på problemet med den fjärde förankringsprocessen, den gentemot medborgarna. Med ett kollektivt utövande av nödvändiga företrädar- och styrningsroller utnyttjas också fördelarna med både heltids- och fritidspolitiken på det lokala planet.

#### *Etablerade processer störs*

Det regionala samarbetet mellan kommuner bygger på ett antal förankringsprocesser. Två tydliga skillnader framträder dock gentemot de processer som genomförs av kommunstyrelsens ordförande inom de parti-interna kontakterna, de parlamentariska kontakterna och förvaltningskontakterna. Den första är att ytterligare ett led ingår i processen. Den ska föras från mellankommunal till lokal nivå innan de tre kommuninterna processerna, liksom den kollektivt genomförda processen gentemot medborgarna, inleds. Den andra skillnaden är den nya och annorlunda roll kommunstyrelsens ordförande har.

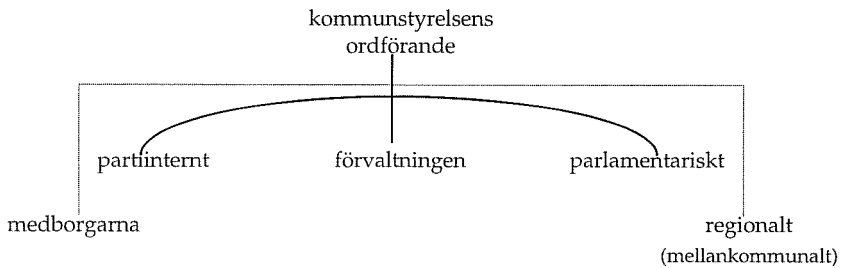
I de regionala kontakterna tillhör de flesta styrelseordföranden den grupp där en uppfattning ska förankras. Ambitionerna från kommunalförbundets styrelseordförande i kontakterna med resten av styrelsen motsvarar den process den lokale styrelseordföranden genomför internt i kommunstyrelsen. När en 'regional' ståndpunkt förankrats i kommunalförbundets styrelse vidtar ordinarie, kommuninterna förankringsprocesser. Ett problem är nu att ett färdigformulerat problem eller förslag till lösning måste få gehör i samtliga processer. Utrymmet för modifieringar och kompromisser är litet, så kontakten med övriga politiker inom den egna kommunen försvåras. Den åtgärd som eventuellt föreslås har inte initierats i en lokal kontakt eller 'förhandling' mellan kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören. Förutsättningarna för en lyckosam förankring i förvaltningen är därför annorlunda, och förmodligen sämre, än vid den ordinarie kommunala ärendehantering.

De tre förankringsprocesser kommunstyrelsens ordförande genomför på egen hand störs följaktligen av att problem, förslag eller konkreta åtgärder initieras utanför den kommunala organisationen. Varken den politiska eller den administrativa enheten känner sig som initiativtagare och det helhjärtade engagemanget riskerar att utebli.

Som ett resultat av störningarna inom den kommunala organisationen försvåras även förankringen bland kommunens medborgare. Denna sköts till stor del av andra än kommunstyrelsens ordförande, och då den stora gruppen fritidspolitiker är svår att övertyga minskar i sin tur deras vilja och förmåga att övertyga. Från allmänhetens sida finns dessutom en skepsis mot regionala reformer, men framför allt en okunskap och ett ointresse (Malmström 1995). I kommunerna råder fortfarande en ovana vid styrelseordförandens ökande regionala kontakter, vilket stör etablerade förankringsprocesser. Att finna formerna för förankring av beslut fattade på regional nivå, är en utmaning för kommunstyrelsens ordförande.

Resonemanget om förankringsprocesser avslutas med en figur över de fem processer som identifieras i den tidigare studien av kommunstyrelsens ordförande. Tre processer är markerade med heldragen linje – de drivs av ordföranden personligen och är etablerade. Två processer är streckade – den ena för att den sker via en större grupp politiker, den andra för att den är ny och ännu söker en fast form.

Figur 1 Styrelseordförandens förankringsprocesser



## Hur går det då med kontakterna i Kulinge?

De kategorier av kontakter och de förankringsprocesser som beskrivs på de senaste sidorna, utgör grunden för analysen av de två veckorna. Det blir fortfarande delvis en diskussion i kronologisk ordning, men mer avgränsat – kategori för kategori.

Ett problem som är gemensamt för flera av kontakterna är att de *tvingas* fram av omständigheterna. Handlingsutrymmet begränsas både av tidspress och av att de aktuella personerna är olika lätta att nå med kort varsel. Att kommunstyrelsens ordförande inte själv kan bestämma när olika kontakter ska tas, får flera negativa konsekvenser. Vilka kontakter som tas och vad de innehåller blir mindre välplanerat. Dessutom kan det faktum att exempelvis informerande kontakter tas när det uppenbarligen inte finns något annat val, i sig bli till en punkt för kritik. Som framgår i dagboksdelen hör just bristande information till den kritik som riktas mot kommunstyrelsens ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson. Att tvingas informera om något därför att det kommer att stå i tidningen dagen därpå, eller redan stått i tidningen, är inget bra utgångsläge för att skapa förtroende. Förankringsprocesserna förlorar kraft redan från början.

### Partiinterna kontakter

För att få ett uppdrag som kommunstyrelsens ordförande krävs ett stort förtroende från det egna partiet. För att kunna verka som kommunstyrelsens ordförande krävs också ett stort förtroende från det egna partiet.

Även om den som fått ett politiskt uppdrag inte behöver lämna det förrän han eller hon själv vill det eller i samband med ett val, är i praktiken partiets förtroende avgörande även under mandatperioden. Det är inte konstigt att de partiinterna kontakterna konkurrerar om att vara de mest prioriterade för Witting Larsson när det hettar till och både ordförandeposten och den hägrande riksdagsplatsen står på spel.

### *Kontakter och förankring blir plötsligt högintressant*

Ett intressant perspektiv på de partiinterna kontakterna är den diskussion som tidigt blossar upp om dem. Det blir högintressant att debattera vilka kontakter som tagits och inte tagits under helgen som föregår skuggningen. Har kommunstyrelsens ordförande förankrat beslutet om kommundirektören hos några tongivande partikamrater? Själv hävdar Witting Larsson att hon meddelat två personer vad som hänt på torsdagens möte med kommundirektör Svanstedt och vad man kommer att gå ut med i måndagens pressmeddelande. När ingen invänder mot detta tolkar hon det som att beslutet är förankrat.

Från de påstådda mottagarna av informationen hävdas – åtminstone när det blir debatt om saken – att de visserligen fått informationen, men att den presenterats som ett faktum utan utrymme för reaktion och diskussion. 'Gjort är gjort' och situationen kan bara leda till en specifik händelseutveckling. De informerade ser *inte* beslutet som *förankrat*, även om de vet vad som är på gång och inte tar avstånd från det. Den som tiger håller kanske med, men kan lika gärna känna att han inte har något val eller inte vill lägga sig i på den ena eller andra sidan.

Witting Larssons tolkning av samtalen med partikamraterna, helgen innan min skuggning inleds, är hur som helst att hon förankrat både det som hänt och det som kommer att hända. Hon vet naturligtvis att hon måste ha övriga i partiledningen på sin sida för att kunna gå vidare på ett framgångsrikt sätt. Nu går hon vidare *i tron* att hennes uppfattningar är förankrade. Eftersom det är svårt att få ett kvitto på förankringen – eller ens att samtalen ägt rum – blir det problem när partikamraterna hävdar att några samtal aldrig förekommit<sup>36</sup>, och har de förekommit så har de inte

---

<sup>36</sup> Förnekandet framförs ihärdigast av en i partiledningen som *inte* är inblandad i samtalen och *inte* heller påstås vara det. Däremot är han en av de tydligaste pådrivarna

handlat om förankring. Bevisbördan hamnar, delvis med hjälp av den mediala uppvaktningen, på kommunstyrelsens ordförande.

Den diskussion som den påstådda förankringen väcker, följer Witting Larsson under de två sista veckorna i kommunens tjänst. Hon kommer aldrig ur greppet som kopplas från det egna partiet. Visserligen får hon starkt stöd av merparten av medlemmarna vid måndagskvällens partimöte, men allt för många – och i sammanhanget fel personer – har andra planer än att stötta henne i kampen om ordförandeposten och platsen på riksdagslistan. Mötet visar sig bli hennes sista chans att förankra sin egen person och sin egen berättelse. Ganska snart kommer mycket av de parti-interna diskussionerna att pågå utan hennes direkta medverkan.

### *Väl vågad konkurrent*

Delvis med hjälp av ett högt förtroendekapital i partiet lyckas Ann-Charlotte Witting Larsson bra med rivstarten av förankringsprocessen i de parti-interna kontakterna. Under mötet syns tydliga spår av konkurrerande förankringsprocesser, som kommer att ta ytterligare fart under de närmaste dagarna. Den tydligaste processen blir lite för tydlig och synliggörs uppenbarligen vid fel tillfälle, för den tystas snabbt ner av övriga deltagare – även de som senare under veckan visar sig stödja den. I den stora grupp som är samlad är chanserna ganska dåliga för en konkurrerande process att få fäste. Ett öppet anfall utan tillräcklig täckning kan i det här läget innebära politiskt självmord – om Witting Larsson reder ut stormen och sitter kvar. Processerna måste få verka och mogna i mindre offentliga sammanhang tills läget är det rätta. I ett längre perspektiv är tiden mogen för konkurrenten, men inte i det kortare perspektivet. Han får hålla sig ytterligare några dagar.

Efter måndagens långa och intensiva möte dröjer det innan kommunstyrelsens ordförande har några egentliga parti-interna kontakter. Under onsdagen har hon telefonkontakt med några kollegor i förbundsstyrelsen, i huvudsak för att berätta att – och varför – hon inte kommer till kvällens styrelsemöte. Hon berättar om sina upplevelser och försöker förankra sina uppfattningar hos dem, för att de i sin tur ska sprida dem inom styrelsen.

---

av konkurrerande förankringsprocesser, och har ett intresse av att Witting Larssons processer bromsas och helst blockeras.

Förankringsprocessen får en halvhjärtad start, och det är Witting Larsson medveten om. Det är en bit mellan Kulinge och Regioborg, så en eftermiddag kan med lätthet gå åt för ett ordinärt möte. I det här läget måste hon lägga tid och kraft på hemmaplan för att kunna behålla uppdraget som styrelseordförande, vilket i ett något längre perspektiv kan komma att bli avgörande även för platsen på riksdagslistan. På kort sikt är det hur som helst svårt att övertyga partikamraterna i förbundsstyrelsen – och nomineringskommittén – utan att ha direkt kontakt med dem. De får lita till den bild som presenteras i media, och den bilden stärker inte Witting Larssons aktier.

I och med att kommunstyrelsens ordförande går hem på torsdag lunch för att vila sig, tar hon inte nästa partiinterna kontakt förrän på söndagen, och den är inte av det roligare slaget. Hon är nog medveten om hur stämningarna är i partiet lokalt. En stor grupp har fortfarande förtroende för henne, vilket hela partigruppen faktiskt uttalar i slutet av måndagens stormöte, men flera av de ledande och drivande personerna står inte bakom henne längre. De sistnämnda är det sannolikt lönlöst att försöka vända. I något fall späder gamla, mer eller mindre väl dolda, konflikter på problematiken och för flera av dem hägrar en mer framstående position i partiet. Många av de till synes nödvändiga partiinterna kontakterna är alltså omöjliga att ta.

Att inte kunna ta de kontakter hon vill, och att tvingas ta kontakter hon inte vill, är inget drömläge för Ann-Charlotte Witting Larsson. Under söndagen tvingas hon ta den första partiinterna kontakten på lång tid, och det blir samtidigt ett avgörande steg bort från maktens korridorer. Kontakten sker inte på Witting Larssons initiativ och därmed inte på hennes villkor, även om det utåt är tänkt att se ut så. I en konkurrerande förankringsprocess av det mer framgångsrika slaget lyckas en mindre grupp – precis under ordföranden i den partilokala hierarkin – övertyga en tillräckligt stor del av fullmäktigegruppen med en scenariobeskrivning som saknar verklighetsförankring. Vid nästa fullmäktigemöte kommer oppositionen att väcka 'misstroendeförklaring' mot kommunstyrelsens ordförande och uppslutningen sägs vara tillräckligt bred för att det ska bli en pinsam historia, både för henne och moderaterna i Kulinge. Därför bör partiet snarast uppmana henne att lämna sitt uppdrag för att slippa utstå detta i fullmäktige. Witting Larssons antaganden om oppositionens avsikter (och

en del andra uppgifter) gör att hon tror att personer *utanför* partiet – bland andra fullmäktiges ordförande Jakob Leander (s) – är delaktiga i de konkurrerande interna processerna, om så bara genom att förse dem med rätt information vid rätt tillfällen.

*Enda utvägen?*

'Hjälpen' utifrån är, åtminstone delvis, känd av Witting Larsson, men den är svår eller omöjlig att göra något åt. Ingen politiker, inte heller inom Kulingemoderaterna, är förbjuden att prata med politiker från andra partier – tvärtom. Vetskapen om varifrån informationen kommer är heller inget hon kan använda för att försvara sig. Moderaternas fullmäktigegrupp 'vet' att deras ordförande kommer att lida ett svidande nederlag i 'misstroendeomröstningen' i fullmäktige. Signalerna på förmiddagen är tydliga: avgår hon inte självmant kommer partigruppen att uppmana henne.

I båda fallen är posten som kommunstyrelsens ordförande i praktiken förlorad, men om det officiella initiativet är hennes kan hon fortfarande försöka behålla platsen på riksdagslistan. Om det tydligt visar sig att partiet på lokal nivå inte har förtroende för sin främste representant, är det osannolikt att man på regional nivå vågar ha kvar namnet på valbar plats. Den aktuella förankringsprocessen i de lokala partiinterna kontakterna avslutas därmed, men samtidigt intensifieras kontakterna regionalt. I den processen är naturligtvis meddelandet om avgången ett steg bakåt och en misräkning, men jämfört med alternativet – ett uttalat icke-förtroende från partiet lokalt – är det ett steg framåt.

Ann-Charlotte Witting Larsson anar att det blir fel hur hon än försöker göra, vilka partiinterna kontakter hon än försöker ta. 'Enda' utvägen blir att förekomma det väntade beslutet vid söndagskvällens möte, och själv meddela att hon *kommer att* lämna sitt uppdrag vid en given tidpunkt. 'Kommer att' är väsentligt, men försvinner i den flod av mediainformation om Kulinge som nu strömmar ut.

När det gäller förankringsprocessen i de lokala partiinterna kontakterna är det uppenbart att det samtidigt existerar ett antal konkurrerande processer, ungefär som vi förväntar oss i ett demokratiskt politiskt parti. Lägga till detta politiker från andra partier som av olika anledningar intervenerar det partiinterna arbetet. Den kanske tydligaste anledningen att styrelse-



ordförandens förankringsprocess tappar i konkurrenskraft, är den mass-mediala turbulensen kring den egna personen. I upptakten av ett valår är naturligt nog känsligheten för sådant större och den partiinterna toleransen mindre än normalt. Vilka *uppfattningar* som sprids kan vara viktigare än hur saker och ting egentligen ligger till. Detta faktum kommer att få ännu större betydelse nu när kommunstyrelsens ordförande intensifierar de partiinterna kontakterna regionalt och lägger merparten av sin energi på den förankringsprocessen. Kommunpolitiken är ett avslutat kapitel för Ann-Charlotte Witting Larsson från och med söndagen den 18 januari. Då står hoppet till rikspolitiken istället.

### *Osäkerhet och oro som förvärrar situationen*

När kommunstyrelsens ordförande Witting Larsson på tisdag morgon i 'vecka två' känner sig friskare och väljer att gå tillbaka till kommunhuset, är det på många håll en oväntad eller till och med oönskad återkomst. De partiinterna kontakterna vara eller icke vara kommer i fokus igen. För en vecka sedan anklagades hon för att inte ha förankrat hanteringen av kommundirektören i partiet. Nu har hon inte förankrat sin återgång till arbetet. Meddelandet från hemmet når hela kommunstyrelsens arbetsutskott samtidigt, vilket gör att partiets kvarvarande representant känner sig sviken. Det är osäkert om sveket gäller den bristfälliga förvarningen eller det faktum att Witting Larsson kommer tillbaka. Meddelandet får betraktas som ett ganska indirekt sätt att meddela partiet, även om det finns en moderat ledamot i arbetsutskottet som förväntas föra informationen vidare. Å andra sidan frågar sig Witting Larsson hur brett hon behöver förvarna om att hon är på väg till arbetet när hon tillfrisknar fortare än beräknat. Hur skulle partikamraterna använt informationen om de fått den tidigare?

Återkomsten skapar hur som helst uppståndelse och en rejäl portion osäkerhet på olika håll i den kommunala organisationen. Omedvetet ger hon också de inom partiet som arbetar för hennes omedelbara avgång, ytterligare en möjlighet att kritisera hennes agerande. Den möjligheten är de inte sena att utnyttja.

Att en osäkerhet sprider sig är kanske inte så konstigt. I media beskrivs de senaste dagarnas händelser, mycket förenklat, i *tre steg*: på torsdagen går kommunstyrelsens ordförande *hem*, på söndagen *avgår* hon och på tisdagen kommer hon *tillbaka*. Det är klart att en del blir fundersamma och

att de partiinterna kontakterna blir än mer infekterade. Att avbrottet beror på att Witting Larsson i någorlunda lugn och ro vill tänka igenom sin situation och så småningom också på en sjukskrivning, samt att hon meddelar att hon *kommer att avgå* när revisionsrapporten behandlats, försvinner i informationsflödet. En del vet inte hur det ligger till, en del glömmer av det, en del vill inte veta och en del tjänar på att så få som möjligt vet. Att Witting Larsson framstår som obeslutsam – alternativt envis, på gränsen till dumdrigtig – försvagar hennes egen förankringsprocess inom partiet och gynnar de konkurrerande. Att underminera en motståndares plattform är ofta väl så effektivt som att förstärka sin egen.

Det är inte bara en osäkerhet som sprider sig i organisationen; inom det egna partiet är det också en oro. Att kommuniststyrelsens ordförande säger att hon ska avgå när revisionsrapporten behandlats, gör att dörren inte är helt stängd bakom henne. Vad händer till exempel om rapporten visar att hon inte har någon del i det hon anklagas för? Kommer tillräckligt stora delar av partiet att be henne stanna kvar? Hur går det i så fall för den eller dem som tänker ta över, och som under de senaste dagarna gjort sig till politiska ovänner med henne genom att inte dölja sina konkurrerande förankringsprocesser? Osäkerheten och framför allt oron hos några av partikamraterna missbedömer Witting Larsson och det får negativa konsekvenser.

