

GRI-rapport 2010:3

GPMS Proceedings 2009

Del 2

Petra Adolfsson & Rolf Solli

Managing Big Cities



© Gothenburg Research Institute
Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd förbjudet.

Gothenburg Research Institute
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Box 603
405 30 Göteborg
Tel: 031 - 786 54 13
Fax: 031 - 786 56 19
E-post: fornamn@efternamn.gu.se

ISSN 1400-4801

Layout: Lise-Lotte Walter

Förord

Detta proceedings innehåller bidrag som presenterades vid konferensen GPMS, Göteborg Public Management Seminar, i november 2009. GPMS genomfördes i anslutning till Kvalitetsmässan i Göteborg och syftet med GPMS är att skapa kontakter mellan forskare men också att vara en möjlig mötesplats för forskare och praktiker. Tanken är att GPMS ska vara ett forum för presentationer av slutförd eller pågående samhällsvetenskaplig forskning kring offentlig sektor.

Förutom ett generellt tema kring styrning och ledning inom offentlig sektor var branding, eller varumärkesrelaterat arbete, ett tema som togs upp särskilt vid GPMS2009. I proceedings ingår bidrag som tar upp administrativt och politiskt chef- och ledarskap inom offentlig sektor, varumärkesrelaterat arbete, professionsaspekter och samarbete inom och mellan organisationer.

GPMS bygger på ett samarbete mellan representanter från Kvalitetsmässan i Göteborg, Högskolan i Borås, SCORE vid Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet samt GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. GPMS2007 resulterade i en bok, *Offentlig sektor och Komplexitet Om hantering av mål, strategier och professioner* utgiven av Studentlitteratur 2009.

Petra Adolfsson och Rolf Solli
Göteborg, juni 2009

Content/Innehåll

MARKNADSFÖRING OCH PLANERING AV EN ATTRAKTIV LANDSBYGD <i>Mikael Jonasson, Sektionen för Hälsa och Samhälle, Högskolan i Halmstad</i>	7
NÄMNDORDFÖRANDE I KOMMUNER. EN INSTITUTION MED DJUPA RÖTTER! <i>Leif Jonsson, Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet</i>	25
KULTUR OG VELFÆRD: RAMMEBETINGELSER OG UDVIKLINGSMULIGHEDER FOR SAMSPIL MELLEM TEATERORGANISATIONER OG PRIVATE VIRKSOMHEDER I DANMARK. <i>Eva Parum, Mediehøjskolen i Danmark & Copenhagen Business School</i>	43
KRITIK, BEDÖMNING OCH BESLUT I ARKITEKTUR OCH STADSBYGGNAD – HUR VINNARE UTSES I ARKITEKTURTÄVLINGAR <i>Magnus Rönn, School of Architecture, Royal Institute of Technology</i>	59
BUILDING A PUBLIC BRAND. THE INTERNAL BRAND BUILDING PROCESS AND THE BRAND TEAM <i>Åsa Wallströma, Anne Engströmb, Maria Ek Styvénc, Esmail Salehi-Sangari and Henrik Blomgren</i>	85

Marknadsföring och planering av en attraktiv landsbygd

Mikael Jonasson, Sektionen för Hälsa och Samhälle, Högskolan i Halmstad

Abstract¹

Kommuner har sedan en tid tillbaka arbetat med att marknadsföra sina varumärken för att konkurrera med andra platser om att attrahera rätt sorts människor med ekonomiskt och kreativt kapital (Florida, 2002). Syftet med detta arbete är att med hjälp av analyser av bilder och dokument från marknadsföringsprocessen visa på konsekvenserna för relationen skapad av marknadsföringen mellan Laholm och Knäred, och att jämföra dessa processer med traditionella planeringsprocesser i ett rumsligt perspektiv.

Det är en undersökning om de konsekvenser som traditionell planering och marknadsföringen av Laholm får för en i kommunen perifer plats. Metoden som använts i detta arbete är bildanalyser med stöd av geografisk teoribildning kring centrum-periferi, analyser av texter om marknadsföringsprocessen, samt teorier om varumärken och marknadsföring av platser. Studien visar att det krävs en ökad medvetenhet om hur platser representeras, hur faktiska resurser allokeras, och hur viktigt det är att inte satsa allt krut på kommunala eller lokala varumärken i marknadsföringen av platser, utan att även se till en geografisk dimension när man pratar om marknadsföring och utveckling. Studien visar också att traditionella planeringstänkande reproducerar rumsliga ojämlikheter genom heterogena processer, medan marknadsföringsprocesser skapar samma effekter med hjälp av homogena processer.

Inledning

Marknadsföringen av platser är inte en helt okontroversiell fråga. Kommuners engagemang i frågan hänger samman med upplevelsen av en regional konkurrens och beroendet av att hitta befolkningsunderlag för att i sin tur bevara ett bra serviceutbud för kommuninnevånare och för att locka till sig såväl turister som investeringskapital. Richard Florida (2002) har givit konkurrensen en typ av ansikte genom att peka på vikten av att locka till sig rätt sorts människor, sådan med ett ekonomiskt och kreativt kapital. Konkurrensen mellan geografiska områden är ett huvudtema inom kulturgeografi, bl a beskrivet

¹ Detta arbete görs inom ramen för ett EU Interreg IV program med titeln LISA – Landsbygdsutveckling i Skandinavien. 

av (Harvey, 1989), som menar att alla städer är rumsliga konkurrenter i en kapitalistisk värld av ojämn utveckling. Konkurrenten är inte bara en utgångspunkt i det hänseendet, den ökar hela tiden och sprider dessutom sin inverkan till allt fler delar av städernas verksamhetsområden. Det är även så att det inom en stad finns en ojämn fördelning av resurser och grad av utveckling på grund av samma konkurrens. Oftast riktar sig då insatserna mot de redan väl utvecklade områdena i en kommun, nämligen stadskärnan. Det är ofta med utgångspunkt i metaforer som planeringen formulerar argumenten för att investera i stadens "hjärta", "mitt", eller "nav" som en ojämn resursfördelning får fortsätta pågå och reproduceras.

Den ojämnliska resursfördelningen avspeglas i den marknadsföring som flera städer försöker anamma för att skapa varumärken och i sin tur ska locka till sig besökare och inflyttare. Där spelar stadens kärna en stor betydelse, antagligen eftersom man tror att andan finns där resurserna har investerats. Det är betydligt svårare att hitta exempel på marknadsföring av platser och formandet av identiteter hos platser som har en mer perifer lokalisering i förhållande till stadskärnor. Dessutom är det så, vilket är denna uppsats huvudsakliga poäng, att marknadsföring av platser, i sin strävan efter tydlighet och strävan efter ett reducerbart kommunicerbart meddelande till presumtiva besökare och inflyttare, i själva verket kan exkludera element som mycket väl kan vara kärnvärden för varumärket.

Ur ett resursfördelningsperspektiv är det dock oftast så att resurserna och de ekonomiska insatserna riktas mot de redan väl utvecklade områdena i en kommun, nämligen stadskärnan. Det är ofta med utgångspunkt i metaforer som planeringen formulerar argumenten för att investera i stadens "hjärta", "mitt", eller "nav". Det är betydligt svårare att hitta exempel på marknadsföring av platser och formandet av identiteter hos platser som har en mer perifer lokalisering i förhållande till stadskärnor.

Studien utgår från två orter i Halland. Dels Laholm, som är en egen kommun med 23000 invånare. Befolkningen är fördelad så att ca 7000 bor i staden Laholm och lika många bor i landsbygden. Resten av befolkningen är fördelad på de övriga 13 tätorterna i kommunen (Laholm, 2010). Den tätort som relationen studerats i förhållande till Laholm är Knäred. Detta är en perifert lokaliserad plats i Laholms kommun, med sina 20 km till Laholm. Marknadsföringen av Laholms kommun får således konsekvenser för Knäred som inte liknar dem som avses för Laholm, eftersom det inte är Knäred som marknadsförs eller har en avgörande betydelse för utvecklingen av ett varumärke.

Syftet med arbetet är att med hjälp av analyser av bilder och dokument från marknadsföringsprocessen visa på konsekvenserna för relationen skapade av marknadsföringen mellan Laholm och Knäred, och att jämföra dessa processer med traditionella planeringsprocesser i ett rumsligt perspektiv.

Detta arbete avser att med andra ord undersöka just de konsekvenser som

traditionell planering och marknadsföringen av Laholm får för en i kommunen perifer plats. Två frågor besvaras i arbetet: på vilket sätt är Knäred inkluderat eller exkluderat med traditionella planeringsteorier jämfört med marknadsföringen av Laholm, och vilka konsekvenser får detta för Knäred.

Minst två processer pågår samtidigt när bilder av en plats produceras och när resurser allokeras i rummet. Den ena processen strävar mot homogenisering, förenkling och reducering av mångfald i linje med en tydlig och lätt kommunicerbar bild, vilken eftersträvas genom marknadsföringen av Laholm (Millington, Young, & Lever, 1997). Forskare som intresserat sig för företags varumärken istället för produkter har pekat på vikten av att inte bara hela företaget måste genomsyras av ett varumärke, även målgrupperna för företagets produkter bör involveras i varumärkesbyggandet (Hatch & Schultz, 2008). Så länge man rör sig inom ett företags- och dess konsumenters sfär är det möjligt att bygga varumärken genom relationer. Det blir dock betydligt svårare när processerna flyttas upp till att omfatta en hel kommun eftersom målgrupperna är så många, differentierade och har en geografiskt skild position i ett regionalt hierarkiskt system.

Den andra processen utgörs av de planeringsverktyg som just skapar en differentiering och stratifiering av platser i relation till en region. Dessa processer understöds av t ex planeringstraditioner som härrör från Walter Christaller och hans centralortsteori.

Metoden som använts i detta arbete är bildanalyser med stöd av geografisk teoribildning kring centrum-periferi, samt teorier om varumärken och marknadsföring av platser, och den behandlas senare i uppsatsen.

Uppsatsen är disponerad på så sätt att först tas teorier om rummet och rumslighet upp. Därefter kommer jag att beskriva de olika sätt som marknadsföring av platser och traditionell planering skapar rumsliga hierarkier. Efter detta kommer jag att koncentrera diskussionen kring det empiriska fallet med Laholm och Knäred.

Produktionen av olika typer av rum

Rum ses inte längre som tomma containrar där materiella ting och representationer staplas på varandra utgörande ett sceneri för sociala relationer. Rum produceras (Lefebvre, 1991). I produktion av rum fusioneras tre olika typer av rum eftersom rum är aktiva beståndsdelar och inte några isolerade företeelser. De tre olika typerna av rum är:

- Physical space (bebyggelse, natur)
- Social space (människor)
- Mental space (bilder av platser, det mentala rummet eller imaginära, symboliska rummet)

Det fysiska rummet består således både av bebyggelse som av naturen. Det sociala rummet utgörs av människor med fysiska kroppar – den corporeala verkligheten. Det tredje rummet består av det mentala rummet som inreds av teoretiska konstruktioner som ideologier, planer, men även föreställningar. Det imaginära rummet finns hos individer, lika verkligt som det fysiska, men i form av föreställningar, projekt, symboler eller utopier och dystopier. Individer producerar alltså mentala rum, samtidigt som rummen blir en produkt av dessa föreställningar: "...theoretical practice produces a mental space..." (Lefebvre, 1991:13).

Relationerna mellan dessa olika typer av rum är inte dikotomt, utan produktionen av dem försiggår i ett dialektiskt förhållande där olika typer av praktiker skapar dessa rum. Lefebvre pratar om rumslik praktik (spatial practice), vilket utgör det upplevda rummet som vi kan varsebli med våra sinnen; det levda rummet (representational practice) där vi förvärvar erfarenheter i vardagen; och representationer av rum (representations of space) som utgörs av det abstrakta och där aktörer som tillhör teknokrater rum, och som jag också vill hävda här marknadsförare och planerare av kommunala ekonomier (Lefebvre, 1991:13).

Relationer mellan centrum-periferi

Walter Christaller (Christaller, 1980) försökte förklara det mönster som finns mellan städer, eller centrala platser, av olika storlek när han 1933 lade fram sin avhandling *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*. Han hade härmed lanserat det som kom att få en central betydelse även för den svenska planeringen av kommuners storlek och funktion, i den s. k centralortsteorin. Christaller studerade en karta över ett större område och upptäckte snart att städer vanligen ligger utspridda i det geografiska rummet med mindre urbaniserade och rurala områden mellan sig, oftast med en relativt jämn fördelning. Christaller förband de centrala punkterna, eller städerna, som delade ett storleksförhållande med varandra på kartan, så att linjerna kom att bilda ett triangelformat mönster. Resultatet blev ett mönster som ofta uppvisar relativt stor regelbundenhet, vilket också visade att det fanns en möjlighet att skapa fungerande teoretiska modeller av landskapets urbanisering (Holt-Jensen & Fullerton, 1999).

Centralortsteorin är ett typexempel på en aktivitet som representerar rum, d v s den tredje typen av rumslighet som nämns av (Lefebvre, 1991). Det utgör dessutom fortfarande ett viktigt sätt att illustrera, och i kombination med andra tekniker, en metod för att visa på hur ett urbaniserat område kommer att påverka sitt omland. Det urbaniserade området utgör en central punkt i ett administrativt, politiskt, ekonomiskt, historiskt, naturgeografiskt och kulturellt system av utspridda centralorter på avstånd som avspeglar utvecklingsgraden i det urbaniserade centrumet. Christaller menade att varje sådan

centralort utgjorde en centralpunkt i sin region och på sin hierarkiska nivå. Teorin baserades på ekonomisk teori och i första hand fokuserad på centralorters ekonomiska funktioner, men teorin kom att användas för administrativ planering på olika nivåer.

Centralortsteorin bärs upp av teknokrater som skulle kunna argumentera för varför det ser, och måste se olika ut i en region när det gäller dess resurser och inflytande. Det som gör centralortsteorin till en teori som produceras av aktörer är att det på samma gång är en förklaringsmodell för varför verkligheten ser ut som den gör, som den är ett verktyg för regional och lokal planering genom sitt användningsområde för att identifiera de ”naturliga”, mest optimala punkterna för nya etableringar. Två likvärdiga städer skulle i centralortsteorin alltid vara två separata centralorter med var sitt ekonomiskt omland och man kan här se att teorin i viss mån kan hjälpa till och förstärka teorin. Städerna är idag på det sättet mer av centralorter än vad de var när Christaller först beskrev centralortsteorin.

Den regionala konkurrensen som utväg eller hinder för att skapa hållbara orter

Globaliseringsteorier tar sin utgångspunkt i att regioner konkurrerar med varandra på en global marknad. Europeiska regioner har setts hotade i en global konkurrens beroende att man saknat kunskaper om hur marknadsföring av platser inte har funnits, och man har efterlyst nödvändigheten av en ”place excellence” among places’ (Kotler, Asplund, Rein, & Haider, 1999). Konkurrensen så småningom skapar förutsättningar för agglomerationer och över tid spiller utvecklingen över på mer perifera områden. Det viktiga är att ekonomisk utveckling framför allt formas av geografiska förutsättningar. Med andra ord: ”Any answer to this question, we argue, must consider the locational interdependencies that underpin the persistence of efficiency- and innovation-enhancing clusters of capital and labor in economic development. Cities and regions, in other words, are critical foundations of the development process as a whole” (Scott & Storper, 2007:4). En accepterad sanning om regional utveckling gör alltså gällande att när en utveckling tar fart så kommer först befolkningen och dess ekonomiska aktiviteter att polariseras inom en given nationell kontext, för att i näste skede vända mot en omvänd polarisering när utvecklingen fortskrider (Richardson, 1980; Townroe & Keen, 1984). En del hävdar t o m att för att utveckling över huvud taget ska kunna äga rum måste det finnas ojämlika rumsliga mönster, det är så säga själva motorn i utvecklingsmekanismen (Hirschman, 1958; Myrdal, 1959) och i förlängningen ses rumsliga agglomerationer som uttryck för en regional utveckling med hjälp av tillväxtcentra (Boudeville & Antoine, 1968; Perroux, 1961). Historiskt finns alltså starka teoretiska föreställningar om agglomerationer och tillväxt i en regional kontext (Eaton & Eckstein, 1997; Fan &

Scott, 2003; Fujita, Krugman, & Venables, 2000; Henderson, 1988; Nadvi & Schmitz, 1994; Rivera-Batiz, 1988; Scott, 2002; Storper & Venables, 2004). En rad empiriska studier visar också att globaliseringstanken förstärker idén om agglomerationernas betydelse för utveckling av regioner, snarare än att det skulle innebära en större geografisk siftning (Kim, 2002; Puga & Venables, 1999; Rosenfeld, 1996).

När idén om geografisk ojämlik fördelning och utveckling placeras på kommunnivå i en regional kontext som inte kan betraktas som en agglomeration i sig, så händer det förstas något med teorin, eftersom den är tillämpad på framgångsrika kluster på global nivå. Det som gäller som utvecklingsmarkörer i ett kluster är inte samma markörer som gäller i en perifer region utanför de stora klusterna. I periferin hyllas fortfarande de högteknologiska och medicinteknologiska företagen tillsammans med att man marknadsför företag inom upplevelsenäringen på samma sätt som de stora städerna gör, men dessa företag och stora attraktionerna existerar inte alltid i denna kontext. Möjligen finns det antydningar och embryon till sådana tillväxtökande företag i perifera regioner, och visst betyder de mycket för utvecklingen i regionerna, men föreställningarna om utveckling tenderar att bli mer verkliga än den geografiska verklighet som faktiskt råder i regionerna. Föreställningarna får t ex faktiska konsekvenser genom att enskilda kommuner försöker se platser som marknadsföringsbara för en potentiellt stor global publik och att man måste locka till sig kapital för investeringar, offentliga och privata verksamheter, samt att man numera också vill ha del av den råa kreativa kompetens som enligt Richard Florida utgör den viktigaste resursen för kreativa ekonomier (Florida, 2002). För orter som Laholm är detta kanske en smula överambitiöst, för perifera orter som Knäred kanske det snarare handlar om att bromsa en utflyttning, attrahera turister och hitta sätt att attrahera fler bofasta människor som kan bidra till en fortsatt välfärd och acceptabel servicenivå. Ser man till produkter och märkeslojalitet så har det beräknats vara sex gånger dyrare att nå en ny märkeslojal kund än att behålla en gammal (Peters, 1988). Översätter man detta till krafterna det tar att locka till sig nya invånare till en ort borde förhållandet att det är lättare att behålla invånare än att locka till sig nya, om man ser till vilka marknadsföringsresurser det krävs.

Som det ser ut idag så kan man säga att teorierna uppmuntrar perifera platser som Laholm att positionera sig framför andra platser genom att skapa varumärken, logotyper och inte minst, genom att skapa attraktiva centrala stadsdelar som kan locka till sig kapitalstarka människor vid attraktiva lägen i staden (Ek & Hultman, 2007). Det är inte svårt att föreställa sig att strävan går vidare mot planering av andra typer av attraktionspunkter vilka utgörs av konsert- och idrottshallar, evenemangsplatser och attraktiva köpcentra. Frågan har givetvis ställts om dessa åtgärder leder till några effekter när det gäller migration och företagsetableringar (Niedomysl, 2004).

Varumärke genom marknadsföringen av en vision

Det finns en föreställning om att marknadsföring av produkter och företag är möjligt att direkt överföra till platser, och att de verktyg som används vid marknadsföring av företag och produkter kan användas i platsmarknadsföring (Holcomb, 1993; Kearns & Philo, 1993; Kotler, Hamlin, Rein, & Haider, 2002; Rainisto, 2003; van den Berg, Klaassen, & Van der Meer, 1990; Ward, 1998)

Föreställningen innehåller en idé om att alla människor på en plats är länkade samman och att det verkligen går att skapa en gemensam sak när det gäller marknadsföringen av en plats: "Place marketing means designing a place to satisfy the needs of its target markets. It succeeds when citizens and businesses are pleased with their community, and the expectations of visitors and investors are met"(Kotler, Hamlin, et al., 2002).

(Millington, et al., 1997) skiljer mellan marknadsföring och varumärke på samma sätt som man skiljer mellan vetenskaplig metod och intervjumetod. Varumärkesarbete är således en särskild typ av marknadsföringsmetod som strävar efter att kommunicera en produkt så att man uppnår en lojalitet gentemot varumärket. Varumärken bär således på komplexa värden som kan inbegripa blandningar av funktion, emotionella värden och identitet och status (Kotler & Gertner, 2002; Kotler, Haider, & Rein, 2002). Marknadsföring handlar kort om att sälja en produkt, tjänst eller plats, t ex genom att sända positiva bilder via olika typer av media. De bilder som produceras i syfte att sälja en plats kan många gånger sägas sträva efter en metonymisk tolkning, d v s att delarna i budskapet ska tolkas i termer av en helhet.

Som exemplet med Laholms kommun visar senare är det tydligt att man avser att positionera Laholm genom att skapa en plattform för varumärkesarbetet. Plattformen hjälper till att kommunicera produkten utåt, mot besökare och presumtiva bosättare och investerare, och inåt, så att alla uppfattar och upplever varumärket så liktydigt det är möjligt.

En positionering av en plats som Laholms kommun syftar således till att underlätta för bosättare och turister att t ex välja Laholm istället för Båstad eller Halmstad, eller kanske att välja Knäred istället för norra Sverige.

Metod

Metoden som används här är inspirerad av det (Rose, 2007, 2009) kallar för: "Discourse analysis: text, intertextuality and context". Det är en analys som lägger vikt vid föreställningen om en diskurs som artikulerad via olika typer av bilder och verbala texter. Analysen koncentrerar sig på diskursiva formeringar och konsekvenserna av dem som produkter. Med diskursiva former menas retorisk organisation, d v s hur bilder arrangeras och komponeras för att passa olika motiv.

Analysen handlar om att se vilka huvudteman som uppträder i en text eller vilka kopplingar det finns mellan ord, texter och bilder. Vidare är det viktigt att se vilka sanningar som fastslås och hur bilder används för att förstärka dessa sanningar. Det är också se vilka aspekter hos diskurser som synliggörs och vilka som osynliggörs.

Logotyper är bilder som syftar till tydlighet och reducerbarhet. När mångfalden reduceras och förenklas så får det konsekvenser och för att förstå vilken effekt en logotyp får är det viktigt att undersöka, inte bara: "into its provenance and into the social work that it does (and) to note its principles of inclusion and exclusion, to detect the roles that it makes available, to understand the way in which they are distributed, and to decode the hierarchies and differences that it naturalises". (Fyfe & Law, 1988:14).

Eftersom diskurser är sociala produkter snarare än individuella bör en analys inkludera den sociala modaliteten som existerar hos den produktionsplats där bilden gjorts. Det betyder att man undersöker vilka specifika redogörelser som konstruerats som riktiga, sanna eller naturliga genom särskilda sanningsregimer (Rose, 2007:140). Gill säger att: "all discourse is organized to make itself persuasive", and discourse analysis focuses on those strategies of persuasion (Gill, 1996:143).

Det är viktigt att komma ihåg att alla bilder är producerade med ett motiv: "Images are made and used in all sorts of ways by different people for different reasons, and these makings and uses are crucial to the meanings an image carries. An image may have its own effects, but these are always mediated by the many and various uses to which it is put" (Rose, 2007:14).

Tolkningen av en bild utgår från att det finns tre platser varifrån mening produceras: "the site(s) of the production of an image, the site of the image itself, and the site(s) where it is seen by various audiences" (Rose, 2007:16).

Rose föreslår en metod i olika steg (Rose, 2007):

- interpret and familiarize without preconceptions,
- use a systematic method, for instance content analysis (but it is the quality of the image itself that is important, not the quantity)
- identify key themes
- connect key works with key images

Laholms varumärke

Ett bärande argument i denna uppsats är för det första att det finns skillnader mellan varumärken skapade för företag och produkter, och varumärken skapade för att sälja platser. För det andra är det skillnad mellan att marknadsföra och sälja platser som kännetecknas av en hög agglomeration jämfört med platser som är perifera.

Varumärkesbyggandets grundläggande delar sägs vara (Laholm, 2010):

- En konceptuell idé om att använda en båge, Laholmsbågen, i byggandet av varumärket för den geografiska platsen Laholm.
- Varumärkets kärnvärde är omfattande och kompletteras med värdena enkelt, mänskligt och aktivt.
- Fyra sidorna av Laholm lyfts fram för att tydliggöra platsens attraktivitet och särart; Livet på den lilla orten, En historisk miljö, Närheten till vatten och En dynamisk region.

Uppdraget beskrivs från kommunens sida som att: ...”att arbeta fram en gemensam plattform som ger klarhet i *vad* Laholms varumärke står för och att arbeta fram en kommunikationsstrategi för *hur* vi ska föra ut varumärket” (Laholm, 2010).

Varumärkesbyggandet inbegriper en logotyp som avser förenkla och koncentrera innehållet i platsens identitet och kännetecken. Vatten och närheten till storstadsregionerna med den lilla ortens fördelar lyfts fram som viktiga värden. Man avser inte sälja ”staden” som innehållande traditionella strukturer eller värden, inga kopplingar till urbana strukturer synes alls. Naturen har en dominant ställning i den kondenserade berättelsen om Laholm, men i den berättelsen finns inte riktigt de delar som Knäred representerar med. De vattenvägar som finns i inlandet har reducerats i bilden och berättelsen till närheten till havet, trots att havet ligger 27 km bort. Det är geografiskt sett närmare mellan Knäred och Laholm, än mellan Laholm och havet.



Bild 1: Laholms nya logotyp, den gamla logotypen, Laholms kommun i en översiktsskarta och de fyra representationerna av Laholms kommun (Laholm, 2010).

Den nya logotypen ska enligt utformaren föreställa en blå båge för bukten, en vit bågformad linje för stranden och ett grönt bälte för inlandet. Bilden tillsammans med texten Laholm utgör Laholmssymbolen.

Den tidigare logotypen ansågs föråldrad och byttes ut mot den numera framtagna bilden. Bilden föreställer tre laxar och det finns starka kopplingar till en annan vattenväg, nämligen Lagan som rinner rakt genom kommunens delar från öst till väst. Det mentala rummet (Lefebvre, 1991), d v s bilden av kommunen har här transformerats till en kombination av en levande resurs och en aktivitet, nämligen fisket. Tanken är förstås att det sociala och det fysiska rummet ska förstärka den rumsliga bilden. Jämförs den nya och gamla logon så kan man säga att fokus är flyttat från inlandet till havet och det som görs synligt och inkluderas är vägarna till och från Laholm (Fyfe & Law, 1988; Rose, 2007).

Bilden näst längst till höger framställer Laholms kommun från en översiktskarta. Det är intressant att jämföra den nya logon (till vänster) med översiktskartan (näst längst till höger). Det som är slående är att land och hav har olika storleksförhållanden och blir därmed tydliggjorda på olika sätt. I den vänstra bilden (logon) framställs Laholm som en havsnära lokalisering, medan i den kartbilden hänger Laholm samman med ett omland som omfattas av ett stort inland och endast en smal kil ut mot havet. Man skulle kunna uttrycka det som att logotypen vill illustrera Laholm genom att invertera förhållandet mellan land och hav.

Bilden längst till höger försöker fånga alla fyra dominerande bilder av Laholms kommun uttryckta i det fysiska rummet (Lefebvre, 1991), vilka utgörs av kustlandskapet, jordbrukslandskapet, stadslandskapet och skogslandskapet.

Riskerna med att komprimera och reducera bilderna av Laholm är att man tvingas utesluta orter som Knäred. I den nya logon har man istället för att fokusera på skogs- och kulturlandskapet valt att låta havet och motorvägen utgöra blickfånget.

Den starka reducering och koncentration som eftersträvas i en logotype omfattar kanske i mindre grad de inre delarna av länet, blickarna vänds numera ut mot havet och vad som antas vara en attraktiv resurs för att kunna locka till sig människor som vill flytta eller besöka platsen. I varumärkestemer har man valt att bortse från vissa "stakeholders" som kanske ser skogslandskapet som den främsta tillgången, medan man har valt att lyssna på andra som ser havet som viktigt (Hatch & Schultz, 2008).

Problemet med marknadsföringen av platser som om de vore produkter är att allt för många röster filtreras bort, att mångfalden går förlorad och att tydlighetskravet skapar motstridiga intressen i en positioneringsprocess, vilket alltså talar för att det inte alls är så enkelt att genomföra som många hävdar (Holcomb, 1993; Kearns & Philo, 1993; Kotler, Hamlin, et al., 2002; Rainisto, 2003; van den Berg, et al., 1990; Ward, 1998). Det finns med andra ord

ett reellt problem att kommunicera Laholm som ett attraktivt centrum samtidigt som ser ett utvecklade centralt Knäred, och ett exploaterat naturområde utanför Knäred. Risken är att de olika platsernas dynamik, olikhet, behov och interna sammanhang kolliderar i en process där entydighet blir av största vikt för att kunna kommunicera platsens identitet.

