

Spontan modernisering?

**- En studie av utveckling och
tillstånd i Tanums kommun**

Björn Brorström och
Marianne Leffler

67

Göteborg 2003

Innehållsförteckning

1. Några fakta om Tanums kommun
2. Studier av kommunal utveckling
3. Historik – händelser och personer
4. Utmärkande egenskaper i förändring
5. Värdering av utmärkande egenskaper och utvecklingsförlopp - vad är bra och vad är mindre bra?
6. Fyra utmärkande egenskaper - abstrakta och konkreta, tilltagande och avtagande
7. Lärdomar om kommunal utveckling och institutionell förändring

REFERENSER

Solen skiner. Det sjuder av liv och rörelse. Kön till färjan över till ön är lång och på parkeringsplatsen mellan ICA-affären och fiskaffären är det kaos. För att inte tala om hur det ser ut inne i ICA-affären. Långa köer till kassorna och rejält utplockat i hyllorna. Det gäller att snabbt få genomfört dagens inköp för att därefter komma ut med båten och hägrande sol och bad på någon holme eller kobbe. Sommaren är här och badgästerna har anlänt. Under några veckor förvandlas samhället. Folkmängden femfaldigas och ett stillsamt och rogivande samhälle där alla känner alla förvandlas. Det är på gott och ont. Badgästerna innebär att samhällsservice av skilda slag kan upprätthållas men visst är de jobbiga, inte minst de som tror att de inte är badgäster bara för att de råkat ha haft sommarställe sedan några år tillbaka i samhället och är återkommande "gäster".

1. Några fakta om Tanums kommun

Den här rapporten handlar om Tanums kommun. I rapporten beskrivs, baserat på personliga intervjuer och studier av dokument, hur kommunen utvecklats sedan kommun-sammanslagningen, vilka egenskaper som idag utmärker kommunen som organisation och hur dessa egenskaper värderas och förändras. Förklaringar söks till varför egenskaperna har förändrats över tiden och innebörden av dessa förändringar.

Tanums kommun bildades 1971 efter sammanslagning av Bullarens kommun, Tanums kommun och Kville kommun. Kommunen var den till ytan största kommunen i dåvarande Göteborgs och Bohus län och är idag en av de största kommunerna i Västra Götalandsregionen. Kommunen är belägen i norra Bohuslän och sträcker sig från Munkedals kommun i söder till Strömstads kommun i norr utmed havet i väster och jordbruksbygd och fjäll i öster. Ja faktiskt kallas berget öster om Bullaresjön för fjäll; Kynnefjäll känt för sin vaktstuga där Bullarebor vistades dygnet runt i 20 år för att förhindra provborrning för undersökning av möjligheter till slutförvaring av kärnbränsle.

Antalet invånare i kommunen är drygt 12 200. Ett särdrag för kommunen och en egenskap som innebär speciella förutsättningar är att den omfattar sex tätorter och tio samhällen. Tanum skiljer sig i detta avseende väsentligt från grann- och kustkommunerna Sotenäs och Strömstad som har betydligt färre tätortsbildningar och samhällen. Den största tätorten är Tanumshede med en befolkningmängd vid 2002 års utgång på 1 647 invånare. Tätt därefter följer kustsamhället Grebbestad. På tredje plats

finner vi Hamburgsund som nyligen passerat Fjällbacka, en av de mer välkända bad-orterna och turistställena i landet. Nästan hälften av kommunens invånare bor i någon av de större tätorterna, 40 procent bor på landsbygd och drygt tio procent i något av de mindre samhällena. Minst är Backa, mitt i Bullarebygden, med 96 invånare.

Sysselsättningsnivån i kommunen är hög och arbetslösheten låg och det råder inom vissa områden arbetskraftsbrist och betydande rekryteringssvårigheter. Näringslivet utmärks av ett stort antal småföretag. Det finns enligt uppgift cirka 1 500 företag i kommunen. Turism och handel är verksamheter som expanderat kraftigt under senare år. Konferens- och fritidsanläggningen Tanumstrand som uppfördes i mitten av 1980-talet sysselsätter idag närmare 80 personer. Turismen har blivit en allt viktigare näring i kommunen men det finns, vilket framkommer under intervjuerna, fortfarande en dubbelbottnad inställning bland kommuninvånarna till turister. Det är bra att de kommer men det är skönt när de åker hem.

Den största arbetsgivaren är Tanums kommun. Här arbetar 1 077 personer. Under den senaste femårsperioden har antalet anställda ökat med nästan tio procent. Efter kommunen följer Lear Corporation, vars verksamhetsområde är tillverkning av bilinredningar. Antalet anställda här uppgår till 540. Andra stora arbetsgivare i kommunen är Tanums Fönster, Extra Film och Tetra Pak Inventing. En relativt stor näringsgren är jord- och skogsbruk och fiske men nedgången har varit betydande under de senaste decennierna och idag arbetar i den för kommunen traditionellt stora näringen enbart cirka sex procent. Det är en betydligt större andel än för landet i genomsnitt men det är betydligt färre personer än vad det har varit tidigare då nästan var sjätte Tanumsbo ägnade sig åt fiske eller jord- och skogsbruk. En strukturomvandling har skett och sker från jordbruk och fiske till servicesektorn med offentlig sektor och företag inom turism och handel som allt större arbetsgivare.

Tanums kommun är borgerligt styrt och har så varit sedan bildandet av kommunen. Tillsammans har de fyra borgerliga partierna 27 av 41 mandat i kommunfullmäktige. Kommunstyrelsens ordförande är centerpartist. Centerpartiet gjorde ett starkt kommunval 2002 och antalet mandat i kommunfullmäktige ökade från åtta till tio. Under 1990-talet innehades kommunalrådsposten av folkpartiet. Det ledande oppositionspartiet är socialdemokraterna som har tio mandat i fullmäktige.

Skattesatsen uppgår till 21,62 och har varit oförändrad sedan 1998. I mitten av 1990-talet redovisade Tanums kommun, tre år i rad, negativa resultat. 1996 ökade verksamhetens kostnader med drygt åtta procent medan kommunens skatteintäkter och generella statsbidrag ökade med två procent. Effekten av denna förändrade relation mellan verksamhetens intäkter och kostnader bestod 1997 och kommunen redovisade då ett kraftigt negativt *Årets resultat*. Detta uppgick till drygt elva procent av skatteintäkter och generella statsbidrag. De negativa resultaten innebar att kommunens finansiella styrka försvagades och soliditeten minskade kraftigt. I mitten på 1990-talet sökte kommunen bidrag hos regeringen – ”Bostadsakuten” - för att kunna hantera svårigheter för Tanums Bostäder AB och lindra kommunens finansiella problem. Några pengar blev det emellertid inte. 1998 höjdes utdebiteringen, *Verksamhetens kostnader* minskade och ett positivt resultat redovisades. Därefter har det finansiella resultatet före extraordinära kostnader varit svagt positivt. I kombination med en viss minskning av det bokförda värdet på kommunens tillgångar under de senaste åren så har detta inneburit att soliditeten har förbättrats från 31,3 procent 2000 till 33,6 procent 2002.

