

Något gammalt, något nytt, något lånat och något blått

**Perspektiv på kommuner och
identitet**

Sara Brorström

ISBN 978-91-977502-2-6

© Kommunforskning i Västsverige tillsammans med författarna

2008

KFi – Kommunforskning i Västsverige
Pilgatan 19A
411 22 Göteborg

tfn 031-786 5900
fax 031-786 5909

E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

1. INLEDNING	1
Metod – fem frågor	1
2. ORGANISATION, MARKNADSFÖRING OCH IDENTITET – ETT AXPLOCK FRÅN TEORIN	3
Kommuner som organisationer	3
Identitet – image och varumärken.....	4
3. EMPIRI – VAD BESTÅR EN KOMMUNS IDENTITET AV?	8
Vad kännetecknar kommunerna?	8
Vad sker i kommunsektorn just nu?	10
Vad är kommunens identitet?	11
4. SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION	13
Identitet på två nivåer.....	13
Identitet och satsningar	13
Kärnverksamhet	13
Det fulländade samhället – otydlig och lånad identitet	14
Går identiteten att påverka?	14
Identitet och tillväxt.....	14
5. SLUTSATSER – NÅGOT GAMMALT, NÅGOT NYTT, NÅGOT LÅNAT OCH NÅGOT BLÅTT.....	16
REFERENSER	17

1. INLEDNING

Om du gör en resa genom Sverige märker du att kommunerna inte skiljer sig speciellt mycket åt, du märker antagligen endast att du passerar en kommungräns genom en skylt som säger att det är precis vad du gör. Men om du tittar i kommunernas broschyrer eller på deras webbplatser är de allt från "hästkommunen", till "Ljusets stad", "Sveriges kotätaste kommun" eller en "citta slow". De skiljer sig med andra ord markant åt. Innebörden är emellertid inte självklar, promenerar du över gränsen är det inte troligt att du märker att du plötsligt är inne i Ljusets stad, det är inte ljusare där. Eller är det? Kanske har etiketten betydelse på något plan? Men kommuner försöker inte bara vara olika saker genom att sätta etiketter på vad de är, det händer också mycket konkret. Kommuner förändras genom stora, kostsamma projekt som i kommunledningarnas ögon sticker ut och gör att kommunen skiljer sig från sina grannar. Vad man *vill* vara och vad man *är* går på så vis ofta hand i hand, skylten och hemsidan säger en sak och ofta tar sig detta även konkreta uttryck genom att kommunen förändras fysiskt på olika sätt. Många kommuner marknadsförs och arbetar idag med visioner och strategier som ett sätt att locka invånare och företag till kommunen, att göra kommunen mer attraktiv.

Brorström (2006) förklarade varför kommuner genomför kostsamma, stora projekt där det inte alltid finns någon självklar efterfrågan bland kommuninvånarna. Dessutom skapar dessa satsningar ofta stor debatt där deras existens ställs emot satsningar inom barnomsorg, äldreomsorg och skola. Miljöaspekten och att naturområden exploateras är annat som kritiker ofta vänder sig emot. Exempel på projekt som studerades var köpcentret Allum i Partille, kulturhuset i Stenungsund, Mimers Hus i Kungälv och Akvarellmuseet på Tjörn. Studien resulterade, uttryckt på ett kortfattat sätt i två begrepp som var genomgående för alla de studerade projekten; identitet och tillväxt. Tillväxt på så vis att

en kommun alltid vill växa, både invånarmässigt och ekonomiskt då det ansågs vara ett tecken på en "lyckad" kommun eller ett "lyckat" samhälle. Dessutom talade intervjupersonerna genomgående om identitet, de ville sticka ut, "placera kommunnamnet på kartan" och inte "sammanblandas med grannkommunerna". De stora satsningarna som studerades syftade även på så vis till att marknadsföra kommunerna då de ansågs utgöra symboler för kommunen i fråga. Identitet kan kopplas samman med de ovan givna exemplen på hur kommuner försöker att sticka ut genom att sätta etiketter på kommunen i fråga.

Förstudien innebar att en förståelse av vad för fenomen det är och varför kommuner satsar på så skilda saker. Dock är både identitet och tillväxt problematiska begrepp som behöver utredas för vad menade egentligen intervjupersonerna när de talade om identitet, menar de samma sak och menar de samma som jag? I ett vidare skede blir det intressant att studera vad som sker med identiteten och tillväxten i de kommuner som genomför dessa satsningar. Det första steget blir därmed att i denna rapport reda ut vad intervjupersonerna menar att kommunen är och vad som gör kommunen speciell, detta görs genom vad som nedan benämns "fem frågor". Det andra steget är att beskriva vad identitet kan vara och vad som anses vara en slagkraftig identitet idag.

Metod – fem frågor

Eftersom jag utgick ifrån de två begreppen identitet och tillväxt inleddes studien med tre expertintervjuer för att utifrån dem kunna definiera vad som ligger i dessa otydliga och svårdefinierbara begrepp. Tanken var att den betydelse som intervjupersonerna ger begreppen kanske inte är densamma som forskare gör och därför fanns det anledning att utröna detta närmare. De tre inledande expertintervjuerna, med individer som hade befattningar som utvecklingsdirektörer eller liknande på regionnivå, gav mig viss förståelse för hur begreppen används praktiskt och insikten

om att detta är något som det satsas på regionalt. Efter intervjuerna vände jag mig till litteraturen för att därigenom få en bredare förståelse för hur de olika begreppen kan förstås. Nästa del i min studie var vad jag kallar för ”fem frågor” och som var ett mailutskick till alla kommuner i Västra Götalandsregionen, 49 kommuner från Svenljunga i söder till Bengtsfors i norr och från Tanum i väst till Karlsborg i öst. Av de 49 kommunerna besvarade 33 utskicket och svarsfrekvensen var därmed 76 procent, vilket får anses vara en godkänd nivå.

Syftet med utskicket var att se vad respondenterna i kommunerna själva lägger i framförallt begreppet identitet. Dock kunde jag ju inte fråga endast ”vad är er identitet?”, då risken var att jag inte skulle komma runt problemet på det vis som jag var ute efter. Därför ställdes fem frågor som alla hade med identitet att göra utifrån den förståelse som jag inhämtat från de inledande intervjuerna samt från litteratur. Frågorna syftade till att utreda vad respondenterna framhåller när de talar om sin kommun, vad kommunen anses vara känd för och vad kommunen satsar på inför framtiden. Avslutningsvis ställdes även frågan ”vad är er identitet?” för att på så vis se vad respondenten förknippar själva begreppet identitet med. Sammanfattningsvis kan de fem frågorna sägas besvara frågorna angående vilka de är och vilka de vill vara, något som enligt litteratur ofta förknippas med identitet (se till exempel Bark och Harrop, 1994).