Strävan efter tydlighet i omvärldskommunikation och särskiljande positionering gentemot konkurrerande kommuner inte är något ensidigt utåtriktat redskap (Pettersson, 2010 kommande). Bilden som kommer att förmedlas utåt får också konsekvenser inåt i kommunen. De menar att risken är att den kommunala identiteten banaliseras; att meningsskapandets olika nivåer och aspekter förstås som en. Kommunen som politisk och administrativ enhet är en del. En annan är kommunen som samhällslig enhet, bestående av en myriad av offentliga, privata och frivilliga aktörer som kompletterar varandras verksamheter men också konkurrerar. Kommunen som samhällslig enhet är ofta på detta sätt spänningsfylld och motsägelsefull. I detta finns en enorm utvecklingsdynamik och kreativitet, men rimmar mindre illa med marknadsföringens ABC.

En annan risk är att de frågor som rör demokrati, deltagande och inflytande, som är mycket viktiga frågor på agendan för landsbygden (Herlitz, 2000; Ronnby, 1995; Wahlström, 1984) kan komma att marginaliseras i en marknadsföringsprocess som avser att paketera och promota en plats. Man måste väga de policyfrågor mot det allmänna intresset och välfärden så att det kommer människorna på en plats till gagn att man säljer deras platser (Ward, 1998).

Knäred i ett regionalt hierarkiskt system

Christallers centralortsteori visar hur en region ser ut i termer av lokaliseringar av resurser samtidigt som är ett verktyg för regional och lokal planering genom sitt användningsområde för att identifiera de "naturliga", mest optimala punkterna för nya etableringar. Jämförs teorier om marknadsföring samman med centralortsteorin blir det tydligt att de utgör två olika utgångspunkter för skapandet av skillnader mellan dem som har och får resurser och två olika sätt att inkludera och exkludera samma typ av platser, nämligen de perifera områdena.

Centralortsteorin förstärker skillnaden mellan staden och periferin genom att argumentera för varför resurser bör lokaliseras till den ort som redan har resurser. Marknadsföringen fungerar exkluderande av orter i periferin när budskapet om platsens egenskaper och identitet kommuniceras.

Båda tankeriktningarna är självrefererande så tillvida att de hänvisar till en bild av verkligheten som utgör ett urval och har ett motiverande utsnitt. Fotografier av platserna kan hjälpa till att förstå varför ett självrefererande system fungerar.

De fotografier som visar entrén till Knäred och den äldre affärsgatan genom byn utgör en dyster syn för besökare och potentiella investerare. Bilderna visar på ett perifert centrum som enligt Christallers teorier inte är föremål för lokalisering av aktiviteter eller allokering av resurser eftersom de från början inte anses vara attraktiva. Bilderna visar också varför det är svårt att använda sig av det fysiska, mentala och abstrakta rummet som målbild i marknadsföring av platsen. De visar också hur mentala rum reproducerar de sociala och fysiska rummen, samtidigt som samtliga rummen förstärks och reproduceras genom de aktiviteter som pågår eller inte pågår här.



Bild 2: Fotocollage av byggnader och aktiviteter vid infarten till Knäred. Foto: Mikael Jonasson.



Bild 3: Fotokollage byggnader ner mot Knäred centrum. Foto: Mikael Jonasson

Fotografierna visar ett Knäred och sub-centra till Laholm som är stätt i ett långsamt förfall. Det visar också hur svårt det är att etablera eller renovera bebyggelse i de centrala delarna av orten, vilket är tvärt emot vad som sker i Laholm. Banker är inte villiga att låna ut pengar till individer som vill bygga nytt i Knäreds centrum eftersom värdet på fastigheten inte kommer upp i kostnaden som krävs för att producera nytt. Här talas det inte om olika rum med identitet eller platser värda att bevara, som i tätorten Laholm där man bl a pekar på: *Tre viktiga rum* med särskild identitet finns och kan utvecklas i Laholm är Fribergs hörna, Stortorget, och Östertullsgatan” (Laholm, 2010).

Platsen Knäred diskvalificeras utifrån ett marknadsförings- och centralortsperspektiv genom att det har låtit förfalla och avfolkas. Den självgenererande principen om att allokera resurser till de platser som redan har en fördelaktig position i ett hierarkiskt system skapar mindre förutsättningar för att platsen i fråga ska kunna marknadsföras och säljas som attraktiv.

Detta mönster går dock att bryta genom att medvetet och utifrån politiska eller privata/kollektiva initiativ allokera resurser till platsen Knäred. Det är möjligt för byborna att kollektivt mobilisera sig och söka medel från olika håll för att starta lokala utvecklingsprocesser, med stöd från kommun, region och nationella aktörer. Det är möjligt att t ex fundera över om ägandeformerna kan ändras så att det blir enklare för entreprenörer att successivt kunna äga fastigheterna, eller att hitta subventionsformer som är anpassade för landsbygdsbebyggelse.

Slutsatser

Marknadsföring av platser är en aktuell och intressant fråga som får traditionella planeringsdilemman att framstå i en ny skepnad. Christallers centralortsteori och Harveys teorier om geografisk jämlikhet visar att platser porträtteras som olika och heterogena genom att vissa av dem gynnas av resurser och lokaliseringar av attraktiva och värdefulla aktiviteter. Den traditionella planeringens dilemman var och är fortfarande att de inte bara beskriver dessa ojämlikheter, de förstärker och reproducerar dem genom att fortsätta förstärka de redan starka platserna och utelämna de platser som inte är gynnsamma från början.

Marknadsföringen av platser uppvisar den motsatta ambitionen, nämligen att likforma, koncentrera, reducera, homogenisera och förenkla bilden av platser genom logotyper och varumärkesarbete. Varumärkesbyggande försvaras av att platser är komplexa och dynamiska, medan varumärkesprodukter är enkla och statiska. Ytterligare problem med varumärkesbyggande i en kommun som Laholm är att tydlighetskraven gör det svårt att inkludera alla de röster som finns på en plats som är så stor som en kommun.

Det finns skäl att även anta att det existerar effektförluster när marknadsföringen som verktyg appliceras på mindre städer och orter eftersom teorin om marknadsföring hänger samman med agglomerationer av relativt stora mått. Det betyder i sin tur att teorier om marknadsföringens effekter kanske inte är tillämpbara på mindre städer.

Det gemensamma som traditionell planering och en modern management av platser med marknadsföring och varumärkesbyggande ambitioner är att båda synsätten innebär ett exkluderande av människor och platser som inte anses skapa värden för de människor man vill locka till sig som konsumenter eller bosättare. Båda approacherna utgår från att det råder en konkurrens om uppmärksamhet och resurser i rummet och de kommer fram till samma självrefererande slutsats, nämligen att de som redan har en fördelaktig position, resurser och bra geografisk lokalisering också blir de som får förnyad uppmärksamhet och resurser.

Resultatet från denna studie visar att konsekvenserna av marknadsföringen av perifera platser som Knäred omdefinierar förvisso det sätt varpå periferin exkluderas, från att ha baserats på planeringsmässiga teorier där exkludering skett utifrån storlek och avstånd i ett regionalt hierarkiskt system. Det är en exkluderingsprincip som bygger på heterogena processer där storlek och avstånd utgör heterogena kategorier. När marknadsföring av platser kommit till som ett instrument för att positionera sig gentemot andra platser, sker exkluderingen genom att platser som har likheter med de värden som kommuniceras inkluderas och de som inte har dessa likheter exkluderas. Detta är en exkluderingsprincip som bygger på homogena processer. Resultatet är dock detsamma för perifera platser som Knäred, de är exkluderade utifrån både planeringsprincipen och marknadsföringsprincipen.

De relationer som uppstår mellan periferi och centra i såväl planeringsprocesser som i marknadsföringsprocesser är dock inte omöjliga att förändra. Det finns alla möjligheter att stärka perifera platser, t ex genom att medvetet allokera resurser vilket i sin tur förstärker de mentala och sociala rum som i sin tur reproducerar bilder av dessa platser i form av mentala rum.

De självrefererande systemen kan brytas genom att göra tvärtom jämfört med vad man gör idag. Man kan offensivt satsa på att bygga upp, organisera ägandet, stötta utvecklingen av och därefter även inkludera perifera platser i marknadsföringen.

Det betyder att det är möjligt att bryta ett mönster av ojämnt fördelade resurser i rummet genom kollektiv mobilisering, genom att söka utvecklingsmedel och genom att söka stöd för alternativa ägandeformer, samt att kräva att få delta i de processer som ska leda fram till plattformar för varumärken och marknadsföringsprocesser.

Referenser

- Boudeville, J., & Antoine, S. (1968). *L'espace et les pôles de croissance: recherches et textes fondamentaux*: Paris, Presses Universitaires de France.
- Christaller, W. (1980). *Die zentralen Orte in Süddeutschland: eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmässigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen*: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Eaton, J., & Eckstein, Z. (1997). Cities and growth: Theory and evidence from France and Japan. *Regional Science and Urban Economics*, 27(4-5), 443-474.
- Ek, R., & Hultman, J. (2007). *Plats som produkt: kommersialisering och paketering*: Studentlitteratur.
- Fan, C., & Scott, A. (2003). Industrial agglomeration and development: a survey of spatial economic issues in East Asia and a statistical analysis of Chinese regions. *Economic Geography*, 79(3), 295-319.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*: Basic Civitas Books.
- Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. (2000). *The spatial economy*: Mit press.
- Fyfe, G., & Law, J. (1988). Introduction: on the invisibility of the visual. Fyfe, G., Law, J.(Eds.), *Picturing Power: Visual Depiction and Social Relations*, 35, 1-14.
- Gill, R. (1996). Discourse analysis: practical implementation. *Handbook of qualitative research methods for psychology and the social sciences*, 141-156.
- Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change*: Wiley-Blackwell.

- Hatch, M., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*: Jossey-Bass Inc Pub.
- Henderson, J. (1988). *Urban development: theory, fact, and illusion*: Oxford University Press, USA.
- Herlitz, U. (2000). Platsideologi. *Bygderörelsen och demokratiska perspektiv i det postindustriella samhället*.
- Hirschman, A. (1958). *The strategy of economic development*: Yale University Press New Haven, CT.
- Holcomb, B. (1993). Revisioning place: de- and re-constructing the image of the industrial city. *Selling places: The city as cultural capital, past and present*, 133–143.
- Holt-Jensen, A., & Fullerton, B. (1999). *Geography, history and concepts: a student's guide*: Sage.
- Kearns, G., & Philo, C. (1993). *Selling places: the city as cultural capital, past and present*: Pergamon Press.
- Kim, S. (2002). The reconstruction of the American urban landscape in the twentieth century: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe*: Financial Times Prentice Hall.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 249–261.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (2002). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*: Free Pr.
- Kotler, P., Hamlin, M., Rein, I., & Haider, D. (2002). *Marketing Asian places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*: John Wiley & Sons.
- Laholm. (2010). Laholm kommuns hemsida. Retrieved 0505, 2010, from <http://www.laholm.se/>
- Lefebvre, H. (1991). The production of space. *Trans. Donald Nicholson-Smith*. Oxford, UK: Blackwell.
- Millington, S., Young, C., & Lever, J. (1997). A bibliography of city marketing. *Journal of Regional and Local Studies*, 17, 16–42.
- Myrdal, G. (1959). *Economic theory and under-developed regions*. London: Gerald Duckworth & Co.
- Nadvi, K., & Schmitz, H. (1994). *Industrial clusters in less developed countries: review of experiences and research agenda*: University of Sussex, Institute of Development Studies.
- Niedomysl, T. (2004). Evaluating the effects of place-marketing campaigns on interregional migration in Sweden. *Environment and Planning A*, 36(11), 1991–2010.

- Perroux, F. (1961). *L'économie du XXe siècle* Paris: Presses Universitaires de France.
- Peters, T. (1988). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*: Harper Paperbacks.
- Pettersson, C. & T. Molin, (Bengt Johannisson & David Rylander, Ed.). (2010 kommande). Kommunala varumärke som konkurrensmedel – ett tveeggat vapen. *Entreprenörskap i Regioners Tjänst*.
- Puga, D., & Venables, A. (1999). Agglomeration and economic development: Import substitution vs. trade liberalisation. *Economic Journal*, 109(455)
- Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States.
- Richardson, H. (1980). Polarization reversal in developing countries. *Papers in Regional Science*, 45(1), 67-85.
- Rivera-Batiz, F. (1988). Increasing returns, monopolistic competition, and agglomeration economies in consumption and production. *Regional Science and Urban Economics*, 18(1), 125-153.
- Ronnby, A. (1995). *Den lokala kraften: människor i utvecklingsarbete*: Liber utbildning.
- Rose, G. (2007). *Visual methodologies: An introduction to the interpretation of visual materials*: Sage.
- Rose, G. (2009). Visual methodologies. *Visual Anthropology*, 22(1), 77-79.
- Rosenfeld, S. (1996). United States: business clusters. IN: *OECD, Networks of Enterprises and Local Development*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, Territorial Development Service.
- Scott, A. (2002). Regional push: towards a geography of development and growth in low and middle-income countries. *Third World Quarterly*, 23(1), 137-161.
- Scott, A., & Storper, M. (2007). Regions, globalization, development. *Regional studies*, 41, 191-205.
- Storper, M., & Venables, A. (2004). Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4), 351.
- Townroe, P., & Keen, D. (1984). Polarization reversal in the state of São Paulo, Brazil. *Regional studies*, 18(1), 45-54.
- Wahlström, L. (1984). *Geografiutveckling och geografisk utveckling ...som om platser betydde något* (Vol. Serie B). Göteborg: Göteborgs universitets geografiska institutioner.
- van den Berg, L., Klaassen, L., & Van der Meer, J. (1990). Marketing metropolitan regions. *European Institute for Comparative Urban Research, Rotterdam*.
- Ward, S. (1998). *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*: Routledge, 292-311..

Nämndordförande i kommuner En institution med djupa rötter!

Leif Jonsson, Centrum för kommunstrategiska studier,
Linköpings universitet

Abstract

Sedan lång tid tillbaka leds kommuner av förtroendevalda politiker. Vissa av dem har uppdrag som ordförande i nämnder och andra politiska instanser. Sådana ledningsuppdrag ingår i kommuners politiska ledningssystem, vilka inte bara förutsätter organisatoriska ordningar. Ledningsuppdragen bygger också på en ordning med politiska partier som nominerar ledningskandidater och på en maktordning som bygger på majoritets- och minoritetsförhållanden.

Kommuners politiska ledningssystem inklusive nämndordförandefunktioner kan sägas vara institutionaliserade. Framför allt under 1900-talets andra hälft, då svenska kommuner kom att bli huvudaktörer i genomförande av det så kallade välfärdssamhället, etablerades en ordning med nämnder och tillhörande ledning. Denna ordning slog rot till något som för många har kommit att bli en självklar ordning i den kommunala ledningsvardagen.

Ordningen med kommunala nämnder har börjat brytas i kommuner som i stället skapar utskott och beredningar. Det sker alltså strukturella förändringar i de kommunala politiska ledningssystemen. Även om så sker så verkar det som om sätten att leda kommunala församlingar består liksom hur man rekryterar personer till ledande positioner.

I artikeln diskuteras hur den kommunala ledningsordningen med nämndordförande ser ut och fungerar.

1. Inledning

Bakgrund

I artikeln behandlas en typ av politisk ledningsfunktion som kan beskrivas som att leda politiskt arbete i nämnder och liknande politiska instanser som inrättas i kommuner för att politiskt handskas med avgränsade verksamheter. Sådana ledningsfunktioner innehas av förtroendevalda politiker och är knutna till sakområden som bedöms behöva vara föremål för särskild politisk uppmärksamhet i organiserad form. Det är ledningsuppdrag som många gånger och framför allt då i medelstora och mindre kommuner innehas av fritidspolitiker. I artikeln används nämndordförande som samlingsbenämning på denna typ av ledningsfunktion.

Kommunala nämnder har funnits länge. Sockennämnder skapades 1843 med uppdrag att hantera sedlighet, hälsovård och fattigvård. Fram till dess hade lokala politiska församlingar framför allt funnits i form av sockenstämmor, som kan betecknas som direktdemokratiska på så sätt att de förtroendevalda var direkt valda av folket. Med sockennämnderna skapades en ordning med representativa politiska församlingar där de förtroendevalda är indirekt valda. (Aronsson 2001)

Under 1940-talet kom svenska kommuner att integreras i den statliga folkhemspolitiken. Fram till dess kan man säga att kommuner hade varit sammankopplade med staten i första hand i strukturell bemärkelse som samhällsorganisatoriska företeelser. Från 1940-talet började sammankopplingen också byggas på idémässiga grunder innebärande att kommunerna blev viktiga genomförare av statlig välfärdspolitik (Ekström von Essen 2003). I Sverige skapades då en samhällsorganisation som ibland kallas för enhetsstat (Montin 2000). Med det menas att kommunerna är en del av statens politiska organisation. Kommunerna är i den bemärkelsen inga suveräna politiska organ. Deras villkor kan förändras genom politiska beslut i riksdagen.

Parallellt med att svenska kommuner har integrerats i den statliga välfärdspolitiken har de också vuxit i storlek och det har bland annat skett genom kommunsammanslagningar; en första omgång på 1950-talet och en andra i början på 1970-talet. Sammanslagningarna gjordes för att kommunerna skulle vara tillräckligt starka för att just kunna genomföra statlig välfärdspolitik. Kommunala nämnder blev viktiga instrument för politikgenomförandet. Välfärden byggdes nämligen sektorsvis och kommunala nämnder utgjorde viktiga organisatoriska instrument för detta.

Även ledande kommunala befattningshavare blev viktiga för välfärdens utveckling och genomförande. Under 1960-talet etablerades en ordning med heltidsanställda politiker – kommunalråd – för att kunna hantera den framväxande mängden tjänstemän (Nilsson 2001). Då blev det skillnad på

heltids- och fritidspolitiker. I samband med detta kom det också att skapas ett kommunalmannaideal som gestaltades av "de sociala ingenjörer som förändrade Sverige på ett genomgripande sätt" (Ekström von Essen 2003, sid. 391). Sådana sociala ingenjörer skulle enligt idealet planera och driva framtidens kommun med "fast hand". De skulle vara "målmedvetna" och vara "förnuftiga". De blev det vi många gånger kallar för "starka män". De var ju också män (Nilsson 2008).

Det finns anledning att tro att en del av kommunalmannaidealet fortfarande finns närvarande i många föreställningar om kommunledningsarbete. Föreställningarna finns naturligtvis i kommuner, men också i politiska partier och kanske framför allt då i det socialdemokratiska partiet som skapade idealet (Ekström von Essen 2003). Föreställningarna torde präglade vardagligt arbete i kommuner.

Nämndordförandefunktionen har två specifika förutsättningar oavsett hur den ser ut i enskilda kommuner. För det första ingår det i funktionen att leda politiskt arbete i politiska församlingar. På så sätt skiljer sig nämndordförandefunktionen från uppdrag att "bara" vara förtroendevald politiker. Att vara ordförande i nämnder och liknande politiska instanser förutsätter nämligen att man är vald av egna partikollegor och av förtroendevalda politiker. För det andra ingår det i nämndordförandefunktionen att leda politiskt arbete för avgränsade verksamhetsområden. På så sätt skiljer sig den här typen av uppdrag från uppdrag att leda kommunstyrelser och kommunfullmäktige som ju avser kommuner som helhet.

Nämndordförande som funktion

I artikeln är intresset riktat mot nämndordförande som politisk ledningsfunktion i kommuner. Denna funktion behandlas som just en funktion och inte som person. Detta betraktelsesätt är inte så vanligt varken i forskning inom ledarskapsområdet eller i mer vardagliga skildringar av ledarskap. Det finns få studier om hur ledarskap ter sig i praktiken och hur det kommer till uttryck i handling, säger organisationsforskarna Mats Alvesson och Stefan Svenningsson och fortsätter:

Det finns däremot mängder av mer eller mindre populärt hållna skrifter om ledarskap, företrädesvis hjälteporträtt och anekdoter, vars underhållningsvärde är större än deras värde när det gäller intellektuellt djup och insikt. (Alvesson & Svenningsson 2007, sid 311)

Det finns hjälteporträtterande och andra typer av personorienterade skrifter specifikt om ledarskap i politisk miljö. Exempelvis finns det berättelser om framgångsrika politiker som har det gemensamt att de fick ett stort antal personliga röster vid valet 2006 (Henchén [red.] 2007). Berättelserna handlar bland annat om varför de fick sådan framgång. I en annan bok skriven av två journalister står också personer i ledande ställning i kommuner i centrum

(Kjellander & Silberstein 2008). Här är intresset riktat mot personernas maktmässiga situation.

I artikeln riktas alltså uppmärksamheten mot en lokalpolitisk ledningsfunktion som benämns som nämndordförande och inte mot lokalpolitiskt ledande personer. Funktionen betraktas som socialt konstruerad, dvs som något som gestaltas av människor i sociala sammanhang och där gestaltningen formas både av människor som innehar funktionen och av personer som finns i dess närhet. Funktionen formas i gestaltningshänseende på så sätt att människor uttrycker förväntningar på den utifrån uppfattningar, vanor, traditioner mm och att detta sedan omsätts i handling.

Det här synsättet på ledningsfunktioner har jag utvecklat i ett annat sammanhang (Jonsson 2009). Synsättet innebär att ledningsfunktioner betraktas som sociala konstruktioner som gestaltas av personer och att de är både rumsligt och tidsmässigt förankrade. Det förstnämnda innebär att en viss typ av ledningsfunktion (exempelvis nämndordförandefunktionen) kan se olika ut från ett socialt sammanhang till ett annat. Tidsmässig förankring innebär att en specifik ledningsfunktion (exempelvis socialnämndsordförandefunktionen i en viss kommun) kan se olika ut över tid.

I artikeln används begrepp utvecklade i den nämnda studien (ibid.).

Syfte

Nämndordförandefunktionen är inte reglerad nationellt. I kommunallagen sägs inget om den. Det är alltså upp till varje enskild kommun att ordna hur den skall se ut. Denna omständighet gör att det är intressant att studera funktionen närmare. Det finns begränsat med kunskap om vad nämndordförandefunktionen innebär. Det gäller inte enbart just denna funktion utan politisk ledning av kommuner överhuvudtaget. Forskning om politisk styrning i kommuner är en bristvara (Erlingsson 2008).

Det finns alltså anledning att rikta intresset mot den här typen av ledningsfunktion i kommuner. Funktionen bygger på traditioner och kan på så sätt sägas vara inbäddad i institutionaliserade förhållanden. Ett sådant konstaterande skapar nyfikenhet på hur funktionen ser ut i kommuner. Det är den fråga som behandlas i artikeln. Syftet är således att tillhandahålla kunskap om hur funktionen ser ut och att reflektera över detta. Med hjälp av sådan kunskap finns det möjlighet att dels diskutera funktionen i kommuner, dels fortsätta att uppmärksamma funktionen forskningsmässigt.

Artikelns tillkomst och innehåll

Artikeln innehåller bygger i stor utsträckning på samtal förda med tio personer som deltog i ett utbildningsprogram som pågick från september 2007 till och med maj 2008. Personerna var verksamma i olika stora kommuner, i olika slags nämnder och i vissa fall som utskottsordförande. Fyra av dem var

verksamma som politiker på heltid. Övriga kombinerade politiska uppdrag med annan sysselsättning och kan i denna mening betecknas som fritidspolitiker.

Utbildningsprogrammet syftade till att medverka till lärande om vad det innebär att vara nämndordförande. Programmet bestod av fyra tvådagarsinternat med mellanliggande aktiviteter i mindre grupper.

Vid dessa tillfällen diskuterades nämndordförandefunktionen i olika avseenden. Diskussionerna bandinspelades och dokumenterades. Den på så sätt framväxande dokumentationen utgjorde underlag för ytterligare diskussionstillfällen. Denna metod kan karaktäriseras som interaktiv i bemärkelsen att kunskaper om nämndordförandefunktionen växte fram i ett nära samspel mellan personer verksamma som nämndordförande och mig som forskare inom området. I denna interaktiva process var den framväxande dokumentationen viktig.

Diskussionerna styrdes av frågor som var ämnade att fånga de aktuella personernas föreställningar om dels varför nämndordförandefunktionen finns i kommuner och hur den kommer till uttryck i handling, dels de resursmässiga, organisatoriska och mandatmässiga förutsättningar som funktionen verkar under. Frågorna byggde såväl på en teoretisk syn på ledningsfunktioner som idémässiga konstruktioner och handlingsmässiga gestaltningar (se Jonsson 2009), som på deltagarnas egna uppfattningar om vad som var viktigt att uppmärksamma vad gäller nämndordförandefunktionen.

Artikeln innehåller bygger på de nämnda diskussionerna. Dess struktur följer den nämnda frågeordningen. Texten inleds således med att funktionen beskrivs och diskuteras med avseende på varför den finns och hur den kommer till uttryck i handling. Därefter uppmärksammas den vad gäller de resursmässiga, organisatoriska och mandatmässiga förutsättningar som den verkar under. Artikeln avslutas med en uppsummerande diskussion.

2. Varför finns nämndordförande?

Frågor om varför ledningsfunktioner finns i organisationer diskuteras många gånger inte till vardags. Det tas som en självklarhet att det skall finnas sådana funktioner som gestaltas av personer vars uppdrag kallas för att vara chef, ordförande och motsvarande. De tas för givna därför att vi har vant oss vid att de finns. Självklarheten har att göra med att vi underförstått utgår från att organisationer är hierarkiska företeelser. Genom att ställa oss den grundläggande frågan om ledningsfunktioners existens kan vi få kunskap om vad det finns för kontextuella förhållanden som gör att en viss ledningsfunktion behöver finnas (Alvesson & Svenningsson 2007).

I allmänna termer kan man säga att ledningsfunktioner finns i organisationer för att fylla tre typer av behov; att vara en vertikal, horisontell re-

spektive utåtriktad länk. Länkbenämningen är ett uttryck för att ledningsfunktioner primärt är till för att koppla samman organisatoriska strukturer. (Jonsson 2009)

I uppdrag som nämndordförande är den vertikala länken relevant i två avseenden; för det första i relation till kommunfullmäktige och för det andra i relation till aktuell tjänstemannaförvaltning. I den förstnämnda relationen, som kan kallas för *fullmäktigelänken*, ingår det att i en riktning verkställa de politiska uppdrag som den aktuella nämnden har fått av kommunfullmäktige och att göra det utifrån gällande ekonomiska och andra förutsättningar. Som ordförande i en nämnd förväntas man också stå till svars inför fullmäktige för nämndens arbete och i en annan riktning förväntas man utifrån sitt uppdrag påverka aktuell fullmäktigeförsamling och dess beslutsfattande i frågor som rör den egna nämnden.

När det gäller relationen till aktuell tjänstemannaförvaltning, *förvaltningsslänken*, så innehåller den också förväntningar på verkställighet av politik, vilket innebär att påverka tjänstemän. I den här relationen ingår dessutom att fatta beslut i ärenden som nämnden enligt reglementen och annat har att ta ställning till.

Den vertikala länkfunktionen motiverar nämnders existens. En viss nämnds existens i en viss kommun kan nämligen betraktas som ett uttryck för att nämnden anses behövas för att omhänderta ett politiskt sakområde. Om en nämnd läggs ner i en kommun innebärande att dess ansvarsområde tas över av en annan nämnd (inklusive kommunstyrelsen) så kan det ses som ett uttryck för att det aktuella politikområdet inte behöver separat politisk ledning utan kan ingå i en större helhet.

Som en följd av att kommuner sedan den nya kommunallagens tillkomst 1992 har rätt att organisera sin politiska ledning i stort sett som man vill så har nämnders vertikala länk kommit att förändras i många kommuner. En förändring är att nämnder numera i allmänhet inte har en arbetsgivarfunktion. En annan förändring är att det har blivit allt vanligare att reducera antalet nämnder och i stället inrätta utskott och beredningar. Beroende på vilka uppdrag som knyts till sådana utskott så får deras ledningsfunktioner betraktade som vertikala länkar annat innehåll. I vissa fall kan ett utskott till en kommunstyrelse ha i uppdrag att genomföra politik. Detta är dock inte alla gånger givet. Det kanske i stället handlar om att forma förslag till politik, vilket kan vara aktuellt i fullmäktigeberedningar och som då innebär att vara en annan slags länk.

I samtal förda med verksamma nämndordföranden ansåg flera personer att det var viktigt att kommunstyrelsen i det praktiska vardagliga politiska arbetet inte skulle se sig som överordnad eller uppfattas vara överordnad facknämnder. Med andra ord tyckte många att kommunstyrelsen inte skall fungera som en vertikal länk mellan nämnder och kommunfullmäktige. På motsvarande sätt ansågs det vara viktigt att den vertikala länken fungerade på

ett för alla inblandade fungerande sätt, vilket bland annat innebär att man har klarat ut hur roller och samarbetsförhållanden skall fungera.