Tanums kommun uppvisar en tämligen odramatisk finansiell utveckling under de senaste åren. Ökningar av verksamhetens kostnader på fem till sju procent årligen har kunnat finansieras med ökningar av verksamhetens intäkter och ökade skatteintäkter. Ett viktigt påpekande är emellertid att det totala resultatet påverkas negativt av finansnettot och som följd av en förhållandevis låg soliditet och hög skuldsättningsgrad är beroendet av den allmänna ränteutvecklingen påtagligt. En ökning av den genomsnittliga räntesatsen med en procent skulle innebära, allt annat oförändrat, att kommunens positiva resultat 2002 skulle förbytas till ett nollresultat.

Kommunen är traditionellt organiserad med kommunstyrelse och fem nämnder. Dessa nämnder är tekniska, miljö- och byggnad, kultur- och fritid, barn- och utbildning samt omsorg. Barn- och utbildningsnämnden och omsorgsnämnden svarar tillsammans för nästan 85 procent av redovisade nettokostnader. Budgetavvikelsen för nämnderna uppgick 2002 till - 4,8 Mkr. Den största avvikelsen redovisade omsorgsnämnden. Utfallet var - 3,2 Mkr vilket är 1,8 procent av nämndens totala nettokostnader. En speciell omständighet rörande kommunens ekonomi är de höga kost-

nader som finns inom vatten- och avlopp. Som en följd av många fritidshus, cirka hälften av kommunens 9 000 fastigheter är fritidshus, och det stora antalet mindre samhällen som finns och som ska försörjas så blir de fasta kostnaderna per producerad kbm hög. Tanums kommun har landets högsta VA-taxa. Om denna problematik går att läsa mycket om i Malmer (2003).

2. Studier av kommunal utveckling

Synsätt och vetenskaplig ansats

Framtiden är kaotisk, föränderlig och nymodig medan historien är stabil, ordnad och vanemässig. För att kunna förstå den rådande situationen och därigenom skapa ett visst mått av ordning är det viktigt att kartlägga det historiska förloppet. En sådan kartläggning gör att spår i utvecklingen framträder som innebär möjligheter till förståelse av nuläget, utgångspunkterna för fortsättningen tydliggörs och underlättar samtidigt för enskilda individer att fatta beslut och handla.

En central frågeställning inom samhällsvetenskap är vad som förklarar självständiga ekonomiska enheters utveckling. Vad är det som gör att vissa organisationer lyckas tillhandahålla en god verksamhet och upprätthålla en godtagbar finansiell utveckling och ställning medan andra organisationer misslyckas och måste förses med resurser utifrån eller genomföra stora dramatiska och kostsamma förändringsarbeten? Vilka samband och mönster går det att finna och är det möjligt att bestämma vilka egenskaper som fordras för att lyckas och vilka egenskaper som är ogynnsamma för utveckling? För ett utvecklat resonemang kring frågeställningarnas samhällsvetenskapliga relevans se Brorström och Siverbo (2001).

Inom organisations- och managementforskningen är det traditionella greppet vid studier av organisationers utveckling att söka förklaringar i de organisationsmodeller och styrprinciper som används samt i det ledarskap som utövas. Ändamålsenliga lösningar kan förklara framgång. Brister i dessa avseenden kan förklara varför organisationer har svårigheter. En annan infallsvinkel är att söka förklaringar i yttre

omständigheter. Förändrade omgivningsförutsättningar, nya ersättningsformer och nya regelverk förklarar varför organisationer får problem. Svårigheterna har inte med den egna organisationen att göra utan yttre omständigheter har medfört en förändring av situationen.

Inom ramen för föreliggande forskningsprogram anläggs ett, i förhållande till ovanstående redovisning, annorlunda perspektiv. Huvudentagandet är att utveckling har att göra med de etablerade föreställningar som finns inom en organisation. Dessa föreställningar ger utrymme för eller begränsar utrymmet för beslut och handling. Föreställningarna baseras på idéer som någon gång har uppkommit, tillämpats inom organisationen och över tiden blivit alltmer etablerade. Det handlar om idéer som blivit för givet tagna. En benämning på den typen av utvecklade institutionaliserade idéer är institutioner (se för definition av begreppet till exempel North 1990 och Liedman 1998). Institutioner kan vara gynnsamma, underlätta och stödja genomförande och utveckling av en verksamhet men de kan också vara problematiska. Institutioner som från början gynnade handling kan över tiden utvecklas till att bli ”måsten” och tvingande regler eller ritualer som inte är till nytta för någon eller något. I en utvecklingsprocess blir dessa måsten skyddade och det är kanske till och med så att aktörer i organisationen inte ser dem. De är inte önskvärda, de är inte avsedda och de är inte heller medvetna. De tas för givna oreflekterat. Värden som en gång var instrumentella, det vill säga bidrog till en ökad verkningsgrad, har blivit ceremoniella och har framförallt symbolisk betydelse (se Bush 1987, Tool 1994, Hodgson 1998 och Brorström 2002 för utvecklade diskussioner kring begreppen).

Ett annat centralt begrepp i sammanhanget är spårbundenhet. Studier har visat att icke avsedda och icke önskvärda företeelser kan bli inlåsta och skyddade i en utvecklingsprocess. Ett visst arbetssätt eller ordning etableras som inte är det bästa alternativet ur effektivitetssynpunkt. Ett visst arbetssätt kan emellertid också vara medvetet skapat för att det gynnar vissa intressen. Arbetssättet är ändamålsenligt ur den enskilda enhetens perspektiv men problematiskt ur ett helhetsperspektiv. Suboptimeringen är inte spårbunden utan skapad (se Siverbo 2003 som behandlar innebörden av spårbundenhet och Stack och Gartland 2003 som utvecklar resonemang kring ”path dependence” och ”path creation”).

Institutioner påverkar individer men de är samtidigt skapade av individer. För att bryta ett etablerat mönster, avveckla ceremoniella värden och rådande arbetssätt som innebär höga transaktionskostnader måste individer ifrågasätta och utmana rådande institutioner. En utgångspunkt för genomförda studier inom forskningsprogrammet av kommunal utveckling och för föreliggande studie är att institutioner är intentionellt förändringsbara och att förändring har sin utgångspunkt i att enskilda individer utmanar institutionerna.

Den valda ansatsen för studier av utvecklingsförlopp innebär också ett ställningstagande till fenomenet reduktionism inom samhällsvetenskapen. Med reduktionism avses att omständigheter som kan förklara ett fenomen bortses ifrån i syfte att skapa en enkel och tydlig förklaringsmodell. Antaganden görs som reducerar problem och komplexitet och som innebär att samband, baserade på att dessa antaganden gäller, lättare kan identifieras. Ett exempel på ett sådant antagande är att alla individer ytterst maximerar sin egen nytta och att förklaringar ska baseras på den enskilda individens agerande (se Atkinson och Oleson 1996, Hodgson 1996 och Hodgson 2003 för problematisering och kritik av en sådan ansats). Är den enskilde individen alltid analysnivån innebär det att helheten aldrig kan vara mer än delarna och att en sådan företeelse som en informell institution, som påverkar kollektivet och individers beslut och handlingar, helt bortses ifrån.