Rapporten inleddes med ett resonemang angående kommuners speciella förutsättningar utifrån teori samt ett resonemang angående kommuner och identitet. Detta då det antas att kommuner som organisationer kan ha svårt att fastställa en identitet, då de är så mycket på en och samma gång, men samtidigt så förefaller det finnas en vilja att ”skapa identitet”, vilket i sig är en intressant motsättning.

2. ORGANISATION, MARKNADSFÖRING OCH IDENTITET – ETT AXPLOCK FRÅN TEORIN

Nedan följer en genomgång av litteratur som kan vara användbar för att diskutera och tolka de svar som utskicket gav.

Kommuner som organisationer

En kommun är en organisation och det finns flera olika sätt att definiera vad en organisation är. Det kan vara bra att ha dessa grundläggande tankar med sig när kommuner och dess specifika egenskaper skall analyseras. Scott (1987) sammanfattar vad en organisation kan vara med tre klassiska definitioner. Det första är organisationen som ett rationellt system, så som i till exempel verk av Weber och Simon, av Scott definierad som:

"(...) collectivises oriented to the pursuit of relatively specified goals and exhibiting relatively highly formalized structures".

Nästa definition är att se organisationer som naturliga system, definierad av Scott som:

"(...) collectivises whose participants share common interest in the survival of the system and who engage in collective activities, informally structured, to secure this end".

Den tredje och sista definitionen är att se organisationer som öppna system, så som Katz och Kahn, definierad av Scott som:

"(...) coalitions of shifting interest groups that develop goals by negotiation; the structure of the coalition, its activities and its outcomes are strongly influenced by environmental factors".

Det är möjligt att tänka sig att olika organisationer passar olika bra i de tre grupperna beroende på vad för verksamhet det rör sig om. När det

gäller kommuner förefaller den tredje definitionen vara den som passar bäst, då offentliga organisationer, så som kommuner ofta består av just skiftande (politiska) viljor, där de politiska målen förhandlas fram.

Om någon modern definition skall anges så kan till exempel Karl Weick (2001) citeras. Han definierar organisationer som:

"collections of people trying to make sense of what is happening around them" (sidan 5).

Weicks definition innebär att individerna inom en organisation är de som formar organisationen och gör den till vad den är. Barbara Czarniawska (1992) ger oss ytterligare en definition:

"(...) organizations are nets of collective action, undertaken in an effort to shape the world and human lives. The contents of the action are meanings and things (artefacts). One net of collective action is distinguishable from another by the kind of meanings and products socially attributed to a given organization" (sidan 32).

Czarniawskas definition innebär att en organisation inte behöver vara formell och att individer och ting samverkar och är vad som skapar organisationen. Schall (1983) menar att en organisation endast utvecklas och upprätthålls genom kommunikation, om kommunikationen upphör så upphör organisationen. I de modernare definitionerna ges individerna ett större ansvar men det innebär även svårighet med att ge organisationen en definition som är allmängiltig, då definitionen blir något individuellt. De mer moderna definitionerna innebär även svårigheter med att dra gränsen mellan vad som utgör organisationen och vad som utgör dess omvärld, var dras gränsen (Weick 2001)? Weick (1995) ställer en annan relevant fråga när han frågar sig hur handling koordineras i en värld där det inte finns någon sanning. Om vi ser på organisationer på

ett sätt så kan vi ju inte se handling på ett annat, då det förutsätter ett klart samband mellan de två.

Identitet – image och varumärken

Svårigheten i att prata om identitet består bland annat i att det finns flera begrepp som betyder ungefär samma sak. I min forskning har jag valt att inte krångla till det genom att låta intervju-personer och respondenter själva får definiera vad de menar med identitet, därav denna studie. Detta förfarande kan dock innebära att betydelsen av identitet kan bli något bred, det vill säga att både varumärken, image och profil innefattas i innebörden av begreppet. Detta behöver emellertid inte utgöra något problem, kallar intervju-personerna det för identitet så är det väl det? Här skall jag dock ta tillfället i akt och utreda de olika begreppen utifrån vad andra tidigare har sagt om det.

Ett problem med identitetsbegreppet är att det är lånat från psykologin. Svaret på vad som är en identitet för individer är helt enkelt svaret på frågan: vem är det? Jämför det med de individer som återfinns inom nationalekonomi där alla antas vara exakt likadana och bete sig på exakt samma sätt. Identitetsbegreppet säger i de fallen ingenting. De teorier som finns om individer och identiteter, även om de kopplas samman med en grupp, är dock skilda från de teorier som finns för organisationer och behöver därför utvecklas (Rombach 1997). Det är dock viktigt att ha en gemensam grundidé om vad organisationen är för något, även om det skiljer sig åt mellan individer. Följande citat synliggör detta:

”(...) It's obvious that people will disagree about what we need to know if they disagree about where we are”
(Weick 1995, sidan 171).

En definition innebär att identitet objektivt beskriver vad något verkligen är, vilket inte skall förväxlas med dess image som beskriver hur till

exempel en organisation eller plats uppfattas externt. Dock påverkar imagen identiteten och vice versa (Bark och Harrop 1994). Dutton och Dukerich (1991) visar att vad organisationens medlemmar tror att andra, utanför organisationen, tror om dem påverkar deras syn på sig själva. Detta sammanhang gör att begreppen identitet och image ömsesidigt påverkar varandra och i längden kan det vara svåra att skilja dem åt. När gapet mellan organisationens verkliga och ideala identitet är stort finns förutsättningar för förändringar, dock får inte den ideala identiteten uppfattas som ouppnåbar. Förändring kan ske både genom att organisationens verkliga identitet förs närmare den ideala eller genom förändring av ideal identiteten. Båda förändringarna innebär att gapet minskar.

Den som formar organisationen ger den identitet, detta innebär att identitet kan vara nära sammankopplat med maktbegreppet (Alvesson 2006). Detta förhållningssätt skulle innebära att identitet framförallt är en inomorganisatorisk process snarare än något som skall synas utåt. Olins (1990) menar att en organisation i ett inledande stadium ofta speglar den som grundande organisationen, först senare kommer organisationen att skapa en gemensam identitet.

Alvesson och Björkman (1992) definierar organisationsidentitet som:

”(...) den utsträckning i vilken organisationsmedlemmarna upplever sammanhang i de aktiviteter som bedrivs i organisationens regi och i vilken mån de uppfattar det egna arbetet som tydligt kopplat till en organisatorisk helhet”.

Denna definition inkluderar även identifikationsprocessen. I en kommun är denna definition problematisk då det finns så många medlemmar som alla kan ha sin egen syn på vad en kommun är och borde göra. Detta även om organisation här är den formella kommunorganisationen eller om det avser kommunen som geografisk enhet. Vidare menar författarna att ”organisationsiden-

titeten markerar graden av en känsla av att organisationen står för något särskilt och har distinkta gränser i förhållande till omvärlden”. Även detta utgör problem i kommuner, för vad är kommunens omvärld? Definitionerna som gäller för företag måste utvecklas för kommuner, något som har inletts ovan. Alvesson och Björkman (1992) menar att organisationer antingen kan ha eller sakna en identitet.