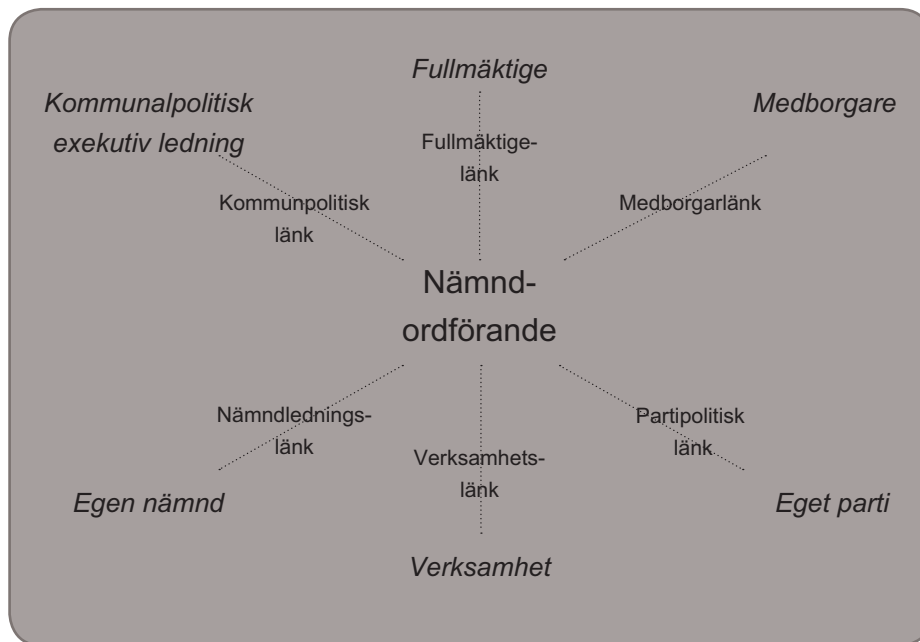
Vad kan då sägas om nämndordförandefunktionen betraktad som horisontell länk? Med den syn som här används på frågan varför ledningsfunktioner finns så avses med horisontell länk primärt att leda, fördela och samordna arbete inom det egna ansvarsområdet, vilket i fallet med nämndordförandefunktionen avser just den aktuella politiska församlingen. Denna länk, som kan kallas för *nämndledningslänk*, tycks utifrån refererade samtal inte vara speciellt problematisk. Frågan om hur nämndledningsarbete organiseras diskuterades med avseende på arbetsbelastning och organisering. Arbetsbelastningen verkar vara hög och det ansågs finnas anledning att dela nämndledningsarbetet på flera personer. I denna bemärkelse framträder nämndledningslänkens betydelse för nämndordförandefunktionen.

I förda samtal med personer verksamma som nämndordförande redovisades bilder av inte bara hur de agerar i den egna nämnden utan också i ett antal andra sammanhang. På så sätt är nämndordförandefunktionen länk mellan den aktuella nämnden (motsvarande) och andra sammanhang. Följande typer av utåtriktade länkar kunde identifieras med hjälp av samtalen:

- *medborgarlänk*, innefattande kontakter med medborgare och olika medborgargrupper,
- *partipolitisk länk*, innefattande kontakter med det parti som nämndordförande representerar,
- *kommunpolitisk länk*, innefattande kontakter med övriga delar av den aktuella kommunens exekutiva politiska ledning,
- *förvaltningslänk*, innefattande kontakter med aktuell kommuns förvaltning som kan bestå av både kommungemensam förvaltning och aktuell verksamhetsförvaltning.

Vissa delar av de här fyra utåtriktade länkarna kan också betraktats som vertikala länkar. Det gäller den länk som ovan benämns kommunpolitisk länk och som också kan tänkas innefatta länken mot fullmäktige. Det finns skäl att definiera en särskild länk till fullmäktige, eftersom fullmäktige formellt utgör uppdragsgivare till nämnder. Förvaltningslänken kan både betraktas som vertikal och som utåtriktad i förhållande till den egna nämnden. Som vertikal ses den utifrån att den har med verkställighet av uppdrag att göra. Som utåtriktad betraktas den som något utanför den egna nämnden.

Sammantaget kan de identifierade länkarna åskådliggöras enligt figur 1:



Figur 1: Nämndordförandefunktionen som organisatorisk länk

Den partipolitiska länken ansågs av flera vara grundläggande för nämndordförandefunktionen. Det är därifrån den får sitt mandat. Den så kallade kommunpolitiska länken blir allt viktigare, påstod några. Detta tycks böttna i att kommuner allt mer betraktas som helheter (se Jonsson & Arnell 2006).

Av de förda samtalen verkar det också som om de kommuninterna länkarna lägger beslag på så gott som all uppmärksamhet från de personer som innehar uppdrag av detta slag. Det verkar vara svårt att få utrymme för de kontakter som ovan sammanfattningsvis har benämnts som ingående i den så kallade medborgarlänken.

Sammanfattningsvis tycks det utifrån ovanstående analys som om en vertikal länk innebärande att medverka till att politik verkställs är den viktigaste förklaringen till att nämndordförandefunktionen finns i kommuner. När nämnder väl finns så förväntas ledningen av dem fylla flera länkar och framför allt sådana som är utåtriktade i förhållande till aktuell nämnd. Den sistnämnda slutsatsen är intressant. Som ordförande i en nämnd "sitter" man inte bara på sammanträden i nämnden. Man förväntas göra en massa annat också.

3. Nämndordförande i handling

Hur kan man då karaktärisera nämndordförandefunktionen i handlings- termer? Ett sätt är att göra det är med avseende på sak- respektive formori-

entering. Sakorientering sätter fokus på i vilken grad och på vilket sätt som handlandet präglas av att det rör sakfrågor, medan formorientering fångar hur handlandet präglas av att det uppmärksammar just formfrågor. Det här sättet att kategorisera ledningshandlande i kommunal politisk miljö är relevant eftersom sådan miljö i hög grad förknippas med politik (som handlar om sakfrågor) respektive procedurer, ceremonier och dylikt som är viktiga för att i demokratisk ordning kunna handskas med makt och ideologiska motsättningar. (Jonsson 2009)

I min tolkning av vad nämndordförandefunktionen kan innebära tycks det som om handlandet i första hand präglas av sakorientering. Detta är närmast en självklarhet, eftersom funktionen handskas med politik. Intressant att notera är dock att det bland personer som är verksamma som nämndordförande finns uppfattningar om att vilja ge formfrågor mer uppmärksamhet. Några skulle vilja ha mer genomtänkta former för kontakter med medborgare och olika intressegrupper. En person berättade att ”man kan åka in i en sammanträdesapparat” och inte få tid för att skapa fungerande former för kontakt med olika medborgargrupper. Det framfördes också tankar om att det skulle vara bra om det i kommunledningssammanhang kunde föras samtal om de förutsättningar under vilka nämnder och kommunstyrelser arbetar. En person ansåg att ”politik står och faller med att det finns fungerade former”.

Vikten av att det finns tydliga reglementen som reglerar förutsättningar för nämnders och därmed också nämndordförandes arbete betonades i samtalen. I vissa fall finns det fungerande regelverk av detta slag vilket underlättar nämndordförandes arbete. I andra fall behövs det mer respekt för sådana regelverk.

Utifrån vad personer verksamma som nämndordförande berättade om sina uppdrag och förutsättningar för dem får jag en bild av att ett sakorienterat handlande uppmuntras. Det som talar för det är att de säger sig hämta mandat för sina uppdrag från två håll; från den koalition man ingår i och från det egna partiet. Mandat får man utifrån i första hand ett sakorienterat handlande och det torde i hög grad gälla just ordföranden i nämnder som ju har ansvar för politiska sakområden. Ett sakorienterat handlande uppmuntras också av föreställningar om att politiker i allmänhetens ögon förväntas åstadkomma resultat.

Samtidigt som detta konstateras finns det personer som tror på ett annat sätt att gestalta nämndordförandefunktionen som mer handlar om att leda processer i vilka många olika intressenter medverkar och intressen behandlas.

I de förda samtalen förekom också föreställningar av typen: ”Man vinner inga val på att vara bra på att skapa processer och samarbeten.” Sådana synsätt kan medföra att man inte uppmuntras till att uppmärksamma process- och formfrågor. Detta ger anledning att reflektera något ytterligare över handlande knutet till nämndordförandefunktionen. Jag väljer att göra det som tre handlingsideal – taktiskt, strategiskt respektive kommunikativt.¹

¹ Jag har i andra sammanhang använt de här tre handlingsidealen för att diskutera kommunstyrelseordförandes handlande (se Jonsson 2003).

Jag tycker mig då kunna konstatera att uppdrag som ordförande i nämnder i nutida kommuner tycks innebära förväntningar på ett strategiskt handling-sideal. Av sådana funktioner förväntas det nämligen att resultat skall uppnås och då många gånger i form av kompromisser. Det går inte att agera utifrån ett taktiskt ideal innebärande att vilja få igenom egna idéer. Det är också svårt att sträva efter att agera kommunikativt, eftersom det finns starka förväntningar på att kunna agera sak- och resultatorienterat.

Denna slutsats tycks kunna dras samtidigt som det är noterbart att det finns önskemål bland personer som innehar uppdrag som ordförande i kommunala nämnder att kunna arbeta mer kommunikativt. Men, detta verkar inte vara möjligt på grund av dels förväntningar i politiska kommunala ledningskulturer, dels tidsmässiga förutsättningar. Detta leder oss fram till nästa fråga, nämligen vilken kapacitet som nämndordförandefunktionen kan besitta och framför allt då utifrån de resursmässiga förutsättningar som den verkar under.

4. Resursmässiga förutsättningar

Personer som innehar nämndordförandeuppdrag verkar under skilda resursmässiga förutsättningar. Somliga är heltidsarvoderade. Andra arbetar med politik som sin huvudsakliga sysselsättning utan att för den skull vara heltidsarvoderade. Ytterligare andra kombinerar sina politiska uppdrag med yrkesmässig sysselsättning och definierar sig därmed som fritidspolitiker. De skilda förutsättningarna tycks vara utslag för framför allt kommunstorlek och typ av nämnd (motsvarande), men också utifrån ekonomiska förutsättningar och lokala fördelningsprinciper.

Det verkar finnas olika principer för att ersätta människor som påtar sig nämndordförandeuppdrag. En princip är att man får ersättning för den tid som man är borta från ett arbete. Denna ersättning baseras då på hur mycket personen i fråga har i lön för detta arbete. Det kan då innebära att liknande politiska uppdrag ersätts på olika sätt. En annan princip är ersättning i form av en procentsats av någon annan politikers arvode. Denna princip är då ett uttryck för hur man ekonomiskt värderar uppdrag som nämndordförande.

Principerna diskuterades i de förda samtalen. Flertalet samtalsdeltagare ansåg att ett uppdrag som nämndordförande skall ersättas utifrån hur det värderas ekonomiskt. Uppdraget skall ha sin status, ansåg en samtalsdeltagare. Det skall värderas på samma sätt oavsett vad du har med dig i "ryggsäcken", tyckte en annan. Detta kan dock betyda att man privat kan förlora ekonomiskt på att påta sig nämndordförandeuppdrag.

Det tycks finnas två sidor på frågan om ersättning för politiska uppdrag. Å ena sidan kan man säga att man inte skall förlora på att arbeta politiskt utifrån vad man får betalt för andra typer av uppdrag. Å andra sidan kan man tycka att man skall få samma betalning för ett politiskt uppdrag oavsett vad man har tjänat i andra uppdrag.

En annan resursbetonad fråga som diskuterades var hur uppdrag som nämndordförande kombineras med andra uppdrag. I vissa fall blir man i praktiken verksam som heltidspolitiker och då kan man styra sin tid. Men, det fungerar inte alltid bra:

Jag håller på att slå knut på mig själv. Mitt arvode står i relation till en speciell tjänst och i en procentsats. Det är kommunalrådets arvode. Då har jag ett femtioprocentigt sådant arvode. Jag går ner i tjänst så mycket som de pengarna räcker till. Jag försöker kombinera de politiska uppdragen som är rätt så omfattande. Förutom att vara ordförande i en nämnd så sitter jag i fullmäktige och jag sitter också i en beredning samt i en annan nämnd. Jag får inte någon ersättning för förlo-rad arbetsförtjänst för övriga politiska uppdrag. Den ersättning jag har skall egentligen bara täcka ordförandeskapet i den aktuella nämnden. Jag kommer att lämna alla uppdrag utanför uppdraget som ordförande. Det går inte att ta på sig annat utan ersättning. Det går inte.

Detta uttalande och den diskussion som det gav upphov till resulterade i följande reflektion från en av samtalsdeltagarna:

Jag tror i framtiden att det är viktigt att slå ihop nämnder så att man kan skapa vettiga förutsättningar. Jag tror inte att vi i en framtid kan få politiker som kan gå ifrån 30-40 % från sina jobb. Antingen måste vi hitta väldigt små uppdrag eller heltidsuppdrag där det ingår mer än nämnduppdraget så att man kan ställa upp på sådana här heltidsuppdrag. Det senare kommer jag att jobba för i framtiden när jag inte behöver slåss för min egen del.

Att skapa fler heltidsengagemang i kommunerna tyckte inte flertalet var bra. Det måste gå att kombinera ledande politiska uppdrag med uppdrag utanför politiken, ansåg en av deltagarna i samtalet. Det är en viktig grundläggande princip. Besättningen på ledande politiska uppdrag bör vara en avspegling av samhället. Politiskt arbete får inte bli en sluten värld, ansåg några.

Kan man anpassa engagemangs- och ersättningsformer individuellt? Det var en fråga som diskuterades. En ansåg att det skulle vara skönare att få lite struktur på tillvaron genom en individuell uppläggning av politiskt arbete och hur det skulle kunna kombineras med annat arbete. En annan ansåg att det är svårt att få ett sådant upplägg rättvist. Den här frågan ansågs vara en viktig fråga för att kunna rekrytera människor till politiska uppdrag. En formulerade detta så här:

En viktig fråga är vilka förutsättningar vi skapar för unga människor att komma in i politiken. Hur ersätter vi och vilka praktiska förutsättningar skapar vi? Där tror jag att vi kan fundera mer. Behöver vi tänka på ekonomiska förutsättningar eller är det andra förutsättningar som är viktiga och som gör att vi inte klarar av att få in unga människor i politiskt arbete? Det är också viktigt att politiskt verksamma människor

också finns med i samhället i övrigt. Nu börjar medelåldern bli alldeles för hög.

En annan reflekterade så här:

Det här med individuella lösningar är intressant och kan vara ett sätt att skapa vettiga förutsättningar på individnivå, men det kan också bli mycket snack och skapa avundsjuka. Det är jättekomplicerat det här. Det viktigaste är att man inte skall förlora på sitt uppdrag. Men, i vissa fall måste man kanske kunna tänka sig att gå ner i ersättning om man har haft eller har jobb som är vävlönade.

Det är en demokratifråga det här att vi vill skapa drägliga förutsättningar för alla att vara med i det politiska systemet även om man har olika utgångspunkter, ansåg ytterligare en samtalsdeltagare och fortsatte: "Det har vi inte idag. Det är mycket lättare för den som är pensionär eller för vissa yrkesgrupper."

5. Organisatoriska förutsättningar

Organisatoriska förutsättningar för nämndordförandefunktionen identifierades och diskuterades i de samtal som här refereras och diskuteras. Förutsättningarna kategoriserades på olika sätt; som formella, uttryckta i officiella nationella och lokala dokument; som informella, givna utifrån rådande maktförhållanden; samt som uppdragsmässiga, formulerade i budget- och andra beslut.

Formella förutsättningar tycks integreras med informella sådana. Så här formulerade sig en av samtalsdeltagarna:

De formella förutsättningarna kommer till uttryck i det som fullmäktige har beslutat. Detta följs inte alltid i den praktiska vardagen. Kommunstyrelsens företrädare kan ibland komma och lägga sig i. Man håller inte alltid på sina roller. Det kan bli bekymmer med detta och framför allt då utåt mot medborgare och andra, eftersom vi kan komma och säga olika saker.

Relationen mellan kommunstyrelse och nämnder berördes av flera samtalsdeltagare och ofta i bemärkelsen att kommunstyrelser och dess företrädare gärna vill inta en överordnad ställning i förhållande till nämnder. En kallade det senare för att kommunstyrelsen gärna vill jobba som ett paraply. Flera pekade på vikten av att det finns tydliga reglementen som respekteras så att informella ordningar inte börjar etableras omedvetet. Några berättade också att de hade sådana regelverk i sina kommuner. En berättade följande:

Som nämndordförande har jag ett tydligt uppdrag. För det första är det kommunfullmäktige som har utsett mig och jag har klart för mig vad som krävs formellt i delegationsordningen för nämnden. Sedan är det

ganska tydligt och klart att det inte är något annat kommunalråd som går in på min mark.

En annan organisatorisk fråga som diskuterades var om det har någon betydelse att nämnder i allmänhet numera inte har arbetsgivaransvar. I allt fler kommuner samlas arbetsgivaransvaret centralt under kommunstyrelsen, vilket får som konsekvens att förvaltningschefer (motsvarande) som får sina uppdrag från nämnder anställs av kommunstyrelser med kommunchef/kommundirektör som chef. Flertalet ansåg att denna ordning renodlade nämnders och därmed nämndordförandes arbete till att handla om verksamhet och inte om personalpolitik och andra arbetsgivarfrågor. Detta ansågs vara bra.

Flera ansåg att budgetbeslut är viktiga förutsättningar, men inte bara beslutet utan också processen fram till beslutet. Via deltagande i processen skapas förutsättningar för delaktighet och därmed påverkan. Det verkar utifrån de förda samtalen som att man å ena sidan kan lägga vikt vid hur tydlig själva budgetprocessen är och å andra sidan hur pass tydligt som budgetbeslut formuleras. Om man har varit med om en process så kan man hänvisa till den. Men, det är inget som man formellt kan stödja sig på. Formellt kan man bara stödja sig på texter som är antagna.

6. Mandatmässiga förutsättningar

De mandatmässiga förutsättningarna ansågs i diskussionen inledningsvis främst bestå av två delar; den ena är relaterad till den politiska majoritet som man ingår i, den andra har att göra med att man ingår i ett parti. I båda sammanhangen måste man förankra sin politik, vilket ställer krav på kompromissande. Denna förutsättning är specifik för just politisk ledning på så sätt att den byggs upp av att man är förtroendevald ur ett politiskt parti och att man ingår i en politisk koalition. Det är den här förutsättningen som är så speciell för oss och som tjänstemän inte alla gånger begriper, ansåg en nämndordförande. Förutsättningen har med makt att göra.

I de samtal som här refereras framfördes uppfattningar om att man som nämndordförande ständigt måste arbeta för att upprätthålla sitt mandat. Det är ett levande arbete. Den som inte jobbar med detta mandat "blir körd" efter ett tag, ansåg någon. Det räcker dock inte att ha förtroende i det egna partiet och från företrädare för övriga partier i den majoritet som man representerar. Man måste också ha förtroende från de personer som ingår i den nämnd man leder. Så här resonerade en samtalsdeltagare om detta:

Jag brukar säga hemma att det viktigaste är att få mandat från det egna partiet. Sedan kommer koalitionen och sedan blir det i nämnden. Klarar jag inte av att känna att jag har stort mandat från de här tre delarna, då är man ju rökt direkt.

Det sistnämnda kan förstås som ett mandat som alla personer i ledande positioner måste ha. En av samtalsdeltagarna tillade att man också måste skaffa sig mandat på tjänstemannasidan. Detta är speciellt viktigt om man skall ändra kurs, enligt personen ifråga.

Av den ovan refererade diskussionen kan man sluta sig till att det finns fyra typer av mandatmässiga förutsättningar för nämndordförandes arbete, nämligen:

- Från det egna partiet.
- Från den majoritet som man ingår i.
- Från den egna nämnden.
- Från den förvaltning eller kommunala verksamhet som är knuten till nämnden.

Man kan inte bortse från något av mandaten, ansåg en av samtalsdeltagarna. Man lever med dem hela tiden och man måste ta hänsyn till dem. I diskussionen var det flera deltagare som betonade att mandat är något som man ständigt måste skaffa sig och det sker via hur man agerar i olika sammanhang. En person formulerade detta på följande sätt:

Det gäller att hantera de intressen som olika grupper kan ge uttryck för på sådant sätt så att man behåller det mandat man har skaffat sig.

Flera gav exempel på det senare och bland annat då att personalgrupper kan tappa förtroende för en nämndordförande om inte vederbörande kan handskas med starka lokala opinioner. I detta sammanhang diskuterades omständigheten att det i kommuner finns starka professioner i form av lärare, sionomer med flera grupper som är viktiga i mandatmässiga sammanhang.

En samtalsdeltagare tillade att så kallade påtryckarorganisationer – handikapporganisationer, föräldraföreningar och andra intressebaserade sammanlutningar – också kan betraktas i mandattermer. Ibland har de uppenbara partianknytningar med kopplingar till majoritets- och minoritetsförhållanden. Men, många gånger står de vid sidan om sådana strukturer. Påtryckarorganisationer av nämnt slag uppvaktar gärna ordförande i nämnder. De vill trycka på. De ägnar sig åt opinionsbildning. De påverkar inte direkt mandatmässiga förutsättningar för nämndordförande. Indirekt kan deras agerande leda till att man som nämndordförande blir ifrågasatt, ansåg en samtalsdeltagare och tillade att ”det kan vara svårt att hantera de krafter som kommer igång och det kan påverka mitt mandat”.

En samtalsdeltagare betonade att de mandatmässiga förutsättningarna inte skall ses som problematiska utan som något spännande.

Det är det här som är politiken och som skapar de sammanhang där man är verksam. Det är det som gör det hela spännande. Då måste man kunna ta in olika intressen i den politiska processen. Om man lyckas med att göra detta så har man många gånger stärkt sitt mandat. Det är

då ett uttryck för den egna säkerheten i politikeruppdraget som handlar om att förstå hur man skall handskas med opinioner och påtryckningar. Dit hör att man skall vara klar över att man inte kan lägga ner en skola och att alla tycker att det är bra.

7. Avslutande diskussion

De bilder som har kommit fram om nämndordförandefunktionen – dess syfte och handlingsmässiga gestaltning samt dess förutsättningar – ger anledning till ett antal reflexioner.

Internt verksam sakorienterad funktion

För det första kan konstateras att funktionen vanligtvis ser ut att vara verksam så gott som enbart internt i kommuner. Dess främsta syfte tycks vara att se till att politik verkställs, vilket innebär att det viktigaste många gånger är att upprätthålla fungerande kontakter med verksamhetsföreträdare. Funktionen utövas inte bara i den egna nämnden utan också i flera andra sammanhang och framför allt i kommuninterna politiska sammanhang. På så sätt kan uppdragets syfte också sägas vara att upprätthålla ett antal kontakter mellan den egna nämnden och andra intressenter.

För det andra tycks handlandet framför allt vara mer sakorienterat än formorienterat, vilket inte är så konstigt eftersom nämndordförande ägnar sig åt politik, dvs sakorienterade frågor. Noterbart är dock att personer som är verksamma som nämndordförande anser att formfrågor är viktiga och framför allt då i bemärkelsen att ordna arenor och mötesplatser för att kunna handskas med kontakter. Men, det ges inte alltid utrymme för detta.

För det tredje tycks det som om det handlande som utförs av nämndordförande främst kan karaktäriseras som strategiskt i bemärkelsen att det innebär att sträva efter att uppnå resultat och att detta ofta handlar om att förhandla sig fram till kompromisser. Handlandet tycks inte längre vara präglad av ett taktiskt ideal i bemärkelsen att få igenom egna idéer; ett ideal som historiskt har gestaltats av ett kommunalmannaideal som kommuners "starka män" (Ekström von Essen 2003). Handlandet tycks inte heller vara präglad av ett kommunikativt ideal i bemärkelsen att uppnå förståelse för ideologiskt präglade ståndpunkter; ett ideal som skulle ge utrymme för ett mer formorienterat handlande som det verkar finnas efterfrågan på.

Den bild över nämndordförandefunktionens handlande som framträder utifrån förda samtal verkar vara präglad av tankar från tider då kommuner framför allt ägnade sig åt att bygga ett ideologiskt präglad välfärdssamhälle i regi av staten. Då behövdes ordföranden i nämnder som såg till att politik verkställdes. Numera ställs krav på utåtriktat agerande. Det finns flera anledningar till detta. En är att nämndordförande och liknande politiska led-

ningsfunktioner existerar i ett alltmer komplext politiskt system. Det är svårt att överblicka var politiska beslut fattas i de alltmer processororienterade världar som etableras i form av komplexa samspel mellan statliga myndigheter, regionala instanser och på EU-nivå. Politiskt beslutsfattande äger dessutom alltmer rum i nätverksliknande miljöer där olika intressenter medverkar. (Möller 2009)

Till detta kan läggas den ”marknadisering” som har ägt rum till följd av ekonomisk globalisering och en marknadsliberal era och som bland annat innebär att marknadsliknande lösningar eftersträvas för offentligt finansierad verksamhet vilket i sin tur ställer krav på utåtriktat agerande. (Rövik 2008)

Ibland ogenomtänkta förutsättningar

Det kanske kan ses som provocerande att karaktärisera förutsättningar för nämndordförandes arbete som ogenomtänkta, men det som har framkommit i de samtal som ligger till grund för denna text visar ibland på förutsättningar som inte tycks vara genomtänkta på samma sätt som ofta verkar vara fallet för tjänstemannaledningsfunktioner. Detta har framgått av den ovan förda diskussionen och kan sammanfattas på följande sätt.

Nämndordförande tycks ibland ha resursmässiga förutsättningar (tid och arvode) som verkar bygga mer på schabloner än på analyser av vad uppdraget kräver i form av tid och kompetens. Ibland tycks det också som om nämnders uppdrag inte uttalas tydligt i formella handlingar, vilket kan skapa oklarheter vad gäller nämndordförandes ansvar. Det politiska arbetet i en kommun kan också vara så organiserat på så sätt att en viss nämnd ingår i en rotel (eller motsvarande) med ett kommunalråd som ansvarig. Sådana ordningar kan också innebära att en nämndordförande ges otydliga förutsättningar.

En viktig förutsättning är att ha mandat från eget parti. Detta medför att det i funktionen ingår att skapa och upprätthålla fungerande relationer med aktuella intressenter – allt i syfte att upprätthålla mandat för ledning.

Dags för förnyelse?

Nämndordförandefunktionen i svenska kommuner kan sägas vara en institution med djupa rötter; så djupa att den i grunden är konstruerad utifrån andra förutsättningar än vad som numera är aktuellt. Dessutom verkar den i konstruktionshänseende då och då var mindre genomtänkt. Den rådande ordningen kan därför behöva konstrueras om. Hur då?

En förnyelselinje kan vara att pröva en ordning innebärande att utveckla lokalt anpassade kommunala ledningssystem. Svenska kommuner är förvisso en del av nationen Sverige, men de skiljer sig också från varandra i en rad avseenden. De skilda förutsättningarna kan behöva bejakas och ligga till grund för konstruerande av lokalpolitiska ledningssystem. Måhända är det dags att släppa fram lokala institutioner av olika slag såsom föreningar och granngrupper i det lokaldemokratiska arbetet i kommuner (Aronsson 2002).

En annan förnyelselinje kan bestå i att konstruera nämndordförandefunktionen på så sätt att den innefattar mer formorienterade och kommunikativa inslag. En väsentlig del av funktionen tycks behöva handla om att ägna sig åt att organisera lokala samhällsledningssystem innebärande att stimulera lokala aktörer och att bygga institutioner av olika slag. I ledningsuppdragen tycks också behöva ingå att leda arbete med sakfrågor rörande hur lokalsamhällen skall formis. En samlande benämning på den skisserade nykonstruktionen är metaledarskap, med vilket menas att leda lokalsamhället på en överordnad nivå. (Sörensen 2009)

Är det då möjligt att konstruera om lokala politiska ledningssystem i vilka nämndordförandefunktionen ingår? De är trögrörliga och de skall vara det, eftersom de utgör demokratiska institutioner som skall bestå oavsett vilka som agerar i dem. I detta ingår att det finns regelverk som förväntas följas för att demokratin skall kunna fungera. I trögrörligheten ingår också att lokala politiska ledningssystem är inflettade i komplexa politiska system med ömsesidiga beroenden mellan lokala, regionala, nationella, europeiska och världsomspännande institutioner. Svenska kommuner har ett starkt beroende till staten. ”Sverige är en statsnation, snarare än en nationalstat”, säger historikern och organisationsforskaren Åke Uhlin när han jämför förhållandena i Sverige med hur det är i Norge vad gäller relationen mellan stat och kommun (Uhlin 2006, sid. 320). Staten behöver flytta tillbaks sina positioner och kommunerna behöver flytta fram sina för att lokala förutsättningar skall kunna tillvaratas, menar Åke Uhlin.

Även om lokala politiska ledningssystem är trögrörliga så går de att förändra. De institutionaliserade förhållanden som utgör trögheter kan förändras, vilket kan vara till gagn för kommuner (Brorström & Siverbo 2008). För att kunna göra det så behövs det människor som vill påta sig politiska ledningsuppdrag i kommuner och som vill och kan arbeta med att förnya lokala politiska ledningssystem och ledningsuppdrag.