Ett annat exempel på reduktionism är att ett specifikt raster läggs över ett empiriskt material som innebär att synfältet begränsas. Tolkningen av materialet begränsas eftersom givna utgångspunkter finns. För att förstå och kunna förklara ett utvecklingsförlopp och en situation krävs en öppenhet. Det raster som läggs över det empiriska materialet i föreliggande studie är synnerligen grovmaskigt och släpper igenom aspekter som inte förväntats samtidigt som det valda perspektivet ändå innebär en inramning av beskrivning och tolkning.

Syfte och metod

Syftet med denna studie är att beskriva utvecklingsförlopp och identifiera utmärkande egenskaper och försöka förklara vilken betydelse dessa egenskaper har haft och har för den studerade kommunen. På grundval av detta kan kunskaper erhållas om hur egenskaper eller institutioner etableras, utvecklas och förändras. Rapporten är dels en självständig rapport som beskriver och försöker förklara utvecklingen i Tanums kommun, dels en delrapport inom ett pågående forskningsarbete och utgör därvid en av flera studier där dessa tillsammans ska generera kunskaper om kommunal utveckling och institutionell förändring. En speciell jämförande studie görs med tre andra kommuner i norra Bohuslän där datainsamling genomförts parallellt.

Som en förberedelse för genomförandet av personliga intervjuer i kommunen genomfördes under vintern 2002/2003 en enkätstudie i kommunen. Vissa påfallande iakttagelser från denna enkätstudie har särskilt behandlats i samband med de personliga intervjuerna och svar på dessa frågor ingår i återgivningen av intervjupersonernas berättelser och svar. Enkätstudien avrapporteras i särskild ordning (se Siverbo, 2003). Intervjuerna avslutades med att respondenterna ombads kommentera utfallet av enkätstudien. Intervjuerna inleddes med en övergripande fråga om kommunens utveckling sedan kommunsammanslagningarna. Därefter följde ett antal frågor där intervjupersonen närmare fick redogöra för viktiga händelser, viktiga personer och utmärkande egenskaper för kommunen. Totalt intervjuades tio personer, fem ledande politiker och fem chefstjänstemän. Intervjuerna bandades och har därefter transkriberats i sin helhet med ett undantag. På grund av ett tekniskt problem blev ljudupptagningen av alltför låg kvalitet i ett fall. Med hjälp av minnesanteckningar och hågkomster från intervjun har emellertid ett underlag kunnat upprättas. Intervjuerna genomfördes våren 2003 och präglades av intresse och engagemang från intervjupersonerna. En god atmosfär rådde samtidigt som intervjuerna ändå innefattade viktiga och utmanande frågor och följdfrågor. Det var inte bara ett trevligt samtal utan också en prövning av hågkomster, uppfattningar, värderingar och sakkunskaper (se för resonemang om kvaliteter vid personliga intervjuer Andersson 2003 och därvid särskilt artikel av Brorström 2003).

Nästa steg i forskningsprocessen var en översiktlig genomläsning av det insamlade intervjumaterialet. Därefter följde en mer noggrann och koncentrerad genomläsning av samtliga intervjuer. Efter denna följde en närmare granskning av materialet med fokus på vissa speciella frågeställningar. Svaren grupperades och typuppfattningar och mönster kunde urskiljas. På grundval av genomläsningarna och kodningen av svar författades den empiriska beskrivningen och ett utkast till tolkning och resultat utarbetades. Inför redigering från detta grovutkast till ett första utkast genomfördes ytterligare en genomläsning av intervjumaterialet för att eventuellt komplettera den upprättade empiriska beskrivningen, och för att stämma av gjorda tolkningar till grund för eventuella alternativa tolkningar och/eller preciseringar. Utkastet till rapport har därefter bearbetats, sakfel har rättats och förtydliganden har gjorts, på grundval av synpunkter från läsare av rapporten.

Rapporten är fortsättningsvis disponerad på följande sätt. I det kommande avsnittet beskrivs kortfattat kommunens utveckling sedan kommunsammanslagningen, viktiga händelser och viktiga personer enligt intervjupersonerna redovisas. Därefter beskrivs utmärkande egenskaper för kommunen i avsnitt fyra. I avsnitt fem behandlas intervjupersonernas värderingar av egenskaperna. I avsnitt sex sammanfattas och tolkas beskrivningarna och ett resonemang förs kring de identifierade egenskaperna och mönstren. Rapporten avslutas med redovisning av några insikter rörande vad som förklarar kommunal utveckling.

3. Historik – händelser och personer

Händelser

Tanums kommun bildades som tidigare nämnts 1971 efter en sammanslagning av kommunerna Bullaren, Tanum och Kville. Flera av intervjupersonerna hade ingen kunskap eller uppfattning om själva sammanslagningen och problematiken i det sammanhanget. Flera menade att de inte hade varit delaktiga och därför hade de inte några kommentarer till vad som gällde och hände för över 30 år sedan. Några

informationer lämnades dock. Sammanslagningen var inte oproblematisk. Den finansiella situationen var olikartad och framförallt var läget ansträngt i dåvarande Kville kommun. Denna omständighet besvärade framförallt medborgare och förtroendevalda i Bullaren. Kommunen hade vid det tillfället enligt uppgift en god ekonomi. Sammanslagningen med Tanum ogillades och man var starkt kritisk till att Tanum i sammanslagningen tog med sig den fattige kusinen Kville. Tanumshede blev centralort och namnet Tanums kommun valdes efter en hel del diskussioner och bland annat ett förslag att kommunen skulle benämnas Ranrike (för en kortfattad men något utförligare historieskrivning än föreliggande se Siverbo 2001). Kommunens utveckling sedan sammanslagningen har påverkats av de tre tidigare självständiga enheterna, men enligt flera av de intervjuade har bypolitiken alltmer suddats ut. I den mån det handlar om att försvara intressen är det relaterat till tätorter och samhällen och inte till den tidigare kommundelen. Det är till exempel inte gamla Kville kommun utan det är samhällena Fjällbacka, Hamburgsund eller Slottet/Heestrand man värnar.

Enligt en av de intervjuade levde den gamla kommunkulturen där allting kretsade kring kommunstyrelsens ordförande kvar till början av 1980-talet. Expansion och ökad komplexitet innebar att det blev allt svårare för enskilda personer i Tanums kommun och i kommuner i allmänhet att ha överblick och utöva styrning av verksamhet och ekonomi. Den ledande politikern sedan kommunsammanslagningen och i sin egen kommun del sedan mitten av 1950-talet avgick 1985 och det sammanföll väl enligt några av intervjupersonerna med en ny tid och förändrade förutsättningar för mindre svenska kommuner och sedermera för Tanums kommun.