Identitetsbegreppet är vanligt förekommande inom marknadsföringsteori, mycket är dock normativt och beskriver varför det är viktigt med en tydlig identitet och hur organisationen skall arbeta med identitet, det förefaller i detta fall vara en hårfin skillnad mellan vad som är identitet och vad som är varumärke. Reger med flera (1994) beskriver hur en organisations identitet kan manipuleras och beskriver då bland annat vad de kallar för ideal identitet som är det som organisationen säger sig vilja bli i framtiden, vilket är nära sammankopplat med vision. Gapet mellan den verkliga identiteten och den ideala orsakar ett identity gap vilket kan innebära en motivation för att förändra organisationens identitet.

Placemarketing – varumärken, slogans och identitet

Studier som handlar om marknadsföring av städer eller platser har oftast handlat om sätt att försöka locka turister att besöka orten och inte så mycket om att få individer att flytta dit, dessutom är effekterna av denna marknadsföring okänd. Ytterligare en brist i tidigare forskning är att det oftast är stora städer som fokuseras och mindre kommuner och orter har inte studerats i samma utsträckning (Niedomysl 2006). Eller som Millington med flera (1997) uttryckte det: ”We really don’t know what has happened outside the big cities”.

Place marketinglitteraturen är ingen skola i sig själv utan spänner över främst tre olika fält, där det första är marknadsföringlitteraturen som består av normativa teorier om hur platser och

städer skall marknadsföras på bästa sätt. Det andra stora fältet som teorin spänner över är litteratur som främst handlar om image och identitet, detta fält har ett mycket mer kritiskt hållningssätt. Inom detta fält befinner sig kulturstudier av orter. Den tredje varianten är studier angående vad för betydelse marknadsföringsstrategier och liknande får, oftast i form av fallstudier. Slående i dessa fall är att det ofta är samma städer som har analyserats, till exempel är New York, Pittsburgh, Baltimore, Paris och Atlanta återkommande. Fallstudierna kan i sin tur delas in i två olika kategorier, de som fokuserar mätbara effekter och de som fokuserar betydelsen utifrån den lokala befolkningen (Barke 1999). Dessutom utgår dessa studier oftast från att det finns ett problem i staden som måste lösas. Studier visar att det är ovanligt att lokala offentliga organisationer genomför några egna utvärderingar och även om det görs är de högst begränsade (Millington med fler 1997).

Paddison (1993) menar att utvecklingen av marknadsföring av städer har tagit fart på senare år och fått allt större utrymme i den offentliga budgeten. En anledning till detta är enligt Holcomb (1994) att alla andra gör det och att det hela på så vis utgör ett nollsummespel (andra som kommit fram till ungefär samma sak är Bark och Harrop (1994) samt Millington med flera 1997). Detta tar sig även uttryck i att orter framhålls på ungefär samma sätt, vilket inte är någon ny iakttagelse, redan Burgess (1981) pekade på detta och citerade en copywriter som menade att:

”I’ve been in this business long enough to know that many of the things I have said about this town, I have said about elsewhere”.

Utvecklingen är intressant då liknande ting är vad som lyfts fram i marknadsföringen, samtidigt som forskningen inte är överens om vad individer och företag letar efter när de väljer ort förutom att det är en rad olika faktorer men i marknadsföringen är man överens. Redan

Burgee (1981) pekade på behovet av mer unika marknadsföringsstrategier utan klichéer.

Barke (1999) menar att syftet med city marketing är att skapa enhetlighet. Kontentan blir dock ofta, som framgår ovan, att olika platser marknadsförs på samma sätt, trots att syftet är att lyfta fram det som är unikt. Vidare menar Barke att de strategier som ligger bakom marknadsföringen ofta kännetecknas av vaga mål och oklarhet avseende vem man riktar sig till. Boyle och Hughes (1991) menar att det ofta finns en spänning mellan den marknadsföring som riktar sig till externa besökare eller potentiella invånare och de som redan bor i staden. Denna konflikt kan ge upphov till konflikter mellan lokala invånare och ”eliten” i staden. Frågan som de menar att invånarna kan ställa är vem det är som egentligen tjänar på att förändra staden och dess identitet.

Tänker någon på reklam så är det oftast slogans, det är de som fastnar först. Forskare har visat att slogans är det enklaste och effektivaste sättet att få individer att lägga något på minnet, även om innehållet i sloganen kan förefalla trivial (Jefkins 2000). I nästa steg blir det då viktigt att det som läggs på minnet är något betydelsefullt och positivt. Det går säkerligen att diskutera hur många som besöker eller flyttar till en plats på grund av dess slogan, men chanserna ökar ju om personen överhuvudtaget har hört talas om platsen. Texten, det vill säga det som står i sloganen kan vara direkt missledande menar Burgess (1981). I Sverige är till exempel Hjos slogan ”I love Hjo”, välkänd och har funnits länge. Dock har svenska orter inte använts sig av slogans länge jämfört med andra länder. Amerikanska orter har använt sig av slogans betydligt längre och även i England har slogans funnits en tid. Burgess (1981) gör en genomgång av Engelska städernas slogans och visar att de är mycket lika varandra, oavsett var städerna finns belägna och dess karaktäristiska. Många handlar om närhet till centrum av olika slag och till större städer i landet, andra riktar sig mer till företag och att

företag tjänar på att placera sig i staden, en tredje variant är att istället fokusera på något som ligger utanför arbetstiden och det är då livskvalitet som fokuseras i största allmänhet. Problemet som kan uppstå när livskvalitet är vad som skall ”sälja” orten är att vad som anses vara livskvalitet varierar mellan individer. Marknadsföringen tenderar då att fokusera allt som skulle kunna vara livskvalitet, vilket kan göra den motsägelsefull, en ort kan inte både vara storstad och landsortskommun (Burgess 1981).

Kritik

Effekterna av marknadsföringsåtgärder kan alltså diskuteras och de är svåra att mäta. Ett problem som Paddison (1993) noterade var att marknadsföringen som används av offentliga organisationer är direkt hämtade från den privata sektorn och att det därför var ekonomiska mål som styrde. Detta förhållande gör att bredare samhällliga infallsvinklar kan negligeras av organisationerna. Till och med marknadsföringsgurus som Kotler och Levy (1969) har påpekat problemen med att direkt överföra marknadsföringstankar till offentliga organisationer. De menar att marknadsföringen i så fall borde vara kopplat till sociala mål, som till exempel att marknadsföra mot rökning eller att få till attitydförändringar i någon fråga, en form av marknadsföring som oftast går under namnet social marketing.