Referenser

- Almqvist, Roland, 2006: New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. Malmö: Liber.*
- Alvesson, Mats & Stefan Svenningsson, 2007: Ledarskap – hjältemyter och inflytande-processer i Alvesson, Mats & Stefan Svenningsson (red.) Organisationer, ledning och processer. Lund: Studentlitteratur.*
- Aronsson, Peter, 2001: Lokalt folkstyre. Kulturarv som utmanar. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.*
- Brorström, Björn & Sven Siverbo, 2008: Perspektiv på framgångsrika kommuner. Demokratiska och ekonomiska utmaningar i teori och praktik. Högskolan i Borås och Kommunforskning i Väst (KFI).*

- Erlingsson, Gissur, 2008: Partier i kommunpolitiken – en kunskapsöversikt om partier, makt och legitimitet. *Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.*
- Ekström von Essen, Ulla, 2003: *Folkhemmets kommun. Socialdemokratiska idéer om lokalsamhället 1939–1952.* Stockholm: Atlas
- Henchen, Marie (red.) 2007: Politiker som lyckas. Om framgångsrika politikernas erfarenheter. *Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur.*
- Jonsson, Leif, 2003: *Kommunstyrelseordförande. Kommunledare med politisk förankring.* Nora: Nya Doxa.
- Jonsson, Leif & Sven-Inge Arnell, 2006: *Att organisera kommuners ledning.* Nora: Nya Doxa.
- Jonsson, Leif, (red.) 2006: *Kommunledning och samhällsutveckling.* Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, Leif, 2008: Ideas on organizing Municipalities. *Public Management Review.* Vol 10, Issue 4, pp539-558.
- Jonsson, Leif, 2009: *Kommunchefer blir till.* Nora: Nya Doxa.
- Kjellander, Claes-Göran och Margit Silberstein, 2008: *I mänsklig makt. Om politikens vardag.* Stockholm: Brombergs.
- Montin, Stig, 2002: *Moderna kommuner.* Malmö: Liber.
- Montin, Stig, 2006: Från servicedemokrati mot ett medskaparsamhälle. I Jonsson, Leif, (red.): *Kommunledning och samhällsutveckling.* Lund: Studentlitteratur.
- Möller, Tommy, 2009: *Politiskt ledarskap.* Malmö: Liber.
- Nilsson, Torbjörn, 2001: *Den lokalpolitiska karriären.* Växjö: Växjö University Press.
- Nilsson, Micael, 2008: *Genusregim i fröändring. Genusregim i förändring. Jämställdhet och makt i kommunal politik mellan åren 1970 och 2006.* Linköpings universitet.
- Rövik, Kjell Arne, 2008: *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet.* Malmö: Liber.
- Sorensen, Eva, 2009: *Enchaining effective and democratic governance through metagovernance.* Forthcoming.
- Uhlin, Åke: Samhällsutveckling. I Jonsson, Leif, (red.): *Kommunledning och samhällsutveckling.* Lund: Studentlitteratur.
- Wetterberg, Gunnar, 2000: *Kommunerna.* Stockholm: SNS förlag.

Leif Jonsson är docent i tema Kultur och Samhällsutveckling vid Linköpings universitet. Där är han bland annat knuten till Centrum för Kommunstrategiska Studier och då verksam med kommunledningsforskning.

Kultur og velfærd: Rammebetingelser og udviklingsmuligheder for samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder i Danmark.

Eva Parum, Mediehøjskolen i Danmark & Copenhagen Business School

Abstract.

Moderne nationalstater er afhængige af produktion for at kunne skabe den velstand, som deres skatteindtægt hviler på. Den danske regering har kommunikeret visioner og handlingsplaner for hvorledes et øget samspil mellem erhvervs- og kulturliv, kan skabe øget konkurrencedygtighed. Denne artikel analyserer de styringsmekanismer som er etableret henblik på at forstærke samspillet mellem teatre og det private erhvervsliv og i den sammenhæng etableres Københavns Teater (KbhT) som case. Sammenfattende konkluderes det, at teatre styres gennem en blanding af New Public Management (NPM) rammeaftaler og strategisk stakeholderledelse, som medfører ikke-transparente styringsrelationer mellem aktørerne og som de facto forhindrer samarbejde mellem teatre og private virksomheder. Afslutningsvist konkluderes det, at der synes at være behov for at foretage en række nye analyser af interesser og succes mål hos Kulturministeriet, danske teatre og deres stakeholdere. Dette antages at være en forudsætning for at skabe rum for en diskussion af under hvilke betingelser, det vil være muligt at udvikle et tættere samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder i Danmark.

Keywords: Kultur og velfærd, teatre, Københavns Teater, new public management (NPM), strategisk stakeholderledelse, transparens.

I. Indledning.

Moderne nationalstater er afhængig af produktion for at kunne skabe den velstand, som deres skatteindtægt hviler på. De vestlige samfunds konstante forsøg på at skabe vækst skubber økonomiske interesser frem i forreste række af den politik, som staterne fører på den nationale og internationale arena. Men nationalstateres materielle engagementer dirigeres imidlertid ikke udelukkende af økonomiske hensyn, men også af hensynet til at fastholde eller skabe nationale kulturer (Giddens, 1990).

I et regeringsoplæg fra 2003: *Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen*, beskriver den danske kulturminister sin vision for hvorledes et øget samspil mellem erhvervs- og kulturliv kan skabe øget konkurrencedygtighed for danske serviceydelser og produkter:

I en tid med tiltagende global konkurrence og i en videnøkonomi som den danske, hvor der i stigende grad konkurreres på innovation og kreativitet, er det vigtigt at differentiere sine produkter fra konkurrenternes og skabe en unik værdi og oplevelse for forbrugerne. Afgørende for virksomheders og branchers konkurrencedygtighed og dermed landes velfærd og velstand er ikke længere alene evnen til at producere prisbillige produkter, der er teknologisk overlegne, men også evnen til at skabe produkter eller serviceydelser, der rummer kvalitet, følelser, værdier, mening, identitet og æstetik, som forbrugerne er villige til at betale en merpris for. Indhold i innovationsindsatsen skal bl.a. ske, ved at der laves resultatkontrakter for kulturinstitutioner med fokus på samspil med erhvervslivet (Regeringen 2003, s. 8 f.)

I regeringsoplægget formidles en række eksempler på samspil mellem det private erhvervsliv og danske teatre: Det Kgl. Teaters samarbejde med lys producenten Martin Professional og med Sony, der har brugt teatre som laboratorium for udvikling af nye produkter samt Gladsaxe Teaters samarbejde med IT virksomheden Damgaard A/S.

På baggrund af regeringsudspillet der fokuserer på velfærdsudvikling gennem samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder, har jeg fundet det interessant at analysere følgende:

- Hvilke rammer eksisterer for samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder?
- Hvorledes styres regeringens innovationsindsats med henblik på at forstærke samspillet mellem teaterorganisationer og det private erhvervsliv?
- Leder denne indsats til et tættere samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder i Danmark?

Artiklen er organiseret således, at jeg i afsnit II beskriver det teoretiske udgangspunkt for artiklen. I afsnit III beskrives metode og datagrundlag og i afsnit IV beskrives ramme- og udviklingsbetingelser for den statsstøttede teatersektor i Danmark. Disse betingelser analyseres i lyset af de styringsintentioner som etableres som følge af regeringens innovationsindsats med henblik på at forstærke samspillet mellem teatre og det private erhvervsliv for at skabe øget konkurrencedygtighed. Københavns Teater (KbhT) etableres som case for at perspektivere denne indsats. I afsnit V konkluderes på regeringens målsætning om et tættere samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder i Danmark og dermed på, danske statsstøttede teatres muligheder for at opfylde den påtænkte rolle i regeringens kultur- og velfærdspolitik.

II. Teoretisk udgangspunkt.

Harry Hillmann Chartrand og Claire McCaughey har kategoriseret nationale kulturmodeller i fire forskellige arketyper. Med udgangspunkt i denne kategorisering indplacerer Duelund (2003) Danmark i *arkitektmodellen*, hvor *kulturpolitik betragtes som en del af den offentligt finansierede velfærdspolitik*.

Med henblik på at analysere de rammebetingelser der eksisterer for samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder, har jeg fundet det interessant at analysere en række af de, delvis sammenhængende, dilemmaer som har betydning for teatrenes muligheder for at spille en central rolle i regeringens kultur- og velfærdspolitik:

De årlige rammebevillinger til statsstøttede teatre fastlægges i forbindelse med den årlige finanslov eller gennem tilskudsmæssige rutiner, der er fastlagt ved lov. På det politiske niveau udspiller der sig en række dilemmaer, som er affødt af, at politiske partier og stakeholdere, med en række forskellige interesser, forhandler og træffer beslutninger f.eks. gennem forlig og aftaler, der udmøntes i rammelovgivning (hard law) om formål, arbejdsopgaver, ledelse, finansiering og målsætning (visioner) for dansk teater.

De statsstøttede teatre har til formål at producere et alsidigt repertoire af høj kunstnerisk kvalitet inden for en række nærmere definerede genrer og deres succes karakteriseres ved evnen til effektiv produktion i samarbejde med en række vigtige stakeholdere: kulturministerium, kunstnere og publikumsgrupper m.fl. med henblik på at opnå de politisk fastlagte formål. Virksomheder i det private erhvervsliv er i regeringsoplæg fra 2003 defineret som strategiske stakeholdere for teaterorganisationer i Danmark, og det fremgår af regeringsoplægget at der skal laves resultatkontrakter med fokus på samspil med erhvervslivet (Regeringen 2003, s. 8). Disse resultatkontrakter, dvs. juridisk bindende aftaler, udformes af Kulturministeriets centrale administrative niveau.

Den næste serie af dilemmaer udspiller sig på det centrale administrative niveau. Da teaterlovgivning typisk har form af rammelovgivning, giver dette rum for administrative aktørers strategiske fortolkninger og forvaltning af de politiske velfærds- og kulturintentioner. Den strategiske og operationelle administration af teaterpolitik i Danmark varetages typisk af styrelser, selvejende institutioner, institutter eller kunstråd ("armslængdeprincippet"). Intentionen med denne adskillelse er, at magtens udøvelse kan kontrolleres.

Kulturministeriet har organiseret sin centrale administration af teatervirksomhed i en kulturkoncern. Kulturministeriet arbejder efter en koncern-tankegang, etableret efter New Public Management (NPM) – principper, der anvender principal – agent teori som styringsteknologi (Nordisk Administrativ Tidsskrift, 2003, Melander, 2006). Greve (2002) diskuterer rationale bag New Public Management ud fra en artikel af Hood fra 1991. Hood identificerede syv punkter, som karakteriserede NPM: Synlig professionel ledelse,

eksplicite mål for performance, fokus på output, disaggregering af den offentlige sektors organisation med henblik på at skabe selvstændige enheder (organisationer), konkurrence og markedsgørelse, brug af ledelsespraksis fra den private sektor samt effektiv ressourceudnyttelse. NPM som styringsteori, indebærer indførelse af juridiske aftaler (resultatkontrakter) mellem de enkelte enheder i koncernen og har fokus på optimering af intern styring.

I Danmark udgør Kulturministeriets departement og Kunststyrelsen (herefter Kulturministeriet) det centrale administrative niveau og udøver performancekontrol gennem måling af output fra enhederne (teaterorganisationer), og styrer fordelingen af de økonomiske ressourcer mellem disse organisationer. Videnintensive og kreative organisationer er imidlertid vanskelige at styre alene via lovgivning og juridiske aftaler. I konsekvens heraf har nationalstater i den vestlige verden gennem de seneste 10- 15 år i stigende grad tillige indført soft law kodeks med henblik på at øge transparens om ledelse af offentligt finansierede organisationer.

Culture Governance tager udgangspunkt i strategisk stakeholderledelse (Freeman & McVea, 2001). Formålet med Culture Governance (soft law) er, i lighed med Corporate Governance (Nørby-udvalget, 2001, 2005), at styre drift og strategisk ledelsesadfærd, via anbefalinger om god ledelsespraksis. Kulturministeriets anbefalinger til ledelse: "God ledelse af kulturprojekter" (Kulturministeriet, 2006), er stærkt inspireret af Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark: "Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark" (Nørby Udvalget, 2001 og 2005), som satte rammer for, hvad der herefter blev opfattet som god ledelse i både den private og offentlige sektor i Danmark (Parum, 2006 a, 2006 c).

Den sidste serie af dilemmaer udspiller sig på de lokale administrative scener og handler om ledende koalitions interesser og deres tolkning af det politiske og det centrale administrative niveaus beslutninger (Cyert og March, 1963). Da teatre befinder sig i et krydsfelt mellem offentlig og privat finansiering, vil både de ledende koalitioner i teaterlivet og i det private erhvervsliv søge at påvirke beslutninger på det lokale niveau. Aktørers interesser og beslutninger på alle niveauer – og relationerne mellem disse – sætter rammer for den faktiske implementering af dansk teaterpolitikens rolle i en velfærdskontekst.

Kulturministeriet søger at styre teaterpolitisk adfærd gennem to delvis modstridende ledelsesteknologier: På den ene side koncernstyring via principper der bygger på NPM / principal agent teori. Og på den anden side en form for stakeholderledelse (Culture Governance) som anbefaler inddragelse af flere strategiske stakeholdere end kulturministeren, i ledelsen og den strategiske udvikling af teatre og kulturprojekter med henblik på at opnå fastsatte politiske mål.

III. Metode og data.

Artiklen bygger på litteraturstudier samt årsregnskaber, beretninger og programskrifter fra Kulturministeriet. De kulturpolitiske intentioner analyseres endvidere via lovgrundlag for teatre, bekendtgørelser som knytter sig hertil, samt juridiske samarbejdsaftaler i form af resultatkontrakter mellem Kulturministeriet og de enkelte landsdelsscener i Odense, Århus, Aalborg og København (KbhT). Denne artikel fokuserer på politiske og strategisk, administrative rammer for produktions- og udviklingsbetingelser for danske teatre ifølge Teaterloven (Lovbekendtgørelse nr. 780 af 23.6.2009) samt en række bekendtgørelser og resultatkontrakter mellem Kulturministeriet og de enkelte teatre, der sætter rammer for formål, aktiviteter og administration af dansk teatervirksomhed. De enkelte teatres rammeforhold fremgår således af disse resultatkontrakter, hvortil der er knyttet 15 bilag vedr. de enkelte teatres rammer for adfærd og aktiviteter, herunder "Minimumsgrundlag for optag af teatre" (bilag 2) og "Samspil mellem offentlig og privat finansiering" (bilag 7). Af Minimumsaftalens bilag 7 fremgår de nærmere regler for samspil mellem privat og offentlig finansiering, der omhandler betingelser for privatkapitalindsud i teatre. Sponsoraftaler og andre former for samarbejde mellem private og offentlige organisationer og virksomheder er ikke omfattet af denne aftale. Artiklen anvender endvidere data fra rapporten: *Evaluering af Københavns Teater* (Pluss Leadership, 2009). Endelig har jeg inddraget avisartikler fra to landsdækkende dagblade, *Politiken* og *Berlingske Tidende* fra 2007- 2008, med henblik på at inddrage vurderinger fra *kulturverdenen*, dvs. fra både interne og eksterne stakeholdere som f.eks. teaterdirektører, kultur eksperter og teateranmeldere.

Artiklen fokuserer på teaterorganisationer som finansieres af den danske stat, dvs. landsdelsteatrene. Det Kongelige Teater, der har særlige forhold på grund af dets status som Danmarks nationalscene, og teatre, som er finansieret af såvel stat som kommune, inddrages ikke i artiklen.

IV. Teaterpolitik i Danmark

I 2007/2008 blev dansk teatervirksomhed støttet med ca. 1.1 mia. kr. Af Kulturministeriets redegørelse (Kulturministeriet, 2009, s. 41) fremgår det, at offentlige tilskud er fordelt med statslige tilskud, der udgør ca. 830 mio. kr. og kommunale tilskud, der udgør ca. 50 mio. kr. Det oplyses endvidere, at der er usikkerhed om forholdet mellem statslige og kommunale tilskud til egne - og små storbyteatre, der tilsammen modtager statslige og kommunale tilskud på ca. 210 mio. kr. Landsdelsteatrene, der har til formål at drive teatervirksomhed i "landsdelene" og er repræsenteret ved scenerne i Århus, Aalborg og Odense samt KbhT, der dækker hovedstadsområdet, drives som selvejende

institutioner med selvstændige bestyrelser og direktioner. Scenerne modtog i 2007/2008 statstilskud på ca. 250 mio. kr., som blev administreret gennem Kulturministeriet og de enkelte teatre. Det Kongelige Teater modtog i alt ca. 465 mio. kr. ud af det samlede tilskud på 1.1. mia. kr.

Virksomheder i det private erhvervsliv er i regeringsoplæg fra 2003 defineret som strategiske stakeholdere for kulturorganisationer i Danmark. Tilskud fra private virksomheder og fonde samt sponsorindtægter til Det Kongelige Teater, de turnerende teatre, landsdelsscenerne og KbhT, udgjorde i 2006/2007 i alt ca. 40 mio. kr. I 2007/08 udgjorde tilskud/ sponsorindtægter ca. 32 mio. kr. Ud af dette beløb fik Det Kongelige Teater langt hovedparten af de private tilskud: I 2006/2007 således ca. 31.5 mio. kr. og i den efterfølgende sæson ca. 23.5 mio. kr. (Kulturministeriet, 2009). Den finansielt vigtigste stakeholder for alle større teatre er, siden strukturreformen i 2007, den danske stat.

I det følgende afsnit vil jeg analysere hvorledes Kulturministeriet, som strategisk stakeholder, søger at implementere den teaterpolitik, som der på det politiske niveau er opnået enighed om.

Ramme- og udviklingsbetingelser for statsstøttede teatre i Danmark.

Af årsrapporter fra Kulturministeriet fremgår det, at ministeriet har en mission og en vision. Missionen er følgende: "Vi hjælper ministeren med at udvikle og formulere kulturpolitik og fører politikken ud i livet på bedst mulig måde." Visionen er følgende: "Vi omsætter med kreativitet og præcision ministerens kulturpolitiske visioner til resultater i samspil med kulturlivet. Vi har fokus på internationaliseringen af kulturen. Vi vil opleves som kompetente og konsistente" (Kulturministeriet, 2006).

I strategisk litteratur (Johnson et al, 2008, Parum, 2006) arbejder man med mission, strategier og visioner/mål. En mission beskriver, hvilke behov en given organisation vil tilfredsstille hos sine stakeholdere. Strategier beskriver, hvilke aktiviteter og med hvilken adfærd organisationens medlemmer vil arbejde for at nå bestemte mål og tilnærme sig visionen. Af Kulturministeriets kommunikation fremgår det, at missionen er behovs- tom og udelukkende refererer til den øverste politiske og administrative chefs behov for formulering og udvikling, hvilket placerer ministeren som den eneste kulturpolitiske stakeholder. Dette understreger, at Kulturministeriet arbejder med en koncerntankegang, etableret efter NPM principper der anvender principal – agent teori som styringsteknologi, jf. afsnit II. Kulturministeriet beskriver i årsrapporter sig selv som en driftsorganisation, der har til formål at virkeliggøre de kulturpolitiske visioner, som kulturministeren – som person og som medlem af regeringen – måtte have. Indholdet i disse visioner fremgår imidlertid ikke.

I henhold til teaterlovgivning skal **landsdelsteatrene i Århus, Aalborg og**

Odense bidrage til at:

Dække teaterbehovet i landsdelene ved opførelse af et alsidigt repertoire bestående af såvel ældre som nyere dramatiske værker med særlig hensyntagen til værker af danske dramatikere. Landsdelsscenerne skal medvirke til at udvikle teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer.

Landsdelsteatrene indgår løbende 4-årige resultataftaler med staten (Kulturministeriet). Landsdelsteatrene i Århus, Aalborg og Odense modtog i 2007/2008 ca. 163 mio. kr. i statsligt tilskud og er de teatre som procentvis får højest tilskud fra staten. Af resultataftalerne fremgår det, at *aftalerne ikke er en kontrakt i almindelig juridisk forstand*. Det præciseres ikke, hvad konsekvenserne af denne særlige juridiske situation er. Af resultataftalerne fremgår det videre, at det enkelte teater skal konkretisere en handlingsplan, der skal følge en fælles rapporteringsramme, som Kulturministeriet har defineret. Rapporterne skal således indeholde beskrivelse af formålet med teatres virksomhed samt analyser af deres omverden, strategi og finansielle forhold samt afrapporteringsform. Aftalerne og rapporterne er relativt summariske, hvilket kan hænge sammen med deres uklare juridiske status. Det fremgår at tilskud er betinget af, at ledelsesforhold organiseres efter bekendtgørelsen om landsdelsteatre. Aftalerne er indgået med de enkelte teatres bestyrelser, som ifølge bekendtgørelsen skal bestå af 8 medlemmer, der tilsammen skal repræsentere juridisk, ledelsesmæssig, økonomisk, markedsføringsmæssig og teaterfaglig indsigt. Kulturministeren udpeger 3 medlemmer af bestyrelsen, herunder formanden (Bekendtgørelse om landsdelsscenerne i Århus, Odense og Aalborg, 2007). Det fremgår yderligere, at de øvrige medlemmer udpeges af hjemstedskommunens kommunalbestyrelse (1 person), af Kunstrådet (2 personer) og af teatres medarbejdere (2 personer). Bestyrelsen ansætter teaterlederen, og med henvisning til teaterlovens § 31, stk. 2 fremgår det endvidere, at der ikke uden kulturministeriets godkendelse, må gøres indskrænkninger i teaterlederens ret til frit og uafhængigt at træffe bestemmelser om repertoire, engagement og øvrige kunstneriske spørgsmål.

Ledelse på det lokale administrative niveau er således sammensat efter stakeholder relationer, hvilket også afspejler sig i teatrenes rapportering. Alle landsdelsteatrene arbejder med en mission og en vision og er optaget af at opbygge lokale brands. Aalborg Teater ser imidlertid grænser for samarbejdet mellem teatre i Danmark: ” Et vist element af konkurrence mellem scenerne er afgørende for at sikre udviklingen i repertoire, øvrige aktiviteter og de tilknyttede uddannelser” (Årsberetning, 2007).

Case: Københavns Teater (KbhT) 2006 - 2008

I 2006 blev Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab (DST) afløst af Københavns Teater (KbhT). Det betød samtidigt, at organisationen ændrede struk-

tur fra at være et løst koblet system til at indgå i Kulturministeriets koncern. Den nye teaterstruktur i KbhT bygger på en koncerntankegang. KbhT udgør således en *koncern i en koncern*, idet den leder driften af et antal teatre i København – aktuelt Betty Nansen Teatret, Folketeatret.dk, Republique, Gasværket og Nørrebro Teater. Tilsammen skal disse teatre sikre, at teaterlovens bestemmelse om ”et alsidigt og kvalitetspræget repertoire” sikres (Lovbekendtgørelse nr.780 af 23/6 2009).

KbhT ledes af en bestyrelse og direktion, som er udpeget af kulturministeren. For 2007/2008 har koncernen KbhT indtægter på i alt 139,5 mio. kr. Heraf er 102 mio. kr. driftstilskud fra Kulturministeriet. Ca. 95 mio. kr. bliver fordelt som direkte tilskud til de tilknyttede teatre (Pluss Leadership, 2009). I henhold til bekendtgørelsen om KbhT, skal bestyrelse og direktion udarbejde strategiske udviklingsplaner og man offentliggjorde i 2006 en *vision* og *strategi*, der dækker årene 2006 – 2011. Hovedpunkterne i visionen var følgende seks strategiske indsatsområder:

- Samfundsmæssigt – at udvikle landets kulturelle identitet og styrke Danmarks kreative konkurrencekraft.
- Kunstnerisk – at forny scenekunsten og opkvalificere centrale faglige kompetencer.
- Publikums-mæssigt – at oparbejde et større og bredere sammensat publikumsunderlag..
- Økonomisk – at øge kapacitetsudnyttelsen af teatrene, styrke teatrenes økonomi samt udvikle dem, som moderne virksomheder med respekt for kunstnerisk virke.
- Bygningsmæssigt – forbedre teatrenes fysiske rammer.
- Styringsmæssigt – at effektivisere teaterdriften og udnytte synergien i koncernen.

Bestyrelsens og direktionens strategiplan bygger på forandring af tre parametre på samme tid: ledelse, produkter og marked, og er baseret på økonomisk støtte (sponsoring) fra det private erhvervsliv. Vurderet ud fra strategisk litteratur er sådan en strategi særdeles risikofyldt (Ansoff, 1985).

Bestyrelse og direktion (koncernledelsen) bestemmer hvilke teatre, der skal optages i ordningen, ansætter ledelsen på de enkelte teatre og udpeger flertallet af de enkelte teatres bestyrelsesmedlemmer. De lokale bestyrelser defineres som øverste lokale myndighed, men har hverken indflydelse på økonomi, markedsføring eller ansættelse af den direktion, de skal samarbejde med henblik på at leve op til de af koncernledelsen opstillede vækst mål på 25 % (Københavns Teater, 2006).

Strategien er baseret på resultataftaler mellem KbhT og de fem produktionsstøttede teatre i form af et *minimumsgrundlag* og består af ekstremt detaljerede aftaler samlet i 15 bilag. *Minimumsgrundlag* indeholder krav til de enkelte teatre i henseende til repertoireprofil/produktprofil (kunstneriske

forhold), ledelse, økonomi, aktivitetsmål, succeskriterier samt kvalitetsmåling af produktionerne og direktørkontrakter. Strategiplanen er baseret på en konsulentrapport (Norstat, 2005). Konsulentfirmaet understreger i forordet, at undersøgelse ikke er repræsentativ. Alligevel synes det at være denne undersøgelse, som ligger til grund for KbhT's valg af repertoireprofiler og dermed teaterudbud i København.

I konstruktionen af KbhT ligger en ambition om at få mere teater for de offentlige støtte kroner via stordriftsfordele og effektiviseringsgevinster. Disse intentioner er blevet udmøntet i økonomiske performancemål for teatrene i form af krav om, at publikumsunderlaget skulle øges markant, dvs. med 25 % "flere publikummer" i 2010/2011, og i mangfoldighedskrav til, at både eksisterende og nye målgrupper skulle styrkes (KbhT strategi 2006 – 2011). Disse intentioner skulle gennemføres ved strategiske initiativer, så som at styrke markedsføringen generelt, etablere et brand for KbhT, etablere et nyt billetformidlingssystem, åbne teaterbygningernes fysiske for eksterne arrangementer og ved at samarbejde med andre kultur- og fritidstilbud.

Evaluering af et innovationsinitiativ: KbhT: Er der en fremtid?

Store dele af den danske dagspresse valgte i 2006 at kalde omstruktureringen af (en del af) den københavnske teaterscene for en "teaterfarce". Der var stor opmærksomhed om personspørgsmål og ansættelsesprocedurer for teaterdirektører i medierne. Samtidig blev det påpeget, at (teater) kunst ikke kunne styres gennem ledelsesmodeller, hentet fra det private erhvervsliv. Den virkelig interessante historie drejer sig imidlertid ikke om personspørgsmål, men om indholdet i de strukturelle ændringer og den strategiske tænkning, som danner grundlaget for omstruktureringen af den (mere etablerede del) af det københavnske teaterliv, samlet under paraplyen: Københavns Teater (KbhT).

I 2008 besluttede Kulturministeriet at fremskynde en teaterlovrevision, og KbhT blev evalueret efter 3 år, i stedet for efter 5 år (Pluss Leadership, 2009). Indledningsvist fastslår konsulentrapporten, at KbhT er en organisation med mange interessenter (stakeholdere). Alligevel vælger konsulenterne, uden nærmere argumentation, en evalueringsmetode der kun inddrager et udvalg af interessenter: Den daglige ledelse, dele af bestyrelsen for KbhT, en række unavngivne teaterdirektører og bestyrelsesformænd samt repræsentanter for udvalgte organisationer.

Evalueringen tager fat på et af de hovedproblemer, der har været rejst i kritikken af KbhT, forholdet mellem den overordnede organisation og enkeltteatrene. Af konsulentrapporten fremgår det (s. 24), at sammensætningen og udpegningen af bestyrelse og direktion for KbhT i nogen grad er sket, uden at der er sikret det fornødne teaterpolitiske og -faglige overblik:

I vores interview med teaterdirektørerne og i teatermiljøet generelt beskrives hovedparten af disse udpegninger som ”politisk kammerateri” – og altså ikke udtryk for udmøntning af ministeriets egne anbefalinger til den gode bestyrelsessammensætning (Kulturministeriet: Anbefalinger om god ledelse, 2006). Teaterdirektørerne oplever endvidere, at strukturen og beføjelserne i KbhT er uklare, og at bestyrelsessammensætningen har en skævvridning med et uhensigtsmæssigt overtal af bestyrelsesmedlemmer, som er for managementfokuserede, snarere end med en viden, der matcher teatrenes og teaterverdenens behov. ”Man kan ikke lede et teater som en pølsefabrik”, lyder retorikken omkring den problemstilling.