Genom att delvis initiera – men framför allt bistå med 'rätt' kommentarer till – medias beskrivning av reträtten och återkomsten, tar de närmaste konkurrenterna under tisdagskvällen udden av Witting Larssons sista försök att hänga kvar. Hennes egen förankringsprocess inom partiet får inget fäste; det är svårt att hitta personer som öppet vill stödja henne. Vägen börjar slå över och det är bäst att placera sig i rätt vågskål innan den slår i botten. Just nu finns det få faktorer och personer som bromsar eller hindrar den rörelsen.

#### *Mer och mer tar vägen via media*

Det partiinterna bråket blir ganska intensivt under tisdag kväll och refereras och spåds på i onsdagens tidningar. De partiinterna kontakterna blir i hög grad indirekta – de går via media med allt vad det innebär av offentlighet och risk för vinkling av det man vill framföra. Eftersom politiker är beroende av vad allmänheten tycker om dem (inte minst ett valår) och få i

kommunen undgår vad som händer i partiet just nu, är det ingen slump att de partiinterna diskussionerna förs i media och därmed knappast är interna längre. Media tenderar att söka upp och förstärka de förankringsprocesser som konkurrerar med styrelseordförandens, det vill säga de som är ute efter att stjälpa den sittande makten. Därför förlorar Witting Larsson sannolikt mest på att debatten förs i offentlighetens ljus. Ett grundläggande problem är att hon inte har, och inte kan ta tillbaka, initiativet i debatten. Hon ligger steget efter och tvingas hela tiden försvara sig – reagera istället för att agera. Det är mentalt påfrestande och uppfattas negativt av en person som är van vid, och förknippas med, att ha initiativet.

Under onsdagen gör kommunstyrelsens ordförande en sista kraftanstängning för att räta ut åtminstone en del av alla frågetecken omkring henne som finns i partiet. Det är två olika processer, med två ganska olika mål, som drivs. På det lokala planet vill hon samla de krafter som faktiskt stöder henne, men som i flertalet fall gör det på ett passivt sätt och utan att det kommer till allmänhetens kännedom. Det är nästan uteslutande de konkurrerande processerna som söker och får utrymme i media. Witting Larsson har svårt att få fäste med sin argumentation och det är uppenbart att förtroendet för henne är skadat. Hon vill och måste visa att mistroendet mot henne inte är så stort som mediabilden ger sken av, men kan naturligtvis inte tvinga någon att öppna strid för henne. Även för den som inte officiellt ligger i rätt vågskål, är det praktiskt om chansen att byta finns kvar.

På det regionala planet är ambitionerna med de partiinterna kontakterna lite annorlunda. Kritiken från partikamraterna lokalt börjar bli påfrestande och frågan är hur stort nomineringskommitténs tålamod är. Där är Ann-Charlotte Witting Larsson beroende av att kunna visa upp ett starkt stöd på hemmaplan, vilket är svårt i nuläget. Uppmuntrande telefonsamtal från partikollegor i all ära, men de förändrar knappast allmänhetens – och nomineringskommitténs – syn på det som händer i kommunen och partiet. Samtidigt försöker Witting Larsson förankra sin egen bild av vad som hänt, såväl de senaste åren i kontakterna med ABC och den senaste veckan med kommundirektören, som det offentliga bråket inom partiet. Även här är framgången begränsad, dels för att media ger en

ganska annorlunda bild, dels för att hon inte haft möjlighet att träffa förbundsstyrelsen sedan turbulensen drog igång.

Sist, men inte minst, efterlyser Witting Larsson signaler om sina chanser att stå kvar på riksdagslistan. Hon vill veta om förbundsstyrelsen och nomineringskommittén vill att hon ska stiga åt sidan. Ingen öppen kritik förekommer på den här nivån, men inte heller något uttalat stöd. Man skjuter på ett tydligt sätt över initiativet på sin förbundsordförande, vilket hon själv tolkar i negativa termer. Witting Larsson anar att partiet helst ser att hon lämnar listan, men något egentligt besked får hon inte. Tystnaden är nära nog total, vilket kan uppfattas som en väl så tydlig signal.

Hennes egen tolkning av tystnaden visar sig vara riktig när hon till slut träffar styrelsen. En blåsig, kall och snöig januarikväll vid torget i Regio-borg blir den egentliga slutpunkten på en framgångsrik politisk karriär – åtminstone för den här gången. Frågan är om det har någon betydelse vad hon säger och hur övertygande hon är den kvällen. Turbulensen kring Witting Larssons person och namn – som kanske är det mest intressanta för partidistriktets nomineringskommitté – gör att det inte finns någon jordmån för hennes försök att förankra sin version av händelseförloppet. Det är till och med underordnat huruvida ledamöterna tror på det hon säger – namnet är för fläckt av 'skandalen' för att de ska våga ha kvar det på listan.

De som uttalar sig för styrelsens och nomineringskommitténs räkning kan hänvisa till hur allmänheten – via medias rapportering – uppfattar det som hänt. Därmed slipper de själva ta ställning, i alla fall att berätta om ställningstagandet. De konkurrerande förankringsprocesserna på hemmaplan skördar ännu en triumf, den här gången av regional och nationell betydelse.

En bit från Kulinge bildar man sig en uppfattning som till stor del baseras på den mediala beskrivningen. Man utgår dessutom från att de flesta tror på det som beskrivs i media, och det är inte otänkbart att det faktiskt är så. Därmed blir det rationellt att bygga nomineringsavgörandet på medias bild. Det är ju den bilden den röstande allmänheten nås av, och det är den röstande allmänheten som avgör om den ena eller andra politikern är lämplig som riksdagsledamot. I det ställningstagandet är medias bild avgörande, så varför skulle den inte vara det för den som nominerar kandidaterna?

## *Rimlig indelning*

När jag skapar kategorier av kontakter för att analysera styrelseordförandens uppdragsutövning (Wrenne 1997), antar jag att det är relevant att dela upp de partiinterna kontakterna i åtminstone tre nivåer, bland annat för att agerandet i kontakterna kan tänkas vara olika. Det visar sig vara en rimlig indelning.

*Lokalt* agerar Ann-Charlotte Witting Larsson på ett sätt, med viss intensitet och med ett speciellt mål för ögonen. I praktiken avslutas kontakterna söndagen den 18 januari, när hon meddelar sin kommande avgång från posten som kommunstyrelsens ordförande.

*Regionalt* agerar hon på ett annat sätt, med en annan intensitet och med delvis andra målsättningar. I praktiken avslutas kontakterna fredagen den 23 januari, när hon meddelar att hon inte kan stå kvar på distriktets riksdagslista.

De partiinterna kontakterna på *riksplanet* har jag inte nämnt, av den enkla anledningen att de knappt förekommer under den studerade perioden. I samband med tveksamheten kring riksdagskandidaturen försöker Witting Larsson få signaler från partiet centralt, om hur de tycker att hon ska agera. Även därifrån är tystnaden påtaglig, men i det här fallet tolkar hon tystnaden som att man inte vill lägga sig i när det bråkas lokalt. Risker är uppenbar att den negativa publiciteten ska sprida sig utanför den begränsade del av landet där man märker vad som händer i Kulinge. Därför blir det inga ordentliga kontakter på rikspanet. Däremot – och förmodligen just därför – är detta den enda nivå där Witting Larsson fortfarande, ett knappt år senare, har kontakt med partiet. Den negativa publiciteten sprider sig alltså inte så långt utanför kommunens gränser.

## **Medborgarkontakter**

De direkta medborgarkontakterna under den studerade perioden inskränker sig till ett antal brev och telefonsamtal från personer som vill visa sitt stöd för Ann-Charlotte Witting Larsson. Allmänhetens uppfattning är – som beskrivs i avsnittet om de partiinterna kontakterna – viktig, men svår att styra. Under denna hektiska period finns det om möjligt ännu mindre utrymme än normalt att ha direktkontakt med kommunens medborgare.

I de 'ordinarie' förankringsprocesserna ingår den stora gruppen fritids-politiker som en länk mellan kommunstyrelsens ordförande och medborgarna. Den politiska rollutövningen, med en företrädar- och en styrningsroll, blir kollektiv. I det här fallet är det som ska förankras alldeles för speciellt och inte minst alldeles för *individuell*. Med tanke på de problem Ann-Charlotte Witting Larsson har med förankringsprocesserna i de parti-interna och de parlamentariska kontakterna, är det naturligt att processen i medborgarkontakterna haltar. Sannolikt drivs också en del konkurrerande processer gentemot medborgarna, vilket knappast underlättar för henne. Enda sättet att påverka medborgarnas inställning blir nu via tidningar, radio och TV. Det är ett sätt som brukar vara effektivt och förhållandevis lyckosamt för Witting Larsson, men de här två veckorna går det betydligt sämre.

## Parlamentariska kontakter

Politisk verksamhet är ingen sällskapslek.

Enligt den devisen har Ann-Charlotte Witting Larsson arbetat politiskt, på ett – så här långt – framgångsrikt sätt. Att det definitivt inte är någon sällskapslek man håller på med blir nu tydligt även för henne, inte minst i de parlamentariska kontakterna. Även om en del av de kontakter som tas och de utspel som görs under perioden verkar vara på lekstadiet, är det långt ifrån en sällskaplig stämning som råder. Konsekvenserna – både för enskilda personer och kommunen – går också en bit utanför lekens gränser.

I inledningen av detta avsnitt framgår vad som kännetecknar en styrelseordförandes parlamentariska kontakter, bland annat den uppdragskoncentration som gör att kontakterna med styrelsens vice ordförande får en central roll. Genom att förankra något hos honom är mycket vunnet i det parlamentariska spelet. I det här fallet får Witting Larssons kontakter – och framför allt tilliten till kontakterna – avgörande betydelse. Tills vice ordföranden går hem, måndagen den 19 januari, har de båda kommunalråden mycket täta kontakter, men kontakterna visar sig inte alls fylla den funktion Witting Larsson väntar sig. Kontakterna med Ulf Andreasson – normalt de viktigaste parlamentariska kontakterna – lever sitt eget under-

liga liv under den här perioden. De ingår därför inte i den närmaste beskrivningen.

### *Infekterat från början*

I förra avsnittet beskrev jag hur de partiinterna kontakterna kommer i fokus direkt när kommundirektörens öde offentliggörs. Har det förekommit några kontakter och vad har de i så fall handlat om? Diskussionen om de parlamentariska kontakterna blir ännu mer intensiv och hängs – åtminstone utåt – upp på mer formella grunder. Att kommundirektören 'skilts från sin befattning', som det står i måndagens pressmeddelande, efter ett möte mellan honom och kommunstyrelsens presidium, retar stora delar av styrelsen. Ett sådant beslut kan bara kommunstyrelsen fatta. Inga parlamentariska kontakter tas under helgen eller måndagen, och de flesta styrelseledamöter som inte redan nåtts av ryktet får beskedet via radio och TV på måndag eftermiddag/kväll och i tidningarna på tisdag morgon.<sup>37</sup>

Nästan innan morgontidningen svalnat rivstartar Witting Larssons parlamentariska kontakter, som blir långdragna och intensiva under tisdagen. Även om kontakternas innehåll tydligt präglas av situationen, skulle de tagits i alla fall. Både arbetsutskottets och styrelsens sammanträde ingår i det ordinarie schemat, vilket kan vara en av anledningarna till att hon inte tar de (nödvändiga, visar det sig) parlamentariska kontakterna tidigare.

Även i dessa kontakter drivs ett antal konkurrerande förankringsprocesser. I något fall samarbetar personer från det egna partiet med personer från andra partier. Konstellationerna liknar de som driver processerna inom det egna partiet. Oppositionen är aktiv – som sig bör – och några av de mindre partierna visar intresse att motarbeta Witting Larsson. De konkurrerande processerna har visst försprång när kommunstyrelsens ordförande träder in på arenan, men hon ser ändå ut att lyckas med den inledande förankringen. Tidpunkten att sätta igång förankringen är inte den bästa, och det följer det övergripande mönstret för samtliga kategorier. Witting Larsson kan inte ta alla kontakter hon egentligen skulle behöva och tvingas istället ta kontakter hon inte vill eller vid tillfällen hon inte bestämmer själv.

---

<sup>37</sup> De socialdemokratiska ledamöterna får en grundlig redogörelse av 'sitt' kommunalråd Ulf Andreasson på måndag kväll, vilket inte hjälper honom speciellt mycket. Andreasson får snabbt beskedet att han inte har partiets förtroende längre.

Förståelsen för att presidiet handlat som man gjort är ändå tillräckligt stor för att överbrygga den tidsmässiga missen. I arbetsutskottet får Witting Larsson med sig flera tveksamma ledamöter, som sedan stöder henne under eftermiddagens styrelsemöte. Även där verkar förankringen lyckosam, om än med nöd och näppe. Det mesta pekar på att det 'parlamentariska förtroendet' för kommunstyrelsens ordförande är tillräckligt starkt och att den påbörjade förankringsprocessen kommer att ge önskat utslag.

### *Nya hinder*

Möjligen är förankringen i arbetsutskottet 'för framgångsrik', såtillvida att Witting Larsson missbedömer risken för ett starkare motstånd i kommunstyrelsen. Möjligen underskattar hon också styrelsens behov av information under mötet. Information har varit en bristvara den senaste tiden och verkar just nu bara kunna ges i *för liten mängd* och framför allt *för sent*. Ordföranden uppmanas i praktiken att sätta igång en förankringsprocess även i kommunstyrelsen, men problemet är att det inte finns någon tid att arbeta med. Förankringen måste få fäste omedelbart, vilket den faktiskt får i samtliga fall utom *ett*. Händelseförloppet, den nuvarande situationen och förslaget till överenskommelse med kommundirektören är så svagt förankrade att *en* ledamots tvekan får en majoritet i styrelsen att också tveka och vilja avvakta.

Att tveksamheten hos en ledamot får flera att tveka kan tyda på att uppfattningarna inte är *riktigt förankrade* hos dem heller. De uppfattar en situation utan egentliga valmöjligheter och utan utrymme för diskussion, vilket normalt bör prägla den politiska församlingen. Att ta ifrån en politisk församling den reella möjligheten att diskutera ett ärende är naturligtvis ett vanskligt spel när ärendet är så känsligt. Nu ser många den enskilda ledamotens motstånd som en möjlighet att skapa andrum och till och med alternativa lösningar. Samtidigt ligger risken att från politiskt håll ses som den som bromsar en nödvändig utveckling på någon annan, det vill säga den centerpartistiska ledamoten. Övriga har 'ryggen fri' helt enkelt.

Ordförande Witting Larsson får ett 'löfte' från samtliga ledamöter utom en, att överenskommelsen kommer att skrivas under vid nästa, extra-insatta sammanträde. Detta är möjligen ett tecken på att förankringen varit *tillräcklig* även i kommunstyrelsen, men den vilar samtidigt på en osäker



grund: en känsla av tvång och att styrelsen blivit förbigången av sitt presidium.

Full parlamentarisk aktivitet på tisdagen, alltså. Onsdagen blir lugnare, åtminstone för kommunstyrelsens ordförande. När det gäller de parlamentariska kontakterna blir dagen ett vakuum mellan tisdagens och torsdagens bataljer i kommunstyrelsen och arbetsutskottet. Problemet för Witting Larsson är att det förmodligen råder febril aktivitet på andra håll i de politiska korridorerna. Utanför hennes kontroll och vetskap håller en majoritet av styrelseledamöterna på att byta sida, både när det gäller överenskommelsen med kommundirektören och förtroendet för sin ordförande.

Witting Larsson gör en bedömning av vilka kontakter som är värda att ta mellan tisdagens och torsdagens styrelsemöten, vilka som varken gör från eller till och vilka som snarare riskerar att förvärpa situationen. Tyvärr är den sistnämnda kategorin ganska stor. Det blir svårt att föra ett ärende dit hon vill, om det bästa hon kan göra är att göra 'ingenting'. Det lämnar stort utrymme åt konkurrerande förankringsprocesser.

Att det händer en del i korridorerna mellan mötena är naturligtvis ingen överraskning för kommunstyrelsens ordförande, även om hon själv säger att hon föredrar förankring på bred front – runt sammanträdesbordet. Däremot blir hon överraskad av vändningen mellan tisdag och torsdag, framför allt inom det socialdemokratiska partiet. När båda kommunalråden är överens och inte har fått några annorlunda signaler från sina respektive partier, är det ovanligt – för att inte säga omöjligt – att de får en majoritet i kommunstyrelsen mot sig. Moderaternas ledamot ställer inte till några problem i styrelserummet, det vet Witting Larsson, och tillsammans med socialdemokraternas fem mandat ska ärendet vara tryggt i hamn. Ett av flera problem är att dagens ärende inte är något vanligt ärende.

#### *En handfull negativa omständigheter*

Som brukligt är i politiken – eller åtminstone som vi förväntar oss av det ideala politiska spelet – är konkurrerande förankringsprocesser i rörelse. De får dessutom draghjälp av den väldiga mediabevakningen och blir slagkraftiga. I det här fallet finns en rad omständigheter som gör att Witting Larssons process tappar i konkurrenskraft. För det *första* begår presidiet ett formfel då man skiljer kommundirektören från sin befattning,

oavsett om detta egentligen är fallet vid samtalet med honom en vecka tidigare. En avgörande detalj blir formuleringen i måndagens pressmeddelande och misstaget visar sig omöjligt att reparera.

För det *andra* känner sig många i kommunstyrelsen förbigångna i ett viktigt och känsligt ärende, alldeles oberoende av det formella felet. 'Ingen' vill vara den siste som får del av så viktig – och spännande – information. Att ordförandens förankringsprocess försvagas kraftigt beror dels på att kommunstyrelsens ledamöter hör till dem som bör få informationen tidigt – eftersom de kollektivt ansvarar för dess konsekvenser – dels på att styrelsen har tillräcklig makt att gå emot sitt presidium. Morgonens styrelsesammanträde är ett tydligt exempel på en maktkamp mellan presidiet – i första hand ordföranden – och resten av styrelsen. Witting Larsson är en klar förlorare i och med den uteblivna överenskommelsen och det uttalade misstroendet, men samtidigt en delsegrare i och med tillägget från styrelsen "... att man i övrigt har förtroende för kommunstyrelsens ordförande". När det gäller processen att förankra den framförhandlade överenskommelsen höjer det i alla fall inte processens konkurrenskraft att – medvetet eller genom slarv, möjligt eller omöjligt att undvika – flera av ledamöterna läser om det hela i tidningen innan den formella informationen ges i styrelsen.

Till detta andra problem för förankringsprocessen att få fotfäste, kan läggas den 'tvångsliknande' situation flera ledamöter upplever under tisdagens sammanträde. Presidiet kommer direkt från förhandlingen med kommundirektörens ombud, uppmanar styrelsen att godkänna överenskommelsen, och är ytterst nära att lyckas. Några dagar senare inverkar förmodligen tisdagens händelser negativt på processens möjligheter att få fäste.