Flera av respondenterna menar att utvecklingen fram till slutet av 1980-talet var tämligen lugn. I slutet 1980-talet började ekonomiska problem att torna upp sig och det krävdes svåra beslut och åtgärder. Två händelser under 1980-talet har fått stor betydelse för kommunen. I början av 1980-talet avvecklades Uddevallavarvet och behov av stödåtgärder i Bohuslän aktualiserades för att dämpa effekterna av nedläggningen och minska den befarade arbetslösheten. Två projekt som var konsekvenser av denna förändring i Tanums kommun var byggandet av konferens- och rekreationsanläggningen Tanumstrand och uppförandet av Grebbestadbryggan. Uppfattningarna om Tanumstrand var många och stora ekonomiska problem har funnits under årens lopp.

Idag är Tanumstrand helt privatägt och enligt uppgift en fungerande anläggning och verksamhet med stor betydelse för kommunen.

Kommunens försäljning av Tanumstrand finansierade för övrigt, enligt flera av de intervjuades betraktelsesätt, byggandet av ett nytt kommunhus i Tanumshede. Ett vackert hus som erbjuder en mycket fin arbetsmiljö. Grebbestadbryggan innebar att ett slumrande samhälle tog fart och idag är utbudet stort och aktiviteterna många på och runtomkring bryggan. Enligt en av de intervjuade var bryggan räddningen för Grebbestad vars utbud vid tidpunkten för beslutet bestod av en korvkiosk efter det att turisterna hade åkt hem.

I slutet av 1980-talet drabbades som bekant västvärlden av en djup lågkonjunktur och en mycket allvarlig fastighets- och finanskris. Statens finanser försämrades och förutsättningarna för kommunerna blev i början på 1990-talet radikalt annorlunda ur finansiell synvinkel. Staten hade en synnerligen bekymmersam situation och detta gick ut över kommunsektorn. För Tanums del innebar de nya villkoren behov av neddragningar inom nästan alla verksamheter och en fokusering på ekonomi blev nödvändig. Ett sådant klimat har gällt sedan dess. De satsningar som har skett har enligt intervjupersoner varit på boende, infrastruktur och grundskolan. En konsekvens av de stora ekonomiska problemen i början på 1990-talet och fokuseringen på ekonomi, blev enligt flera av de intervjuade, att ”kommunen så att säga svetsades samman”. Det bidrog starkt till att fler, förtroendevalda och tjänstemän, nu anlägger ett helhetsperspektiv och att inslagen av bypolitik har försvagats och reducerats.

I sammanhanget kan nämnas att den budgetteknik som prövades i mitten av 1990-talet, nollbasbudgetering, nämns av några av de intervjuade som en viktig aktivitet. Enligt en av de intervjuade var arbetet med nollbasbudgeten en ”kick” som innebar att kommunledningen fick ett förbättrat grepp över verksamheten. Arbetet innebar en genomlysning av verksamheten och bidrog till att många i högre grad idag anlägger ett helhetsperspektiv på den kommunala verksamheten och ekonomin. Nollbasbudgeteringen är den enda administrativa reform som överhuvudtaget nämns vid intervjuerna.

En fråga under senare år som engagerade många och som gav upphov till många diskussioner och synpunkter bland medborgare och förtroendevalda var etableringen

av systembolag i kommunen. Inom kommunen fanns en diskussion kring placeringen. Alternativen var Tanumshede och Grebbestad. Beslut fattades av kommunfullmäktige att föreslå Tanumshede som etableringsort, vilket var emot flera av de ledande politikernas uppfattning och ställningstagande. Sedermera frångick Systembolaget sin tidigare princip att placera butiker i kommunernas centralorter och valde Grebbestad istället för Tanumshede. Detta beslut föranledde diskussion och undringar i kommunen enligt intervjuuppersoner.

En annan viktig händelse och ett led i utvecklingsarbetet är att man hösten 2003 utökar gymnasieutbildningen i kommunen. Ett nytt specialutformat teoretiskt program som har beståndsdelar från både naturvetenskap och samhällsvetenskap startar och uppfattas av intervjupersoner som en viktig satsning för att få ungdomar att stanna kvar i kommunen och åstadkomma en högre utbildningsnivå. Den rådande låga utbildningsnivån är enligt flera av de intervjuade ett problem inte minst för utveckling och etablering av nya näringar. Kompetent personal saknas. En låg utbildningsnivå är också ett problem på den politiska nivån och en angiven förklaring till att nämndledamöter hamnar i skymundan i förhållande till ledamöter av kommunstyrelsen.

Några av de intervjuade nämner också, som en mycket betydelsefull utvecklingsidé och händelse, lanseringen av "torra lösningar", det vill säga kravet i Tanums kommun att vid anslutning av nya vattenklosetter ska urinseparering ske. Denna idé satte Tanums kommun på världskartan och har varit om inte annat en viktig del i marknadsföringen av kommunen.

Personer

Ett stort antal personer omnämns av de intervjuade som viktiga för kommunens utveckling och nuvarande situation. Totalt sett nämns 21 personer som betydelsefulla för kommunen. De personer som omnämns är politiker, chefstjänstemän i kommunen och företrädare för näringsliv och samhälle. Den person som nämns av flest intervjupersoner är Bengt Mattson, tidigare kommunalråd. Mattson blev kommunalråd i slutet av 1980-talet och var den dominerande politikern i kommunen under hela 1990-talet.

Idag är Bengt Mattsson ledamot i kommunstyrelsen och i kommunstyrelsens arbetsutskott. Han är också ordförande i barn- och utbildningsnämnden. Många nämner också Raymond Hansson som lämnade kommunalrådsposten 1985 och som dominerade under den nybildade kommunens första 15-års period. Han hade enligt uppgift fullständig kontroll över situationen, inga problem med pressen, inga lågkonjunkturer och inga varsel. Saker och ting gick under Raymond Hanssons tid sakta och lugnt framåt. En notering är att kommunens två mest inflytelserika personer, Mattsson och Hansson, inte knyts till någon specifik händelse eller något specifikt beslut utan inflytandet har att göra med att de båda påverkat i stort och smått och på det sättet drivit kommunens utveckling. Bland tjänstemännen får ekonomichefen Ulf Ericsson flest omnämmanden. Han anses starkt ha bidragit till att kommunen idag har en god kontroll på ekonomin. Några framför också i sammanhanget att Ericsson som följd av sin nyckelposition som ekonomichef i en kommun med ekonomiska bekymmer har och har haft ett stort inflytande på beslut och handling. Han har och har haft de ledande politikernas öra. Bland näringsidkarna är det Harry Järund som skapade företaget Inventing på 1950-talet som nämns flest gånger. Järund och Inventing har betytt mycket för Fjällbackas utveckling. De flesta av de övriga omnämnda 21 personerna får enbart en enstaka röst. Spridningen är således stor. Av nuvarande aktiva politiker nämns kommunalrådet Clas-Åke Sörkvist och oppositionspolitikern Ronny Larsson.

4. Utmärkande egenskaper i förändring

Ett uttryck som används av några av de intervjuade i beskrivningen av Tanums kommun är att det är högt i tak eller i alla fall förhållandevis högt i tak. Med andra uttryckssätt bekräftar intervjuade, politiker och tjänstemän och företrädare för kommunledning och förvaltning, att det finns en öppenhet i kommunen och att det finns möjligheter att ta initiativ. Öppenheten är dock inte helt utan reservationer. De flesta av intervjupersonerna ger kommentarer och redovisar uppfattningar som innebär att det finns begränsningar i graden av öppenhet och för möjligheterna att ta egna initiativ. Ett slags begränsning är att det är viktigt att vara taktfull i framförandet av idéer och

synpunkter och att man ska undvika att uttala sig negativt om något som har lokal utgångspunkt. En av de intervjuade uttrycker det på följande sätt:

... att uttala sig om någonting lokalt här i negativa ordalag, det är väl det dummaste man kan göra eller glida in här och prata på ett sätt som omgivningen uppfattar... alltså man ska inte förhäva sig. Man ska vara väldigt lyhörd för vad allmänheten tycker. Vi är restriktiva när det gäller utsvävningar.

En annan av de intervjuade som använder uttrycket förhållandevis högt i tak menar att det är möjligt att redovisa och argumentera för andra åsikter så länge man gör det internt. Det uppfattas som illojalt om man går utanför organisationen med kritik. Det är tillåtet att ta egna initiativ inom vissa gränser menar en av de intervjuade som inte heller tycker att det är något bekymmer att det finns gränser. Denne menar att i förvaltningschefsgruppen och i möten med kommunstyrelsens arbetsutskott kan man bryta tankar och idéer och ha synpunkter på kommunens verksamhet men det innebär ju inte att dessa synpunkter ska torgföras utanför kommunhuset. Samförstånd och konsensus utåt är viktigt enligt intervjupersonen. Ett annat sätt att uttrycka begränsningen är att man inte ska avvika från förväntningar, det vill säga utgångspunkten ska vara den roll man har i organisationen och det är viktigt att inte sticka ut för mycket. Man ska göra rätt för sig utifrån tilldelat uppdrag. Några av de intervjuade talar i sammanhanget också om bohusläningens karaktärsdrag. Det tar tio år att lära känna en bohusläning vilket kan innebära att man som ny i kommunen kanske ska avvakta innan man intar för tydliga och starka ståndpunkter och man ska akta sig för att utmana det lokala perspektivet och lokala företeelser. En av de intervjuade för ett längre resonemang i sammanhanget om synen på utveckling. Intervjupersonen menar att tidigare var inställningen i kommunledningen utvecklingshämmande. Det fanns bland tjänstemännen uppfattningen att det var meningslöst att försöka göra något eftersom det ändå aldrig blev något. Politikernas inställning var att de anställda har för mycket betalt och att utveckling inte får kosta pengar. Nu händer det positiva saker enligt intervjupersonen och synen på utveckling är under förändring.

Ett annat överordnat värde som nämns av enstaka personer i samband med resonemang kring öppenhet och vad som är tillåtet är att kommunen präglas av en vänlig miljö. De personer som är verksamma inom kommunledningen anses vara vän-

liga och omtänksamma. Ordet snäll används av en av intervjupersonerna och vänligheten anses sitta i kommunhusets väggar.

Ett överordnat värde är också rättvisa och då avses resursfördelningen mellan olika geografiska delar av kommunen och mellan olika nämnder. Rättvisa kopplas således såväl till territoriet som till verksamheter och aktiviteter. En av de intervjuade knyter också resonemanget om rättvisa till lönesättningen inom och mellan förvaltningar. Några av de intervjuade menar på en direkt fråga vid intervjun att rättvisa är mycket centralt och utmärkande för Tanums kommun. Skall en få någonting så ska minsann en annan ha något också. Men flera stycken av de intervjuade med lång erfarenhet från verksamhet i kommunen poängterar, vilket tidigare har nämnts, att den geografiska rättvisepincipen har försvagats påtagligt. Tre citat illustrerar förekommande uppfattningar.

Det är inte något större problem men det sitter fortfarande kvar i väggarna en del av den där bypolitiken, den finns fortfarande kvar.

Man har ju försökt att sammansmälta den här kommunen under ett antal år och det har ju inte varit så jättelätt, det har ju funnits olika viljor, en vi-känsla inom de olika kommundelarna som jag tycker att vi nu på de senaste åren har övervunnit mer och mer, och det är ett måste.

Man kan säga att politikerna står emot bättre än tidigare men det är ju så att alla känner alla. Det är inte så mycket fixerat till kommundelar utan samhällsservice och människorna i bygden. ... men man måste nog inse att man inte kan klara av det.

I Tanums kommuns väggar sitter också kommunledningens arbetssätt och relationen mellan politiker och tjänstemän. Nästan samtliga intervjuade har behandlat kommunstyrelsens roll och relationer till andra enheter och enskilda aktörer som utmärkande egenskaper för kommunen. En av de intervjuade inleder resonemanget med att påpeka att demokrati har ett pris. Det tar tid att gå från idé till beslut och handling, det är enligt respondenten en oerhört komplicerad process, som är nödvändig och en utmärkande egenskap för demokratiska organisationer. Mot den bakgrunden konstaterar intervjupersonen att Tanums kommun präglas av ett gott politiskt klimat och en förmåga att skilja mellan sak och person. Ett citat illustrerar uppfattningen.

Jag tror vi har ett oerhört bra politiskt klimat, vi har inga hårda ord och ovänskap, vi kan "tjöta" lite men när vi går ut så är vi vänner. Vi kan bråka lite grann men överhuvudtaget så har vi ett oerhört bra politiskt klimat och vi har inte heller haft några skandaler.

Den citerade politikern är inte ensam om att nämna det goda samarbetsklimatet men det är mer än en god stämning som sitter i väggarna. I väggarna sitter också enligt flera av de intervjuade ett arbetssätt som innebär att kommunstyrelsen har svårt att lämna nämnderna och verksamheterna i fred. Ett citat får belysa en förekommande uppfattning.

Lite kritik här nu då. Jag upplever här att i väggarna sitter sedan många, många år tillbaka en inställning från kommunstyrelsen att man inte är beredd och har svårt att låta andra nämnder vara i fred. Kommunstyrelsen vill ta åt sig fler uppgifter än vad man egentligen har. Det är ju fullmäktige som delegerar till olika nämnder. Kommunstyrelsen har en samordnande roll men har väldigt lätt att få en överordnad roll.

En annan av respondenterna använder begreppet "petar" och menar att kommunstyrelsen istället för att formulera och klargöra villkoren för verksamheterna går rätt in i verksamheten och detaljstyr. Man uppfattar sig och agerar alldeles för mycket enligt intervjupersonen som fixare och litar inte på nämnderna. Det finns en klar medvetenhet bland de berörda om denna omständighet och en förklaring som redovisas är att man som kommunledningspolitiker nog gärna vill ha greppet och ha kunskaper om saker och ting. Det är svårt enligt intervjupersonen som politiker att lämna ifrån sig frågor och ärenden och förklaringen är enligt vederbörande sannolikt att man i Tanum liksom i andra småkommuner lever mycket nära verksamheten, nära detaljerna. En effekt av detaljrikedomen och bristen på faktisk decentralisering är att kommunstyrelsens sammanträden är långa tillställningar, många av de intervjuade påtalar att kommunstyrelsen sammanträder ofta och länge.

Möjligtvis som en konsekvens av kommunstyrelsens roll och agerande och enskilda kommunledningspolitikens engagemang för enskilda frågor uppfattar flera respondenter att en utmärkande egenskap för Tanums kommun är otydlighet i rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Rollerna går i varandra, vilket bland annat innebär att tjänstemän, även om de formellt sett har befogenhet, känner att de

ändå måste höra med politikerna om vilket beslut som bör fattas. Enligt en annan av de intervjuade innebär den otydliga rollfördelningen ibland till och med ombytta roller. Tjänstemän agerar som politiker och har svårt att acceptera politiska beslut och politiker lägger sig i genomförande och detaljer.

Kopplat till otydligheten i relationen mellan politiker och tjänstemän förs också resonemang under frågan om utmärkande egenskaper om kommunledningens stab. Några av de intervjuade menar att kommunledningsstaben har en för stark ställning och att förvaltningarna förefaller vara till för staben och inte tvärtom. Staben och dess roll och enskilda tjänstemäns relation till kommunledningspolitiker anses vara en utmärkande egenskap, något som sitter i väggarna. Det är en etablerad konstruktion och något som är för givet taget i Tanums kommun.

En ytterligare uppfattning som framförts under intervjuerna kopplat till vad som sitter i väggarna är att det är viktigt att hålla budgeten. Det finns en stark ekonomifokusering menar vederbörande och verksamheter värderas idag utifrån förmågan att klara ekonomin. En annan av de intervjuade menar att ekonomi är en mycket betydelsefull styrfaktor. Det finns ett tydligt ställningstagande från kommunledningen som innebär att vid konflikt mellan att klara verksamheten och klara ekonomin så är det de ekonomiska kraven som ska uppfyllas.

5. Värdering av utmärkande egenskaper och utvecklingsförlopp - vad är bra och vad är mindre bra?

Den historiska utvecklingen och utmärkande egenskaper ger förutsättningar för den kommunala verksamheten. Intervjupersonernas uppfattningar om vad som är bra och starka sidor respektive mindre bra och svaga sidor i Tanums kommun idag kan grupperas i tre delar. Ett resonemang som många för är omgivnings- och omvärldsorienterat. Ett annat resonemang handlar om organisation och relationer, särskilt mellan kommunledningen och nämnder samt inom kommunledningen. Ett tredje tema handlar om vad som är bra och mindre bra med avseende på kommunens verksamhet och ekonomiska förutsättningar. En skillnad finns dock mellan de tre grupperna. En

stor påverkbarhet finns rörande organisation och relationer och ekonomi och verksamhet medan aspekter som har med omgivning och omvärld att göra inte är möjliga att påverka med kommunala beslut, i alla fall inte lika lätt och inte i ett kortsiktigt perspektiv. Det är en viktig distinktion mellan grupperingarna.

Bra

Omgivning och omvärld. Tanums kommun är ett Sverige i miniatyr med hav, fjäll, sjöar och tätorter med hög service och ett enormt utbud av aktiviteter sommartid. Kommunen erbjuder, som en av de intervjuade uttrycker det, en enastående livsmiljö. Det finns en närhet till naturen och till lugn och ro samtidigt som det finns ett stort utbud av aktiviteter på nära håll. Dessa förutsättningar betyder mycket för människorna i kommunen och för den kommunala verksamheten. Det finns i intervjumaterialet målade beskrivningar av fördelen med att vara bosatt och verksam i en kommun som Tanum. Nedanstående är ett exempel på en sådan beskrivning och det finns många fler i intervjumaterialet.

Livsmiljön i Tanum är värd oerhört mycket. Framförallt havet har stor betydelse. Det är rogivande att promenera längs stranden, man ser vågorna slå in och sanden... Det är ett exempel på oändligheten för det kommer ständigt nya vågor.

Till den goda sidan hör också att kommunen ligger strategiskt placerat i regionen, mitt emellan Oslo och Göteborg. En positiv omständighet är också den höga sysselsättningsnivån som råder i kommunen.

Organisation och relation. Många av de intervjuade uppfattar det goda politiska klimatet som en styrkefaktor. Det finns inga politiska strider som har sin grund i personliga motsättningar och det finns en positiv strävan enligt en av de intervjuade att nå konsensus. Strävan efter konsensus kan emellertid innebära, enligt en av de intervjuade, en oförmåga att fatta be-

slut. Några av de intervjuade understryker också i sammanhanget den goda relation som finns utvecklad mellan politiker och tjänstemän i kommunen. Närheten mellan politiker och allmänhet uppfattas av en av de intervjuade tjänstemännen som positiv. Även närheten och den lilla kommunen innebär bland annat att det är enkelt att identifiera sambandet mellan insats och effekt. I sammanhanget nämns, kommunledningens stabsfunktion med dess sammansättning och dess sätt att fungera, som en särskild viktig positiv organisatorisk egenskap av en respondent.

Verksamhet och ekonomi. Den verksamhet som särskilt nämns av några av de intervjuade som en styrka är skolan. Här sker nu en utveckling av verksamheten och etablering av en ny gymnasielinje. Grundskolan uppfattas hålla en hög kvalitet och framgången i tävlingen ”Vi i femman” uppmärksammas av några av de intervjuade. Framgången är uppenbarligen ett uttryck för en god verksamhet, en viktig symbol. Även miljöverksamheten nämns i sammanhanget och en av de intervjuade framför som en särskilt utmärkande och viktig kvalitet den mycket höga standard som finns på kommunens lokaler. En stark sida för kommunen är också den goda ordning som finns på ekonomin. Några av de intervjuade menar också att kommunen förefaller, jämfört med många andra kommuner, ha tämligen gott om resurser. Relativt sett menar man förefaller kommunen ha en god ekonomi och möjligheter att åstadkomma saker och ting.

Mindre bra

Omgivning och omvärld. Det finns alldeles för få boendemiljöer i kommunen. Köerna är långa och bostadsbristen förhindrar expansion eftersom presumtiv arbetskraft inte kan hitta någonstans att bo. Kommunikationerna är bristfälliga, dels är det svårt att förflytta sig kollektivt inom kommunen på ett snabbt och smidigt sätt, dels är utbyggnaden av E6:an inte klar. Delar

av utbyggnaden är skjuten på framtiden, vilket innebär längre transporttider och trafikproblem nu och framöver. En annan problematik är att ungdomar i kommunen idag inte förefaller vara beredda att starta eget utan söker anställningar. De tre nämnda förhållandena som i stor utsträckning har med yttre förutsättningar att göra nämns var och en, av en av de intervjuade, och är enligt vederbörande bekymmer som finns i kommunen idag.

Bekymmersamt är också vilket flera av de intervjuade behandlar den låga utbildningsnivå som finns i kommunen. För att kunna vara konkurrenskraftig i ett långsiktigt perspektiv fordras att utbildningsnivån höjs och den satsning som nu sker inom skolan ska ses som ett medel för att förändra situationen på den här punkten. En effekt av den låga utbildningsnivån idag är svårigheter att rekrytera kompetent personal. En annan konsekvens av låg utbildningsnivå hos såväl befolkningen som bland företrädarna, det vill säga kommunens politiker, är enligt en av de intervjuade en begränsad stimulans i det kommunala arbetet. Det är svårt att föra diskussioner som är bortom vardagen och de mer praktiska problemen. Det handlar mycket om att använda sunt förnuft. Bristen på intresse för problematisering kan enligt intervjupersonen visa sig i att en synpunkt avfärdas med att förslagsställaren inte förstår sig på den särskilda kultur som finns i kommunen. Vid en belysning av synen på kompetens är ovanstående uppfattning redovisad av en av de förtroendevalda, det är oerhört viktigt med högskolekompetens och faktakunskaper men för att kunna leda en verksamhet är den avgörande förmågan att prata med personalen och hantera konflikter. Ledarförmåga är viktigare än kompetens.

Organisation och relation. Här återkommer resonemang kring kommunstyrelsens roll, relationerna mellan politiker och tjänstemän och kommunledningsstaben. Det finns enligt flera av de intervjuade en besvärande otydlighet i relationen mellan politiker och tjänstemän. Ibland blir det ett omvänt förhållande jämfört med hur det borde vara enligt en av de intervjuade nämligen att tjänstemän formulerar strategierna och politikerna

engagerar sig i genomförandet. Politikerna ägnar sig för mycket åt hurfrågorna. Några av de intervjuade menar att det är en brist att det inte finns någon kommundirektör som har ett samlat och övergripande ansvar. Det blir otydligt med en stabsfunktion bestående av formellt sett tre parallellställda chefstjänstemän.

Verksamhet och ekonomi. Kommunen har landets högsta VA-taxa som följd av stora avstånd, många tätorter och samhällen samt en mycket stor belastning under sommartid. Den verksamhet som problematiseras är framförallt just VA-verksamheten. Kommunens struktur innebär stora påfrestningar på kommunens ekonomi. En annan omständighet avseende kommunens ekonomi är den förhållandevis låga skattekraften. Denna omständighet gör kommunen beroende av utjämningsbidrag och förändringar i regelverket och principer för resursfördelning kan innebära förändrade ekonomiska förutsättningar. Ekonomi är en hämsko för utveckling av den kommunala verksamheten och de ekonomiska förutsättningarna innebär begränsningar. Ekonomin är problematisk men enligt en av de intervjuade är det nog egentligen möjligt att göra mycket mer. Det är inte så besvärligt som det sägs menar denne och man vågar för lite i kommunen med hänvisning till ekonomiska restriktioner. En annan av de intervjuade har en helt annan uppfattning och menar att ett av de stora problemen nu är att förklara varför besparingar måste göras efter några relativt sett goda år med positiva finansiella resultat. Det kommer att bli en svår pedagogisk uppgift menar vederbörande.

6. Fyra utmärkande egenskaper - abstrakta och konkreta, tilltagande och avtagande

Tanums kommun består av tre tidigare självständiga kommuner och ett stort antal tätorter och samhällen. Kommunens utveckling från början av 1970-talet har präglats av

att utveckla och upprätthålla servicen i tidigare kommundelar i de olika samhällena. Medborgare och förtroendevalda har bevakat resursfördelningen och värnat lokalsamhället. Rättvisa är en utmärkande egenskap men det är viktigt att notera att en försvagning av det geografiska perspektivet förefaller ha skett. Argumentation utifrån ett geografiskt perspektiv blossar upp emellanåt men det finns idag som följd av ekonomiska problem en ökad benägenhet och förmåga bland politiker att se till helheten. En samlad tolkning av lämnade utsagor leder till bedömningen att rättvisa är mycket viktigt men att en försvagning har skett. Rättvisa som utmärkande egenskap är i avtagande.

En annan utmärkande egenskap är öppenhet men egenskapen är förknippad med vissa förhinder. Öppenheten är inom vissa ramar och gränserna är svåra att definiera. Säkert är utrymmet för att framföra synpunkter och agera sannolikt olika beroende på aktivitet och tidpunkt. Det som talar mot betydande öppenhet i meningen att ta in influenser och intryck är resonemangen om praktisk orientering och brist på intellektuell stimulans, det som talar för är dels den utveckling som faktiskt skett inom till exempel skol- och miljöområdet, dels den förändrade synen på utveckling som framkommer i några av intervjuvarerna. En samlad tolkning av utsagorna ger bedömningen att egenskapen öppenhet förstärks. Öppenhet som utmärkande egenskap är i tilltagande.

De mer abstrakta egenskaperna som avtagande rättvisa och tilltagande öppenhet förenas med de mer konkreta egenskaperna stark och vänlig kommunledning respektive ekonomifokusering. Den mest utmärkande egenskapen, det som alla talar om som typiskt Tanum, är kommunstyrelsens långa sammanträden, intresse för detaljer och engagemang i verksamhetsfrågor. Kommunstyrelsens arbetssätt kan vara ett uttryck för bristande förtroende men det förefaller snarare handla om viljan och ambitionen att kunna möta medborgaren och vara behjälplig. En benämning på egenskapen skulle kunna vara detaljstyrning en annan benämning är sakengagemang. Det finns en stor medvetenhet om arbetssättet och rollfördelningen problematiseras. En samlad tolkning av utsagorna är bedömningen att egenskapen detaljstyrning är i avtagande. Bedömningen baseras framförallt på den ökade komplexitet som råder och på att nästan alla problematiserar fenomenet.

Med ekonomifokusering avses den tilltagande uppmärksamhet som ägnats åt ekonomifrågor under 1990-talet. Ekonomifunktionen har en stark ställning och det finns en stor medvetenhet om att hänsyn måste tas till ekonomiska realiteter. Även om invändningar finns och satsningar görs på verksamhet så är en samlad tolkning av ut-sagorna att ekonomifokuseringen ökar. Ekonomifokuseringen har också inneburit att kraven på rättvisa reducerats. Egenskapen ekonomistyrning är i tilltagande. Den är kopplad till en ökad benägenhet att anlägga ett helhetsperspektiv och därmed rimligen också till en högre grad av decentralisering.

Det är således möjligt att identifiera fyra egenskaper som är under förändring. Det sker en försvagning eller avinstitutionalisering av fenomenet rättvisa och en förstärkning eller institutionalisering av fenomenet öppenhet. Det finns en medvetenhet inom och utanför kommunledningen om att detaljstyrningen är betydande, vilket kan tala för en förändring det vill säga att detaljstyrningen avinstitutionaliseras. Under 1990-talet har fokuseringen på ekonomi ökat. Det förefaller som om idén om att beakta ekonomiska förutsättningar har blivit allt mer påtaglig. Ekonomistyrning institutionaliseras. Tolkningen är således att utvecklingen går från rättvisa och detaljstyrning mot öppenhet och ekonomistyrning. Om rättvisa och detaljstyrning hänger samman med den gamla typen av kommun, medan öppenhet och decentraliserad ekonomistyrning är kännetecknen för en modern kommun, så blir slutsatsen att Tanums kommun är under modernisering.

7. Lärdomar om kommunal utveckling och institutionell förändring

Institutionell förändring handlar om ett samspel mellan rådande institutioner och individer. Den fråga som infinner sig är vilken betydelse som enskilda individer har och har haft för utvecklingen i Tanums kommun. Två politiker omnämns av många och uppfattas vara viktiga för kommunens utveckling. De har varit med länge, de har varit kunniga och de kan antas vara starkt förknippade med det arbetssätt som utvecklats och tillämpats i kommunen. Ingen av dem kopplas emellertid direkt till vare sig någon

värdering som finns idag eller någon specifik händelse. Detta innebär givetvis inte att vederbörande inte har tydliga värderingar och är eller har varit betydelsefulla i enskilda sakfrågor. Arbetsätt och värderingar sitter i väggarna och ingen kan direkt tala om hur de kom dit. Det är så små kommuner fungerar idag helt enkelt, menar många. Idag problematiseras arbetsättet samtidigt som det ändå förefaller vara ändamålsenligt utifrån de förutsättningar som råder. Det bottnar i ett engagemang för sakfrågorna. Eftersom ingen förefaller ha drivit det nuvarande arbetsättet, så är en intressant fråga hur det avvecklas om det är önskvärt att så sker. Tanum uppfattas vara en väl fungerande kommun och förändring sker men det går långsamt och det kommer att ta tid. Egenskaper som rättvisa och ett arbetsätt där kommunledningen är nära verksamheten och uppmärksammar detaljer försvagas, samtidigt som öppenhet utåt och inåt, decentraliserad ekonomistyrning samt fokus på kostnadseffektivitet är under förstärkning. Förändringen går från värden med ceremoniella inslag till mer instrumentella värden.

I studien av Tanums kommun framkommer att många har synpunkter på etablerade föreställningar eller institutioner, men det har inte framkommit att någon enskild direkt utmanar repertoaren. Men det händer ändå saker och förskjutningar sker. Det verkar snarare vara kollektivets reaktion på förändringar i kommunens omvärld som leder till förändringar. Förändringarna är spontana snarare än reflekterande och har sin förklaring i omvärldsförändringar (Jfr Rutherford 1996). Frågan är emellertid om det kan vara så att det någonstans i organisationen döljer sig enskilda individer som har ett starkt inflytande men som agerar på ett sådant sätt att det inte märks så väl eller märks på ett sådant sätt att intervjupersonerna inte beskriver det och att det därför inte har varit möjligt att fånga företeelsen. Det kan finnas vad historikerna benämner så kallade *early risers*, det vill säga personer som tidigt börjar driva en viss fråga och på sikt förändrar värderingar och arbetsätt, (se Östberg 2002) som inte tydligt kunnat identifieras i föreliggande studie.

Utgångspunkten för det forskningsprogram som föreliggande studie är en del av är att institutioner är förändringsbara och individers intentioner kan påverka uppställningen av institutioner. Det är individer som åstadkommer förändring genom att utmana rådande föreställningar. Detta synsätt ligger fast samtidigt som observationen

kvarstår att institutioner förefaller förändras utan att någon egentligen gör något. Det sker en spontan modernisering i Tanums kommun i enlighet med kollektivets vilja.

REFERENSER

Andersson, Carina med flera, 2003

”Intervjuer.” Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter nr 49

Atkinson, Glen W. och Ted Oleson, 1996

”Institutional Inquiry: the Search for Similarities and Differences”. *Journal of Economic Issue*, vol 30, nr 3, sid 701–718

Brorström, Björn, 2002

”The World’s Richest Municipality. The Importance of Institutions for Municipal Development”. *Journal of Economic Issue*, mars 2002

Brorström, Björn, 2003

”När du är välkommen tillbaka”. I Andersson, Carina ”Intervjuer”, Göteborg: Förvaltningshögskolans rapporter nr 49, sid 30–32

Brorström, Björn och Sven Siverbo, 2001

”Institutioner och individer. Om utveckling i framgångsrika kommuner”. Lund: Studentlitteratur

Brorström, Björn och Sven Siverbo, 2002

”De fattiga och de rika”. Lund: Studentlitteratur

Bush, Paul D., 1987

”The Theory of Institutional Change.” *Journal of Economic Issues* 22, sid 1075–1116.

Hodgson, Geoffrey M., 1996

”Economics and Evolution. Bringing Life Back into Economics”. The University of Michigan Press

Hodgson, Geoffrey M., 1998

”Dichotomizing the Dichotomy: Veblen versus Ayres”. I Fayazmanesh S. och Marc R. Tool, ”Institutionalist Method and Value. Essays in Honour of Paul Dale Bush”, sid 48–73

Hodgson, Geoffrey M., 2003

”The hidden persuaders: institutions and individuals in economic theory”. I *Cambridge Journal of Economics*, vol 27, nr 2, mars 2003, sid 159–175

Liedman, Sven-Eric, 1998

”I skuggan av framtiden: Modernitetens idéhistoria”. Stockholm: Bonniers

Malmer, Stellan, 2003

”Ett pris blir till. Om förklaringar till kommunala avgifter och taxor”. Stockholm: Santéurus Förlag

Neale, Walter C., 1994

“Institutions”. I Hodgson, Geoffrey, Warren J Samuels och Marc R Tool,
”Institutional and Evolutionary Economics”. Aldershot: Edward Elgar Publishing
Company, sid, 402–406.

North, Douglass, C., 1990

”Institutionerna, tillväxten och välfärden”. Stockholm: SNS,

Rutherford, Malcolm, 1996

“Institutions in Economics. The Old and the New Institutionalism”. Cambridge:
Cambridge University Press

Siverbo, Sven 2001

”Reformer och regler. Om att spara och förändra i offentliga organisationer”. Göteborg:
Förvaltningshögskolan

Siverbo, Sven 2003

”Anpassning eller spårbindenhet”, Göteborg: Förvaltningshögskolan, konferensuppsats till
NFF augusti

Siverbo, Sven, 2003

”Resultat från enkätstudie av fyra kommuner”, Göteborg: Kommunforskning i Västsverige
(kommande)

Stack Martin och Myles P. Gartland, 2003

“Path Creation, Path Dependency and Alternative Theories of the Firm”. I Journal of
Economic Issue, juni sid 487–494

Tool, Marc R., 1994

”Dewey John”. I Hodgson, Geoffrey, Warren J Samuels och Marc R Tool,
”Institutional and Evolutionary Economics”. Aldershot: Edward Elgar Publishing
Company, sid 152–158

Östberg, Kjell, 2002

”1968 när allting var i rörelse”. Stockholm: Prisma