Konsulenterne konstaterer endvidere, at markedsføringen af KbhT indtil nu har været ganske kostbar. Samtidig oplyses det, at der ikke været gennemført nogen effektmåling af indsatsen, på trods af den erklærede udfordring for KbhT om at få nye og flere borgerne i teatret, jf. strategiplan for KbhT, 2006 - 2011. Både teaterdirektører og teaterjournalister stiller sig endvidere ganske kritiske overfor intentionerne om at etablere et brand for KbhT. De mener, jf. her vurderingerne fra Aalborg Teater, at teatrene netop bør adskille sig fra hinanden. Intentionen med KbhT som et brand, opfattes derfor som en forkert strategi. Teaterdirektørerne ønsker i forlængelse heraf gennemsigtighed i forhold til de økonomiske ressourcer, som anvendes til udviklingsprojekter og markedsføring, og finder, at markedsføringen i højere grad skal målrettes til de prioriterede målgrupper.

Det fremgår videre, at billet- og rabatsystem endnu ikke er på plads. Fremdriften i de fysiske ændringer af teaterbygningerne, som skulle trække flere og nye borgere i teatret, er uklar. Vedr. kravet om kunstnerisk fornyelse, peger kritik fra teaterjournalister på, at det er småt med ny dansk dramatik. Man må konkludere, skriver konsulenterne (Pluss Leadership, 2009), at målene omkring internationalisering og tværæstetiske aktiviteter ikke i særlig høj grad er foldet ud endnu, jf. intentioner i strategiplan 2006 – 2011 fra KbhT. Også det kunstneriske niveau er blevet kritiseret, som her af en af de førende danske teateranmeldere Jakob Steen-Olsen (*Berlingske Tidende* den 28. april 2008):

Lad os bare sige det som det er: Med enkelte undtagelser er Københavns Teater – sammenslutningen af de store teatre i København – kommet tvivlsomt fra start efter år nul, hvor nye direktører satte sig i spidsen for de redefinerede teatre i hovedstaden. Publikumstallene kender vi ikke endnu, men rent kunstnerisk har der ikke været meget at råbe hurra for.

Vedr. økonomisk performance konkluderer konsulentrapporten, at teatrenes mål i forhold til økonomisk overskud samlet set ikke har kunnet indfries i den første hele sæson under KbhT (2007/2008). Målt på en række økonomiske nøgletal, som fremgår af resultataftalerne mellem KbhT og de enkelte teatre, dvs. antal produktioner, forestillinger, værdibelægning og solgte billetter, er

det samlede billede, at teatrene ikke har kunnet levet op til de ”ikke ambitiøse” mål, som konsulenterne udtrykker det (Pluss Leadership, 2009, s. 35).

På trods af beskrivelsen af strategiske udfordringer vedr. behovet for nye publikumsgrupper, har bestyrelse og direktion i KbhT ikke fulgt op på eller lavet kvantitative målinger på dette forhold. Målene for publikums- og markedsudvikling er ikke nået, og konsulenter anfører, at der synes at være behov for en ny type indsats, hvis KbhT teatrenes markedsandel skal øges væsentligt. Det samfundsmæssige perspektiv i KbhT's vision: *At udvikle landets kulturelle identitet og styrke Danmarks konkurrenceevne*, jf. strategiplan for KbhT, behandles slet ikke i evalueringen. Konsulentrapporten konkluderer, at KbhT alt i alt kommer ud med et stort legitimeringsunderskud, og at historikken omkring etableringen af organisationen er tyngende.

KbhT fremstår både centralistisk og ugennemsigtig. Der er hverken transparens om struktur, stakeholderprocesser eller ledelse, og dermed lever Kulturministeriet ikke op til egne krav om *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* (Kulturministeriet, 2006). Uklarheden i KbhT konstruktionen lægger op til ansvarsforflygtigelse. Den strategiplan, som hele forandringsprojektet bygger på, må endvidere karakteriseres som højst risikobetonet. Bestyrelsen bygger tilsyneladende deres *strategiske profil ide*, på en ikke-repræsentativ undersøgelse af teateradfærd fra 2005. Planen mangler konkurrent- og risikoanalyser og er ikke baseret på kommunikation med de stakeholdere, som skal gennemføre de strategiske planer i praksis.

Velfærdsudvikling gennem samspil mellem KbhT og det private erhvervsliv

Sponsormidler og tilskud fra fonde udgør 2,8 mio. kr. i 2007/2008 (Kulturministeriet, 2009, s. 22). Dette beløb synes overraskende lavt, jf. regeringens stærke interesse i at tiltrække private investorer. To forhold gør sig gældende her. For det første har Kulturministeriet, via udformning af den juridiske resultataftale (bilag 2, Minimumsgrundlag) *bundet* de enkelte teaterdirektører meget tæt op på såvel den kunstneriske og den styringsmæssige side (repertoire/kunder/marked), hvilket åbner et meget lille rum for anden form for indflydelse. Og indflydelse er et krav fra private virksomheder ved sponsorering.

For det andet, er der også i aftalen med de enkelte teatre lagt snævre rammer for det økonomiske samarbejde med private virksomheder. Rammerne for økonomiske samarbejdsmuligheder, udover sponsorvirksomhed, fremgår af KbhT's aftalegrundlag, bilag 5 og 7. Tilbageførsels - ordningen (bilag 5), omhandler teatrenes kapitalforhold vedr. evt. tilbageførsel af overskud. Af bilag 7 fremgår de nærmere regler for samspil mellem offentlig og privat finansiering, herunder kapitalindskud i teatre. Aftaler om afkast af kapitalindskud i en enkelt forestilling eller i teatres samlede drift og produktion, kan kun ske

når det enkelte teaters egenkapital overstiger 4 mio. kr., og teatret samtidig har nettooverskud. Alle aftaler om kapitalindsud og andre produktionssamarbejder skal godkendes af KbhT. Disse bestemmelser i aftalegrundlaget udelukker *de facto* et økonomisk forpligtende samarbejde mellem teatre og virksomheder fra det private erhvervsliv.

Et konkurrencepræget teatermarked

Der mangler sammenhængende undersøgelser af det samlede teatermarked i Danmark. Den officielle kulturstatistik tegner imidlertid et billede af et meget konkurrencepræget marked, som har været for nedadgående en år-række. Der sælges stadig færre teaterbilletter i de statsstøttede teatre, og på landsplan er søgningen til disse i 2007/2008 faldet til 75 % af 1981-niveauet og for KbhT til en tredjedel af niveauet for 1981/1982. KbhT's markedsandel i 2007/2008 er på 13 % mod en markedsandel i 1981/1982 på over 30 %. Til sammenligning satte Det Kgl. Teater, med det nye skuespilhus, publikumsrekord i samme sæson. Ser man på tilskuertal hos de ikke statsstøttede teatre, ser billedet ligeledes positivt ud, idet der her er registreret en udvikling fra ca. 600.000 til ca. 900.000 i løbet af de seneste fem år. De tre landsdelsscener kan samlet notere en mindre tilbagegang, mens egnsteatrene og de små storbyteatre gennemsnitligt holder niveau. Konsulentrappen (Pluss Leadership, 2009) konkluderer på den baggrund, at der ikke samlet set synes at være tale om et vigende marked, men snarere en *omfordeling af teaterinteressen*, som det formuleres.

V. Konklusion og perspektivering.

På baggrund af regeringsudspillet: Danmark i kultur og oplevelsesøkonomien (2003), der fokuserer på velfærdsudvikling gennem samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder, fandt jeg det interessant at analysere følgende:

- Hvilke rammer eksisterer for samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder?
- Hvorledes styres regeringens innovationsindsats med henblik på at forstærke samspillet mellem teaterorganisationer og det private erhvervsliv?
- Leder denne indsats til et tættere samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder i Danmark?

Af analyser i afsnit IV fremgår det at rammebetingelser for teatervirksomhed for det første reguleres gennem hard law, i form af et lovgrundlag som er forhandlet på det politiske niveau mellem en række politiske partier og andre

interessenter. Ramme betingelser for drift og udvikling af teatre og samspil med private virksomheder med henblik på at indgå i en velfærds kontekst, udmøntes endvidere gennem Kulturministeriets implementering af New Public Management principper i form af juridisk bindende resultataftaler med de enkelte teatre og teaterkoncerner (KbhT). Endelig har det centrale administrative niveau udgivet en række anbefalinger om *God ledelse af større kulturprojekter*, der har status af soft law anbefalinger. Rammebetingelserne for teatre er delvis modstridende. På den ene side er de rammer der er udformet efter NPM, styret af en principal-agent teoretisk forståelse med fokus på intern kontrol og med fokus på *én interessant: principalen* i form af kulturministeren. På den anden side er der soft law anbefalingerne, som har fokus på ledelse og samarbejde med en *række interne og eksterne stakeholdere* med henblik på at nå fastsatte mål for teatervirksomhed.

Det fremgår af konsulentevalueringen (2009), at bestyrelsen for KbhT ikke har reflekteret over forbindelsen mellem teater produktion og det politiske krav om øget samarbejde med danske erhvervsliv med henblik på at sikre øget velfærd i Danmark. Rammebetingelserne for teatre samlet under KbhT giver ringe muligheder for at udvikle det professionelle samspil mellem offentlige og private aktører, som Regeringen i 2003 fremhæver som væsentlig for udviklingen af velfærd i Danmark. Der kan især peges på to forhold som gør samarbejdet vanskeligt:

For det første har internationalt orienterede danske virksomheder i stigende grad fokus på identitet og image med henblik på at tiltrække de bedste stakeholdere for at styrke deres konkurrencesituation. Det beherskede omfanget af sponsorvirksomhed, ca. 3 millioner kroner, kunne tyde på, at der eksisterer en vis form for diskrepans mellem Kulturministeriets interesse i at styre de københavnske teatres indhold og udbud via centralt fastsatte kunstneriske profiler og de private virksomheders interesse i imageopbygning. De øvrige landsdelsscener synes, på det foreliggende, begrænsede datagrundlag at være langt mindre detailstyrede, men der foreligger ikke data om omfanget af den samlede sponsorvirksomhed.

Den anden form for samarbejde, et økonomisk forpligtigende samarbejde mellem teatre og private virksomheder, umuliggøres *de facto* af et juridiske aftalekompleks i form af resultataftaler, der er udformet efter NPM principper. Som det fremgår af analysen i afsnit IV, åbner aftalegrundlaget (bestemmelserne i bilag 5 og 7) ikke mulighed for at foretage kapitalindsud med henblik på at opnå en fortjeneste.

Kulturministeriets *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* må kategoriseres som en *skueværdi* (Schein, 1994), der har til formål at søge ekstern tilpasning til værdierne i Kulturministeriets omverden, dvs. at få teatrene fremstå med et 'armslængdeprincip'. Det kan imidlertid konstateres at dette ikke opfattes således af centrale aktører i teaterverdenen, jf. analyserne i afsnit IV. Konsekvensen er bl.a., at der mangler tillid mellem teat-

eraktører og Kulturministeriet, og at bestyrelse og direktion i KbhT synes at have et voldsomt legitimeringsunderskud, jf. konsulentrapporten (Pluss Leadership, 2009). Analyserne viser videre, at den konkrete implementering af teaterpolitik i KbhT, synes at bygge på mistillid mellem aktører, organiseret i Kulturministeriets koncern. Som det fremgår af samarbejdsaftalerne mellem Kulturministeriet og landsdelsteatrene, men især af casen om KbhT, søger Kulturministeriet både gennem direkte og indirekte overvågning at styre teatre gennem ikke-transparente og delvis modstridende ledelsesprincipper. Det har medvirket til, at teaterdirektørerne i interviews giver udtryk for manglende interesse i at leve op til Kulturministeriets intentioner (Pluss Leadership, 2009).

Sammenfattende kan det konkluderes, at KbhT casen har vist, at teatre styres gennem NPM principper og rammeaftaler, som de facto forhindrer samarbejde med private virksomheder, som ønsker at opnå en fortjeneste ved investering i en produktion eller et teater. Det kan videre konkluderes, at der synes at være behov for at foretage en række nye undersøgelser af hvorledes der kan etableres bedre samarbejdsforhold, herunder skabe transparens om interesser og succes mål, mellem Kulturministeriet, danske teatre og deres stakeholdere. Dette må antages at være en forudsætning for at skabe rum for en vurdering af om, og under hvilke betingelser, det vil være muligt at udvikle et tættere samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder i Danmark.

Litteratur

- Cyert, R.M. og March, J.G.: *A Behavioural Theory of the Firm*, Oxford: Oxford University Press (1963/1992).
- Duelund, P.: *The Nordic Cultural Model*, Copenhagen 2003.
- Freeman, E. og McVea, J.: "A Stakeholder Approach to Strategic Management".
In: M.A. Hitt, R.E. Freeman, and J.S. Harrison (eds.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Publishers, 2001.
- Giddens, A.: *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Press 1990.
- Greve, C. New Public Management – En kort oversigt over begrebets anvendelse og udvikling, Nordisk Administrativ Tidsskrift 1/2002, 83. årgang.
- Johnson, G. et al: *Exploring Corporate Strategy*, London: Prentice Hall 2006.
- Københavns Teater: *Strategi 2006/07 – 2010/11*. "Minimumsgrundlag", inkl.15 bilag København 2006.
- Kulturministeriet: *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter*, København 2006.

- Kulturministeriet: Årsrapporter 2006 og 2007.
- Kulturministeriet: *Faktuel redegørelse om teatersituationen i Danmark 2004/2005 – 2007/08*, 2009.
- Melander, P.: “Udfordringer til forvaltningspolitikken i det postindustrielle samfund og efter New Public Management æraen” i: H. Foss Hansen (red): *Den organiserede forvaltning*, København: Forlaget Politiske Studier, 2006.
- Mintzberg, H: *On Management*, New York, Free Press, 1978.
- Nordisk Administrativt Tidsskrift*, nr. 3, 2005. (Temanummer om public governance).
- Norstat: *Teateranalyse 2005*, København: Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab 2005.
- Nørby-udvalget: *Nørby-udvalgets rapport om corporate governance i Danmark: anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark*, København 2005.
- Parum, E.: *Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj*, København: CBS, 2006.(2006 a)
- Parum, E.: “Corporate Governance and Corporate Identity”, in: *Corporate Governance*, Vol. 14, No 6, 2006, Blackwell Publishing, UK.
- Parum, E.: *Strategisk kommunikation om ledelse*, København: Handelshøjskolens forlag, 2006.(2006 c)
- Parum, E.: Ledelse af kreative kulturorganisationer, Peripeti nr. 12 – Tidsskrift for dramaturgiske studier, Århus Universitet, 2009.
- Pedersen, T: *Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen*, Magtudredningen, Århus: Århus Universitetsforlag, 2004.
- Pluss Leadership: *Evaluering af Københavns Teater*, 2009.
- Regeringen: *Danmarks kreative potentiale*, København 2000.
- Regeringen: *Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen*, København 2003.
- Schein, E.: *Organisationskultur og ledelse*, Valmuen 1994.

Eva Parum, BA i litteraturvidenskab og psykologi, Københavns Universitet, cand.scient. pol. Aarhus Universitet og Ph.d. i strategisk ledelse og kommunikation fra Copenhagen Business School, er lektor på Danmarks Medie- og Journalisthøjskole og på CBS. Hun har endvidere gennem en årrække arbejdet som direktør og bestyrelsesmedlem i ventureselskaber og kreative virksomheder. Eva Parum har skrevet en række artikler og bøger om ledelse, kommunikation og bestyrelsesarbejde, senest bogen *Strategisk kommunikation om ledelse*, Handelshøjskolens Forlag 2006.

Kritik, bedömning och beslut i arkitektur och stadsbyggnad – hur vinnare utses i arkitekturtävlingar

Magnus Rönn, School of Architecture, Royal Institute of Technology

Abstract

Det finns tre syften med föreliggande artikel. För det första vill jag klargöra begreppet arkitektonisk kvalitet och hur detta nyckelbegrepp kommer till uttryck i arkitektur och stadsbyggnad. För det andra är avsikten att undersöka hur kvalitetsfrågor prövas i arkitekturtävlingar. För det tredje skall jag presentera en bedömningsteori som diskuterar hur professionella jurymedlemmar utnyttjar kritik som grund för valet av vinnare i tävlingar.

Kvalitetsbedömningen av tävlingsbidragen utgår från ett dialogbaserat förhållningssätt. Det finns en kärna av frågor inbäddade i kriterier som professionella juryledamöter använder för att identifiera förtjänster, oklarheter och brister i förslagen. Kvaliteterna klargörs i en arkitekturkritisk bedömningsprocess som följer ett typiskt mönster.

Forskningsresultatet baseras på studier av tävlingsdokument och intervjuer av 18 erfarna praktiker från Sverige, Danmark, Norge och Finland med förstahandserfarenheter från flera hundra arkitekturtävlingar. Informanterna representerar tävlingssystemets tre nyckelaktörer: arrangören, tävlande arkitekter och arkitektorganisationen, som förvaltar tävlingkulturen. Kompletterande data kommer från litteraturstudier. Forskningsresultatet presenteras som en teori om kvalitetsbedömningar som beskriver, tolkar och förklarar hur arkitekter går till väga för att kunna peka ut en bästa helhetslösning på tävlingsuppgiften.

Nyckelord: Arkitekturtävling, Arkitektonisk kvalitet, Kriterier, Bedömning, Arkitekturkritik, Gestaltungsproblem och Tävlingsförslag.

Inledning

Estetikens återkomst i samhällsbyggandet sammanfaller med avregleringar, konkurrens och marknadstänkande. Så ser bakgrunden ut till de arkitekturpolitiska program, som under 1990-talet växte fram i Europa med start i Holland, Norge och Danmark¹. Ett nytt politikområde etablerades med en este-

¹ Holland; *Space for Architecture* (1991), *Architecture of Space* (1996), *Constructing the*

tiskt präglad agenda och det var kulturdepartementens tjänstemän som fick i uppdrag att formulera nationella strategier för designområdet; formgivning, arkitektur och stadsbyggnad. Programarbetet gillades av arkitekternas organisationer. Professionen kom i fokus. I de arkitekturpolitiska programmen uppträder kvalitetsbegreppets estetiska dimension som ett övergripande mål för politiken och arkitekturtävlingar lyfts fram som ett medel för att skapa attraktiva, innovativa och spännande miljöer. Tävlingar länkas till både kreativitet, marknadsföring och rättvisa genom konkurrens på lika villkor. Statliga och kommunala byggherrar uppmanas i programmen att utse arkitekter till offentliga byggnadsuppdrag på grundval av arkitekturtävlingar.

Europa är centrum för tävlingskulturen. Det beror inte bara på att den moderna arkitekturtävlingen återskapades här i slutet av 1800-talet i spåren av industrialismen och blivit en del arkitekternas självbild och professionella kultur. Lika viktigt är att EU reglerat projekttävlingen genom ett särskilt beslut (Direktiv 2004/18/EG). Föreskriften har sedan överförts till medlemsstaternas nationella lagstiftningar. I Sverige har Lagen om offentlig upphandling, LOU, reviderats till följd av EUs reglering av tävlingen.

En majoritet av arkitekturtävlingarna i Norden har offentliga arrangörer; statliga byggherrar och kommunala stadsbyggnadskontor. Årligen genomförs ca 100 tävlingar i Norden. I Finland och Danmark tävlar byggsektorn något mer än i Sverige och Norge. Flest tävlingar i Europa arrangeras i Frankrike och Tyskland. Totalt förekommer minst 3000 arkitekturtävlingar per år inom europeiska unionen². Av dessa är cirka 600 större tävlingar registrerade i TED (Tenders Electronic Daily).³ I denna elektroniska databas på Internet publiceras annonser om upphandlingar inom EU. Offentliga arrangörer av tävlingar som ekonomiskt överstiger gällande tröskelvärden (125 000-193 000 Euro från och med 2010-01-01) måste annonsera ut dem i TED.

Netherlands (2001) och Action Programme Space and Culture (2005). Norge; Omgivelser som kultur, (1992), Estetik i bygg och anlegg (1997) och Arkitektur.nå, (2009). Danmark; Dansk Arkitektur, (1994), Arkitektur 1996 (1996) och Arkitekturation Danmark, (2007). Tyskland, Building Culture in Germany (2001). Irland, Action on Architecture (2002). Österrike, The Austrian Report on Building Culture (2006). Skottland, BUILDING OUR LEGACY, Statement on Scotland's architecture policy (2007).

² Enligt Wynne (1981) arrangeras 500 tävlingar per år i Tyskland. Strong (1996) anger 400-600 tävlingar i Tyskland. Enligt Nassar (1999) förekommer cirka 2000 tävlingar per år i Frankrike.

³ Enligt en studie av The Danish Association of Consulting Engineers, F.R.I (1988) var 21% av annonserna i TED upphandlingar genom arkitekturtävlingar. Undersökningen omfattar 17 länder i Europa. 1997 fanns det totalt 2893 annonser i TED. Av dessa var 608 utannonserade som tävlingar. Störst andel annonser om tävlingar fanns i Portugal, Frankrike, Italien, Finland, Österrike och Belgien. Rapporten *Building Culture in Germany* från 2001 redovisar liknande uppgifter för (awarding procedures) inom EU. Enligt rapporten utannonseras årligen cirka 600 arkitekturtävlingar bland medlemsstaterna som grund för upphandling av arkitektjänster.

Tävlingsreglerna varierar något bland medlemsstaterna i Europa, även om det finns en gemensam grund i regler fastställda av ACE (Architects' Council of Europe) och UIA (International Unions of Architects). Tävlingsreglerna i Norden har kompletterats med EU-direktiv, som anger hur tävlingar kan användas för upphandling av arkitekttjänster. Det finns en konkurrens mellan arkitekturtävlingar och andra tävlingsliknande arbetssätt på marknaden som parallella uppdrag, markanvisningstävlingar och anbudstävlingar. Dessa verktyg för konkurrens är inte arkitekturtävlingar enligt de regler som antagits av Sveriges Arkitekter. Godkända former av tävlingar är i detta fall bara (1) öppen tävling, (2) inbjuden tävling, (3) idétävling, (4) projekttävling och (5) två-stegstävling (öppen tävling följt av en inbjuden tävling).

Arkitekturtävlingar är konkurrens genom estetiska medel. Tävlade kontor och projektgrupper presenterar sina förslag som grafiska representationer och skalmodeller. För juryns ledamöter är tävlingar en bedömningsprocess. Juryn tar ställning till en framtidsvision. Denna artikel diskuterar arkitekturtävlingar ur ett nordiskt perspektiv. Syftet är att presentera en teori om kvalitetsbedömningar i arkitektur och stadsbyggnad. Hypotesen är att kvalitetsfrågor i detta kunskapsfält kan prövas på ett trovärdigt sätt genom en arkitekturkritisk arbetsmetod. Arkitekturtävlingar används som belysande exempel på bedömningsteorin omsatt i praktisk handling. Jag vill visa på vilka grunder som professionella juryledamöter pekar ut vinnare i arkitekturtävlingar, en sammantaget bästa helhetslösning på tävlingsuppgiften.

Arkitekturkritiken är en erfarenhetsbaserad kunskapsform som kommer till uttryck vid gestaltning, bedömning och redovisning av arkitektur- och stadsbyggnadsprojekt. Dessa tre sätt att praktisera kritik i arkitekturtävlingen kan beskrivas så här:

- **Designverktyg:** Arkitekturkritiken är ett centralt moment i idéutvecklingen tidigt i projekteringsprocessen. Kritiken har en kvalitetshöjande avsikt och fungerar som ett designverktyg för praktiserande arkitekter. I arkitekturtävlingar utnyttjas kritiken från kollegor på arkitektkontoret vid utvecklingen av förslag som ett sätt att förstå tävlingsuppgiften och angripa dess gestaltungsproblem.
- **Arbetsmetod:** Professionella juryledamöter utnyttjar kritiken av tävlingsförslagen som en arbetsmetod för kvalitetsbedömning. I samband med att juryn tränger in i förslagen får kritiken en lärande funktion; förtjänster, oklarheter och brister synliggörs. Kritiken bidrar till att klargöra tävlingens problematik för ledamöterna.
- **Juryutlåtande:** Juryn presenterar resultatet av tävlingar i ett arkitekturkritiskt utlåtande, både premierade tävlingsförslag och tävlingen som helhet kommenteras av juryn. Denna gång

framträder kritiken i text som en skriftlig redovisning. Kritiken blir samtidigt ett sätt för juryn att i efterhand legitimera premieringen av tävlingsförslag.

I denna artikel är det arkitekturkritiken som arbetsmetod för bedömning av arkitektur- och stadsbyggnadsprojekt som står i centrum för forskningsintresset. Inspirationskälla till teoriutvecklingen är Charlotte Svensson (2008) som i två fall – en öppen arkitekturtävling och en inbjuden arkitekturtävling – studerat juryns kvalitetsbedömning av förslagen. Hon har fått delta i möten och kunnat följa juryns arbete från det första sammanträdet fram till slutligt val av vinnare. Teoretiseringen är ett försök från min sida att i efterhand förstå ledamöternas agerande utifrån arkitekturens egna villkor. Data tolkas via professionella uppfattningar och beprövad erfarenhet av arkitekturtävlingar.

Disposition

Artikeln innehåller tre avdelningar som behandlar olika sidor av bedömningsteori: bedömningsobjekt, nyckelbegrepp, kriterier, kvalitetsfrågor, bedömningsprocess och modeller som redovisar strategier för val av vinnare i tävlingsammanhang.

Arkitektur som bedömningsobjekt bildar bas för diskussionen. Den första avdelningen tar upp och analyserar arkitektonisk kvalitet som *nyckelbegrepp*. Kvalitet är ett omstritt begrepp med ett spänningsfyllt språkbruk i byggsektorn. Begreppet definieras med utgångspunkt från hur erkänt kunniga arkitekter talar, tänker, kommunicerar och agerar i kvalitetsfrågor. Språkbruket antas spegla kollektiva kvalitetsuppfattningar. Resultatet är ett professionellt, kulturellt och historiskt bestämt nyckelbegrepp. Kvalitet i arkitektur och stadsbyggnad preciseras via *designkriterier*. Genomförda studier av arkitekturtävlingar visar att det finns designkriterier som hela tiden återkommer i utvärderingen av tävlingsbidragen och som därmed kan antas förmedla grundläggande kvalitetsuppfattningar.

Den andra avdelningen i artikeln fokuserar på *bedömningsprocessen*. Jag använder arkitekturtävlingar för att illustrera utvärderingen av förslag ur juryns perspektiv. Sedd som process innehåller bedömningen ett antal faser som premierade förslag genomlöper. Bedömningsprocessen inbegriper kontroll, genomgång, värdering, rangordning och utgallring av förslag i jakten på en värdig vinnare.

Den tredje avdelningen i artikeln presenterar tre grafiska *modeller* som beskriver den arkitekturkritiska arbetsmetoden som bedömningsteori. Fjädermodellen (Fig. 2) och balansmodellen (Fig. 3) svarar mot var sin bedömningssituation och kvalitetsfråga. Den tredje modellen (Fig. 4) beskriver två strategier som ligger till grund för identifieringen av en bästa lösning; *den*

rationella beslutsmodellen jämförs med den *arkitekturkritiska arbetsmetoden*. Strategierna förtydligar skillnader i sättet som juryledamöter finner förstapristagare i tävlingar. Den arkitekturkritiska arbetsmetoden används av arkitektdomare i slutbedömningen när det finns en handfull utpekade förslag som har intressanta lösningar på tävlingsuppgiften.

Metod och material

Artikeln utgår från studier av nutida arkitekturtävlingar i Norden. Studierna genomfördes under perioden 2005-2008 vid KTH (Kazemian, Rönn och Svensson; 2005 och 2007; Svensson 2008). Analyserna bygger på intervjudata, tävlingsdokument, litteraturstudier och observationer. 18 erfarna jurymedlemmar i Norden har intervjuats. Informanterna representerar tävlingssystemets tre viktigaste parter:

- *Arrangören*; uppdragsgivare (bygggherrar, stadsbyggnadskontor)
- *Tävlande*; arkitektkontor/projektgrupper
- *Arkitektorganisationen*; förvaltare av tävlingen som institution

Intervjuerna gjordes med utgångspunkt från ett frågeformulär som behandlade tävlingsprocessen från program till val av pristagare med formulering av juryutlåtande. Ett urval av citat lyfts fram i texten för att belysa arkitektprofessionens kvalitetsföreställningar. Intervjupersonerna valdes med hänsyn till deras praktiska kunskaper. Tillsammans har informanterna förstahandserfarenheter från medverkan i flera hundra arkitekturtävlingar som tävlande, arkitektdomare och som företrädare för arrangören i tävlingar. Samtidigt rymmer urvalet ett forskningsproblem. Intervjupersonernas erfarenheter kan antas göra dem extra positiva till studerat fenomen. Den som ogillar arkitekturtävlingar deltar givetvis inte i samma utsträckning, varken som tävlande eller juryledamot. Därmed finns det anledning att förhålla sig kritisk till innehållet i intervjudata och vara uppmärksam mot snedfördelning (bias) i urvalet av informanter.