Ett annat problem med city marketing är att städer inte är flexibla och att det tar lång tid för en stad att förändra sin image, detta till skillnad från en produkt. Ett annat problem är att det är svårt att veta var marknadsföringen skall rikta sig, mot vem och var? Detta hör samman med att samarbeten ofta förs ovanför den lokala nivån, och om alla orter marknadsförs innebär det ett nollsummespel. Ett tredje problem som hör samman med att det just är offentliga organisationer det handlar om är att marknadsföringen då borde bygga på demokratiska grunder och jämlikhet, vilket innebär att marknadsföra produkter som efterfrågas, snarare än bjuda ut något nytt på en

marknad. Ytterligare ett problem kan vara gapet mellan marknadsföringen och verkligheten (Padison 1993).

Identitet som hinder

Karl Weick (2001) analyserade ”The Mann Gluch fire disaster” utifrån meningsskapande och kom fram till att identitet ibland kan utgöra ett hinder. I det fall som åsyftas här var det brandmän som i en krissituation inte kunde släppa sin identitet som i första hand brandmän. Detta innebar att de inte kunde släppa utrustning och liknande och ge sig av, som hade varit nödvändigt för att överleva branden. Anledningen sägs vara att individer ser ledtrådar som passar till deras förväntningar och misslyckas därmed att se, i efterhand, uppenbara signaler. Janis (1971) teorier angående groupthink har en liknande innebörd, gruppen skapar en identitet som är svår att rubba, vilket gör att negativa konsekvenser ignoreras och positiva överdrivs.

Vad vi ser i spegeln och vad vi tycker om det vi ser är beroende av vad vi tror att andra kommer att tycka och tänka när de ser det. Dutton och Dukerich (1991) utgår från att organisatorisk förändring och handling utgår från ett problem (issue): “our perspective is that some organizational actions are tied to sets of concerns that we call issues.” Detta kan vara handlingar, utveckling och trender som organisationens medlemmar anser har betydelse för organisationen. Detta kan leda till förändringar både internt och externt. Dutton och Dukerich (1991) studerar hur en organisation förstår och tolkar ett problem, i det här fallet är det New Yorks hamns problem med hemlösa som bosätter sig i hamnområdet. Enligt författarna är identitet ett sätt att förstå utvecklingen av problemtolkning, känslor och handlingar över tiden inom en organisation. Organisationens identitet påverkar hur individerna inom den tolkar problem och i detta fall utgjorde det en referenspunkt som hotade organisationens identitet, om handlingar går emot organisationens identitet tolkas problemet som större än

annars. Identiteten kontrollerar även vad organisationens medlemmar såg som legitima tolkningar.

Dutton och Dukerich (1991) finner att organisationens medlemmar brydde sig om hur andra såg på organisationen och lät det påverka deras handlingar. De menar att det går att förstå hur individer i organisationer handlar genom att se hur organisationens medlemmar uppfattar organisationen och hur de tror att andra, utanför, uppfattar den. En organisations identitet kan på så vis begränsa en organisations handlingsutrymme. Författarna avslutar med att fastställa följande:

“(...) individuals in organizations keep one eye on the organizational mirror when they interpret, react, and commit to organizational actions” (sid 551).

Sammanfattning: identitetsbegreppet har en otydlig identitet

Sammanfattningsvis kan det sägas att begreppet identitet inte är något enkelt och tydligt begrepp. Beroende vad för teori som används och i vilket syfte så inhämtas olika definitioner och sätt att använda begreppet. Av den anledningen anser jag det inledande beslutet att utgå från intervjupersonernas och respondenternas egna uppfattningar om vad de anser att identitet är för något är förnuftig. Dock kan vi sammanfattningsvis sluta oss till att identitet är vad vi är, vad vi vill vara och vad andra anser att vi är och att dessa skiljer sig mer eller mindre åt. Vi kan även sluta oss till att begreppen image, profil, varumärke och identitet är närbesläktade och i vissa fall samma sak.

Det finns lite skrivet och forskat om hur våra svenska kommuner arbetar med dessa frågor och hur de kommunala tjänstemännen arbetar och ser på begrepp som identitet och tillväxt. Det är detta gapet som den här rapporten till viss del kommer att fylla.

3. EMPIRI – VAD BESTÅR EN KOMMUNS IDENTITET AV?

Nedan följer en sammanfattning av de svar som inkom när företrädarna för kommunerna i Västra Götalands län besvarade de fem frågor som ansågs belysande för vad som är kommunens identitet. Nedan följer en genomgång av svaren och de har då sammanfattats i tre olika kategorier; vad som anses känneteckna kommunen, vad det satsas på och vad som är kommunens identitet, det vill säga vad de själva lägger i begreppet identitet.

Vad kännetecknar kommunerna?

Nedan följer en genomgång av vad respondenterna menade kännetecknade den egna kommunen och vad kommunen var känd för.

Etikettsättande – intern identitet

Något vanligt förekommande är att det finns en vilja att sätta etiketter på kommunen/staden så som "handelsstaden", "en riktig stad" och "Es-sungaandan". Detta förefaller vara ett sätt att förpacka kommunen på ett enkelt sätt och kan kanske likställas med varumärken. Problemet ligger i att få dem kända, för vet vi vilken stad som avses när någon talar om till exempel "handelsstaden"? Något annat som är vanligt är att det ofta förekommer en oklarhet i språket. Både när det gäller etikettsättande men även när det gäller att beskriva kommunen, ofta används termer som positiv, attraktiv, vacker och en kommun med möjligheter men där det inte beskrivs mer om vad för möjligheter det handlar om eller på vilket sätt och för vem kommunen är attraktiv eller vacker. Begrepp som generellt sett är svåra att mäta och som är av subjektiv karaktär. Detta etikettsättande är dock något som sker internt, en etikett är ju något som man väljer att använda sig av. Därför är etikettsättande en intern process, och därmed även en identitet som går att påverka genom strategiskt arbete. Det är snarare något

som kommunen vill vara än vad det med säkerhet är.

Det fulländade samhället – otydlig identitet

Idén om det fulländade samhället går att hitta även här. En kommun skall vara allt på en och samma gång och någon grannkommun skall helst inte behövas. Detta är kanske ett tydligt tecken på att kommuner har många olika krav på sig samtidigt och att man därför i svaren måste "helgardera" sig och nämna många olika saker – något för alla. Kommunen har vacker natur, nära till någon större stad, bra kommunikationer och nära till något universitet eller högskola och allt detta är vad som utmärker kommunen. Sådant som respondenterna ansåg utmärka många kommuner, men svaret säger inte mycket om vad som egentligen är utmärkande för kommunen, allt kan ju inte vara det. Att nämna allt och inget kan kanske bero på att det är svårt att fastställa vad som utmärker kommunen och då även vad som är kommunens identitet. En av de tillfrågade menade dock att kommunen "är alltför anonym".