Den *tredje* omständigheten som talar mot Witting Larssons förankringsprocess är den osäkerhet och turbulens som just nu råder runt hennes egen person. I TV, radio och tidningar förekommer dagligen anklagelser från olika håll samt spekulationer och krav på hennes avgång. Om uppfattningen bland övriga politiker är att Witting Larsson snart *kommer att* (kanske till och med *bör*) avgå, finns det naturligtvis dåligt med bränsle för en framgångsrik förankringsprocess. Sådana uppfattningar ger snarare utrymme för konkurrerande processer.

En *fjärde* tänkbar delförklaring till att förankringsprocessen tappar fart och kraft, är att kommunstyrelsens ordförande av olika anledningar inte kan underhålla den under onsdagen. Den rivstartar på tisdag eftermiddag vid ett sammanträde som innehåller både hot och löften från olika håll. Onsdagen är nästan fri från parlamentariska kontakter för Witting Larssons del och en rad konkurrerande processer får utrymme och vinner uppenbarligen mark. När kontakterna återupptas på torsdag morgon är förutsättningarna helt annorlunda, vilket resulterar i ett för ordföranden överraskande och negativt resultat. De fåtaliga parlamentariska kontakterna under onsdagen skapar utrymme, dels för alternativa processer att konkurrera ut ordförandens, dels för en stor överraskning, vilket är bland det svåraste att hantera – och ofta mest förödande att råka ut för – i en politisk församling. Politikerns mardröm blir verklighet.

Witting Larssons agerande är i linje med den tradition som beskrivs i avsnittet *Vårt att veta på förhand*. Den parlamentariska förankringen sker i första hand i sammanträdesrummet – i det här fallet på tisdagen och torsdagen – och mer sällan genom 'korridorförankring'. Hon tar de kontakter hon anser värda att ta och inser att vissa delar av händelseförloppet måste ha sin gång. Allt går helt enkelt inte att påverka. I det här fallet resulterar detta i en obehaglig överraskning och en något paradoxal situation: det faktum att oppositionen är splittrad verkar bli en negativ faktor i kampen för politisk överlevnad. En *oenig opposition* hjälper till att fälla en sittande ordförande!

Slutligen, för det *femte*, bromsas den tänkta processen i de parlamentariska kontakterna av en eller flera personliga 'dispyter' med enskilda politiker. Witting Larsson har enligt egen och andras utsagor haft en tuff ledarstil och 'trampat på många tår' under sin politiska karriär. Känsliga och viktiga frågor som den här passar sannolikt bra för att ta 'politisk revansch' av ett eller annat slag. Mot den inställningen är det nästan betydelselöst hur en förankringsprocess bedrivs, speciellt om man är beroende av en enig politisk församling.

#### *Kvitto med svag text*

De fem negativa omständigheterna (formfelet, informationsmissen, mediaturbulensen, traditionen med minimal korridorförankring och flera 'politiska ovänner') försvagar alltså förankringsprocessens konkurrenskraft till-

räckligt för att den ska misslyckas. Ur Witting Larssons perspektiv är det svårt att avgöra, och eventuellt oväsentligt, om någon konkurrerande process lyckas bättre – om någon annan lyckas förankra sin uppfattning på ett bättre sätt. I en studie av styrelseordförandens uppdragsutövning har detta betydelse enbart om jag misstänker att *någon* förankringsprocess alltid kommer att lyckas. I det här fallet talar mycket för att konkurrerande processer drivs tämligen framgångsrikt, men att inte heller någon av dessa går helt segrande ur striden. I en politisk värld är det inte otänkbart – snarare troligt – med kompromisser mellan konkurrerande viljor, här synliggjorda genom konkurrerande förankringsprocesser.

Även om Ann-Charlotte Witting Larsson får med sig ett kvitto på att hon har kommunstyrelsens förtroende i alla frågor utom denna, är torsdagssammanträdet en prestigeförlust som visar på en parlamentarisk sårbarhet. Sårbarheten blir en av de faktorer som så småningom avgör kampen om riksdagsplatsen. Den tydliga maktkampen mellan ordföranden och resten av styrelsen är intressant, även om de övriga ledamöternas avsikter är mindre tydliga.

Vill man ha kvar Witting Larsson på sin post, men med en något svagare ställning? Det går trots allt ganska bra för Kulinge kommun under hennes politiska ledning. Om den politiska uppmärksamheten kan fördelas lite jämnare under tiden fram till valet, kanske det vore bra om hon sitter kvar tills hon ändå lämnar kommunen i höst.

Vill man ha bort henne från sin post, men slippa ta initiativet och helst också ansvaret? När Witting Larsson utmanar styrelsen och tvingar den att aktivt plocka bort henne, backar nästan allihop. Vill man bara visa henne att man kan om man vill – att kommunstyrelsen är starkare än sin ordförande?

När det gäller motiven till att styrelseledamöterna handlar som de gör, är det nog väldigt olika i gruppen. I några fall verkar det mindre överlagt, och att de snarare blir överrumplade av allvaret i det som håller på att hända. Reaktionen när ordföranden ställer sitt ultimatum – förtroendet inskrivet i protokollet eller direkt avgång – antyder att de bara ville visa Witting Larsson att det var fel att gå förbi sin styrelse i ett så här viktigt ärende. Enstaka personer, framför allt utanför styrelsen, är aktivt ute efter hennes avgång. Det verkar inte vara styrelsens egentliga vilja. Några ser

nog gärna att hon lämnar sitt uppdrag, men det är bara *en* ledamot som är beredd att ta initiativet och ansvaret för det, och det räcker inte.

Vid det extrainkallade styrelsesammanträdet på torsdag kväll (det andra för dagen) bekräftas egentligen bara sådant som sägs eller antyds på morgonen, men som styrelsen i den allmänna uppståndelsen missar att få på pränt. Sammanträdet blir det sista för Witting Larsson, efter sex och ett halvt år vid klubban, och samtidigt i praktiken hennes sista parlamentariska kontakter. Visserligen öppnar förtroendeskrivningen i protokollet för en fortsättning, men andra krafter – utanför styrelsen och övriga parlamentariska organ – sätter stopp för det.

### Förvaltningskontakter

Hur förankringsprocesserna fortskrider i de partiinterna kontakterna, de parlamentariska kontakterna och inte minst mediakontakterna, kan avgöra styrelseordförandens politiska framtid. Det är tre grupper av aktörer som tillsammans eller var för sig kan tvinga henne att lämna sitt uppdrag. En grupp som inte har samma direkta inflytande på detta område är kommunens förvaltning.

*Det är ju det som är problemet*

Ändå är det en förvaltningskontakt – samtalet med kommundirektören torsdagen den 8 januari – som gör att Witting Larssons politiska karriär står på spel. För stunden, men inte minst för att faktiskt hålla igång arbetet i kommunen, är det viktigt att få tjänstemännen att acceptera det som hänt och händer. Ann-Charlotte Witting Larsson får en ganska god chans att dra igång en framgångsrik förankringsprocess, när hon möter samtliga förvaltningschefer redan på måndag förmiddag. De är faktiskt de första som får en ordentlig genomgång av hur hon uppfattar händelseförloppet, och inte minst vad som hänt kommundirektören. På grund av Svanstedts höga förtroende i förvaltningschefgruppen och en viss misstro mot politikererna i kommunledningen, innebär förvaltningskontakterna en del problem. Trots att det för stunden inte går att identifiera några konkurrerande processer är det osäkert hur starkt fäste styrelseordförandens förankringsprocess får.

En annan, mer indirekt del av Witting Larssons förvaltningskontakter är kontakterna med kommundirektören – via hans fackliga ombud. De första kontakterna sedan samtalet mellan Witting Larsson, Andreasson och Svanstedt på torsdagen, tas direkt efter nästa tisdags styrelsemöte. I måndagens kontakter med förvaltningscheferna var motståndet mot Witting Larssons försök att förankra sina uppfattningar ganska starkt om än uttalat. Förhoppningarna är naturligtvis ännu mindre att kommundirektörens ombud ska övertygas, men det är inte heller avsikten. Här handlar det om att stå fast vid det kommunen sedan tidigare åtagit sig, men att inte släppa till så mycket mer. Detta lyckas de båda kommunalråden med, eftersom ombudet inser att enda sättet att få en fördelaktigare överenskommelse är att driva en rättslig process mot kommunen. Ingen av de inblandade vill ha en sådan process, även om hotet finns med i förhandlingsbilden.

Tisdagen präglas av ett växelspel mellan parlamentariska kontakter och förvaltningskontakter. Spelet avslutas framåt kvällen i negativ anda tillsammans med Svanstedts ombud. Löftet om att överenskommelsen undertecknas på torsdag morgon räddar situationen för stunden, men förseningen stör presidiets relationer med kommundirektören ytterligare. Däremot kan den politiska oenigheten snarare stärka Svanstedt och ge honom uppfattningen att utgången av ärendet inte är given. 'Sparken' betyder inte alltid 'sparken'.

#### *Förvaltningskontakterna upphör i praktiken*

Tisdagskvällens besked till Svanstedts ombud blir Witting Larssons sista kontakt med honom. Dagen därpå gör hon ett försök att lätta upp stämningen i förvaltningskontakterna, som gått trögt de senaste dagarna. Resultatet av eftermiddagens rundvandring i korridorerna blir en bekräftelse av den känsla hon har sedan tidigare – att förvaltningscheferna tagit ställning för kommundirektören och därför är kritiskt inställda till det mesta hon gör och säger för närvarande. Man kan tänka sig ett bättre utgångsläge för att driva en förankringsprocess i den gruppen.

Efter den överraskande vändningen i kommunstyrelsen på torsdag morgon, går alla Witting Larssons krafter åt till att rädda sig kvar i politiken. I det ganska akuta spelet får förvaltningskontakterna låg prioritet. Det är inte i första hand tjänstemännen som behöver övertygas. Bortsett

från några kortare träffar med kanslichefen upphör styrelseordförandens förvaltningskontakter onsdagen den 14 januari.

## **Regionen, staten och EU**

Två möten på regional nivå är bokade för kommunstyrelsens ordförande den aktuella perioden, varav ett genomförs. Övriga deltagare blir förvånade över hennes närvaro, men mötet har ingen påverkan på vad som händer i Kulinge. Witting Larsson koncentrerar sitt agerande till hemmaplan, och om hon går utanför kommunen är det fortfarande inom det egna partiet. När det gäller de statliga kontakterna och EU-kontakterna är detta inte unikt för de här två veckorna. I det 'vardagliga' arbetet är de statliga kontakterna få och EU-kontakterna nästan obefintliga. Under de här veckorna finns det ingen anledning att ändra på det.

## **Mediakontakter**

Från början driver kommunstyrelsens ordförande två parallella förankringsprocesser i sina mediakontakter. Sedan tidigare försöker hon förankra sin uppfattning om vad som hänt i den så kallade Ödesaffären. Det gör hon med varierande framgång. Tidningarna beskriver händelseförloppet på i stort sett samma sätt som Witting Larsson, men problemet är hennes egen eventuella delaktighet i och vetskap om det som skett. Här pågår definitivt konkurrerande förankringsprocesser, i första hand initierade av andra politiker i kommunen.

Den andra förankringsprocess Witting Larsson driver i sina mediakontakter gäller hanteringen av kommundirektören, från torsdagens samtal till måndagens pressmeddelande. För att få förståelse för den hanteringen krävs dels att uppfattningen om vad som faktiskt hänt får förfäste, dels att presidiet får acceptans för sitt sätt att skilja kommundirektören från sin tjänst. Den senare delen i Witting Larssons mediakontakter tar fart vid lunchtid, måndagen den 12 januari.

Både när det gäller hennes egen del i det som hänt och inte hänt, och hanteringen av kommundirektören, är konkurrerande förankringsprocesser igång. I de flesta enskilda frågor verkar de dessutom ha ett tydligt för-

språng. Witting Larsson har inte haft något intresse av att tidningarna ska skriva om detta. Det finns det däremot andra som har. Hennes agerande gentemot media handlar därför nästan uteslutande om att reagera på uppgifter och uttalanden från andra. Hon kommer i ett medialt underläge redan från början. Det finns nog flera anledningar till att det är svårt att vända ett sådant underläge. Som tidningsläsare, radiolyssnare och TV-tittare tenderar vi att tro på det vi läser, hör och ser. 'Ingen rök utan eld', är ett gångbart uttryck, även om vi egentligen vet att allt som framförs i media inte är riktigt. Om det visar sig att en påstådd uppgift är felaktig, är skadan redan skedd för den utpekade. Dels tenderar sådana nyheter att få mindre utrymme än deras föregångare. Dels finns de första bilderna kvar vid sidan av de nyare, även om de är motstridiga.

En viktig detalj i kontakterna med media är det pressmeddelande vice ordförande Andreasson författar, men som båda kommunalråden står bakom. Tidsbrist och vetskapen att Andreasson har lång erfarenhet av personalfrågor, gör att Witting Larsson själv kontrollerar formuleringarna lite slarvigt.

### *Svårt i radio och TV*

Kontakterna med media går som en röd tråd genom styrelseordförandens liv under hela studieperioden, även om hon under långa perioder av dagarna inte är tillgänglig för journalisternas frågor. När det gäller media tappar Witting Larssons egen förankring kraft på ett sätt som inte är fallet i övriga kategorier av kontakter, möjligen undantaget förvaltningskontakterna. En anledning kan vara att det är stor skillnad på tidningsintervjuer å ena sidan, och radio- och TV-intervjuer å andra sidan. Det är skillnader mellan radio och TV också, men gemensamt har de snabbheten och det obefintliga utrymmet att rätta till ett uttalande. Det gäller särskilt i direktsändning. Tidningarnas del av Witting Larssons mediakontakter är större när arbetet rullar på som vanligt, än nu när det är något speciellt på gång.

Riktigt problematiskt blir det på onsdagen, då mediakontakterna dominerar av eftermiddagens direktsända intervjuer i radio och TV. Det blir ganska tuffa drabbningar. Trots att Witting Larsson på förhand är orolig att intervjuerna ska utvecklas precis som de sedan gör, är hon inte riktigt förberedd för situationen. Av den berättelse som under början av veckan växer till nästan en timme, finns ingen halvminutsversion. Möjligen är det



ett omöjligt krav att ställa, men det är precis det krav som ställs för att radio- och TV-intervjun ska fylla den önskade funktionen i en viktig förankringsprocess. Annars skadar intervjuerna mer än de hjälper henne. I dagens mindre lyckade förankring spelar naturligtvis de konkurrerande förankringsprocesserna en viktig, för att inte säga avgörande, roll. Det är i hög grad andra politikernas och tjänstemäns utspel som styr vilken nivå journalisterna håller i intervjuerna och vad de ska handla om.

På torsdag förmiddag är Ann-Charlotte Witting Larsson sysselsatt med en trilskande kommunstyrelse och vid lunchtid går hon hem för några dagars vila. En effekt av frånvaron blir att utrymmet i media blir större för de konkurrerande förankringsprocesserna, och att man får ytterligare en sak att diskutera och spekulera kring. Witting Larssons pressmeddelande på söndag eftermiddag, om den kommande avgången, blir också något att kommentera och diskutera. Eftersom frånvaron mellan torsdag lunch och tisdag lunch också innebär en frånvaro från den mediala debatten, sker kommenterandet och diskuterandet på andras villkor.

När Witting Larsson kommer tillbaka på tisdagen får hon ytterligare ett problem på halsen, och det tar vägen via media. Under kvällen blossar en debatt upp om vem som företräder partiet på kommunal nivå. Den tilltänkte efterträdaren på posten som kommunstyrelsens ordförande är mycket bestämd i sin uppfattning, att Witting Larsson bör kliva åt sidan snarast. Han får dessutom stöd av flera inflytelserika personer inom Kulingemoderaterna. Den sittande ordföranden är lika bestämd om att hon ska ha kvar sitt uppdrag tills revisionsrapporten är färdigbehandlad. Hon nämner inte att hon tycker att utnämmandet av en ny gruppordförande skett på ett stadgevidrigt sätt. Det kunde annars varit ytterligare en krydda i den redan välpeprade och intensivt kokande partigrytan.

Witting Larssons problem i mediakontakterna är desamma som tidigare; hon vill förklara skeenden på ett sätt som inte lämpar sig för en radio- eller TV-intervju. De konkurrerande förankringsprocesserna är mer anpassade och vinner bland annat därför mark. Ordförandens försök att förankra sina åsikter i media underlättas inte heller av att det finns en journalistisk ambition att granska och kritisera den högsta politiska ledningen på ett sätt som inte är fallet för dem som driver de konkurrerande processerna. I journalisternas strävan att granska – och eventuellt också att fälla – den ledande politikern är de konkurrerande processerna snarast en till-

gång. Någonstans ska journalisterna få sina uppgifter ifrån – om Witting Larsson, Svanstedt, Broberg och alla andra.

När journalisten och politikern egentligen diskuterar lite olika saker och båda sidor har rätt utifrån sin utgångspunkt<sup>38</sup>, upplevs kommunstyrelsens ordförande som en förlorare. I det här, framför allt partiinterna, bråket har Witting Larsson aldrig haft initiativet och hon tvingas ideligen reagera på, och försvara sig mot, andras agerande.

### *Lite tuffare blir mycket snällare*

Tisdagskvällens diskussioner i radio fortsätter i onsdagens tidningar, och styr vilka kontakter som ska prioriteras idag. Mediakontakterna finns med i vanlig ordning, men blir ovanligt intensiva i och med invigningen av kommunens medborgarkontor. Nytt för dagen är att kommunstyrelsens ordförande slår tillbaka en aning mot journalisterna, när hon undrar hur politiker ska bete sig om de samtidigt ska låta tjänstemännen sköta sitt arbete utan politisk inblandning *och* ha full kontroll över vad de gör hela tiden. Det är en liten, men märkbar skillnad i attityden mot journalisterna.

Torsdagen den 22 januari blir ytterligare en paus i Witting Larssons mediakontakter. Hon är hemma hela dagen och laddar inför kvällens möte med förbundsstyrelsen i Regioborg. Mötet resulterar i att hon hoppar av distriktets riksdagslista, vilket i sin tur resulterar i att mediakontakterna helt förändras. Journalisterna har inget att vinna på att pressa Witting Larsson efter de skriftliga beskederna om hennes avgång, och hon får därför utrymme att berätta om den senaste tiden och vad som eventuellt kan komma att hända i framtiden. Den närmaste tiden innehåller åtminstone ingen politik, varken på kommun- eller riksdagsnivå. Om det politiska livet ser ut som de senaste veckorna, är det kanske en befrielse?

### **Inte mycket i övrigt**

Inom den nionde kategorin – kontakter med lokala företagare – är det stiltje under de två studerade veckorna. Inga sådana kontakter är plane-

---

<sup>38</sup> Den nyvalde gruppleddaren hävdar att han är nyvald gruppleddare, medan kommunstyrelsens ordförande hävdar att hon är kommunstyrelsens ordförande. Journalisternas huvudfråga – 'Vem företräder moderaterna i Kulinge?' – förblir obesvarad.

rade när perioden inleds och situationen inbjuder inte kommunstyrelsens ordförande att ta några.

Alla kontakter som inte går att klassificera inom någon av de nio kategorierna, samlas i 'övriga kontakter'. Under perioden 12–23 januari har Ann-Charlotte Witting Larsson fyra sådana, av varierande betydelse för händelseförloppet. Precis innan hon går hem på torsdagen blir hon intervjuad av en forskare som tillsammans med några kollegor skriver en bok om kommunpolitik och kommunpolitikens villkor.

Dagen efter besöker hon en läkare, vilket blir periodens tydligaste exempel på att det är svårt att skilja på en styrelseordförandes arbete och fritid. Egentligen är det väl privatpersonen som går till läkaren, men det påverkar hennes uppdragsutövning i hög grad eftersom läkaren sjukskriver henne. Sjukskrivningen, och inte minst att den avbryts efter några dagar, påverkar kontakterna inom en rad andra kategorier. Den tredje 'övriga' kontakten tangerar ett annat problem med att studera kommunstyrelsens ordförande genom att dela in kontakterna i kategorier. Genomgången med de fackliga representanterna den sista dagen av studien, är på gränsen till en förvaltningskontakt eftersom samtliga är anställda i den kommunala förvaltningen. Vid det här mötet är det tydligt att de företräder sina fackliga organisationer och då är det egentligen inga problem med kategoriseringen.

Witting Larssons fjärde kontakt som inte ingår i en förutbestämd kategori, är lika självklar som komplicerad. Den är dessutom av metodologisk karaktär och diskuteras i *Appendix*. Kommunstyrelsens ordförande har kontakt med *mig* under stora delar av de två veckor jag beskriver i den här boken. Det är en kontakt där graden av aktivitet varierar, från ren observation till samtal om det observerade, och ingen annan kontakt sker utan att jag är i närheten. Det är naturligtvis poängen med skuggningen, men ändå värt att notera.

## Värt att notera i efterhand

Vem håller ordning på våra politiker? Det givna svaret i en demokrati är naturligtvis väljarna – i teorin. I praktiken fungerar det inte riktigt så. Vem höll ordning på till exempel Ann-Charlotte Witting Larsson i Kulinge eller på Mats Hulth i Stockholm?

(Ledare i Storstads-Posten 1998-02-27, sidan 2)

Jag avbryter min skuggning av kommunstyrelsens ordförande i Kulinge fredagen den 23 januari klockan 18.30. Vi skiljs åt i regnet utanför TV4:s lokaler och det känns aningen tomt och konstigt efter två mycket händelserika veckor. Jag undrar hur det känns för henne. Medan jag trampat rakt in i en miljö som verkar regisserad för en givande och spännande skuggning, har hon förlorat jobbet och (åtminstone för en tid framöver) tappat sin politiska plattform i hemkommunen. Regnet måste kännas ännu blötare, ännu kallare för henne och övriga som förlorat sitt arbete eller politiska uppdrag i Kulinge under de senaste veckorna.

Fredagen den 23 januari slutar den berättelse jag egentligen vill berätta, den jag har underlag för genom min skuggning. Kulinge har en kommunstyrelseordförande som tvingas lämna sitt uppdrag den 5 mars och vars efterträdare i praktiken är utsedd, en vice ordförande som redan tvingats avgå och där socialdemokraterna har två tänkbara kandidater, en revisionsrapport om Ödesaffären på gång inom de närmaste dagarna samt en 'sparkad' kommundirektör som inte är speciellt sparkad längre utan kanske till och med på väg tillbaka. En del av de frågetecken som finns kvar försöker jag räta ut på följande sidor, där jag beskriver vad som händer kommunledningen i Kulinge när jag avslutat min skuggning. Eftersom jag därefter befinner mig på behörigt avstånd från kommunhuset i Kulinge, bygger beskrivningen på skriftliga dokument som sammanträdesprotokoll och tidningsartiklar samt muntliga beskrivningar från flera av de inblandade.

### Den enes död ...

Dagen efter min skuggning i Kulinge avslutas, håller moderaterna i Norra delen av Länet stämma i Regioborg – utan sin ordförande. Vice ordföran-

de Leif Björkman, kommunalråd i Grannkommunen, leder mötet och blir i och med Witting Larssons påtvingade avhopp uppflyttad till andra plats när partiets riksdagslista slås fast. Det innebär mycket goda chanser till en riksdagsplats efter höstens val. Stämman blir en lugn tillställning när den enda presumtiva konflikten är utagerad dagen innan, och nomineringskommitténs ordförande konstaterar det Witting Larsson redan vid sitt sista möte med förbundsstyrelsen uppfattade som en uppmaning:

Ann-Charlotte är en vinnartyp. Hon är en person som inte gärna vill ta stryk vid ett sådant tillfälle. Jag är inte förvånad att hon till slut hoppade av.

(Nils-Erik Ilgren i Storstads-Posten  
1998-01-25, sidan 13)

För Kulinges del blir resultatet av stämman en trolig plats i det nya regionfullmäktige (i Nya Stora Länets) för Witting Larssons tänkta efterträdare på hemmaplan, Marcus Öhrn.

Öhrn och de andra i både den gamla och den nya kommunledningen är föremål för mängder av insändare i traktens tidningar. Ofta har skribenterna bestämt sig för vem eller vilka som är skurken i dramat, i de flesta fall de tre som faktiskt fått lämna sina uppdrag. En av insändarna sticker dock ut från mängden genom ett uttalat missnöje med de flesta inblandade – gamla som nya, politiker som tjänstemän:

... jag tror icke en enda sekund på att kommunalrådet fru Ann-Charlotte Witting Larsson har varit okunnig om affären. Jag har varit kritiskt inställd till kommundirektören, därför att han enligt min uppfattning har gått i ledband hos kommunalrådet och framför allt hos kommunfullmäktiges maktfullkomliga ordförande. /.../ Sedan återstår att se om fullmäktige godkänner moderaternas förslag till nytt kommunalråd. Jag hoppas inte det.

(Per C Nilegård i Storstads-Posten 1998-01-25, sidan 10)

Hur kommunmedborgarna i allmänhet uppfattar det som hänt är osäkert, men det är nästan uteslutande negativa åsikter som ventileras. Storstads-Posten anordnar till exempel ett telefonväkteri där alla verkar kritiska, utom en person som är säker på att alltihop är ett stort missförstånd. Vilket motiv skulle de inblandade politikerna ha för att agera som det påstås att de gjort, undrar han.

### *Med 'facit' i hand*

På tisdag morgon, den 27 januari, ligger den på mitt och andra nyfikna personers bord – den med spänning och kanske fruktan emotsedda *revisionsrapporten*. 'Granskning, delar av exploateringen av Ödeby Brunn' är rubriken. I korthet beskriver revisorerna ett händelseförlopp som liknar *Sagan* jag berättar i Del I, och man gör dessutom en bedömning av enskilda personers inblandning och eventuella skuld. De tydligaste anklagelserna riktas mot kommundirektör Niklas Svanstedt. Det framkommer inte så mycket om vad han gjort och sagt, men desto mer som tycks tala för att han ljugit om sin egen inblandning i flera fall. Revisorerna hävdar att det är "... sannolikt att Svanstedt haft en helt annan roll i händelseförloppet än den han själv gör gällande" (sidan 7).

Den före detta ledamoten i kommunstyrelsen och ordföranden i Kexabs styrelse, Karl-Bertil Sellman, anklagas dels för att ha överträtt sina befogenheter när han ingick ett avtal för Kexabs räkning, dels för att ha underlåtit att informera kommunstyrelsen om flera av de ingångna avtalen.

När det gäller de fortfarande aktiva politikerna lyfter revisorerna fram en rad indikationer på att kommunstyrelsens ordförande *Ann-Charlotte Witting Larsson* borde ha känt till mer än hon själv hävdar. Avsnittet om hennes inblandning avslutas med följande mening:

Sammantaget går det inte att frigöra sig från misstanken att Witting Larsson varit införstådd med vad som hänt och vad som skulle äga rum.

(Granskning, delar av exploateringen  
av Ödeby Brunn, sidan 6)

Vice ordförande Ulf Andreasson antas i stort sett ha vetat detsamma som sin kommunalrådskollega. Kontentan av rapporten – och det sätt den refereras i media – är att kommundirektören är 'skurken', men att båda kommunalråden måste ha känt till vad som försiggick. De känner ju till nästan allt annat som händer i kommunen.

## Ordinarie ordförande har blivit förhindrad ...

Med anledning av att ordinarie ordförande har blivit förhindrad att fullfölja sammanträdet och vice ordförande ej är närvarande utser arbetsutskottet Lena Gröndal (mp) till ordförande för de ärenden som återstår att behandlas vid dagens möte.

(ks au 1998-01-27, § 35)

Ledamöterna i kommunstyrelsens arbetsutskott hinner skumma igenom revisionsrapporten före tisdagsmorgonens sammanträde, men den är inte tänkt att behandlas där. Mötet blir ändå dramatiskt då Witting Larsson, på väg ut ur rummet för att hämta ett glas vatten, kollapsar och förs till närmaste lasarett. Det kanske är symptomatiskt att hennes sista resa från kommunhuset sker i ambulans. Under dagen kan Witting Larsson dessbättre återvända till hemmet, men nu tycker hon att det får vara nog med kommunpolitik för ett tag framöver.

Journalister och andra börjar analysera vad som gått snett i Kulinge och varför man hamnar i en situation där de två ledande politikerna tvingas avgå och mycket talar för att den högste tjänstemannen inte heller kommer tillbaka till sitt arbete. Från Storstads-Postens sida menar man att det stora problemet inte har med den aktuella byggaffären att göra. Tidningen tycker sig istället se en tendens i många kommuner, att makten över vad som händer och inte händer på det lokala planet koncentreras till ett fåtal personer – ofta bara kommunstyrelsens presidium och den ledande tjänstemannen (jämför resonemanget i *Kontakter och förankring* ovan). Påståenden om att den kommunala demokratin delvis är satt ur spel återkommer med jämna mellanrum de närmaste månaderna och kommer inte att gå spårlost förbi diskussionerna i Kulinges politiska församlingar.

### *Välbesökt fullmäktigesammanträde*

Torsdagen den 29 januari håller kommunfullmäktige i Kulinge sitt första sammanträde efter uppståndelsen kring Ödesaffären. Många väntar sig nog heta diskussioner om det som hänt, om den färska revisionsrapporten och om makten i Kulingemoderaterna.<sup>39</sup> Åhörarplatserna fylls snabbt, men

---

<sup>39</sup> När kommunstyrelsens ordförande återkom efter sin sjukskrivning kritiserades hon bland annat av den nyvalde ordföranden i partiets fullmäktige-grupp, Marcus Öhrn, för

eftersom varken kommunstyrelsens ordförande eller vice ordförande är med på sammanträdet finns det ingen att kritisera och ingen att försöka tvinga till avgång. Båda kommunalrådets skrivelser om att bli befriade från sina uppdrag tas upp till behandling. Fullmäktige befriar Andreasson från samtliga uppdrag med omedelbar verkan och Witting Larsson från uppdragen som ledamot och ordförande i kommunstyrelsen från och med 5 mars (§ 8). I praktiken har dock Andreasson varit borta sedan två och en halv vecka, och Witting Larsson kommer inte att visa sig i kommunhuset under februari. Val av ny vice ordförande beräknas ske tidigast vid kommunstyrelsens sammanträde om knappt två veckor.

Redan vid det dramatiska styrelsesammanträdet den 15 januari fråntogs Witting Larsson och Andreasson uppdraget som förhandlingsdelegation, med det närmast förestående ärendet att förhandla med kommundirektören om hans vara eller icke vara i kommunen. Samtidigt beslutade styrelsen att befria kommundirektören från sin arbetskyldighet, längst till och med den 15 februari. Därmed undanröjdes det akuta förhandlingsbehovet, men nu måste parterna snart få till stånd en slutlig uppgörelse. Den 3 februari utser därför kommunstyrelsen en socialdemokrat, en moderat och en miljöpartist att föra de fortsatta förhandlingarna med kommundirektören och att tills vidare också vara styrelsens förhandlingsdelegation.

Några dagar senare fattar åklagarmyndigheten i Storstad beslut om att inleda en förundersökning kring den så kallade Ödesaffären. Brottsrubriceringen är *trolöshet mot huvudman*. Därmed blir det faktiskt ett rättsligt efterspel till affären, som hittills hållit sig inom kommunens gränser och i första hand handlat om förtroenden – eller snarare brutna förtroenden.

### *Reaktioner på rapporten*

När fullmäktiges valda revisorer lämnar ifrån sig revisionsrapporten till kommunstyrelsen i slutet av februari ger de styrelsen två veckor på sig för ett yttrande. Den 10 februari är det dags för styrelsen att diskutera innehållet i rapporten och i viss mån de skrivelser som inkommit i ärendet från Niklas Svanstedt, Karl-Bertil Sellman och Ann-Charlotte Witting Larsson.

---

att klamra sig fast vid makten över partiet. "Nu säger hon att hon ska sitta kvar februari ut. Jag kan meddela att efter den 29 januari [fullmäktiges sammanträde] företräder hon inte moderaterna i Kulinge längre" (Storstads-Posten 1998-01-21, sidorna 1 och 10).



Det är varken utrymmesmässigt möjligt eller relevant att här referera stora delar av skrivelserna, så jag ska försöka sammanfatta dem mycket kort. Ulf Andreasson sänder samma dag en skrivelse direkt till revisorerna som jag tyvärr inte fått tillgång till.

Kommundirektör Svanstedt får hårdast kritik i rapporten och är själv också hårdast i sin bedömning av det som skrivs. Dels hävdar Svanstedt att han varken lämnat några direktiv eller godkänt någon främmande post på fyra miljoner kronor i hyresavtalet. Dels är han kritisk mot hur revisionen gått till och inte minst Omrevs inblandning.

Obevisade påståenden och otydliga uttalanden som inte kan styrkas med fakta utnyttjas för att styrka den tes som OMREV okritiskt tagit till sig utan att pröva alternativa förklaringar till olika personers göranden och låtanden. /.../ Jag kan inte heller förstå hur en rapport som för fram så allvarliga beskyllningar kan publiceras utan att de utpekade först ges tillfälle att yttra sig över förslaget. Följden blir givetvis att vi som ifrågasätts utpekats i massmedia och får en stämpel på oss som kommer att följa oss resten av livet.

(ur Niklas Svanstedts skrivelse till kommunstyrelsen 1998-02-06)

Karl-Bertil Sellman, före detta kommunstyrelseledamot och ordförande i Kexab, konstaterar i en ganska kort skrivelse förbilligandet och den påstådda kompensationen. När det gäller förbilligandet har detta inte skett för att Privab haft dålig ekonomi, utan för att bolaget inte ville betala mer än nödvändigt. En god affär, helt enkelt. Något åtagande för kommunen eller Kexab har inte gjorts enligt Sellman, och någon kompensation har inte förekommit.

Bokens huvudperson, kommunstyrelsens avgående ordförande Ann-Charlotte Witting Larsson, har författat den längsta skrivelsen. Med allehanda protokollsutdrag och argumentation vill hon visa att hon länge var ovetande om vad som hände och att hon sedan agerade på enda tänkbara sätt, *utom* när det gäller den formella behandlingen av kommundirektören.

Jag vidhåller alldeles särskilt att förtroendekrisen visavi Niklas Svanstedt var av sådan dignitet att ett fortsatt samarbete var helt uteslutet. I belysningen av vad som sedan följt kan jag konstatera att det fanns en *brist i formen för handläggningen*. I sak vidhåller jag riktigheten i att förtroendekrisen var skäl till att Niklas Svanstedt måste frånträda sin tjänst. I min värld finns *ingen 'prislapp' på förtroende*. Där-

för är hans anställningsavtal inget skäl till att inte fullfölja frånträdet.

(ur Ann-Charlotte Witting Larssons skrivelse till kommunstyrelsen 1998-02-09, *mina kursiveringar*)

Witting Larsson kritiserar också revisorerna, dels för att de inte gjorde ett grundligare arbete 1993 och redan då utredde förbilligandet och dess konsekvenser, dels för att de låtit kommunfullmäktiges ordförande Jakob Leander vara med vid ett av sina sammanträden. Witting Larsson hävdar dessutom att Leander använt uppgifter från sammanträdet i den politiska debatten, i syfte att tvinga fram de båda kommunalrådets avgång. Även Niklas Svanstedt är i ett senare skede kritisk mot hur Leander utnyttjat revisorerna för sina egna politiska syften.

Utöver de enskilda personernas skrivelser vill fem partier kommentera ärendet utan att ta det till sammanträdesprotokollet.<sup>40</sup> Från socialdemokraternas sida menar man bland annat att 'deras' kommunalråd Ulf Andreasson troligen inte hade samma information som en del andra politiker, "... då det politiska läget var sådant att socialdemokraterna totalt sett inte hade ordentlig insyn och inflytande". Centerpartiet uttrycker en skepsis mot rapporten, eftersom partiet anser att slutsatserna är för dåligt underbyggda och skapar ytterligare frågor snarare än klarhet. Dessutom vill centerpartisterna ha Jens Brobergs roll utredd, vilket inte alls görs i rapporten.

Kristdemokraterna kommenterar inte innehållet i revisionsrapporten eller händelseförloppet över huvud taget. Istället påpekar de hur viktigt det är med en större öppenhet och insyn i kommunen samt att den politiska makten måste fördelas på fler personer än tidigare. Betydligt mer detaljerat går vänsterpartiet in på vad som sägs – och framför allt vad som inte sägs – i rapporten. De menar att den väcker fler frågor än den besvarar och exemplifierar med 38 nyväckta eller obesvarade frågor. En fortsatt och utvidgad granskning efterlyses. Folkviljan i Kulinge, avslutningsvis, formulerar ett "... helhjärtat instämmande i Vänsterpartiets vända över att rapporten i grund skapar fler frågetecken än den ger svar".

Kommunstyrelsens gemensamma yttrande över revisionsrapporten innehåller inga sakfrågor utan en mer allmän, svag kritik av att en del slut-

---

<sup>40</sup> Styrelsen beslutar "... att samtliga partier i kommunstyrelsen, även de utan ordinarie ledamot får bilägga kommentarer till paragrafen" (ks 1998-02-10, § 33).

satser vilar på rena antaganden. Dessutom konstaterar styrelsen att rapporten visar att felaktigheter begåtts, men att det saknas svar på frågorna 'hur?', 'av vem?' och 'varför?'. I arbetsutskottets förslag till beslut finns en formulering – "Kommunstyrelsen anser att revisorernas bedömningar i huvudsak synes rimliga ..." (ks au 1998-02-10, § 67) – som styrelsen stryker innan den fattar sitt slutliga beslut. Uppmaningen till revisorerna blir att arbeta vidare för att få fram fler fakta, i den mån de tycker att det är meningsfullt.

Det är tydligt att en majoritet i kommunstyrelsen i första hand vill blicka framåt och vända det som hänt till något positivt för det framtida politiska arbetet. Därför trycker man speciellt på fem principyttranden: om den politiska ledningens ansvar, om spridning av det politiska inflytandet, om ansvar *och* frihet för alla anställda, om att anställda inte ska acceptera direktiv som går emot lagar och regler samt om att kommunal verksamhet ska ledas av förtroendevalda i nämnder, inte av bolagsstyrelser. Den del av rapporten som rör en av de flitigast förekommande aktörerna i Sagan om Ödeby Brunn, Kexab, väljer styrelsen att inte kommentera, med hänvisning till att bolaget revideras i annat sammanhang. Med detta hoppas majoriteten att Ödesaffären ska vara utagerad för kommunstyrelsens del.

Dagen efter kommunstyrelsens sammanträde träffas revisorerna och beslutar att *inte* gå vidare med sin granskning. I slutet av februari ska gruppen möta fullmäktiges presidium och bland annat presentera sitt slutyttrande.

#### *Att vara eller inte vara kommundirektör*

Den 17 februari, en vecka efter kommunstyrelsens sammanträde, är det dags för den nya förhandlingsdelegationen att presentera resultatet av förhandlingarna med kommundirektören, som enligt tidigare styrelsebeslut är befriad från sin arbetskyldighet till den 15 februari. Styrelsen skjuter på beslutet om direktörens framtid ytterligare några veckor genom att förlänga arbetsbefrielsen till den 5 mars, dagen efter det extra styrelsesammanträde som man samtidigt beslutar om. Då ska ärendet definitivt avgöras. Själv är kommundirektören nöjd med beslutet eftersom han väntar på tydliga politiska besked.

Det som betyder något för mig är om det finns ett förtroende för mig från politikerna. När det gäller skuldfrågan har alla grävt ner sig i sina skyttegravar, och lär inte ändra sig. Men jag har ett rent samvete ...

(Niklas Svanstedt i Storstads-Posten  
1998-02-18, sidan 10)

Storstads-Posten ägnar också utrymme åt hur mycket det kan komma att kosta Kulinge kommun om man inte låter kommundirektören återinträda i arbete. Full lön i ytterligare ett och ett halvt år och en avtalad visstidspension tills han fyller 65 år kostar 5,5 miljoner kronor om han inte får några andra inkomster. Vad som inte nämns är att kommunen naturligtvis får dessa kostnader oavsett om kommundirektören arbetar eller inte. Det kommunen 'inte får något för' är den tid Svanstedt har kvar på sitt visstidskontrakt, det vill säga ett och ett halvt år. Även kommunens eventuella kostnader för de båda avhoppade kommunalråden redovisas. Kostnaderna kan maximalt, om de inte skaffar sig andra inkomster, bli 300 000 kronor för Andreasson och cirka tre miljoner kronor för den yngre Witting Larsson.

Samma dag meddelar Witting Larsson i en skrivelse att hon tidigarelägger sin avgång som ledamot och ordförande i kommundirektionen, från 5 mars till 27 februari.

## Bakläxa

Arbetet med att få fram en slutlig revisionsrapport fortsätter och revisorerna träffar som planerat fullmäktiges presidium den 24 februari. Efter mötet beslutar revisorerna att skicka tillbaka rapporten till kommunstyrelsen för att få ett mer utförligt yttrande, dels om varför fullmäktige inte fått all den information de borde om Ödebyärendet, dels om Kexabs inblandning. Styrelsens konstaterande att Kexab revideras i annat sammanhang räcker inte – revisorerna vill att kommunstyrelsen uttalar sig om bolagets roll i Ödesaffären. Beslutet att begära ytterligare ett yttrande från styrelsen gör att den slutliga behandlingen i fullmäktige skjuts på framtiden.

Socialdemokraterna har inte haft något kommunalråd sedan Ulf Andreassons tvingades avgå i mitten av januari. Två kandidater har varit tämligen givna redan från början, men partiet tar god tid på sig att välja

vem som ska efterträda Andreasson. Vid arbetarekommunens årsmöte 1 mars är det dags för en sluten omröstning där förhandsfavoriten Jonathan Korneliusson får medlemmarnas förtroende i strid med Inga-Lill Ernelind, arbetarekommunens ordförande. I sina första kommentarer väljer Korneliusson, som formellt kommer att utses till kommunstyrelsens vice ordförande vid fullmäktiges sammanträde 5 mars, att återkomma till styrelsens principyttranden för framtiden.

Nu krävs öppenhet och spridning av makten. Det verkar som partierna känner ett gemensamt ansvar för att genomföra detta i Kulinge i dag. Det finns ett helt nytt samarbetsklimat i kommunen efter den affären. Många tjänstemän har sagt att det är lättare att gå till jobbet nu.

(Jonathan Korneliusson i Storstads-Posten  
1998-03-02, sidan 10)

En fråga som fortfarande inte är löst är huruvida kommundirektör Svanstedt har något arbete att gå till. Kommunstyrelsen kallas till ett extra sammanträde den 4 mars för att diskutera frågan. Kristdemokraterna är det enda partiet som inte vill uttala sig om man har förtroende för Svanstedt. Deras förslag att först anlita en arbetsrättsjurist och därmed avvakta med förtroendefrågan avslås. Övriga partier är sinsemellan splittrade. Centern, miljöpartiet och vänsterpartiet uttalar sitt förtroende och vill att kommundirektören fortsätter arbeta, medan socialdemokraterna, moderaterna, folkpartiet och folkviljan saknar förtroende för honom. Även om inget beslut fattas – styrelsen konstaterar att förhandlingsdelegationen fortsätter förhandla med kommundirektören – innebär ställningstagandet från de största partierna i praktiken att *Svanstedt inte kommer att fortsätta sitt arbete i kommunen.*

En kommundirektör måste ha partiernas förtroende annars funkar det inte. Jag är besviken. Nu återstår det bara att förhandla om en upplösning av mitt avtal.

(Niklas Svanstedt i Storstads-Posten  
1998-03-05, sidan 12)

Hela den gamla kommunledningen – kommundirektören och de två kommunalråden – är nu definitivt borta från den offentliga scenen i Kulinge. Politikerna är i praktiken ersatta, men på tjänstemannasidan är det oklart hur det kommer att se ut i framtiden.

I början av mars aktualiseras också frågan om kommunens fastighetsförvaltning och en tjänstemannagrupp bildas för att utreda en mer samlad förvaltning. Det skulle innebära att Kufab eller Tekniska kontoret tar över den andra partens fastighetsbestånd, men det steget försvåras av ansträngda relationer mellan cheferna för de båda enheterna. Båda sitter med i utredningsgruppen som inleder sitt arbete den 4 mars.

Dagen därpå är det dags att formellt ersätta kommunstyrelsens presidium. Fullmäktige väljer då som väntat *Marcus Öhrn* (m) till ordförande i kommunstyrelsen och *Jonathan Korneliusson* (s) till vice ordförande (kf 1998-03-05, § 12).

### **Tystnad råder, tyst det är i huset?**

Några dagar senare väljs samma personer, Öhrn och Korneliusson in i kommunstyrelsens arbetsutskott och utses dessutom till dess presidium. De två nya kommunalråden är på plats, men har knappt börjat arbeta förän det börjar blåsa runt arbetsutskottet.

Den bild kommunstyrelsen vill skapa av det nya klimatet i kommunen – med öppenhet och makt spridd till många händer – får sig en törn 10 mars, då *Storstads-Posten* berättar om ett möte kommunstyrelsens arbetsutskott haft med förvaltningscheferna i mitten av februari. Detta är alltså under en period då *Witting Larsson* och *Andreasson* avgått, men *Öhrn* och *Korneliusson* ännu inte tillträtt. De närvarande personer tidningen pratat med verkar överens om ämnet som diskuterades: problemet med alla rykten om anställda och politiker som florerar. Politikerna i arbetsutskottet är däremot inte överens om vilket budskap som förmedlades till cheferna. Enligt de mest upprörda ska det ha varit att uppgiftslämnandet till media måste upphöra, och "... att det blir synd om den tjänsteman som avslöjas med att läcka information" (*Storstads-Posten* 98-03-10, sidan 11).

Andra verkar ta mindre allvarligt på mötet och flera av de inblandade politikerna hävdar att deras budskap har missuppfattats – de har inte sagt något som inskränker meddelarfriheten eller källskyddet. Mötet ventileras i *Storstads-Posten* ytterligare några dagar och det kommer fram att det är fullmäktiges ordförande *Jakob Leander* (s) samt *Jens Broberg*, VD i Kufab och tidigare i Kexab, som drabbats av ryktesspridning och 'mobbing'. I *Brobergs* fall handlar det i första hand om uppgifter kring en rad resor han

ska ha gjort med entreprenörer som fått uppdrag av kommunen. Många verkar tycka att Broberg och Leander kommit lindrigt undan i granskningen av den så kallade Ödesaffären. Hur som helst är det en debatt om tjänstemän med munkavle som den nya politiska ledningen i Kulinge inte har råd med. De nytillträdde kommunalråden, Öhrn och Korneliusson, väljer att inte kommentera uppgifterna.

*Samma (gamla) överenskommelse ...*

Till kommunstyrelsens sammanträde den 24 mars har förhandlingsdelegationen och kommundirektören kommit överens om hur de ska skiljas åt och den överenskommelse som skrivs under är i princip densamma som styrelsen 'nästan' skrev under den 13 januari och sedan ratade den 15:e. Kommundirektören har ett särskilt visstidsförordnande till och med den 4 oktober 1999 och till dess måste kommunen betala hans lön – varken man vill eller inte, varken han arbetar eller inte. Därefter har han en visstidspension som räknas ner om han får andra inkomster. Allt det här finns med i kommundirektörens anställningsavtal och är alltså inte speciellt kontroversiellt.

Miljöpartiets och centerns ledamöter, som tycker att kommundirektör Svanstedt ska återinträda i arbete, samt kristdemokraten, som vill avvakta med beslutet och uppgörelsen, deltar inte i kommunstyrelsens beslut (ks 1998-03-24, § 78).

Arbetet med revisionsrapporten går vidare. Revisorerna har krävt ett kompletterande yttrande från kommunstyrelsen och får det vid styrelsens sammanträde den 31 mars. I korthet går yttrandet ut på att kommunstyrelsen inte fått information om nästan någonting och följaktligen inte kunnat lämna informationen vidare till fullmäktige. Det gäller beställningsskrivelsen, förhandlingsbekräftelsen och kalkylen om en kompensation. I och med denna komplettering anser sig kommunstyrelsen vara färdig med revisorernas rapport *Granskning, delar av exploateringen av Ödeby Brunn*. Nu återstår 'bara' den slutliga behandlingen i kommunfullmäktige.

Den behandlingen äger rum 7 april. Talarlistan är lång och många är arga och besvikna över hur de som fullmäktigeledamöter blivit undanhållna avgörande information. Några debatterar huruvida kommundirektören faktiskt borde fått fortsatt förtroende. Folkpartisten Ragnar Kämpe

som från och till varit aktiv i den offentliga debatten kring Ödesaffären, är av en helt annan åsikt när han säger att:

... det hade varit fullständigt orimligt med honom på podiet här i dag. Han har bidragit med en lång rad av serier med bluffande till höger och vänster.

(Ragnar Kämpe i kommunfullmäktige, i Storstads-Posten 1998-04-09, sidan 13)

Trots all ilska över allt och alla, tycker en del att de avhoppade kommunalråden Witting Larsson och Andreasson drabbats allt för hårt. Några menar att dessa två tillsammans med Svanstedt och Sellman bör få komma till tals igen. Eftersom fullmäktige har för vana att avsluta sina möten senast klockan 23.30, och det är ett antal talare kvar så dags, avbryts debatten mitt i ett anförande och kommer att slutföras vid nästa sammanträde.

När det gäller den pågående förundersökningen meddelar en kriminalinspektör från ekoroteln i Borås att de hittills förhört revisorerna och nu kommer att gå vidare med representanter för ABC (Storstads-Posten 1998-04-07, sidan 12). I en skrivelse till kommunstyrelsen 16 april meddelar revisorerna, att de i och med styrelsens kompletterande yttrande nu betraktar granskningen som avslutad.

### Dags att gå vidare?

Ödesaffären och den gamla kommunledningen diskuteras alltmer sällan i de politiska församlingarna och i media. Livet i Kulinge kommunhus börjar kanske återgå till något som liknar 'det normala', men en olöst fråga är om en ny kommundirektör ska anställas. I slutet av april meddelar kommunstyrelsens ordförande Marcus Öhrn att personalkontoret utreder frågan, bland annat vilka uppgifter som legat på kommunens högste tjänsteman och om de kan föras över till andra tjänstemän. Öhrn utesluter inte att kommunen kan klara sig utan kommundirektör, men även andra lösningar diskuteras. Dessutom betalar ju kommunen Niklas Svanstedts lön i ytterligare ett och ett halvt år.

Även utanför kommunen väcker händelserna i Kulinge mindre uppmärksamhet, men vissa efterdyningar till turbulensen går att skönja. Leif Björkman, kommunalråd i Grannkommunen, får i och med att Witting



Larsson tvingas bort en trolig plats i riksdagen i höst. I mitten av maj väljs Björkman till förbundsordförande för moderaterna i Norra delen av Länet, också det ett uppdrag Witting Larsson haft.

Återstoden av fullmäktiges debatt om Ödesaffären går av stapeln vid ett sammanträde den 14 maj och väcker betydligt mindre uppståndelse i media än inledningen av debatten. "Debatten förklaras härefter avslutad och revisionsrapporten läggs till handlingarna" (kf 1998-05-14, § 46). Därmed sätter man från kommunens sida punkt för det här uppseendeväckande ärendet, som skördat åtminstone tre offer – två kommunalråd och en kommundirektör. Officiellt återstår nu bara polisutredningen, som eventuellt kan komma att blåsa eld i den falnande glöden igen.

Vet vi då vad som hänt i den så kallade Ödesaffären under 90-talet? En rad olika versioner av händelseförloppet, och mängder av påstådda förklaringar till varje enskild händelse, gör hela historien svår att överblicka. Det märks om inte annat i *Sagan om Ödeby Brunn* i början av den här boken. Kommunfullmäktiges revisorer har med hjälp av professionella revisorer försökt att reda ut både händelsekedjan och eventuella skuldfrågor, men har inte lyckats på ett sätt som övertygat alla. De utpekade opponerar sig naturligtvis, men även kommunstyrelsen är kritisk i sitt yttrande över revisionsrapporten.

En del slutsatser vilar på antagande och inte på fakta. Rapporten visar på att felaktigheter begåtts, men hur, av vem och varför är inte i alla delar klarlagt.

(ks au 1998-02-10, § 33)

Observera att den här studien inte är ett försök att bringa klarhet i den så kallade Ödesaffären. Att jag berättar *Sagan om Ödeby Brunn* (utan att tillföra nya uppgifter utöver det som redan är offentliggjort) beror på att en viss bakgrund krävs för att förstå det jag i första hand vill förmedla – hur en ledande kommunpolitiker kan förlora sitt uppdrag och en tänkt riksdagsplats.

Det synliga resultatet av vinterns och vårens turbulens i Kulinge kommun är bland annat att två nya kommunalråd tagit över den politiska ledningen och att Kulinge kommun inte har någon arbetande kommundirektör. Om det tillsätts någon ny dröjer det förmodligen ganska lång tid. Tills vidare används Svanstedts tomma kontor som sammanträdesrum och kallas kort och gott *Tomrummet*.

Den 20 september 1998 är det val i Kulinge, precis som i resten av landet. Många hade nog väntat sig att en av de frågor som dominerat nyhetsrapporteringen från Kulinge under året, skulle bli omdebatterad även i valrörelsen. Så blir det emellertid inte. "Vindstyrkan i Ödesaffären blåste bort hela kommunledningen. Men nu har stormen bedarrat. Skandalen anses politiskt avslutad och dyker inte upp i valrörelsen" (Storstads-Posten 1998-09-07, sidan 10).

Valet resulterar i att den borgerliga majoriteten förstärks, i och med att kristdemokraterna ökar från 2 till 7 mandat i fullmäktige och moderaterna ökar från 11 till 13. Centern tappar från 4 till 3, medan folkpartiet behåller sina 4 ledamöter. Kommunalvalets stora förlorare är socialdemokraterna som tappar från 18 till 14 mandat, liksom medborgarpartiet och folkviljan som båda åker ur fullmäktige. Vänsterpartisterna blir 6 istället för 3, medan miljöpartiet tappar – från 6 till 4 mandat.

Under de förhandlingar som följer på valet enas moderaterna, folkpartiet, centern, kristdemokraterna och miljöpartiet om en så kallad valteknisk samverkan, och bildar en konstellation de kallar 'icke-socialistisk allians'. Det resulterar bland annat i att moderaterna tappar sex ordförandeposter gentemot föregående mandatperiod – två till vardera kristdemokraterna och folkpartiet, och en till vardera centern och miljöpartiet.

Kommunstyrelsens ordförande Marcus Öhrn (m) får fortsatt förtroende på sin post, liksom Jonathan Korneliusson (s) som vice ordförande. Öhrn får dessutom överlägset flest röster i personvalet – 1 055 stycken. Närmast i antal röster kommer Inga-Lill Ernelind (s) med 376 och Korneliusson med 262.<sup>41</sup>

I riksdagsvalet blir Leif Björkman från Grannkommunen inröstad från den andraplats på listan som Ann-Charlotte Witting Larsson hade när året började, och i valet till Nya Stora Länets får Marcus Öhrn en plats i fullmäktige.

Under våren och sommaren blev öppenhet ett honnörsord på den politiska, diskuterande arenan, och alla partier ansåg före valet att öppenhet och spridning av makten måste prägla det politiska arbetet i fortsättningen. Den här diskussionen och 'den hårdhänta massmediabevakningen' har också resulterat i planer på en informationsansvarig inom kommunledningsstaben.

---

<sup>41</sup> Totalt röstar cirka 20 600 personer i kommunalvalet i Kulinge 1998.

Hur det går med dessa planer och allt annat i Kulinge kommun återstår att se. En sak är i alla fall säker: det finns gott om material till nästa Kulingerevy. Ett antal grodor låg uppenbarligen gömda i diken på vägen när vi såg föreställningen 'Kulinge grodor' den 10 januari 1998 (se sidan 35). Med olika teknik, och med olika mycket hjälp, försökte grodorna knuffa eller lura upp varandra på den livligt trafikerade motorvägen genom kommunen. En del lyckades hålla sig kvar i diket, en del hamnade på vägen men hann hoppa över till andra sidan, medan några stycken blev, om inte överkörda så åtminstone påkörda och illa tilltufsade. Nu återstår att se, dels hur allvarligt skadade de är och i vilka diken de så småningom dyker upp, dels hur länge grodorna som är kvar i Kulingedikena kan hålla sams och undvika den farliga motorvägen.

# Appendix

## Skuggning – informativt, intensivt och alldeles intill

Alla har gjort det, men de flesta funderar inte så mycket över det och få bryr sig om att skriva om det. Varför skulle de göra det?

Det är som bland andra Rosengren och Arvidson (1983) och Carlsson (1990) konstaterar: alla vetenskapliga data samlas in genom observation i någon form. Detsamma gäller merparten av den information vi dagligen tar till oss, utan att vi kallar det vetenskap. Den här boken handlar inte om observationer i så vid bemärkelse. Den handlar om en mer direkt form av observation av ett skeende samtidigt som det utspelas framför oss. Boken handlar ännu mer specifikt om en observation av en förutbestämd person. Jag väljer att kalla det 'skuggning' eftersom det är ett etablerat begrepp, som beskrivs av bland andra Stewart (1988), och är ganska passande.

Alla har alltså gjort det. Alla har på nära håll studerat *vad* en annan person gör under kortare eller längre tid, och kanske också *hur* hon gör det. Det är ingen vild chansning att de flesta också funderat ett steg till över det de observerat, och ställt sig frågan: '*Varför* gör hon det hon gör?' Resten av den här boken handlar om hur jag gör det alla gör – kanske till och med dagligen – till en viktig del av ett vetenskapligt arbete.

### Vi lär av (var)andra

Det är sällan man får vara först med något. När det gäller vetenskaplig datainsamling är det mestadels positivt. Det viktiga får inte bli att vara ensam om sin insamlingsteknik, utan att använda en teknik – ny eller gammal – som på ett tillförlitligt sätt genererar kunskap om det som ska studeras. Då är det snarast en fördel att andra har prövat tekniken, även om det är i annorlunda miljöer och med annorlunda syften. Genom att den som använt en specifik teknik delar med sig av sina erfarenheter – positiva och negativa – kan tekniken utvecklas och hjälpa kommande forskare att använda den på ett effektivt sätt. Däremot måste varje forskare

sträva efter att finna data och utveckla dem till kunskap som inte varit känd tidigare. Där är det bra att vara först.

När det gäller studier av chefer och ledare har observationstekniken ofta kommit att användas i effektiviseringssyfte. Chefer på olika nivåer inom tillverkningsindustrin studerades flitigt på femtio- och sextiotalet. Några exempel är Ponder (1957) och Kelly (1969), som genomförde rena tidsstudier av chefernas arbete – hur många procent av tiden de ägnade åt produktionen, hur mycket tid de lade på kontakter med personer utanför företaget och hur mycket uppmärksamhet den egna personalen fick. Studierna fyllde dubbla syften: att förstå chefens arbete och arbetssituation samt att upptäcka eventuella möjligheter att effektivisera arbetet. Liknande studier genomfördes av Guest (1956). I något av fallen studerade han cheferna under en dag, i ett annat var den sammanlagda observerade tiden per person 16 timmar – utspridda över en fyramånadersperiod. Det var alltså snarast fråga om 'stickprovsobservationer'.

I de tre studier som nämnts var forskarna på det klara med vilken typ av data de letade efter – observationerna var redan från början ganska strukturerade. Från den här tidsperioden, då det uppenbarligen rådde hög aktivitet bland chef- och ledarskapsforskarna, finns också flera exempel på mer ostrukturerade observationer. Dalton (1959), Sayles (1964) och Hodgson med flera (1965) hävdar att de på ett mer förutsättningslöst sätt observerar och dokumenterar allt de tycker verkar intressant under observationen. En liknande argumentation har Mintzberg (1973) för den ganska öppna ansatsen i välkända *The Nature of Managerial Work*. Det är dags för en diskussion om tänkbara för- och nackdelar, inte bara med den strukturerade och den ostrukturerade observationen – i den mån de går att skilja åt – utan med olika observationstekniker i allmänhet.

### **Varför? ... varför inte? ... därför!**

För att forskaren ska kunna välja en datainsamlingsteknik som ger relevant och tillförlitlig information om studieobjektet, krävs att kända för- och nackdelar diskuteras och värderas, både inbördes och gentemot andra tekniker.

Här ställs jag inför det språkliga dilemma som drabbar den som vill skriva om 'en person' i singular, utan att mena en särskild person. Är

'forskaren' en 'han' eller en 'hon'? Är den som observeras eller intervjuas en 'han' eller en 'hon'? Den sämsta lösningen på problemet är att skriva han/hon, honom/henne och hans/hennes. En läsvänlig text kräver att författaren bestämmer sig för det ena alternativet. Här använder jag de maskulina formerna om forskaren för att jag ser, och ofta beskriver, mig själv i den rollen, och de feminina formerna för den som blir studerad. Det ligger också nära till hands, med tanke på den aktuella skuggningen.

När det gäller observationstekniken i stort vill bland andra Bodgan och Taylor (1975) definiera forskarens roll och möjligheter genom att skilja den deltagande observatören från deltagaren. För *deltagarens* möjligheter att observera en persons eller en grups agerande talar att han sannolikt är insatt i verksamheten, miljön och de observerades tidigare agerande. Han har det Gilje och Grimen (1995) kallar 'insikt'. Om hans observationsuppdrag inte är känt – och om han kan uppträda som han brukar – är påverkan på den observerades agerande minimalt. Förutsatt att forskaren vill studera ett 'vardagligt agerande' är detta positivt.

Mot deltagaren talar att det kanske inte finns tillräckligt utrymme att verkligen observera. Deltagaren har rimligtvis en uppgift att fylla i gruppen eller organisationen, exempelvis ett arbete att sköta. Något kommer att drabbas: arbetet, förmågan att observera eller förmågan att uppträda utan att avslöja sitt uppdrag – kanske alltihop. En annan risk som brukar tas fram när det gäller den som är starkt involverad i en verksamhet av något slag, är att han har svårt att analysera vad som händer; han saknar den utomstående betraktarens 'utsikt' (Gilje och Grimen *ibid*) och han kan inte se på verksamheten 'utifrån', det vill säga ur forskarsamhällets perspektiv. Risker att deltagaren får problem är uppenbar – åtminstone om analysen ska utföras och bedömas med forskarsamhällets måttstockar och begrepp.

Till sist får vi inte glömma risken att deltagaren faktiskt påverkar sin omgivning på ett sätt som han inte skulle gjort om han inte valde att samtidigt försöka observera. Trots att de observerade inte känner till hans dubbla roller kan hans egen vetskap om detta förändra hans – och därmed de studerades – agerande, fortfarande utan att observationsuppdraget avslöjas.

Den *deltagande observatören* förväntas inte bli fullt så involverad i det som ska observeras. Om inte annat har han sin försörjning från annat håll

än den person, grupp eller organisation han studerar. Den deltagande observatören bör kunna koncentrera sig mer på observerandet än sitt eget agerande i gruppen. Han bör dessutom ha möjlighet att se det observerade (person eller grupp) med andra ögon, utifrån ett annat perspektiv än deltagaren. Eftersom analysen i första hand bedöms av personer i forskarvärlden kommer den sannolikt att betraktas som mer vetenskapligt värdefull än deltagarens analys.

Riskerna för den deltagande observatören är flera. Han interagerar med den eller dem han studerar och påverkar därmed deras agerande. Den deltagande observatören blir lätt – och måste ofta bli – en del av det han studerar. Om det är en fördel eller en nackdel kan diskuteras, men det är ett viktigt faktum. Det kan vara en poäng att den deltagande observatören 'smälter in' i sin omgivning och att de som blir observerade uppfattar honom som ett naturligt inslag i vardagen. Samtidigt riskerar han att 'go native', att bli en i gruppen, och därmed ha svårt att uppfatta vad som händer (se bland andra Rosengren och Arvidson 1983). Med en sådan utveckling följer i stort sett de för- och nackdelar som finns för den 'rena' deltagaren.

En faktor som ibland framhävs som viktig för deltagaren, men också för den deltagande observatören, är att han bör ha *vissa* likheter med dem han studerar för att inte avslöja sitt uppdrag eller påverka de studerades agerande för mycket.<sup>42</sup> Liknande utbildningsbakgrund är ett exempel, som dessutom förväntas öka förståelsen av det som händer (ibid). Om inte annat kan man tänka sig att det är bra att känna igen det professionella språk som talas i den observerade gruppen. Likheter mellan forskaren och de grupper som studeras, har inte präglat de studier där tekniken varit absolut vanligast. Den deltagande observationen har i mycket hög grad tillämpats i antropologiska studier av kulturella eller subkulturella grupper, företrädesvis i en helt annan del av världen än forskarens (Yin 1987). Förståelsen blir extra viktig, kanske avgörande, om forskningsfrågan innehåller "Hur är det/känns det att vara, eller att arbeta som X?".

När den deltagande observatören börjar få svar på den typen av frågor är steget inte särskilt långt till att han själv vill bidra till en förändring. I

---

<sup>42</sup> Många författare beskriver svårigheter med att vara *för* lika dem som studeras, en av anledningarna till att få forskare studerar sin egen – eller personer i sin egen – miljö (se exempelvis Czarniawska 1998).

den deltagande aktionsforskningen – ‘participatory action research’ (se exempelvis Whyte 1991) – är det inte chefer och ledare av olika slag som traditionellt varit studieobjekt. Aktionsforskningen har sedan den tog fart på fyrtioalet ägnats åt organisatoriska och framför allt sociala problem, med det tydliga syftet att hjälpa dem som drabbats (Rapoport 1970). Det har inte i första hand ansetts vara organisationens ledare.

En speciell form av observationsstudie är den ‘insider/outsider’-forskning Louis och Bartunek (1996) beskriver. Den kräver ett forskarlag med minst två personer, där den ena på aktionsforskarvis deltar i att lösa den beforskade organisationens problem, medan den andra står utanför den direkta datainsamlingen. Poängen är dels att man ska undvika enkelspårighet i forskningen, dels att idéer ska bollas mellan de båda forskarna som har ganska olika perspektiv på den studerade organisationen. En av de uppenbara riskerna är att två olika uppfattningar så småningom jämkas ihop till en uddlös kompromiss. Louis och Bartunek anser att det i så fall är bättre att presentera båda åsikterna, men att det allt för sällan görs. Det måste alltså finnas utrymme för två svar på samma fråga i en och samma forskningsrapport, även om forskarna samarbetat ganska tätt under studien.

### *Fler beteckningar*

De två beskrivna varianterna av direkt observation – deltagande och deltagande observation – är teoretiskt lätta att skilja åt. I praktiken tenderar den stora skillnaden att bli huruvida de studerade känner till att de är studerade. Deltagaren som samtidigt observerar, och observatören som samtidigt deltar, riskerar snart att uppträda och tänka på ett likartat sätt. För- och nackdelar blir desamma med båda teknikerna. De kan fortfarande vara väldigt användbara – likriktningen behöver inte vara något problem – men den är värd att notera.

Den direkta observationstekniken, i vilken form den än tillämpas, handlar till stor del om relationen mellan observatören och den observerade. I den relationen är det vanligt att beakta de två variabler som redan behandlats här – i vilken utsträckning observatören deltar i det sociala system han studerar och huruvida den observerade har kännedom om att hon faktiskt observeras. Med hjälp av dessa variabler kan vi skapa minst



fyra olika former av direkt observation och observatörer, vilket förmodligen gör tekniken än mer komplex (Rosengren och Arvidson 1983).

**Figur 2 Forskarens roll vid olika former av observation**

		Kunskap om observationen	
		låg	hög
Interaktion	låg	1 fullständig observatör	3 deltagande observatör
	hög	2 fullständig deltagare	4 observerande deltagare

Kommentar: inspirerad av Rosengren och Arvidson (1983), sidan 137.

Låg eller obefintlig interaktion mellan observatören och den observerade, i kombination med att den senare inte vet att hon observeras – ruta (1) – kallas *fullständig observation*. Eftersom den fullständiga observationen i princip bygger på att parterna inte har någon kontakt med varandra, får forskaren förlita sig på att antingen kunna tjuvlyssna eller tjuvkika, eller att använda dolda kameror, bandspelare eller liknande. Om detta går att lösa rent praktiskt – vilket inte är fallet i särskilt många miljöer – kan man tänka sig ett opåverkat agerande från den studerades sida. I den fullständiga, dolda observationen finns alltså lösningen på problemet med observatörens inverkan på det han studerar. En nackdel med tekniken är de framför allt rumsliga restriktionerna; en annan är om det är moraliskt riktigt, och kanske också lagligt, att exempelvis filma människor utan att de vet om det.

Den *deltagande observatören* har diskuterats tidigare och hamnar i modellen i ruta (3). Interaktionen är fortfarande låg, men den observerade vet om att hon är observerad. Det är en aning motsägelsefullt att forskaren inte interagerar med sitt studieobjekt, men kallas 'deltagande'. Det motiverar författarna med att den deltagande observatören ofta uppehåller sig under en lång period i samma miljö, och till slut inte kan undgå att delta i

skeendet. Vad de outtalat hävdar är alltså att det är svårt att hålla sig i ruta (3) – att interaktionen ökar och att forskaren tids nog hamnar nära, eller i, ruta (4).

Den *observerande deltagaren* (4) blir ett mellanting mellan de former som diskuterades tidigare – deltagaren och den deltagande observatören. Att begreppen nu går ihop, och vrids och vänds, är ett tecken på att begreppen är röriga och ibland motsägelsefulla. Till skillnad från den deltagande observatören (Bodgan och Taylor 1975) är den observerande deltagarens roll känd i den studerade gruppen. Ett känt exempel på denna observationsteknik är Whytes *Street Corner Society* (1966). Whyte levde under ett par år med ett gäng arbetslösa i Bostons slumkvarter och hans ambitioner att studera dem var kända i gänget.

Om forskaren döljer att han observerar det som sker, men ändå interagerar med dem han observerar, är han en *fullständig deltagare* (2). Så gick Festinger med flera (1956) tillväga när de studerade en religiös sekt och hur medlemmarna reagerade när jorden inte gick under vid den tidpunkt de förutspått. Daltons chefsarbete (1959), Burawoys anställning som maskinoperatör (1979), Van Maanens polisutbildning (1982) och Leidners tid på McDonald's (1993) är andra exempel på fullständigt deltagande. Med en sådan uppläggning är det lätt att hamna i liknande, men inte riktigt identiska, moraliska grubblerier som i den fullständiga observationen. Att inte låta de observerade personerna få veta att de är observerade, är alltså inte bekymmersfritt, även om det kan ha sina metodologiska fördelar.

Det fullständiga deltagandet är inte heller användbart vid studier av alla sorters grupper eller yrkesroller. Czarniawska (1998) hävdar att hon inte skulle kunna sköta knappar och spakar i ett kärnkraftsverk, och inte heller så värst många fabriksarbeten. Det är uppenbart att få av de forskare jag känner kan ta plats i en kommunstyrelse på ett trovärdigt sätt, åtminstone i Kulinge. För mig själv krävs en förberedelsestid på *minst* åtta år, förmodligen betydligt längre. Efter valet 2006 är jag kanske – utifrån en mycket optimistisk plan med flytt, medlemskap i 'rätt' parti, aktivt arbete både i partiet och nämnder samt rätt valresultat – redo att inleda en fullständigt deltagande observation av livet i kommunstyrelsen. Någon tidsmässigt heltäckande studie av kommunstyrelsens ordförande blir det dock inte.

Rosengren och Arvidsons modell med graden av deltagande i det observerade systemet och maskerad eller icke maskerad observation, åskådliggör hur olika roller forskaren kan ha i den direkta observationen. Därför är modellen bra och användbar. Däremot kan man alltid ha önskemål om ytterligare variabler eller, som i mitt fall, dimensioner av en av variablerna. Det gäller den observerades vetskap om att hon är observerad, det vill säga hur maskerad observationen är. Självklart har det betydelse om hon vet *att* hon är föremål för forskning av något slag, men när hon väl vet om det kan det ha betydelse om hon vet mer än så om forskningsprojektet. Det kan gälla vad forskaren är ute efter att studera samt – inte minst – hur insamlade data kommer att hanteras och hur eventuell nyfunnen kunskap kommer att användas. Jag kompletterar därför modellen med två rutor, (5) och (6).

**Figur 3 Forskarens roll vid olika former av observation**

		Kännedom om observationen och dess användning		
		låg/låg	hög/låg	hög/hög
Interaktion	låg	1 fullständig observatör	3 deltagande observatör	5
	hög	2 fullständig deltagare	4 observerande deltagare	6

Kommentar: inspirerad av Rosengren och Arvidson (1983), sidan 137.

Forskarens funktion blir i princip densamma i (5) och (6) som i (3) respektive (4), men han måste välja om han vill göra studieobjektet medvetet om syftet med forskningen. Det kan finnas både för- och nackdelar med detta, men i något fall kan informationen vara en förutsättning för att observationen över huvud taget ska bli av (jämför diskussionen nedan om 'portvakten'). I modellen förutsätts att kombinationen låg/hög inte existerar på den horisontella axeln. Den observerade kan alltså inte vara omedveten

om att hon är observerad, och samtidigt känna till vad observerade data ska användas till.

Ett annat, inte oväsentligt problem när jag själv ska använda modellen för att beskriva min skuggning, är att den egentligen inte passar in i modellen. Den observerade personen är medveten om att hon är observerad och i hög grad också om hur jag kommer att använda de kunskaper jag får under skuggningen. Jag deltar minimalt i det observerade systemet. Därmed bör jag befinna mig i ruta (3) – eller (5) i den utbyggda modellen – och betrakta mig som deltagande observatör, men det är en missvisande beteckning. Enligt resonemanget bakom modellen tillbringar den deltagande observatören ofta så lång tid i den miljö han studerar, att han inte kan undgå att delta i det som sker. *Om* och i så fall *när* han väl gör det, gör han skäl för beteckningen – inte dessförinnan. Då är han dessutom miss-tänkt nära ruta (4) eller (6).

Den icke deltagande, men ändå närvarande observatören bör inte kallas deltagande, utan just närvarande. Den *närvarande observatören* gör egentligen inget annat än följer och observerar den som ska studeras. Han *skuggar* henne helt enkelt. Han påverkar skeendet mer än den dolda kameran skulle gjort, men sannolikt mindre än den som i olika grad deltar i händelserna. För den närvarande observationen krävs inte att forskaren via utbildning, utseende eller liknande smälter in i miljön, men kunskaper om miljön och det språk som talas är självklart en fördel för att förstå och kunna analysera agerandet. Att forskaren inte förväntas medverka gör också att han lättare kan dokumentera vad som händer, exempelvis genom anteckningar (se vidare i avsnittet *Dokumentationen* nedan). Ett av flera tänkbara problem för den närvarande observatören, är att han inte på samma sätt som den mer deltagande lär sig att tänka som den han studerar. Det är inte heller meningen, men ett mål är ofta att förstå varför den studerade agerar som hon gör. En annan risk är att den närvarande observatören uppfattas som en kontrollant, som registrerar vad som görs och framför allt vad som görs fel. Den risken minskar om den observerade är medveten om vad observationen ska leda till, det vill säga om forskaren befinner sig i ruta (5) i modellen.

En sak som skiljer skuggningen, den närvarande observationen, från de andra former av direkt observation som diskuteras här, är att den är särskilt lämplig när en *enskild person* ska studeras. Om jag hela tiden vill ha en

särskild person under observation, har jag svårt att delta i en större grupps eller en organisations aktiviteter. Det är också svårt att dölja att jag faktiskt observerar personen, särskilt när hon – bortsett från observatören – är ensam. Den forskare som skuggar *en* person – vilket för övrigt är det enda som i praktiken är möjligt – måste alltså befinna sig i ruta (5), där deltagandet är minimalt och kännedomen om både observationen och dess användning är hög.

Exempel på skuggningar – 'shadowing' – i forskningssyfte är Capote (1972) som följer en städerska, Sclavi (1989) som följer enskilda high school-studenter, Mintzberg (1979) som studerar privatanställda toppchefer samt Czarniawska (1998) som följer offentliganställda chefer i sitt arbete. Någon skuggning av en svensk kommunstyrelseordförande har jag inte hört talas om.

### Portvaktens betydelse

Skuggningstekniken lämpar sig alltså särskilt väl när en enskild person ska studeras. Det är omöjligt att skugga mer än en person, om inte hela gruppen är samlad under hela den period studien pågår. En annan faktor som påverkas av hur många personer som ska studeras är 'portvaktens' roll.

Bodgan och Taylor (1975) betonar vikten av den aktör som avgör om forskaren ska få tillgång till den miljö han vill studera. För alla observationsstudier där de observerade känner till att de är observerade, ruta (3)–(6), gäller att någon med tillräckligt inflytande över gruppen eller organisationen måste ge forskaren tillträde. Bodgan och Taylor kallar den personen *portvakt* ('gatekeeper'). Portvaktens roll ska inte underskattas – här kan observationen ta slut innan den ens börjat – men att bli accepterad och insläppt av portvakten är ofta bara ett första steg. Om jag observerar vad som händer i en grupp eller en organisation är samtliga som vet om detta potentiella portvakter. Om någon person i gruppen inte accepterar min närvaro kan i princip *tre* saker inträffa.

Den *första* möjligheten är att personen uttrycker sin skepsis, att portvakten tar till sig detta och att jag ombeds avsluta observationen. Den *andra* tänkbara utgången är att missnöjet framförs till portvakten, som väljer att ignorera det och låter mig fortsätta – informerad eller ovetande

om motståndet. Följden blir förmodligen att den kritiska gruppmedlemmen på något sätt förändrar sitt beteende, kanske för att motarbeta mitt arbete. Risken är stor att även övriga gruppmedlemmar ändrar sitt uppträdande, antingen mot mig eller mot den som är negativ till min närvaro. Oavsett vilket, kan det störa – eller till och med förstöra – observationen.

När någon uttrycker sin skepsis försvåras min observation, men både jag och de observerade är medvetna om motståndet och kan ha det med oss när vi formulerar, diskuterar och bedömer relevansen av forskningsresultaten. Då är det vanskeligare om det går som i det  *tredje*  tänkbara fallet – den som egentligen inte accepterar min närvaro väljer att inte säga något om det. Hon kanske inte vill framstå som motsträvig eller forskningsfientlig; hon kanske är rädd att andra ska tro att hon vill dölja något; hon kanske  *har*  något att dölja. Oavsett motivet riskerar hennes inställning att påverka hennes beteende och dessutom att sprida sig i gruppen. Det dolda missnöjet är svårare att upptäcka och lokalisera, och blir därför ett annorlunda och kanske större problem än det öppna missnöjet.

Portvaktsproblematiken blir speciell när jag observerar  *en*  persons agerande. Å ena sidan räcker det att  *hon*  accepterar min närvaro. Å andra sidan är det få som agerar oberoende av personer i sin omgivning. Även om jag inte har några restriktioner för min skuggning, är det inte säkert att jag kan följa henne överallt. I varje ny miljö krävs en hög grad av acceptans – ibland för att formellt få vara med, men även annars är det viktigt att alla inblandades agerande förändras minimalt.<sup>43</sup> Eftersom jag intresserar mig för mitt studieobjekts personkontakter, är det olyckligt om de hon möter uppträder annorlunda än de skulle gjort om jag inte var med.

När jag skuggar kommunstyrelsens ordförande gynnas studien av hennes formella position i organisationen. Hon leder de flesta möten och sammanträden hon deltar i och fungerar som portvakt till dessa miljöer. När hon tar på sig rollen som portvakt visar hon sina kollegor att min närvaro är okej och hon tar – åtminstone gentemot dem – på sig en del av ansvaret för att mina observationer används på ett lämpligt sätt. Jag har ingen erfarenhet av att skugga personer på lägre nivå i den politiska eller admi-

---

<sup>43</sup> Vid  *ett*  tillfälle – det första kommunstyrelsesammanträdet jag är med på, den 13 januari – noteras min närvaro formellt via en paragraf i protokollet. Efter det antas jag vara med om ingen önskar något annat.

nistrativa hierarkin, men portvaktsproblematiken kan möjligen vara annorlunda vid en sådan skuggning.

*Väntrum efter väntrum efter ...*

Det förtroende jag får av portvakten, och alla runt omkring henne, måste vårdas aktivt. Czarniawska (1998) betonar att tillgången till en miljö inte självklart är bestående. Portvaktens och andras förtroende för mig omprövas ständigt och ett snedsteg kan sannolikt räcka för att förstöra, både den pågående och kommande skuggningar. Att tillgången till en miljö kan betraktas som en färskvara, i kombination med att nya personer måste acceptera min närvaro, gör Czarniawskas 'väntrumsliknelse' relevant:

... access is never secured once and for all but is always precarious, in need of constant maintenance /.../ a feeling that there is no 'inside' where researchers can safely reside but merely a series of antechambers, where being inside one is outside of another.

(Czarniawska 1998, sidan 34)

Risken att jag blir sittande i ett väntrum utan att få komma in i nästa minskar när portvakten har den position hon har i organisationen, men den finns hela tiden. För att vara säker på att jag fortfarande har ett tillräckligt förtroende tar jag upp frågan om min närvaro ett par gånger under första skuggningsveckan. Det är viktigt att den jag skuggar inte känner sig tvingad att fullfölja det hon lovat innan studien, inte minst med tanke på hur jag så småningom ska kunna använda materialet. Vid flera tillfällen känns det kommunstyrelsens ordförande gör ganska 'privat', vilket är en av anledningarna till att jag vill vara säker på att jag får och bör vara med. I samtliga fall får jag förtroendet och den hundra procentiga accessen bekräftad. Vi kommer dessutom – på tredje dagen – överens om att jag i fortsättningen inte behöver ifrågasätta någotdera, utan kan mer obehindrat följa med henne mellan väntrummen.

### **Vi lär, som sagt, av varandra**

De senaste avsnitten har i första hand handlat om andra forskares erfarenheter av olika former av observationer, i kombination med mina reflektio-

ner. När forskare vill sprida sina kunskaper om en speciell datainsamlingsteknik passar de ofta på att ge mer eller mindre konkreta råd och tips till dem som kommer efter.

Mintzberg (1973) betonar vikten av förhands- eller bakgrundsdata inför observationen. Det gäller både den observerades organisation och almanackor/scheman för tidigare och kommande arbetsveckor. I de två skuggningar jag hittills genomfört har jag haft stor nytta av de intervjuer jag gjorde med samma personer ett och ett halvt år tidigare (se *Kombinera för att komplettera*). Dessutom uppdaterar jag mina kunskaper om respektive kommun – organisation, de senaste månadernas ärenden i fullmäktige och kommunstyrelsen med mera – innan jag påbörjar skuggningarna.

Till förberedelserna hör att lära sig – eller åtminstone lära sig att känna igen – studieobjektets *språk* och *begrepp* som är speciella för hennes omgivning (Bodgan och Taylor 1975). Även här har jag nytta av mina tidigare studier av kommunstyrelsens ordförande och av att jag gått igenom den senaste tidens protokoll från fullmäktige och kommunstyrelsen. För varje skuggning jag genomför blir jag dessutom mer och mer bekant med språk och enskilda begrepp, både i och runt de politiska församlingarna.

Av Bodgan och Taylor lär vi oss också att gå ut försiktigt i inledningen av en observation – att inte utmana för mycket och att avvakta med kontroversiella frågor. Möjligen kan vi här se en skillnad mellan den deltagande och den närvarande observatören. Som närvarande observatör kan, och bör, jag ha en passiv hållning till det som händer, både inledningsvis och senare. Däremot måste jag försöka gå hårt fram redan från början på en punkt: att jag vill vara med den jag skuggar på 'allt' hon gör. I Kulingefallet är det inget problem, eftersom kommunstyrelsens ordförande har just detta som krav: att jag ska vara med på allt. Hon vill inte att jag väljer ut vissa möten eller vissa delar av dagarna. Bodgan och Taylor tip-sar vidare den deltagande observatören om att det är givande att lyssna på andras telefonsamtal. Det kan jag bekräfta. Detta är också en fördel för mig som närvarande observatör – 'skugga' – eftersom jag på ett naturligt sätt kommer nära den studerade även i sådana lägen. Jag behöver inte tjuvlyssna.



## Dokumentationen

Hur ska jag dokumentera och minnas mina observationer? En fördel när jag observerar något är att intrycken till stor del består av bilder, som gör dem lättare att minnas. Normalt krävs ändå någon form av dokumentation för att få med sig tillräckligt med data att analysera. Bodgan och Taylor (ibid) varnar den deltagande observatören för att använda bandspelare eller föra anteckningar i samband med att han medverkar i skeendet. Istället tipsar de om att memorera nyckelord, komma ihåg början och slutet av en konversation och att lämna miljön när han inte kan komma ihåg mer. Detta ställer höga krav på observatören och han riskerar att glömma av – och missa – viktig information. Problemet är inte lika stort för mig som närvarande observatör. Eftersom jag inte deltar i det som händer mer än genom min närvaro, kan jag föra anteckningar mer eller mindre hela tiden.

Det finns dock situationer då jag väljer att avvakta en minut eller två med att anteckna. Om jag lyssnar till ett samtal om något kontroversiellt eller känsligt ämne, och misstänker att de inblandade är det minsta störda av min närvaro, lägger jag ifrån mig pennan en stund. Det kan räcka för att även de jag inte skuggar ska slappna av och föra samtalet som de skulle gjort om jag inte varit där.

Vid tillfällen där det förs protokoll eller liknande får jag den vägen hjälp att minnas vad som händer. Jag vill inte störa skeendet genom att filma eller banda, och om jag hade velat det tror jag att det hade varit svårare att få portvaktens – i det här fallet kommunstyrelsens ordförandes – medgivande till skuggningen. Jag har tidigare diskuterat risken att den närvarande observatören uppfattas som en kontrollant. Den risken ökar sannolikt ytterligare om jag – med portvaktens godkännande – använder videokamera eller bandspelare för att dokumentera vad som händer. Istället för jag anteckningar. Jag skriver, skriver, skriver. Ibland känns det som om jag skriver ner allt som händer – vad kommunstyrelsens ordförande gör, vad hon säger, när hon gör det, hur hon gör det, hur fort hon går, vad hon äter, vem hon träffar, vad den personen gör och säger, vad han har på sig, var de träffas, hur de reagerar när den andre gör eller säger något, deras tonfall när de avslutar mötet, hur kommunstyrelsens ordförande handskas med den nya informationen vid nästa möte ...

Jag antecknar alltså väldigt mycket – under långa stunder skriver jag oavbrutet – men jag kan och vill inte anteckna *allt* som händer. Om det gick att samla in så mycket data vore den sannolikt omöjlig att hantera, analysera och lära sig något av. Jag skulle översvämmas av information som verkar, och säkert är, intressant.

If you don't know what matters, everything matters.  
(Miles och Huberman 1994, sidan 55)

Risken att drabbas av 'data overload' är stor och hänger delvis ihop med att jag samlar på mig en massa ord; "... words are fatter than numbers" (Miles och Huberman 1994, sidan 56). Orden är inte lättare att fånga in och skapa än siffrorna – snarare tvärtom – men när jag väl har dem är de lättare att drunkna i. Tro det eller ej – man kan kvävas av ord. Därför måste jag i viss utsträckning bestämma mig för vad jag letar efter. Jag måste ha ett – om än löst formulerat – kodningssystem innan skuggningen inleds. Inför skuggningen som beskrivs i den här boken bestämde jag mig för att utnyttja den kunskap jag fått genom intervjustudien av kommunstyrelsens ordförande (Wrenne 1997). När jag söker och analyserar intervjudata utgår jag från en kategorisering av styrelseordförandens personkontakter, i stor utsträckning vägled av äldre studier av politikers agerande. Systemet av koder förfinas under studiens gång och blir till en viktig del av dess resultat.

När jag studerar kommunstyrelsens ordförande i Kulinge är jag extra intresserad av vilka kontakter hon har och hur hon förankrar sina uppfattningar i olika ärenden. Att jag har ett genomarbetat kodningssystem påverkar hur jag observerar hennes agerande, men också vad och hur jag antecknar samt hur jag analyserar datan. Skuggningen blir ganska standardiserad (relativt övriga skuggningar i studien) och strukturerad, vilket gör att jag kan skala bort en del tänkbara anteckningar. Jag undviker att drunkna i ord.

*Standardisering* av direkta observationer innebär enhetlighet till exempel vid val av studieobjekt, grad av deltagande och de deltagandes kännedom om att de är observerade (Rosengren och Arvidson 1983). Jag måste alltså befinna mig i samma ruta (figur 3, sidan 145) vid varje skuggning för att de ska betraktas som standardiserade. Eftersom skuggningen har den karaktär den har är jag mer eller mindre bunden till ruta (5), där inter-

aktionen är låg och kännedomen om både observationen och dess användning är hög. På sätt och vis är alltså skuggningen standardiserande; utan en enhetlig (låg) grad av deltagande och en enhetlig (hög) grad av kännedom om observationen, går det inte att genomföra en skuggning.

Om en direkt observation klassificeras som *strukturerad* eller inte beror exempelvis på hur noggrant måtenheten är bestämd och hur många kategorier det finns att sortera den studerades beteende i. Skuggningstekniken i sig styr inte struktureringen lika hårt som standardiseringen – skuggningar kan alltså genomföras med väldigt olika grad av struktur. I mitt fall blir skuggningen relativt strukturerad, i och med att ett ganska fast batteri av kategorier är utarbetat sedan tidigare. För att komma åt hur kommunstyrelsens ordförande agerar i allmänhet, och i respektive kategori av kontakter i synnerhet, söker jag mått på ett antal olika variabler. De liknar de Rosengren och Arvidson (ibid) nämner när de beskriver en strukturerad observationsstudie av förmäns arbete:

Plats (eget rum, annan avdelning, verkstad)

Fysiskt beteende (stå, sitta, gå, gå i trappor)

Mentalt beteende (tala, skriva, läsa, räkna, lyssna, tänka)

Antal kontakter

Kommunikationssätt (personligen, telefon)

Tidsdimension (arbete som rör gårdagens produktion, dagens, morgondagens och så vidare)

En studie av en kommunpolitiker skiljer sig med automatik från en av en verkstadsförmän, men även jag antecknar var mitt studieobjekt befinner sig, om och hur hon förflyttar sig, vad hon gör, hur och med vem hon kommunicerar och vilka ärenden och frågor arbetet gäller. Till den del av intervjustudien som handlade om studieobjektens almanackor fanns en fysisk mall för vår diskussion, men under skuggningen finns mallen snarare i mitt huvud. Jag vet ungefär vilka frågor jag söker svar på, och det får väl ses som ett tecken på att skuggningen har en ganska fast struktur.

### *Dubbel bokföring*

Mycket grovt är det två typer av anteckningar jag för i min halvstora, diskret mörkgröna bok: det jag uppfattar händer och mina reflektioner

kring detta. Jag vill hålla isär anteckningarna och vill dessutom kunna komplettera reflektionerna lång tid efter att skuggningen slutförts.<sup>44</sup> Därför använder jag bara vänstersidan på varje uppslag till anteckningar om det jag observerar. Högersidan sparar jag till egna kommentarer, antingen direkt eller vid ett senare tillfälle. Där kan jag också göra en första kodning av materialet.

Resultatet blir en dubbel bokföring. Samma skeende berättas parallellt – på ena sidan klockslag, rum, personer, citat och liknande, på andra sidan kategorier, mina spekulationer om vart ett ärende är på väg och frågor som dyker upp i samband med skuggningen. Vikten av att kontinuerligt koda sitt material under datainsamlingen understryks av bland andra Miles och Huberman (1994) och Strauss och Corbin (1990). Det underlättas för min del av att det finns utrymme för kodning och annat i direkt anslutning till datan.

## Kombinera för att komplettera

En så intensiv form av observation som 'skuggning' ger mycket och nyttig information om kommunstyrelsens ordförande, men är inte tillräcklig som enskild informationskälla.

Det skulle vara konstigt om man i ett fältarbete bara tittade och lyssnade, inte frågade om någonting. /.../ Det är inte svårt att hitta exempel på att enbart observationer av handlingar inte är tillräckligt, om man vill tränga in i aktörernas världsbild och förstå den innebörd de lägger i sina handlingar. Man måste också prata med folk.

(Repstad 1993, sidan 21 respektive 58)

De intryck jag får när jag ser någon utföra en handling, säger i normalfallet lite om de motiv som ligger bakom handlingen. Först genom att få svar på frågan 'varför?' en viss kontakt initieras eller hanteras på ett visst sätt, kan en eventuell koppling mellan handling och mål göras. Därigenom möjliggörs en tolkning av dels vilket ärende kontakten avser, dels *hur* detta ärendet hanteras. Med ett sådant resonemang krävs en uppföljning via någon

---

<sup>44</sup> I avsnittet *Kombinera för att komplettera* nedan redogör jag för när och hur jag följer upp och reflekterar över det jag ser och hör.

form av intervjuer eller samtal med den studerade. En fördel med en kombination av observationer och intervjuer är att utrymmet för respondentens tolkningar begränsas till just frågan 'varför?'. I den mån observationen av handlingen påverkas av personliga tolkningar görs tolkningarna av den som så småningom får ta ansvar för dem, det vill säga av mig.

Eneroth (1984) bidrar med en modell som beskriver skillnaden mellan de här båda typerna av data. Om jag i första hand vill studera de 'materiella' aspekterna av styrelseordförandens agerande – vad hon gör, oberoende av varför – väljer jag någon slags observationsteknik. Mina sinnen används för datainsamlingen och data kan kallas 'sinnesdata'. Om jag däremot är mer intresserad av innebörden i styrelseordförandens beteende måste jag välja en förståelseorienterad teknik, exempelvis intervjun. Resonemanget är detsamma som i föregående stycke: eftersom jag vill 'krydda' sinnesdata med förståelsedata måste jag komplettera den närvarande observationen med någon form av samtal med den observerade.

Hales (1986) gör en noggrann genomgång av de mest betydelsefulla studierna av chefer under perioden 1951 till 1982. Han hävdar att utvecklingen går åt det hållet; två eller flera tekniker för datainsamling kombineras i samma studie. Vanligast är att använda intervjuer, observationer och i viss mån dagboksanteckningar/planeringskalender på samma studieobjekt. Trenden accelererar dessutom, då forskare enligt Hales tenderar att ta efter varandra när det gäller metodologiska spørsmål. En fördel med att använda flera tekniker för datainsamling är att fler aspekter av samma problem kan belysas. Samtidigt kräver det en medvetenhet om att insamlade data är av olika karaktär, och att kraven därför ökar på hur dessa tolkas och hur resultaten av studien används.

Den studie som redovisas här är en kombinationsstudie. De genomförda intervjuerna ger ökad förståelse för det observerade agerandet och den kunskap jag får genom intervjuerna bidrar i hög grad till att observationen kan genomföras på ett effektivt sätt. Kunskapen ger en utgångspunkt när det gäller *vad* jag ska observera i agerandet och samtidigt en ram att analysera utifrån. Den styrelseordförande som observeras är dessutom med bland de intervjuade, vilket ger möjlighet att gå tillbaka till inspelningen av ett ganska långt samtal (knappt två år tidigare) och därigenom ytterligare öka förståelsen av det observerade. Skuggningen blir i sin tur ett validitetstest av de tolkningar jag gjort av intervjuerna.

Samtidigt som observationen ger svar på många frågor skapar den en del nya: 'Vem var det hon hejade på eller pratade med i telefon?; Vad sa personen i andra änden av luren?; Hur länge har den eller den politikern haft sitt uppdrag?; Varför ringde hon X före Y?; Är det första gången Z gör så?'. Lägg till detta alla 'Varför?'. En del frågor förblir obesvarade – det är inte ens säkert att den studerade i alla lägen kan förklara varför hon agerar på ett visst sätt. Någon gång förtydligar hon direkt vad som precis sagts eller hänt, någon gång ger ett senare agerande svar på frågan och någon gång går det att läsa sig till svaret i ett skriftligt dokument. Lägg till detta fyra typer av uppföljningar, eller snarare liknande uppföljningar vid fyra typer av tillfällen: när chansen ges under själva skuggningen (lunch, kafferast eller liknande), i slutet av varje observerad arbetsdag, i början av nästkommande arbetsdag samt efter att skuggningsperioden är över.

Alla fyra typerna av uppföljning fyller en funktion. Den direkta är nödvändig för att inte glömma av detaljer och ger ofta en spontan reaktion på det som skett. I slutet av varje dag ges möjlighet till en summering och jag kan uppfatta mönster i dagens händelser som förklarar flera av dem och hur de faktiskt hänger ihop. En natts sömn skapar ofta nya frågor som kan få en förklaring nästkommande morgon. Då kan jag också få reda på om den jag studerar utfört något arbete i hemmet under kvällen.

Bland andra Strauss och Corbin (1990) betonar hur viktigt det är att göra täta analyser av sitt material under studiens gång. Erfarenheterna blir vägledande för fortsättningen av studien, jag lär i viss mån av mina misstag och kodningssystemet blir skarpare och skarpare. Det kan vara ett av flera sätt att inte förlora sig i den stora mängden data – att inte drunkna.

Den uppföljning som görs efter att skuggningen är genomförd involverar fler än studieobjektet. I Kulingefallet får de tre huvudpersonerna – kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande samt kommundirektören – läsa Sagan om Ödeby Brunn och dagboken från de två veckor jag skuggar ordföranden. Alla tre blir tydligt utpekade i texten och bör därför få chansen att reagera på innehållet. Eftersom jag tar hänsyn till deras kommentarer – när det gäller händelseförloppet, inte mina tolkningar och analyser – ökar dessutom chansen att berättelsen framstår som trovärdig (jämför resonemanget i inledningen av *Slutet*).

En poäng med uppföljning i efterhand – gärna några veckor eller till och med månader senare – är att en del av de frågetecken som bildas i sam-

band med bearbetningen av materialet kan rätas ut. Visserligen kan några 'färdiga' utropstecken förvandlas till frågetecken, när det jag tror mig ha observerat och tolkat på ett rimligt sätt problematiseras igen. Den typen av komplicerande funderingar är svåra att värja sig mot, och säkerligen dumt att ens försöka. Den tolkning – och i det här fallet den berättelse – som inte tål en kritisk tanke från författaren, den skuggade personen eller någon annan, bör rimligtvis inte leva kvar allt för länge.

Mot dessa uppföljningar kan invändas att det inte längre är en ren observation. Jag frångår principen 'se, hör och anteckna'. Det finns alltså en risk att jag faktiskt påverkar det jag studerar, även om Carlson (1951) hävdar att högre chefer på grund av sin arbetsbelastning och fullteknade almanacka inte påverkas nämnvärt av en forskares närvaro. För en studie av personliga kontakter innebär en fullteknad almanacka att en närvarande observatör inte påverkar *vilka* kontakter som tas, men detta gäller inte säkert *hur* kontakterna hanteras. Den eventuella påverkan uppvägs dock av de fördelar uppföljningarna har. För att förstå vad hon egentligen gör måste jag ibland veta varför hon gör det. En eventuell koppling mellan handling och mål blir nödvändig att känna till, och låter sig inte förstås genom enbart observation.

### Med på 'allt'

14:00. FD calls her first deputy: 'Take Madam to the cafeteria, I'm leaving now'.

15:30. I am back in the office when FD returns. 'I'm still busy,' she says before leaving the office again. She comes back after a while: 'Are you still waiting for me?' I smile bravely (or so I think) and promise to be there tomorrow at 8:00. FD protests. This is not how she imagined it. She can't work this way. She thought that I would only be appearing now and then. I feel I am sinking but I try to stay up, and once again to explain to her my way of working. The compromise reached is that I may come the next day at 14:00, after all her important meetings.

(Czarniawska 1998, sidorna 43–44)

Studien av kommunstyrelsens ordförande i Kulinge pågår under en tvåveckorsperiod, 12–23 januari 1998. Under dessa två veckor är jag med på allt hon gör som kan relateras till hennes politiska uppdrag. Det är egent-

ligen allt som inte direkt kan klassificeras som privatliv, om det är möjligt att dra en sådan gräns för en heltidspolitiker. I en komplett bild av styrelseordförandens uppdragsrelaterade kontakter ingår en del av vad hon själv betraktar som fritidskontakter. De som på ett mer privat plan har kontakt med kommunstyrelsens ordförande känner sannolikt till hennes politiska uppdrag. Denna typ av kontakter är svåra att kartlägga utan att skugga personen dygnet runt. Även om intervjuerna i kombination med uppföljningssamtalen kan vidga det fält av kontakter som inkluderas, är det primärt kontakter under så kallad arbetstid som studeras.

Ambitionen är att jag aldrig ska vara längre bort från henne, än att jag *ser* vad hon gör och *hör* vad hon säger. Det lyckas jag med, med ett (oundvikligt?) undantag. För att min skuggning ska vara meningsfull är jag beroende av samtycke från samtliga inblandade, inte enbart studiens portvakt. Vid *ett* tillfälle ombeds jag lämna ett möte – med partiets fullmäktige-grupp – i 'halvtid'.<sup>45</sup> I övrigt är jag med från att kommunstyrelsens ordförande kommer till kommunhuset på morgonen, tills hon avslutar sin arbetsdag och är på väg hem.

## Livvakt?

Tidigare i detta avsnitt har jag resonerat om hur den observerades kunskap om forskningsprojektet påverkar hennes agerande. Att den jag skuggar nästan alltid måste presentera mig, gör att jag indirekt deltar i det som sker. Efterhand blir presentationerna färre och färre, eftersom ett antal av styrelseordförandens kontakter är återkommande. Förhoppningsvis blir min närvaro mer och mer en naturlig del av övriga personers möten med kommunstyrelsens ordförande. Det underlättas av att hon förankrat min skuggning hos vice ordföranden innan den påbörjas och att jag tidigt träffar övriga politiker i kommunstyrelsen och samtliga förvaltningschefer.

Att jag kallar min närvaro skuggning påverkar på sätt och vis de två personer jag hittills studerat. När den första presenterar mig för dem han

---

<sup>45</sup> Ingen av de närvarande kommenterar min närvaro. Den person jag skuggar gör dock bedömningen att diskussionen kommer att bli väldigt personlig och – framför allt – att den kan komma att påverkas om jag är med och lyssnar. Alla är kanske inte helt övertygade om min roll och vad jag kommer att använda uppgifterna till, vilket är förstäeligt (jämför resonemanget i avsnittet *Fler beteckningar* ovan).



har kontakt med – vilket nästan alltid är nödvändigt – säger han: "Det här är Petter, min skugga", och förklarar min roll. När kommunstyrelsens ordförande i Kulinge presenterar mig är jag inledningsvis en 'överrock'. Sedan övergår jag till att vara 'skugga' och när det blåser som värst den sista veckan säger hon: "Det här är Petter, min body guard" – ibland följt av "... från Göteborgs universitet". Även en portvakt kan behöva en livvakt ibland.

Kanske är liknelsen med en livvakt bättre än hon anar när hon säger det. Som närvarande observatör håller jag mig i bakgrunden, men inte längre bort från den jag studerar än att jag ser vad hon gör och hör vad hon säger. Jag registrerar det mesta som händer omkring henne – utan att jag vill synas *för* mycket själv, men också utan att gömma mig. En skillnad är att jag måste komma ihåg det mesta som händer och därför har draget vapen (fulladdad bläckpenna) nästan hela tiden. En annan skillnad är att det inte ingår i mitt uppdrag att ingripa om något händer mitt studieobjekt. Å andra sidan är livvaktens uppdrag att ingripa vid en fysisk skaderisk för klienten.<sup>46</sup> Så långt sträcker sig inte planeringen för mina skuggningar, men något skulle jag nog försöka hitta på i ett kritiskt läge.

Den tydligaste skillnaden mellan mig som närvarande observatör och en 'vanlig' livvakt, verkar vara att jag inte bär mörka solglasögon när jag arbetar. Åtminstone inte i Kulinge och definitivt inte i mitten av januari.

---

<sup>46</sup> Med reservation för att jag inte har en aning om hur en livvakts uppdrag ser ut.

## Referenser

- Birgersson Bengt Owe och Westerståhl Jörgen (1992), *Den svenska folkstyrelsen*, Publica, Uddevalla
- Bodgan Robert och Taylor Steven J (1975), *Introduction To Qualitative Research Methods*, John Wiley & Sons, New York
- Brorström Björn och Hallin Bo (1997), *Varför är kommuner framgångsrika?*, Förvaltningshögskolans rapportserie 97:8, Göteborgs universitet
- Brorström Björn, Orrbeck Katarina och Petersson Hans (1998), *Resultat, flöde och risk – finansiell analys prövas av experter*, KFi-rapport nr 44
- Brunsson Nils (1983), debattinlägg i *Kommunal självstyrelse - sken eller verklighet? Forskare och politiker om 80-talets problem*, Akademilitteratur, Stockholm
- Brunsson Nils och Jönsson Sten (1979), *Beslut och handling – om politikens inflytande på politiken*, Liber Förlag, Falköping
- Burawoy Michael (1979), *Manufacturing consent*, University of Chicago Press, Chicago
- Capote Truman (1972), *Music for chameleons*, ur Capote (red), *Music for chameleons* (sidorna 3–11), Abacus, London
- Carlson Sune (1951), *Executive Behaviour*, Studia Oeconomiae Negotiorum 32, Uppsala
- Carlsson Bo (1990), *Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap*, Almqvist och Wiksell, Göteborg
- Cregård Anna (1996), *Skolchefers arbete. Om chefskap och styrning inom skolsektorn*, CEFOS, Göteborgs universitet
- Czarniawska Barbara (1998), *A narrative approach to organization studies*, SAGE Publications, California
- Dalton Melville (1959), *Men Who Change*, Wiley, New York
- Elliot Maria (1996), *Förtroendet för samhällsbärande*, ur Nilsson Lennart (red), *Västsvenska perspektiv*, SOM-undersökningen Västsverige 1995, SOM-rapport nr 17
- Eneroth Bo (1998), *Hur mäter man vackert?*, Akademilitteratur, Stockholm
- Fernler Karin (1996), *Mångfald eller likriktning - effekter av en avreglering*, Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm
- Festinger Leon, Katz Daniel och Angell Robert C (1956), *Research methods in the behavioral sciences*, New York
- Fridolf Marie (1993), *Varför behöver kommunerna politiker?*, Publica, Stockholm
- Gilje Nils och Grimen Harald (1995), *Samhällsvetenskapens förutsättningar*, Daidalos, Göteborg
- Gilljam Mikael och Holmberg Sören (1995), *Väljarnas val*, Fritzes Förlag, Stockholm
- Guest Robert H (1956), *Of Time and the Foreman*, *Personnel*, 32:478–486
- Hadenius Axel (1981), *Spelet om skatten. Rationalistisk analys av politiskt beslutsfattande*, P A Norstedt & Söners Förlag, Lund
- Hales Colin P (1986), *What do managers do? A critical review of the evidence*, *Journal of Management Studies*, January 1986, sidorna 88–115

- Hodgson R C, Levinson D J och Zaleznik A (1965), *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management*, Harvard Business School, Boston
- Karlsson Göran och Källström Anders (1995): "Kris för politiska ledarskapet", *Storstadsposten*, 2 december 1995, sidan 4
- Kelly Joe (1969), *Organizational Behaviour*, Homewood, I11: Irwin-Dorsey
- Källström Anders och Solli Rolf (1997), *Med takt och taktik*, BAS, Göteborg
- Law John (1994), *Organizing modernity*, Blackwell, Oxford
- Leidner Robin (1993), *Fast food, fast talk. Service work and routinization of everyday life*, University of California Press, Berkeley
- Louis Meryl Reis och Bartunek Jean M (1996), *Insider/outsider team research*, SAGE Publications, California
- Malmström Cecilia (1995), *Stor i orden men liten på jorden?*, licentiatuppsats vid Statsvetenskapliga institutionen, Göteborgs universitet
- Miles Matthew B och Huberman A Michael (1994), *Qualitative Data Analysis*, SAGE Publications, California
- Mintzberg Henry (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row Publishers, New York
- Mintzberg Henry (1979), *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Nilsson Lennart (1993), *Stadsdelspolitikerna i Göteborg 1989-1991*, SDU 1993:1, Göteborgs universitet
- Norell Per-Owe (1989), *De kommunala administratörerna. En studie av politiska aktörer och byråkratiproblem*, Studentlitteratur, Lund
- Norén Lars (1990), *Fallstudiens trovärdighet*, FE-rapport 1990-305, Göteborgs universitet
- Norén Lars (1995), *Tolkande företagsekonomisk forskning. Social konstruktion, metaforsynsätt, aktörsynsätt*, Studentlitteratur, Lund
- Petersson Olof, Hermansson Jörgen, Micheletti Michele och Westholm Anders (1996), *Demokrati och ledarskap*, Demokratirådets rapport 1996, SNS Förlag, Stockholm
- Ponder Q D (1957), The Effective Manufacturing Foreman, ur Young E (red), *Industrial Relations Research Association Proceedings of the Tenth Annual Meeting*, Madison, Wisconsin, 41-54
- Rapport Robert Norman (1970), *Mid-career development: Research perspectives on a developmental community for senior administrators*, London
- Repstad Pål (1993), *Närhet och distans. Koalitionösa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund, originalets titel *Mellom nærhet og distanse* (1987) Universitetsforlaget, Oslo
- Rosengren Karl Erik och Arvidson Peter (1983), *Sociologisk metodik*, Norstedts Tryckeri, Stockholm
- Sayles Leonard R (1964), *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill, New York
- Sclavi Marianella (1989), *Ad una panna da terra*, Feltrinelli, Milan
- Siverbo Sven (1998), *Kapacitet att handla? Om politisk styrning och omprövning av verksamhet på lokal nivå*, Förvaltningshögskolans rapportserie 98:11, Göteborgs universitet

- Sjöblom Gunnar (1970), *Party Strategies in a Multiparty System*, Studentlitteratur, Lund
- Solli Rolf (1998), *Viskande tjänstemän. En studie av kommunala ekonomichefers vardag*, KFi-rapport nr 47
- Stewart Rosemary (1988), *Managers and their Jobs. A study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend their Time*, Macmillan Press, Hong Kong
- Strandberg Urban (1996): "I den författningsspolitiska debattens frånvaro. Behövs kommuner i svensk demokrati?", ur Svenska Kommunförbundets FoU-råd, *Kommunal självstyrelse och lokal demokrati*, Svenska Kommunförbundet, Stockholm
- Strauss Anselm och Corbin Juliet (1990), *Basics of Qualitative Research – grounded Theory Procedures and Techniques*, SAGE Publications, California
- Van Maanen John (1982), *Tales of the field*, University of Chicago Press, Chicago
- Westerståhl Jörgen (1995), Rollen som stadsdelspolitiker, ur Jönsson Sten, Rubenowitz Sigvard och Westerståhl Jörgen (red.), *Decentraliserad kommun - exemplet Göteborg*, SNS Förlag, Stockholm
- Whyte William F (1966), *Street Corner Society: the social structure of an Italian slum*, Chicago
- Whyte William F (1991), *Participatory action research*, Sage Publications, Newbury Park
- Wrenne Petter (1997), *Kontakter och förankring. En studie av kommunstyrelsens ordförande*, CEFOS, Göteborgs universitet
- Yin Robert K (1987), *Case study research. Design and Methods*, SAGE Publications, California
- Österman Torsten (1981), *Förtroendet för politiker*, rapport från FSI om allmänhetens attityder till politiker åren 1973–80, Gotab, Stockholm