Bakgrund

Jag vill börja diskussionen genom att kortfattat beskriva några processer som innehåller tävlingsmoment. Sättet att välja förstapristagare i arkitekturtävlingar avviker på flera punkter från hur beslutsfattare uppmanas i litteraturen att handla i valsituationer, trots att målet i båda fallen är att finna ett vinnande alternativ. I den politiska beslutsprocessen ingår omröstningar för att få fram inställningen till förslag i valda församlingar. Motioner med yrkanden (förslag till beslut) tävlar om majoritetens gillande. Två beslutsalternativ ställs

mot varandra om inte partierna dessförinnan förhandlat sig fram till en lösning. Bifall (ja) prövas mot avslag (nej). Drivkraften i denna beslutsprocess ligger i oenighet om vad som kännetecknar en bättre värld. Vinnare blir det förslag som får majoritetens stöd. Om det skulle bli lika röstetal kan ordförandens mening fälla utslaget. I värsta fall får politiska tvister avgöras med lottens hjälp i stället för med goda argument. Den som vinner omröstningen kan sedan genomdriva sin vilja mot minoritetens uppfattning, såvida inte förslaget bordläggs och återremitteras för fortsatt beredning. Samtidigt måste majoriteten lära sig att leva med att invändningar förs fram i offentliga sammanhang.

Ett annat belysande exempel finns inom sportens värld. Turneringen är en tävlingsform som går ut på att kora en mästare. Domaren ser till att spelarna följer reglerna, men skall inte ingripa mer än nödvändigt i spelet. Vinnare skall utses efter en ädel tävlan på lika villkor. Turneringen är upplagd så att två lag ställs mot varandra. Segraren går vidare till final. Den som gör flest poäng vinner turneringen. Matcherna får inte sluta oavgjort. Om det står lika vid full tid i fotbollsmatcher tillgrips förlängning, golden goal eller så koras en vinnare genom straffsparkar. Ett lag skall stå som slutsegrare.

Gemensamt i arkitekturens, politikens och sportens värld är kravet på att tävlingen skall upplevas som rättvis och rationell av deltagare och publik. Skillnaden ligger bland annat i synen på oenighet och majoritetsbeslut. I arkitekturtävlingar är behovet av att enas om en förstapristagare så starkt att konsensus ses som avgörande i besluts- och bedömningsprocessen. Juryn ser kvalitetsbedömningen som ett misslyckande om inte ledamöterna kan enas i slutomgången om en bästa lösning på tävlingsuppgiften. Delat förstapris representerar ett olöst problem som förs tillbaka till uppdragsgivaren. Oenighet resulterar i tvivel på tävlingen och genererar osäkerhet i juryn. Reservationer i juryutlåtande är därför något som skall undvikas. Det är ett tydligt råd från erfarna jurymedlemmar och företrädare för arkitektorganisationer (Rönn, 2007). Frågan är hur juryn i denna tävlingskultur går tillväga för att finna en vinnare till tävlingsuppgiften. På vilka grunder kan en lösning anses vara bättre än sina konkurrenter?

Utgångspunkter

Gestaltning och bedömning är två sidor på samma kompetens. En arkitekt måste kunna skilja mellan bra och dåliga lösningar på gestaltungsproblem. Det är en yrkeskunskap som utvecklas genom att man prövar olika utformningsprinciper. Gestaltningen utgår från en bärande idé som strukturerar arkitektarbetet. Lösningarna växer fram i skisser mellan försöksvis uppställda krav och en drivande föreställning, en primary generator (Drake, 1979). Utmaningen i den tidiga idéfasen ligger i försöken att förstå och bearbeta gestalt-

ningsproblemen. Det gäller för arkitekten att finna ett huvudgrepp på uppgiften. En bärande idé i projektet måste urskiljas, visualiseras och sedan testas i skisser (Cross, 1984). För professionen blir arkitektur ett kunskapsfält som är impregnerat med avsikter, önskemål, krav och konstnärliga ambitioner. Det finns ett värderande tvång inbäddat i arkitektur som kunskapsfält. Också de kriterier som ligger till grund för kvalitetsbedömningen är värdeladdade (Cold, 1989; Rönn, 2005). Utan värdering går det inte heller att peka ut en bästa helhetslösning på tävlingsuppgiften. Juryns val av vinnare förutsätter att ett tävlingsbidrag kan ses som bättre än sina konkurrenter.

Tävlingsprogrammet representerar arrangörens styrning av tävlande. Programmet innehåller målsättningar, kravspecifikation och utvärderingskriterier tillsammans med beskrivningar av tävlingsuppgiften, tävlingsområdet och allmänna förutsättningar. Det är en form av målstyrning. Arkitektur-tävlingens överraskande, innovativa och kreativa verkan ligger i de tävlandes svar på tävlingsuppgiften. Juryn väntar med nyfikenhet på projektförslagen. Bedömningsteorin vill förklara juryns möte med tävlingsbidragen och bidra till kunskap om hur vinnare utses.

Den arkitekturkritiska arbetsmetoden utgår från en skolad blick. Professionella juryledamöterna måste kunna se förtjänster, oklarheter och brister i visualiserade tävlingsförslag och analysera lösningarna. Juryn tolkar ritningar, illustrationer och skalmodeller. Målet är att förstå tävlingsuppgiften och dess gestaltungsproblem.

Gestaltning och bedömning av tävlingsförslag är *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973). Typiskt för wicked problems är att problembilden innehåller motsägelsefulla, oklara, komplexa, föränderliga och kontextberoende teman. Av detta skäl kan man inte avgöra lösningar på wicked problems i termer av sant-falskt utan förslagen prövas utifrån vad som är dåligt, bra, bättre eller bäst för någon eller några ur ett visst perspektiv. Det finns heller ingen given regel för att beskriva wicked problems. Förslagen till lösningar är sammanflätade med problembilden. Därtill kommer att tävlingsuppgiften ingår i ett rumsligt sammanhang som är unikt för platsen. Typiskt för formgivning, arkitektur och stadsbyggnad är även att det alltid finns en serie möjliga lösningar på samma gestaltungsproblem. Ett tävlingsförslag är mycket sällan överlägset sina konkurrenter på alla punkter. Juryn måste trots det urskilja en vinnare, ett bidrag som tillskrivs den bästa helhetslösningen på tävlingsuppgiften. Men eftersom det finns flera intressanta principlösningar att välja mellan kommer juryns kvalitetsbedömning av tävlingsbidragen att präglas av en genuin *osäkerhet*, ett grundläggande tvivel som normalt kvarstår fram till slutbedömningen.

Nyckelbegrepp

Jag ser arkitektonisk kvalitet som ett nyckelbegrepp som konstitueras av två dimensioner, en *estetisk dimension* och en *teknisk dimension* (Lundequist, 1992). I den estetiska dimensionen är kvalitet en fråga om upplevelser och värden. Resultatet är ett sökande efter *god kvalitet*. Den tekniska dimensionen behandlar kvalitet som egenskaper hos produkter och styrning av produktionsprocesser. Syftet är att säkerställa *rätt kvalitet*. Fram träder två svärförenliga synsätt som både ingår i kvalitetsbegreppet. Oenigheten handlar både om vad arkitektonisk kvalitet *är*, hur tilltalande miljöer *skapas* och skall *bedömas*.

Kvalitet i den estetiska dimensionen är värdefulla lösningar, förslag som passar på platsen och ger en positiv miljöupplevelse. Kunskap om god kvalitet förmedlas genom förebilder, exempel, typfall och arkitekturkritik. Det finns ett sammanhang - en fysisk plats, estetiska avsikter och ett ändamål - som styr gestaltning och bedömning. God kvalitet är en helhet i arkitektur och stadsbyggnad som prövas med hänsyn till uppgiftens unika kontext.

Den tekniska dimensionen tillhandahåller generella svar på kvalitetsfrågor. Kvalitet ses som egenskaper, funktioner och utföranden som kan mätas, säkras och kontrolleras (Nashed, 2005; Nelson, 2006). Protokollet är beviset. Rätt kvalitet tilldelas förslag som uppfyller kravspecifikationer. Avsikten är att leverera felfria produkter. Strategin är felminimering. Kvalitetsbedömningen blir en fråga om mått, mätprocedurer och antal avvikelser.

Givetvis är det bra att leverera ritningar med noll fel. Men det finns inget som garanterar att felfria ritningar resulterar i goda lösningar på gestaltungsproblem. En korrekt text utan stavfel leder inte automatiskt till en läsoplevelse. Kvalitet i arkitektur och stadsbyggnad måste således vara något mer än noll fel.

Arkitektonisk kvalitet är emellertid inte bara ett nyckelbegrepp som bär på ett spänningsförhållande mellan en estetisk dimension och en teknisk dimension, utan relationen mellan dessa båda kvalitetsföreställningar varierar även över tid på ett typiskt sätt (Fig 1). Ju tidigare i produktionsprocessen som kvalitetsbedömningen görs desto större vikt ges förslagets estetiska dimension. Tävlingar ligger i den inledande designfasen där gestaltning och bedömning går ut på att identifiera god kvalitet. Den tekniska dimensionen styr byggskedet. Men då är tävlingar redan avgjorda och vinnare utsedda. Därmed blir rätt kvalitet en angelägenhet för genomförandet av vinnande tävlingsförslag. Denna förskjutning av tyngdpunkten i sättet att förhålla sig kvalitetsbegreppet i arkitektur och stadsbyggnad har en avgörande betydelse för arkitekters bedömning av tävlingsförslagen.

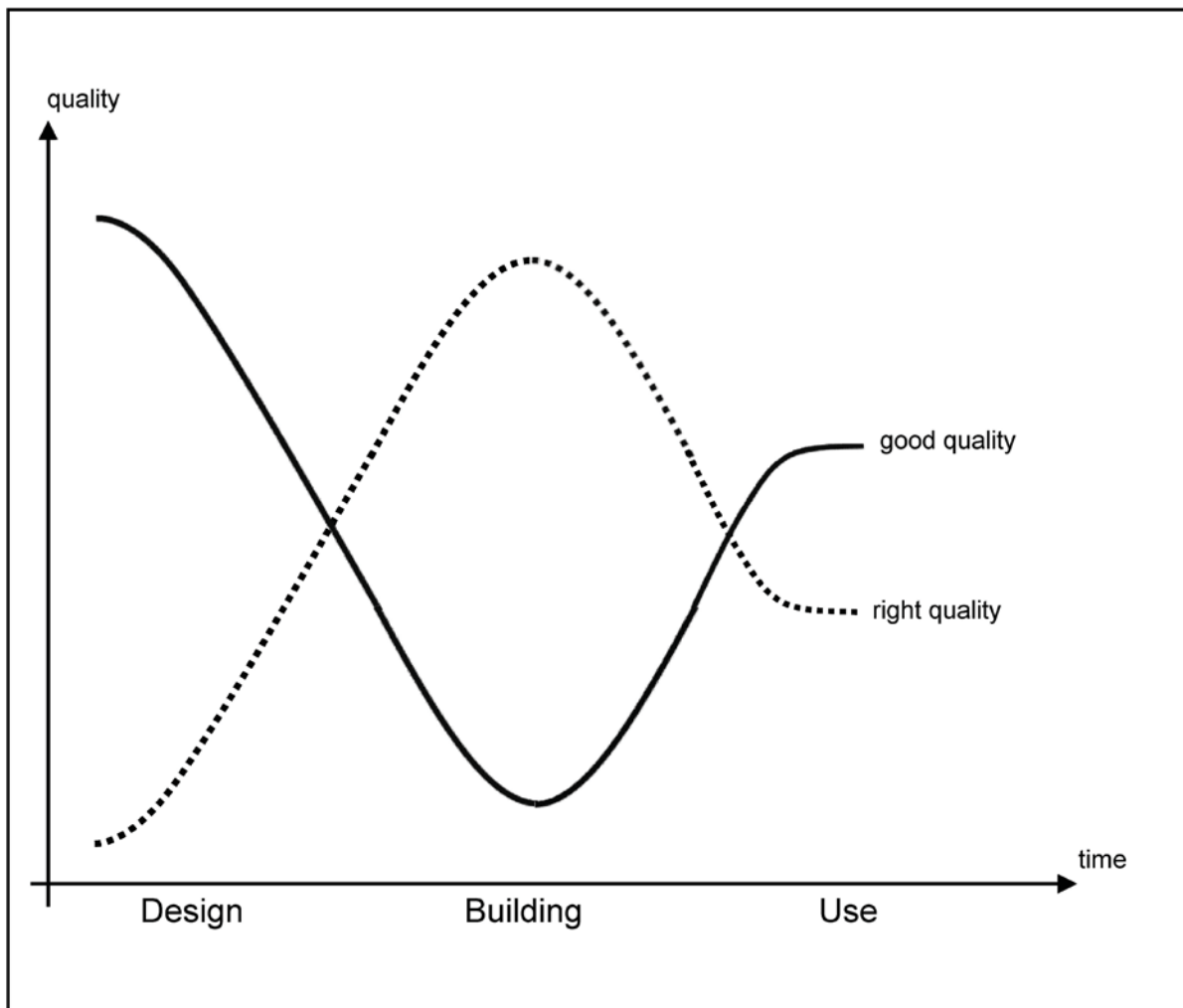


Fig 1. Kvalitetsbegreppets transformering i byggsektorn

Figuren illustrerar hur kvalitetsbegreppets estetiska och tekniska dimensioner förhåller sig till varandra under produktionsprocessens tre skeden; design, byggande och användning. Min hypotes är att kvalitetsbegreppet tilldelas betydelskillnader på vägen från design till byggande och användningen. Innehållet i begreppet förändras. Här ligger också förklaringen till varför begreppets estetiska dimension med tillhörande designkriterier styr utfallet av arkitekturtävlingar. Också för brukare är *god kvalitet* centralt. Synbilden formar det första intrycket av miljön. God kvalitet tillskrivs miljöer som brukare upplever som tilltalande, attraktiva och ändamålsenliga. I användningen återfår således kvalitetsbegreppets sin estetiska dimension och lägger grunden för kvalitetsupplevelsen av den byggda miljön.

Definition

Jag skall nu gå vidare och belysa innehållet i de kvalitetsföreställningar som präglar den professionella praktiken. Begreppet diskuteras, tolkas och analyseras med utgångspunkt från hur erfarna juryledamöter i Norden uppfattar kvalitet. Den estetiska dimensionen har en framträdande position i språkbruket. Arkitektonisk kvalitet är ett nyckelbegrepp för informanterna i designskedet som inbegriper sex aspekter. De kan beskrivas så här:

En odelbar helhet

För det första kan kvalitetsbegreppet i Vitruvius⁴ anda beskrivas som en odelbar helhet av form (venustas), funktion (utilitas) och konstruktion (firmitas). Det är en 2000-årig tradition som visat sig vara en mycket livskraftig föreställning, en kanon till eftervärlden som arkitekter ständigt återvänder till i sin retorik. Professionen menar att kvaliteten syns i sättet som form, funktion och konstruktion är sammanfogade till en arkitektonisk helhet som inbegriper en konstnärlig idé. Helheten är mer än summan av delarna.

Jag håller mig till Vitruvius, som säger att arkitektonisk kvalitet handlar om estetik, funktion och konstruktion. Alla kan rita ett hus som fungerar och håller en viss tid. Men ett hus skall också vara vackert. Arkitektonisk kvalitet uppstår när estetik, funktion och konstruktion blir optimalt löst på samma gång, när allt är på plats. Stadsarkitekt i Köpenhamn, intervjuvar 2005.

Kontextberoende

För det andra förstås arkitektonisk kvalitet som ett förhållande till platsen och dess speciella förutsättningar. Kvaliteten kan inte frigöras från det specifika fallet och prövas för sig som en generell storhet. Begreppet är rumsligt. Det finns något unikt i arkitekturen som gör att begreppsanvändningen blir kontextberoende. Arkitektonisk kvalitet tillskrivs projekt som stämmer i relation till en anslutande bebyggelse eller ett omgivande landskap.

För mig handlar arkitektonisk kvalitet om hur man placerar ett hus på en tomt, hur man utnyttjar tomten, hur man skapar rumsligheter, hur man rör sig i en byggnad, hur man ser ut och ser in. Det handlar om formen, naturligtvis, och färgen, ljusbehandlingen. Har byggnaden kvalitet blir jag stimulerad, nyfiken och känner mig upplyft och positiv. Det påverkar mig på ett positivt sätt... En byggnad som har kvalitet skall fungera över tiden. Arkitekt i Sverige, intervjuvar 2005.

⁴ Vitruvius (Marcus Vitruvius Pollio) var en romersk arkitekt och byggmästare som levde under det första århundradet f.Kr. Vitruvius författade *Tio Böcker om Arkitektur* som är en central text för ämnet arkitekturhistoria vid västerländska universitet och högskolor.

Det skall vara något som har ett eget liv och som sticker ut på något sätt. Arkitektonisk kvalitet handlar ofta om både att samspela med omgivningen, kontexten och att märkas och avvika i en positiv bemärkelse. Tävlingssekreterare i Sverige, intervjusvar 2005.

En överraskande upplevelse

För det tredje är begreppet länkat till ett mystiskt och svårförklarat estetiskt fenomen inom arkitektur och stadsbyggnad. Kvalitet är en överraskande upplevelse av något bra i miljön, en personlig känsla av gillande som återfinns i konstnärligt gestaltade lösningar på gestaltningsproblem. Den omedelbara vissheten av att ha funnit en vinnare i arkitekturtävlingar stödjer sig inte på forskningsöversikter och kunskapssammanställningar, utan avgörandet byggs på en helhetsupplevelse. Det är känslan i kombination med en tränad blick och erfarenheter av liknande fall som leder till visshet.

På en grundläggande nivå handlar kvalitet om normer och krav som skall uppfyllas i byggandet. Men över denna nivå så finns det en märkvärdigt subjektiv sida som handlar om bedömningar, estetik och personliga insikter... Kvalitet är något mer än krav som skall uppfyllas... det ligger en viss mystik i begreppet arkitektonisk kvalitet. Kanske har det med tiden att göra. Vi ser arkitekturen genom våra mentala ögon. Arkitekt, tidigare generaldirektör i Finland, intervjusvar 2006.

En fackdomare kan gå in i ett rum och direkt se vilket projekt som skall vinna. Det säger man ingenting om i så fall. Uppgiften är att föra en diskussion... Men som jurymedlem kan man plötslig få en förnimmelse av vilket som är bästa förslag. Det kan också hända att ett projekt vinner på att man har tid på sig och diskuterar igenom förslagen. Det är viktigt att ha en förklaring till varför ett förslag är bäst. Stadsarkitekt i Köpenhamn, intervjusvar 2005.

Samtid och historia

Arkitektonisk kvalitet är, för det fjärde, en kombination av tidstypiska uttryck och tidlösa värden. Arkitekturhistorien används som en leverantör av förebilder, goda exempel och lärorika fall som praktiserande arkitekter kan återuppta och inspireras av i nya uppdrag. Såväl nutida som klassiska ideal kan spåras i tävlingsbidrag som tillskrivs arkitektonisk kvalitet. Trots filosofisk kritik uppfattas kvalitet som eviga eller långlivade värden som överlever tidens skiftande modeströmningar. Arkitekturhistorien görs till domare i kvalitetsfrågor. Enligt detta synsätt är det svårt att göra säkra bedömningar av arkitektonisk kvalitet i tidiga skeden av produktionsprocessen. Föreställningen om att kvalitet i arkitektur visar sig i efterhand försätter därmed tävlingsjuryn, som tvingas till en framtidsinriktad kvalitetsbedömning av förslagen, i en besvärlig, riskfylld och osäker position.

I historiens ljus råder det ofta konsensus om kvalitet i arkitekturen. Arkitektonisk kvalitet har i detta perspektiv byggnader som överlevt tidens skiftande bedömningar. Stadsarkitekt i Finland, intervjusvar 2006.

Kvalitet betyder att det är en god produkt som väl utnyttjat förutsättningarna för projektet. Kvaliteten har också med hållbarheten på byggnaden att göra, en byggnad skall klara sig i mer än 10-15 år. Arkitektonisk kvalitet innebär att byggnaden är vacker i ett längre perspektiv. Tävlingssekreterare i Danmark, intervjusvar 2005.

Kompetenta utpekanden

Kvalitet uppfattas, för det femte, som resultat av professionella utpekanden och erkännanden från kollegor. Den egna professionen framhålls som den bästa uttolkaren av arkitektonisk kvalitet. Kollegernas gillande betraktas därför som ett mått på kvaliteten i arkitektur- och stadsbyggnadsprojekt. Publicering av projekt i tidskrifter och beröm från kollegor är ett eftertraktat tecken på kvalitet, särskilt bland unga arkitekter.

Arkitektonisk kvalitet är ett tudelat begrepp. Dels är arkitektonisk kvalitet uttryck för en yrkespraktik. Dels är kvalitet en subjektiv bedömning som kan variera över tid. Arkitektonisk kvalitet som yrkespraktik är resultat av ett spjutspetskunnande som får sitt rätta värde i efterhand... Den subjektiva sidan av arkitektonisk kvalitet är ett uttryck för gillande. Arkitektonisk kvalitet har alla goda lösningar som uppskattas av professionellt duktiga arkitekter. Stadsarkitekt i Finland, intervjusvar 2006.

Praktiska lösningar och användbarhet

För det sjätte har arkitektonisk kvalitet en praktisk bruksaspekt. Arkitekturen skall vara ändamålsenlig. Kvalitet tillskrivs byggnader med ett formspråk som är lämpligt för sin användning och som uppfyller kravspecifikationer. En flersidig nytta framträder nu som kännetecken på kvalitet i arkitektur. God kvalitet blir i detta perspektiv en fråga om hur väl som material, konstruktion, tekniska system och rumslig organisation anpassats till planerad verksamhet och önskemål från berörda brukargrupper.

Jag är inte vän av definitioner som vissa kvalitetsforskare kommer med som säger att kvalitet handlar om att leverera ett ting som är samma som det man har beställt... Det tycker jag är ett olyckligt bruk av kvalitetsbegreppet. Det är ju meningslöst. För mig handlar arkitektonisk kvalitet om en helhet. Arkitektonisk kvalitet är en slags totalitet där både det rent estetiska, men i lika hög grad det funktionella bildar en helhet med byggbarhet, ekonomi, materialbruk. Tävlingssekreterare i Norge, intervjusvar 2005.

Enligt analysen av intervjudata är kvalitet ett begrepp för arkitekter som domineras av estetiska dimensioner. Språkbruket är tydligt på denna punkt. Kvalitet har en positivt laddad innebörd som betecknar tilltalande lösningar på gestaltungsproblem. I fem av sex aspekter är kvalitet ett estetiskt färgat omdöme för något bra. Jag ser det som ett uttryck för arkitekternas position i produktionsprocessen. Estetiska aspekter är särskilt betydelsefulla i tidiga skeden. Det är främst när arkitektonisk kvalitet länkas till ändamålsenlighet, användbarhet och praktiska lösningar som begreppet får en teknisk dimension.

Designkriterier

En andra fråga till intervjupersonerna handlade om vilka kriterier som juryn brukar lägga till grund för kvalitetsbedömningen av tävlingsförslag. Enligt intervjudata och studerade tävlingsdokument förekommer två olika typer av designkriterier; *projektspecifika utvärderingskriterier* respektive *generella kriterier*, som används i många tävlingar. Projektspecifika utvärderingskriterier är textbaserade kännetecken på kvalitet som återfinns i tävlingsprogrammen. Dessa designkriterier är anpassade till utvärderingen av den aktuella uppgiften och varierar därför från tävling till tävling. Men det finns också ett stabilt mönster, ett antal designkriterier som ständigt återkommer i tävlingar och som reglerar juryns kvalitetsbedömning på ett djupare plan. Jag kallar dessa kännetecken på kvalitet för *generella kriterier* eftersom de har ett vidare tillämpningsområde. Alla tävlingsbidrag blir i princip prövade utifrån generella designkriterier, även om de inte är öppet redovisade i tävlingsprogrammen utan resultat av "tyst kunskap" från den professionella praktiken.

Ur empirin har sex generella kriterier identifierats, bedömningsgrunder som normalt används i utvärderingen av tävlingsbidrag. Kriterierna är erkända tecken på arkitektonisk kvalitet som talar om för juryn, främst arkitektdomare, hur utslagsgivande skillnader mellan tävlingsförslagen kan upptäckas i gestaltningen (Kazemian, Rönn, Svensson, 2007):

- **Helhet och bärande idé:** Hur har de tävlande löst tävlingsuppgiften i sin helhet? Finns det en kraftfull gestaltungsidé? I vilken grad har ett starkt huvudgrepp och en tilltalande gestaltning kombinerats med krav på funktion, hållbarhet och ekonomi?
- **Sammanhang och omgivning:** Hur väl passar tävlingsbidragen till platsen? Är skalan lämplig? På vilket sätt förhåller sig förslagen till den näraliggande bebyggelsen och det omgivande landskapet?
- **Entréförhållanden:** Hur har de tävlande löst entrén till om-

rådet, tomten och dess byggnader? Hur ser relationen ut mellan yttre trafikförhållanden, platsens rörelsemönster och den inre kommunikationen i byggnader?

- **Ändamålsenlighet och funktionellt upplägg:** Hur har de tävlande utformat den rumsliga organisationen? Hur fungerar förslagen i förhållande till planerat ändamål (verksamheten)? Hur tillgodoses användarnas funktionskrav?
- **Ekonomi och tekniska lösningar:** Hur är tävlingsbidragen utformade i teknisk mening? Är systemlösningar, installationer, konstruktioner och materialval säkra, byggbara och ekonomiska?
- **Utvecklingsbarhet:** I vilken grad kan tävlingsbidragen vidareutvecklas? Går det bra att avhjälpa brister och förbättra lösningar utan att bärande idéer och arkitektoniska kvaliteter i förslagen förloras?

Designkriterierna har två funktioner. För det första anger kriterierna *vad* som är angeläget i bedömningen av arkitekturen. Syftet är att styra uppmärksamheten mot viktiga aspekter på gestaltningen. För det andra innehåller varje kriterium en fråga som talar om *hur* kunskap om förslagen kan erhållas. Genom att rikta frågor till tävlingsförslagen tränger juryns ledamöter in i lösningarna och lär sig tolka svaren som tecken på kvalitet. Gestaltningen avlockas sina hemligheter. Den öppna karaktären hos designkriterierna är en följd av att det inte finns några entydiga svar på arkitektens grundläggande kvalitetsfrågor. Juryn söker sig fram i dialog med förslagen, ett arbetssätt som främjar en reflekterande och eftertänksam inställning till kvalitetsbegreppet. Ledamöterna måste försöka se bakom ritningarnas förföriska formspråk.

Att samma uppgift kan utmynna i flera principiellt olika förslag framgår med exemplarisk tydlighet av arkitekturtävlingar. Juryn möter flera intressanta lösningar. Hur skall förslagen utvärderas? I detta fall går det inte att mäta sig fram till en "objektivt" bästa helhetslösning på gestaltungsproblemet. Siffervärden ger en falsk bild av objektivitet. Inte heller är det tur som avgör utfallet av tävlingar så som Kristian Kreiner (2009) föreslår i ett konferenspaper. Jag tror att svaren på arkitektens kvalitetsfrågor ligger i en sammanvägd helhet. Vinnare utses genom ett arkitekturkritiskt provande av förslagen. Arkitekterna i juryn uppträder i rollen som vägvisare för lekmännen (Svensson, 2009). Omdöme, erfarenheter och en skola blick ger bedömarkompetens enligt intervjupersonerna. Den arkitekturkritiska tolkningen av förslagen blir vanligtvis rikare och mer nyanserade när förslagen granskas utifrån flera perspektiv. Det är en orsak till att juryn i tävlingar består av ledamöter som representerar skilda intressen; arkitektkåren, byggherren och användaren.

Kvalitetsfrågor

Det finns två kvalitetsfrågor som måste besvaras av juryn i tävlingar. Det räcker inte med att kunna identifiera och beskriva kvaliteter. Ett värderande omdöme skall också fällas. Kvalitetsfrågorna avkräver därför varje professionell juryledamot ett *aktivt* ställningstagande. De båda kvalitetsfrågorna kan beskrivas så här:

- a) Är X tillräckligt bra?
- b) Vilket är bäst av X eller Y?

Den första kvalitetsfrågan förutsätter att det finns en kvalitetsnivå som tävlingsförslagen (bedömningsobjekten) prövas i förhållande till. Ett antal mål och krav måste uppfyllas på ett godtagbart sätt för att inlämnade förslag skall få delta i tävlingar. Kvalitetsbedömningen utmynnar i ett triangeldrama som i tävlingar består av (a) juryledamöter, (b) tävlingsförslag och (c) en kvalitetsnivå. Fjädermodellen illustrerar denna situation (Fig 2). Förslag som uppfyller kvalitetsnivån går vidare till nästa steg i bedömningsprocessen. Ett projekt som inte är tillräckligt bra blir följaktligen underkänt på grund av sina brister redan i en inledande granskning. Det är särskilt tydligt i öppna tävlingar med många förslag. Juryn tvingas i denna bedömningsituation till en snabb utrensning av tävlingsbidrag. Prövningen görs mot en extern kvalitetsnivå. Projekt är bra eller dåliga i förhållande till en måttstock. Men det är ingen tydlig ”ribba” som förslagen måste klara utan en flytande gräns, en kvalitetsnivå som i tävlingar bestäms av tävlingsprogrammet, tävlingsuppgiftens karaktär och ledamöternas kvalitetsföreställningar. Professionella erfarenheter blir viktiga för att kunna tolka förslagen i relation till kvalitetsnivån. Enbart formella krav på att handlingarna skall ha lämnats in i tid och innehålla föreskrivna dokument kan avgöras på ett entydigt sätt.