Extern identitet

En viss typ av identitet anses inte gå att påverka och det är sådant som har att göra med kommunens läge, storlek, natur och liknande. Förutsättningar som är svåra att påverka men som ändå anses vara utmärkande och avgörande för kommunens identitet. Vanligt förekommande var att svara något som hade med kommunens läge och natur att göra. Här var det vanligt att nämna sådana förutsättningar som i vanligt tal anses vara positivt för kommunen och sådant som gör att medborgarna väljer kommunen. Något som till exempel ansågs vara mycket positivt är om kommunen är belägen vid vattnet vilket ger möjligheter till attraktiva boenden. De som i första hand beskriver denna identitet, försöker inte direkt påverka i någon riktning utan befäster istäl-

let den identitet som de av naturen har getts. Andra exempel är att kommunen består av mycket skog och ladugårdar, fornlämningar, kanaler eller att kommunen är en ö.

Lånad identitet

Något annat vanligen förekommande är att respondenten besvarade frågan genom att låna identitet från någon grannkommun eller från någon närliggande stad. Ordet närhet användes ofta och ansågs vara positivt. Exempel här är att kommunen ligger i närheten av eller med pendlingsavstånd till Göteborg eller någon annan större stad. Goda kommunikationer är en förutsättning för att närheten till en storstad skall ha någon betydelse. Närhet behöver inte vara speciellt nära, det går att använda begreppet ändå, 65 km ansågs till exempel vara nära i ett fall. Närheten till sjöar och hav är även det något som nämns, även om detta inte är något som finns inom den egna kommunen. Även närhet till universitet och högskolor ansågs vara positivt och utmärkande.

Samverkan är ett ofta förekommande ord och genom att man samverkar eller samarbetar med en annan kommun, inom en region eller med näringslivet så lånas identitet från dem. Ett typiskt exempel på en lånad identitet är:

"(...) den enda kommunen när du kan nå tio insjöar, fem allsvenska arenor, fem äventyrsbad, tre teatrar och ett operahus inom en timme".

Ett annat sätt att låna identitet är genom att jämföra sig med andra och då påpeka att man är bättre än någon annan. Detta kan göras genom hänvisning till olika jämförelser och rankningar.

Ytterligare ett exempel på att låna identitet är att nämna kommunens företag som speciellt utmärkande och därmed låna identitet från näringslivet. Företag som anses utmärka för en kommun är bilföretagen Volvo och Saab och mat- och dryckeföretagen Dafgård, Arla och Mariestads bryggeri. Andra exempel är Doggy, Autoliv, Gustavsberg, Ginza, Astra Zeneca, Ericsson,

Gällstad, Formsprutning, Elmo Leather, Blåkläder, Edets papper och Kexfabriken. En del nämner mer allmänt att de har ett positivt näringsklimat eller liknande. Storleken kan användas som både positivt och negativt oavsett om man är stor eller liten. Här påpekas ibland vad kommunen inte är som något positivt, till exempel: "vi är inte så stora att det inte är nära till allt". En av kommunerna väljer att ta upp något negativt angående vad de är för något, vad de inte är bra på. Annars är det genomgående sådant som anses vara positivt som nämns som utmärkande.

Invånare, sport och kultur

Att kommunen har ett idrottslag som klarar sig bra i någon sport är även det något som framhålls som positivt, bland annat på så vis att det lockar människor till kommunen. Det kan även vara att kommun har välkända golfbanor, skidbackar, möjlighet till kanotpaddling, nyanlagt konstgräs och bollplaner.

Några av respondenterna nämner att kommunen har speciella kulturella aspekter som är utmärkande, till exempel ett nytt konserthus eller en satsning på musik. Om en kommun haft en framträdande roll i en film är det något som anses göra den berömd, ett belysande exempel är filmen "Fucking Åmål". Framgångar i tv-program som Idol är även det något som nämns. Andra exempel är cykelmuseum, slott, trädgårdar, glasmuseum, glasbruk, historiska platser som till exempel platsen där Gustav Vasa friade till sin blivande gemål och att kommunen finns förevigad i romaner, så som till exempel Torpa stenhus i Birgit Sparres roman "Gårdarna kring sjön".

Ett par av respondenterna nämner sina invånare och menar att de är speciella då de är "driftiga, eldsjälar och entreprenörer" eller att de är "stolta över sin kommun". På frågan angående vad kommunen är känd för så får individer ett större utrymme och många svarar att just en viss individ gör kommunen känd, exempel på per-

soner som gör detta är Alströmer, Teskedsgumman, Birger Sjögren, Marie Lindberg och Oskar Svärd. Något som också har med individer att göra är att en kommun lät hela sin personal åka till Mallorca på konferens och nämner det som något som kommunen är känd för och ytterligare en kommun uppger att de är mest kända för att deras invånare lever längst i Sverige. Att hänvisa till personer inom kommuner kan även det ses som att låna identitet.

Händelser

På frågan vad kommunen är känd för väljer många att ta upp sådant som sker i kommunen, evenemang som är återkommande och som anses vara positivt för kommunen. Vanligt är att det är kulturella händelser som till exempel Lights in Alingsås, och Hova Riddervecka, men det kan även vara utbyggnad av motorvägen som går genom kommunen eller en händelse som fått mycket utrymme i pressen som när till exempel E6 rasade utanför Munkedal eller ovädret och översvämningarna 2002.

Kärnverksamhet

Intressant är att endast två av respondenterna svarar något som har med deras kärnverksamhet att göra, det vill säga sådant som kommuner i vardagligt tal anses ägna sig åt. I detta fall handlade det om att en kommun ansågs ha en bra barnomsorg och den andra uppgav att kommunen var känd för sitt biblioteks höga bokutlåning. För övrigt var det ingen som nämnde något som kan antas kopplas samman med vad man i dagligt tal brukar anse ha med en kommuns kärnverksamhet att göra.

Vad sker i kommunsektorn just nu?

Nedan följer en sammanställning av vad respondenterna menade att det satsades på inom kommunen för tillfället, och vad som planerats att de ska satsa på i framtiden. Sammanfattningsvis går det att identifiera vissa trender i vad som är

populärt inom den kommunala sektorn och det gäller att hålla sig till dessa samtidigt som man sticker ut lagom mycket.

Unika satsningar

Vad som här går under benämningen unika satsningar handlar ofta om att ta till vara på vad man har som gör att man sticker ut i förhållande till andra kommuner. Exempel på svar inom denna kategori är att kommunen tar hand om husen från Arnfilmen och skapar en ”medeltidensvärld”, att en kommun har ansökt om medlemskap i ”Citta Slow” och en annan att bli en ”fair trade city”, satsningar på en inomhusarena som får konstfrost is med bandymått, en fotbollsarena med konstgräs som möjliggör fotbollsspel utomhus året runt, ”Stallaholmsprojektet” som bland annat innefattar idrottshall, boende, café, konstutställningshallar och näringslivsaktiviteter. Flera kommuner har dessutom projekt som syftar till att stärka och förbättra kommunens centrum, och det satsas på en hästarena, kallbadhus, visitor center för turism och medeltida byggnationer. I sammanhanget bör påpekas att vad det satsas på är sådant om respondenterna även menade kännetecknar kommunen eller är något som kommer att känneteckna kommunen i framtiden.

Det fulländade samhället och tillväxt

Svaren går igen, många svar angående vad som utmärker kommunerna handlade om näringsliv, kommunikationer samt boende. Det visade sig att även satsningar som görs handlade om detta, många satsar på att utveckla boendemöjligheterna i kommunen och då gärna havs- eller sjönära då det tros vara mer attraktivt för potentiella medborgare. Utbyggnader och nybyggnation av vägar eller järnvägar är även det något som var genomgående och det var även vanligt med satsningar inom näringslivet med eller utan inblandning av kommunen.

Det satsas generellt sett i våra kommuner mycket på att öka besöksnäringen och samver-

kan med näringslivet, att som en respondent uttryckte det ”vi arbetar aktivt med att placera kommunen på kartan”, exakt hur det görs framgår dock inte av de givna svaren men det är något prioriterat. Kommunerna har som mål att växa, detta blir synligt genom att så många satsar på att utveckla boendemiljöer men en del har även mål att de vill växa med ett antal tusen till och med ett visst år.

”Vi har en ambition att växa från dagens 37 000 till 40 000 år 2015 och har därför flera spännande boendemiljöer på gång”.

Det förefaller även vara som så att kommunerna satsar på att utveckla turismen genom satsningar på turistbyråer som skall utveckla ”profilområden” samt varumärken och göra kommunerna ”mer kända”. Något annat som satsas på är att stärka kommunens kollektiva självkänsla eller självförtroende, hur det nu görs. ”Något konkret som görs är att det satsas på att stärka kommunens kollektiva självkänsla eller självförtroende.” Vad de menar med konkret i det här fallet framgår inte. Ytterligare ett steg här är att kommuner organisatoriskt satsar på utveckling genom att skapa enheter med namn som marknads- och utvecklingsenhet och anställer då en kommunutvecklare och en mediestrateg.

Satsningar inom kärnverksamhet

Även om det inte var vanligt att respondenterna uppgav att kärnverksamheten är något som utmärker kommunen så förefaller det även vara populärt att satsa på utveckling av skolor, både grundskolor och gymnasieskolor. Dock är det endast en av de tillfrågade som nämner någon kärnverksamhet som inte har med skolan att göra, i det fallet handlade det om att bygga ett nytt äldreboende samt ett nytt bibliotek.

Vad är kommunens identitet?

Som sista fråga ställdes ”vad är kommunens identitet?”, detta för att reda ut vad res-

pondenterna själva lägger i begreppet, oavsett vad det står att läsa om det i litteraturen.

Slogans, ”klyschor” och identitet som en intern process

Har en kommun formulerat en slogan används den gärna som identitet, som till exempel: ”kommunen där vi bor bra och lever länge”. På så vis är det fritt fram att välja vad kommunen har för identitet och egentligen är inte skillnaden stor mellan vad som anses vara identitet och vad som är varumärke. Ofta ges även svaret i termer av varumärke. En av respondenterna formulerade det till och med som att: ”identitet är det samma som varumärke”. Det går ju så klart att diskutera men i just den kommunen såg man det uppenbarligen så och att identitet därmed är något som det arbetas med på ledningsnivå ter sig då rätt så självklart.

Vissa ord är återkommande och då handlar det om värden som anses vara bra för kommuner att ha så som att kommunen är trygg, mysig, kreativ, företagsam och samverkar med andra. Här följer några exempel: ”Allt i liten skala (...) men tryggare”, ”en mysig och trygg småstad”, ”Trivsamt småskaligt trästads med känsla för samverkan i samhället”, ”kreativitet där det händer mycket” och ”den företagsamma staden”.

Vissa kopplar även samman identitet med begreppet vision, vilket kan förefalla något konstigt för är man sin vision så är det ju inte längre någon vision. Detta tyder snarare på att man ser visionsarbete och identitetsarbete som arbetsformer, att man arbetar fram en vision och en identitet. I visioner används ofta, som beskrivs ovan, termer som är otydliga och svåra att mäta. Ett exempel är:

”(...) genom närheten i vår kommun skapar vi kreativa och meningsfulla möten där idéer förverkligas och människor och företag utvecklas”.

Begrepp som kreativa, meningsfulla och utvecklas är svåra att mäta om det levs upp till eller inte. En av respondenterna menar att kommunens vision som har antagits till och med 2020 innebär att kommunen bland annat skall ”präglas av stolthet, identitet, växtkraft och välbefinnande”. Detta förhållningssätt innebär att en kommun har mer eller mindre identitet. Ytterligare ett tecken på att identitet anses vara något som man arbetar strategiskt med är formuleringar som att identiteten ”måste förbättras”.

En del slogans är humoristiska och skämtsamma, detta för att visa på något speciellt men även så klart att det är enklare att komma ihåg en slogan som är speciell. Lerum kommuns slogan lyder: ”Lerum mer än du tror”, för att visa på att Lerum är mer än vad de allra flesta tror.

Extern identitet

En del av respondenterna menar att identitet är just något som beror på vad man har varit och menar då inte att det är något som man kan välja. Och ofta nämns då något som har med historia att göra, det vill säga att vad kommunen har varit historiskt sett påverkar vad den är nu. Sådant som har spelat stor roll tillbaka i tiden och som fortfarande anses skapa identitet är om staden/kommunen har varit residensstad eller om kommunen är eller traditionellt sett har varit ett starkt religiöst fäste. Finns detta förhållningssätt säger det sig självt att det är svårt att strategiskt förändra identitet. Dock kan det i dessa kommuner finnas anledning att satsa på något annat som gör att kommunen sticker ut och blir känd för något som inte har med dess historia att göra, även om det givetvis kan ta lång tid.

Ett annat exempel här är att kommunerna kopplar sina speciella förutsättningar till identiteten. Kommunen som geografisk enhet fokuseras då ofta, exempel är ”kanalkommunen”, eller att kommunens storlek fokuseras, som till exempel: ”liten, smart och utvecklingsbar”. Vissa av respondenterna menar dock att identitet kan vara många saker och att ”det är svårt att ta på”. Här

kan således både de speciella geografiska förutsättningarna nämnas tillsammans med inomorganisatoriska aspekter.

4. SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION

Nedan följer en sammanfattning och diskussion av de fem frågorna som respondenterna besvarat.

Identitet på två nivåer

För kommunföreträdarna föreföll identiteten vara något som går att identifiera på två nivåer. Dels handlar det om sådan identitet som är intern och som går att påverka. Den identiteten behandlas som något rationellt, en handlingsstrategi där kommunen bestämmer vad de vill vara och vad de är, begreppet ges här samma betydelse som varumärke, image eller profil. Uppfattningen är att det går att ha mer eller mindre identitet och att den går att förändra genom strategiskt arbete. Det andra sättet att se på identitet är att betrakta det som något externt och nära förknippat med kommunens specifika förutsättningar, så som dess natur och läge. De olika förhållningssätten kunde dock gå in i varandra och det föreföll därför inte finnas någon samlad uppfattning om vad en kommunal identitet är för något. Detta är något som har med kommuner som organisationer och deras speciella förutsättningar generellt att göra, man vill vara allt på en gång vilket ibland innebär att man även är inget. Det kan diskuteras om uppdelningen i externt och internt är relevant, när båda förefaller användas i en och samma kommun. Dock är uppdelningen ett sätt att kategorisera på vilka nivåer som identitet kan identifieras. Att det görs på dessa två nivåer är då mycket tydligt. Å ena sidan är kommunens identitet fast, identiteten är dess natur och läge i landet men å andra sidan är identitet en arbetsform där man tillsammans diskuterar och kommer fram till vad för identitet kommunen skall ha och få.

Identitet och satsningar

En inledande tanke var att det borde finnas något samband mellan vad för identitet en kommun anser sig ha och vad det satsas på inom kommunen. Detta då kommuner vill ”sticka ut” för att erhålla

en tydligare identitet. Detta samband var dock svårare att identifiera i de fem frågorna. Paradoxen ligger i att kommunerna å ena sidan vill sticka ut och ha en ”egen identitet”, detta samtidigt som man tar upp närheten till andra, goda kommunikationer, närhet till universitet, sådant som här kallas för lånad identitet och som anses vara positivt och utmärkande för kommunen. Man vill alltså å ena sidan vara sin egen, detta samtidigt som man ser det som positivt och utmärkande att kommunen ligger i närheten av andra och med närhet till större städer, universitet och högskolor. Idealet förefaller vara att ha närhet till allt men ändå sticka ut. En del så kallade flaggskeppssatsningar, som syftar till att få kommunen att sticka ut och på så vis skapa både identitet och tillväxt åt kommunen.

Kärnverksamhet

Uppseendeväckande är att så få av respondenterna nämner något som har med kommunernas kärnverksamhet att göra på frågorna angående av vad som är utmärkande och vad det satsas på inför framtiden. Det går att diskutera varför, där en förklaring kan vara att dessa uppgifter är så institutionaliserade att de inte behöver nämna det. Alla vet redan att det är vad en kommun gör och därför tar de tillfället i akt och talar om annat. Och eftersom det är uppgifter som är institutionaliserade så är det ju inte utmärkande, och därför inte heller något man nämner. Men å andra sidan om ingen annan nämner det så är det ju plötsligt utmärkande att tala om den bästa barnomsorgen eller liknande. Kanske skulle det skapa debatt att mena att kommunens barnomsorg är vad som sticker ut i förhållande till andra, medan att mena att det är kommunens närhet till havet som sticker ut inte är något som ifrågasätts. Det blir en enkel utväg att istället peka på något som är givet. Intressant är dock att kommuner inte saknar mål och utvecklingsstrategier inom kärnverksamheten, till exempel har Tanums kommun antagit ett mål om att ha Sveriges bästa grundskola.

Det fulländade samhället – otydlig och lånad identitet

Många av respondenterna hade svårigheter med att beskriva vad som var kommunens identitet. Det finns en otydlighet i begreppet som gör att den rationella synen på identitet och skapandet av den får ett sådant stort genomslag, den identitet som förefaller vara detsamma som varumärken. Det blir ett enkelt sätt att besvara en svår fråga, något att gömma sig bakom. För samtidigt så framgår genom svaren att respondenterna anser att kommunen skall vara allt på en gång, vilket gör att identiteten blir otydlig. Ordet identitet förefaller ställa till en del problem, det förefaller vara ett strategiskt begrepp som man inte riktigt kopplar till vad kommunens identitet utåt sett är. Inte heller frågan om vad det satsas på i kommunen är en tydlig koppling till identitetsbegreppet, det förefaller alltså inte finnas något tydligt samband mellan vad man är och vad man vill vara.

Tanken om det fulländade samhället ger oss paradoxen att kommunen å ena sidan framhåller närhet och kommunikationer som positivt men samtidigt vill vara självständiga på så vis att de skall klara sig själva, all nödvändig service skall finnas inom kommunen. Det kan handla om självbevarelsebedrift, att även om medborgarna egentligen inte efterfrågar allt så måste de som arbetar inom kommunen anse att det är viktigt, vilket i längden är viktigt för att skapa samhällsutveckling men kan vara problematiskt ur ett demokratiskt och politiskt perspektiv.

Ytterligare något som var genomgående var att respondenterna lånade identitet från olika håll, från andra kommuner, företag, regioner och universitet, vilket även det strider mot kommunen som ett fulländat samhälle.

Går identiteten att påverka?

Det finns alltså två olika sätt att se begreppet identitet som beskrevs ovan. Det finns de som ser identitet som något internt till skillnad från den andra kategorin som ser identitet som något i

kommunens förutsättningar, dess natur eller historia. Det innebär dock inte att de ser identitet som opåverkbar, snarare handlar det om att stärka den identitet som redan anses finnas. Ett exempel är att ”vi är den stora ön i väst”, det vill säga att identitet är relativt fast och att det är även det som fokuseras. Genom att formulera en slogan som säger just att kommunen är den stora ön i väst, så stärks den identitet som redan finns.

Att någon speciell individ kan förändra identiteten är tydligt på så vis att många menade att en viss person förknippas med kommunen men det är knappast vad personerna hade för intentioner och det är därför oklart om de kan kallas för institutionella entreprenörer.

De två olika varianterna av identitet, intern och extern, torde innebära att de kommunerna med en stark och väl synlig historia har svårare att förändra sin identitet. Detta är något som vidare studier får besvara men frågan som kan ställas är om det verkligen går att ha mer eller mindre identitet, vilket respondenterna förefaller mena.

Genom att låna identitet från andra, som beskrivs ovan, kan kommunen på sätt och vis välja vilken identitet som förmedlas utåt, vilket kan ses som en strategisk marknadsföringsåtgärd. Ett exempel på detta observerades i samband med de expertintervjuer som har genomförts. Genom att Stockholms stad säger sig konkurrera med Paris och London så visar de samtidigt hur de ser på sig själva eller vill se sig själva.

Identitet och tillväxt

Det är belysande att även om ingen fråga explicit handlade om tillväxt så framgick det ändå tydligt i svaren att det är viktigt och något som eftersträvas. Både på så vis att respondenterna menade att de ville ha invånare och företag till kommunen genom det som kan erbjudas men en del svarade även att det inom kommunen fanns tydliga mål och visioner att växa med ett visst antal invånare till och med ett visst år.

Att många säger sig satsa på boende och näringsliv kan förklaras genom att det antingen är brist på bostäder som gör att det därför är ett prioriterat område eller att för att nå tillväxt anses det helt enkelt att bostadsbyggande och näringsliv är vad som krävs av kommunen. Det handlar i många fall även om att sticka ut genom att skapa något som inte finns någon annanstans, eftersom det anses skapa identitet att ”sticka ut”. Det här med att växa kan te sig självklart, men då skall man veta att det inte var länge sedan en del svenska kommuner hade nolltillväxt som mål (inhämtat intervjumaterial som källa). Något har uppenbarligen hänt. Dock kan det ha skett på en politisk nivå och utvecklingen kan ha varit relativt given ur ett konkurrensperspektiv, då kommunerna i samband med den nya kommunallagen fick ett större ansvar för utformningen av kommunen. Hursomhelst förefaller tillväxt och ”normen om tillväxt” vara institutionaliserad idag.

5. SLUTSATSER – NÅGOT GAMMALT, NÅGOT NYTT, NÅGOT LÅNAT OCH NÅGOT BLÅTT

När det handlar om kommuner och identitet står det klart att det finns motsättningar och kanske är det just därför som kommunerna mer och mer satsar på vad respondenterna kallar för identitet. Motsättningarna består i att kommunerna vill vara unika för att sticka ut och på så vis attrahera människor att flytta till eller besöka kommunen, detta samtidigt som alla andra kommuner gör på precis samma sätt, och deras unika satsningar finns att hitta i andra kommuner. En annan motsättning är att respondenterna talar om att allt skall finnas inom den egna kommunen men samtidigt är det viktigt att ha bra kommunikationer och gärna närhet till någon stor stad och till universitet och högskola. En tredje motsättning handlar om att få väljer att nämna sin kärnverksamhet som utmärkande eller något som kommunen är känd för och satsar på. Detta samtidigt som det torde vara just kärnverksamheten som de flesta förknippar kommunen och kommunens verksamhet med. En förklaring kan dock vara att kärnverksamheten är så institutionaliserad att respondenterna inte ens tänker på att det satsas på den. När frågan kommer svarar de egentligen på en annan fråga, som snarare har med marknadsföring av kommunen att göra än med kommunens egentliga verksamhet.

De olika motsättningarna är säkerligen förklaringen till att kommuner använder sig av vad som tidigare benämnts som otydlig identitet. Detta tar sig uttryck i att de använder sig av begrepp i sina styrdokument som är svåra att mäta samt mål som är svåra att leva upp till. Men kanske är huvudsyftet inte att de skall bli verklighet utan snarare svara på frågor som; vad organisationen är och vad organisationen vill. Med andra ord, vad är organisationens identitet? För vad en organisation vill säger mycket om vad en organisation är. Detta ställer dessa dokument i ett helt annat ljus – mål, visioner och andra strategidokument kan istället tolkas som

dokument som är viktiga för att förmedla vad organisationen är för något. På så vis är dokumenten även viktiga för att positionera kommunen i förhållande till andra kommuner (konkurrenter).

Denna innebörd av identitetsbegreppet innebär samtidigt att identitet blir just en intern handling som ledningen själv kan bestämma över, vilket frångår den klassiska definitionen av identitet som det som organisation verkligen är. I detta skede kan det då uppstå ett glapp mellan den förmedlade och den verkliga identiteten. Dock skall man akta sig för att betrakta organisationer som allt för intentionella, självklart arbetar kommunen med att nå sina visioner och arbetar man med något så borde det på sikt även få verklig betydelse, de blir institutionaliserade. Tillväxt är ett bra exempel; en kommun kan fastställa ett mål om befolkningstillväxt, till en början för att kommuner förväntas ha sådana mål men så småningom blir målet institutionaliserat och kommunledningen tänker inte längre på varför de vill att kommunen skall växa, bara att det är bra.

Avslutningsvis, om svaren på de fem frågorna skall sammanfattas på ett enkelt sätt så kan man säga att det är många olika saker på en och samma gång. Detta behöver dock inte det utgöra något problem, tvärtom kan det innebära möjligheter och flexibilitet. De vanligaste svaren av vad som utgör en kommuns identitet går att sammanfatta i följande: något gammalt (historia och specifika förutsättningar), något nytt (en ny strategi, vision och ett nytt projekt som skall förändra kommunen), något lånat (från andra kommuner, stora städer, universitet och högskolor) och något blått (havet eller sjöar ger fördelar). Och det handlar om att påpeka att man har mycket eller något av det, beroende på hur begreppet identitet tolkas och används inom kommunen.

REFERENSER

- Alvesson, M. och Björkman, I., 1992
Organisationsidentitet och organisationsbyggande. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., 2006
Tomhetens triumf. Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel. Stockholm: Atlas.
- Bark M., 1999
City Marketing as a planning tool. I Pacione, Michael, *Applied Geography: Principles and Practice*. London: Routledge.
- Bark, M. och Harrop, K., 1994
Selling the industrial town. I Gold och Ward (red) *Place Promotion – the Use of Publicity and Marketing, to Sell Towns and Regions*. Manchester: Bookcraft.
- Boyle, M. och Huges, G., 1991
The Politics of the representation of "the real": discourse from the left on Glasgow's role as European City of Culture 1990. *Area*, 23(3): 217–228.
- Brorström, S., 2006
Något utöver det vanliga – en studie av sex kommunala projekt. Göteborg: Förvaltningshögskolans rapportserie.
- Burgess, J., 1981
Selling places: Environmental Images for the Executive. *Regional Studies*, 16(1): 1–17.
- Czarniawska, B., 1992
Exploring complex organizations: a cultural perspective. Newbury Park: Sage.
- Dutton, J.E. och Dukerich, J.M., 1991
Keeping an eye in the mirror: Image and identity in organizational adaption. *Academy of Management Journal*, 34: 517–554.
- Janis, I., 1972
Victims of groupthink: a psychological study of foreign policy decisions and fiascos. Boston: Houghton Mifflin.
- Jefkins, F., 2000
Advertising. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Kotler, P. och Levy, S., 1969
Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1): 10–15.
- Millington S., Young, C. och Lever, J., 1997
A Bibliography of City Marketing. *The Journal of Regional and Local Studies*, 17(2):16–42.
- Niedomysl, T., 2006
Promoting rural municipalities to attract new residents: An evaluation of the effects. *Geoforum*, (38): 698-709.
- Olins, W., 1990
Corporate identity, making business strategy visible through design. Boston: Thames and Hudson.
- Paddison, R., 1993
City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration, *Urban Studies*, 30(2): 339–350.
- Rombach, B., 1997
Den marknadslika kommunen: en effektstudie. Stockholm: Nerenius & Santéus.
- Reger, H., Gustafson, L., Demarie, S och Mullane, J., 1994
Reframing the Organization: Why implementing Total Quality is easier said than done. *The Academy of Management Review*, 19: 565–584.
- Scott, R., 1987
Organizations: rational, natural and open systems. London: Prentice Hall International.
- Schall, M. S., 1983
A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28: 557–581.
- Weick, K., 1995
Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, Califonien: Sage.
- Weick, K., 2001
Making sense of the Organization. Oxford: Blackwell Publishing.