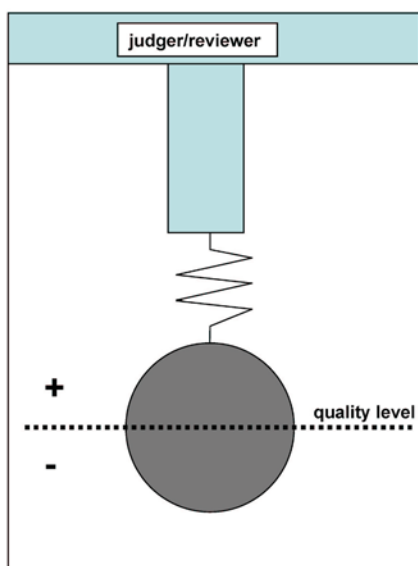


Fig. 2: Fjädermodellen

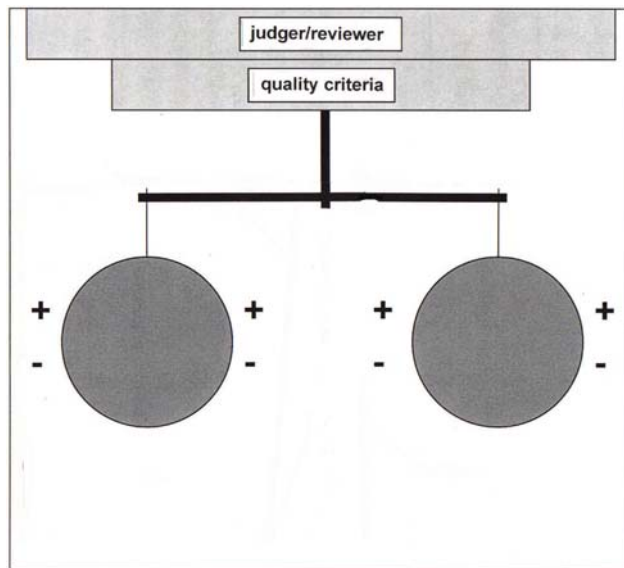


Fig. 3: Balansmodellen

Vilket av förslagen som är bäst av X eller Y utgör den andra kvalitetsfrågan, som måste kunna besvaras på ett säkert sätt i tävlingen. Gestaltning, val och värdering av förslag bildar en *organisk helhet*. I kvalitetsbedömningen ingår att upptäcka och värdera förtjänster, oklarheter och brister i förslagen. Förmågan att leverera trovärdiga råd är ett tecken professionell kompetens. Jämförelsen går ut på att ange hur en lösning är bättre eller sämre än sina konkurrenter och vilket av förslagen som har det bästa helhetsgreppet på uppgiften.

Att kvalitetsbedömningen har ett värderande synsätt är en förutsättning för arkitekturtävlingar. Ett förslag skall pekats ut som bättre än sina konkurrenter. Den intressanta följdfrågan blir vad som styr besluten och hur professionella praktiker går tillväga för att komma fram till trovärdiga ställningstaganden. Varför är X bättre än Y? Kvalitetsfrågan resulterar i en situation som innehåller fem komponenter: (a) juryledamöter, (b) förslag X, (c) förslag Y, (d) kriterier och (e) rangordning. Denna bedömningssituation illustreras i balansmodellen (Fig 3). Det finns minst två alternativa lösningar på samma uppgift. Designkriterierna anger vad som skall jämföras och riktar juryns uppmärksamhet mot aspekter som pekats ut som viktiga i sammanhanget. Vilka frågor som ställs till förslagen, hur dialogen genomförs och lösningar jämförs beror på uppgiftens karaktär. Det traditionella sättet att avgöra konstnärliga prestationer är att använda ett juryförfarande. Rangordningen kommer därmed att spegla kvalitetsuppfattningar hos flera bedömare. Individuella skillnader utjämnas (Rönn, 1996). Juryförfarandet är i sig ett sätt att bidra till ökad likhet i kvalitetsbedömningen.

Typiska skeden i bedömningsprocessen

Det behövs normalt fem jurymöten för att komma fram till en vinnare i arkitekturtävlingar. Juryarbetet är ett sökande efter arkitektoniska kvaliteter. Bedömningen av förslag sker stegvis. Favoriter lyfts fram. Dåliga lösningar sorteras bort. Kvar till slutomgången finns en handfull tävlingsbidrag som juryn ser som goda lösningar. Vinnare blir det förslag som ledamöterna enas kring. Konsensus uppfattas som ett tecken på att juryn hittat den sammantaget bästa helhetslösningen på tävlingsuppgiften.

Juryn består av företrädare för arrangören och arkitekter utsedda av arkitektorganisationen. Arkitektdomarna har i uppgift att beskriva förslagen på ett begripligt sätt för arrangörens ledamöter. Därefter påbörjas gallringen. Varje ledamot väljer ut sina favoriter för vidare prövning. Om det är svårt att enas i slutomgången brukar juryn diskutera favoriterna en gång till. Normalt finner juryn en vinnare bland tävlingsbidragen. Om det sedan är "rätt" vinnare som blivit utsedd kan diskuteras. Men det är i vart fall inte svårt för juryn att bland förslagen hitta en handfull goda lösningar på tävlingsuppgiften. Erfarenheterna från intervjupersonerna är samstämmiga på denna punkt.

Juryns bedömning av tävlingsbidragen sker i en process som har sex typiska steg enligt följande:

- **Inlämningskontroll:** Det första steget är en formell granskning. Juryn börjar bedömningen med att gå igenom inlämnade förslag. Tävlingsbidragen skall ha lämnats in i tid, uppfylla programkraven och vara professionellt utförda. I öppna tävlingar sorteras många förslag bort redan vid denna inledande kontroll.
- **Arbetsordning och instudering:** Det andra steget består i att juryn bestämmer hur arbetet skall läggas upp och börjar bekanta sig med förslagen. Ledamöterna vandrar omkring i lokalen, enskilt eller gruppvis, för att studera de upphängda tävlingsbidragen. Vanligtvis tillsätter juryn arbetsgrupper (utskott) inom sig med uppgift att specialgranska förslagen och förbereda kommande möten. Tävlingsuppgiften avgör behovet av arbetsgrupper och expertstöd. Kostnads kalkyler används i slutbedömningen för att se om det finns några avgörande ekonomiska skillnader mellan de bästa tävlingsbidragen.
- **Urval och preliminär bedömning:** I det tredje skedet gör arkitektdomarna en första kvalitetsbedömning av förslagen, ofta i samråd med tävlingssekreteraren. Det är en professionell granskning som utmynnar i ett urval av förslag som bedöms ha lämpliga lösningar på tävlingsuppgiften. Kvarvarande tävlingsförslag redovisas för juryn i sin helhet. Bedömningen

är preliminär. Ledamöterna kan utan hinder gå tillbaka och återta förslag som sorterats bort.

- **Presentation av intressanta tävlingsbidrag:** Det fjärde steget innebär att arkitektdomarna i juryn gör en saklig beskrivning av tävlingsbidrag som anses ha intressanta svar på tävlingsuppgiften. Därefter sker en värdering av utpekade förslag. Ledamöterna lyfter fram sina speciella favoriter. Arkitektdomarna har ett särskilt pedagogiskt ansvar för att kommentera goda lösningar och påtala brister. Förslagen analyseras genom att juryn "går in i ritningarna" och försöker se lösningarna som en framtida byggd miljö. Det gäller att se kvaliteter bakom grafiskt presentationer av miljöer, vackra illustrationer och befolkade fotomontage. En tätgrupp av förslag börjar nu utkristalliseras i tävlingen.
- **Rangordning:** Det femte skedet går ut på att skilja ut en vinnare i tätgruppen. När juryn kommer till detta möte brukar det finnas ett förslag till rangordning av tävlingsbidragen som tagits fram av arkitektdomarna med ledning av diskussionerna. Kravet på att finna en vinnare leder till att ledamöterna tvingas till värderande ställningstaganden. Ett "skarp läge" uppstår i juryn när ledamöterna avkrävs personliga omdömen. Det finns ingen given slutsegrare. Ett bidrag är sällan överlägset sina konkurrenter på alla punkter. En del detaljer är lättare än andra att avhjälpa. Juryn måste därför väga in hur förslagen kan vidareutvecklas och göra en framtidsinriktad helhetsbedömning. Om det är svårt att enas om vinnare kan en modell över tävlingsområdet tillverkas för att lösa tvisten. Förslagen i tätgruppen lyfts in i modellen. Då brukar juryn se vilket av lösningarna som passar bäst på platsen. Ögat blir beslutsfattare. Ibland kallas experter in för att lämna kompletterande information innan slutsegraren pekas ut.
- **Beslut och arkitekturkritik:** Det sjätte och sista steget i kvalitetsbedömningen innebär att juryn redovisar sina ställningstaganden till arrangören i ett skriftligt utlåtande. Utfallet av tävlingen blir offentligt. Juryn presenterar beslut om vinnare, pristagare och formulerar sin tävlingskritik. Vinnare rekommenderas till det kommande uppdraget. I öppna tävlingar fördelar juryn prissumman på 1:a pris, 2:a pris, 3:e pris och eventuella hedersomnämningen. För inbjudna tävlingar räcker det med att utse vinnare eftersom deltagarna i detta fall får samma ersättning. Juryutlåtandet innehåller två typer av tävlingskritik; dels en allmän kritik av tävlingen, dels en individuell arkitekturkritik av prisbelönade lösningar på tävlings-

uppgiften. Juryn tar ibland upp så många brister i vinnande förslag att valet framstår som förvånande. Kritiken skall emellertid förstås som råd inför ett planerat projekteringsuppdrag. Det är kritikens framtidsblickande funktion som gör att juryn lyfter fram oklarheter hos vinnaren, brister i förslaget som behöver bearbetas i genomförandefasen.

Beskrivningen anger hur bedömningsprocessen *är* organiserad i tävlingen, men också hur bedömningen *bör* läggas upp för att juryn bland förslagen skall finna en vinnare. Kvalitetsbedömningen blir en bedömningspraktik som består av juryledamöter med kvalitetsföreställningar och varierande inlevelseförmåga, tävlingsregler, tävlingsprogram, tävlingsbidrag som redovisar olika principlösningar och en arbetsgång för juryns utvärdering. Bedömningsprocessen är organiserad för att hantera skillnader mellan tävlingsförslagen och osäkerhet i valet. Trots att det finns ett genuint tvivel inbäddat i bedömningen skall juryn enas om en vinnare. Reservationer i juryutlåtanden tyder på tveksamheter, även om orsaken kan spåras tillbaka till oklarheter i tävlingsprogrammet och dess öppet formulerade designkriterier. Oenighet i juryn riskerar att genomförandet av tävlingen uteblir, vilket förstärker kravet på konsensus i valet av en bästa lösning på tävlingsuppgiften.

Beslut kontra bedömning

Det var i en fallstudie som Charlotte Svensson (2008, 2009) upptäckte att ledamöterna i juryn använde sig av olika strategier för att komma fram till en vinnare. Arrangörens företrädare såg valet som en rationell beslutsprocess. Deras argumentation gick ut på att identifiera skillnader mellan tävlingsförslagen i avsikt att få fram beslutsalternativ som juryn kunde ta ställning till för att komma vidare i processen. Det var ett sätt att söka svar på kvalitetsfrågor som utnyttjades av erfarna beslutsfattare i juryn, personer som var vana att ta ställning till alternativ vid samhällsbyggnadskontor. En informant redovisar denna kvalitetsuppfattning så här:

Byråkrater och politiker i juryn tror ofta att det handlar om ren mötesverksamhet, att de skall få ett problem presenterat för sig och sedan fatta beslut om vilket projekt som skall vinna. Tävlingssekreterare i Norge, intervju 2005

Rationalitet är förbundet med nytta och effektivitet (March, 1994; Bazerman, 2006). Den rationella beslutsprocessen beskrivs av Bazerman som en modell med ett antal definierade steg, som grund för ett medvetet beslutsfattande. Tillvägagångssättet antas utmynna i rationella val trots att informationsinhämtningen måste förenklas och aldrig kan bli fullständig. Rationalitet betyder i detta fall en beslutsprocess som på ett effektivt sätt leder till det

fördelaktigaste resultatet. Fokus ligger på metoden, hur beslutsfattare bör gå tillväga för att uppnå största möjliga nytta. Den rationella beslutsmodellen har en arbetsgång med sex steg enligt följande;

- Definiera problemet;
- Identifiera beslutskriterier;
- Vikta kriterierna;
- Ta fram beslutsalternativ;
- Gradera alternativen med hänsyn till respektive kriterium;
- Välj det fördelaktigaste beslutsalternativet;

Bazermans modell beskriver hur offentliga verksamheter jämför anbud vid upphandling av tjänster. Kvalitet, funktion och pris är vanliga beslutskriterier som brukar viktas till 25%, 25% och 50%. Granskningen av anbuden uttrycks i siffrvärden. Den som får högsta totalpoäng vinner upphandlingen. Poängsättningen ger en illusion av saklighet och rättvisa⁵. En orsak till att offentliga uppdragsgivare använder den rationella beslutsmodellen vid upphandlingen av tjänster är att siffror förmedlar en bild av objektivitet. Det blir lättare att försvara sig i rätten mot klagomål från företag som anser sig blivit felaktigt behandlade.

Men enligt min mening är den rationella beslutsmodellen olämplig att lägga till grund för valet av vinnare i arkitekturtävlingar. Modellen löser inte juryns problem utan leder in i en återvändsgränd. Handböckerna av Fred Nashed (2005) och Charles Nelson (2006) om kvalitet i arkitektur ger inget praktiskt stöd när uppgiften är att finna en bästa lösning. Arkitekturtävlingar har ett kreativt moment som undgår den rationella beslutsmodellen. Beslutsalternativen är okända för juryn när tävlingar lyses ut. Gestaltungsprinciperna kan beskrivas och kategoriseras först sedan juryn fått del av arkitekternas förslag. På motsvarande sätt måste de öppna designkriterier, som anges i tävlingsprogrammet och som styr juryns utvärdering av tävlingsförslagen, preciseras i efterhand med hänsyn till inlämnade lösningar.

Gestaltungsproblemen kan inte förstås fristående från sina rumliga sammanhang. Det går inte att räkna sig fram till en bästa helhetslösning. Alla sådana försök missar målet. Däremot kan kompetenta juryledamöter med gott omdöme ange på vilket sätt som förslag i en tävling är bättre eller sämre för arrangören utifrån tävlingsprogrammet. Dessa svar på tävlingsfrågan växer fram under bedömningsprocessen via ett dialogbaserat juryarbete.

Den arkitekturkritiska metod, som Svensson såg i fallen, användes av arkitekterna i juryn och representerar en speciell bedömarkompetens. Det är

⁵ Anders Lunander och Arne Andersson visar i rapporten *Metoder vid utvärdering av pris och kvalitet i offentlig upphandling* på ett övertygande sätt hur matematiska utvärderingsmodeller styr utfallet av anbudsvärderingar. Med samma poängsättning av pris och kvalitet erhålls olika anbudsvinnare beroende på val av matematisk modell. Att identifiera bästa anbud med stöd av poäng och siffrvärden ger därmed en falsk bild av objektivitet.

en kompetens som förvärfvas genom övning och som förmedlas genom arkitekturkritik. Dels genom kritik av elevförslag i grundutbildningen, dels via kritik från kollegor i den professionella praktiken på arkitektkontor, dels via självkritik vid det egna ritbordet och dels via pressen som arkitekturkritiska texter och publiceringar av projekt (Attoe, 1978; Thau, 1994; Lundequist 2002; Johansson, 2002). En informant beskriver det arkitekturkritiska tillvägagångssättet så här:

För mej har alltid arkitekturens bedömningsfrågor varit viktiga. Juryns medlemmar - i synnerhet de professionella arkitektdomarna - bör ha förståelse för och erfarenhet av arkitekturkritik. Den som professionellt uttalar sig om arkitektur har ett ansvar för bedömningen. Arkitekturkritik är ett sätt att komma närmare frågan om arkitekturens väsen. En utvecklad arkitekturkritik ställer krav på teoretisk bakgrund, som utgångspunkt för sättet att se på och bedöma arkitektur. Det är därför som jag menar att arkitekturkritik är av central betydelse för juryns värdering av tävlingsförslagen. Arkitekt, tidigare generaldirektör i Finland, intervju svar 2006.

Nils Ole Lund (1994) ser arkitekturkritiken som en brygga mellan forskning och praktik. Kritikens uppgift beskrivs så här:

Kritikens huvudfunktion är att redogöra för de värden och val, som ligger gömda i arkitekturverkets tillblivelse. De eventuella omdömen som fälls måste grunda sig i förhållandet mellan intensioner och resultat, och i förhållandet mellan verket och det sammanhang som byggnaden placeras i. Sammanhanget gäller både traditionen och den fysiska omgivningen. Kritikens uppgift är att göra arkitekturverket debatterbart ... Lund, 1994, s 46-47.

Wayne Attoe (1978) påpekar att kritiken är en framtidsorienterad verksamhet av central betydelse, både för utbildningen arkitekter i designstudios och den professionella praktiken. Innehållet i kritiken beskrivs så här:

Criticism is broadly concerned with evaluating, interpreting and describing... Normative criticism has its basis a doctrine, system, type or measure. Normative criticism depends upon our believing in something (norms) outside the environment under scrutiny and assessing the environment... Interpretive criticism is impressionistic, evocative or advocatory in character... Descriptive criticism either depict (pictures) physical phenomena, recounts pertinent events in the life of the designer, tells us the historical context of the design process and construction... , or details the design process itself. Attoe, 1978, s 8-10.

Kritikens roll i arkitekturen kan, enligt min mening, förklara skillnaden mellan juryledamöternas sätt att bedöma förslagen i Svenssons studie. För arkitekterna ingick kritiken av tävlingsbidragen i vidare sammanhang. Deras syfte var att klargöra *tävlingsproblematiken*. Tävlingsbidragen användes som *medel*

för att generera nya insikter om tävlingsuppgiften och dess gestaltningsproblem. Skillnaden i fokus hos juryns ledamöter kan illustreras i följande figur, som visar två olika strategier för att utse vinnare.

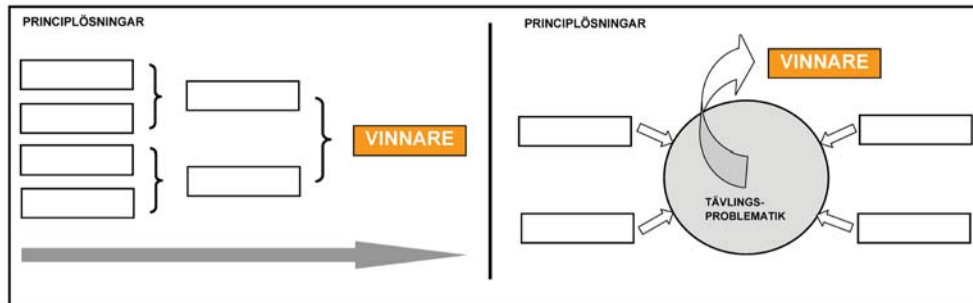


Fig 4. Strategier för val av vinnare.

Figuren är ett försök att grafiskt belysa grundtanken bakom den rationella beslutsmodellen och den arkitekturkritiska arbetsmetoden. Strategin i det rationella perspektivet går ut på att skapa en beslutssituation med beslutsalternativ som ställs mot varandra. Alternativen kan poängsättas utifrån kriterier som tillskrivs mätbarhet för att uppfylla formella krav på objektivitet, saktighet och lika behandling. Juryns handlingsutrymme minimeras. Beslutsprocessen drivs fram genom en fortlöpande utslagning av förslag. Öppna arkitekturtävlingar med många förslag har ett liknande förlopp i början fram tills dess att en handfull intressanta bidrag återstår. Det är i slutbedömningen som skillnaden blir tydlig i sättet att peka ut vinnare.

Den arkitekturkritiska arbetsmetoden skapar förståelse för tävlingsuppgiftens komplexitet och bidrar till fördjupad kunskap. Juryn försöker tolka, beskriva och jämföra olika utformningsprinciper. Fokus i slutbedömningen ligger inte längre på utgallring utan på tävlingsproblematiken. Den bästa lösningen visar sig för juryn när tävlingsuppgiften och dess gestaltningsproblem blivit klargjorda. Avgörandet ligger i synbilden. Juryledamöterna ser att ett förslag passar bättre på platsen än sina konkurrenter. Det vinnande tävlingsförslagets "pop up quality" är svaret på "wicked problems".

I stället för att så snabbt som möjligt påbörja bortsorteringen av förslag, som en väg att komma fram till en hanterbar beslutssituation där två alternativ kan ställas mot varandra, vill jurymedlemmar som arbetar enligt den arkitekturkritiska arbetsmetoden hålla kvar intressanta förslag så länge som möjligt i tävlingar. Projekten blir kunskapsmedel i en läroprocess. Juryns förståelse för tävlingsproblematiken utvecklas genom att ledamöterna lever sig in i förslagen. Lösningarna bidrar till att kasta ett förklarande ljus över tävlingsuppgiften. Förtjänster, brister och oklarheter i förslagen synliggörs. Det inledningsvis nyfikna och positiva mötet med förslagen byts efterhand i en kritisk attityd, som en effekt av kunskapsutvecklingen. Ett behov av fördjup-

ade analys uppstår nu bland juryledamöterna. Därav skillnaden i fokus.

De två strategier som Svensson upptäckte fanns dolda i mötesanteckningar, data som samlats in via direkt observation av juryns arbete. Den teoretiska bearbetningen väckte frågor om hur valet av vinnare kunde förstås och förklaras som besluts- och bedömningsprocess. Jurymedlemmarna arbetade utifrån sina positioner som erfarna beslutsfattare, kommunala tjänstemän och verksamhetsföreträdare respektive praktiserande arkitekter med gestaltungs- och bedömarkompetens. Tidspresen förstärkte skillnader i jurymedlemmarnas sätt att värdera alternativen. Det är en förklaring till att de parallella strategierna blev tydliga först i slutet av juryarbetet. Trots skillnader kom dock juryn fram till ett enstämmigt val av förstapristagare, vilket understyrker hur starkt kravet på konsensus är i arkitekturtävlingar.

Referenser

- Andersson, A. Lunander, A (2004) *Metoder vid utvärdering av pris och kvalitet i offentlig upphandling. En inventering och analys av utvärderingsmodeller inom offentlig upphandling*. Stockholm: Konkurrensverket.
- Attoe, W. (1978) *Architecture and Critical Imagination*, Chichester, New York, Brisbane, Toronto: John Wiley & Sons.
- Bazerman, M. H. (2006) *Judgment in managerial decision-making*, New York: Wiley.
- Cross, N (Ed.) (1984) *Developments in Design Methodology*, Chichester: J. Wiley & Sons.
- The Danish Association of Consulting Engineers, F.R.I. (1988) *F.R.I-Survey of Architectural and Consulting Engineering Service 1997: Statistical Analyses related to the EU Service Directive*. Copenhagen: March 1998.
- Drake, J. (1979) "The Primary Generator and the Design Process", *Design Studies*, No 1.
- Cold, B. (1989) "Om kvalitet i arkitektur", *Tidskrift för arkitekturforskning*, No 1-2.
- Horst, R. & Webber, M. (1973) "Dilemmas in a General Theory of Planning". Återtryckt i Cross (Ed.) (1984) *Developments in Design Methodology*, Chichester: J. Wiley & Sons, Chichester.
- Johansson, R. (2005). "Arkitekturkritik i dagspressen" i Johansson, R. Rönn, M. Werner, I-B. (Red.) (2005) *Om kvalitet i arkitektur*. Stockholm: TRITA-ARK-Forskningspublikationer 2005:1, KTH.
- Kazemian, R., Rönn, M. & Svensson, C. (2005) *Jämförande analys av arkitektävlingar: erfarenheter från tre nordiska länder*, Stockholm: TRITA-ARK-Forskningspublikationer 2005:3, KTH.

- Kazemian, R. Rönn, M. och Svensson, C. (2007). *Arkitekturtävlingar – Erfarenheter från Finland, Lettland*: Axl Books.
- Lund, N-O. (1994) "Arkitekturkritik og Tradition", *Nordisk Arkitekturforskning*, No 2.
- Lundequist, J. (2002) "Kritik som kunskapsform" i *Arkitekturkritik – arkitekturmuseets årsbok 2002*. Stockholm: Arkitekturmuseet.
- March, J. G. (1994) *A primer on decision making*, New York: The Free Press.
- Montgomery, H., Hemlin, S. & Johansson, U.-S. (1990) *Professorstillsättningar i arkitekturämnen, På vilka grunder sker besluten?* Stockholm: Byggforskningsrådets vetenskapliga forskningsnämnd (BVN), Statens råd för Byggnadsforskning.
- Nasar, J.L. (1999) *Design by Competition. Making Design Competition work*. USA: Cambridge University Press
- Nashed, F. (2005) *Architectural Quality Control, An Illustrated Guide*. USA: McGraw-Hill.
- Nelson, C. (2006) *Managing Quality in Architecture. A Handbook for Creators of the Built Environment*. Oxford; Architectural Press (Elsevier).
- Rönn, M. (1996) "Award-winning industrial architecture", *Nordic Journals of Architectural Research*, No 1.
- Rönn, M. (2005) "Att bedöma arkitektonisk kvalitet – hur utses prisvinnare" i Johansson, R. Rönn, M. Werner, I-B. (Red.) *Om kvalitet i arkitektur*. Stockholm: TRITA-ARK-Forskningspublikationer 2005:1, KTH.
- Rönn, M. (2007) "Att kvalitetsbedöma arkitekturprojekt" i Strannegård, L. (Red) *Den omätbara kvaliteten*, Norge: Nordstedts Akademiska Förlag.
- Rönn, M (2009) "Arkitekturtävlingen som politik och bedömningspraktik" i Adolfsson, P & Solli, R. (Red) *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*, Ungern: Studentlitteratur.
- Kreiner, K. (2009) "Architectural Competitions – Empirical Observations and Strategic Implications for Architectural Firms", *Nordic Journal of Architectural Research*, No 2/3.
- Kähler, G. (Ed, 2001) *Status Report on Building Culture in Germany. Initial Situation and Recommendations*, Berlin: German Ministry for Transport, Building and Housing.
- Strong, J. (1996) *Winning by Design: Architectural Competitions*, Oxford: Butterworth Architecture.
- Svensson, C. (2006) "Användandet av grundkriterier i arkitektävlingar" i Rönn, M. Tornberg, E. Svensson, C. (Red.) *Arkitektävlingar, Gestaltungsprogram och arkitektonisk kvalitet*. Stockholm: TRITA-ARK-Forskningspublikationer 2006:1. KTH.
- Svensson, C. (2008) *Arkitektävlingar, om konsten att finna en vinnare*, Stockholm: TRITA-ARK Akademisk avhandling 2008:3. KTH.

- Svensson, C (2009) "Speaking of Architecture. A study of the Jury's Assessment in an invited Competition", *Nordic Journal of Architectural Research*, No 2/3.
- Thau, C. (1994) "Arkitekturens kriser og kritikens normer – mellem socialæstetik, bildestorm og selvfordybelse. Kritikens normer i en foranderlig verden", *Nordisk Arkitekturforskning*, Nr 2.
- Wynne, G. G. (1981) *Winning Designs: The Competitions Renaissance*, New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.): Transaction Books.

Intervjuer

- Anonym informant, arkitekt och projektledare vid statlig byggherre i Norge.
- Baalsrud Gaute, arkitekt och tävlingssekreterare vid NAL, Norge.
- Beite Kjell, praktiserade arkitekt, Norge.
- Christansen Jan, stadsarkitekt i Köpenhamn, Danmark.
- Deichmann Flemming, arkitekt och tävlingssekreterare vid AA, Danmark.
- Hansen, Lars Ole, byggherre representant och entreprenadjurist, Danmark.
- Holm Birgitta, praktiserande arkitekt, Sverige.
- Huotelin Paula, arkitekt och tävlingssekreterare vid SAFA, Finland
- Jussi Murole, praktiserande arkitekt, Finland.
- Kallstenius Per, stadsarkitekt i Stockholm, Sverige
- Mäkinen Matti K., arkitekt, professor och f d generaldirektör för Byggnadsstyrelsen i Finland.
- Nordberg Thomas, arkitekt och tävlingssekreterare, SA, Sverige
- Pakkala Pekka, arkitekt vid stadsbyggnadskontoret i Helsingfors, Finland
- Pekkarinen-Kanerva Pirjo, arkitekt och tävlingsredaktör vid SAFA, Finland
- Rygh Per, arkitekt och tävlingssekreterare vid NAL, Norge.
- Sundman Mikael, arkitekt vid stadsbyggnadskontoret i Helsingfors, Finland
- Teemu Kurkela, praktiserande arkitekt, Finland.
- Wadelius Christer, arkitekt och f d generaldirektör för Byggnadsstyrelsen i Sverige.

Building a Public Brand The Internal Brand Building Process and the Brand Team

Åsa Wallström^{1a}), Anne Engström^b), Maria Ek Styvén^c),
Esmail Salehi-Sangari^d) and Henrik Blomgren^e)

Abstract

While branding strategies traditionally have been applied most extensively by profit driven businesses, brands are now also viewed as powerful tools for public organizations. More and more cities are using city branding to position themselves. A local government can for example develop city brands to attract and retain a growing number of inhabitants, businesses and visitors. Previous research shows that city brands can learn from existing knowledge in the area of corporate branding. Even though planning can be seen as one of the most important aspects in building a brand, research on internal brand building, (i.e., the activities that occur before the brand is implemented) and on the people involved in this process, is still scarce. The purpose of this study was to explore the internal corporate brand building process of a city brand and identify the brand team. An illustrative case of the internal brand building process for a city brand, which was initiated by a Swedish local government, was selected. Findings show that the three stages in the internal brand building process (i.e., brand audit, brand identity, and brand position statements) could be identified. However, results show that the repositioning of the city brand had to be done stepwise and the internal brand building process, including all three stages, was repeated already after five years. Findings indicate that internal as well as external members were included in the brand team. The Head of Development at the local government was found to be the central individual of the brand team, i.e., the brand champion.

Introduction

The need to differentiate cities from each other has been recognized for quite a long time. However, a city does not suddenly acquire a new identity thanks

¹ a), b), c) and d) Div of Industrial Marketing, e-Commerce and Logistics Luleå University of Technology, Sweden

d) and e) Dept of Industrial Economics and Management (INDEK) Royal Institute of Technology (KTH), Sweden

to a slogan or a memorable logo. Though slogans and logos might be useful, they do not in themselves constitute a strategy (Kavaratzis & Ashworth, 2005). City brands are more and more regarded as an effective tool for cities to improve their positioning and to distinguish themselves. Local governments can develop city brands to attract and retain inhabitants, businesses and visitors. But, for cities the concept of branding is not always well understood or effectively applied (Hankinson, 2001).

The introduction of corporate branding concepts has however significantly contributed to the development of theories focusing on city branding (Ashworth & Kavaratzis, 2009). Corporate branding i.e., the way in which an organization communicates its identity (Kay, 2006), share many similarities and is relevant for studies focusing on city brands (Balmer & Gray, 2003; Kavaratzis, 2004; Hankinson, 2007; Ashworth & Kavaratzis, 2009). The corporate brand is supposed to integrate all of a company's strategic elements into a single formula for long-term success. However, building a corporate brand is a challenge due to its special characteristics, several of which are the same as the characteristics of city brands. For example, both corporate and city brands have a high level of intangibility and complexity, address multiple shareholders, deal with multiple identities, and need to take social responsibility into account (Kavaratzis, 2004).

One of the most important aspects of building a brand is the planning before the implementation, i.e., the internal brand building process (Einwiller & Will, 2002). Persons involved in the brand building process constitute the brand team (e.g., Harris & de Chernatony, 2001) and the person responsible for the brand is often referred to as the brand champion (e.g., Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 1999). Based on previous research, Kavaratzis and Ashworth (2005) state that there is a gap in the literature with regard to the branding process of cities, in particular real case studies is lacking. The purpose of this study is to explore the internal brand building process for a city brand and identify the brand team involved.

In this study the internal brand building process refers to the activities that take place before the brand's actual implementation. This paper contributes to the understanding of city branding by applying a framework from corporate branding literature to the development of a city brand, and illustrating this empirically with a recent case.

The rest of this paper is structured in the following way. The next section presents the theoretical framework, and then describes the selected research method. We then present and analyze the empirical findings. Conclusions are drawn and managerial implications are provided. Finally, limitations of the study are highlighted along with suggestions for further research.

Internal brand building- from a theoretical perspective

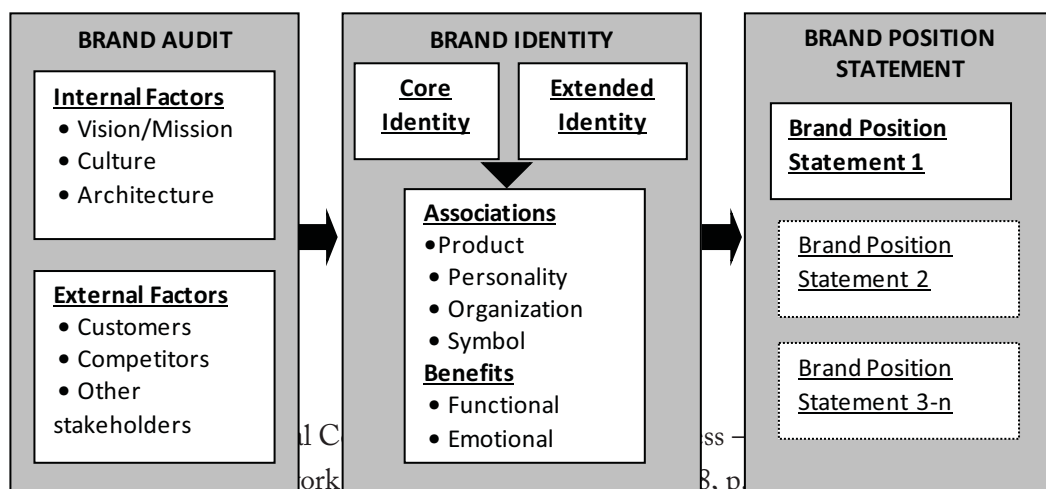
As noted earlier, previous researchers suggest that theories related to corpo-

rate brand building can be applied to city branding. Hence, this study will be based on theoretical frameworks developed for internal brand building of corporate service brands (e.g., Karlsson, 2006; Karlsson et al., 2008; Wallström et al., 2008).

The Internal Brand Building Process

Previous research (e.g., Aaker, 1996; de Chernatony, 2001; Keller, 2003; Knox & Bickerton, 2003) propose a structured approach to branding and describe the brand building process in terms of sequential stages. Researchers describing the brand building process are not consistent in their terminology or exact number of stages in the internal corporate brand building process. However, three key steps can be identified: brand audit, brand identity, and brand position statement. These stages refer to the planning of the brand and precede implementation of the brand.

The first step of the internal corporate brand building process is the *brand audit* (Aaker, 1996; de Chernatony, 2001), which considers internal and external factors (Figure 1). Researchers frequently discuss three internal factors, i.e., vision/mission, organizational culture (de Chernatony, 2001; Knox & Bickerton, 2003) and brand architecture (Aaker, 2004; Uggla, 2006; Urde, 2003). External factors, or actors, that influence the brand building process, and therefore should be considered in the brand audit, are customers and competitors (Aaker, 1996; Ries & Trout, 2001). In addition, other stakeholders could be included, bearing in mind that the corporate brand is aimed at multiple stakeholders (Balmer & Gray, 2003; de Chernatony, 2001). The brand audit enables the organization to understand the context in which the corporate brand is built.



The next step in the brand building process concerns *brand identity*, which will be influenced by the factors analyzed in the brand audit (de Chernatony,

2001; Knox & Bickerton, 2003). Brand identity, which is defined as how the organization wants the brand to be perceived, consists of a core identity and an extended identity (Aaker, 1996). The core identity corresponds to the timeless essence of the brand, while the extended identity holds associations that add completeness to the brand (Aaker, 1996). The central task is to manage the brand by creating meaningful associations (Kay, 2006), which can be related to a product, personality, the organization, or a symbol (Aaker, 1996). Thus, in this study, brand personality is viewed as an integrated part of brand identity. The brand must also be able to deliver functional and/or emotional benefits which should create value for the customer (Knox & Bickerton, 2003).

The parts of the brand identity that the organization emphasizes and selects for active communication create the foundation of the *brand position statement*, i.e., the final step of the internal brand building process (Aaker, 1996; Urde, 2003). The brand position statement articulates how the organization wants its corporate brand to be perceived by external stakeholders and/or employees. Though a brand is suggested to have only a few associations/values (Ries & Trout, 2001), a company may well have several position statements, provided that these are not contradictory (Aaker, 1996; Keller, 2003).

The Brand Team

Another important aspect of building a brand is the brand team, “comprising of those people responsible for designing and developing the brand strategy” (Harris & de Chernatony, 2001, p.446). Despite the importance of the people involved in building the brand, reviewed literature indicates a lack of research on the structure of the brand team and on the roles of its members (Veloutsou & Panigyrakis, 2001). Concerning the structure of the brand team, Veloutsou and Panigyrakis (2001) found that the roles and responsibilities of group members were seldom clearly defined. These authors divide the brand team into four subgroups: 1) the core brand team; 2) supporters; 3) facilitators; and 4) incidentals. While the core brand team consists of developers and implementators who direct the team, such as the brand manager, supporters include consultants, top management, or R&D, who assist the core team with crucial resources and services. Like supporters, the facilitators provide services for the team, but have a limited and more occasional role. The fourth subgroup, the incidentals, are extended team members who occasionally join the group for certain tasks but seldom interact with members of the team.

Previous research suggests that the brand team should consist of both internal and external members. Internally, product/brand manager, members from research and development, production, marketing, sales, top management, personnel, and finance could be part of the brand team. External brand team members could involve, for example, people from the distribution channels,

marketing research agencies, public relations agencies, consultants, advertising agencies, promotional agencies and legal advisers (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Harris & de Chernatony, 2001; Veloutsou & Panigyrakis, 2001).

In building the corporate brand, several researchers (e.g., Balmer & Gray, 2003; Knox & Bickerton, 2003) stress the importance of including senior management in the brand team. Usually, when companies build a corporate brand, the CEO or another senior executive is the brand champion; i.e., the person having primary responsibility for the brand team, and for creating a coordinated brand strategy (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Knox & Bickerton, 2003). Having the CEO responsible for the corporate brand could, however, present some obstacles since the CEO usually has multiple responsibilities, which can make it difficult to concentrate on building and protecting the brand (Aaker, 1996). Veloutsou and Panigyrakis (2001) identified the brand manager as the most important member of the brand team. In line with this, Aaker (1996) suggests that one person should be in charge of building the brand and creating a brand identity.

While having a brand champion is important, the main work in building the corporate brand is carried out by a brand team (Aaker, 1996; de Chernatony, 2001; Harris & de Chernatony, 2001). The person responsible for building the brand is the coordinator and central transmitter of information for the brand. But this person also should delegate work and assist other members in developing the brand. Therefore, assigning clear roles to the brand team increases the efficiency of the work of the brand champion (Veloutsou & Panigyrakis, 2001).

Methodology

Due to the lack of previous research, a qualitative research approach, involving a case study, was adopted. Case studies are beneficial in revealing complex issues and improving the understanding of a new area (Miles & Huberman, 1994). In order to gain access to relevant data about the studied phenomenon, purposive sampling was applied. The case was selected primarily due to relevance and access (Potter, 1996). The aim was to select an illustrative case of an internal brand building process, for a city brand, initiated by a Swedish local government. Thus, the purpose was not to generalize the findings. The mid-sized Swedish municipality Luleå, which had a vision of creating a new brand image, was selected. With the ongoing project "Ett förnyat Luleå" ("A renewed Luleå"), the municipality, with its businesses and industries, aims to reposition the city brand in order to attract new residents and businesses (www.ettfornyatlulea.se).

Data were collected through a semi-structured personal interview with the person in charge of the city brand "Ett förnyat Luleå"; i.e., the Head of De-

velopment at Luleå Municipality. Pre-study contacts with the Head of Information and IT office at the local government, pointed out the Head of Development to be the person responsible for, and leading, the brand building of Luleå. An interview guide with open-ended questions was developed based on the study's purpose and the conceptual framework. To improve the validity and reliability of the study (Yin, 2003), the interview guide was pre-tested on two managers, knowledgeable in the area of branding. The interview was recorded and notes were written after the interview. Additional sources such as internal documentation, the municipality's web site (www.lulea.se), other related sites (www.ettfornyatlulea.se; www.flytthem.nu), and articles were used to collect empirical data. Data reduction, data display, and conclusion drawing (Miles & Huberman, 1994) based on the theoretical framework have been applied in the data analysis.

Results

Introduction

The politicians of the city Luleå almost unanimously accepted "Luleå Vision 2010" in April, 2000. The aim was to create a dynamic regional centre, supporting growth on a foundation of high development standards, a good business climate and extensive co-operation between the university, trade and industry and the town (www.lulea.se). According to the respondent, the vision and, in particular, its clearly stated goal of increasing the population to 80.000 inhabitants by year 2010, was the starting point for the work with the internal brand building process for the city brand Luleå. When re-organizing the local government in 2000, a department responsible for development, making the marketing of Luleå one of its main areas, was established. The respondent emphasized that although the new entity was a department at the local authority, the task was not to promote the local government's organization and operations, but to market the city of Luleå.

In 2000 Luleå was highly associated with its steel industry and its hockey team; the city was often described by using words such as "masculine" and "inflexible." The objective was to remove some of these old associations and to reposition the Luleå city brand. After having conducted a brand audit and determined a brand identity, the brand position statement was articulated as "Sveriges nordligaste metropol" (The Northernmost Metropolis in Sweden). According to the respondent, a period of five years of well thought out investments, founded on this brand position, followed. For example, the local government financially supported a number of cultural events, facilitated the establishment of open-air cafeterias and initiated a network of organizers of various cultural activities. In 2005 and 2006, the Head of Development received more and more positive feedback from citizens and visitors. They com-

monly emphasized that Luleå had “changed”. This feedback was the starting point for a new brand audit, a new brand identity, which resulted in a new brand position statement, i.e., “Ett förnyat Luleå”.

The Internal Brand Building Process

Based on a review of previous research (e.g., Aaker, 1996; de Chernatony & Segal-Horn, 2003; Keller, 2003) three steps were identified in the internal corporate brand building process: brand audit, brand identity, and brand position statement. Findings from this study support the three steps identified in the conceptual framework. However, we can also see a loop where the internal brand building process for Luleå City started from the beginning once again about five years after the first brand position statement was implemented and feedback was received. The internal brand building process then re-started and a new brand position statement was developed as illustrated in figure 2.

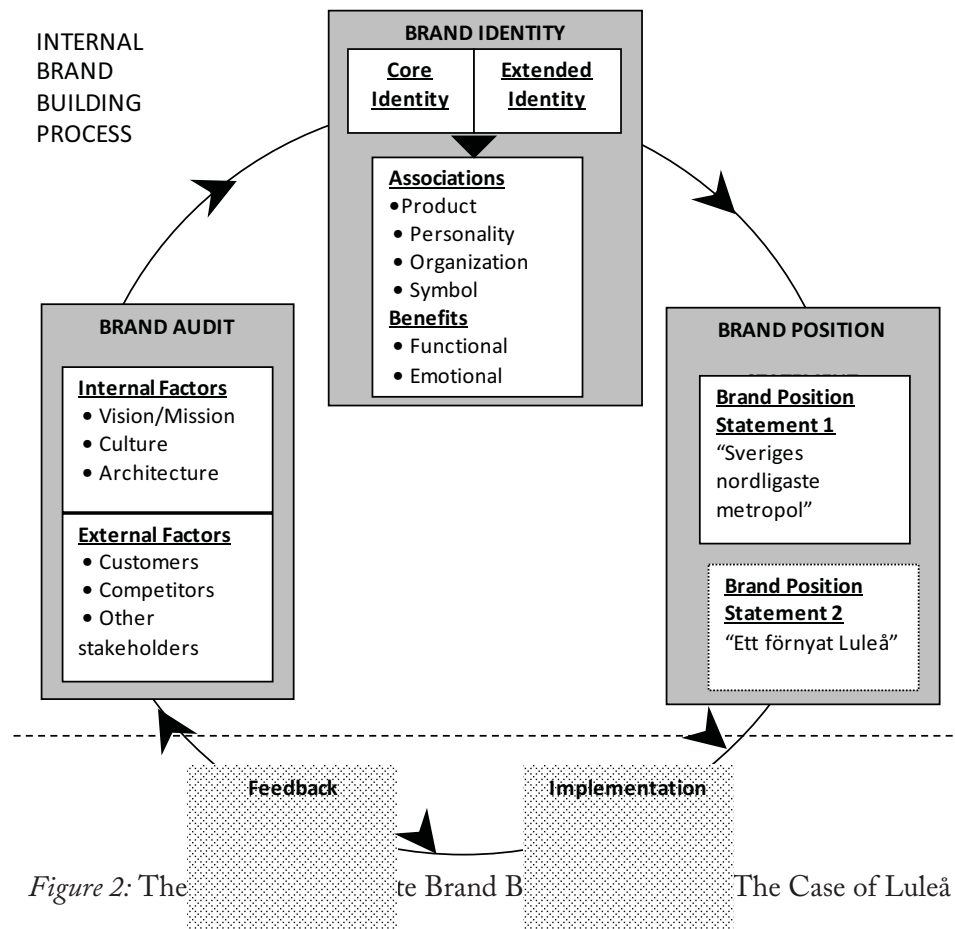


Figure 2: The Internal Brand Building Process – The Case of Luleå

Results show that brand audits were conducted to understand the context in

which the brand for Luleå city was built. The internal factors included in the conceptual framework, i.e., vision/mission, organizational culture and brand architecture (e.g., Aaker, 1996; de Chernatony, 2001; Knox & Bickerton, 2003; Urde, 2003) were considered in the brand audit in the studied case. The vision had a significant impact on the development of the city brand due to the stated goal of increasing the number of residents in Luleå. According to the respondent, the development of Luleå as a brand was considered to be a critical factor in reaching this goal. The Head of Development stressed the importance of the organizational culture. It was difficult to reach out to all 7500 local government employees with the vision and the justification of using city branding to increase the population. In addition, not all politicians consider population growth to be highly important. In line with previous research (e.g., de Chernatony & Segal-Horn, 2003), the Head of Development perceived that convincing employees in the municipality to communicate according to reposition the city's identity (i.e., Luleå as an attractive city where change is possible and freedom of choice important) was a challenge. As to brand architecture, an internal discussion has been ongoing about what Luleå, as a brand, stands for and whether it includes any sub-brands. According to the respondent, Luleå could, as a city brand, be seen as an overarching brand. However, Luleå is represented by other brands such as the Municipality of Luleå, Luleå University of Technology, Luleå Hockey as well as other companies and citizens in Luleå. He pointed out that there is a strong relationship among these different brands, and summarized that: "the more successful each organization is, the better it is for Luleå city brand as a whole."

Concerning external factors, both customers and competitors (Aaker, 1996; de Chernatony, 2001; Knox & Bickerton, 2003; Ries & Trout, 2001) were included in the brand audit. Customers correspond to, in this context, companies and citizens. A special focus was on potential residents, especially people between the ages of 18 and 34. The reason for singling out this age category that statistics had shown that this group represents more than 70% of all moving into, or out of, Luleå. With respect to competitors, cities in the North of Sweden were analyzed in the brand audit. The two neighbour cities of Boden and Piteå were not seen as competitors since there is an "exchange" of people between the cities. Residents of one city can commute to their work in the neighboring city. Instead, the two other university cities in the northern part of Sweden, Umeå and Sundsvall, were identified as the main competitors with respect to attracting new inhabitants and businesses. Other stakeholders (e.g., partners from industry and the university) were pointed out as important for the building of Luleå as a city brand.

Brand Identity

The next step in the corporate brand building process is to determine the

brand's identity (Aaker, 1996; de Chernatony, 2001; Knox & Bickerton, 2003; Urde, 2003). Concerning the brand identity for the repositioning of Luleå, the benefits selected for Luleå's core identity were a positive and attractive city. According to the respondent, this core identity corresponds to values such as "change is possible" and "freedom of choice," which could be regarded as part of Luleå's extended identity, i.e., associations that add texture and completeness to the city brand (Aaker, 1996).

Interestingly, the efforts of repositioning Luleå city did not only involve the establishment of a new brand identity; it was also very much concerned with removing the old associations of being a masculine, inflexible, steel city. Ways of removing these associations consisted of shifting attention from companies and organizations to people and events especially in the second loop of the internal brand building process. Instead of highlighting the large steel company, the Norrbotten Wing (F21), or the university, when describing Luleå the focus shifted to showing events and innovative people who were driving change. This is also pointed out on the website for "Ett förnyat Luleå" (www.ettfornyatlulea.se) with statements such as: "Renewal of Luleå is driven by people, citizens of Luleå, who have taken the initiative and who change our city in different ways." The shift towards highlighting people was also manifested through an ad campaign, which showed examples of people who were perceived as drivers of change. The response to this campaign was strong; some people were positive while others wondered what was going on.

In classifying the associations used for the core and extended identity, Aaker (1996) uses the perspectives of product, organization, personality, and symbol. In this case, personality associations dominated. A brand should deliver functional and emotional benefits to the customer (Aaker, 1996; de Chernatony, 2001; Knox & Bickerton, 2003). In the first round, the emphasis was on emotional values. At the launch of Vision 2010 and establishment of the Development Department, values such as pulse, activities, events and summer-theme were chiseled out. As functional benefits, housing and job opportunities were highlighted. In the second loop of the internal brand building process, the emotional benefits involve a belief in the possibility of change and in freedom of choice in Luleå.

Brand Position Statement(s)

The result of the first two stages in the internal corporate brand building process leads to the development of brand position statement(s) (de Chernatony & Segal-Horn, 2003; Harris & de Chernatony, 2001; Keller, 2003). The brand position statements for Luleå city were based on the brand identity, as suggested by Aaker (1996). Both the first position statement (i.e., "Sveriges nordligaste metropol") and the second statement (i.e. "Ett förnyat Luleå") were concise and mentioned mainly emotional values. However, people had

very different pictures of what “Ett förnyat Luleå” represented in the second brand position statement. Therefore, the respondent aimed to explain and describe “Ett förnyat Luleå” with reference to certain events (e.g., the steel-company SSAB’s high-tech investments, the production of music by young people in Luleå, the city festival) as well as to specific individuals (e.g., a young innovative CEO, an opera singer, a basketball player). As an important part of that effort, a film about Luleå was made and shown on the internet (www.ettfornyatlulea.se).

The Brand Team

Regarding responsibilities in the brand team, findings from this study show that the Head of Development was the central member in the brand team, i.e., the brand champion. The corporate brand literature identifies the CEO as the person responsible for the corporate brand (e.g., Knox & Bickerton, 2003). Findings in this case indicates that the head of the local authority (i.e., in this case, the equivalent of a CEO) had the formal responsibility, but the Head of Development led the brand team and acted as the brand’s primary advocate.

Internally, there was no formalized group working with the brand of Luleå. Instead the Head of Development raised questions about common strategies and policies in different meetings on management level at the local authority. Still, the brand team always extended beyond the Development Department and included people from industry, university and Luleå Näringsliv AB. Although the membership has varied over the years, representatives of these three groups have always been part of the brand team. In addition, consultants (i.e., advertising agencies) had a rather important role. The Development Department worked with one advertising agency during the first round of brand building (i.e., “Sveriges nordligaste metropol”) but chose to work with another agency during the second round (i.e., “Ett förnyat Luleå”). In line with findings by Valoutsou and Panigyrakis (2001) the brand team for the internal brand building process of Luleå can be divided into subgroups. Three different subgroups were identified; (1) The core brand team (i.e., Head of Development), (2) the supporters (i.e., top management, industry representatives, university representatives, representatives from Luleå Näringsliv AB and the advertising agency) and (3) the incidentals (i.e., employees in the municipality and members from industry).

Conclusions

Luleå was selected for inclusion in this study since the local government had recently experienced an internal brand building process for the city. In accordance with results from previous studies, an increased interest and the need to develop a strong city brand was confirmed in this study.

The three stages in the internal brand building process--brand audit, brand identity, and brand position statements--could be identified in the process of repositioning a new city brand for Luleå. However, it is interesting to note that the repositioning of Luleå had to be done stepwise. After implementation of the first brand position statement and subsequent feedback, the internal brand building process was repeated resulting in a new brand position statement. The internal brand building process was initiated because of the need for a strategic repositioning of the city brand. The work with the internal brand building process started in 2000 when the Development Department was established at the local authority in Luleå. At that time, Luleå was closely associated with its steel industry and its hockey team, and was often described as "masculine" and "inflexible." With the politically decided vision for Luleå municipality, Vision 2010, as the starting point, interviews were conducted with citizens in Luleå and other places in Norrbotten. The outcome of these interviews, especially those with young people, led to the formulation of the initial brand position statement: "Sveriges nordliga metropol." However, the work with Luleå's brand did not end with the external implementation. Instead, the feedback from residents and visitors in Luleå, especially on the activities and changes that followed the initial branding efforts, resulted in a second loop in the brand building process. In short, in a brainstorming session individuals and personalities that represented changes were identified and a new brand position statement was established: "Ett förnyat Luleå."

With respect to the participants in the internal brand building process (i.e., the brand team), results from this study shows that the Head of Development was the central actor in building the city brand. Even though the Head of Development acted as the brand champion and lead the brand team, the head of the local government had the formal responsibility. Even though the members of the brand team have changed over the years, there have always been representatives from industry, university and Luleå Näringsliv AB. Consultants from the advertising agency have also collaborated with the brand team; however they have been important advisors and support resources instead of having leading roles. Finally, findings from this study indicate that the brand team for city brands seems to be heterogeneous including people from many organizations.

Managerial implications

The value of a strong city brand has been highlighted. This study proves that building a city brand involves numerous difficult decisions, such as gaining the approval from all employees. All stakeholders need to be included; there is also a need for strong leadership, and consistency over time.

This study gives managers indications related to the special issues that need to be considered when there is a need to reposition a city brand. Making

changes on several levels, in both brand values and the position statement, can contribute significantly to the repositioning of a city. The major challenges facing the brand champion are having everyone in the brand team understand the brand and educating the team members about brand issues, in order to make them loyal and having them fully understand any decision taken. Consultants in the form of advertising agencies can be a valuable resource in the corporate brand building process due to their expertise.

Limitations and suggestions for future research

This study was limited to the internal brand building process and the brand team involved in this process. The fact that only one case has been studied is also a limitation. Another limitation was that only the brand champion, the Head of Development, was interviewed. In order to reduce the possible bias of only interviewing one person, internal documentation and secondary sources related to the branding and marketing of Luleå was also reviewed.

This study has highlighted issues that need further qualitative or quantitative testing. One suggestion is to investigate a larger sample of cities that recently have undergone an internal brand building process, to search for similarities and differences. In addition, this study focused on the internal corporate brand building process, i.e., the planning phase of the process. Therefore, we suggest that future research explore the implementation phase of the brand building process, both internally and externally. Another area that would be interesting to study is the building of a city brand from multiple perspectives (e.g., politicians, companies, citizens and municipalities). Another suggestion for further studies is to interview all members of the brand team to ensure that no individual members under- or overvalue the importance of themselves and other members of the brand team.

References

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Aaker, D. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46, pp. 6-18.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (1999). The lure of global branding. *Harvard Business Review*, November/December, pp. 137-144.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the Logo: Brand Management for Cities, *Journal of Brand Management*, 16 (July-August), pp.520-531.
- Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, pp. 972-997.

- de Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands, *European Journal of Marketing*, 37, pp. 1095-1118.
- Einwiller, S., Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding: An empirical study. *Corporate Communications*, 7, pp. 100-109.
- Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practice of 12 English Cities. *Journal of Brand Management*, 9(3), pp. 127-142
- Hankinson, G. (2007). The Management of Destination Brands: Five Guiding Principles Based on Recent Developments in Corporate Branding Theory, *Journal of Brand Management*, 14(1), pp. 240-254.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 35, pp. 441-456.
- Karlsson, T. (2006), *Internal corporate brand building*, Luleå University of Technology, Licentiate Thesis, 2006:68, Luleå.
- Karlsson, T., Wallström, Å., & Salehi-Sangari, E. (2008). Corporate Brand in Service Firms – The Brand Team. *15th International Conference on Recent Advances in Retailing and Consumer Services Science*, July 14-17th 2008, Zagreb, Croatia (Full paper)
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), pp. 58-73.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G.J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Social Geografie*, 96(5), pp. 506-514.
- Kay, M.J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp. 742-760.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management, building, measuring, and managing brand equity*. 2nd ed. City: Pearson Education Inc.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37, pp. 998-1016.
- Melin, F., (1999). *Varumärkesstrategi*. Malmö: Författarna och Liber AB.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Potter, J.W. (1996). *An analysis of thinking and research about qualitative methods*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning, how to be seen and heard in the overcrowded marketplace*. New York: McGraw-Hill.

- Uggla, (2006). The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp. 785 – 802.
- Urde, M., (2003). Core Value-Based Corporate Brand Building. *European Journal of Marketing*, 37, pp. 1017-1040.
- Wallström, Å., Karlsson, T., and Salehi-Sangari, E., (2008). Building a corporate brand – The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16(1-2), pp. 40-50.
- Veloutsou, C. A., Panigyrakis, G.G., (2001). Brand teams and the brand management structure in pharmaceutical and other fast-moving consumer goods companies, *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp. 233-251.
- Yin, R., (2003). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications.