



Kommunala satsningar av betydelse



*– en fråga om
identitet, förnuft
och tillfälligheter*

Sara Brorström



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kommunala satsningar av betydelse

*– en fråga om identitet, förnuft
och tillfälligheter*

Sara Brorström
Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Akademisk avhandling för filosofie doktorsexamen
Förvaltningshögskolan
Göteborgs universitet

© 2010 Sara Brorström
ISBN 978-91-628-8209-9
Grafisk form Charlotte Lygner, Adekvat Form
Tryckning Litorapid Media AB, Göteborg 2010

Förord

*"People can know what they are doing only after they have done it."
(Weick 1995 sidan 24)*

Nej, jag visste nog inte vad jag gav mig in på när jag påbörjade arbetet med att skriva en doktorsavhandling. När jag nu står här med det färdiga manuset vet jag å andra sidan desto bättre. I ett tillbakablickande perspektiv är det lätt att överdriva vissa aspekter och se hela mönster, mönster som inte är tydliga förrän nu. Doktorandtiden ter sig som en luddig process med vaga motiv som genom inläsningar blir något mycket konkret (den här boken). I efterhand kan jag konstatera att forskarutbildningen har gett mig oerhört mycket under dessa drygt fyra år. Det har varit en utmaning, en rolig sådan. Men under tiden som den här boken har blivit till har det också hänt mycket annat, händelser utanför avhandlingsskrivandet som har påverkat den här boken indirekt. I sammanfattning har jag sprungit fyra Göteborgsvarv (varav ett visserligen slutade i droppålt), ett New York maraton, ett Lidingölopp, tagit Heidlös från division fem till tre (inte själv dock). Sagt adjö till världens bästa vovve (saknar dej!). Gjort flera fantastiska resor till bland annat Melbourne, Sydney, Hamilton Island, New York och alltid lika fantastiska Italien. Vänner har gift sig, skaffat barn och flyttat från stan. Själv flyttade jag till stan. Alla som på något sätt har gjort de här fyra åren till, för det mesta, en fantastisk tid. TACK!

Boken är min men den är inte skriven i isolering, parallellt med allt annat har denna bok kommit till. Avhandlingsskrivandet är en social process, mer än vad man kanske kan tro, och denna avhandling skulle inte ha blivit var den är utan stöd och hjälp från olika håll. Först och främst vill jag tacka mina handledare för vägledande synpunkter genom hela processen, efter varje handledning har jag känt mig taggad att fortsätta skrivandet och förbättra texten, det är bra handledning det! Min handledarkommitte har utgjort en bra blandning med personer som kompletterat varandra på allra bästa sätt. Ett stort tack därför till min huvudhandledare Björn Rombach och min biträdande handledare Rolf Solli, som alltid har läst noga och kommit med relevant kritik men också trott på mitt projekt och peppat mig under hela processen. Ett stort tack också till Helene Brembeck som har haft givande kommentarer och möjlighet att se och tolka min text med nya ögon. Ni alla tre har visat ett stort kunnande under processen och har en stor del i att denna bok ser ut som den gör, TACK!

Kommentarer på texten har även inhämtats från andra håll. Jag vill här särskilt tacka Gustaf Kastberg och Anna Cregård för bra och givande kommentarer på slutseminariet, som gav lite nödvändig extraenergi på slutet. Sedan vill jag passa på att tacka Charlotte Lygner för att boken ser fantastisk ut! Om man dömer boken efter omslaget är den grym! Boken hade inte heller kommit till utan alla intervjupersoners vilja att ställa upp på intervjuer och dela med sig av sina spännande berättelser. Tack till alla er! Det ska bli spännande att följa utvecklingen i kommunerna, jag kommer säkert tillbaka!

Avhandlingen handlar om platser och hur de förändras. I platser finns mycket känslor och det är därför vi engagerar oss så mycket när platser förändras. Denna avhandling har kommit till på flera olika platser och platserna i sig förtjänar ett tack men också de personerna som gör platserna speciella. Först och främst skapades denna bok på kontoret på Förvaltningshögskolan, på Sprängkullsgatan i Göteborg. Kontoret är oftast alldeles för stökigt (vilket blev oerhört tydligt under den period jag delade rum med Emma), men det fina med kontoret är att jag snabbt kan ta mig därifrån för att diskutera med någon av mina kollegor. Ett stort tack går därför till alla kollegor vid Förvaltningshögskolan. Och då ett extra tack till alla andra doktorander som har gjort doktorandtiden en rolig och social tid! Ett speciellt tack går till Emma Ek, min före detta rumskamrat, som alltid sitter inne med kloka råd och uppmuntrande ord! Du säger väldigt mycket bra! Dessutom ett stort tack till dig för synpunkterna på slutmanuset. Tack också till Viveka Nilsson, Sofia Rasmusson och Oskar Svärd för hjälp med korrekturläsning veckan innan boken skulle tryckas.

En annan plats som jag vill tacka är Australien (snarare en kontinent) och då särskilt Melbourne och Victoria University City Campus Flinders Street. Här blev de empiriska kapitlen skrivna, men framförallt var terminen i Melbourne en fantastisk upplevelse. Men mina upplevelser i Australien hade inte varit lika bra om det inte var för alla människor där. De skulle jag också vilja tacka; thanks to Pete and Tess Demediuk! And thanks to Anona and Kumi and the others at The Center for International Corporate Governance Research Office. In summary, I want to thank all new friends down under! Sometimes I wish I was a little more Aussie-minded; no worries, life's a beach, then you die!

Ytterligare en plats, där det visserligen inte blev så mycket skrivit men som jag vill tacka, är världens vackraste ö; Hamburgö. Hit har jag åkt med intentionen att skriva men det har sällan blivit så mycket gjort. Anledningen är att jag här blir så avslappnad att avhandlingen känns så långt borta att jag ibland inte har förmått skriva en rad. Anledningen till att det är på detta viset beror inte bara på lugnet och den vackra miljön, utan framförallt på människorna

här. Min fantastiska familj som får mig att slappna av i alla lägen! Tack för att ni finns! Det gäller ju inte bara på Hamburgö och inte bara under de senaste fyra åren, utan alltid och överallt.

Efter en tid på Hamburgö längtar jag hem till Göteborg igen, för här finns alla vänner som också har gjort att jag ibland tänker på annat än avhandlingskrivande. Tack för alla vinkvällar, biokvällar, tv-kvällar, spelkvällar, löprundor, träningspass, handbollsmatcher, resor, middagar, grillkvällar, kräftsquivor, kaffekoppar och skvaller. Stort tack till de bästa vännerna!

Det finns en plats som är mer hemma än någon annan, och det beror inte så mycket på platsen som på personen som gör platsen. Där du är, där är hemma! Jag har beskrivit min avhandlingsprocess som en utmaning som har gett mig oerhört mycket och varit väldigt rolig. Men det har också varit jobbigt ibland och det är framförallt en person som har funnits där och stöttat ovillkorligt hela tiden. Pierre, vad skulle jag göra utan dej? Den här boken är också din! Nu drar vi till London och shopper loss, det är vi värda!

Avslutningsvis, på en av skyltarna längs New York Marathon stod det; *"Pain is temporary, pride is forever!"* Det gäller ett maraton och det gäller avhandlingsskrivandet! Ibland har det varit kämpigt men nu är det dags att vara stolt!

Sara

Göteborg november 2010

Innehåll

Prolog – vikten av att synas.	11
Kapitel 1 Kommuner, kommunledning, organisationer och platser.	15
Identitetsprojekt.	16
Än sen då?	27
Syfte och frågor	29
Kapitel 2 Att skapa mening – en metod.	31
Karl Weick och meningsskapande	31
Meningsskapande – sex steg och sju egenskaper	33
Hur frågan uppstod – curiosity and compassion	43
Empiriinsamling och analys	53
Kapitel 3 Tanums kommun – från fiske och jordbruk till turism	63
Om Tanums kommun	63
Varför satsade Tanums kommun på Tanumstrand?	64
Hur gjorde Tanum?	73
Tanumstrand i backspeglern – vad har Tanumstrand lett till?	82
Tanum idag	88
Kapitel 4 Partille kommun – från förort till förstad	91
Om Partille kommun	91
Varför satsade Partille på Allum?	92
Hur gjorde Partille?	99
Vad har Allum betytt för Partille kommun?	107
Partille idag och i framtiden	114
Kapitel 5 Alingsås – från potatisens stad till ljusets stad.	119
Om Alingsås kommun	119
Varför satsade Alingsås på Lights in Alingsås?	123
Hur gjorde Alingsås?	127
Vad har Lights in Alingsås betytt för kommunen?	135
Alingsås, ljusen och framtiden	140

Kapitel 6 Varför identitetsprojekt? För-att och på-grund-av . .	145
Motiv 1. För att skapa identitet	146
Motiv 2. För att skapa symboler	152
Motiv 3. För att skapa tillväxt	155
På-grund-av-motiv	157
Motiv 4. På grund av konkurrens – ”ingen kommun är en ö”	158
Motiv 5. På grund av ansvar	162
Motiv 6. På grund av problem – små problem med stora lösningar	166
Ett hur blir ett varför	168
Kapitel 7 Hur gick etableringen av identitetsprojekten till? . .	169
Fas 1: Förberedelsefasen	170
Fas 2: Tillfällefasen	173
Fas 3: Konkretiseringsfasen	175
Fas 4: Ingen-återvändofasen	179
Fas 5: Färdigställandefasen	182
Fas 6: Visionsfasen	186
Fas 7: Fortsättningsfasen – ”a never ending story”	190
Mening i efterhand – och efter hand	192
Kapitel 8 Vad leder processen till?	195
Motiv 1. För att skapa identitet	195
Motiv 2. För att skapa symboler	201
Motiv 3. För att skapa tillväxt	204
Motiv 4. På grund av konkurrens	207
Motiv 5. På grund av ansvar – om olika argument i olika tider	209
Motiv 6. På grund av problem – ”a never ending story”	213
Motiv, faser och mening	217
Kapitel 9 En fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter . .	221
Varför, hur och vad – motiv, process och mening	221
Vad betyder detta i kommunerna? Ett strategiexperiment	227
Identitetsprojekten ur ett meningsskapandeperspektiv	230
Praktiska implikationer – vart är kommunerna på väg?	234
Fortsatt forskning	235

English Summary	237
Local investments of importance – a question of identity, sense and opportunities	237
Method – a sense making perspective	238
Conclusions and discussion – a question of identity, sense and opportunities	240
Referenser	243
Bilaga Rollista respondenter	263
Tanums kommun	263
Partille kommun	263
Alingsås kommun	264
Expertintervjuer	264

Prolog

Vikten av att synas

När du ser operahuset vet du säkert att du är i Sydney, det ser ut som om det är placerat i vattnet. En stor snäcka som flyter i viken. På ena sidan breder botaniska trädgården ut sig och på andra sidan "the rocks" med små butiker och lyxiga restauranger, placerade under Harbour Bridge. Sydney är vackert, och hade varit det utan operahuset också med havet och alla stränder som omger staden. Men kronan på verket är ändå operahuset, det naturliga kännetecknet, Sydneys varumärke. Att det dessutom finns många historier kring operahuset gör det inte mindre lämpligt som varumärke. Det talas om den danske arkitekten som aldrig fick se sitt mästerverk fullbordat annat än på bild, på grund av bråk med staden Sydney, om pengar såklart, något som i backspegeln är av mindre betydelse.

Åker du till den andra stora australiensiska staden, Melbourne, talas det även här om operahuset. Inställningen är att visst är det vackert, men ljudet är förskräckligt och inuti är det inget att ha. En intressant inställning eftersom det inte spelar någon som helst roll vad för operor som spelas i Sydney, eller hur ljudet är. Den vanlige turisten låter sig ändå fotograferas med operahuset i bakgrunden eller i trappan som leder in i operahusets foajé.

Vad har detta med offentlig förvaltning och svenska kommuner att göra undrar du kanske? Mycket, skulle jag vilja påstå. Alla städer kan inte ha ett operahus eller naturliga landmärken som Sydney har. Men många försöker. Kommuner och städer är numera också varumärken, men de är inte varumärken på samma sätt som företag. Kommunen eller staden är förknippade med en plats och de har därför speciella förutsättningar att ta hänsyn till. Hade operahuset i Sydney blivit lika känt om det varit placerat i en annan stad? Kanske, kanske inte. Omgivningen där operahuset är beläget förefaller vara perfekt, ett område som hade varit vackert även utan operahuset, med trädgården, bergen och bron. Operahuset är pricken över i, i en redan vacker stad. Det vackra Sydney med ett vackert operahus. Kanske hade ett vackert operahus varit malplacerat i det häftiga Melbourne, där relativt nya Federation Square förmedlar den känsla som finns i staden. Här finns de trendiga nattklubbarna, graffiti i de smala gränderna och en utbredd matkultur med variation i det oändliga. Det gäller för städer och kommuner att hitta sin egen plats på kartan, sin identitet.

Men det höll på att inte bli något operahus i Sydney, kalkylerna sprack många gånger om och kritiserades kraftigt, vilket idag inte på något sätt reducerar operans popularitet. Storslagna projekt möter kritik, de är dyra och de är stora, de går inte att ångra och det föreligger en osäkerhet kring vad de leder till. De tar dessutom lång tid att färdigställa och konjunkturen kan ha vänt både en och två gånger. Men på sikt är det få som kommer ihåg de inledande problemen. Ta Empire State Building i New York till exempel, den högsta byggnaden i världen när den byggdes, men som efter färdigställandet, strax efter Wall Street kraschen 1929, bestod av 80 våningar med tomma kontor. Allmänheten kallade byggnaden för Empty State Building. Vad spelar det för roll idag? Och stoppade det entreprenörer i New York? Nej, bara några år senare inleddes byggnationen av Rockefeller center. Båda två är idag attraktioner som besökare av New York inte gärna missar.

Anledningen till att planeringen av ett operahus överhuvudtaget inleddes i Sydney sägs vara att staden hamnat efter Melbourne i popularitet. Året var 1956 och Melbourne hade nyss arrangerat Olympiska spelen. Stadsledningen i Sydney kände att de var tvungna att göra något för att ta upp konkurrensen om att vara landets främsta stad¹. De Olympiska spel som tog plats i Melbourne beskrivs som mycket framgångsrika. Framgång när det gäller event förefaller vara detsamma som folkfest, vilket friidrotts-VM i Göteborg är ett annat exempel på. Evenemang förändrar staden och friidrotts-VM i Göteborg blev startpunkten på staden Göteborgs era som evenemangsstad. Att bygga eller arrangera är två olika strategier för att sätta staden eller kommunen på kartan och inte sällan hänger de samman. I samband med ett Olympiskt spel byggs staden både om och till och arenor och monument blir historiska för vad som sker i samband med eventet.

Historiskt sett har olika aktörer stått för dessa byggnader och arrangemang, på romartiden lät kejsarna bygga monument och anordna stadsfester som varade i dagar för att visa på militära framgångar och ekonomiskt välstånd. Under renässansen lät präster och påvar bygga domer och överdådiga palats ritade och utsmyckade av storheter som Leonardo da Vinci och Michelangelo. På senare år har företag visat upp sig genom byggnation av skyskrapor. Men i dagens läge, med svenska ögon, är det kommunala aktörer som ligger bakom dessa identitetsprojekt. En kommun har inte endast ansvar för den verksamhet som ska levereras, de styr även över en plats och en plats förmedlar något. Vilka uttryck det tar sig i svenska kommuner behandlas här².

¹ Huvudstaden i Australien är som bekant Canberra, ett resultat av att man inte kunde enas om Melbourne eller Sydney skulle vara huvudstad. Det byggdes helt enkelt en ny stad istället.



Operahuset i Sydney. Bild: författaren.

² Prologen bygger på egna observationer och hörsägen då en termin av forskarutbildningen spenderades i Melbourne vid Victoria University. Historien om Operahuset och om Olympiska spelen i Melbourne återfinns i Bill Brysons *Down Under*. Romartiden beskrivs i boken *Ceasar* av Adrian Goldsworthy. Staden New Yorks utveckling beskrivs skönlitterärt av Edward Rutherford i *New York*.

Kapitel 1

Kommuner, kommunledning, organisationer och platser

Svenska kommuner kan förefalla långt från världsmetropoler som Sydney och New York, men utvecklingen att skapa varumärken och identitet för platser finns även här. Malmö stad har genomgått en omvandling från industristad till framtidsstad. Göteborg har gått från att vara en arbetarstad till att bli en evenemangsstad. För att dessa förändringar ska kunna vidtas krävs omvandlingar inom flera områden i städerna, nya byggnader tillkommer och evenemang anordnas. Till viss del är det ett resultat av en naturlig samhällsomvandling men till stor del handlar det om initiativ tagna av ledningen i staden eller kommunen.

Diskussioner om lokala omvandlingar sker på flera arenor, till exempel förs diskussioner i pressen där debattartiklar pekar på hur städer såväl som mindre orter kan och bör utvecklas. I en debattartikel i Göteborgs-Posten den 3 september 2009 argumenterades för hur Göteborg ytterligare kan utvecklas till att bli en evenemangsmetropol genom att bygga en ny arena, liknande Guggenheimmuseet i Bilbao. Något som ”placeras Göteborg på kartan igen”, som artikelförfattaren uttryckte sig. Artiklar av detta slag möter vanligtvis kritik. En invändning är att det handlar om offentliga medel och dessutom ifrågasätter kritiker om det i kommunerna finns kunskap och kompetens för att bygga i denna omfattning.

Göteborg och Malmö är med svenska ögon sett stora städer men även mindre orter skapar varumärken och symboler genom byggnader och satsningar i och på olika saker. Tidigare studier har visat att dessa projekt syftar till att skapa vad beslutsfattarna benämner identitet, att få kommunen att synas, ”sticka ut” och ”placeras på kartan”. Detta anses i sin tur skapa tillväxt i form av fler invånare, företag och besökare (Brorström 2006; 2008). Projekten som studeras här benämns av den anledningen för identitetsprojekt och definieras:

”Projekt som syftar till att få kommunen att synas, bli känd och härigenom locka invånare, företag och besökare till kommunen. Detta sker genom fysiska förändringar av platsen och kommunen.”

Det handlar om att synas, vilket i sin tur anses generera positiva effekter och dessa projekt finns i många, om inte i alla kommuner, vilket kan konstateras genom att se sig omkring. I kommunerna tillkommer eller planeras exempelvis idrottsarenor, simhallar, kulturhus, idrottsevenemang och hästarenor med motiv som handlar om hur bra projekten är för kommunen. Men projekten är också omdebatterade där satsningar i grannkommuner gör att individer ifrågasätter om det finns behov av dem och om kommunen verkligen har utrymme att satsa pengar på ett identitetsprojekt. Det finns mycket som talar emot projekten men något gör att de blir av, trots att motiven bakom dem är otydliga och svårvärderade, för vad avses egentligen med identitet och tillväxt?

I detta inledande kapitel behandlas tidigare studier av fenomenet identitetsprojekt och en redovisning av inom vilka områden som forskning om stora kommunala projekt förekommer och vad projekten kännetecknas av. Kapitlet består både av tidigare forskning och problemformulering. Kapitlet avslutas med studiens syfte och vägledande forskningsfrågor.

Identitetsprojekt

Det finns olika sätt att skapa identitet för en plats och få platsen att synas. Ett exempel är genom platsmarknadsföring, som tar sig uttryck i att det formuleras slogan och skapas varumärken för platsen. En företeelse som förfaller har ökat på senare tid (Niedomysl 2004). Ett annat sätt att få platsen, eller kommunen, att synas och sticka ut är att bygga något eller anordna ett event – och det är detta som är temat för studien. Identitetsprojekt kan således ta sig två olika uttryck; byggnader eller event. Förespråkare till identitetsprojekten menar att de lockar människor i form av nya invånare, besökare och företag till kommunen. Detta anges i sin tur gynna handeln i kommunen samt skapa arbetstillfällen (se till exempel Kotler med flera 1993; Erickson och Roberts 1997). Projekten motiveras också genom att de leder till positiva effekter som är svåra att mäta som till exempel uppmärksamhet åt staden samt en upplevelse för medborgarna (Atkinson med flera 2008). Enligt Bouinot (1993 i Corvellec 2001 sidan 193) utstrålar projekt av det här slaget; *”a will to move from a destiny one endures to a destiny one wants”*. Projekten uttrycker viljan att förändra vad platsen är och syftar till, men citatet väcker även frågor; vems öde och vilja är det som avses? Och vad händer sedan?

Byggnaders identitetsskapande funktion är uppenbar eftersom det sätt på vilken en plats uppfattas påverkas av bebyggelsen som finns där och många städer associeras med de byggnader som finns i staden. Kända exempel, förutom operahuset i Sydney, är Eiffeltornet i Paris och Frihetsgudinnan i New York. Att byggnader utgör symboler är heller inget nytt, till exempel är romarrikets segermonument eller pyramiderna i Egypten byggnadskonstruktio-

ner som imponerar på oss än idag. Dessa välkända byggnader skapar identitet för platsen de finns på genom att de förmedlar något; en känsla, ett minne eller en uppfattning.

Den andra varianten av identitetsprojekt, event, utgör ett annat sätt att få platsen att synas och bli känd. Välkända exempel på event är karnevalen i Rio och de Olympiska spelen. Enligt Waitt (2003) har evenemang fått en förnyad roll och betydelse, för mindre orter har det blivit ett sätt att sätta prägel på platsen för att locka besökare (se även Avraham och Daugherty 2009). Städer som står värd för ett stort evenemang har möjlighet att förmedla budskap och kunskap om platsen. Olympiska spelen i Peking är ett exempel, där en intention var att visa omvärlden det nya, mer humana, Kina. Resultatet går emellertid att diskutera³. Att världen har ögonen på staden som arrangerar ett event av Olympiska spelens storlek är emellertid inte något som endast spelens värd utnyttjar. Vid Olympiska spelen i Vancouver tog aktivistgrupper tillfället i akt och förmedlade sitt budskap⁴.

Att dela upp projekten i byggnader och event är emellertid att göra det enkelt för sig eftersom de hör ihop. Bland annat kan en byggnad motiveras genom vad som kommer att hända där och ett event motiverar byggnader. Exempelvis motiveras etableringen av arenor, något som debatterats flitigt på senare tid⁵, genom de idrottsevenemang som platsen förväntats locka till sig, vilket bland annat var fallet i samband med etableringen av Globen i Stockholm (Sahlin-Andersson 1986; 1989).

Förespråkarna har en stark tilltro till att projekten medför positiva effekter, vilket beskrivs i termer av identitet och tillväxt och som därigenom ska locka människor till kommunen. Som motiv bakom satsningarna är begreppen dock inte självklara eftersom det på förhand är svårt, om inte omöjligt, att säga vad som skapar identitet och tillväxt. Trots det genomförs projekt där dessa motiv är vanligt förekommande. En förklaring kan finnas i den kontext där projekten uppstår.

Uppkomsten av identitetsprojekt

Att kommuner utvecklar och bygger nytt är en generell utveckling i landet, något som bland annat förklaras av en ökande konkurrens mellan städer, mellan kommuner och mellan regioner (Dannestam 2009; Syssner 2010). Den ökande konkurrensen förklaras i sin tur ibland av globaliseringen som medför ett ökat intresse både för vad som sker på lokal och global nivå (Czarniawska 2002; Aronsson 2007). Globaliseringen medför också att globala idéer får

³ Internetreferens 1.

⁴ Internetreferens 2.

⁵ Se till exempel Internetreferens 3.

konsekvenser lokalt vilket gör att kommuner och städer tvingas följa den globala utvecklingen. I maj 2009 genomfördes till exempel en kampanj i Sydney mot global uppvärmning. Kampanjen innebar att operahuset lystes upp av olika konstverk i höstnatten där syftet var att få människor att tänka över sin konsumtion och energiförbrukning⁶. Poängen är att globala rörelser påverkar vad det satsas på och således också identitetsprojekt.

Den ökande konkurrensen förklaras också genom att den offentliga sektorn har förändrats. Jonsson (2010) menar att det förefaller som om kommunala aktörer har omvärderat sitt uppdrag, vilket är en anledning till att satsningar på identitet och tillväxt blivit vanligare då kommuner inte längre endast är utförare av statlig välfärdspolitik. Den offentliga sektorns förändring beskrivs inom New Public Management-diskursen (NPM) bland annat ha inneburit en marknadsiering av den offentliga sektorn (Hood 1991; 1995; Greve och Hodge 2007). Lapsley (2008) för ett resonemang om utvecklingen framöver och menar att offentlig sektor kommer genomgå fler strukturella förändringar samt i större utsträckning fokusera entreprenörskap, expertinflytande och samarbeten mellan privata och offentliga organisationer. Utvecklingen medför nya krav och förväntningar på de lokala ledarna. Det går att diskutera betydelsen och innebörden av denna utveckling. Det privata sättet att bedriva verksamhet brukar betraktas som mer effektivt, vilket medför imitation från offentliga verksamheter, bland annat har Czarniawska (1985) beskrivit offentliga organisationer som "the ugly sister" (se även Forssell och Jansson 2000). Huruvida NPM-utvecklingen har inneburit positiva effekter inom den offentliga sektorn i form av nöjdare invånare och en effektivare hantering av offentliga medel beskrivs emellertid som en kontroversiell fråga (Lapsley 2008). Trots att effekterna inte är klarlagda anses NPM ha spelat en viktig roll inom utvecklingen av den offentliga sektorn på senare tid (Ter Bogt med flera 2010).

Utvecklingen med en förändrad offentlig sektor innebär att det finns flera samtidiga krav på en kommun; miljömässiga, demokratiska och ekonomiska, och de är inte alltid förenliga (Ingelstam 2006). Studier och debattartiklar pekar på en omvandlad kommunal verksamhet med nya styrformer och idéer. Offentliga aktörer som kommuner har anpassats och är i många sammanhang numer aktörer på marknadens villkor (Dannestam 2009). Det råder en diskrepans mellan uppfattningar angående vad vår tidsålder ska benämnas. Wahlström (2002) benämner den för upplevelsesamhälle men radat upp andra förslag; tjänstesamhället, kunskapssamhället, industrisamhället och informationssamhället. Enligt Alvesson (2006) lever vi i ett paradigm som känns igen

⁶ Internetreferens 4.

av ”branding” och ”marketing” där vad som kännetecknar vårt samhälle är att vi måste synas, vilket görs genom ”illusionsnummer”. I individers fall kan det handla om att krydda sitt CV och för kommuner kan det handla om att etablera ett identitetsprojekt. Att samhället allt mer byggs upp kring varumärken konstaterar också Kornberger (2010) i boken ”Brand Society – how brands transform management and lifestyle”. Att denna utveckling även påverkar kommuner samt andra offentliga verksamheter ter sig naturligt men samtidigt som projekten kan tolkas som symboler är de också konkreta, de är inte ”illusionsnummer”, de är mer än så.

Osäkra satsningar

Samtidigt som massmedia publicerar artiklar som argumenterar för vikten av nya byggnader och event är det inte ovanligt med artiklar som argumenterar för motsatsen. Trots att projekten sägs vara till för alla, invånare som besökare (Syssner 2008) är en invändning att det är oklart vem projekten är bra för, vem som gynnas och vem som missgynnas. Detta anges som ett problem eftersom offentliga platser, där identitetsprojekten etableras, borde vara tillgängliga för alla och därav följer att satsningar på dessa platser inte bör gynna eller missgynna någon grupp (Sebastiani 2001; Lieberg 2010). Anledningen till att problemet uppstår anges vara att kommuner och städer allt mer bedriver verksamhet på marknadens villkor vilket tar sig uttryck genom en kommersialisering av platsen och kommunen (Ek och Hultman 2007). Detta leder i sin tur enligt Book och Eskilsson (2007) till exkludering av grupper och författarna ställer frågan om det måste *”finnas förlorare för att det ska kunna finnas vinnare på den allt mer kommersialiserade urbana arenan?”* (sidan 54). Strömberg (2005) beskriver dilemmat i andra termer men med samma innebörd; *”i sin iver att jaga skatteobjekt riskerar städerna att förskingra arvet för de rättmätiga ägarna, stadens invånare”* (sidan 38). Vad de pekar på är att utvecklingen av en plats kan medföra att de som redan bor där negligeras i kommunledningarnas iver att locka nya invånare och företag.

Det föreligger således en osäkerhet kring vem som gynnas av projekten och om mottagarna verkligen efterfrågar dem är svårt att fastställa. Det är inte ovanligt att ”not in my backyard” (NIMBY) uppstår i samband med etableringen av ett stort projekt (Corvellec 2000). NIMBY är ett förhållningssätt som innebär att individer är positiva till projekten under förutsättning att de själva inte påverkas i någon större utsträckning. De flesta kan exempelvis förstå behovet av att bygga fler bostäder så länge det inte är i det bostadsområdet de själva bor i. Det ligger i sakens natur att individer har olika åsikter och att alla inte kan tycka om allt som sker på platsen där man bor. Även om de flesta anser att operahuset i Sydney är vackert gör inte alla det. Till exempel

beskrev den australienske författaren Clive James operahuset som; ”*a portable typewriter full of oyster shells*” (citerad i Bryson 2000 sidan 84). Det finns således olika uppfattningar och förhållningssätt angående projekten, något som bland annat beror på vem som tillfrågas och vad för roll individen som tillfrågas har. Som operakännare kanske någon inte är speciellt förtjust i operahuset i Sydney, om nu ljudet är lika dåligt som det påstås. Exempelvis beskrev en amerikansk operadirektör Sydneys operahus som en katastrof ljudmässigt i en artikel i *The Australian* och i samma artikel kallade en symfoniker operahuset för ett skämt⁷. Oavsett ljudkvaliteten kan samma person, i sin roll som arkitekt, anse att operahuset är fantastiskt. Olika individer har således olika uppfattningar, projekten har förespråkare men också kritiker.

Projekten möter kritik

Projekten tar stor plats i kommunerna där de genomförs, både fysiskt men också vad gäller uppmärksamhet, tid och pengar. På grund av den osäkerhet som tidigare beskrivits kritiserar projekten för att de innebär ett risktagande med offentliga medel. Inställningen är att det borde finnas en mer effektiv användning av medlen och en förekommande kritik mot projekten är också att de innebär att andra satsningar får vänta. I studien som genomfördes 2006 var det en utgångspunkt att projekten som studerades skapade debatt då de ställdes mot satsningar inom barnomsorg, äldreomsorg och skolan – den kommunala kärnverksamheten (Brorström 2006). Detta förhållande, att som kommun balansera mellan de traditionella verksamheterna och satsningar på identitet, tillväxt och utveckling beskrivs som kommunernas stora utmaning (Dannestam 2009). Ytterligare något som studien visade var att kritiker vände sig mot att naturområden togs i anspråk genom exploatering (Brorström 2006).

För övrigt möter projekten vanligtvis kritik för att de tar längre tid att färdigställa samt blir dyrare än beräknat (Van Marrewijk 2005). Flyvbjerg med flera (2002) menar att det i 90 procent av fallen sker kostnadsöverskridningar i samband med stora projekt. I fallet med operahuset i Sydney överstegs kalkylen hela fjorton till femton gånger (Bryson 2000; Flyvbjerg med flera 2002). Svenska exempel där kostnaderna har överstigit är Globen i Stockholm (Sahlin-Andersson 1989) och Vänersborgs bandyarena där utbetalningarna under en period till och med stoppades (Göteborgs-Posten 09-12-23). Det har även visat sig svårt att uppskatta hur kostnaderna fördelar sig mellan olika finansiärer (Sahlin-Andersson 1989). Ytterligare en svårighet är att upp-
rätta trovärdiga prognoser angående användning och intäktsuppskattningar.

⁷ Internetreferens 5.

Förklaringarna till de osäkra beräkningarna är enligt Flyvbjerg med flera (2002) och Flyvbjerg (2005) att förespråkarna för att få igenom besluten överdriver projektens betydelse och underskattar kostnaderna. Detta gör att projekt där kalkyler och beräkningar framstår som mest attraktiva genomförs och inte de som är mest realistiska. Detta ger upphov till vad Flyvbjerg (2005) benämner ett *"survival of the unfittest"* (sidan 28). I sina studier av vad Flyvbjerg med flera (2002) benämner "mega projects", som är stora, kostsamma projekt av infrastrukturell karaktär, menar de att beslutsfattare till och med ljuger för att få igenom beslut, något som då utgör ett demokratiproblem (jämför Brunsson 2002). Att beslutsfattare medvetet skulle ljuga har bestridits av Van Marrewijk med flera (2008). De menar att om det var som Flyvbjerg med flera (2002) beskriver situationen skulle projektledningarna vara involverade i en *"massive conspiracy against the public interest"* (sidan 597). Förklaringen de istället anger är att stora projekt styrs på bästa sätt utifrån de förutsättningar som föreligger vilket innebär att individer hanterar komplexitet och osäkerhet. Även när det gäller de mest berömda evenemang, Olympiska spel, kritiseras de för att vara mycket kostsamma för staden och förväntade effekter är otydliga samt enligt kritiker klart överdrivna. Exempelvis uppges kostnaden för de Olympiska spelen i den grekiska huvudstaden Aten ha uppgått till 12 miljarder amerikanska dollar och i samband med de Olympiska spelen i Salt Lake City uppstod positiva effekter i samband med beskedet om värdskapet men avtog sedan (Lybbert och Thilmann 2000).

Att projekten möter kritik angående att de är kostsamma och innebär ett risktaganden har resulterat i att alternativa lösningar eftersökts. En sådan lösning innebär att offentliga organisationer bildar partnerskap med privata aktörer, så kallade PPP (Private Public Partnerships). Partnerskapen innebär att kostnader och risktaganden delas och är en möjlig lösning då organisationerna delar samma mål (Strömberg och Erlander 2001; Mörth och Sahlin-Andersson 2006; Greve och Hodge 2007). Organisationer som består av lika delar privata intressen och offentliga går också under benämningen hybridorganisationer (Thomasson 2009). Fördelarna med organisationerna är, förutom att kostnader och risker delas, också att parterna lär av varandra (Greve och Hodge 2007). Kritiken mot partnerskap består i att de kan medföra att vedertagna offentliga mål negligeras då privata intressen i första hand tillgodoses. Enligt Strömberg (2005) kan partnerskap också medföra att kommuner måste hantera att intressen från företag ibland står i konflikt med offentliga krav på insyn och demokratiska beslutsprocesser. Utvecklingen pågår paradoxalt nog samtidigt som det blir allt vanligare att medborgare direkt involveras i det kommunala beslutsfattandet genom till exempel medborgarpaneler och medborgarbudgetering (se till exempel Solli och Demediuk 2008). Om-

vandlingen av den offentliga sektorn medför således både att privata intressen påverkar kommunerna men också att invånares åsikter får en mer betydande roll.

Hade slutkalkylen varit känd på förhand, tror Flyvbjerg med flera (2002) inte att projekten hade genomförts och då hade vi varit utan landmärken som operahuset i Sydney, Big Ben i London och The Brooklyn Bridge i New York. Frågan är om kritikerna i efterhand, med facit i hand anser att projekten var värda de överskridna kalkylerna? Frågan illustrerar svårigheten med att på förhand bedöma ett ofärdigt projekt. Hur projekten mottas när de väl etableras är därför en annan fråga som behandlas.

Projektens effekter och mottagande

Projekten motiveras genom att de genererar positiva effekter för kommunerna. Att det spelar roll hur den offentliga platsen utformas har Beck (2009) visat, hon fann att positiv inställning till det offentliga rummet korrelerar med en positiv inställning till platsen man bor, tillfredsställelse med den egna bodesituationen samt hängivenhet till orten. Becks (2009) slutsats är att satsningar på platsen har betydelse för den upplevda livskvaliteten men svårigheten är att veta vilka satsningar som medför denna positiva inställning. Projekten lanseras som identitetsskapande och tillväxtfrämjande genom att antalet besökare, företagare och invånare ökar men det finns inga garantier. Snarare har studier visat att det är svårt för kommunledningen att påverka människors flyttbeteende och företags etableringsorter (Pierre 1992; Niedomysl 2007). Även gällande platsmarknadsföring är det problematiskt att fastställa effekter på såväl kort som lång sikt (Niedomysl 2007). Otydlighet angående vem projekten är till för illustrerar det. Argumenten för projekten är att de ska vara till för alla – både nya och befintliga invånare (Syssner 2008), men om de verkligen efterfrågar projekten är inte klarlagt.

Hur projekten sedan mottas påverkas naturligt av om projekten inledningsvis är efterfrågade och om det finns en acceptans för dem. Att det finns de som hamnar i skuggan av kommunala satsningar visar Dannestam (2009) som har studerat Malmö stad och beskriver hur staden formulerat sin uppgift som två olika åtaganden, att skapa välfärd och att skapa tillväxt, där skapandet av tillväxt automatiskt också ansågs leda till en ökad välfärd. Bland annat motiverades satsningen på eventet Americas cup i Malmö år 2005 med hänvisning till stadens dubbla åtaganden. Men Dannestam visar att det i Malmö inte automatiskt skapades välfärd som en effekt av tillväxtsatsningarna, istället blev kommunens socioekonomiska problem mer påtagliga. Även Ek (2007) har studerat omvandlingen av Malmö stad och pekar på att satsningen skapade två städer inom en och samma, den östra och den västra, vilket ökade skillna-

derna mellan invånarna i staden. Samtidigt beskrivs Malmö inte sällan som ett gott exempel på en stad som lyckats genomgå en förändring (se Danne-stam 2009 för en beskrivning av Malmös utveckling).

Andra studier angående hur olika projekt mottogs av invånarna ger en differentierad bild. Exempelvis gick Birmingham från att vara en framgångsrik industristad till en stad i kris, vilket stadsledningen försökte råda bot på genom flera projekt, bland annat en ombyggnad av stadens centrum samt en ny balletthall. Det genomfördes också en rad evenemang; Birmingham Super Prix, en Jazzfestival och en vetenskapsfestival. Dessutom gjordes ett försök att få ett Olympiskt spel till staden. Alla projekt hade en tydlig inriktning mot att få staden att framstå som framgångsrik och kulturell. Hubbard (1996) som studerade vad invånarna ansåg om Birminghams förändring visar att de upplevde en otydlighet angående vem projekten var till för, vilket invånarna ansåg var felaktigt eftersom de betalade projekten via skattsedeln. Studien visade också att invånarna inte funderade kring projekten i termer av betydelse för staden utan mer kring hur de såg ut. Även Orr och West (2002) har studerat invånares inställning till stadsomvandling genom en studie av den amerikanska staden Providence. Resultatet visar att det inte finns någon enskild, urskiljbar faktor eller strategi som kan vända eller förvandla en stads image i invånarnas ögon. Det räcker inte att bygga och tänka nytt, stadsledningen måste även ta tag i existerande problem och engagera invånarna för att de ska anse att satsningarna är lyckosamma. Ett exempel som beskrivs som lyckat är staden New Yorks arbete under sloganen "I ♥ NY". Anledningen till att kampanjen blev framgångsrik anges vara att sloganen står för mer än endast den grafiska logon. I samband med kampanjen vidtogs exempelvis åtgärder för att göra staden tryggare för såväl invånare som besökare. New York upplevdes tidigare som en stad med hög kriminalitet och socioekonomiska problem, något som stadsledningen lyckades vända, bland annat genom kampanjen. Ett annat exempel är den holländska huvudstaden Amsterdam som ville förändra bilden av staden som främst var känd för sina "coffee shops" samt "the red light district". Stadsledningen skapade därför ett varumärke samtidigt som andra förändringar i staden vidtogs. Amsterdams satsning är inte helt olik New Yorks där sloganen "I amsterdam" syftar till att få alla att känna sig delaktiga i staden och dess utveckling. Kampanjen var därför också ett sätt att förtydliga allas gemensamma ansvar (Kavaratzis och Ashworth 2006).

Davis (2008) har studerat hur etablerandet av arenor påverkar en plats och menar att arenabyggnandet är lika viktigt på ett affärsplan som på ett sportsligt plan men studierna visar också otydlighet angående vad projekten leder till. Davies (2008) menar att det tas för givet att byggnandet av arenor innebär positiva effekter såväl ekonomiskt som socialt men att de positiva effekterna är

svåra att fastställa. Davies studier visar emellertid att byggandet av arenorna fick indirekta konsekvenser som att andra projekt inleddes men också att arenor kan medföra positiva effekter för städernas image och utgöra en ikon vilket är betydelsefullt för städer som saknar naturliga landmärken. Arena-byggande hör samman med sportevent och att invånare är beredda att betala för det visar Carlino och Coulsons (2004) studie av amerikanska städer med ett NFL-lag (amerikansk fotboll i högsta ligan). Invånare i dessa städer var beredda att erhålla en lägre lön för att ha möjlighet att se NFL live. Resultat av detta slag ska emellertid beaktas med försiktighet för som Atkinson med flera (2008) påpekar ger hypotetiska frågor hypotetiska svar. Den slutsatsen innebär att även om invånarna på förhand säger sig vara positiva är det inte säkert att de är det i ett senare skede.

Vad projekten leder till förefaller således bero på vem som tillfrågas och det handlar mer om uppfattningar och känslor än något som kan mätas. På kommunledningsnivå fattas beslut om offentlig mark och om betydande offentliga investeringar där någon vinner på byggandet men de finns även de som förlorar på det. Trots att projekten är dyra, osäkra, tar längre tid än beräknat och innebär ett risktagande och en chansning, genomförs identitetsprojekt i flertalet svenska kommuner, och detta mot otydliga visionära motiv som är problematiska att i efterhand värdera. Det är rimligt att en del av förklaringen ligger i processen. Att *hur* projekten blir till delvis förklarar varför de blir till.

Skapandet av plats

Eftersom en del av förklaringen till varför projekten genomförs rimligtvis ligger i processen är frågan angående hur projekten inleds, utvecklas och etableras av vikt för studien. Beslut om identitetsprojekt fattas på högsta stads- eller kommunledningsnivå och utgör en del av styrningen av kommunen eller staden. Beslut om förändringar av platsen genom byggnader eller event är därför en kommunledningsfråga. Styrning av platser studeras inom platsstyrningsfältet (place management), som är ett relativt nytt forskningsområde även om det funnits i Nordamerika under en tid (Yanchula 2008). Inom platsstyrningen analyseras och problematiseras olika aspekter av styrning utav platser inom olika fält och ämnesområden. Utgångspunkten är att ledningen i staden eller kommunen styr över ett geografiskt område. Inom ramen för platsstyrning fattas beslut angående hur platsen ska se ut och hur det är önskvärt att den uppfattas. Här ingår studier om utveckling av platser, styrning av näringslivssamarbeten, omvandlingar av städer, lokal samhällsutveckling och planering, platsmarknadsföring, urban omvandling, regional och nationell styrning, turism och fritid, festivaler samt kultur. Det breda forskningsfältet innebär att

många olika discipliner finns representerade. Forskare inom antropologi, arkitektur, företagsekonomi, geografi, offentlig förvaltning, psykologi, sociologi, stadsplanering, och statsvetenskap ägnar sig alla åt platsen som studieobjekt (Parker 2008). Begreppet platsstyrning betonar att de offentliga organisationerna styr över en plats. Att en kommun samtidigt utgör både en organisation och en geografisk plats medför komplexitet. Adolfsson och Solli (2009) har också beskrivit offentliga organisationer som hyperkomplexa och i samband med identitetsprojekten innebär det att satsningen måste gå ihop med kommunens roll som välfärdsproducent och serviceorganisation. Kopplingen till den kommunala basverksamheten är viktig och andra verksamheter får inte hamna på efterkälken i samband med satsningen. Detta förhållande beskrevs tidigare som kommunernas stora utmaning (Dannestam 2009). Komplexiteten hos den kontext som kommunerna möter kräver också komplexa organisationer (se Weick 2004), vilket kan förklara att de offentliga organisationerna är hyperkomplexa⁸.

Den förenklade bilden av platser med en avgränsad geografisk yta har länge kritiserats av geografer. Anledningen är att olika grupper använder och tolkar platsen på skilda sätt, där det enda gemensamma i tolkningen är var platsen är lokaliserad (Massey 1994). Tänk på ett torg där det sker mängder av aktiviteter, alla aktiviteter sker på samma plats men med vitt skild innebörd för till exempel den som handlar och den som säljer. Exemplet illustrerar mångtydigheten i begreppet plats och hur begreppet förstås är betydelsefullt för hur vi förstår världen och hur vi tolkar händelser (Cresswell 2004). I sin enklaste form betyder begreppet plats ”meningsfull lokalitet” (Cresswell 2004 sidan 7), en betydelse som innebär att begreppet rymmer mer än den konkreta, fysiska förståelsen av platsen. Ek och Hultman (2007) delar in platsbegreppet i tre alternativa tolkningar⁹; att se platsen som lokaliserad någonstans, en känsla eller en kontext för sociala möten. Andra författare gör likartade indelningar, där det gemensamma är att platsen kan uppfattas som både något abstrakt och något konkret (se till exempel Tuan 1977). Platser är lokaliteter på en karta men skapar också känslor och utgör kontexter för handlingar. Att platser både är något konkret och abstrakt innebär att det föreligger ett spänningsfält, vad händer med det ena när det andra förändras?

Att använda platsbegreppet genom att se det som två olika delar gör till exempel Elisabeth Högdahl (2003) i sin avhandling. Hon ser platsen som två dimensioner av en och samma stad genom användning av begreppen ”place” och ”space”. Place avser det materiella och space det som skapas när männi-

⁸ Weick (2004) talar här om att individer och organisationer måste; ”complicate themselves” (sidan 662).

⁹ Tolkningen bygger på platsfilosofen Caseys indelning.

skor använder platser, den meningsskapande funktionen¹⁰ (sidan 34). Då platser både är geografiska enheter och något som får mening genom vad som sker där finns inte platser med ”färdig mening och funktion” (Ek och Hultman 2007 sidan 14). Resonemanget illustrerar att det går att förändra platsen genom att förändra vad syftet med platsen är. Satsningar på identitetsprojekt innebär ett skapande av plats eftersom det går att föreställa sig en förändring i känslan och uppfattningen, den abstrakta förståelsen av platsen efter att en förändring av den fysiska, konkreta platsen har vidtagits. Platser förstås som sociala konstruktioner och hur de uppfattas påverkas av relationer och handlingar. Förhållandet går åt båda håll, sociala konstruktioner skapar platser men platser definierar även människor och handlingar (Jonasson 2000).

Aronsson (2007) fastställer att platsen även har en nära koppling till tidsbegreppet och skapandet av plats är därmed något ständigt närvarande. Skapandet av plats utgörs således av en process vilket medför att en plats aldrig är att betrakta som färdig utan utvecklas och skapas oupphörligen. Eftersom plats skapas i relationer mellan människor och i handlingar är det även härigenom identitetsprojekten ska förstås, vilket betonar individens roll i skapandet av platsen. För att empirisk komma nära hur aktörerna uppfattar dessa processer samt vad för uttryck det tar sig har studien ett meningsskapande perspektiv (Weick 1995; 2001; 2009). Perspektivet anses vara lämpligt då det fokuserar aktörer, handlingar, processer och organisering, framför statiska strukturer och beskrivningar av organisationer (Czarniawska 2006; Kastberg 2009). Trots platsens självklara ställning i människors liv, finns också en diskussion angående att platsen minskar i betydelse.

Platsen minskar i betydelse

Platser har stor betydelse för oss människor, det vet alla som någon gång drabbats av hemlängtan. Platser har betydelse genom att de besöks för vad de är och utstrålar, men de har också betydelse för att de utgör bakgrund till det mesta som sker i våra liv. Allt vi gör – gör vi någonstans. Men trots platsers självklara mening förlorar de paradoxalt nog i betydelse. Det blir till exempel vanligare att människor inte är bundna till att befinna sig på en specifik plats för att utföra sitt arbete (se till exempel Johanisson 2003). Människor är således inte längre lika platsbundna som förr, vi behöver bara koppla upp oss på Internet för att göra de inköp som behövs eller interagera med andra människor (för ett resonemang se Berg 1996). Utvecklingen innebär att den offentliga platsen förlorar i betydelse i förhållande till den privata, det vill säga

¹⁰ Högdahls inledning är baserad på den franske filosofen Michel de Certeaus (1984/1988) uppdelning i place och space.

att vi gör mer och mer i hemmet. Detta kan ses som en serviceutveckling för individer, det går snabbare och enklare att sköta vardagliga sysslor, men vad betyder det ur ett kommunalt perspektiv? Forskning av nutidsfenomen är viktiga för att belysa hur frågor av det här slaget ska hanteras. Detta på grund av att hur vi förstår vad som sker idag har betydelse för framtida beslut och handlingar (Falkenheim 2004).

Men även om platsen minskar i betydelse är en tydlig utveckling samtidigt att det investeras allt mer i kommunerna som platser, att platsen ska synas och "sticka ut". Det kan vara en naturlig utveckling, ett försök från kommunledningarna att hävda platsens betydelse när den blir allt mer utsuddad, vilket får som konsekvens att bilden av platsen blir allt viktigare. Globaliseringen, som diskuterades ovan, kan vara en förklaring härtill eftersom den globala nivån fokuseras tillsammans med den lokala (se Czarniawska 2002). Mellannivån däremot, hamnar i kläm vilket innebär att det blir viktigare att tydliggöra den kommunala nivån genom att bygga eller arrangera något som syns, något som tar plats i kommunen.

Än sen då?

Stora, vackra, pampiga byggnader kan när de väl är på plats och det finns mängder av turister utanför, verka självklara. Detsamma gäller ett välbesökt event, vad skulle platsen ha varit utan byggnaden eller det som sker på platsen? Men en gång i tiden har säkerligen debatt föregått beslutet att etablera byggnaden eller anordna eventet – att "förstöra" platsen och vad den en gång var. I efterhand kan diskussionerna förefalla triviala men när de ägde rum var de av stor betydelse. En byggnad förändrar en plats men hur platsen uppfattas efter förändringen är svårt att styra över (Czarniawska 2002). Kommunledningen har säkerligen motiverat satsningen genom en beskrivning av hur kommunen kommer att gynnas av den. Sedan har andra anslutit sig till deras ståndpunkt men sällan hörs något om vad som sedan sker. Projektens inledande motiv diskuteras inte i efterhand och en anledning till detta är uppenbar, det föreligger svårigheter att avgöra vad ett projekt leder till, att fastställa effekterna. För när ska effekterna mätas? Och hur vet vi att effekterna är en konsekvens av projektet?

Att effekterna är problematiska att mäta innebär inte att projekten inte leder till något, att de inte betyder något i kommunerna där de tar plats. Även om det är svårt att mäta, eller kanske just därför, skapas uppfattningar om projekten. De antas vara bra eller dåliga, lyckade eller misslyckade för kommunerna och denna uppfattning är nog så viktig. Hur projekten finansieras och hur de motiveras är inte avgörande för hur människor reagerar på dem. Komplexiteten i samband med projekten hör samman med att de tar fysisk

plats och eftersom det finns mycket känslor i platser skapar de ett stort engagemang. Människor fungerar så, vi har inte rationella motiv bakom våra uppfattningar, vi tycker inte om ett fotbollslag för att de vinner alla matcher (nåväl, en del medgångssupporters finns) utan på andra grunder. Oavsett anledningen till vår uppfattning skapas handling baserat på den. Detsamma gäller identitetsprojekten, de tillskrivs konsekvenser, vilket i sin tur skapar handling. Utifrån kan projekten vara problematiska att förstå sig på, då det finns mycket som talar emot deras existens. De som medverkade i processen, fattade besluten och engagerade sig för eller emot har säkerligen en annan uppfattning och för att fullt ut förstå projekten är det av vikt att förstå aktörernas syn på projektens tillkomst och betydelse.

De som är kritiska till projekten menar att de är kostsamma och osäkra chansningar medan förespråkare argumenterar för att projekten medför positiva men svårvärderade effekter. Projekten genomförs emellertid och går från att vara visionära satsningar på identitet och tillväxt till att bli konkreta satsningar i form av exempelvis köpcentrum, turistanläggningar, event, arenor och badhus. Vaga motiv blir konkreta projekt och frågan är vad som förklarar hur och varför en vag idé blir ett konkret projekt. Resonemanget tydliggör vikten av att i studien anta ett processinriktat förhållningssätt till projekten, att studera hur projekten kommer till för att förstå dem som helheter. Projekten är enligt förhållningssättet inte färdiga enheter utan utvecklas och förändras över tid (se Bakken och Hernes 2006; Hernes 2008). Genom att studera processen som projekten genomgår, från idé till genomförande samt tiden därefter, fångas hur projekten förändras och utvecklas över tid. Tidigare forskning av stora kommunala projekt har företrädesvis fokuserat en mindre del av projekten, som beslutsfattandet och implementering (Sahlin-Andersson 1989; Blomqvist och Jacobsson 2002) eller projektorganisationen (Sahlin 1996; Blomberg 1998; Lundin 1998). Projekten som sådana har tagits för självklara och studierna saknar koppling till identitetsbyggande, platsmarknadsföring och historieberättande, vilket också Dannestam (2009) uppmärksammar. Här breddas ansatsen och studien behandlar frågor angående varför projekten överhuvudtaget blir av samt vad som sker efter etableringen. Här saknas forskning, för vad säger att processen slutar vid ett beslut om projektet eller efter projektets etablering? De saknas således även en koppling till vad för mening och betydelse som projekten ges, vilket här fångas genom att studien utgår från ett meningsskapandeperspektiv, baserat på Karl Weicks tankar om hur handling förklaras i efterhand. Andra tar ställning för eller emot projekt, kritiserar eller förespråkar. Här tas inte ställning och studien kommer inte att resultera i en redovisning angående om projekt av detta slag ska genomföras eller inte. Intentionen är att förstå och förklara, vilket utvecklas nedan.

Syfte och frågor

Föreliggande avhandling behandlar således identitetsprojekt inom den kommunala sektorn. Med identitetsprojekt förstås ”projekt som syftar till att få kommunen att synas, bli känd och härigenom locka invånare, företag och besökare till kommunen. Detta sker genom fysiska förändringar av platsen och kommunen”. Innebörden av ett identitetsprojekt varierar mellan olika kommuner, gemensamt är att projekten ska fungera som en magnet för människor och företag genom att de får kommunen att synas, det vill säga skapa identitet och generera tillväxt. Stora satsningar och projekt är emellertid omdebatterade, blir överklagade, tar lång tid och blir dyrare än beräknat. Det finns mycket som talar för att projekten inte borde etableras, men de blir det i alla fall. Motiven – att skapa identitet och tillväxt – är breda och vaga medan lösningarna är konkreta. Projekten kan betraktas som handlingar baserade på lösa motiv, något händer när projekten går från att vara visioner till att bli konkreta satsningar, men vad händer och varför? Eftersom det är något som sker mellan det förhoppningsbaserade och det konkreta är det rimligt att anta att förklaringen delvis ligger i hur projekten tillkommer, något som ger upphov till ett processinriktat förhållningssätt vilket betonar vikten av att fastställa hur projekten kommer till för att kunna förklara varför. Detta synsätt överensstämmer med det meningsskapandeperspektiv som avhandlingen baseras på och som innebär att mening av händelser skapas i efterhand, retrospektivt. Först när något har inträffat kan vi förstå det. Mening skapar i sin tur handling, det är utifrån uppfattningen av något som människor agerar, inte utifrån rationella ”bevis”. Därför är det av vikt att förstå hur mening om stora kommunala projekt skapas. Projekten kan ses som symboler, de gör kommunen synlig och eftersom de följer en generell utveckling är projekten legitimitetsskapande (Alvesson 2006). Projekten i sig motsäger det genom att de är handling, de må vara symboliska men de är också i högsta grad konkreta. Det saknas forskning som tar ett helhetsgrepp om kommunala identitetsprojekt även om olika discipliner studerar olika aspekter av dem. Den teori som utvecklats i studien innebär en förståelse för identitetsprojekten som fenomen och företeelser inom den offentliga sektorn. Bidraget består av att sammanföra och utveckla teori som hanterar kommunala identitetsprojekt från olika infallsvinklar. Syftet är följande:

Syftet med avhandlingen är att vidareutveckla begrepp och teorier som gör det möjligt att förstå varför identitetsprojekt etableras samt hur etableringen går till. Vidare syftar avhandlingen till att beskriva och förklara vad identitetsprojekten leder till och varför. Detta görs genom utgångspunkt i ett meningsskapandeperspektiv.

Studien har utgått från tre frågeställningar som utgör en precisering av syftet. Frågeställningarna utgör också ett analysinstrument. De är ett sätt att tolka projekten. Frågorna hör emellertid ihop och är parallella men ska ses som ett sätt att dela in projekten i syfte att skapa översikt.

1. Varför genomfördes identitetsprojekten?

Varför-frågan hanterar motiv bakom projekten, det vill säga anledningar som kommunföreträdarna uppger ligger till grund för satsningar på projekten. Frågan kan också besvaras som varför projekten uppstår, vilket inte behöver vara samma som motiv.

2. Hur gick etableringen av identitetsprojekten till ur ett organisationsperspektiv?

Med ett organisationsperspektiv avgränsas hur etableringen gick till inom den kommunala organisationen med kommunledningen som utgångspunkt samt med organisationen kring projektet i fokus. Det innebär att inte varje moment i processen kommer beskrivas, utan att det är den övergripande processen som fokuseras. Hur-frågan är nära varför-frågan eftersom det är rimligt att en del av förklaringen till uppkomsten av projekten ligger i processen. Att hur förklarar varför.

3. Vad leder processen till?

Frågan avgränsas till vad som har att göra med projekten, den mening projekten i efterhand ges. Att det är processen som avses och inte projekten beror på att processen i sig kan leda till olika saker, vilket inte nödvändigtvis måste avgränsas till efter etablering.

Fortsatt disposition

Intentionen med detta inledande kapitel var att översiktligt presentera ämnet för studien samt studiens syfte och frågeställningar. I kommande kapitel kommer teori om meningsskapande att presenteras och diskuteras följt av studiens design och metod. Därefter följer tre empiriska kapitel, ett för varje fallkommun. Här ges en ingående beskrivning av fallkommunerna samt identitetsprojekten. Det ges också en ingående beskrivning angående hur etableringen gick till. Här efter sker analysen som är uppdelad i tre kapitel som besvarar en fråga var; varför projekten genomfördes, hur det gick till samt vad projekten har lett till i kommunerna. Avhandlingen avslutas med det nionde kapitlet som består av studiens slutsatser, praktiska implikationer och fortsatt forskning.

Kapitel 2

Att skapa mening – en metod

Ibland inträffar sådant som vid en första anblick inte kan förklaras. Något som fångar uppmärksamhet och som sätter igång tankeprocesser. I kommunikation med andra och med bas i tidigare erfarenheter skapas snart en uppfattning om det inträffade. Denna process innebär att mening skapas. Det är egentligen inte något nytt som har inträffat, jorden fortsätter att snurra som vanligt men mening av en händelse har skapats och kan adderas till tidigare erfarenheter. Begreppet mening och diskussion angående meningskapande ska här förstås som en översättning av det engelska begreppet sensemaking som det används av organisationsforskaren och socialpsykologen Karl Weick. Hur begreppet förstås och används samt hur Karl Weicks tankar har inspirerat studien utgör temat för detta kapitel.

Karl Weick och meningskapande

”When you are lost any good old map will do.” (Weick 1995 sidan 54)

Det finns en berättelse om en grupp soldater som gått vilse i Alperna¹¹. Efter en period av omkringvirrande och övertygelse om att de aldrig skulle klara sig genom de kalla och snötäckta Alperna hittar en av soldaterna en karta. Kartan får dem att hitta vägen tillbaka efter ett par dagars mödosam vandring. Väl tillbaka möts de av frågor om hur de kunde hitta hem under de svåra omständigheterna. När de berättar och visar upp den karta som hjälpt dem upptäcks att kartan inte är en karta över Alperna utan över Pyrenéerna.

Berättelsen ovan tydliggör vikten av mening och processen när mening skapas benämner Weick meningskapande¹², något han utvecklat under lång tid och i en mängd böcker och artiklar. Den första boken ”The Social Psychology of Organizing” utkom 1969 och därefter i en reviderad utgåva 1979. Tankar härifrån utvecklades sedan i de mer specifika böckerna om meningskapande (Weick 1995; 2001; 2009). Weick är förutom sina teorier om meningskapande framförallt känd för teorier angående organisering och beskrivs som en av de mest inflytelserika författarna inom organisationsfältet (Sutcliffe

¹¹ Berättelsen om soldaterna återfinns i Weick (1995) och är inspirerad av en dikt av Holub (1977).

¹² Från det engelska begreppet sensemaking.

med flera 2006). Hernes (2008, sidan 114) kallar Weick för en ”radical mainstream organization theorist” och syftar då på att han talar med organisationsfältet i stort men skiljer sig från och kritiserar den traditionella organisationsteorin. Begreppet meningsskapande använder Weick för att beskriva den process som genomgår när oförståeliga händelser blir förståeliga. Meningsskapande tar sin utgångspunkt i att något behöver förklaras och struktureras, det är då meningsskapande processer startar och är som tydligast.

Weick har i sin tur hämtat inspiration från flera olika håll¹³. Allard-Poesi (2005) ser en likhet mellan meningsskapandeperspektivet och Berger och Luckmans (1967) idéer om sociala konstruktioner och fokusering på handling. Även Hernes (2008) pekar på att Weick ligger nära Berger och Luckman, bland annat i synen på att verkligheten löpande skapas i sociala och subjektiva processer. Weick är också influerad av filosofen Ludwig Wittgenstein och dennes senare språkfilosofiska skrifter om säkerhet och osäkerhet där han diskuterar hur vi med säkerhet kan veta något överhuvudtaget (Eisenberg 2006). Wittgenstein frågar sig om något är mer säkert bara för att fler hävdar det, med hans egna ord; *”Would the certainty really be greater for being checked twenty times?”* (Wittgenstein 1969/1972 sidan 12e). Mening enligt Wittgenstein är något som uppstår utifrån tidigare erfarenheter och inom våra referensramar och är därmed konstruerat, något som citatet *”what I know I believe!”*¹⁴ (1969/1972 sidan 25e) indikerar. En av de viktigaste aspekterna inom Weicks meningsskapande är också att mening uppstår på basis av tidigare erfarenheter inom våra referensramar. När ny kunskap adderas till de befintliga referensramarna skapas ny mening. Här är Weick också inspirerad av sociologen Erving Goffman (1974) och hans teorier om ”framing” (Czarniawska 2006).

Hellgren och Löwstedt (1997) påvisar att meningsskapande har beröringspunkter med forskning inom symbolisk interaktionism, något som poängterar symbolernas betydelse för meningsskapande. Den symboliska interaktionismen framhåller individen som en aktiv skapare av mening och är en amerikansk sociologisk tradition utvecklad av Herbert Blumer efter förgrundspersonen George Herbert Mead¹⁵. Mead var också en av grundarna till pragmatismen tillsammans med John Dewey och Charles Pierce, varför meningsskapande och pragmatism har gemensamma beröringspunkter. Detta uppmärksammar även Von Platen (2006) och bland annat är Weicks begrepp

¹³ För en lista av verk som inspirerat Weick se Weick (1995) sidan 65.

¹⁴ Weick (1995 sidan 133) har ett liknande citat när han menar att ”believing is seeing”.

¹⁵ Även om Mead inte själv använde begreppet symbolisk interaktionism betraktas han som grundaren. Mead publicerade inte mycket under sin livstid men hans tankar sammanfattades i ”Mind, Self and Society” som utkom 1934.

medskapande (enactment) inspirerat av pragmatismen (Weick 2009)¹⁶. En utveckling från den symboliska interaktionismen har inneburit en övergång till etnometodologin utvecklad av Harold Garfinkel¹⁷, också han ofta refererad av Weick. Ytterligare en koppling går att göra till sociologen William Isaac Thomas som utvecklade en tes kallad Thomasteoremet som innebär att en om individ definierar en situation som verklig blir den verklig i sina konsekvenser (Weick 1995) vilket ligger nära Weicks syn på skapande av mening. Vidare finns likhet och beröringspunkter mellan Weicks meningsskapande och systemteori, där organisationer ses som sociala system uppbyggda genom kommunikation (Bakken och Hernes 2006; Hernes 2008; Kastberg 2009).

Weick är således inspirerad av flera olika tidigare författare och filosofer, vilket är tydligt genom att de är refererade men också genom att deras tankar går att identifiera i Weicks texter. Även om Weicks tankar delvis har följts bakåt i tiden är det hans texter och tankar som här utgör utgångspunkten och är vad som behandlas nedan.

Meningsskapande – sex steg och sju egenskaper

Meningsskapande sker baklänges eftersom mening skapas efter att det som ska förklaras har inträffat. Hernes (2008) formulering tydliggör händelser som det som inleder processen; *”events are not events unless we make sense of them”* (sidan 49). Det betyder att en inledande definition av en händelse formuleras först i efterhand och en förutsättning för att kunna studera mening är att det som ska förklaras redan har inträffat, meningsskapande är med andra ord retrospektivt och inleds av handling. Weick (1995) beskriver meningsskapandeprocessen i sex steg¹⁸. I det första steget inträffar något som behöver förklaras, något som inte stämmer. I efterhand när individer försöker förstå händelsen hittas ledtrådar som tyder på en viss förklaring i steg två. I det tredje steget uppstår rimliga förklaringar till händelsen som i det fjärde steget sprids genom kommunikation. I det femte steget blir speklutionerna allmängiltiga men behöver inte accepteras direkt. Med tiden uppstår mer eller mindre konsensus om vad som förklarar det inträffade, vilket utgör det sjätte och sista steget i processen. Det sista steget kännetecknas av rykten och att individer väljer att sluta sig kring en viss förklaring. Här har mening skapats men noterbart är att det fortfarande kan finnas individer som inte accepterar den allmängiltiga förklaringen, vilket innebär att det samtidigt kan finnas alternativa meningar angående en händelse. Gray med flera (1985) gör en indelning i

¹⁶ Weick kommenterar själv kopplingen till pragmatismen i en artikel i *organization studies* 2004.

¹⁷ Se Garfinkel 1967/2010.

¹⁸ Weicks (1995) exempel för att synliggöra de sex stegen rör *”The Battered-Child Syndrome”*.

tre idealtyper av mening baserat på hur gemensam meningen är. I ena änden finns mening som är idiosynkratisk, i mitten av skalan befinner sig mening som är ”widely held” och i den andra änden finns mening som är institutionaliserad och därför inte ifrågasätts inom organisationen.

Mening ska inte förväxlas med tolkning eftersom tolkning är ett passivt begrepp som förutsätter att det finns en verklighet där ute att tolka (Hernes 2008). Tolkning är också när ett ord kan bytas ut mot ett annat och ett ord kan förklaras genom ett annat ord. Meningsskapande däremot uppstår efter tolkningen som ett resultat av den; *”Sensemaking is about the ways people generate what they interpret”* (Weick 1995 sidan 9)”. Tolkningsprocessen har Daft och Weick (1984) delat in i tre steg, där det första innefattar datainsamling, i det andra steget tolkas insamlad data och i det tredje och sista steget har organisationen inhämtat ny kunskap (se Daft och Weick 1984 för en genomgång av tolkningsbegreppet). Först efter tolkningsprocessen skapas mening. Mening är således resultatet av meningsskapandeprocessen och likställs därför ibland med innebörd eller betydelse (Van Platen 2006). Baserat på den skapade meningen kordineras handlingar, som sedan i sin tur medför att ny mening skapas (Weick 1995).

Vad var det då som gjorde att de vilsna soldaterna kunde hitta sin väg tillbaka? Weick (1995) pekar på en rad omständigheter som gjorde att de kunde hitta hem trots de uppenbara svårigheterna med den felaktiga kartan. För det första var de aktiva, de gjorde någonting, de hade ett syfte och en bild över var de var på väg, tack vare kartan. När soldaterna väl började agera hittade de ledtrådar och signaler som sade dem att de var på rätt väg. Detta var något som skedde inom gruppen och utgjorde en social aktivitet, de hjälpte varandra. När meningsskapandeprocessen väl är igång tenderar det som sker att konfirmera förväntade effekter. Då soldaterna leddes hem över Alperna genom en karta föreställande Pyrenéerna innebar det att det snarare handlade om rimlighet än exakthet. Kartan var inte exakt men det den signalerade räckte. Rimlighetsaspekten kan också förstås som att sökandet efter mening sker till dess att en möjlig förklaring hittas och här nöjer sig individen och avslutar sökandet. Rimlighet i meningsskapandet kan därför kopplas samman med det satisfierande i beslutsprocessen som Simon (1947) talade om, där det första rimliga alternativet väljs, snarare än det som är mest rationellt. Symbolernas funktion i form av kartan är också tydlig i exemplet, det vill säga att symboler skapar handling (Hernes 2008).

Berättelsen om soldaterna med den felaktiga kartan tydliggör de egenskaper som meningskapandeprocessen enligt Weick kännetecknas av; identitet, retrospektivt, sociala relationer, medskapande, pågående händelser, ledtrådar¹⁹ och rimlighet. De sju egenskaperna beskrivs nedan.

Sju egenskaper

Den första egenskapen i meningsskapande, identitet, är av vikt då mening skapas på basis av hur vi uppfattar oss själva och andra. Skapandet av mening bottenar därför i individens behov av identitet och för att förstå vad som sker i omgivningen måste individen förstå sig själv (Hellgren och Löwstedt 1997). Olika individer skapar mening olika men är samtidigt påverkade av andra och av omgivningen. Även om det kan tyckas att ett beslut fattas eller att en uppfattning skapas enskilt menar Weick att det alltid är påverkat av en känsla av att någon kommer att tolka detta i senare skede och är därigenom påverkad av andra även om de inte är direkt närvarande. Att meningsskapande skulle ske enskilt är därför ett felaktigt antagande (Andersson 2010) och därav följer den andra egenskapen, att meningsskapande är socialt. Den tredje egenskapen innebär att meningsskapande är ständigt pågående, det vill säga att det aldrig startar och aldrig slutar. Människor är alltid mitt uppe i olika projekt och ser världen genom dessa ögon, vilket påverkar tolkning och förståelse av något (Weick 1995)²⁰.

Tankarna om den fjärde egenskapen, medskapande (enactment), utvecklade Weick redan 1969 och är en av de mest omdiskuterade²¹. Medskapande innebär att individer och organisationer aktivt skapar sin omgivning och inte förhåller sig till en färdig; *”the human actor does not react to a an environment, he enacts it”* (Weick 1969 sidan 64). Skapandet av omvärlden sker genom handlingar som påverkas av tidigare erfarenheter och förväntningar; *”We do something and the situation is forever changed, and those changes affect us”* (Weick 2009 sidan 190). Då omgivningen aktivt skapas innebär det att individer reagerar på en omgivning som de själva har skapat, ett faktum som ger upphov till en ”hönan-och-ägget-diskussion” (Taylor och Van Every 2000). Att individer tillsammans skapar sin omgivning innebär att de drar linjer, skapar kategorier och etiketterar händelser som de sedan reagerar på (Weick 1995). Medskapandebegreppet är en tydlig betoning på individernas roll i skapandet av mening (Hernes 2008).

Den femte egenskapen, retrospektivt, är en av grundpelarna inom perspektivet och fastställer att meningsskapande sker i efterhand²². Att mening skapas

¹⁹ Från engelskans cue. Andersson (2009) översätter i sin avhandling denna term med ”isolering av frågor” och Van Platen (2006) översätter det med frågor. Jag väljer här att översätta ordet cue med ledtrådar i enlighet med Hellgren och Löwstedt (1997).

²⁰ Weick är här inspirerad av Schutz (1967) begrepp ”pure duration” vilket är tydligt i första upplagan av *The social psychology of organizing* (1969).

²¹ Enligt Anderson (2006) är enactment också Wiecks mest refererade koncept i tidskriftssammanhang.

²² Egenskapen är influerad av Schutz (1967) och hans resonemang om ”meaningful lived experience”. Nyckelordet är ”lived”, att mening skapas när något har inträffat.

i efterhand visar studier som pekar på att den meningen som händelser ges påverkas av hur individerna uppfattar resultatet av dem, om de är ”bra” eller ”dåliga”. Uppfattas resultatet som dåligt uppger individer i större utsträckning att företrädare begick misstag och hade brister än om utfallet uppfattas som bra. Staw (1975) visar detta genom ett experiment där han slumpmässigt lät olika grupper veta att de gjort bra alternativt dåligt ifrån sig. Efter att de fått omdömet fick de svara på frågor angående hur arbetet hade fortskridit i gruppen. Det visade sig att försökspersonernas svar var starkt beroende av det omdöme de fått. De som hade fått ett gott omdöme menade att gruppen arbetat bra tillsammans medan de som fått ett sämre omdöme menade att gruppen hade svårt att enas och samarbeta. Staw (1975) drar slutsatsen att det därför alltid är relevant att ställa frågan angående hur vi kan veta något innan utfallet är känt. Weick (1979; 1995) sammanfattar detta i frågan; *”how can I know what I think until I see what I say”* (sidan 207; sidan 61). Frågan betonar aspekten att det inte går att veta hur en händelse förstås förrän det är uttalat och är inspirerad av en liten flicka som hade blivit tillsagd att tänka innan hon talar (Griffin 2000).

Med den sjätte egenskapen, ledtrådar, avses att när mening skapas eftersöks ledtrådar som kan placeras i individens redan existerande referensramar och skapa ny mening. Därför eftersöks ledtrådar som bekräftar individens tidigare erfarenheter. Von Platen (2006) har visat att ju otydligare information inom en organisation är desto större är detta sökande. Även Hellgren och Löwstedt (1997) uppmärksammar att människor försöker hitta den röda tråden även om den inte alltid existerar. För att mening ska skapas behövs tre egenskaper; *”a frame, a cue and a connection”* (Weick 1995 sidan 110ff). Ledtrådar kan vara mindre detaljer och meningsskapande handlar därför inte alltid om det stora och formellt uttalade; *”To work with the idea of sensemaking is to appreciate that smallness does not equate with insignificance”* (Weick med flera 1995 sidan 410). Citatet medför att till synes obetydliga strukturer och händelser kan få konsekvenser för hur något uppfattas.

Den sista egenskapen, rimlighet, innebär att det viktigaste inte är att något är exakt rätt, utan att det pekar åt ett eller ett annat håll; *”Sensemaking is not about truth and getting it right”* (Weick med flera 1995 sidan 415). Exemplet med de vilna soldaterna i Alperna tydliggör detta. En karta är ett bra exempel eftersom en karta inte kan vara alltför detaljerad, då är den inte till någon hjälp, en karta bör vara lagom detaljerad för att skapa ordning och översikt. Weick (1995) har flera anledningar till att exakthet inte är nödvändigt, bland annat därför att det är omöjligt att fastställa saker med säkerhet och att det därför inte ens bör eftersökas (jämför Dewey 1922/2002).

Mening genom språket – ”it ain’t nothing till I calls them”²³

Mening skapas först när något är uttalat vilket gör kommunikation till en central del för att skapa mening (Weick med flera 2001) och har därför använts flitigt av kommunikationsforskare (se till exempel Taylor och Van Every 2000; Eisenberg 2006). Enligt Alvesson och Kärreman (2000) hör Weicks tankar hemma inom vad de kallar ”the linguistic turn” inom organisationsforskningen eftersom han betonar kommunikation och språk som en resurs inom organisationer. Weick med flera (2005) formulerar språkets betydelse genom att argumentera för att situationer, organisationer och omgivningar är; *”talked into existence”* (sidan 58). Eisenberg (2006) poängterar språkets betydelse i meningsskapandet då han menar att det mer utgör ett verktyg för att skapa ”verkligheten” än om att dela information med andra. Influensen från Wittgenstein (1969/1972) är tydlig i detta sammanhang, som beskriver processen genom att ord ”anställs” när de används i språket och därigenom får betydelse. Weick (1995) beskriver vikten av kommunikation på följande sätt; *”Sense is generated by words that are combined into the sentence of conversation to convey something about our ongoing experience”* (sidan 106). Det är genom användning av språket som individer fyller handlingar med mening (Czarniawska 2004b). Kommunikation utgör emellertid en aktiv handling i sig och handling är som framgår ovan det som inleder meningsskapandeprocessen. Handling och dess konsekvenser är enligt Weick; *”the raw material from which a sense of the situation is eventually built* (Weick 1977 sidan 272, citerad i Taylor och Van Every 2000 sidan 144).

Då mening skapas genom språket är historier inom organisationer centrala. Berättande av historier om oväntade händelser gör att de i efterhand uppfattas som förväntade och styrbara (Robinson 1981). Berättelser skapar därför en kontext för meningsskapande och bringar klarhet i oklara situationer. Boye (1991) beskriver det i följande termer; *”in organizations storytelling is the preferred sense-making currency of human relationships (...)”* (sidan 106). Weick (1995) sammanfattar berättelsernas uppgifter genom att de ordnar händelser i kronologisk ordning, möjliggör för individer att tala om händelser och kopplar ihop historiska händelser med vad som sker idag. Detta innebär att berättelser utgör stöd för minnet och guide för handlingar genom att de formulerar delad mening och värderingar inom organisationen. Berättelser utgör därför en referensram som mening kan skapas utifrån.

²³ Citatet härrör från en berättelse om domare i baseball och finns återgiven i Weick (1979). Kornberger (2010) diskuterar också språkets betydelse genom det givna exemplet.

Konsekvenser och förändring

En konsekvens av det faktum att mening skapas på basis av tidigare erfarenheter belyser Weick (2001) genom beskrivning av en flygkrasch i samband med en landning. Anledningen till att kraschen kunde ske var att piloterna i planet inte uppfattade vad flygledningen på marken sa, då de meddelade att de inte var möjligt att genomföra en landning. Piloterna uppfattade emellertid budskapet att en landning var i sin ordning, då det var det budskap de förväntade sig. Wittgenstein (1969/1972) beskriver detta som principen om att vad som alltid har hänt kommer att hända igen, vilket i enstaka fall kan få enorma konsekvenser. En konsekvens av meningsskapande är därför förekomsten av självuppfyllande profetior vilket innebär att den förväntade konsekvensen blir den upplevda (Weick 2001). Med andra ord; *”people create and find what they expect to find”* (Weick 1995 sidan 35). Eftersom mening skapas retrospektivt eftersöks ledtrådar som tyder på att den förväntade konsekvensen uppstår, men är det då en konsekvens eller inte?

Det är emellertid även problematiskt att tala om förändring eftersom allt är under ständig förändring; *”sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops. People are always in the middle of things”* (Weick 1995 sidan 43). Weicks tankar om meningsskapande kopplas därför till ett processinriktat förhållningssätt inom organisationsstudier, där det är processer, handling och organisering som är av intresse (Hernes 2008). Som Taylor och Van Every (2000) benämner det är förändring inte ett undantagstillstånd utan tvärtom och struktur är ett *”frozen moment”* (sidan 146). Meningsskapandets beröringspunkt till pragmatismen är här synlig då Dewey och Pierce skulle hävdade att det inte finns någon anledning att söka efter var en förändring startar, då det är omöjligt men också ointressant. Det enda vi kan uttala oss om är en lägesbeskrivning, hur något ser ut för tillfället (se Webb 2007). Vi kan därför inte bestämma när något börjar och slutar men Weick med flera (2001) menar att det ibland inträffar händelser som är avvikande, avbrytande eller störande. Det är i samband med ”störningar” i omvärlden som meningsskapande blir tydligt. I ett ständigt pågående flöde av händelser finns det som väcker nyfikenhet och uppmärksamhet (Weick och Sutcliffe 2007). I den här studien förstås identitetsprojekten som sådana händelser och det är i tider av otydlighet som meningsskapandet är som mest intensivt. Weick skiljer mellan osäkerhet (uncertainty) och otydlighet (equivocality), där osäkerhet innebär att människor letar efter mer fakta medan otydlighet är när människor har flera olika alternativ men problem att sortera mellan dem (Griffin 2000). Att något är otydligt istället för osäkert innebär att det inte är svårt att hitta mening i händelser utan problemet är snarare det omvända; *”the problem is that there are too many meanings not to few”* (Weick 1995 sidan 27).

Ett avstamp i meningsskapande innebär för studiens vidkommande att det är problematiskt att tala om effekter eller konsekvenser som det vanligen förstås. Det går inte heller att isolera en händelse från annat som händer i omvärlden, som exempelvis den rådande konjunkturen. Hur identitetsprojekten mottas och vad de leder till påverkas av annat som sker runt omkring och inom organisationen. Osäkerheten som föreligger när det gäller projekten, som beskrevs i det tidigare kapitlet angående vaga motiv och argument, gör det också problematiskt att avgöra vad som ska mätas. Vad det är projekten borde ha lett till. Men samtidigt händer något i kommunerna i samband med och efter identitetsprojekten, vad som är av intresse här är hur respondenterna skapar mening av dessa händelser, vad för mening projekten tillskrivs. Projektet leder ofrånkomligt till förändring även om förändringen är mer upplevd förändring än något som går att visa siffror eller ”bevis” på. Men även upplevda förändringar får konsekvenser och är betydelsefulla (för ytterligare resonemang om effekter och effektstudier se Rombach 1997 och Brorström 2004).

Eftersom meningsskapandeperspektivet betonar individens roll i skapande av mening är aktörerna i utformningen av identitetsprojekten i fokus. Intervjuer tedde sig därav som den naturliga empiriinsamlingsmetoden. Det är respondenternas berättelser och uppgifter som betonas, varför de anser att projektet startades, drevs framåt och vad de sedan ledde till. Meningen kan skilja sig mellan olika individer men troligt är att det, i enlighet med tidigare resonemang, skapas en övergripande mening angående projektet. Perspektivet tedde sig naturligt i studien, bland annat på grund av den osäkerhet som föreligger kring både motiv och effekter. Det föreföll snarare handla om en gemensam uppfattning, något som blev tydligt redan i den tidigare studien (Brorström 2006). Meningsskapandeperspektivet har emellertid också mött en del kritik.

Meningsskapande i ett sammanhang – kritik och försvar

Mening kan betyda olika saker och hanteringen i tidigare forskning och i olika teoretiska sammanhang har därför varierat. Gray med flera (1985) delar in sättet att se mening i tre olika typer; mening som ett kognitivt fenomen (koncept), vilket är mening som skapas utifrån en händelse, mening som ett relationellt fenomen (kartor), vilket avser kognitiva kartor som baseras på individens referensram samt mening utifrån ett perspektiv av värderingar och djupt liggande strukturer (ideologier), det vill säga sådan mening som tas för given. När det här talas om mening är det meningsskapandebegreppet utvecklat av Karl Weick som avses, det kan emellertid vara på sin plats att placera honom i ett sammanhang. Weicks första bok som explicit handlade om meningsskapande, *Sensemaking in organizations*, utkom 1995. Det var samtidigt

som Richard Scotts bok *Institutions and organizations* och de refererar också varandra (Scott 1995). Trots att de båda författarna refererar varandra består en kritik mot Weick i att det inom meningsskapandeperspektivet inte finns plats för institutioner och att han därför negligerar historiska kontexter (Weber och Glynn 2006). Det innebär att meningsskapande uppstår som en social process mellan individer men är inte beroende av kontexten den uppstår i (Taylor och Van Every 2000). Även Hernes (2008) pekar på att Weick inte är villig att beskriva mänskligt beteende genom normer och institutionella arrangemang. Detta menar författaren är ett resultat av att Weicks inställning är att det inte finns fenomen som kan förstås bortom den mening som individer skapar av dem, varför det inte heller är av intresse. Weber och Glynn (2006) visar emellertid att det går att koppla samman de båda perspektiven och att meningsskapande då kan sägas skapas bland annat på basis av den institutionella strukturen. Den slutsatsen är ungefär den som Weick (1995) presenterar när han påtalar att *"sensemaking is the feedstock for institutionalization"* (sidan 36).

En annan kritik som förekommit mot Weicks meningsskapande är att det förefaller förutsätta att det går att förstå hur människor tänker, ett fenomenologiskt förhållningssätt (Von Platen 2006). Kritiken är förstälilig beroende på hur meningsskapandet tolkas och används som verktyg. I denna studie handlar meningsskapande om att fånga uppfattningar och åsikter, det vill säga resultatet av meningsskapandet och är inte ett försök att gå in i människors medvetande och fånga själva tankeprocessen. Allard-Poesi (2005) beskriver meningsskapandets ambition att fånga människors uppfattningar som en paradox genom att verklighet och mening definieras som socialt konstruerat samtidigt som man försöker frigöra sig från det och objektifiera det som studeras. Paradoxen benämner Allard-Poesi (2005) för *"the objective science of subjectivity"* (sidan 169) och enligt författarna blir därför studerandet av meningsskapande i sig självt en *"active purposeful and intersubjective process"* (sidan 183). Att som forskare lägga undan den förståelse som finns är svårt om inte omöjligt, vilket är förknippat med identiteten som forskare, det handlar snarare om att vara medveten om att den existerar. Weick (1996) har en välkänd metafor för detta som handlar om en brand som inträffade år 1949 i Mann Gulch där 13 brandmän förlorade livet. Poängen är att de troligtvis hade överlevt om de hade släppt sin tunga utrustning, något som de trots order vägrade. Metaforen, som går ut på att "släppa sin utrustning" är något som även forskare kan behöva göra för att se världen med nya ögon. Men Weick är medveten om problematiken och besvarar kritiken i en artikel i *Organization Studies* där han beskriver det som en paradox:

”An example would be people who claim that what we call real is not really real. If that claim is true, how could they know it’s true?(...) I claim to know how others makes sense, but my efforts are nothing more or less than that same sensemaking.” (Weick 2006 sidan 1733)

Meningsskapande för Weick är alltså två olika saker, det är vad han studerar men det är också vad han gör i sina studier. Det är givetvis rimligt, det går inte att å ena sidan mena att världen är socialt konstruerad och å andra sidan studera den objektivt. Detsamma gäller denna studie. Här skapas mening av projekten samtidigt som meningsskapande utgör en referensram för att tolka respondenternas berättelser. Meningsskapandeperspektivet kan därför sägas ha inspirerat studien på två nivåer. Å ena sidan tolkas respondenternas berättelser som meningsskapande och å andra sidan är min roll som forskare att skapa mening av identitetsprojekten.

Organisation, individ och omvärld

Organisationer är för Weick processer där mening skapas gemensamt med andra och består av *”agreements concerning what is real and illusory”* (Weick 1979 sidan 3)²⁴. Weick (1969; 1995) är emellertid ovillig att använda begreppet organisation eftersom begreppet förutsätter en stabil enhet med gränser som inte förändras över tid. Istället för att använda begreppet organisation är det därför enligt Weick (1979) bättre att använda begreppet organisering eftersom det då är handling som fokuseras (se också Sundin 2006). Med detta synsätt är organisationen snarare en output än en fast enhet att ta utgångspunkt i (Hernes 2008) och genom att byta ut begreppet organisation mot det processinriktade begreppet organisering fokuseras handling och processer. Synsättet har emellertid också kritiserats på grund av Weick och hans medförfattares syn på relationen mellan organisation och individ. Exempelvis kritiseras Weick och Daft (1984) för att de hoppar mellan de båda analysperspektiven och förutsätter att det är samma (Taylor och Van Every 2000). Taylor och Van Every (2000) argumenterar för att individen inte alltid delar mål och uppfattningar med andra inom organisationen, vilket gör antagandet problematiskt. Det är individer som skapar mening men det är organisationen som handlar och förhållandet här emellan är inte klarlagt. Vidare menar de att inte heller kopplingen mellan organisationsledningen och de anställda är klarlagt, eftersom en liten grupp inom organisationen har företräde att skapa mening. Anledningen till sammankopplingen anger Taylor och Van Every (2000) är att organisationer ges mänskliga attribut, att de beskrivs som ”su-

²⁴ För en liknande användning av organisationsbegreppet se Gray med flera 1985.

perpersoner” (se även Czarniawska 1985). Även Hernes (2008) beskriver att Weick är ovillig att lämna handlingar på individnivå för att föra diskussionen på en mer abstrakt, organisationsnivå, men att argumentet härtill är att alla handlingar som görs i en organisations namn kan kokas ned till enskilda individer, varför det helt enkelt inte är intressant att abstrahera diskussionen.

En annan diskussion är angående begreppet medskapande. Taylor och Van Every (2000) pekar på att om organisationen skapar omvärlden, är det då att betrakta som en omvärld eller är det inte snarare en del av organisationen? Frågan är relevant och för studiens vidkommande intressant, var går gränsen mellan en kommun och dess omvärld? Är alla som bor i kommunen inom organisation eller är gränserna snävare? Som tidigare diskuterats är det mer givande att tala om organisering och med det avses att organisationen skapas för att strukturera handlingar och det är kring handlingar organisationen finns. I fallet med identitetsprojekten är därför en möjlighet att tala om organisationen kring projekten och inte om den kommunala organisationen. Alla studiens respondenter ingår därför i organiseringen kring projekten i olika roller, till exempel politiker, tjänstemän och näringsliv. Att utgå från handling, en processinriktad syn på organisationer, är således ett sätt att komma runt problemet med var organisationen börjar och slutar. Weick (1979) formulerar det som att forskare borde intressera sig för verb istället för substantiv, där skapandet av substantiv och enheter är en förenkling som skapar mer förvirring än förklarar något. Förenklingar leder också till uppfattningar om att när något placeras inom en enhet är det som finns där samma sak och oföränderligt. Hernes (2008) formulerar detta talande; *”yes, the world is fluid, but it is populated by humans whose sensemaking apparatuses pretend that it is not fluid”* (sidan 29). Att istället använda verbet organisering gör att läsaren blir medveten om att saker förändras och förflyttas (Bakken och Hernes 2006; Hernes 2008). Hernes (2008) diskuterar hur det inom traditionell organisationsteori är och har varit vanligt med klassificeringar, som till exempel byråkratier, informella organisationer och kunskapsföretag. Dessa klassificeringar gör att vi kan känna igen olika organisationer i olika situationer men gör också att vi eftersöker på förhand bestämda egenskaper i organisationerna. Kategorisering och indelning i enheter är därav ett sätt att skapa mening genom att placera in händelser i givna referensramar. Att istället fokusera handling, organisering och processer gör att annat kommer fram i ljuset och öppnar för att identifiera andra fenomen.

En utveckling av teorin om meningsskapande är att det har delats upp i meningsskapande och meningsgivare där meningsgivande innebär att en person medvetet ger mening åt något för att influera hur andra människor tolkar och uppfattar det (Søderberg 2003). Meningsgivande är därav något som or-

ganisationsledningen sysselsätts av (Andersson 2010) och där verktyg utgörs av språk, metaforer och berättelser (Smircich och Stubbard 1985). Gioia och Chittipeddi (1991) studerade meningsskapande och meningsgivande vid en strategisk organisationsförändring på ett amerikanskt universitet. De finner i studien att meningsskapandet från ledningens håll skedde på två olika sätt, antingen genom att de gemensamt skapade mening av det arbete de utförde och hur det emottogs. Men de försökte också att påverka andra genom att ge mening åt händelser. Ledningen fungerade alltså både som meningsskapare och som meningsgivare i samband med organisationsförändringen. Det är rimligt att anta att samma individer intar både rollen som meningsskapare och meningsgivare vid olika tillfällen. Som Söderberg (2003) påpekar hänger meningsskapande och meningsgivande samman genom att en individ försöker ge mening och influera andra baserat på hur individen tidigare skapat mening. Detta kan ske genom berättelser som innehåller ett budskap (se Boye 1991).

Avslutningsvis ska det poängteras att meningsskapandeperspektivet i denna studie är att betrakta som ett förhållningssätt, ett sätt att förstå världen och hur vi människor fungerar. Perspektivet har präglat studiens upplägg och design som är temat för nästa del i detta kapitel.

Hur frågan uppstod – curiosity and compassion

Ett av de viktigaste valen i forskning är valet angående vad som ska studeras (Jacobsen 2002) och därför är det viktigt att redogöra för hur detta val gick till. En fråga och ett syfte kan uppstå på olika sätt, de kan uppstå ur ett omvärldsfenomen som ska förklaras eller det kan uppstå genom ett identifierat teoretiskt tomrum. Enligt Weick (1992) uppstår företrädesvis en forskningsfråga genom nyfikenhet och en vilja att förklara något. Något upptäcks som inte stämmer; ofullständigheter, nyheter, implikationer, förvirring och fascination, en händelse eller ett fenomen som drar till sig uppmärksamhet. När Weick söker efter forskningsfrågor utgår han från sig själv och frågar sig; *”what do I find interesting?”* (1992 sidan 173). Att utgå från sig själv och vad man anser är intressant utgör en bra utgångspunkt då nyfikenhet automatiskt blir det som driver forskningsprocessen. En annan fråga som driver Weick är den enkla men innehållsrika frågan; *”Whats going on here?”* (Weick 1992 sidan 175). Frågan drivs av ett intresse och en nyfikenhet angående vad som sker. Weicks två frågor beskriver väl hur denna avhandlings syfte uppstod. Forskningsprocessen har drivits av nyfikenhet och en förundran inför varför något är som det är. I tidningar skrevs det om stora kommunala satsningar och det debatterades om nyttan av dem i tv och bland boende i kommuner som investerade. Politikerna som drev processen förföll ha flera motiv till satsning-

arna men det föreföll också finnas minst lika många anledningar till att inte genomföra projekten. Vad är det som förklarar att projekten trots allt blir av?

Men att vara nyfiken räcker inte, det finns mycket som väcker nyfikenhet som inte utgör ämne för en avhandling. Weicks (1992) tillvägagångssätt för att identifiera forskningsfrågor kan utvecklas med Paul Lawrence (1992) mer pragmatiska syn på vad för frågor som ska behandlas inom den samhällsvetenskapliga forskningen. Enligt Lawrence (1992) är det viktigaste att forskningsfrågorna är relevanta och problemorienterade, det vill säga att forskare bör studera sådant som behöver beforskas. Med hans egna ord; *”the existence of problems is the very best guide to where human knowledge is missing”* (Lawrence 1992 sidan 142). Likheten med Weick (1992) är att forskningsområdena identifieras genom att observera vad som sker ”därute” och som behöver förklaras. Det är visserligen en fördel om svaret på forskningsfrågan inte går att finna i tidigare litteratur men Lawrence (1992) menar att om problemet fortfarande kvarstår trots att andra skrivit om det kanske inte svaret är det rätta, vilket även det motiverar en studie. Det finns andra som har skrivit om kommunala satsningar, utveckling av platser samt om stora projekt och vad som kännetecknar dem men kombinationen saknas. Dessutom har betydelsen av dem sällan diskuterats i efterhand. I media och i kommuner diskuteras angående om det är nödvändigt med nya arenor och fler köpcentrum. Varför i så fall? Vad är nyttan? På bekostnad av vad? Och hur hanteras dessa frågor inom en offentlig organisation? Området föreföll vara ett minst sagt aktuellt och relevant forskningsområde.

De formulerade frågorna och syftet måste kunna besvaras samt uppfyllas och för det krävs en metod som gör det möjligt. Lawrence (1992) anser att metod alltid ska väljas på basis av den ställda frågan för att därigenom kunna avgöra vilken metod som är bäst lämpad. Forskningsprocessen tog avstamp i Weick och hans utgångspunkt i nyfikenhet och intresse men utvecklades sedan med Lawrence syn på val av forskningsfråga, där forskningsfrågan även ska vara relevant. Sammanfattningsvis kan därför forskningsfrågan sägas ha styrts av Weicks curiosity samt Lawrence compassion²⁵. En nyfikenhet över fenomenet men också, efter en översyn, en insikt om ämnets praktiska relevans och aktualitet.

Forskningsprocessen

Forskningsprocessen inleddes således genom att formulera forskningsfrågor. Nästa steg att ta är enligt Lawrence (1992) att inleda fältarbetet för att därigenom kunna testa ämnets relevans. Inläsning av teori menar han bör inledas

²⁵ Compassion används av Lawrence i betydelsen deltagande, att vilja hjälpa.

först senare. I denna studie inleddes fältarbetet med tre stycken expertintervjuer samt en allmän omvärldsbevakning för att se vad som var på gång inom den kommunala sektorn. Den tidigare studien som genomfördes 2006 fanns också med som en ingång till ämnet och således också de begrepp som den studien resulterade i. Därigenom konstaterades att projekten görs för att skapa identitet och tillväxt men ämnet föreföll långt ifrån vara uttömt, bland annat då begreppen är så pass breda och vaga.

Då studien utgår från ett meningsskapandeperspektiv utgör meningsskapandelitteraturen den referensram som fanns med ut på fältet men där litteratur har tillgodogjorts under hela forskningsprocessen. Inläsning har skett parallellt med de inledande intervjuerna samt funderingar över forskningsdesign. Forskningsprocessen kan därför även sägas ha varit inspirerad av en adaptiv ansats, ett begrepp först använt av pragmatikern Charles Steward Pierce. En adaptiv ansats kännetecknas av en växelverkan mellan observationer och analys samt teori och empiri. Ansatsen utgör därför ett mellanting av induktion och deduktion (Scheff 1990/1994).

De olika delarna i forskningsprocessen har pågått under hela perioden och att dela in dem i olika steg är endast ett sätt att kategorisera processen, vilket har att göra med förväntningar på i vilken ordning de olika delarna bör komma. Detta är troligen inget ovanligt tillvägagångssätt, till exempel erkänner Lawrence (1992) att han i arbetet med den välkända boken *Organization and Environment*, som han skrev tillsammans med Jay Lorsch, slutförde dattainsamlingen innan dess att de inledde inläsning av teori. Trots detta inleddes boken med ett teoretiskt citat av konventionella skäl. Sköldberg och Salzer-Mörling (2002) diskuterar hur avhandlingsarbetet är påverkat av konventioner angående hur en avhandling bör se ut samt hur avhandlingsarbetet bör ta sig uttryck, där avvikelser förekommer men främst tolkas som något som bekräftar normen. Den forskningsprocess som beskrivs här och de val som gjorts är på basis av ovanstående resonemang givetvis en förenkling.

Identitetsprojekt och andra projekt

Att definiera de studerade fallen som identitetsprojekt var något som tidigt bestämdes i studien av den anledningen att en gemensam nämnare var just att de skapade identitet och stack ut, något som den tidigare studien också visat (Brorström 2006). En fråga som har ställts i olika sammanhang är angående vad som utgör ett identitetsprojekt och vad som inte gör det, vilket inte är givet. Detta tydde på vikten av en definition samt en genomgång och klassificering av olika projekt. Att definiera något har både fördelar och nackdelar. Van Maanen (1995) pekar på två olika förhållningssätt, där det ena innebär en rationell syn på verkligheten som medför att det går att skapa tydliga de-

definitioner. Den andra varianten är mer pragmatisk och lägger tonvikt på kontext och att vi måste finna oss i att ottydlighet är ständigt närvarande. Van Maanen (1995) konstaterar att ju mer vi på förhand bestämmer desto mindre kan vi sedan säga. Detta har här hanterats genom att en definition inledningsvis skapades, som en hjälp i att välja ut fall och bestämma vilka egenskaper som eftersöks i fallen. Men definitionen är bred, det ger utrymme för olika egenskaper hos olika projekt och en öppenhet inför överraskningar. Det betonas att projekten är kopplade till en förändring av en plats och identitetsskapande. I nästa steg uppstår frågan om vad det finns för andra slags projekt som inte hör hemma inom definitionen. För att bringa klarhet i detta skapades en modell över olika projekt men som med alla försök att klassificera något skapas gränsfall. Hursomhelst utgör modellen en översyn av olika projekt och är ett sätt att empirisk bestämma vad som eftersöktes. Modellen, som diskuteras med hjälp av en fyrfältstabell är skapad genom de två begrepp som den tidigare studien resulterade i, identitet och tillväxt (Brorström 2006). Utgångspunkten är att projekt kan syfta till tillväxt men inte identitet och identitet men inte tillväxt, åtminstone inte direkt. Här antas således att projekten kan vara identitets – och tillväxtorienterade i olika hög grad.

		Identitetsorientering	
		Hög	Låg
Tillväxtorientering	Hög	1. Identitetsprojekt	2. Industriprojekt
	Låg	3. Marknadsföring	4. Interna projekt

Figur 1. Projekt, tillväxt och identitet

I den första rutan återfinns de projekt som överensstämmer med definitionen av vad som utgör ett identitetsprojekt. Det vill säga projekt som är identitetsskapande genom att ”sticker ut” och är synliga genom en fysisk förändring av platsen med syfte att locka människor och skapa tillväxt. Projekten här är stora, väl synliga och vanligtvis kostsamma även om finansieringen av dem kan variera. Exempel på projekt som återfinns i denna ruta är konserthuset i Vara, Friidrotts-EM i Göteborg och Akvarellmuseet på Tjörn. Dessa projekt är enligt definitionen identitetsprojekt.

Nästa form av projekt återfinns i ruta nummer två och benämns här för industriprojekt. Kännetecknande är att tillväxtorienteringen är stor men iden-

titetsorienteringen liten. De skapar arbetstillfällena och tar fysisk plats men det är inget som marknadsförs eller syftar till att göra kommunen känd. Industrietableringar är exempel på sådana projekt och därav namnet. Inom de flesta kommuner finns områden avsedda för industrietableringar, de syns inte utåt i bilder som sprids av kommunen men är viktiga då de skapar arbetstillfällena.

I den tredje rutan återfinns projekt som går under benämningen marknadsföring. Här finns projekt som syftar till att göra kommunen känd men de behöver inte vara omfattande till storlek eller skapa arbetstillfällena. I vilken grad de lockar individer till kommunen är oklart, exempel är Pinocciostatyn i Borås, att en kommun formulerar en slogan eller skapar ett varumärke. På sikt kan även dessa projekt skapa utveckling och tillväxt genom att de gör kommunen känd men kopplingen är inte självklar.

I den fjärde och sista rutan hamnar projekt som varken är av identitetskaraktär eller tillväxtkaraktär, projekten här benämns interna projekt. De syns inte utåt och syftar inte till att locka människor till kommunen eller göra den känd. Syftet med projekt inom denna ruta är att skapa något internt inom organisationen, en ny arbetsorganisation till exempel.



Pinocchiostatyn vid avtäckningen i Borås. Ett projekt som väckte debatt i kommunen och som är ett bra exempel på ett identitetsskapande projekt men där det är oklart om projektet leder till tillväxt. Projektet skulle enligt modellen ovan placeras i gruppen ”marknadsföring”. Bild: Bobbo Lauhage/Borås Stad.

Allmän omvärldsbevakning och inledande intervjuer

Fyrfältstabellen utgjorde ett sätt att kategorisera olika projekt för att kunna fastställa vad för egenskaper de projekt som valts ut har samt hur de förhåller sig till andra projekt. Fyrfältstabellen har därigenom utgjort en hjälp i urvalet

av projekt att studera. I kategoriseringen måste hänsyn också tas till vad för kommun det handlar om, kommunens storlek och hur projektet motiveras i kommunen. Det ska tilläggas att även om syftet med projektet inledningsvis inte var att få kommunen att synas och skapa identitet kan projekten ändå hamna inom definitionen av vad som utgör ett identitetsprojekt. Detta eftersom urvalet görs när projekten är etablerade, projektens inledande syften var vid studiens början därför inte kända.

Ett första urval gjordes genom att se sig omkring och eftersöka projekt det pratades om och skrevs om. Att prata med människor, läsa tidningar och en allmän omvärldsorientering utgjorde därför ett första urvalsarbete, något som följdes upp av de tre expertintervjuerna. Intervjupersonerna i expertintervjuerna var utvecklingsdirektörer eller motsvarande på regionnivå, i de tre stora regionerna Skåne, Stockholm och Västra Götaland. Intentionen var att erhålla en övergripande bild av vad som skedde och hade skett i form av satsningar i kommunerna inom regionerna. Tanken var att experterna hade kunskap om vad som var på gång utan att representera en viss kommun. Dessutom syftade expertintervjuerna till att diskutera de valda frågeställningarna och att testa dem på individer som med största säkerhet hade åsikter i frågan. Expertintervjuerna resulterade i bibehållet intresse för studieområdet samt en översyn av intressanta projekt att studera.

Efter genomförandet av expertintervjuer gjordes ett e-postutskick till alla informationsansvariga i Västra Götalandsregionen i syfte att erhålla information om vad som var i görningen i form av projekt som genomförts och var på gång (information om studien återfinns i Brorström 2008). E-postutskicket resulterade även det i uppslag på möjliga projekt att studera.

Andra om identitetsprojekt

Samtidigt som urvalsprocessen inleddes med en omvärldsbetraktelse angående vad som verkade vara i görningen och vad som stack ut i regionen påbörjades en genomgång av vad som tidigare hade skrivits om olika projekt. Först och främst framgår av definitionen att detta är projekt och inget annat, vilket kan behöva klargöras. Blomberg (2003) fastställer att ett projekt, åtminstone på "pratnivå" (sidan 19) är unikt och skilt från ordinarie verksamhet samt med tydliga mål. Att detta utgör myter är något som sedan fastställs, projekt kan inte exakt bestämmas i tid och målen förändras. Att fastställa när ett projekt startar och slutar är enligt Blomberg (2003) omöjligt, svaret på frågan när projektet inleddes ges olika svar på olika håll och det visar sig att projekt vanligtvis har lång förhistoria. Inom flertalet organisationer sker huvuddelen av verksamheten i projektform och kan då inte heller sägas vara skilt från ordi-

narie verksamhet, Packendorff (2002) benämner detta fenomen för att vi är ”projektifierade” (se också Lundin 1998).

Czarniawska (2004a) diskuterar skillnaderna mellan projekt och reformer och menar att projekt känns igen genom att de har en tendens att utökas under tidens gång, resultaten är synliga gällande pengar, tid och kvalitet där planering och improvisation sker om vartannat. Dessutom förekommer en låg inblandning av politisk kontroll samt att beslut ”krånglar sig igenom”. När det gäller reformer däremot är resultaten svåra att se, de sker med hög kontroll av den politiska processen och aktörerna kontrolleras av planer. Om dessa egenskaper överensstämmer med de projekt som studeras här återstår att se. Att det handlar om projekt ter sig emellertid naturligt då det är något som delvis är skilt från den ordinarie verksamheten och är väl synliga i kommunerna, åtminstone på ”pratnivå”.

I denna studie benämns projekten för identitetsprojekt men det finns andra benämningar på liknande projekt, exempelvis benämner Smyth (1994) dem flaggskeppsprojekt eller prestigeprojekt. Ett flaggskeppsprojekt har enligt Smyth (1994) tre kännetecken; en utveckling på egna villkor, något som leder till fler investeringar och att de används i marknadsföringen av staden. Smyths (1994) definition har ett bakåtperspektiv och huruvida detta överensstämde med de här studerade projekten återstår att se. Även Hubbard (1996) kallar denna typ av projekt för flaggskeppsprojekt och menar att karaktäristiskt är att projekten har en yta av prestige och syftar till att utveckla orten, en bred definition där många olika projekt kan placeras in. Andra benämningar på likartade projekt är megaprojekt (Flyvbjerg med flera 2002; Flyvbjerg 2005) och infrastrukturprojekt (Gil och Beckman 2009) eller extraordinära projekt (Sahlin-Andersson 1986). Ytterligare en definition av vad som utgör ett prestige- eller flaggskeppsprojekt återfinns i Loftmans och Nevins (1996) studie av tre projekt i Storbritannien. Projekten är enligt deras definition:

”Pioneering or innovative, large-scale projects which are primarily concerned with the harnessing and creation of economic growth.” (Loftman och Nevin 1996 sidan 992)

Definition fokuserar främst tillväxtaspekten av projekten. De benämningar och definitioner som har återgetts från tidigare studier finns med som bakgrund för hur identitetsprojekt kan förstås. Som definitioner är de antingen för smala och bygger på ett tillbakablickande perspektiv eller är så allmänt hållna att de flesta projekt som presenteras i modellen ovan passar in. De saknar dessutom kopplingen till platsen som är viktig i studien.

Om referensramen

Den teoretiska utgångspunkt som väljs påverkar det resultat som studien genererar och är därför ett viktigt val i avhandlingsarbetet. I syftet fastställs att studien utgår från ett meningsskapandeperspektiv, där Karl Weick utgjort utgångspunkt. Anledningen till att denna utgångspunkt valdes är pragmatiskt, intentionen inledningsvis var att beskriva vad som händer i kommuner som satsar på identitetsprojekt. Den tidigare studien samt expertintervjuer visade på att det verkade handla om en känsla, en uppfattning eller en gemensam skapad mening om vad projektet inneburit. Av den anledningen föreföll teorier om meningsskapande vara det självklara valet. Sedan läsningen inleddes och intensifierades har detta val påverkat studien mer och mer. Meningsskapandeperspektivet kan sägas ha fungerat som ett språk, det språk som jag väljer att tala när jag talar om identitetsprojekten. Perspektivet är därigenom ett verktyg för att kunna utveckla begrepp som gör att vi kan förstå identitetsprojekten och tala om dem. Det innebär att slutsatserna kommer att bestå av ett nytt sätt att förstå identitetsprojekten genom meningsskapandediskursen. Att detta är referensramens främsta uppgift fastställde Brunsson och Jönsson (1979) eftersom forskaren därigenom kan *”beskriva en större eller mindre del av verkligheten”* (sidan 144–145). Det viktigaste kravet på en teori är därför att den är användbar i beskrivningen av en del av *”verkligheten”* och gör det enklare att förstå samt förklara det studerade. Teorier ska endast utgöra ett hjälpmedel och är antingen generella och kan passa in i många olika situationer eller speciella och då kopplat till en specifik kontext (Brunsson och Jönsson 1979). Denna studie resulterar därför i en speciell teori om identitetsprojekten, som sedan i sin tur kan testas på andra identitetsprojekt och andra slags projekt.

I avhandlingen används således meningsskapandeperspektivet som ett verktyg att beskriva identitetsprojekten men syftet är inte att följa själva meningsskapandeprocessen. Det finns emellertid dem som har gjort det och deras studier har varit en hjälp i hur olika begrepp kan tolkas (se till exempel Ericsson 1998; Von Platen 2006). Här riktas istället intresset mot att fånga resultatet av meningsskapandet, den mening projekten ges, både angående motiv bakom dem, hur processen fortskred samt vad de leder till. Under skrivandet har därför även annan litteratur tillgodogjorts, till exempel har begreppen plats, identitet och projekt funnits med under processen. Sökandet efter litteratur som kan förklara respondenternas svar har därför tätt sig naturligt, har de pratat om skapandet av identitet föreföll det naturligt att i anslutning till det använda identitetsteori, för att ta ett exempel. Därigenom har studien präglats av en växelverkan mellan empiri och teori, ett tillvägagångssätt i enlighet med det tidigare benämnda adaptiva (Scheff 1990/1994). Den litte-

ratur som hjälpt till att förstå och tolka de empiriska observationerna, förutom meningsskapandeperspektivet, presenteras först i samband med analysen och därigenom presenteras delar av referensramen först här. Anledningen härtill är att det är empirin som har styrt valet av teori och inte tvärtom. Fördelen med detta förfarande är att det inte föreligger risk att referensramen blir överordnad empirin något som Van Maanen (1995) beskriver som att den då inte endast är *”reflectors of the world but makers of the world”* (1995 sidan 139). Att hantera referensramen härigenom innebär att forskaren är mer öppen för vad kontexten berättar. Som Weick (1993) påpekar är det viktigt att komma ihåg att; *”theories have problems just as problems have theories”* (1993 sidan 176). Meningsskapandeperspektivet har emellertid varit med under hela processen, även under analysarbetet men är i mångt och mycket mer en inställning och ett förhållningssätt än en teori.

Konkretisering av design och val av fall

Det gäller sedan att välja ut fall som kan besvara frågorna, fall som belyser det studien vill belysa. Eftersom identitetsprojekt var föremålet för forskningsintresset valdes projekt ut som passade inom definitionen, men i samband med det gjordes val och övervägningar. Projekten skulle hålla sig inom definitionen men utan att vara alltför utmärkande, det vill säga att de är identitetsprojekt där processerna kunde tänkas vara genomgående även i andra kommuner. Med Flyvbjergs (2001) terminologi valdes fall genom ett strategiskt urval, det vill säga fall som antas innehålla så mycket information som möjligt om det som ska studeras. Detta förfarande ska jämföras med slumpmässiga urval där vilket fall som helst kan studeras, vilket hade komplicerat studien avsevärt.

Tre fall valdes ut, tre stycken identitetsprojekt, tre stycken kommuner. Varför det just är tre och inte varken fler eller färre beror på att tre var tillräckligt många för att kunna åskådliggöra skillnader och likheter mellan olika fall utan att samtidigt förlora den detaljbeskrivning som görs i varje fall. De tre fallen var tillräckligt lika för att fungera som komplement till varandra men samtidigt tillräckligt olika för att varje fall tillför någon egenskap till studien. Det fanns flera aspekter som motiverade urvalet. Fallen skulle skilja sig åt vad gäller tid för etablering, bland annat då inte alla tre skulle vara resultat av goda tider eller speciella satsningar från statligt håll. Ett annat kriterium var att ett av fallen skulle utgöra ett event eller projekt som inte var en byggnad. Projekt inom Västra Götalandsregionen har valts av den anledningen att kommunerna har relativt lika förutsättningar, dock är kommunerna placerade på olika avstånd från Göteborg och till havskusten. Tanken var också att kommunerna skulle vara av medelstorlek och inga stora städer då det innebär att komplicerade organisatoriska lösningar undviks. Kommunerna är stora nog att genomföra

stora projekt men inga storstäder. Givetvis finns det fler tänkbara identitetsprojekt att studera och det har inte varit svårt att hitta intressanta fall. Fallen är lika på flera sätt men de är också i hög grad olika; de är olika satsningar i olika kommuner i olika tider. Nedan introduceras fallen.

De tre fallen

Det första fallet är Tanums kommun och etableringen av turistanläggningen Tanumstrand. Tanums kommun, belägen vid kusten i Norra Bohuslän, förändrades i samband med satsningen på Tanumstrand och gick från en fiske- och jordbrukskommun till att i huvudsak ägna sig åt turistnäring. Projektet motiverades främst genom dess skapande av arbetstillfällen men många aspekter finns med i etableringen, inte minst den debatt som uppstod och det medietrymme projektet fick. Tanumstrand etablerades år 1987 och den debatt som uppstod har avtagit men var fortfarande aktuell under ytan. Tanumstrand var identitetsskapande genom att kommunen förändrades i grunden i och med projektet.

Efter Tanumstrand valdes ett fall med liknande motiv men som skilde sig åt på övriga punkter. Valet föll på Alingsås kommun och ljusprojektet Lights in Alingsås som är en ljusutställning som pågår under oktober månad varje år där ljuskonstnärer från hela världen samlas i Alingsås och ställer ut sina konstverk. Alingsås kommun finns beläget 50 kilometer öster om Göteborg, inåt landet. I samband med utställningen anordnas workshops och guidade turer. Lights in Alingsås beskrivs som spjutspetsen i kommunens bredare utvecklingsvision. Ljusutställningen hölls första gången 1999 och är därmed av modernare karaktär än Tanumstrand. Lights in Alingsås används i marknadsföringen av kommunen genom att det utgör ett varumärke och Alingsås kallar sig för "ljusets stad" i olika sammanhang. På detta vis är Lights in Alingsås något som präglar kommunen under hela året och arbetet med Lights in Alingsås pågår året runt.

Det tredje fallet är köpcentrumet Allum i Partille kommun, ett projekt som syftade till att bygga om kommunens centrum och skapa ett konkurrenskraftigt köpcentrum. Intentionen var att locka människor till Partille, i första hand för att handla men i förlängningen även flytta till kommunen. Partille skulle förändras, från "förort" till "förstad" då Partille finns beläget i Göteborgs direkta närhet, vilket innebär fördelar men också nackdelar då kommunen blir anonym. En intention med Allum var just att Partille skulle bli en kommun med egna meriter där Allum skulle utgöra en symbol för denna nya kommun.

Sammanfattningsvis utgör de tre fallen bra illustrationer över identitetsprojekt på olika sätt. Att projekten skapades i olika tidsepoker gör att iaktta-

gelsor kan göras avseende förändringar över tid, då både plats och mening ständigt förändras. Då projekten har olika många år på nacken kan vad som sker över tid diskuteras. Kommunerna är av olika karaktär och har olika förutsättningar men är på många sätt lika. En förutsättning var att projekten inte endast ska vara identitetsskapande utan även ta fysisk plats, det vill säga att de ska vara mer än en slogan. För att återgå till fyrfältstabellen ska projekten både vara identitetsorienterade och tillväxtorienterade. Flera av de likheter och skillnader som finns mellan projekten kunde emellertid identifieras först efter att empiriinsamlingen inletts och är snarare resultat av studien än något som fanns med i urvalet.

Empiriinsamling och analys

Då meningsskapande utgör en utgångspunkt och då mening skapas genom språket och genom kommunikation föreföll valet av en kvalitativ ansats naturligt. Enligt Flyvbjerg (2001) är berättelser det bästa sättet att fånga erfarenheter och att datainsamlingen skulle ske genom personliga intervjuer tedde sig relativt självklart. Mer fundering krävde frågor angående hur studien praktiskt skulle ta sig uttryck, som vilka som skulle intervjuas och hur intervjuerna skulle ske. Nedan diskuteras dessa olika val.

Val av intervjupersoner

När det gäller vilka som skulle intervjuats har de tre forskningsfrågorna fungerat som en utgångspunkt, det vill säga frågorna som kan sammanfattas i; varför, hur och vad? Dessutom har det processinriktade synsättet på organisationer inneburit fokus mot handling och organisering, det vill säga organisering av projekten. De som på olika sätt varit med i organiseringen av projekten har intervjuats, det vill säga de som på förhand kunde tänkas ha kunskaper och uppfattningar om varför, hur och vad. Frågan angående varför projekten inleddes och etablerades krävde att intervjuerna riktade sig till individer som har en uppfattning om detta, som var engagerade i debatten eller åtminstone såg skeendet på nära håll. Hur-frågan krävde samma egenskaper, individer som var med i etableringen av projekten. Vad som sedan sker och vad projekten har medfört i kommunerna är frågor som inte krävde direkt involvering i processen. Uppfattningar av kommunen eller platsen och vad identitetsprojekten har medfört finns troligtvis lika många som det finns individer som känner till platsen. Givetvis kan inte alla dessa fångas och det är inte heller meningen. Projekten studerades ur ett kommunledningsperspektiv varför ledningens motiv och uppfattningar främst fokuserades. Det innebar inte att endast kommunledningen utgjorde respondenter, även individer utan formell hög befattning visade sig ha betydande roller i utformningen av projektet och

intervjuades därför. Och även om de flesta respondenter fanns med i genomförandet av projekten har inte alla varit förespråkare av dem. Här finns båda sidor representerade eftersom även det motstånd som funnits har format identitetsprojekten och påverkat processen kring dem. De som idag är i ledningen behöver inte heller ha varit med i etableringen men att intervjua dem var ändå av vikt då de kan uttala sig angående vad som skedde efter etableringen, utan att vara personligt involverade. Med det sagt kan fortfarande medborgare och andra aktörers handlingar och ställningstaganden påverka projekten genom att de påverkar kommunledningen och andra direkt involverade i processen.

På basis av ovanstående resonemang identifierades på förhand olika grupper som bör ha varit med och format projektet; politiker ur både majoriteten och oppositionen, tjänstemän med olika arbetsområden; kommunchefer, utvecklingschefer, stadsbyggnadschefer, anställda i utformningen av projektet eller i den organisation som hanterar identitetsprojektet, näringslivsföreträdare, konsulter och intressegruppsmedlemmar. Urvalet låstes emellertid inte vid dessa grupper utan respondenterna ombads att uppge andra individer som de ansåg vara av vikt att intervjua. Detta förfarande, att låta respondenterna nämna de personer som haft en avgörande roll i samband med projekten på ett eller annat sätt har inneburit att antalet respondenter har varierat i kommunerna. Det tedde sig naturligt att det blev fler intervjuer i Tanum än i Partille och Alingsås eftersom det här fanns två uppsättningar respondenter, de som var med då det begav sig samt de som idag kan uttala sig om betydelse och framtiden med projekten. Ytterligare ett tillvägagångssätt för att identifiera respondenter har varit att intervjua dem som på olika sätt förekommit i övriga respondenters berättelser, även då de inte direkt uppgavs av andra att de borde intervjua. Anledningen är att om andra berättar om dem har de gjort avtryck och borde därför intervjua. Intervjuerna fortskred till dess att materialet föreföll mättat, de personer som respondenterna uppgav hade intervjuats och de som förekom i intervjuerna likaså. Detta tillvägagångssätt för att identifiera respondenter föreföll effektivt och eftersom samma individer återkom i de flesta intervjuer föreföll det enkelt att identifiera de viktigaste aktörerna i projektens organisering. Tillvägagångssättet tydliggjorde också att det framförallt var kommunledningen som varit drivande i frågan, eftersom de personerna återkom. I efterhand kan konstateras att många olika intressen och åsikter har förekommit i intervjuerna men det ska påpekas att studien inte tar ställning till om identitetsprojekten varit bra eller dåliga, lyckade eller misslyckade för kommunerna, om det alls går att bestämma. Det är något andra får ägna sig åt.

Insamling av empiriskt material

Sammanlagt har 41 intervjuer genomförts med 39 respondenter i de tre kommunerna. Vissa av intervjuerna har kompletterats med e-postkonversation och/eller telefonsamtal. Dessutom har identitetsprojekten besökts; Allum har besökts vid ett flertal tillfällen, Tanumstrand likaså. Lights in Alingsås har besökts under 2008, 2009 och 2010 där det första året innefattade deltagande på en VIP-kväll där Lights in Alingsås invigdes. Vid det tillfället berättade ledande politiker och tjänstemän i Alingsås om projektet och vad som var i görningen i Alingsås. I studiens avslutande skede har uppföljande intervjuer gjorts i de tre kommunerna, därav 41 intervjuer och 39 respondenter (i Tanum intervjuades inte samma person). Här fanns möjlighet att ställa frågor angående sådant som var oklart, samt att respondenterna fick möjlighet att berätta vad som hände i kommunen för tillfället, en uppdatering av läget inför studiens avslutning. Detta föreföll vara av vikt eftersom det vid de första intervjutillfällena under 2008 var mycket på gång i kommunerna.

Respondenterna i fallkommunerna kontaktades inledningsvis via e-post eller telefon och de fick då en översiktlig beskrivning av ämnet. Alla som kontaktades var villiga att medverka vid en intervju och föreföll tycka att det var roligt att få dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Intervjuerna skedde i de flesta fall på respondentens arbetsplats, men några hölls även i respondentens hem, på tåg eller på kaféer. Varje intervjutillfälle inleddes med en beskrivning av avhandlingens intresseområde och att forskningsintresset öppet riktades mot identitetsprojekten och deras berättelser utifrån sitt perspektiv. Allt som de förknippade och kom och tänka på i samband med projekten var av intresse. Det föreföll finnas en vilja att prata av sig och flera hade förberett sig och delade ut dokument och andra trycksaker, det fanns hos flera en stolthet att visa upp vad som åstadkommits. En del formella dokument och tidningsartiklar har samlats in men har inte i någon större utsträckning använts i analysen av projekten.

Intervjuerna inleddes med allmänna frågor om respondenten och hans eller hennes roll i samband med etableringen av identitetsprojektet. Därefter tog intervjuerna olika vändningar beroende på vem respondenten var. Frågorna som ställdes kompletterades med följdfrågor då oväntade detaljer kom upp i samband med detta förfarande. Ska intervjumetoden etiketteras var intervjuerna semistrukturerade enligt Pattons (1987) kategorisering, då en frågeguide har funnits med vid intervjutillfället, men den har använts som en checklista för att inte glömma viktiga teman och inte som en frågelista att bocka av. Frågeguiden har omarbetats mellan intervjutillfällena för att ställa relevanta frågor och på grund av att respondenternas roller skilde de sig åt. Gemensamt för frågeguiderna var att de utgick från tre teman som speglade forskningsfrå-

gorna; varför, hur och vad. Utöver det ställdes allmänna frågor om kommunen och om respondentens bakgrund. Även om inte alla var med i etableringen och inte hade kunskap om hur etableringen gått till ställdes frågor om det, intressant var i de fallen att se hur de uppfattat processerna genom berättelser av andra.

Det har funnits tillfälle för respondenterna att själva ta upp vad de tycker är relevant kopplat till ämnet. Fördelen med tillvägagångssättet har varit att intervjuerna ibland har tagit vändningar som inte hade kunnat förutses men en nackdel har varit att de ibland har kommit väl långt ifrån ämnet. Intervjuerna har tagit mellan 30 minuter och en hel arbetsdag, beroende på respondentens kunskap om ämnet, intresse och vilja att dela med sig. Vid varje tillfälle har diktafon funnits med och samtalet spelats in. Det är möjligt att detta faktum i vissa intervjuer inledningsvis gjorde respondenterna försiktiga men det var något som föreföll glömmas av efter en liten stund och efter försäkran om att jag var den enda som skulle lyssna på inspelningen. Vid ett par tillfällen bad respondenterna mig emellertid att stänga av bandspelaren för att de ville berätta något ”off-the-record”. Det hände att en del av intervjun fortsatte efter att den officiellt var över och samtalet blev mer informellt. De som sades ”off-the-record” och efter intervjuens egentliga avslut har inte använts i citeringar men finns med i min allmänna förståelse av projektets utformning.

Utöver intervjuerna med respondenter i fallkommunerna genomfördes, som framgår tidigare, tre stycken expertintervjuer. Dessutom genomfördes två intervjuer i Nacka kommun av den anledningen att kommunen av experterna uppgavs vara framträdande vad gäller kommunala utvecklingsfrågor och drivandet av projekt i partnerskap med privata företag. Dessa intervjuer är att betrakta som en form av expertintervjuer även de och fungerade som inspiration och informationsgivande. Vidare genomfördes under 2008 en kartläggning av vad som var i görningen i Västra Götalandsregionen genom det e-postutskick till alla informationsansvariga i regionen, som tidigare nämnts. Samtidigt tillfrågades respondenterna vad identitet är för dem och utifrån det skapades en förståelse utifrån hur begreppet praktiskt används (resultatet av den studien presenterades i Brorström 2008).

Meningsskapande och intervjuer

I likhet med alla datainsamlingsmetoder finns problem förknippat med intervjuer. Två intervjuare gör aldrig två exakt likadana intervjuer eftersom vad som sägs i en intervju påverkas av respondentens relation till intervjuaren, till forskning allmänt och till det som intervjun berör. Vad som sker mellan respondenten och intervjuaren utgör därför en komplex interaktion där delta-

garna skapar mening baserat på existerande kulturell kunskap om hur en intervjusituation bör vara strukturerad (Alvesson 2003; Silverman 2006). Med andra ord är en intervju kontextberoende då en annan plats och andra frågor kan generera ett annat resultat. Att en fallstudie är kontextberoende innebär emellertid inte automatiskt att den inte kan säga något om andra förhållanden (Flyvbjerg 2001).

Den som intervjuar bör vara medveten om att respondenten inte är en passiv mottagare av intervjufrågor utan funderar över vad intervjuaren är ute efter. Detta kan leda till att respondenten svarar vad han eller hon tror att forskaren eftersöker, det vill säga att den som intervjuar inkluderas i meningsskapandeprocessen. Boye (1991) poängterar också att historieberättande inkluderar lyssnaren på olika sätt. I intervjusituationen intas en roll av både intervjuare och respondent som kan påverka vilka svar som ges. Till exempel kan respondenten känna sig underlägsen i vissa situationer och i andra situationer känna sig som en expert. Människor överlag vill ge en god bild av sig själva, något som även föreligger i en intervjusituation. En intervju kan därför ses som en politisk handling där respondentens intention inte är att ge en "sann" bild, det vill säga att respondenten är "*politically aware and politically motivated*" (Alvesson 2003 sidan 22). Weick (1989 sidan 524) formulerar olika aktörers egenskaper genom att de är; "*interesting, obvious, connected, believable, beautiful or real, in the context of the problem they are trying to solve.*"

I intervjuerna ger respondenterna sin personliga betraktelse vilket kan medföra att detaljer utlämnas eller överdrivs. De respondenter som representerar protestgrupperna i Tanum är ett exempel, även om många år har gått kan de känna ett behov av att visa på att de hade "rätt". Även om de i efterhand menar att Tanumstrand är bra för bygden kan de samtidigt peka på att de hade rätt som menade att etableringen skulle skada miljön. Att intervjuvaren inte alltid överensstämmer är något att hantera i empiri samt analys och innebär inte att någon respondent medvetet döljer något. Forskarens uppgift är att skapa mening av respondenternas gemensamma berättelser. Kopplas detta till resonemanget om plats innebär det att när platsen förändras konkret medför det förändringar i den abstrakta förståelsen av platsen, dess mening och identitet. Meningsskapande utgör en del i skapandet av platsen då; "*To make sense is to connect the abstract with the concrete*" (Weick med flera 1995, sidan 412).

Det kan även inträffa att respondenten och intervjuaren missförstår varandra, att de med en metafor eller ett visst begrepp avser olika saker (ett exempel är den individ som vid en intervju jag genomförde i samband med en annan studie började tala om kommunhusets byggnadskonstruktion på frågan om det i kommunen var "högt i tak"). Missförstånden beror på att intervjuar-

ren och respondenten har olika kunskaper och därför associerar begrepp på olika sätt. Intervjun påverkas också av i vilken roll som respondenten intervjuas, beroende på om det är som politiker, tjänsteman, företagsledare, kvinna, man eller förälder. Detta samtidigt som respondenten inte helt kan välja att bortse från någon av rollerna, då en person innehar flera olika roller samtidigt (Alvesson 2003). Hur intervjun ter sig kan även bero på ålder och titel, vilket gör att respondenter ser den som intervjuar på olika sätt. I mitt fall tog detta sig uttryck att respondenterna ibland trodde att jag skrev en terminslång uppsats i skolan och inte en avhandling (även om jag var tydlig med var jag kom ifrån). Detta medförde att de ibland berättade saker ingående och utelämnade inga detaljer, något som i efterhand kan ses som en fördel. Det förelåg dessutom låg risk för att de uppfattade mig som ett hot som visste mer än dem om situationen, något som gjorde att de slappnade av och var öppna för att dela med sig.

Att meningen av en händelse förändras innebär att något sker över tid, att en händelse har olika betydelser under tidens gång (Weick 1995; 2001). Detta fenomen går också under namnet anakronism. Anakronism innebär att en händelse som skedde tillbaka i tiden tolkas med den kunskap som finns idag. Konsekvensen av anakronism i en intervjusituation är att det är en i efterhand tillrättalagd historia som respondenterna ger då de har haft tid att skapa mening av vad som skett. Att tid påverkar vad vi får veta i en intervjusituation har studerats av Avital (2000). Hans studie visar att forskare är medvetna om att tid är en kritisk faktor men att det sällan får någon praktisk betydelse i studierna. Här ses inte tidsfaktorn som ett problem, snarare en faktor som ger studien ytterligare en dimension. Tid är en aspekt som kan påverka den mening identitetsprojektet ges, vilket då utgör ett resultat angående vad som sker med identitetsprojekt över tid. Att studera saker i efterhand innebär att individer minns händelsen på olika sätt och att den berättelse som återges är tillrättalagd. Som diskuterades tidigare innebär tidsaspekten också att individer värderar historiska händelser med dagens kunskap. Detta är i meningsskapedeperspektivet en förutsättning snarare än ett problem och att mening förändras över tid är intressant i sig.

Bearbetning av empiri

De första intervjuerna i varje kommun transkriberades ordagrant. Eftersom personliga beskrivningar eftersöktes angående hur det gick till när projekten etablerades, varför de etablerades samt vad som skedde i kommunerna i samband med projekten var det framförallt de personliga uppfattningarna som var av intresse. De transkriberades även fortsättningsvis medan de olika beskrivningarna som var återkommande inte ordagrant transkriberades. De do-

kument som samlades in har använts som en hjälp att få klarhet i datum och andra faktabaserade uppgifter men då det framförallt var uppfattningar och respondenternas berättelser som var av vikt har användningen begränsats till detta.

Tidningsartiklarna som samlades in har lästs igenom men i analysen har artiklarna begränsat utrymme då artikelförfattarna tydligt tar ställning för eller emot identitetsprojekten i debatten. Artiklarna var därför till hjälp i speglandet av debatten som förekom men speglar inte händelseförloppet, vilket flera respondenter också påpekade. Framförallt Tanumstrand föregicks av stort medialt intresse och debatt bland politiker, journalister, orsbefolkningen och forskare. Det visade sig också att de tre projekten fått medial uppmärksamhet i varierande omfattning. Att i större utsträckning analysera dokument och tidningsartiklar hade kanske inneburit att en annan bild av projekten hade återgetts. Den bild som hade erhållits genom formella dokument hade emellertid inte varit mer ”sann” än de berättelser som respondenterna ger men troligtvis annorlunda. I linje med intresseområde valdes att fokusera berättelser genom intervjuer, ett tillvägagångssätt som ligger i linje med Weick och meningsskapandeperspektivet eftersom mening skapas genom språket i kommunikation med andra och genom berättelser.

I de empiriska kapitlen har respondenterna anonymiserats vilket beror på en uttrycklig vilja från några av dem att vara anonyma och det enklaste var att låta samma princip gälla för alla. I vissa fall är dock deras roller utskrivna, vilket beror på att en åsikt eller uppgift är nära kopplat till vem de är, varför det inte föreföll rimligt att det helt anonymiserades. Det innebär att även deras person kommer att kunna utläsas, något som föreföll ofrånkomligt (det gäller givetvis inte de som bett om att få vara anonyma). Citat från intervjuerna används i de empiriska berättelserna men vem som sagt vad anges således inte men däremot anges vilken roll de har, om de exempelvis är politiker eller tjänsteman. Eftersom studien utgår från kommunledningen är det således ledande politiker och tjänstemän. En rollista över respondenterna återfinns som bilaga.

Analys och teoretisering

Analysen kan sägas ha inletts i samband med intervjuerna i samtal med respondenterna och när följdfrågor ställdes. Redan här inleddes min förståelse och kategorisering av de olika projekten. I nästa intervju fanns funderingar kring den tidigare intervjun med och därför ställdes delvis andra frågor under tidens gång. Analysen inleds därför redan tillsammans med respondenterna (se Kreiner och Mouritsen 2005). Efter intervjuerna fortsatte analysen med att transkriberingar och sammanfattningar av intervjuer lästes igenom och

sammanfördes till beskrivningar över identitetsprojekten. Härigenom utarbetades de empiriska kapitlen. Berättelserna är kronologiska i stycket om hur det gick till och sedan upplagda efter varför projekten etablerades samt vad de medför, det vill säga att de följer de tre forskningsfrågorna. Först behandlas frågan angående varför projekten etablerades. Förklaringar härtill kan emellertid ligga i processen som sådan och empirikapitlet är uppbyggt kring de förklaringar som respondenterna ger tillkomsten av projekten, oavsett var förklaringen ligger. I analyskapitlet är kategorierna snävare och varför-frågan är direkt kopplat till motiven bakom projekten. Frågan hur analyseras därefter i de sju faser som identifierades i studien. Den sista frågan som behandlas är frågan angående vad projekten har medfört, i empirikapitlet är det en öppen fråga som till stor del kom att handla om kommunens framtid. I analysen har denna fråga tydligare kopplats till motiven som angetts. Empirikapitlet skiljer sig åt mellan de tre kommunerna i upplägg och omfång, ett resultat av att projekten så väl som kommunerna skiljer sig åt. Om berättelserna skulle sett likadana ut hade det inneburit ett försök att placera dem i allt för snäva former, eftersom projekten är olika är det naturligt att låta berättelserna vara olika till form.

Hur processen går till där teori konstrueras kan vara problematisk att beskriva och beskrivs sällan explicit (Weick 1989). Konstruerandet av teori är i sig en form av meningsskapande, där olika pusselbitar läggs ihop till dess att en helhet skapats. I denna studie har empirin varit styrande och fokus har därför inte varit att utveckla en befintlig teori, istället innebär det teoretiska bidraget att sammanfläta olika aspekter av identitetsprojekt och utveckla en speciell teori (se Brunsson och Jönsson 1979). Det innebar konkret att meningsskapandeperspektivet fanns med som verktyg ut på fältet, där respondenterna berättade om projekten och utifrån deras berättelser söktes sedan lämplig litteratur upp inom ramen för analysen. Weick har, som konstaterats tidigare, argumenterat för att forskare inom organisationsteorin är i behov av att ”drop their tools” och menar med det att forskare inte bör fastna i teorier och metoder, utan istället försöka hitta nya vägar. Hans begrepp medskapande är ett bra exempel på hur det går till. Weick (1995) beskriver hur individer skapar begrepp, drar linjer och förklarar händelser baserat på de referensramar som individen besitter. Detta fenomen gäller även för forskare och att utgå från tidigare teori kan därav innebära att forskaren identifierar just det som teorin fokuserar. Meningsskapandet gäller dock även i denna studie, perspektivet lägger vikt vid vissa aspekter och det är då de som företrädesvis visas intresse, något som kommer att bli tydligt i analyskapitlet.

Sammanfattning – ett meningsskapande perspektiv

”To understand organizations, it is necessary to understand the subjective meanings held among organization members as well as the processes by which these meanings are made to coincide.” (Gray med flera 1985 sidan 84)

Sammanfattningsvis syftar studien till att förklara varför identitetsprojekten etablerades, hur det gick till och vad etableringarna leder till. Detta sker med utgångspunkt i meningsskapandeperspektivet, vilket får konsekvenser för studien. Meningsskapande är ett perspektiv och ett förhållningssätt snarare än en teori. Weicks tankar sammanfattas inte gärna i en modell som sedan testas utan utgör istället ett förhållningssätt i analysen. Att utgå från ett meningsskapandeperspektiv innebär att vissa aspekter av intervjuerna kommer att belysas och betonas mer än andra. Det retrospektiva i meningsskapandet är ett sådant exempel, intervjuerna sker i efterhand och en del av analysen består därför i att lägga pussel för att förstå hur och varför projekten etablerades och vad de leder till, i efterhand. Meningsskapandeperspektivet fokuserar också kommunikation, händelser, berättelser och individer, något som därför kommer att vara återkommande i analyskapiteln. Kapitlen följer ingen på förhand fastställd ram, men meningsskapandets teman återfinns löpande. De sju egenskaperna av meningsskapande kan identifieras och diskuteras när de uppstår men en helhet utifrån detta skapas först i slutsatserna. Först då är pusslet färdigt och teori om projekten utvecklas.

Kapitel 3

Tanums kommun – från fiske och jordbruk till turism

De som någon gång har varit i Bohuslän har sett de grå välformade klipporna möta havet och de många röda sjöbodarna. De flesta besöker Bohuslän på sommaren, det badas och det solas, många kommer med båt och lägger till i någon av de välbesökta småbåtshamnarna i en av de mindre kustorterna. Det intas skaldjur och det grillas, det doftar sommar och tång. Under några veckor är det människor överallt och köerna i mataffärerna är långa. Det norska språket är nästan lika vanligt som det svenska och det hörs en del tyska. Sedan går det snabbt mot vinter och det blir tommare och tommare, stränderna och klipporna ligger ödsliga, restaurangerna stänger för vintern och de små butikerna rear ut vad som finns kvar av sortimentet. Bara några få butiker och restauranger har öppet under vintern. Men på en del platser är det aktivitet året runt och en sådan plats är turistanläggningen Tanumstrand. Tanumstrand är placerat två kilometer söder om Grebbestad och här har varje årstid sin specialitet. Men så har det inte alltid varit.

Om Tanums kommun

Tanumstrand är beläget i Tanums kommun som är en av 5 kommuner i norra Bohuslän. Tanums kommun har 12 253 invånare och är 923 kvadratkilometer till ytan. Kommunen består av ett 15-tal mindre samhällen, där det största är Grebbestad; här finns ett par mataffärer, ett systembolag, en hel del restauranger och flertalet butiker. På sommaren är det full fart, på vintern är det lugnare. Kommunen bildades 1971 genom sammanslagningar av de tre tidigare kommunerna Tanum, Kville och Bullaren. Kommunens centralort är Tanumshede, det är här som kommunhuset finns samt andra kommunala serviceorgan. Tanumshede valdes till centralort efter en kompromiss när kommunen bildades eftersom politikerna inte kunde enas om vilken av de större orterna som skulle bli centralort. Även kommunens namn, Tanum, valdes efter diskussioner.

Men Tanums kommun är känd för mer än salta bad och välformade klippor, bland annat de hållristningar från bronsåldern som finns i Vitlycke och som finns upptagna på världsarvslistan sedan 1994²⁶. De sätter Tanum på kar-

²⁶ Internetreferens 6.

tan men beskrivs vara en sevärighet som endast besöks en gång, har man sett dem så har man. En annan beskrivning innebär att det i Tanum finns allt; kust och land, berg och fjäll. Livskvalitet är ett nyckelord när respondenterna talar om kommunen. Vid tillfället för studien styrdes kommunen av en majoritet bestående av Centerpartiet, Folkpartiet, Moderaterna och Kristdemokraterna. Det största partiet var Centerpartiet, följt av Socialdemokraterna och Moderaterna. Tidigare har Folkpartiet under en lång period innehaft en stark ställning som kommunens största parti.

Tanumstrand

Tankar på en turistanläggning hade funnits länge i Tanums kommun. Marken där Tanumstrand finns belägen hade kommunen fått testamenterad av en före detta politiker i mitten av 1960-talet. Från början kallades anläggningen för Ertseröd vilket var namnet på det område där Tanumstrand anlades, namnet ändrades senare till Tanumstrand av marknadsmässiga skäl. Tanumstrand stod färdigt våren 1987 och drevs inledningsvis i stiftelseform. Stiftelsen fick sedermera problem och anläggningen såldes 1989 till en privat aktör, för att sedan säljas vidare till det norska företaget Norlandia, som för närvarande är ägare. Idag består anläggningen av 97 uthyrningsstugor med 450 bäddar, 77 hotellrum samt konferensmöjligheter, restaurang och gästhamn. Anläggningen har präglats av debatt och intressekonflikter och kommunen har gått från en kommun med industridrömmar till att vara en utpräglad turistkommun. Hur och varför denna utveckling har skett beskrivs här. Först behandlas de motiv som fanns bakom etableringen och i samband med det beskrivs även det motstånd som uppstod mot etableringen. Därefter beskrivs processen följt av vad anläggningen anses ha betytt för Tanums kommun.

Varför satsade Tanums kommun på Tanumstrand?

Redan före det att nuvarande Tanums kommuns bildats, hade politikerna i det gamla Tanum diskuterat en anläggning som kunde locka besökare till kommunen och på ett bättre sätt ta emot de som redan kom. Respondenterna minns att det ännu tidigare hade förts diskussioner om projekt som skulle kunna locka människor till kommunen, ett tag pratades det bland annat om en undervattensrestaurang, något som aldrig kom längre än till just planeringsstadiet. Det fanns under perioden, vad en av de dåvarande politikerna kallar för, en "idébank" med idéer om vad som skulle kunna göras i kommunen, men de flesta idéer föll på sin egen orimlighet eller att det saknades pengar.

När idén om en turistanläggning först presenterades beskriver de som förespråkade projektet att den blev positivt mottagen. Problemet var svårigheten

att hitta finansärer, trots ihärdigt arbete från politikernas sida. Bland annat skickades i början av 1980-talet ett brev till Kuwaits ambassad i London med en förfrågan om de ville hjälpa till. Kuwait hade nyligen köpt Gulf bensinstationer (som senare fick namnet Q8) och hade därför intresse av västkusten. En Shejk besvarade brevet och ett möte bestämdes i samband med TUR-mässan i Göteborg. En limousin hyrdes för tillfället men någon shejk dök aldrig upp.

Men så uppstod en möjlighet. När varvet i Uddevalla, Uddevallavarvet, fick problem och lades ned år 1986 utgick ersättning till de drabbade kommunerna i Bohuslän och Tanum var en av de kommunerna som kunde söka medel avsedda för olika arbetsmarknadsåtgärder. Tillfället togs tillvara och Tanumstrand började planeras på allvar.

Badjävlar och turistnäring

Satsningen på Tanumstrand gick emot de planer som många politiker i kommunen förespråkade och som flertalet av invånarna ställde sig bakom. Kommunens främsta prioritet var att locka industri till kommunen, vilket inte hade skapat samma diskussion som Tanumstrand kom att göra. Det fanns länge förhoppningar om att en stor fabrik som tillverkade bilrutor skulle etableras i kommunen, men det var svårt att locka industri till Tanum och norra Bohuslän då det ansågs ligga alltför avsides för ett industriföretag. Det fanns desutom en hel del restriktioner angående vad som fick göras längs med kustremsan och staten beskrivs ha blivit hårdare än tidigare, vilket satte käppar i hjulet för de som förespråkade industrietableringar. Däremot hade kommunen turism, problemet var att uppfattningen bland både politiker och invånare var att ”turism ger inga riktiga jobb”. Riktiga jobb var framförallt just industriarbeten medan turister i bohusläningarnas ögon var ”badjävlar” – personer som kom och ställde till det för ortsbefolkningen under några veckor på sommaren. Kusten beskrivs som mycket konservativ och synen på ”badjävlar” är ett uttryck för det. Turister var i många ögon badgäster som spenderade tre veckor i Tanum under sommaren, vilket inte går att bygga en orts framtid på. Men trots det motstånd som fanns hade planerna på en turistanläggning funnits under en period. Anledningen till att det blev just en turistanläggning beskriver en av tjänstemännen som arbetade med etableringen på följande sätt:

”Det gällde ju att hitta en bransch som var sysselsättningstät, vilket turistnäringen är, sen fanns det ingen hotellanläggning här. Men hade inte Uddevallavarvet lagts ned hade det kanske inte blivit av.”

I samband med nedläggningen av Uddevallavarvet fick alltså kommunen möjlighet att få hjälp med finansieringen av anläggningen. Så här uttrycker en av

politikerna som var verksam vid tiden för etableringen av Tanumstrand det:

”Även om man får 30 miljoner så kommer man ju inte på att man ska bygga en stor semesteranläggning det första man gör, utan tankarna måste ju ha funnits innan.”

Att det behövdes en turistanläggning motiveras av två respondenter, en politiker och en tjänsteman som var med vid tiden för etableringen, så här:

”Ur ett turistperspektiv så hade vi ingenstans att ta emot turister, fast att Tanum redan då var en ganska stor turistkommun. Det behövdes en anläggning som kunde vara ett nav för turismen.”

”Man kan fundera på om det var dumdrigt eller inte (...) men faktum är att det behövs politiker som gör något utöver det vanliga. Det är viktigt att det finns personer som vågar dra lasset och ’inte bara sitta i vagnen och vänta på att någon annan ska köra’.”

Förutom det faktum att Uddevallavarvet lades ned och det därför fanns möjlighet att få hjälp med finansieringen tillskrivs Raymond Hansson, dåvarande kommunstyrelsens ordförande som under intervjuerna ibland benämns ”Mr Tanum”, stor betydelse för att anläggningen etablerades. Men även om Raymond Hansson beskrivs som en stark ledare menar flertalet av respondenterna samtidigt att kommunen var demokratisk och lyssnade på opinionen, vilket sammanfattas som *”hedervärt men dyrt”*. Inledningsvis var visionen ett sammanhållet turistområde från Tanumstrand till centralorten Grebbestad. Det gick emellertid inte att förverkliga då en del tomtägare satte sig på tvären och kommunledningen gav sig på den punkten eftersom de inte orkade ta diskussionen.



Bild från Tanum, så som de flesta känner igen kommunen. Bild: Tanums kommun.

Rehabilitering och handikappanpassning

Även om Tanumstrand kom att bli en satsning på turism och turistnäringen var det inte därigenom anläggningen inledningsvis motiverades. En distriktsläkare beskrivs som en av initiativtagarna bakom etableringen av en rehabiliteringsanläggning och av den anledningen hölls inledningsvis diskussioner med Försäkringskassan. Målet var att anläggningen skulle vara handikappanpassad. En av de dåvarande politikerna beskriver att anledningen till att handikappanpassa anläggningen var att:

”Vi ville ha med landstingen också, därav rehabiliteringen och att anläggningen skulle vara handikappanpassad.”

Andra intressenter lade sig tidigt i planerna och snabbt uppstod en diskussion angående det planerade badet. Kommunens simklubb förordade en bassäng med ett djup på två meter för att kunna anordna simtävlingar medan handikapprörelsen ansåg att det bästa ur rehabiliteringssynpunkt var en grund bassäng. Att anlägga en grund bassäng innebar också att kommunen inte skulle behöva anställa badvakter, vilket de skulle varit tvungna att göra om bassägen var djupare. Djupet på bassägen blev således också en ekonomisk fråga.

Att handikappanpassa anläggningen beskrivs som innovativt inledningsvis eftersom sådana anläggningar var ovanliga på den här tiden. Dessutom var det en viktig aspekt för att hitta finansierare. I ett senare skede, när pengarna började ta slut, sparades det in på handikappanpassningen vilket resulterade i att endast delar av anläggningen handikappanpassades. Utvecklingen förklaras delvis av att behovet av en rehabiliteringsanläggning var mindre än vad man trodde från början. Badet utvecklades senare till att bli ett äventyrsbad, vilket inte var populärt i alla läger.

De smala plånböckerna

Ett annat motiv bakom etableringen var att den skulle vara till för de med ”smala plånböcker”, det vill säga att alla skulle ha möjlighet att vistas på västkusten. Att satsa på ekonomiskt svaga grupper innebar att det behövdes billiga alternativ och lösningar. Ett exempel är att det från början anlades ett flytande vandrarhem vars målgrupp var de som normalt campade. Förklaringen till målet med de smala plånböckerna beskriver en av de då ledande politikerna på följande sätt:

”Jag tror att man kan dra paralleller till Åre och det som hände där 5–10 år tidigare, då man försökte skapa en fritid och turism för hela folket.”

Innebörden av att anläggningen var till för de med smala plånböcker var att målgruppen var de som av ekonomiska och andra skäl inte har tillgång till ett

eget fritidshus eller fritidsbåt. När anläggningen väl var på plats styrde emellertid marknadsmässiga principer varför synsättet om smala plånböcker kom att försvinna relativt snabbt och det flytande vandrarhemmet revs. Målgruppen skiftade och istället var det viktigt att locka norrmän som var kapitalstarka och hade stora båtar att lägga till med i gästhamnen. Förändringen, från att Tanumstrand skulle vara till för de med smala plånböcker till att istället locka kapitalstarka norrmän, beskrivs vara det helt motsatta. En av konsulterna som arbetade med Tanumstrandprojektet menar att detta förfarande inte är märkligt då det är:

”En sak att ha en vision men när verkligheten kommer ikapp en så får man rädda det som räddas går.”

De smala plånböckerna beskrivs i efterhand som ett politiskt argument eftersom det inte går att få ekonomi i anläggningen genom att locka individer med begränsade ekonomiska resurser, ”det säger sig självt”. Detta menar några av de då ledande tjänstemännen var uppenbart från början men att det var nödvändig i en politiskt styrd organisation. När anläggningen senare såldes försvann de sociala målen helt.

Några av respondenterna nämner också att anläggningen var till för konferenser. Mycket tyder på att detta är senare påkommet då den marknaden är något som har utvecklats med åren, inte minst sedan Norlandia tagit över driften. Ett annat motiv som en av de nu ledande politikerna nämnde var att kommunen var förutseende och att kommunledningen tänkte att om det byggs sommarstugor på den aktuella platsen skulle det spara mark på andra ställen, vilket totalt sett skulle innebära en bra balans inför framtiden.

Motstånd uppstår

Trots tydliga sociala motiv bakom etableringen var processen långt ifrån problemfri. Motståndet var utbrett och arbetet med Tanumstrand beskrivs av flera respondenter som jobbigt och att det ”grävde djupa sår” mellan grannar och vänner, de som hade fördel och de som hade nackdel av projektet. Att debatt skulle uppstå uppges ha märkts tidigt men samtidigt beskrivs kommunledningen inte ha varit beredda på att debatten skulle bli så våldsam. Anledningen till motståndet menar, en av de då ledande politikerna, beror på att kusten är konservativ och förändringar inte faller i god jord. Flera av dem som var med och planerade projektet säger i efterhand att kommunledningen lärde sig något av det motstånd som uppstod och att kommunen idag hade hanterat opinionen annorlunda. Även politiskt befann sig satsningen på osäker mark, det fanns en knapp majoritet för en etablering men uppfattningarna skar genom alla partier och i de flesta partier fanns både förespråkare och mot-

ståndare. Det politiska läget utgjorde en osäkerhetsfaktor som innebar att förrespråkarna aldrig kunde vara helt säkra på om det fanns en majoritet för, vilket beskrivs som påfrestande. Så fort det skedde någon förändring av den inledande planen motsatte sig kritiker det, vilket gjorde processen långsam. Det blev i slutänden Centerpartiet och Socialdemokraterna som drev igenom frågan. Partipolitiskt var det egentligen bara Miljöpartiet som var motståndare rakt igenom.

Motståndet uppges ha blåsts upp av att forskare lade sig i debatten som menade att det var fel att satsa på den typ av turism som Tanum gjorde. Forskarnas utgångspunkt var att turismen skulle byggas underifrån, bland annat skrevs den 13/3 1981 en artikel i Bohusläningen av Lena Jarlöv, forskare vid Chalmers Tekniska Högskola, som menade att: *”ska nya semesterbyar byggas i Bohuslän bör de vara betydligt anspråkslösare till omfånget, både av sociala och estetiska skäl”*. En av konsulterna som var med och planerade Tanumstrand menade precis tvärtom, att; *”turistprojekt ska vara så stora att det skapar en tyngd, vilket gör att det börjar snurra, då följer även periferin med”*. Lena Jarlövs artikel besvarades i ett debattinlägg av arkitekt Gunnar Hammarström som menade att hennes sätt att tänka kring turism kanske gäller för några men långt ifrån alla och dessutom fanns det orörd yta att ta av på den planerade platsen. Motståndet beskriver en av konsulterna som var inblandad i Tanumstrandprojektet, men som också har erfarenhet från andra stora projekt, på följande vis:

”Det var som när de byggde Scandinavium, man tänkte att jäkla idioter, det är ju rött och fult, men Göteborg skulle inte vara någonting utan Scandinavium idag.”

Konsekvensen av motståndet beskrivs i efterhand vara förseningar och ökade kostnader. Eftersom läget var pressat tidsmässigt var det tvunget att gå snabbt, vilket ledde till att en del mindre genomtänkta och dyra lösningar vidtogs. En av konsulterna i planeringsstadiet beskriver situationen som att det uppstod småsintet från folk som inte gillade projektet och som därför krävde *”än det ena och än det andra”*. Ett sådant exempel var kravet på treglasfönster i sommarstugorna och krav på billiga alternativ bland uthyrningsstugorna. Det var enkelt att visa att det inte fanns någon ekonomi i att bygga de billigaste stugorna men att det blev tvunget för att möta opinionen. Dessa krav, från vad en av respondenterna kallar *”småpåvar”*, uppges ha fördyrat projektet och försämrade anläggningen. Samma respondent talar om att det är viktigt att reda ut vem som är avsändare och varför de tycker som de gör eftersom det inte är ovanligt att släktskap och vänskapsband ligger bakom ett visst ställningstagande. Motståndet ledde aldrig till att kommunen funderade på att

lägga ned eller förminska anläggningen, snarare beskrivs det som en prestige-fråga, protesterna ledde till att förespråkarna blev mer taggade. Det fanns emellertid även förespråkare bland medborgarna som menade att projektet var en ”vitamininjektion” för samhället, till förespråkarna ställde sig bland annat samhällsföreningen som uppges vara en stark aktör i kommunen.

En avgörande faktor i projektets favör beskrivs vara när Miljöpartiet trädde in på banan i samband med valet 1985. Miljöpartiet var starka motståndare till etableringen av framförallt miljöskäl och partiets lokala ledare drev sin tes hårt; de var totalt emot exploatering av kuststräckan. Miljöpartiets ledande politikers sätt och metoder fick övriga partier att ta avstånd från dem, trots att en del av dem tidigare hade delat partiets synpunkter i sak. Miljöpartiets ledande politikers hårda framtoning medförde att övriga partier kunde enas eftersom de inte ville stötta honom. En av de ledande politikerna på den tiden uttryckte det på följande sätt:

”Han var motståndare till Tanumstrand och de övriga var hans motståndare.”

Att övriga kunde enas mot honom och Miljöpartiet kom att bli en avgörande faktor för att driva igenom de beslut som var nödvändiga för Tanumstrands etablering.

Motståndarnas argument

Invändningen bland motståndarna var framförallt att naturen skulle förstöras, en inställning som inte delades av alla. Tanumstrands första VD berättar:

”Det skulle komma så mycket folk att naturen skulle bli utsliten men vi som drev det här försökte säga att folk är lata, de rör sig inte mer än nödvändigt.”

Motståndarna menade att värdefulla områden för fortplantning av fisk togs i anspråk och exploaterades då den vik som skulle muddras utgjorde lekkamare för plattfisk. Förespråkarna hade en annan inställning eftersom det egentligen inte var någon som satte sin fot i ”rötgraven”. En av dessa politiker uppger att; *”i ett större perspektiv var det inte så viktigt att några fiskar var där”*.

Vad debatten ledde till råder det delade meningar om, några menar att debatten endast var positiv för kommunen och för anläggningen. En av konsulterna beskriver det till och med som en medveten marknadsföringsstrategi med budskapet att det är inte viktigt vad som sägs, bara något sägs. Men respondenten funderar samtidigt kring om det kanske blev för mycket när kommunledningen fick ägna mellan en till tre timmar per dag till att underhålla media. Medias vinklingar uppges ha varit ”helt befängda”. Speciellt en jour-

nalist pekade ut och uppges ha skrivit minst en kritisk artikel per dag om Tanumstrand.

Förutom de miljömässiga aspekterna vände sig motståndarna mot storleken på anläggningen. De var även kritiska till att kommunen skulle gå in med kapital då det fanns en rädsla för att satsningen skulle urholka kommunens ekonomi och leda till brister inom den kommunala servicen. Oron spädades på av rykten om att kommunens ekonomi var så ansträngd att pensioner inte skulle kunna betalas ut. Beslutet att bygga Tanumstrand blev överklagat med bakgrund i att en kommun inte bör konkurrera med näringslivet. Det finns emellertid ett undantag i kommunallagen som säger att kommuner får starta och driva turistanläggningar om det anses vara väsentligt för orten och Tanums kommun fick rätt.

Motstånd genom aktionsgruppen

När Miljöpartiet trädde in på den politiska arenan i samband med valet 1985 etablerades den aktionsgrupp som aktivt skulle arbeta för att få bort Tanumstrand från dagordningen. Miljöpartiets lokala ledare var också ledare för aktionsgruppen som kallade sig "Aktionsgruppen mot Ertseröd". I efterhand menar gruppens ledare att de var emot det mesta som hade med anläggningen att göra men framförallt det politiska spelet kring anläggningen. Till hjälp hade aktionsgruppen en vägförening som också var motståndare till anläggningen. Aktionsgruppens ledare, precis som kommunledningen, menar att det utvecklades till en prestigefråga och att övriga politiker var emot honom av princip och röstade emot förslag och motioner genom att titta på avsändaren. Gruppen gjorde namninsamlingar och fick in ungefär 2 000 namnunderskrifter som var motståndare till projektet, vilket är en hög siffra i en liten kommun som Tanum. Vidare skrev de till regeringen, kammarrätten och flera andra instanser för att få hjälp men utan resultat. Gruppens existens exponerades i media men flera av respondenterna minns i efterhand inte gruppen alls.

Aktionsgruppen hade flertalet argument, stort och smått och ibland lite av "en storm i ett vattenglas", enligt förespråkare. Förutom att aktionsgruppen vände sig mot hur den politiska processen fortgick, storleken på anläggningen och dess miljömässiga konsekvenser vände de sig också mot att; de som byggde och tjänade pengar på anläggningen inte var från orten, att anläggningen som skulle vara handikappanpassad endast var det till viss del, att muddring genomfördes utan tillstånd, att som kommun välja sig själv som styrelse, att information inte nådde medborgarna, badanläggningen som de menade liknade en "plaskdamm" och att badgäster innehade viktiga uppdrag. Gruppen hävdade att om Tanumstrand genomfördes skulle det medföra allvarliga konsekvenser för Grebbestad som ort och budskapet var enkelt att för-

medla till allmänheten eftersom gruppen hade en god relation med media som skrev om deras arbete.

En av respondenterna, tjänsteman och medlem i Naturskyddsföreningen, betonar särskilt att det är viktigt att hålla isär aktionsgruppen och Naturskyddsföreningen som inte samarbetade även om deras intressen till viss del sammanföll. Naturskyddsföreningen vände sig mot de rent miljömässiga delarna av projektet som muddringen i de grunda vikarna samt att anläggningen skulle innebära bebyggelse inom strandskyddad område, men de hade inga invändningar mot att fler människor skulle besöka Tanum. Några av respondenterna menar att aktionsgruppen framförallt förekom i media men inte i den övriga debatten. För naturskyddsföreningen var aktionsgruppens agerande således ett problem då det förelåg en risk att människor blandade samman dem.

En annan syn på saken

För en liten kommun som Tanum är sådana här satsningar kontroversiella, de påverkar många människor och inverkar på kommunens framtid. Det görs till en prestigefråga på orten. Att det blir på det viset beskrivs av aktörer, som inte var personligt involverade, som något som alltid sker och att det gäller att få distans till projektet. De menar att det gäller att tro på marknaden och att ett projekt i Tanumstrands storlek kommer att hitta sin plats och fungera vad det lider. En av respondenterna, verksam konsult i samband med etableringen, menar att en anläggning av sådan här karaktär måste gå i konkurs för att sedan kunna ge vinst, men det kan inte förmedlas till kommuninvånarna. Det samma gäller de ekonomiska kalkylerna, inom byggbranschen vet aktörerna att en anläggning ofta går bra i början och sedan sämre för att åter gå bra igen. Nedgång är något att räkna med men det är svårt att få acceptans för en sådan kalkyl. En av byggtreprenörerna betonar att vad som än byggs går det med förlust de första åren och problemet är att kommuninvånare kräver snabb avkastning. En del kommunpolitiker inser det men kan inte stå emot; *”en anläggning finns ju kvar i åtminstone 50 år, varför ska det behöva bli katastrof efter två år?”*. Respondenter med erfarenhet av liknande projekt menar att Tanumstrand inte var annorlunda jämfört med andra projekt, både att det blir dyrare men även att det bildas aktionsgrupper är vanligt förekommande. Vad som skulle kunna utgöra en försvårande faktor i Tanums fall var storleken på kommunen, då det är enklare att bedriva sådana här projekt i Malmö eller Göteborg, som har ett större finansiellt handlingsutrymme. Det blir mer personligt i en liten kommun, alla har en åsikt och känner någon som gynnas eller drabbas personligen. Tiden att bygga anläggningen beskrivs i efterhand som rätt då det troligtvis hade varit svårare att driva igenom ett lik-

nande beslut idag men att det å andra sidan idag finns en förståelse för att kommuner gör mer än endast tillhandahåller traditionell service.

Kommunens roll diskuteras

Något som nämns av flera respondenter är diskussionen angående vad en kommun får göra och inte enligt Kommunallagen. Men även om det är för- enligt med lagen finns fortfarande frågan angående vad en kommun bör göra. Kommunledningen i Tanum gjorde något som inverkade stort på näringslivet och befolkningen i kommunen, det är alla överens om. Flera menar att det är acceptabelt att en kommun etablerar en turistanläggning men bör inte ägna sig åt driften. Denna synpunkt motiveras helt enkelt med att *”det finns ingen anledning för en kommun att driva hotell”*. Anledningen till att Tanums kommun ändå behöll anläggningen under flera år beskrivs vara tröghet i systemet; *”det som man har skapat vill man behålla”*. Dessutom finns det som en av konsulterna i inledningsskedet benämner det *”lokala politikerproblemet”*, som innebär att det är svårt för kommunala, lokala politiker som aldrig har varit inblandade i stora affärer att förstå hur det ska gå till och dessutom få medborgarna att förstå.

När det gäller etablering av stora anläggningar gäller det för kommuner, såväl som för företag, att ha tur med marknaden påpekar några av respondenterna. Under perioden efter Tanumstrands etablering har det varit både låg- och högkonjunkturer och respondenterna beskriver att Tanums kommun hade tur som sålde Tanumstrand precis innan fastighetskraschen på 1990-talet. En turistanläggning anges också vara konjunkturkänslig eftersom semester är bland det första privatpersoner drar ner på i sämre tider. Dock menar respondenterna att upp- och nedgångar i konjunkturen är att räkna med och att det tar några år innan en sådan här anläggning har arbetat sig in på marknaden. Att ha framtidstro beskrivs därför som viktigt, vilket innebär att även under lågkonjunkturer våga planera för kommande högkonjunkturer. Då det bara är att sätta igång med nybyggnation när vändningen kommer.

Hur gjorde Tanum?

Projektet tar fart – i liten skala

Den före detta politiker som testamenterat marken till kommunen där Tanumstrand planerades hade en restriktion; marken skulle användas till ett allmännyttigt ändamål. I ett beslut i kommunfullmäktige år 1979 bestämdes därför att avsätta området till friluftsliv och någon form av turistanläggning. Som en av politikerna uttryckte det:

”Man kan säga att vi hade marken och vi hade en idé, vi hade lite pengar också men det var inte tillräckligt.”

Den 25 januari 1980 skriver Bohusläningen för första gången om projektet och beskriver ett rekreationshem för handikappade, uppbackat av den lokala MS-föreningen. Hemmet var kostnadsberäknat till cirka fyra miljoner kronor och tidningen skriver att etableringen skulle medföra åtskilliga arbetstillfällen i kommunen. Hemmet planerades inledningsvis bestå av 20 rum samt motionsrum, behandlingsrum och restauranger. Den 23 mars 1980 tar Bohusläningen mer allmänt upp frågan angående vad tomten kan användas till. Området ligger inom vad som benämns ”den orörda kusten” vilket innebär att det inte var möjligt att upplåta marken till industri. Raymond Hansson, kommunstyrelsens drivande ordförande, uttalar sig och menar att näringslivet i kommunen inte får bli för ensidigt och att turismen främst ska ses som ett komplement. Genast börjar debatten, i samma tidning har de bofasta i området uttalat sig och säger att; *”Vi vill inte ha fler turister här. Nu måste vi få hit industri”* och att; *”kusten är tillräckligt nedlusad med sommargäster”*. Det görs ett försök att få planerna någon annanstans; *”Varför inte planera och bygga en stugby i Bullaren. Jag vet att de inte är intresserade men de måste ta sin del av bördan”*. Samtidigt uttrycks oro för fiskarna i viken och att; *”båtturisterna våldför sig på vår kust under helt okontrollerade former”*.

Den 7 mars 1981 skriver Bohusläningen en artikel med rubriken; *”Jättelik fritidsanläggning planeras i Ertseröd”*. Vid det här laget utgör projektet ett pilotprojekt och uppges kräva tiotals miljoner i investeringar. Artikeln går ut på att om projektet förverkligas kommer ett nytt kustsamhälle att växa fram med plats för flera tusen personer. Anledningen till att ingen sådan här anläggning finns längs kusten anges vara att det inte går att få ekonomi i det, varför etableringen ifrågasattes. Ägandeförhållande tas upp i artikeln tillsammans med målet att anläggningen skulle vara för *”de smala plånböckerna”*. I september 1981 beslutar kommunstyrelsen om fortsatt planering av en fritidsanläggning inom Ertserödsområdet.

En arbetsgrupp har vid det här laget tillsatts av kommunen med BBK, Bohuskommunernas byggnadskontor, som konsult och år 1984 lämnas en ansökan in om mer pengar till planeringen av en turistanläggning. År 1985 kom Uddevallapaketet; *”som en blixtn från klar himmel”* och plötsligt fanns de finansiella medel som tidigare saknats. Uddevallapaketet utgjorde ett statligt stöd som kunde sökas av kommunerna i Bohuslän för att skapa arbetstillfällen eftersom många i Bohuslän på 1970- och 1980-talet sysselsattes av varvsindustrin i Uddevalla och nedläggningen befarades innebära högre arbetslöshet för flera Bohuslänska kommuner. Före Uddevallapaketet hade endast en översiktlig kostnadsberäkning av anläggningen gjorts men som i efterhand inte beskrivs som välkalkylerad. Kommunen fick oväntat ett tillfälle att få tillgång till 30 miljoner kronor på ett bräde, trots att det inte var speciellt många i

kommunen som drabbades av nedläggningen av Uddevallavarvet. Stödpaket fanns tillgängliga för alla kommuner i Bohuslän och det var bara att; ”*tacka och ta emot och komma på något bra att använda pengarna till*”.

Statsbidraget på 30 miljoner kunde användas som grundplåt. Även Bohuslandstinget stödde satsningar i länet i samband med varvsnedläggningen och i Tanums fall gick de in med tio miljoner, under förutsättning att anläggningen var handikappanpassad. Utöver bidragen satsade kommunen själv tio miljoner kronor inledningsvis. Sammanlagt hade kommunen därmed 50 miljoner kronor att investera. Ett intensivt arbete inleddes med detaljplaner och konstruktionsarbeten. En av respondenterna beskriver hur lantmäteriet nästintill arbetade heltid i kommunen under en period med inlösningar av olika nyttjanderätter och dylikt. Tanumstrand inleddes således som ett arbetsmarknadsprojekt och arbetslösheten beskrevs som hög, tre till fyra procent.

Projektet inleds

Marken där etablering skulle ske var naturskyddsområde och det förelåg strandskydd. Några hus fanns på tomten och en del av dem fick kommunen lösa in. Området var dessutom ett reproduktionsområde för fisk, då det rinner en bäck ut i havet, något som visade sig bli en känslig fråga. För att få ta del av de 30 miljoner som staten delade ut för arbetsmarknadsprojekt i samband med nedläggningen av Uddevallavarvet var projekteringen och byggnationen tvungen att inledas snabbt. Detta ställde till problem för kommunen då Tanumstrand skapade debatt och motstånd och beslut överklagades, vilket ledde till att en del tillstånd inte var klara vid utsatt datum.

Anledningen till att anläggningen fick namnet Tanumstrand var svårigheterna att enas som uppstod i samband med att anläggningen skulle döpas. Eftersom det var en kommunal anläggning, ville kommunledningen visa att det var för hela kommunens bästa och därför fick anläggningen heta Tanumstrand. Detta har enligt vissa respondenter lett till förvirring, då en del turister tror att de hittar anläggningen i centralorten Tanumshede.

Tidigt i planeringen kom frågan om det tidigare nämnda badhuset upp och med det en tanke om att slå två flugor i en smäll. Kommuninvånarna hade efterfrågat ett badhus och en motion hade skrivits in frågan. I första hand efterfrågades en simhall där simskola för kommunens barn kunde hållas. Kommunledningen däremot ville ha ett inomhusbad av karaktären äventyrsbad och lät anlägga ett sådan, ett av de första i sitt slag i Sverige. Idén kom efter att ledande kommunala politiker och tjänstemän varit på studiebesök på olika äventyrsbad i Europa, bland annat i Tyskland och Holland. Frågan om badet kom, som beskrevs tidigare, att bli omdebatterat i kommunen.

Processen

Under 1985 hölls förhandlingar med byggentreprenörer och avtal slöts med NPL Conata (hädanefter NPL). Valet av NPL gjordes efter upphandling och bedömning om att de var tillräckligt stora för att kunna hantera ett bygge i Tanumstrands storlek. Detta medförde att problem med underleverantörer som inte kunde leverera undveks. Inledningsvis var tanken att lokala företag skulle bygga men det visade sig inte vara intresserade, bland annat då det var fel tidpunkt för dem men även för att kommunen ställde krav på risktagande. Avtalet mellan kommunen och NPL innebar att anläggningen fick kosta 100 miljoner kronor. Skulle det överstiga 110 skulle kommunen ta hela den kostnaden, spannet mellan 100 och 110 skulle delas. Avtalet var ett förtroendeavtal som innebar att NPL lovade kommunen att i alla lägen välja det billigaste alternativet. Några av politikerna och tjänstemännen ställer sig i efterhand frågande till om det verkligen var fallet. Tiden för förhandlingarna kunde ha varit bättre eftersom det innan fastighetskraschen, vid mitten av 1980-talet, var problematisk när det gällde att hitta finansiärer och firmor som var villiga att bygga en anläggning i Tanumstrands storlek. De finansiärer som kommunen knöt till sig ställde krav och pressade kommunen att komma igång, vilket var ofördelaktigt ur förhandlingssynpunkt. Avtalet som skrevs med NPL innebar för kommunens del att kostnaden steg och då fattades det pengar igen. En av tjänstemännen berättar hur det gick till när resterande delen av pengarna erhöles:

”Till slut landade finansieringsproblemen på Göta Banken som hade ett lokalt kontor här och där fanns en ingång. Representanter från banken kom ut till Tanumstrand under tiden som vi byggde och vi hade precis fått klart med vem som skulle hyra ut båtar. De hade en Fletcher som gjorde 78 knop och jag tänkte att ’det här kommer imponera på gubbarna’. Så jag tog med dem; Raymond, någon regionchef och ytterligare någon och så gled vi ut utanför Tanumstrand. Därute hade vi förtöjt en flotte och på flotten stod det fyra snapsglas, så vi tog varsin snaps och så körde vi runt Otterön, vi körde väl i 40 knop och då sa jag att ’håll i er nu för nu kör jag gasen i botten’. De skrattade för de trodde inte att det gick att köra fortare, men båten gick i 78 knop så det bara small till. Och bankgubben skrattade så han höll på att bli harmynt och då tänkte jag att nu har vi fixat detta.”

Byggtiden beskrivs som hektisk då planering, projektering och byggnation pågick samtidigt. Under våren 1985 skedde en frenetisk planering och hösten 1985 anställdes den första VD:n för Tanumstrand, Harald Holmqvist. Byggnationen inleddes den 20 april 1986. Planerna var att Tanumstrand skulle stå

färdigt följande år, men samtidigt uppstod ekonomiska problem. Första året byggdes stugorna färdigt och hotellet fanns som ”ett skal”.

Driftsformen

Kommunen bildade i det inledande skedet en stiftelse som skulle äga och driva anläggningen, bestående av politiker från kommunens olika partier. Stiftelsen var i ekonomisk och juridisk mening skild från kommunen men hade inflytande genom att kommunen tillsatte ledamöter samt revisorer. Utöver detta fanns tre beröringspunkter mellan stiftelsen och kommunen; att stiftelsen köper vatten av kommunen, kommunen står för avlopp och renhållning samt att kommunen hade äganderätt till marken. Inledningsvis fanns tanken att stiftelsen i framtiden skulle bli mindre stelbent och mer affärsmässig. Några av respondenterna uttryckte synpunkter angående undermålig information angående vad det innebar att sitta i en styrelse för en stiftelse, något de flesta saknade erfarenhet från. I efterhand beskrivs det också som jobbigt att vara personligt ansvarig för över 100 miljoner kronor vilket en av ledamöterna i stiftelsen anger att de inte var medvetna om. Anledningen till oklarheterna sades vara att kommunledningen var för dåligt pålästa angående vad det innebar att driva verksamhet i stiftelseform, något de senare skulle bli påmind om.

Vattendomen

I samband med starten av byggandet under våren 1986 gjordes bland annat arbeten i vatten, så kallad muddring. När muddringen inleddes saknades tillstånd från vattendomsstolen till detta. Trots det pågick muddring under april, maj och början av juni. Anledningen beskrivs vara att hade inte arbetet gjorts vid denna tidpunkt hade det fått vänta till hösten eftersom inte tipplatsen fick användas efter en viss tidpunkt i juni på grund av att vattenkvaliteten kunde försämrats. Styrelsen fattade beslut om att arbetet inte var att bedöma som vattenarbete utan detaljplansarbete och påbörjade därför muddringen utan tillstånd. Kommunen blev av den anledningen polisanmäld av den lokala naturskyddsföreningen och senare även dömd där hela styrelsen fick betala dagsböter. Förfarandet kommenterade en av politikerna i Tanumstrandsstiftelsens styrelse på följande sätt:

”Ur anläggningens tillblivelse var det vettigt beslut, man fick ju tillstånden i efterhand. Ur miljösynpunkt gjorde det varken från eller till, men man bröt mot reglerna. Ur kostnadssynpunkt var det vettigt.”

En annan ledamot i styrelsen minns händelsen så här:

”Jag minns att vi satt här en hel lördag och diskuterade för då stod det 50 byggnadsarbetare här och stampade och skulle igång men vi hade bara fått muntligt besked från vattendomstolen. Så vi körde igång utan att ha fått det skriftligt, sedan blev vi dömda i rätten, alla som satt i styrelsen, personligen med dagsböter. Vi hade kontakt med en känd vattendomare som sa att vi kunde köra och då gjorde vi det.”

Det finns olika uppslag angående vem som sa till kommunen att det var i sin ordning att fortsätta muddringsarbetet och det tycks vara oklart vem som hade befogenheter att fatta sådana beslut. I efterhand minns ett par av ledamöterna i stiftelsen framförallt hur mödosamt det var att bli personligt dömda.

Invigningen och starten

Anläggningen invigdes på försommaren 1987 vid en invigningsceremoni med 6 000 besökare. Invigningen leddes av Leif ”loket” Olsson och besökarna bjöds på räksmörgåsar. Inte ens invigningen gick friktionsfritt, en av respondenterna berättar att arrangörskommittén hade fått för sig att de skulle ha en överflygning av jaktplan från försvaret. Problemet var att intill Tanumstrand låg en minkfarm och dånet som planen medförde gjorde att honorna bet ihjäl sina ungar och för detta fick Tanumstrand betala skadestånd på 90 000 kronor för döda minkar.

Anläggningen gick inledningsvis med förlust på fyra till fem miljoner kronor per år, vilket enligt några av stiftelsemedlemmarna varken var förvånande eller speciellt oroande. Eftersom anläggningen var i kommunal ägo blev oron större än vad det egentligen fanns fog för menar de. Andra beskriver att anläggningen utgjorde ett ”blödande sår” och beskriver hur paniken i vissa läger började sprida sig då anläggningen gjorde underskott år efter år. Det medförde att olika lösningar eftersöktes för att få in finansiella medel, bland annat var anläggningen flyktinganläggning under lågsäsong, en lösning som det råder delade meningar om. En av de då ledande politikerna menar att det var ett ”makalöst bra avtal” eftersom det fattades pengar och kommunen fick möjlighet att få in lite extra pengar. Andra menar att det inte var en bra lösning imagemässigt, bland annat beskriver aktionsgruppens ledare att de var motståndare till lösningen av den anledningen. En annan lösning som togs till för att få in likvida medel var att sälja av några stugor, sammanlagt handlade det om fem miljoner kronor.

Överlag beskrivs styrningen av anläggningen som komplicerad. I och med att kommunen var delägare gick alla beslut via kommunfullmäktige, vilket medförde att alla beslut var möjliga att överklaga. De som var kritiska till an-

läggningen tog givetvis chansen och överklagade de flesta besluten. Detta påskyndade diskussionen om en annan form av ägande, alternativt en försäljning av Tanumstrand.



Tidningsrubriker i Bohuslänningen 20 augusti 1987 respektive 14 december 1987.

Aktiebolag och proffsstyrelse

Den första förändringen som gjordes efter det att stiftelsen inte ansågs fungera som operatör var att år 1987 istället bilda ett aktiebolag tillsammans med entreprenören NPL. Beslutet överklagades genast av Miljöpartiet som hävdade att jäv förelåg, vilket de inte fick gehör för. Problemet med stiftelseformen var att stiftelsen äger sig själv vilket medförde att det inte fanns aktier att sälja vid ekonomiska problem. Aktiebolagsformen menade kommunledningen skulle innebära att verksamheten blev mer lättstyrd. Avtal skrevs med NPL och i efterhand finns en uppfattning om att kommunledningen kunde ha varit tuffare och mer professionell i förhandlingarna. Tanums kommun tecknade två tredjedelar av aktiekapitalet och NPL den återstående tredjedelen.

Efter att aktiebolaget bildats inleddes arbetet med att besluta om vilka som skulle sitta i bolagsstyrelsen. Lösningen blev att tillsätta vad respondenterna

benämner en ”proffsstyrelse”. Tanken var att de personer som innehade styrelseposter skulle vara väl lämpade för att arbeta in anläggningen på marknaden. Som ordförande i den nybildade bolagsstyrelsen satt Ulf Adelson (M). Han beskriver sin roll som en objektiv part mellan kommunen och NPL i en artikel i Bohusläningen den 3 mars 1988. Förutom Adelson bestod styrelsen av fyra ledamöter där två var representanter för NPL och de andra två var från kommunen och Tanumstrand. Snart uppstod synpunkter på att den nya styrelsen inte fungerade som det var tänkt då de inte kunde göra något annorlunda än tidigare. Andra menar att det inte går att ha amatörer på sådana här positioner och att en proffsstyrelse därför var mer eller mindre nödvändig. I efterhand minns Ulf Adelson inte mycket från tiden som ordförande, något som han uppger är en konsekvens av att han haft många styrelseuppdrag och många av dem samtidigt.



Profvsstyrelsen på Tanumstrand, från vänster: Ulf Adelson, Henry Carlsson, Pär Schelander och Håkan Lindgren på Tanumstrand. Bild: Bohusläningen.

Kalkyler och ökade kostnader

”Slutnotan hamnade på 175 miljoner, det var makalöst.”

Proffsstyrelsen fick snabbt hantera problemen med anläggningens förluster och försöka komma till rätta med de ekonomiska bekymren. Anläggningens nota landade slutligen på 150-175 miljoner beroende på vem som tillfrågas, det vill säga en fördyrning både jämfört med de inledande kalkylerna på 50 miljoner och de 100 miljonerna i avtalet mellan kommunen och NPL. Anledningen till att anläggningen blev dyrare än beräknat beskrivs vara bristfälliga ekonomiska underlag men det finns även en inställning om att en fördyrning alltid är att räkna med. Ytterligare en förklaring som ett par av konsulterna i projektet angav var de krav som opinionen ställde och som ledde till att kommunen fick bygga sådant som var direkt olönsamt. Bland annat fick sådant som var förprojekterat tas bort, till exempel byttes koppartak mot plåttak. NPL:s VD menar att detta var ett inskränkt tillvägagångssätt eftersom om något förprojekterat tas bort och ersätts av något annat blir det inte billigare då en stor del av förarbetet måste göras om. När det gäller plåttaken visade det sig vara en kortsiktig lösning då koppartaken i princip hade varit underhållsfria. Ytterligare en anledning till fördyrningen handlade om att kommunen var tvungen att påbörja arbetet innan all planering var klar, för att erhålla de statliga medlen. Så här beskriver en av ledamöterna i Tanumstrandsstiftelsen kostnadsökningen:

”Vi sågs en gång i veckan och varje gång hade projektet gått upp ett par miljoner och ändå drog vi bort saker.”

Även om det finns en medvetenhet om att sådana här projekt ofta blir dyrare än kalkylerat är det arbetsamt som politiker att gång på gång framföra att projektet har blivit dyrare. Det blir svårare och svårare att äska pengar men att avsluta byggnationen och inneha en halvfärdig anläggning var å andra sidan inget alternativ. Ett sätt att hantera att kostnaderna stiger anges vara att nästa gång upprätta kalkyler som inte är lika känsliga och som därför innebär att det finns utrymme för oförutsedda kostnader. En annan lösning är att i större utsträckning dela riskerna med andra parter.

Försäljning av anläggningen

Några av respondenterna beskriver kommunen som en bristfällig ägare till Tanumstrand då *”det var alldeles för omständigt”* och uppfattningen var att det är bättre att en kommersiell anläggning styrs och ägs av någon som kan göra det på marknadens villkor. Kommunledningens uppfattning var vid det här laget att det viktigaste inte var vem som äger anläggningen utan att den

skapar arbetstillfällena och är positiv för orten. Denna inställning ledde till en försäljning av anläggningen. Vid ett kommunfullmäktigesammanträde i mitten av 1989 beslöts att kommunen skulle avveckla bolaget, ett beslut som Socialdemokraterna inte ville vara med och fatta och Miljöpartiet reserverade sig mot. Anledningen var att upplösningen kostade kommunen 680 000 kronor enligt en artikel i Bohusläningen den 18 februari 1990.

Förhandlingar inleddes med Jan Eriksson, en lokal företagare, som köpte anläggningen 1989. Köpeskillingen uppgick till cirka 24 miljoner kronor och Eriksson övertog samtidigt anläggningens skulder. Det visade sig vara rätt tid att sälja då fastighetsmarknaden kraschade strax efter och anläggningen var då i princip inte värd någonting. Jan Eriksson fick problem och en av respondenterna tycker sig komma ihåg att driftsbolaget gick i konkurs men att fastighetsbolaget klarade sig, bland annat genom att några stugor ombildades till bostadsrätter vilket frigjorde kapital. En skillnad från när kommunen ägde anläggningen var att Jan Eriksson satsade mer på konferensverksamheten. Senare såldes anläggningen vidare till det norska bolaget Norlandia AB som äger anläggningen idag. En del av stugorna som såldes har på senare tid köpts tillbaka. För pengarna som kommunen fick vid försäljningen uppges det nya kommunhuset ha byggts.

Slutbedömningen är att det var arbetsamt att anlägga Tanumstrand, det var ”blod, svett och tårar”, men politikerna gav sig inte och idag är de flesta överens om att det blev bra för kommunen. Arbetsbördan för de inblandade uppges varit tuff, en av tjänstemännen uppskattar arbetstiden till 16 timmar om dagen, sju dagar i veckan under en period. Anledning här till var att kostnaderna steg och det var svårt att motivera politiskt vilket innebar en oerhörd press på de inblandade. En del politiker uppger till och med att de mottog anonyma hot under perioden där de anklagades för att förstöra kusten och förstöra värdet på de fastigheter som fanns i området. Det sistnämnda har visat sig felaktigt då fastigheterna i området ökat kraftigt i värde sedan anläggningen byggdes. I efterhand beskrivs beslutet om att sälja ha varit rätt och delas av de flesta. Inställningen är att en kommun kan vara med och projektera och stötta men inte driva, en av de ledande tjänstemännen menar att; *”vi fick tillbaka våra pengar; slutet gott, allting gott”*.

Tanumstrand i backspegeln – vad har Tanumstrand lett till?

”Man har satt Tanum på kartan, på riktigt.”

Tanumstrand tillskrivs stor betydelse för Tanum som kommun och för Grebbestad som ort, flera av respondenterna förmedlar en stolthet över att ha varit

med och byggt upp anläggningen. En av de nuvarande ledande politikerna poängterar att:

”Inom turism har Tanumstrand inneburit jättemycket och för Grebbestad som samhälle. Det har lyft samhället. Det hade ett symbolvärde på så vis att det fick andra satsningar att bli av.”

Satsningen på turistnäringen beskrivs som positiv och att den ”växer så det knakar” och Bohuslän uppges vara den mest växande turistregionen i Sverige. En del investeringar i samband med Tanumstrand visade sig emellertid vara onödiga, bland annat att det drogs telefonledningar till småbåtshamnen, något som med mobiltelefonins utveckling var kortsiktigt. Men satsningen i stort beskrivs som framsynt och respondenterna frågar sig vad kommunen annars kunde gjort för att skapa arbetstillfällen.

Tanumstrand beskrivs som en motor för orten och flera menar att Grebbestad inte hade varit vad det är idag utan Tanumstrand. Inställningen är att om inte Tanumstrand hade etablerats i Tanums kommun hade det hamnat någon annanstans utmed kusten. Anläggningen fick aldrig de förödande effekterna på naturen som en del var rädda för men samtidigt pekar några av de som inledningsvis var kritiska på att naturen är exploaterad och att anläggningen inte kan återkallas; *”den ligger där den ligger”*. Idag är Tanumstrand accepterat av de flesta och det finns till synes inga direkta motståndare. De som har hus i närheten av Tanumstrand har sett värdet på sina fastigheter stiga och är därför positiva idag. Det finns emellertid fortfarande motstånd mot ytterligare exploatering som till exempel den stig som går från Tanumstrand till Grebbestad, där kommunledningen gärna hade sett en strandpromenad men har fått ge vika för protester från de boende längs stigen.

Ekonomisk betydelse

Anläggningen anses vara tillräckligt stor för att efterfrågan på varor och tjänster gynnar andra lokala företag. Grebbestads restauranger, campinganläggning och butiker på bryggan är sådant som anses ha utvecklats med hjälp av Tanumstrand. De som besöker anläggningen vill ha flera alternativ bland restauranger och butiker och några restaurangägare har börjat hålla öppet även under lågsäsong. En av politikerna pekar på att det finns utrymme för många restauranger då turister överlag vill äta på tre olika ställen om de är på en plats i tre dagar. Flera av respondenterna menar att Tanumstrand är navet när det gäller turismutveckling och satsningen på besöksnäring i kommunen, dessutom är det en stor arbetsplats där konferensdelen har vuxit på senare år. En del av de anställda uppges emellertid vara säsongspersonal och i vilken utsträckning personalen utgörs av Tanumsbor finns det inga siffror över. Några

uppges att problemet idag är att ägarna tar ut för mycket pengar ur anläggningen, vilket gör att den inte utvecklas. Detta beskrivs ha inneburit att Tanumstrand har blivit omsprunget av konkurrenter, bland annat av Laholmen i Strömstad och Smögens Havsbad.

Vad Tanumstrand har betytt rent ekonomiskt är svårt att fastställa och flera av respondenterna poängterar att anläggningen bör bedömas utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv. Något som borde tas med i beräkningarna är de skatteeffekter som Tanumstrand medförde. Kommunen gynnas inte direkt skattemässigt eftersom turism mestadels resulterar i statlig skatt, men de arbetstillfällen som skapas för de boende i kommunen ger däremot kommunala skatteintäkter. Positivt med anläggningen är att många av de arbeten som skapas passar ungdomar, en grupp som uppges vara svår att sysselsätta. Problemet ur ekonomisk synvinkel är att ungdomar inte betalar skatt i någon större utsträckning. En ledande tjänsteman menar att:

”Det enda man kan mäta är ju företagandet, det är mycket pengar som kommer in, de omsätter 50 miljoner. Den andra delen är sådant som man inte ser.”

Uppfattningen är att av de koncept som var viktiga i samband med projekteringen har det inte blivit mycket av. Till exempel är det inte speciellt många rörelsehindrade personer som besöker Tanumstrand, vilket var landstingets motiv till att satsa pengar inledningsvis. Anledningen beskrivs vara att det inte gick att få ekonomi i det samt att de flesta anläggningar i dagens läge är handikappanpassade. Inte heller motivet med de smala plånböckerna höll, men å andra sidan menar någon att det är mycket ”Svenssons” på anläggningen. Numera lockar Tanumstrand besökare mer jämnt fördelat över året. Det sker även en vidareutveckling av affärsidéer och bland annat berättar representanter från Norlandia att de planerar en utbyggnad av hotellet med 90 rum, vilket är mer än en fördubbling av den nuvarande kapaciteten.

Att anläggningen blev dyrare än kalkylerat är inget som i efterhand spelar någon roll, när anläggningen väl är på plats. Det är lätt att vara efterklok och några respondenter menar att kommunen kunde ha hoppat över de miljoner som staten erbjöd mot att arbetet påbörjades direkt eftersom det ledde till fördyringar och stress. En av de nuvarande ledande politikerna anser att Tanum med sitt unika läge var tvungen att göra något och att det skedde politiskt var en självklarhet då det handlade om kommunens ”hjärta”, det vill säga dess klippor. *”Det skulle aldrig fungera som kommunalråd att man sa att vi har sålt marken till Skanska, då behöver man inte ställa upp i nästa val”.*

Kostnadssidan

Ett problem som har uppstått i samband med utvecklingen är att det inte finns tillräcklig avloppskapacitet i kommunen. En av politikerna pekar på att det finns en kostnadssida som sällan framkommer i diskussionen då det nästan uteslutande handlar om intäktssidan när det talas om turism. Problemet som har uppstått är att reningsverket i kommunen inte räcker till under sommar-månaderna på grund av alla besökare. Det är framförallt under midsommar och karnevalen i Grebbestad som gränsen passeras. Vidareutveckling av samhället går inte att vidtaga förrän problemet är löst, och i kommunen pågår för tillfället en diskussion om att bygga ett nytt reningsverk för cirka 180 miljoner kronor, en kostnad som helt kan hänföras turismen. Problemet är större i sommarkommuner än i vinterkommuner där de kan dimensionera sina reningsverk och släppa ut avfallet i dammar som fryser under vintern och sedan ta in det under varmare perioder. Respondenten kommenterar det på följande vis; *”Det har inte med Tanumstrand att göra men det visar på problematiken”*. En tillfällig lösning på reningsverksproblemet var att kommunen krävde att alla nya sommarstugor skulle vara försedda med torrdass, något som sedan togs bort igen på grund av kontrollsvårigheter.

En annan negativ effekt som nämns är att det är människor som kommer till kommunen och människor kan ibland uppföra sig illa. Den trivsel som uppstår i ett litet kustsamhälle kan övergå till otrivsel om det blir för trångt i affärer och på gator; *”för det är ju igenkorkat på somrarna, samtidigt vill folk ha det så, de tycker det är roligt när det händer lite”*.

Bobuslänska sambällen

Ledningsgruppen för Tanumstrand menar att deras satsning har fått andra att följa efter och att andra kommuner sedan gjort liknande etableringar. Grebbestad beskrivs numera som den populäraste orten i kommunen och det är en konsekvens av Tanumstrand men också av etableringen av Grebbestadsbryggan som stod klar 1984. Även bryggan finansierades som ett arbetsmarknadsprojekt, då en tjänsteman på ett departement ringde och frågade om det inte fanns något projekt som de kunde finansiera. Då kom idén om bryggan upp. Så här beskriver en av de ledande politikerna utvecklingen:

”Grebbestad fick ett uppsving på 1980-talet. Då byggde man ju Grebbestadsbryggan och bostadsrättslägenheter centralt i Grebbestad. Fjällbacka däremot har stagnerat.”

Grebbestad anses ha bättre markförutsättningar än vad Fjällbacka och Hamburgsund har. En utbredd uppfattning är just att Grebbestad har gått om Fjällbacka, att Fjällbacka var dominerande förr i tiden men nu är det precis tvärtom.

Enligt en ledande tjänsteman är det i huvudsak tre delar som har påverkat utvecklingen i Grebbestad; Tanumstrand, Grebbestadsbryggan och systembolaget. Tecken på Grebbestads framgång är kroglivet med restauranger som är öppna året runt och att det finns två mataffärer, något som inte hade varit möjligt för några år sedan. Ändå var de lokala näringsidkarna inte på alerten från början då flera av dem ansåg att det var för dyrt att hyra butiklokal på Grebbestadsbryggan, men lokalbefolkningen har senare vaknat till beskriver respondenten. Instiftandet av en turistorganisation, Tanum Turism, var även det ett steg mot en ökad inriktning mot turismen som främsta näring i kommunen.

Efter Tanumstrand blev kommunen emellertid försiktig. Respondenterna beskriver hur politikerna var trötta och det uppstod ett ”vakuum”. Samtidigt föddes under perioden många barn i kommunen och ansträngningarna gick åt till att hantera den ökade efterfrågan på service som utvecklingen innebar. Några av de drivande i etableringen menar att Tanums kommun kunde nyttjat Tanumstrand och turismutvecklingen på ett mer strategiskt sätt och fått ungdomar att läsa turistlinjen eller restauranglinjen för att sedan kunna arbeta med den lokala turismen. Att det inte blev så förklaras av den beskrivna försiktigheten och tröttheten. En konsekvens beskrivs vara att kommunen har halkat efter i planeringen av byggnation och när det behövs byggas igen finns inga detaljplaner redo, utan arbetet måste börja på ruta ett.

Dagens badjävlar och den bohusslänska identiteten

Vad anläggningen syftade till har skiftat över tid. Inledningsvis skulle de med smala plånböcker lockas och senare de kapitalstarka norrmännen. Idag har anläggningen blivit ett ”danstillhåll”, något som inte var tanken inledningsvis då anläggningen inte är byggd för dans. Dans uppges vara en kostnadsfaktor som sliter ned lokalerna men dagens ledning för Tanumstrand, Norlandia, är av en annan åsikt. När de tog över Tanumstrand 1991 var affärsidén att vara en av Sveriges ledande konferensanläggningar, att vara ett populärt weekendresmål samt att på somrarna vara ett turistmål ”med en smak av charter”. De tre målen ansågs komplettera varandra under året. År 2000 byggdes anläggningen ut med en multihall för att kunna ta emot större sällskap och evenemang.

Idag är de flesta Tanumsbor överens om att turism och turistsatsningar är bra. Som beskrevs tidigare finns det en gammal tveksamhet till turism i Bohuslän, begreppet ”badjävlar” har en slags hatkärlek i sig men kommuninvånarna beskrivs mer och mer se det som en näring. Utvecklingen, som innebär att det är viktigt att vara känd och framgångsrik, förklarar några av respondenterna genom en ökad konkurrens mellan kommunerna och att befolkningsminskningar är något som kommuner ”skyr som pesten”.

Respondenterna beskriver att en del av ortsbefolkningen fortfarande ser ned på turister. En inställning som kan ha inneburit att det tog tid innan Tanumsborna insåg fördelarna med turistnäringen, vilket resulterade i de som främst skodde sig på turismen inte var från kommunen. Det är många norrmän som besöker Tanum och av tradition mycket folk från Storgöteborg. Att det är ett norskt bolag som äger Tanumstrand beror enligt en respondent på att norrmännen har insett fördelar och vinstmöjligheter i turistnäringen medan kommunledningarna i svenska kommuner fortfarande går och väntar på en ny industri eller fabrik. En förklaring till skillnaderna tror respondenterna kan vara att Norge inte har samma industritradition som Sverige. Norrmännens inverkan på utvecklingen av Grebbestad som ort och Tanumstrand som anläggning ska inte underskattas poängterar flera av respondenterna.



Flygbild över Tanumstrand. Bild: Norlandia/Tanumstrand.

Bostadsmarknaden

Att turistnäringen i kommunen ökat har inneburit att bostadspriserna trissats upp, något som var svårt att förutse och som är både på gott och ont. Det är bra för de som säljer men inte för de som redan bor där, eller för de som vill flytta till kommunen men inte har råd. Ett problem är att det är svårt för ungdomar att flytta till kommunen på grund av bostadspriserna. Hade kommunledningen vetat att priserna skulle stiga hade de kunnat investera mer, och kanske hade Tanumstrand inte sålts. En positiv faktor i samband med fastig-

heternas värdeökning är att husen blir upprustade, vilket lyfter samhället som helhet. Samtidigt leder det till en undanträngningseffekt, ortsbefolkningen kommer inte nära havet utan där finns istället kapitalstarka norrmän, Stockholmare och Göteborgare. Detta är något som kommunen har försökt att komma till rätta med genom att ställa krav på att hus i nybyggda områden måste bebos under en större del av året. Detta har emellertid visat sig vara svårt att styra över.

Fördelen med norrmännen är att de nyttjar sina sommarstugor mycket, vilket ger en levande byggd. Dessutom handlar norrmännen allt på orten, vilket ger följd effekter. Detta hade kommunledningen ingen aning om 1987; *”så jäkla smarta var vi inte”*. Men kusten och havet lockar människor och det ger utrymme för tillväxt.

Tanum idag

Det satsas således fortfarande på turistnäringen i kommunen men samtidigt är det andra delar som kräver uppmärksamhet. Ett sådant område är vindkraften, och en vindkraftsplan har tagits fram. Kommunen beskrivs ha problem med att skapa arbetstillfällen för högutbildade som därför inte bosätter sig i kommunen. I och med att pendlingsmöjligheterna till både Oslo och Göteborg blir bättre i samband med utbyggnaden av E6 kommer det bli enklare att bo i Tanum men arbeta någon annanstans, vilket delvis tar bort problemet. Redan idag pendlar många av kommunens invånare till Osloområdet, framförallt inom sjukvård och byggbranschen. Ett stort antal pendlar också till Uddevalla, Vänersborg och Trollhättan. Det finns även de som pendlar till Göteborg men det är inte lika vanligt.

Tanum har en vision om att växa befolkningsmässigt, från dagens 12 000 till 13 000 på fem års sikt. Att växa beskrivs bland kommunledningen som en framgångsfaktor där inställningen är att *”växer man så är man lyckad, även om det bara är med sju personer”*. Respondenten, en relativt ny politiker i kommunen, syftar på det möte där det var *”hallelujastämning”* eftersom kommunen växt med nämnda sju personer. Kommunen uppges genomgå en slags omstrukturering, där jordbruket fortfarande är större än genomsnittet i landet men minskar. Däremot växer handel och turism och det finns ovanligt många små byggföretag, målarfirmor, rörläggare och andra företag kopplat till alla fritidsfastigheter i kommunen. Det pågår också ett arbete med att utveckla och förbättra näringslivsklimatet i kommunen. För att kommunen ska nå sina befolkningsmål krävs att de kan erbjuda arbetstillfällen, utöver ett attraktivt boende, vilket de redan beskrivs ha med kommunens läge vid kusten. Ett annat prioriterat område i kommunen är en satsning på Sveriges bästa skola, en vision som beskrivs som *”otanumsk”* eftersom den är vågad.

Tanums ekonomi är stark och kommunen tillhör den tredjedel inom Västra Götalandsregionen som har starkast ekonomi med en positiv ekonomisk utveckling under de senaste fem åren. Anledningen sägs vara att det har utvecklats en stark ekonomikultur, där det råder tydlighet angående att kommunen ska ha en god ekonomi. Tanum har också ökat sin skattekraft efter att ha varit bland de svagaste i landet vid mitten av 1980-talet. Det förklaras av att näringslivskulturen har förändrats och av ett positivt flyttningsnetto. Den egna skattekraften har förbättrats och kommunen är inte längre lika beroende av utjämningsbidrag, även om de fortfarande är nettomottagare.

Tanum och framtiden

Tanum beskrivs som försiktiga efter Tanumstrand, först nu, cirka 20 år efter att anläggningen stod färdig börjar kommunen satsa igen men endast om de inte själva står för risken. En av tjänstemännen betonar hur viktigt det är med partnerskap med privata intressen. En liknande anläggning beskrivs vara på planeringsstadiet och intressant är att de är liknande argument som används av både förespråkare och motståndare. Framtiden ser positiv ut för Tanum menar respondenterna, kommunen har ett differentierat näringsliv och är inte speciellt känsliga då de förlorade sitt största företag sommaren 2008.

Kommunen har under perioden mellan Tanumstrand och idag haft en del projekt på gång som inte har blivit av. En del projekt har kommunledningen haft stor tilltro till och blivit besviken när det inte genomförts. Bland annat berättas det om den kinesiske affärsherren som skulle starta ett köpcentrum i Tanumshede. Anledningen att han valde just Tanumshede var att det på kartan var placerat i ”drakens öga” och därför skulle passa bra som affärsområde. Det visade sig inte vara något bra tillvägagångssätt att välja ut platser för affärsverksamhet och den kinesiske affärsmannen öppnade en liten butik som sedan slogs igen. I den uppföljande intervjun berättas om att ett nytt handelscentrum är på gång i kommunen, något som kommunledningen har stora förhoppningar på. Dessutom har kommunen utökat kompetens på turistbyrån med en turistchef som ska arbeta med tillväxtfrågor.

Medborgarna i Tanum beskrivs som positiva till den pågående utvecklingen av kommunen men att; *”det är som med motorvägar; gärna, men inte i närheten av mig”*. Att människor dras till Tanum beskrivs som ett ”positivt problem”, något som trots allt är värt att eftersträva och att många kommuner är avundsjuka eftersom människor vill besöka kommunen. Flera av respondenterna pekar på att det krävs en insikt om att det inte behöver vara någon motsättning mellan olika näringar, utan att det är viktigt att satsa på basverksamheterna samt turismen och näringslivet.

Kapitel 4

Partille kommun – från förort till förstad

Om du åker bil utmed E20:an från Stockholmshället mot Göteborg passerar du Partille kommun. Allt som allt åker du igenom kommunen på cirka sju minuter och de flesta tänker inte på att de åker igenom en annan kommun utan att de närmar sig Göteborg. Att Göteborg närmar sig vet du eftersom landskapet börjar bli mer stadslikt med tätare bebyggelse och högre hus. Sedan några år tillbaka har denna utveckling intensifierats och Partilles avtryck mot de förbipasserande består nu av ett stort shoppingkomplex byggt över motorvägen. Men den som gör en avstickare upptäcker att Partille är mer än bara några minuters motorväg. Närheten till Göteborg ger kommunen flera fördelar men innebär även en del nackdelar, där anonymiteten är en. Hur detta ska hanteras är en fråga som politiker och tjänstemän i kommunen brottas med dagligen och där en av lösningarna är det tidigare nämnda shoppingcentret, som benämns Allum. Hur och varför Allum kom till behandlas här.

Om Partille kommun

Partille kommun är till ytan 57,2 kvadratkilometer och invånarantalet uppgår till 33 900. Kommunen är bebyggd till 25 procent och 60 procent av kommunens yta är skyddad mot exploatering genom naturreservat eller andra naturområden. Det innebär att det finns mycket sparad mark med tanke på kommunens storlek. Kommunen är borgerligt styrd och har varit det under en längre period. Den styrande majoriteten består av Moderaterna, Folkpartiet, Kristdemokraterna och Centerpartiet med Moderaterna i ordförandeposition.

Partille har sedan ett antal år tillbaka antagit en vision som lyder; ”Partille – mitt i det goda livet”. Visionen bygger vidare på den vision som är antagen för Västra Götalandsregionen och som går under namnet ”det goda livet”. Poängen med visionen är därmed dubbeltidig, både en passus till regionens vision samt att Partille geografiskt befinner sig i mitten av regionen. Arbetet med att utveckla visionen pågick under tiden för studien. Visionen utgör grafiskt en blomma och här ingår värdegrund, verksamhetsidé, vision och övergripande mål. Blomman återkom i flera av respondenternas berättelser och återkommer därför nedan.

Den typiska Partillebon beskrivs som högutbildad och med en inkomst över genomsnittet i landet. Partilles skolor uppges vara av hög kvalitet jämfört med andra kommuner och Partilles ungdomar har goda betyg. Respondenterna beskriver att Partille kan ses i nutid och dåtid eftersom det har skett många förändringar på senare år. En av de ledande politikerna beskriver utvecklingen så här:

”Förr var Partille landet, och det var väldigt uppdelat beroende på var man bodde, man rörde sig inte mellan de olika delarna. Sedan dess har kommunen verkligen vuxit och förändrats.”

Respondenterna förefaller vara överens om att bostadsbolaget Partillebos slogan; ”Bo på landet – mitt i stan” beskriver kommunen väl. Idag är Partille känt för köpcentrumet Allum medan kommunen tidigare framförallt var känt för handbollsklubben IK Sävehof och för fisket i Säveån. Båda delar är sådant som är välkänt för dem som är intresserade av handboll eller fiske men inte för den breda allmänheten. Detta var något som kommunledningen ville ändra på, och det gjordes genom att de gamla planerna på att utveckla kommunens centrum återupptogs. Tanken var att skapa ett centrum som kommuninvånarna kunde ”vara stolta över”, som skulle få kommunen att sticka ut och blir mer än de där sju minuterna motorväg.

Kort om köpcentrumet Allum

Allum öppnade den 9 april 2006 och är beläget mitt i Partille kommun, byggt över motorvägen, och är därför väl synligt för alla som passerar kommunen den här vägen. Här finns cirka 100 butiker där ett tjugotal var etablerade på Kyrktoget i centrala Partille redan före Allums tid. Köpcentrumkomplexet har en yta på 50 000 kvadratmeter fördelad på tre våningar. Allum, som är ett fornsvenskt namn och betyder ”för alla”, uppges sysselsätta cirka 700 personer. Upptagningsmässigt anses Allum nå de boende i Partille, Lerum, delar av Härryda samt nordöstra Göteborg. Totalt har Allum därav ett upptagningsområde på cirka 150 000 personer. För närvarande planeras ytterligare utbyggnad av Allum och i anslutning till Allum.

Varför satsade Partille på Allum?

Anledningen till att satsningen inleddes, efter en lång planeringsperiod, var att kommunen tog del av marknadsundersökningar och handelsutredningar som visade på att det inte fanns något ”regionalt köpcentrum” i de östra delarna av Göteborg, men att det fanns underlag för det. Utredningen användes som argument för Allum för att peka på behovet av handel som fanns i området, en ledande tjänsteman beskriver behovet på följande vis:

”Såg man till alla de övriga infartslederna till Göteborg så fanns det köpcentrum, förutom här. Det fanns ett gott underlag men inte så mycket utbud.”

Enligt respondenterna fanns det således ett behov bland invånarna. I kommunen fanns god försörjning av livsmedel, mycket tack vare att en stor ICA-butik hade etablerats på södra sidan av motorvägen några år tidigare, men det saknades butiker där kommuninvånarna kunde köpa sällanköpsvaror som skor, kläder och elektronik. I framtiden skulle partilleborna kunna inhandla det mesta på hemmaplan och inte behöva ta sig utanför kommunens gränser vilket en hög andel av Partilles befolkning gjorde innan Allum. Att det blev ett stort regionalt köpcentrum beskriver en av de ledande politikerna på följande sätt:

”Människor vill ju åka till en plats och kunna köpa allting och då krävs det att det är av Allums storlek.”

Kommunen ansågs också behöva ett förnyat centrum eftersom det gamla var slitet och de affärer som fanns där lade ned sin verksamhet, en efter en. Kommunledningen ansåg att de var tvungna att göra något för att kommunens centrum skulle överleva. Hade inte Allum hamnat i Partille hade kanske något liknande etablerats i Lerum eller någon annan grannkommun och därför var de i Partille tvungna att påskynda processen. Samma politiker som ovan menar att:

”Det är svårt att stoppa utvecklingen, därför är det bättre att göra på sitt sätt än att vänta in något annat.”

Ungefär samtidigt som utredningen om behovet av handel i området presenterades fördes diskussioner om möjligheten att etablera ett köpcentrum på Kvibergsområdet i östra Göteborg, inte långt från Partille. Flera av respondenterna betonar att denna omständighet kan ha påskyndat utvecklingen av Allum. Förutom behovet av någonstans att handla uppfattade respondenterna ett behov av att skapa mötesplatser i kommunen eftersom Partillebor i stor utsträckning tidigare träffades i Göteborg.

Arbetsstillfällena

Handel uppges vara den bransch, förutom den offentliga sektorn, som är mest personalintensiv och detta sägs vara en anledning till att kommunen ville etablera just ett köpcentrum. Bakgrunden är att ungdomsarbetslösheten i kommunen, innan Allum etablerades, var relativt hög utifrån ett regionalt perspektiv. Arbetsstillfällena anges över lag vara en viktig del i att genomföra sådana här projekt eftersom det i sin tur innebär möjligheter att utveckla kom-



Utanför Allum köpcentrum. Bild: Partille kommun.

munen inom andra områden, som till exempel en utbyggd kollektivtrafik. På lång sikt menar kommunledningen att en satsning på ett köpcentrum kan innebära att människor också flyttar till kommunen eftersom människor tenderar att bosätta sig i närheten av sitt arbete. Något som i sin tur innebär en ökad skattekraft. För att skapa arbetstillfällen påpekar ett par av respondenterna att det är av betydelse att kommunen har ett gott samarbete med Arbetsförmedlingen. Samarbetet uppges också ha fungerat bra i samband med etableringen av Allum vilket innebar att Arbetsförmedlingen, i de fall det var möjligt, kunde prioritera ungdomar från Partille.

Tillväxt och miljö

Flera av respondenterna uppger att Partille är en kommun som förväntas växa befolkningsmässigt. Kommunen är emellertid inte ensam om detta, utan utvecklingen beskrivs vara densamma för flera kommuner inom Göteborgs närområde. Tillväxt beskriver respondenterna som eftersträvansvärt och något kommunen arbetar för. En ledande tjänsteman berättar om den vision som finns antagen för Göteborgs närområde (vilket inte är detsamma som Göteborgsregionen) där det står att läsa att befolkningen här ska uppgå till 1,5 miljoner invånare år 2020. Idag uppgår siffran till cirka en miljon. För att kunna hantera en sådan befolkningsökning krävs fler bostäder och det finns ett gemensamt bostadsbyggarprogram för alla kommuner i Göteborgs närområde. Partilles samhällsbyggnadschef berättar att detta innebär att det finns planer på att i kommunen bygga ungefär 200–300 nya bostäder per år i fem

år, både lägenheter och hus. Framförallt sker bostadsbyggandet i kommundelarna Öjersjö, Jonsered och vid gränsen till grannkommunen Härryda. Samtidigt sker en förtätning med högre hus i centrala Partille. En del gamla hus har rivits och nya byggts på samma plats.

Kommunens egna befolkningsmål innebär att kommunen ska ha 40 000 invånare år 2020, att jämföra med dagens knappt 34 000. Att ha befolkningsmål är nytt inom kommunen, tidigare har det ansetts bra om det håller sig kring samma befolkningsmängd men nu har politikerna ambitionen att Partille ska växa. Tidigare har grannkommunerna Lerum och Härryda vuxit medan Partille har legat still, vilket kommunledningen således vill ändra på. För Allums del är den förväntade befolkningsökningen positiv eftersom det troligtvis innebär fler besökare. Behovet av Allum kommer således att växa framöver med en större befolkning att tillgodose och kommunledningen beskriver också att Allum är ett led i att kunna hantera en större befolkning.

Kommunledningen beskriver att det finns en efterfrågan på bostäder i kommunen och att människor vill bosätta sig i kommunen tolkas som ett framgångstecken och bevis på att vad kommunen gör är bra. En ledande tjänsteman beskriver utvecklingen på följande sätt:

”De som redan bor här tycker antagligen att det är bra, men om folk vill flytta hit, då är det riktigt bra.”

För att locka de invånare man vill ha till kommunen anser en av de ledande tjänstemännen att kommunen måste bli mer specialiserad eftersom det gäller att sticka ut och därigenom synas i mängden.

Tillväxt är emellertid inte alltid positivt och Allum har kritiserats, främst av Miljöpartiet, för att det medför en försämrad miljö. Detta eftersom trafiken förväntades öka i samband med etableringen. Miljön har dock även fungerat som ett argument för Allum då Allums förespråkare ansåg att, visserligen kanske trafiken i centrala Partille ökade, men trafiken i regionen som helhet skulle minska i och med att resorna blir kortare och köerna färre, vilket är positivt ur miljösynpunkt. För att tydliggöra satsningen på miljön var kollektivtrafiken en viktig del vid Allums etablering och det byggdes ett resecentrum i direktanslutning till köpcentrumet, vilket beskrivs som unikt. Även en ökad turtäthet är något som kommunen har arbetat för och idag beskrivs Allum som en knutpunkt för kollektivtrafiken även om de allra flesta som handlar på Allum trots allt tar bilen dit. Att kollektivtrafiken betonades innebar också att det i anslutning till Allum byggdes få parkeringsplatser.

Identitet genom Allum

Partille uppges av flera respondenter ha utgjort ”*en vit fläck på kartan*” eller ”*sju minuters motorväg*” innan Allum byggdes, vilket kommunledningen ville förändra. En av tjänstemännen beskriver hur Partille är jämförbar med någon av stadsdelarna i Göteborg, vilket innebär att det föreligger en risk för att kommunen smälter samman med Göteborg som helhet och därigenom blir alltmer anonym. Allum syftar till att förhindra utvecklingen eftersom kommunen blir mer synlig i regionen men medför samtidigt att miljön blir allt mer stadslik och därför alltmer liknar Göteborg. Begreppet förstad använder flera av respondenterna för att beskriva vad kommunen ville skapa med Allum, men samtidigt betonar de att själva begreppet växte fram först senare.

Det centrum som fanns innan Allums etablering beskrevs som ”*utdöende*”, vilket innebar att butiksinnehavare och handlare försvann en efter en. En av tjänstemännen formulerar det som att centrumet inte var något att vara stolt över. Kommunens ledande tjänstemän och politiker betonar att Partille behövde en symbol och en identitet för att inte helt smälta samman med staden Göteborg och att vara en kommun ”*på egna meriter*”. Anledningen till att det har blivit viktigt med identitet för en kommun beskrivs vara att kommuner nuförtiden ska vara så olika som möjligt till skillnad från förr då alla kommuner skulle vara lika. En av politikerna uttryckte det genom att poängtera att; ”*det skiljer ju mellan Partille och Lerum*”. En av tjänstemännen beskriver att identitetsförändringen i samband med Allum innebar att Partille gick från en landsortskommun till en förstad där kommunen blev mer stadslik. Problemet med det uttrycker samma tjänsteman så här:

”Problemet är att människor gärna är kvar i det historiska och de som bor i Partille vill att det ska vara som det alltid har varit och har svårt att inse att så kommer det inte att kunna vara.”

För Partille som kommun menar kommunledningen att de inte kunde gå fram lika snabbt som de hade velat eftersom det trots allt är invånarna som väljer sina politiker och därför måste deras reaktioner inväntas. Även vad gäller att få politiker och tjänstemän att inse behovet av ett regionalt köpcentrum uppges ha tagit många år men samtidigt beskriver en av tjänstemännen hur skapandet av Allum innebar en ”*revolution*” i kommunen. Idag menar respondenterna å andra sidan att politikerna är överens om Allums betydelse och kommunens vidare satsning på utvecklingen i centrumet, men att det har tagit tid att skapa enighet.

Identitetsförändring generellt

Partille beskrivs som mitt emellan Göteborg och Alingsås, inte bara geografiskt utan även hur kommunen uppfattas. Kommunen är ett mellanting av staden och landet, en identitet som; *”inte är Göteborg och inte Lerum”*, vilket kommunledningen vill bevara. Det finns en uppfattning om att identitetsskapandet är något som har uppkommit på senare år genom att kommunala ledare fått höra att *”ni måste ha en identitet”*. Risken uppges vara att för att skapa identitet anlitas en konslut som hittar på något *”fräckt”*. Problemet som kan uppstå då är att skillnaden mellan den verkliga och den skapade identiteten blir för stor, vilket gör den svår att leva upp till.

Vem som ska formulera identiteten råder det emellertid delade meningar om. Ett problem som ett par av tjänstemännen diskuterar är att politikerna ibland har svårt att vara långsiktiga eftersom de framförallt tänker i fyraårsintervaller. För att förbättra långsiktigheten har kommunledningen inlett ett arbete med att formulera en vision och verksamhetsplan, vilka grafiskt utgör en blomma. Blomman innebar att politikerna blev tvungna att kompromissa mellan partiblocken för att skapa långsiktiga planer för kommunen. I arbetet ingår att skapa en kultur inom kommunen som innefattar alla. Ett problem som en av tjänstemännen upplever är att det inom en offentlig organisation, som en kommun, kan vara svårt att veta vem som egentligen innehar maktpositioner. I ett företag är företagsledningen ytterst ansvarig om något går fel, i en kommun beskrivs makten istället vara uppdelad på många olika personer och positioner, vilket kan skapa otydlighet. En vision är därför ett led i att skapa tydlighet. Partilles problem beskrivs vara att kommunen är anonym eftersom kommunen trots allt utgör ett komplement till Göteborg, som är magneten i regionen. Men även om Partille är beroende av Göteborg är Göteborg också beroende av Partille och övriga grannkommuner och det gäller att hitta samarbeten som är gynnsamma för alla parter.

Identitetsarbetet i Partille kommun, bland annat i form av visionsdokumentet, uppges ha inletts först efter Allums etablering. Det innebär att även om Allum syftade till att förändra kommunens identitet, uppstod identitet som begrepp inom kommunen först senare. En av de ledande tjänstemännen beskriver anledningen vara att; *”Allum kan ju inte bara komma till av sig själv och så bara blev det så”* och av den anledningen blev det viktigt att ha en plan och en vision för vad kommunledningen vill med kommunen. Problemet med att formulera visioner beskrivs av en annan tjänsteman vara att det som går att få politisk enhet kring tenderar att vara *”urvattnat”* och då egentligen inte anger någon riktning för kommunen. När Partille skapade sin identitet arbetade politiker i grupper med uppgiften att skriva ned vad de ville med Partille i framtiden. Arbetet tog ungefär ett år och resultatet presenteras i form av

den tidigare nämnda blomman, där vision, verksamhetsidé och mål finns med. Alla tidigare mål togs bort och nya skapades. Kravet är att alla kommunala verksamheter ska vara lika bra eller bättre än jämförbar verksamhet i Storgöteborg. Verksamhetsidén ”mitt i det goda livet” inrymmer att Partille ska vara till för alla; ”*vi är inte en sovstad men inte heller Manhattan*”, som en av respondenterna beskrev det. Det hela ska ha sin utgångspunkt i ett ekologiskt samhälle, vilket medför att kommunen ska ställa ekologiska krav på underleverantörer och samarbetsparter. En av de ledande politikerna beskriver verksamhetsidén på följande sätt:

”Man ska födas i Partille och så ska man dö i Partille och så ska man ha tyckt att det var en schysst kommun att bo i, man ska inte sticka ut på någon enstaka del.”

Varje nämnd skapar sina egna visioner, verksamhetsidéer och mål utifrån den kommungemensamma visionen. Målen formuleras så att de går att mäta och räkna på. Huruvida målen nås eller inte följs bland annat upp genom en enkät till kommuninvånarna. Visionen, i form av blomman, kommuniceras till kommuninvånarna bland annat genom kommunens hemsida och en informations-tavla i Allum. En av respondenterna beskriver att det förekommit kritik angående att arbetet med visionen har gått alltför snabbt men kritiken besvaras av de som menar att tidsbristen hos vissa parter beror på att nämnder och partigrupper inte inledde arbetet i tid. Processen att ta fram blomman beskrivs dock som skyndsam, vilket förklaras av att kommunen inte har tagit hjälp av några konsulter och det ligger därför inte i någons intresse att processen drar ut på tiden. Blommans betydelse beskrivs som viktig av både ledande politiker och tjänstemän men samtidigt påpekar en av politikerna att det inte får gå till överdrift, det får inte bli för mycket ”blomma” och för lite ”verklighet”. Uppfattningen bottenar i att det inte finns någon anledning att producera papper, men samtidigt; ”*något måste man ju ha att rätta sig efter, men jag efterfrågar mer verkstad*”. Det som beskrivs vara det viktigaste är att ledarskapet fungerar bra, ”det är a och o”. Visionen beskrivs i den uppföljande intervjun som ett viktigt redskap och då även i budgetarbetet eftersom finansiella medel fördelas utifrån visionen.

Skattesatsen – en identitet

Identiteten som skapas genom Allum och genom den framtagna visionen är emellertid inte den enda som beskrivs finnas i Partille. En annan identitet i Partille är förknippad med att kommunen har lägst kommunalskatt i Västra Götalandsregionen. Att ha låg skatt innebär enligt en av tjänstemännen att politikerna blir tvungna att välja bort andra identiteter eller profiler; ”*man*

kan inte ha lägst skatt och vara Sverigebäst på något, det hänger inte ihop". Målen att varje kommunal verksamhet ska vara lika bra eller bättre än jämförbar enhet i Storgöteborg uppger en av respondenterna är rimligt.

I identiteten som lågskattekommun ligger att när Partille gör något ska det inte kosta mycket pengar; *"det ska vara billigt men bra"* är något som sitter i ryggmärken på de som arbetar inom kommunen uppger en av tjänstemännen. Respondenten menar att innebörden av lågskatteidentiteten är att kommunen är resultatnriktad samt att det är ordning och reda, vilket sammanfattas i att Partille är en stabil kommun. En av politikerna formulerar det som att; *"Partille är inte först på något men det är stabilt"*. En annan politiker beskriver hur fokus ligger på pengar och att kommunen klarar sig själv; *"vi är inte intresserade av några konsulter, vi kan själva i Partille"*. I Partilles fall innebär den ekonomiska synen på verksamheten att kommunen ska växa till 40 000 invånare men samtidigt inte öka dagens personalstyrka, något som innebär en rationalisering inom organisationen. De olika identiteterna som kommunen anses vara påverkar således hur kommunen valde att genomföra Allum. Beskrivningen över hur Allum tog plats i kommunen återfinns nedan.

Hur gjorde Partille?

Tankar på att bygga om och utveckla Partille centrum har funnits länge, respondenterna uppskattar att en utveckling av kommunens centrum har diskuterats i 20 till 30 års tid. En förklaring till att det inte tidigare har gjorts något är att det inte har varit marknadsmässigt läge att bygga och speciellt inte med inriktning mot handel. I början av 1990-talet fanns planer på att inleda en ombyggnad men den finanskris som uppstod då förklarar att utvecklingen sköts på framtiden. Även om kommunledningen ville bygga under den perioden menar de att det inte fanns byggföretag eller investerare som var beredda att satsa. Istället väntade man och avvaktade rätt läge, som skulle komma några år senare. Fördelen när planerna återupptogs var att en del planer och tillstånd redan hade utarbetats vilket påskyndade igångsättandet av byggnationen. De planer som fanns i början av 1990-talet beskrivs som välutvecklade men skilde sig från dagens Allum bland annat genom att etableringen endast skulle ske på den södra sidan av motorvägen och den överbyggnad som sedan kom att bli ett krav saknades. I den befintliga näringslivspolicyn fanns sedan tidigare beslut om att kommunen aktivt skulle arbeta för att skapa fler arbetstillfällen och att det skulle finnas ett utvecklat handelsområde i kommunen, något som underlättade beslutet om Allum.

Allum tar sin början

Allum i sin nuvarande form började diskuteras i slutet av 1990-talet i samband med att den dåvarande stadsbyggnadschefen började dra i trådarna efter att den dåvarande krisen dragit över. År 1999 gick kommunen aktivt ut och ledade efter samarbetspartners vilket resulterade i att tre seriösa alternativ fanns att välja mellan. Valet mellan de tre intressenterna beskriver kommunledningen som självklart eftersom Steen och Ström uppvisade en finansiell styrka som de övriga saknade. Dessutom levde de upp till kommunens krav om att de skulle vara beredda att köpa loss de fastigheter som ägdes av Partilles kommunala bostadsbolag Partillebo AB. Kommunen ställde också inledningsvis krav på hur Allum skulle se ut och placeras, där ett krav var att Allum skulle ligga i centrala Partille med samma placering som det befintliga centrumet. Ett annat krav var att det skulle ske en överbyggnad av motorvägen, vilket skulle förhindra att det endast skedde utveckling på ena sidan av centrum. Ett samverkansavtal skrevs mellan Steen och Ström, kommunen samt kommunens bostadsbolag Partillebo AB våren 2000. Intresset från Steen och Ströms sida bottnar i att bolaget har en ambition att växa och den svenska marknaden anses vara utvecklingsbar. Steen och Ström har verksamhet i Norge, Sverige och Danmark och i Sverige finns ett tiotal köpcentrum i Steen och Ströms ägo. Steen och Ströms arbetssätt var också något som tilltalade kommunledningen då bolaget har en ambition att vara med ”i det dagliga livet hos köpcentrumet”. Det innebär att det ständigt finns personal från Steen och Ström på Allum och att de har kontor i anslutning till Allum. Arbetssättet uppges skilja sig från det vanliga när det gäller styrning av köpcentrum som vanligtvis innebär att det finns en ägare men där driften leasas ut på någon annan. Steen och Ströms affärsidé är att ”berika modern shopping” och bli ”den nya tidens torg” och en del av centrumbildningen i samhället.

Efter val av samarbetspartner inleddes arbetet med att planera och diskutera hur Allum skulle komma att se ut samt analyser av hur ett regionalt köpcentrum skulle komma att påverka kommunen. Det upprättades också nya detaljplaner och beslut togs sedan angående planen i två etapper, år 2004 och år 2005. Byggnationen påbörjades i september 2004 och beskrivs som mycket komplext eftersom det skedde mitt i ett befintligt centrum med överbyggnad av den motorväg som delar kommunen. Komplexiteten bestod bland annat i att få trafiken att flyta och fungera under byggperioden samt att inte de boende i området skulle bli allt för störda av byggnationen. Att Allum skulle ligga i det befintliga centrumet är något som kommunledningen har varit på det klara med från början och respondenterna menar att det var en förutsättning. En anledning till det var att det sedan tidigare fanns en översiktsplan (1995) som angav att om utveckling ska ske är det i Partille centrum och de

nya planerna som antogs var en fortsättning på denna tidigare plan. En annan anledning var att det var här som all befintlig service fanns, både kommunal och privat, och därför var det enklast att utveckla här. Inte minst kommunikationsmässigt var det en fördel eftersom bussterminal redan fanns i centrum, vilket innebar att busslinjer inte behövde dras om.

Politisk förankring

Både politiker och tjänstemän poängterar att Allum var väl förankrat politiskt genom att det tidigt diskuterades i kommunfullmäktige och därefter utgick information kontinuerligt under hela processen. Även fortsättningsvis, i den vidareutveckling som nu sker, kommer representanter från Steen och Ström att kontinuerligt medverka vid fullmäktigemöten och informera om hur processen fortskrider. Det fanns en politisk majoritet som förespråkade Allum och Miljöpartiet var den enda direkta motståndaren. Anledningen till Miljöpartiets motstånd var att de var emot exploatering samt, som beskrevs tidigare, att de var oroliga för att trafiken till och från kommunen skulle öka.

Åsikterna går dock isär angående om det rådde politiskt samförstånd eller inte, de flesta är överens om att det endast var Miljöpartiet som var motståndare fullt ut men att det inom alla partier fanns både förespråkare och motståndare även om majoriteten var för. Mest drivande i projektets favör beskrivs kommunalråden ha varit tillsammans med några ledande tjänstemän. Det beskrivs ha funnits en allmän acceptans för att torget behövde förbättras eftersom det var omodernt och slitet. Trots det pågick länge diskussioner om hur köpcentrumet skulle se ut, hur etableringen skulle ske och inte minst angående omfattningen av projektet, då det fanns dem som ansåg att etableringen var alltför stor. Innan dess att det fattades beslut om att utvecklingen skulle ske i centrala delarna av Partille, i samband med översiktsplanen som antogs 1995, diskuterades andra alternativ. I detta läge diskuterades framförallt huruvida etablering skulle ske i centrala Partille eller i Sävedalen. Här uppstod politiska diskussioner och svårigheter att enas. De gamla brukssamhällena och den traditionella uppdelning som sitter djupt rotat anges vara förklaringen till att placeringen blev en känslig fråga. Efter hand skapades dock enighet om var och hur projektet skulle fortskrida och kommunledningen enades om att placera köpcentrumet i anslutning till det gamla torget, i centrala Partille. När beslutet väl var fattat rådde partipolitisk enighet kring det och i takt med att planerna utvecklades blev de olika parterna alltmer samförstådda, vilket underlättade arbetet i den fortsatta processen.

För att skapa en samstämmighet kring Allum beskriver respondenterna att kommunens medarbetare besökte olika platser för att titta på befintliga köpcentrum, bland annat besökte en stor delegation från kommunen Danmark.

Resorna beskrivs ha varit ett sätt att inhämta inspiration men också att skapa gemenskap och delaktighet kring beslutet angående Allum. Anledningen anges vara att det är enklare att vara för något om man är personligt involverad och att kommunen gemensamt gjorde något.

Organisering av projektet

För att sedan driva projektet framåt och för att organisera det på ett effektivt sätt skapades en styrgrupp bestående av de båda kommunalråden, kommunchefen, projektledare från stadsbyggnadskontoret samt ledamöter från Steen och Ström. I denna grupp fattades de flesta besluten kring Allum och lösningen anges vara vanlig när kommunen tar sig an ett stort projekt. Gruppen var emellertid nogga med att ofta och ingående informera övriga om hur arbetet fortskred och information till kommunfullmäktige skedde oftare och på andra sätt än vid tidigare, inte lika stora projekt. Detta förfarande beskrivs ha inneburit att alla inblandade kände sig välinformerade och bekväma med utvecklingen av projektet.

Utöver styrgruppen skapades en gestaltningsgrupp där Steen och Ström presenterade vad de hade för tankar om Allum för kommunledningen. Gruppen bestod av kommunstyrelsens arbetsutskott och deras uppgift var att fundera kring gestaltningsfrågor och hur Steen och Ströms förslag fungerade med kommunens vilja angående hur de ville att Allum skulle se ut estetiskt. Det yttre beskrivs som mycket viktigt för kommunen eftersom Allum är placerat iögonfallande mitt i kommunen och utgör en symbol för kommunen. Det beskrivs ha varit av stor vikt att Allum inte blev en ”handelslåda” eller en ”plåtlåda” utan hade ett tilltalande yttre. Detta visade sig inte bli något problem eftersom även Steen och Ström hade intresse av att köpcentrumet blev estetiskt tilltalande med hög kvalitet i byggnadsmaterial.

Utöver styrgruppen och gestaltningsgruppen arbetade andra i specifika frågor och naturligt nog var stadsbyggnadskontoret sysselsatta med framtagandet och förändringar av detaljplaner. Arbetet med Allum beskrivs ha skett på bred front, vilket gjorde att organisationsmedlemmarna kände sig delaktiga. De arbetsgrupper som har bestått av lika delar representanter från kommunen och från Steen och Ström uppges ha fungerat bra där stämningen präglats av ”högt i tak”. Om de två parterna inte kunde enas i någon fråga menar en av politikerna att de har varit duktiga på att hitta ”gyllene medelvägar”. Samtidigt är det naturligt att representanter från kommunen och Steen och Ström inte alltid har samma åsikter då de representerar olika sidor med skilda mål för sin verksamhet. Steen och Ström beskriver sin del som den kapitalistiska och kommersiella och ibland innebär det att kommunens representanter får säga nej till deras idéer eftersom de inte fungerar ur ett kommu-

nalt perspektiv. Att det går bra för Steen och Ström beskrivs å andra sidan som oerhört viktigt för kommunen eftersom det indirekt innebär att det också går bra för kommunen eftersom människor då besöker Partille.

Efter etableringen av Allum sker idag möten mellan Steen och Ström och kommunledningen varje halvår, då kommunledningen ger sitt perspektiv på vad de vill med kommunen och Steen och Ström ger sitt perspektiv hur de vill utveckla Allum och härigenom enas parterna om vilken inriktning som ska väljas inför framtiden. Samarbetet bygger på frivillighet, att parterna lyssnar på varandra och kommer överens.

Bygget och invigningen

För bygget anlätade Steen och Ström PEAB på helentreprenad. Kommunledningen betonar att det från kommunens sida var en förutsättning att hitta någon som kunde gå in och ta hand om hela kedjan från byggandet till ägandet utan för mycket kommunal inblandning. Anledningen beskriver en av de ledande politikerna på följande sätt:

”En kommun ska ju inte syssla med sådant här, det har en kommun inte kompetens för. Det måste vara en privat aktör som kan sådant här.”



Bygget över motorvägen. Bild: Partille kommun.

Helt och hållet lämnade emellertid inte kommunen saken i bolagets händer, den tidigare beskrivna styrgruppen fanns med under byggperioden och inte minst gestaltningsgruppen beskrivs som viktig för hur köpcentrumet kom att utformas.

Ett av kommunens krav var att Allum skulle byggas över motorvägen och därigenom binda ihop kommunen, som flera av respondenterna menar har varit splittrad på grund av motorvägen som delar kommunen. Anledningen till betydelsen av överbyggnaden var således förekomsten av en politisk önskan om ett sammanhållet centrum. Steen och Ström beskriver å andra sidan att de ansåg att en överbyggnad var nödvändig eftersom att endast bygga på den södra sidan hade varit ett för litet område för att de skulle vara intresserade. Således fanns en gemensam uppfattning om att det bästa var att bygga över motorvägen och därigenom binda ihop kommundelarna, vilket är en unik och annorlunda lösning. En av tjänstemännen minns dock att önskan om att bygga ihop den norra och den södra sidan av kommunen har funnits länge. Byggnadsmässigt är Allum byggt på pålar, ett faktum som beskrivs som förutseende av kommunen eftersom det innebär att det i framtiden är möjligt att sänka ner motorvägen och utveckla centrumet över den. En sänkning av motorvägen genom kommunen fanns med i de tidiga planerna av Allum men vid byggnationstillfället saknades finansiella medel för en sådan lösning.

Överbygget i sig visade sig emellertid vara problematiskt på grund av de säkerhetskrav som räddningstjänsten och länsstyrelsen ställde. Inledningsvis fanns tanken att besökarna skulle kunna ta en fika och titta ut över E20 genom att överbyggnaden var i glas. Den planen fick dock göras om eftersom en överbyggnad av en motorväg enligt de krav som finns ska klara att en tankbil exploderar på motorvägen under köpcentrumet. Konsekvensen blev att denna del av köpcentrumet inte fick vara i glas och inte har några fönster alls. Tjockleken på väggarna över motorvägen beskrivs som enorm och som en av de ledande politikerna beskrev det; *”blev det mycket betong istället för glas”*.

Bygget av Allum tog 15 månader, Allum invigdes den 9 april 2006 och samtidigt öppnades 80 nya butiker samt en del nyöppningar av de butiker som tidigare funnits på Kyrktorget och som nu flyttat in i Allum. Sammantaget blev det således cirka hundra butiker i Allum. Processen att välja ut vilka butiker som skulle vara representerade i Allum beskrivs av företrädare för Steen och Ström som ett gediget arbete eftersom det är viktigt att det blir rätt mix. Arbetet med att skapa denna mix beskrivs i samband med Allum ha varit ett angenämt problem eftersom köpcentrumet var eftertraktat. Att få dit de största kedjorna var viktigt och eftersom det inte fanns någon liknande etablering i den direkta närheten, var det inte tal om någon dubbeletablering, som hade inneburit en ofördelaktig konkurrenssituation. För att slippa över-

etableringar görs omfattande studier av hur mycket människor handlar, vad de handlar och när de handlar. Sedan görs beräkningar angående hur många affärer av varje slag som får plats baserat på beräkningarna. Betygen som Allum har fått i efterhand pekar på att det har varit en framgångsrik mix av butiker och ”*inte precis som alla andra*”. Dock sker alltid vissa förändringar, en del butiker fungerar inte och en del har större yta än vad de behöver. Att någon butik slår igen och inte går bra ska därför inte ses som ett tecken på att köpcentrumet inte går bra.

Kommunala kostnader

Det var, som framgår tidigare, viktigt för kommunledningen i Partille att inte själva stå för risken och finansieringen i samband med byggandet av Allum. Detta innebär inte att Allum har varit kostnadsfritt för kommunen. I samband med etableringen har kommunen anlagt vägar och bostäder, något som reglerades i samarbetsavtalet med Steen och Ström. Investeringarna uppges vara av sådan karaktär att kommunen hade blivit tvungen att genomföra dem förr eller senare i alla fall. Den största åtgärden från kommunens sida var ombyggnaden av Partillemotet, det mot (trafikplats) där besökare till Allum kör av från E20. Det beskrivs ha varit av stor vikt att snabbt komma igång med ombyggnationen av motet eftersom det var tvunget att vara klart samtidigt som Allum öppnades. Kommunen inledde därför tidigt förhandlingar med Vägverket som inledningsvis sa att de skulle genomföra en ombyggnad men först om några år. Förhandlingarna ledde emellertid till att kommunen och vägverket slöt ett avtal som innebar att kommunen förskotterade en del av kostnaden. Finansieringen av förskotteringen delades mellan kommunen och Steen och Ström och dessutom utgick bidrag från Göteborgsregionen. Förskotteringen samt bidragen gjorde att motet stod klart i tid.

En annan kostnad som kommunen stod för var att de i samband med Allum byggde ett nytt kulturhus som döptes till ”Partille Kulturrum” och invigdes år 2007. Anledningen till att kulturhuset etablerades uppges vara att politikerna inte ville att Partille centrum endast skulle vara ett kommersiellt centrum utan levande även efter att Allum stängt på kvällarna. Detta innebär att kommunen kan behålla besökarna längre eftersom de stannar kvar efter att Allum stängt. För att få centrumet mer levande anser flertalet av respondenterna att bostäder måste finnas centralt. Detta är en utveckling som för tillfället pågår i kommunen och som innebär en förtätning och upprustning av husen i centrala Partille. I samband med etableringen av Allum påbörjades således ett arbete med att bygga om och rusta upp även andra centrala delar av kommunen, bland annat eftersom det var av vikt att Allum passade in i omgivningen. Som nämnts tidigare passade kommunen även på att bygga ut

och bygga om kollektivtrafiken till och från Allum, även det en kostnad för kommunen.

Steen och Ström uppger totalt ha investerat cirka en miljard kronor i samband med etableringen av Allum. Respondenterna anser att det är svårt att uppskatta hur mycket Allum har kostat kommunen eftersom det är utspritt på flertalet olika poster, någon nämnde dock att siffran uppgår till mellan 50-100 miljoner. Att kommunala satsningar kostar pengar beskrivs som problematiskt om det inte råder politisk enighet om dem, vilket illustrerar betydelsen av att det rådde enighet kring Allum samt att samarbetet mellan kommunen och Steen och Ström fungerade bra.

Kommuninvånarna

Vad invånarna i kommunen tyckte om etableringen av Allum råder det delade meningar om. En tjänsteman beskriver att det fanns kritiska grupper bland invånarna som förklaras av en allmän oro för förändringar och det som är nytt. Kritiken ledde till att byggstarten blev försenad på grund av invånare som överklagade beslut. En av de ledande politikerna i kommunen uppskattar att processen försenades ett helt år. Att stora projekt försenas är å andra sidan något, som en annan av respondenterna uppger, att räkna med och där ett års förskjutning är att betrakta som normalt. Samtidigt beskrivs ett kännetecken för projekt av Allums karaktär vara att det alltid finns de som är negativt inställda. Kritiken fyller dock en viktig roll, en av politikerna diskuterar att det är viktigt att projekten och kommunen granskas kritiskt eftersom kritik får dem att slipa på motiv och argument. En av de ledande tjänstemännen tar i lite mer och menar att det var nära att Allum föll på målnöret på grund av alla överklagningar, framförallt från boende i köpcentrumets direkta närhet. Respondenten beskriver hur tidningarna var fulla med skrivelser angående Allum, men att det nästintill enbart var de kritiska rösterna som hördes, då de som var positiva inte uttryckte det eller inte fick något utrymme. De ledande politikerna i kommunen betonar att det är viktigt att de vågar stå fast vid sina beslut och idéer och inte lyssnar på de som skriker högst, *”det är ju därför vi är valda”* som en av dem uttryckte det. I efterhand beskriver både tjänstemän och politiker att många av dem som var negativa har vänt och idag tycker att Allum är bra:

”Det går fort, först är de negativa men snart har de svårt att komma ihåg hur det var innan.”

De negativa rösterna som hördes från allmänhetens håll handlade främst om trafiken, miljön och de som menade att satsningen på Allum skulle innebära försämringar inom andra kommunala verksamheter, till exempel barn- och

äldreomsorgen. I efterhand anser en ledande tjänsteman att kommunen kunde ha involverat invånarna mer och till exempel tagit hjälp av gymnasieungdomar för att få in även deras perspektiv samt ett ökat fokus på barnen och deras behov. Detta arbetssätt menar samma respondent är något som kommer att öka framöver i kommunen. Problemet förefaller vara att ett köpcentrum är en kommersiell anläggning och det som inte genererar pengar till köpcentrummet är därför inte intressant, ett exempel som ges är diskussionen angående placeringen av ett ungdomens hus i anslutning till Allum. Konsekvensen kan bli att vissa grupper negligerades i beslutsprocessen och utgöra ett problem på sikt menar ett par av respondenterna.

Partille, Allum och IK Sävehof

Handbollsklubben IK Sävehof är något som de flesta respondenter på något sätt kommer in på under intervjuens gång. Oftast när de beskriver Partille som kommun och vad Partille är känt för. Handbollsklubben är världens största och anordnar varje år världens största handbollsturnering (som i och för sig har flyttat från Partille till Heden i Göteborg). Innan Allum fanns var Sävehof samt fisket i Säveån det som de flesta förknippade med Partille. Att Allum inledde samarbete med Sävehof var kanske ingen större överraskning eftersom Steen och Ström uppger att de vill *”vara nära folk som bor i Partille”* och de flesta har någon relation till handbollsklubben. Allum sponsrar Sävehof, ett samarbete som respondenterna från Steen och Ström pekar på var av stor vikt att det föll väl ut eftersom de vill bidra till att människor tycker att de är bra att bo i Partille och att Allum är en bra plats att handla på. Sävehof hjälper därigenom till att förbättra Allums varumärke men även det motsatta förhållandet gäller. Förutom traditionell sponsring har Sävehof också en informationsdisk och kundtjänst i Allum som är bemannad av Sävehofs personal. Allum sponsrar även Partille Tennis och en del kultursponsring av Björndammens skola förekommer. Rent marknadsmässigt är det relationsskapandet som är av betydelse. En av respondenterna från Steen och Ström menar att föreningslivet är viktigt eftersom ungdomarna annars kanske *”hade varit och klottrat på våra väggar”*.

Vad har Allum betytt för Partille kommun?

Alla respondenter är övertygade om att Allum har haft stor betydelse för kommunen och att flertalet av de invånare som inledningsvis var kritiska har ändrat åsikt och idag regelbundet besöker Allum. Slutsatsen baseras bland annat på att det talas i positiva ordalag om Allum runt omkring i kommunen, som på frisörsalonger, kaféer och med grannar som berättar om att de besöker köpcentrumet. Några av respondenterna gör också kopplingar till de siffror som

finns framtagna över Allums utveckling även om tolkningarna skiljer sig åt. Framförallt handlar det om siffror över antal besökare och köpcentrumets omsättning, något som oftast beskrivs som positivt. Första året har enligt kommunledningen gått över förväntan både vad gäller besökare och omsättning och även om siffrorna jämförs med andra köpcentrum i närheten ser det positivt ut. Steen och Ström uppger att Allum sedan invigningen har cirka sex miljoner besökare varje år, vilket de sätter i relation till Liseberg, som har hälften av det besöksantalet. Besöks-siffran innebär att det är sex miljoner som går in genom dörrarna till Allum varje år, men en del besökare är där flera gånger i veckan och andelen unika besökare är svårt att mäta. Siffran stämmer väl överens med de beräkningar som gjordes innan öppnandet uppger företrädare för Steen och Ström men samtidigt hade de något högre förväntningar på besöks-siffran inledningsvis. Respondenterna anger andra mätproblem, till exempel mäter den utrustning som finns bara de som är över 140 centimeter vilket gör att barn sällan räknas. Steen och Ström uppger att de har infriat budget och ligger något över, en budget som på förhand ansågs ambitiös eftersom förutsättningarna bedömdes som goda i Partille.

Ett annat mått där det går att se utvecklingen är ett mått över hur stor del av invånarnas sällanköp som sker inom kommunen. En av de ledande tjänstemännen berättar att detta mått, som utgör ett index, tiden före Allum låg på 25–30 där 100 innebär att alla invånare gör sina sällanköp inom kommunen. Idag ligger siffran på 112, vilket således innebär att det sker en inpendling till kommunen av de som handlar sällanköpsvaror. Sällanköp är, precis som det låter, sådant som konsumenterna inte köper ofta, exempelvis kläder och elektronik. Allum beskrivs ha ett stort upptagningsområde inom regionen och om ett genomsnitt skulle tas i Allum är 50 procent Partillebor, 28 procent Göteborgare, 10 procent Lerumsbor och resten från olika delar av Storgöteborg samt övriga kommuner. Fördelen med en kommersiell anläggning är att det finns mycket statistik, som till exempel de tidigare angivna siffrorna. Hur många som går in och ut ur Allum varje dag kopplas ihop med vad för dag det var och hur vädret var. Allt för att vara förberedda på tillströmningen i framtiden och kunna erbjuda rätt sortiment rätt dag. Ur ett kommunalt perspektiv är det dock svårt att veta vad siffrorna över besökare innebär om de kopplas till kommunala mål om befolkningstillväxt och ekonomisk tillväxt. Men att individer besöker kommunen beskrivs som positivt.

Arbetsstillfällena och spinoffeffekter

Allum innebar direkt att 700 nya arbetsstillfällena skapades i kommunen. Resultat av det är att arbetslöshetssiffrorna sjönk och positivt i sammanhanget är att många ungdomar uppges sysselsättas av Allum, en grupp som kommu-

nen tidigare haft problem med att få i sysselsättning. Utöver att Allum direkt innebar ett ökat antal arbetstillfällen betonar flera av respondenterna att det har uppstått arbetstillfällen även inom andra näringar eftersom Partilles attraktivitet ökat efter tillkomsten av Allum. Ett exempel på ett nytt företag är Lindex som anlade sitt nordiska centrallager i kommunen, vilket också sysselsätter många Partilleungdomar. En av de ledande tjänstemännen uppskattar att det totala antalet arbetstillfällen som tillkom under ett och samma år uppgick till mellan 1 300 och 1 500. Att fler boende i kommunen också arbetar där innebär i sin tur att utpendlingen har minskat. Detta faktum tillsammans med en utbyggd kollektivtrafik uppges innebära en förbättrad miljö.

Respondenterna beskriver att kommunen hade kunnat ha ännu fler företag och därmed arbetstillfällen om de bara hade haft mer mark för sådana etableringar; *”hade vi bara haft tomter så hade det varit ännu mer handel i Partille”* kommenterar näringslivschefen utvecklingen. Den ökade efterfrågan beskrivs som en effekt av Allum, det har blivit mer intressant för andra att etablera sig i kommunen även om kommunen var attraktiv för industrietableringar redan tidigare med sitt strategiska läge nära Göteborg. Det ökade intresset förklarar en av tjänstemännen på följande sätt; *”alla vet om att Allum går bra, och då vill man vara i närheten där”*. En annan anledning beskrivs vara att det helt enkelt finns mer att göra i Partille för de som arbetar i kommunen med ett större utbud av lunchrestauranger och shopping; *”nu kan de göra ärenden och shoppa på lunchen”* kommenterar en av respondenterna utvecklingen och betonar att det inte är oviktigt när företag väljer etableringsort. En annan förklaring till varför Partille har blivit attraktivare för företag är de ökande köbildningarna i Göteborg och att pendlare med bil vill slippa ta vägen om den tungt trafikerade Tingstadstunneln på väg till arbetet. Att Partille är beläget nära Landvetter flygplats spelar också in anser en av respondenterna.

Förutom Lindex har bland annat Jysk, som öppnade kort innan Allum, samt byggvaruhandeln K-Rauta tillkommit. Att det just blev K-Rauta som etablerades förklarar näringslivschefen berodde på att det efterfrågades en byggvaruhandel bland invånarna då det finns många villaägare i kommunen. Kommunen var en viktig aktör i etableringen men att det blev just K-rauta var inte upp till kommunledningen att bestämma utan tomtägaren även om det fördes en dialog dem emellan. Kommunen styr var etablering kan ske genom upprättande av detaljplaner då det där anges om området ska bestå av bostäder, handel eller annat verksamhet. På senare tid har planerna öppnats upp för mer handel än tidigare, vilket kan ses som ett resultat av att Partille blivit attraktivare.

Tillväxt och bostadsmarknaden

Desto fler som bosätter sig i Partille kommun desto större skattintäkter får kommunen, något som kommunledningen i Partille betonar är viktigt vid en etablering av Allums karaktär. Dock är det svårt att se vad som har skett rent ekonomiskt i Partille, då ekonomin beskrivs som god redan innan Allums etablering. Den kommunalekonomiska utjämnningen anges också innebära en svårighet att se resultat ekonomiskt för kommunen. Vad som däremot direkt kan ses är utvecklingen av bostadsmarknaden i kommunen där respondenterna uppger att det skett en ökad efterfrågan på fastigheter, även om den var stor redan innan Allum. Kommunledningen uppger att kommunen gör vad de kan för att tillgodose denna efterfrågan då Partille har en begränsad yta för nyetableringar. Vissa områden i utkanten av kommunen är under uppbyggnad och inom de centrala delarna sker en förtätning för att fler bostäder ska kunna anläggas. En etablering i form av Allum innebär att bostadspriserna inom kommunen trissas upp, förutsatt att det leder till att fler flyttar till kommunen. Ett tecken på Allums betydelse för bostadsmarknaden är enligt en av företrädarna från Steen och Ström att det i bostadsannonser kan stå; *”Två-plansvilla till salu med fem rum, fantastiskt vardagsrum, nära till Allum”*. Det bästa betyg Allum kan få, det vill säga att det används som säljargument för att bo i kommunen.

Men även om tillväxt är något som kommunen både eftersträvar och planerar för betonar en av de ledande politikerna att tillväxten måste ske i lugn takt så att kommunen hinner med att anpassa infrastruktur och barnomsorg. För tillfället anges att detta regleras naturligt eftersom det i kommunen finns begränsat med mark för bostadsbyggande. En annan av de ledande politikerna påpekar att om kommunen skulle bygga mer bostäder än vad de för tillfället gör skulle de innebära att de var tvungna att ta naturområden i anspråk. Det är kommunledningen emellertid inte beredda att göra eftersom naturområden är något de värnar om. Den nuvarande blandningen av stadsmiljö och naturområden beskriver flera av respondenterna som den perfekta blandningen men det ställer samtidigt krav på kommunen eftersom kommunen också har mål om att växa.

De små torgen och mindre butikerna

Ett problem och en utmaning som några av respondenterna nämner, som har uppstått i samband med Allum är att de mindre torgen i kommunen får allt svårare att klara sig i konkurrensen då de är både dyrare och har ett mindre utbud än de större livsmedelsaffärerna. Problemet är att kommuninvånarna tenderar att vilja ha kvar de mindre torgen som en service, om de exempelvis har glömt att handla något. Att överleva på att vara en butik där människor

handlar ”glömda varor” är emellertid svårt. En av tjänstemännen beskriver problematiken på följande sätt:

”De flesta som klagar är pensionärer, för de vill ha närservice, men det finns ju inga som åker så långt för att handla billigt som pensionärerna. Där vi absolut inte ser dem är närbutiken, för den är för dyr.”

Uppfattningen om de mindre torgen går isär. En annan ledande tjänsteman pekar just på vikten av att ha dem kvar då de utgör en service, men menar samtidigt att det måste ses över och att kommunledningen måste överväga vad som är bäst både ur servicesynpunkt och affärsmässigt. Ett arbete har inlett tillsammans med studenter från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet för att utreda detta vidare och nästa steg är att involvera invånarna och fråga dem vad de vill ha på torgen och vad som krävs för att de ska besöka dem. En annan inställning som kan skönjas bland respondenterna är att utvecklingen inte är mycket att göra åt, då det handlar om marknadsmekanismer och att det är en samhällelig trend att människor vill kunna handla allt på ett och samma ställe. Utvecklingen har nu pågått en tid och redan när den större ICA-affären etablerades i Partille centrum i slutet av 1990-talet fick övriga dagligvarubutiker minska sitt utbud. Genom att priserna pressades i den stora ICA-affären fick de mindre butikerna svårt att hävda sig i konkurrensen. Detta gäller inte alla, en del butiker på de mindre torgen har varit kreativa och nischat sig och utgör därmed ett komplement till Allum. Men Allum har satt press på dem och många butiksinnehavare var oroliga när Allum först kom på tal. Att de blev oroliga beskrivs som helt normalt men också i vissa fall onödigt. En av de ledande tjänstemännen pekar i sammanhanget på en undersökning som visar att en kvinnlig konsument i genomsnitt behöver åtta butiker för att köpa ett klädesplagg, en yngre manlig konsument behöver tre samt en äldre man en eller två. Med det i beaktande är slutsatsen som dras att konkurrensen inte kan vara speciellt hård. Vid den uppföljande intervjun berättas dock att ett av de mindre torgen kommer att rustas upp och byggas ut, en utveckling som kanske senare också kan innefatta andra torg.

Vad gäller det andra lite större affärsområdet i kommunen, Sävedalen, har det hela tiden funnits en uttalad politisk ambition att bevara det som ett handelscentrum, trots det upplevde butiksinnehavarna här en oro i samband med Allums etablering. Men; *”hade de inte varit oroliga hade det varit konstigt”*. För att minska denna oro beskriver respondenterna att det fördes en kontinuerlig dialog med handlarna om hur byggprocessen fortskred och hur Sävedalen skulle utvecklas för att kunna dra nytta av Allum. Då fler människor besöker Partille bör Sävedalen nischas och utnyttja besökarna till Allum som då kanske passar på att ta vägen om Sävedalen. Respondenten menar också

att de som har klarat sig bra är just butikerna som har nischat sig medan några av de mer vanliga sko- och klädbutikerna har fått slå igen. En del har fått det svårt medan andra har sett möjligheter och utvecklat en annorlunda affärsidé. Kommunen uppges ha tagit ansvar och sett över vad som kan göras för att underlätta för handelsområdet, till exempel har vissa ombyggnader genomförts och hastigheten har sänkts på affärsgratan i Sävedalen.

Samarbete och konkurrens

Flera av respondenterna anser att det förekommer konkurrens bland kommunerna i regionen när det gäller företagsetableringar. Ett exempel på det är när kommunen lyckades få etableringen av Lindex nordiska centrallager bland annat genom att anlägga nya bussförbindelser som gör det enkelt för Lindex personal att ta sig till och från arbetet. Företagsetableringar gynnar inte kommunen direkt då företag inte betalar kommunalskatt men i förlängningen beskriver respondenterna att företagsetableringar leder till att människor flyttar till kommunen eftersom de vill bo nära sitt arbete. Men då det finns begränsat med industrimark i regionen samarbetas det även kring industrietableringar. Om en kommun inte har möjlighet att ta emot en etablering hänvisas det till en annan kommun men på marginalen är de konkurrenter. Partille har krav på att etableringar i kommunen ska vara miljömedvetna och vissa tunga industrier är därmed på förhand inte aktuella.

För övrigt råder delade meningar angående konkurrensen inom regionen, en del menar att det är ytterst lite konkurrens och att kommunerna framförallt samarbetar och där olika samarbetsorgan beskrivs som betydelsefulla. Partille är till exempel medlemmar i Göteborgsregionens kommunalförbund samt i Business Region Göteborg. Samarbetena, som innebär att representanter från olika kommuner träffas regelbundet, gör att konkurrensen inte upplevs påtagligt eftersom det är svårare att konkurrera med de man har en personlig relation till menar en respondent. En av tjänstemännen anser att om det förekommer konkurrens är det snarare mellan regionerna i landet och inte mellan kommunerna inom regionerna.

Men även om konkurrenssituationen inte upplevs som besvärande menar respondenterna att i vissa fall är de konkurrenter vare sig de vill eller inte och syftar då på de olika rankingar som finns, där ett exempel är Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimat i kommunerna. Även om respondenterna har olika uppfattningar om rankingen som sådan menar de att den är viktig eftersom företag och människor i allmänhet följer rankingen och då uppstår konkurrens mellan kommuner. En annan anledning till att det är ett viktigt mått är att det inte finns några andra rankingar eller mått där dessa frågor tas upp. Rankingen är därför viktigt, trots de brister som den samtidigt anses ha.

Negativa konsekvenser

Få av respondenterna nämner att Allum har medfört negativa konsekvenser i kommunen, förutom sådant som är svårt att undvika som att de äldre, mindre torgen får svårt att klara sig i konkurrensen. Den negativa effekt som nämns är att ungdomsbrottsligheten i kommunen har ökat efter Allums etablering. Siffrorna över ungdomsbrottsligheten är på samma nivå som för andra jämförbara kommuner men uppgången anges vara större än för genomsnittet. En av tjänstemännen beskriver att problemet är att arkitekter och andra aktiva i planeringen av Allum inte tänker på att sådana konsekvenser kan uppstå och därför inte gjorde något för att förbygga dem. En av politikerna resonerade också kring att sociala frågor borde ha i åtanke redan i planeringsprocessen. Detta ställer respondenten i relation till hur noga till exempel köpvanor kartläggs innan etablering av ett köpcentrum och när olika intressen står mot varandra är det mer lönsamt med en butik extra än att ha ett ungdomens hus i Allum.

I planeringsprocessen ställde emellertid rektorsgruppen i kommunen frågan angående vad det finns att göra för ungdomar i Allum. På mötet där frågan väcktes informerades Steen och Ström tillsammans med de ledande politikerna om Allum och beskrev förväntade köpvanor och antal förväntade besökare men åhörarna var framförallt intresserade av om Allum skulle kunna bli ett tillhåll för ungdomar. Att det i kommunen i allmänhet och i Allum i synnerhet inte finns tillräckligt för ungdomar att göra beskrivs av en tjänsteman svårt att göra något åt i efterhand; *”nu får vi vända oss till polisen istället, vi kan inte bygga om”*. En åtgärd från kommunens sida har varit att flytta polishuset närmare Allum. Mot detta finns dem som istället poängterar att kommunen måste göra mer än de traditionella verksamheterna och att en satsning i Allums storlek medför utrymme att satsa på annat, tids nog.

Betydelsen av en ny identitet

Allum beskrivs ha betytt en ökad självkänsla inom kommunen, när människor pratar om kommunen refererar de till Allum medan det tidigare saknades kännetecken och symboler. Partille beskrivs även tidigare ha varit en bra kommun att bo i, men den breda massan kände inte till mycket mer. Allum innebar därigenom en ytterligare dimension och har gjort kommunen ”bredare”. Framförallt menar respondenterna att när Allum invigdes var de flesta förvånade över storleken på köpcentrumet och även de som var med under hela processen uppgav att de hade svårt att föreställa sig hur det skulle bli när det väl var klart. Allum har gjort Partille känt, vilket beskrivs som betydelsefullt för kommunen som tidigare varit känd som *”sju minuters motorväg”*. Idag besöker

människor Partille och åker inte endast igenom kommunen på väg mot en annan destination.

I enlighet med vad respondenterna menade var syftet med Allum har Partille *”placerats på kartan”*, fått en identitet och *”har gått från en byhåla till en förstad”*. Anledningen till att kommunen beskrevs som en *”vit fläck på kartan”* menade en av de ledande tjänstemännen var att geografin gör att man befinner sig i skuggan av Göteborg och tidigare endast utgjorde en förort till Göteborg. En aspekt av den nya identiteten, som en av tjänstemännen diskuterar, är att de som besöker Allum antagligen inte tänker på att det är Partille de besöker. De besöker Allum, och var det är placerat är inget besökarna funderar närmare över. Samtidigt påpekar en ledande politiker i kommunen att; *”Det här med kommungränser är något som vi själva skapar, besökarna bryr sig inte ett smack”*. Å andra sidan anses det inte vara något problem att besökarna inte funderar kring vilken kommun de befinner sig i eftersom huvudsaken är att de kommer.



Kyrktorget. Bild: Partille kommun.

Partille idag och i framtiden

Etableringen av Allum beskrivs ha varit viktigt för Partilles utveckling. En av politikerna beskriver det på följande vis:

”För att få igång utvecklingen av Partille var Allum viktigt, nu räknas Partille inom Göteborgsregionen som en tillväxtkommun, det har man aldrig gjort innan. Så länge det står byggkranar här så tror man att det byggs överallt i kommunen.”

För tillfället pågår vad som benämns etapp två av Allum. Det innebär en ombyggnad av Kyrktorget, torget som finns placerat vid Allum och som utgör Partilles gamla centrum. Steen och Ström äger fastigheterna här och kommer att riva och bygga nytt med fler butiker där den övergripande tanken är att torget ska bli mer levande. Utöver butikerna består torget av kommunala servicefunktioner där kommunen hyr lokalerna av Steen och Ström och det pågår en utbyggnad med fler bostäder i centrala Partille. Utvecklingen av kommunen beskrivs i termer av att gå från ett stadsdelscentrum och istället bli ett ”stadsrum” där de förändringar som sker är enligt tanken att kommunen ska bli en förstad. Alla politiska partier förutom Miljöpartiet uppges vara positiva till den vidare utvecklingen av Partille och Allum. Anledningen till Miljöpartiets negativa inställning är samma som tidigare, det vill säga miljöskäl, främst relaterat till en ökad trafik till och från kommunen.

Utvecklingen innebär även en utbyggnad och utveckling av det befintliga köpcentrumet, en plan som funnits sedan tidigare men inte förrän Allum beskrevs som ”lyckat” vågade kommunledningen tro på en vidareutveckling. När de första delarna av projektet är genomförda går kommunen vidare och ser över nästa steg, under förutsättning att projektet betraktas som lyckat. Mindre förändringar och förbättringar som är på gång innebär att parkeringen ska byggas ut. Från början var tanken att fler parkeringsplatser inte skulle behövas med tanke på satsningen på kollektivtrafiken, men då besökare tenderar att huvudsakligen ta bilen till Allum upplevs ett behov av en utbyggd parkeringsplats. Parkeringsplatsen beskrivs som Allums akilleshäla eftersom det varit svårt att ta emot alla besökare vid tillfälliga toppar som vid jul eller lönehelger och utbyggnad av parkeringsplatsen innebär en potential att öka besöksnäringen ytterligare. Flertalet av de anställda på Allum tar sig emellertid till arbetet med hjälp av kollektivtrafiken, vilket enligt respondenterna beror på problematiken med parkeringsplatserna men även på den välutvecklade kollektivtrafiken till och från Allum.

Respondenterna som företräder Steen och Ström påpekar att en stor utbildningsinsats av personalen på Allum är på gång, vilket EU-bidrag erhållits för. Tanken är att de ska lära sig mer om sitt yrke och en biprodukt är att de som arbetar på Allum lär känna varandra bättre, vilket i sin tur ska leda till en bättre ”vi-känsla”. Målet är att senast 2012 bli korat till ”årets köpcentrum”. Det finns olika sådana utnämningar, där bland annat Svensk handel har en.

Sammanlagt finns det tre eller fyra olika utnämningar angående ”årets köpcentrum”, vilken av dessa Allum ska ro hem är inte fastställt i målet vilket gör det enklare att leva upp till. Steen och Ström har också arbetat fram en policy med fokus på miljö och trygghet. Policyn är på detaljnivå, exempelvis anges vilka glödlampor som ska användas i butikerna och vilket papper som är mest lämpligt med avseende på miljön. Detta innebär att Steen och Ström ställer krav på butikerna som finns i köpcentrumet.

Fler planer i Partille

Planering pågår av hur kommunen, tillsammans med Steen och Ström ytterligare kan utveckla Partille centrum för att locka människor dit. Ett led i det är att bygga en ”nationalarena” för handboll med kapacitet för 4 000 personer. Vid den uppföljande intervjun har ett steg närmare en sådan utveckling tagits då tomten där arenan ska placeras har köpts loss av KF (Kooperativa Förbundet) som vill utveckla handel, bostäder och anlägga en nationalarena för handboll i området. Vidare vill kommunledningen locka hotell och restauranger till Partille. De undersökningar som gjorts visar emellertid att det inte finns underlag för hotell i kommunen, trots att det är något som både kommunen och företagarna efterfrågar. Restauranger tror kommunledningen kommer att komma när centrum är färdigbyggt och det finns fler bostäder centralt. Problemet i dagsläget är att köpcentrumet inte är öppet på kvällstid och därför finns inte heller möjlighet för någon restaurang i Allum att ha det. När kyrktorget byggs om och till tror kommunledningen emellertid inte att det kommer dröja länge förrän restaurangerna kommer till Partille.

Besökare till Allum har efterfrågat bättre tillgänglighet från tågstationen då de som anländer med pendeltåget idag måste gå runt torget för att komma till Allum. Gångvägen är inte lång men beskrivs som tråkig och upplevs därför som längre än vad den faktiskt är. Tågstationen är nära belägen Säveån och en inledande tanke med utvecklingen av Allum och kommunens centrum var att kommunledningen ville koppla ihop kommunen med vattnet eftersom Säveåns möjligheter inte anses ha tagits tillvara. Detta blev emellertid inte verklighet i den första etappen av Allum men utgör utvecklingspotential inför framtiden.

Ytterligare en utveckling av centrumet är att själva kommunhuset ska utvecklas från att ha varit endast kommunhus till att bli ett ”offentlighetens hus”, där exempelvis Arbetsförmedlingen, Polisen samt Försäkringskassan ska finnas tillgängliga. Utvecklingen ska ske inom de befintliga ramarna i kommunhuset.

Konjunkturen

Vid tillfället för intervjuerna beskrevs framtiden och den kommande utvecklingen som svårtolkad på grund av den lågkonjunktur som precis hade drabbat världen. Ett köpcentrum påverkas givetvis av en sådan situation då den privata konsumtionen går ned. Vid en lågkonjunktur gäller det därför att vara välprofilerad för att kunna stå emot påpekar respondenterna från Steen och Ström. Samtidigt; *”går det inte att dra i handbromsen”* men det gäller att vara *”sunt försiktig”*. En av politikerna beskriver att det optimala är att bygga i en lågkonjunktur eftersom det då är billigare. Allra helst ska bygget ske precis innan vändningen, då det fortfarande är billigt att bygga och då är bygget färdigt när konjunkturen vänder. I en högkonjunktur är det dyrare att bygga men det finns å andra sidan en stor efterfrågan. Problemet är att veta när vändningen kommer och ett passande citat från en ledande tjänsteman är att; *”det går inte att bygga för nuet, man måste bygga för framtiden”*. När bygget står klart kan förutsättningarna ha förändrats.

Partille som kommun sägs möta lågkonjunkturen med stabilitet. Vid tiden för intervjuerna hade kommunledningen gått ut med ett pressmeddelande som beskrevs vara helt ointressant för media eftersom det inte innehöll nedläggningar och nedskärningar, utan snarare extrapengar till flera nämnder. I den uppföljande intervjun beskrivs också att Partille inte har gjort några nedskärningar under perioden, vilket förklaras av att kommunen även under högkonjunktur har en ekonomisk syn på verksamheten med en långsiktig ekonomisk planering. Det gör att kommunen inte behöver ta till nedskärningar i sämre tider. Inte heller på Allum beskrivs lågkonjunkturen ha varit ett problem utan ungefär samma siffror som tidigare kan presenteras för perioden.

Partille och framtiden

Framtiden ser positiv ut enligt respondenterna, kommunens ekonomi är under kontroll och invånarna är välutbildade samt ekonomiskt starka. I framtiden kommer kommunen kännetecknas av fler serviceföretag tror en av respondenterna, vilket är en utveckling som beskrivs gälla för regionen som helhet. En utmaning inför framtiden anges vara att kunna ta emot ungdomar som har flyttat från kommunen men vill tillbaka, något som ställer krav på att kommunen upplåter olika slags boende.

Den avslutande och sammanfattande uppfattningen om Partille i framtiden är att, vid en genomförd av Partille kommer kommunen mer se ut som en förstad än som en förort. Den som inte vet att de passerar Partille kommer tänka att de har kommit in i Göteborg. En av de ledande politikerna berättar:

”Man kommer inte att se någon skillnad om man kommer från Stockholmsområdet, det har blivit mer stadsligt. Gränserna kommer att suddas ut ännu mer.”

Men samtidigt kommer kommunen att göra ett starkare avtryck mot de förbipasserande, bland annat genom Allum.

Kapitel 5

Alingsås – från potatisens stad till ljusets stad

”Tidigare funderade man endast över hur basverksamheten skulle fungera, men när den nu fungerar bra, vad ska kommunen då göra? Än sen då? När alla trivs och mår bra, då börjar man ju fundera över vad kommunen mer kan göra.” (ledande politiker i Alingsås)

Alingsås är staden dit människor kommer för att fika och för att shoppa i de små butikerna. Staden är känd som Jonas Alströmer födelseort, han som fick svenskarna att börja äta potatis. Alströmer föddes i Alingsås år 1685 och har tidigare varit något som utgjort en stor del av Alingsås varumärke och ett avtryck som stadsledningen gjort mycket för att bevara med potatisfestivaler, potatisens dag och potatiscuper i diverse sporter. Men efter en tid med en problematisk ekonomisk situation började tankarna vandra hos kommunledningen. Det var dags att bli något annat och idag är Alingsås istället känt som ”Ljusets stad”. En satsning som började i liten skala med en ljusutställning varje år men som sedan har vuxit och nu har blivit stadens kännetecken året runt. Det är om denna förändring kapitlet handlar om.

Om Alingsås kommun

Alingsås kommun är beläget cirka 50 kilometer öster om Göteborg och gränisar till Lerum, Ale, Bollebygd, Vårgårda, Essunga och Trollhättan. Kommunen har cirka 37 500 invånare och en yta på 554 kvadratkilometer. Alingsås beskrivs av respondenterna som en mysig mellanstor stad med låga trähus och många kaféer. Respondenterna uppger att de flesta utanför kommunen har en positiv bild av Alingsås och kommuninvånarna beskrivs vara stolta över sin stad. Inom regionen åker människor till Alingsås när de vill ha det lite mysigare vid shopping, vilket kan påvisas genom att det sker en inpendling till Alingsås för just shopping. Samtidigt beskriver en av de ledande politikerna att många fortfarande inte vet vad Alingsås är men att de som känner till Alingsås brukar förknippa staden med ljusutställningen Lights in Alingsås samt de många kaféerna. Även stadens handbollsklubb uppges vara något som människor känner till utanför kommunens gränser. För övrigt kännetecknas kommunen av sin vackra natur med dalgångar och betesmarker för boskap.

Självförsörjningsgraden är god i Alingsås, hela 85 procent, vilket innebär att de flesta invånarna arbetar i kommunen. Kommunen styrs av en borgerlig majoritet sedan 2002, då med Folkpartiet som största parti. Sedan valet 2006 är det Moderaterna som sitter på ordförandeskapet medan Socialdemokraterna är kommunens största politiska parti.

Berättelsen om Alingsås som följer nedan är inte upplagt som de två tidigare fallbeskrivningarna. Anledningen till detta är att etableringsprocessen skiljer sig från de två andra fallen eftersom Lights in Alingsås är ett evenemang och inte en byggnad som Tanumstrand och Allum. Detta innebär att Lights in Alingsås inte har genomgått samma planerings- och beslutsprocess. Inledningsvis ges en kortfattad beskrivning av projektet.

Lights in Alingsås

Ljusutställningen av urban ljusdesign, Lights in Alingsås, inleddes när en lärare på Högskolan för design och konsthantverk (HDK) vid Göteborgs Universitet, som var bosatt i Alingsås, kontaktade kommunen och frågade om hans elever fick göra ljusinstallationer i staden. Tjänstemannen som besvarade frågan såg ingen anledning att säga nej till förfrågan och biföll önskemålet. Innan detta skedde hade emellertid kommunledningen i Alingsås funderat över vad de kunde hitta på för att utveckla staden:

”Hur kan vi förgylla den trivsamma trästaden? Något utöver det som fanns men ingen ’fäinig festival’, något som skulle kunna skapa en särprägel för Alingsås?”

Kommunledningen efterfrågade ”något av klass” och en del idéer kom upp, att det skulle vara inom kulturområdet kunde gruppen enas om. Vad som beskrivs som nästan av en slump kom telefonsamtalet från läraren från HDK, avdelningen för Ljuscentrum (som numer är nedlagd). Vid tillfället gavs en kurs i “urban light” tillsammans med Chalmers Tekniska Högskola och det var kursledaren som ringde och frågade om de kunde få göra installationer i Alingsås. Flera av respondenterna betonar att kommunen redan tidigare haft fokus mot design, bland annat genom att de samarbetat med designutbildningar som under somrarna varit stationerade i Alingsås, i näringslivsorganisationen Futurums lokaler. Att satsa på kulturen låg därför redan inom kommunens intresseområde.

Den första utställningen

Den första utställningen genomfördes hösten 1999 i litet format. Eleverna och dess lärare, allt som allt en grupp på en åtta till nio personer, kom till Alingsås en eftermiddag och ljussatte delar av staden, bland annat blev en av

broarna gröna och kyrkparken lystes upp. Installationer fick vara kvar över en helg för att sedan plockas ned igen. Respondenterna beskriver hur denna korta period då installationerna satt uppe gjorde avtryck och hur pratet började mellan invånarna, om de hade sett ljusen som hade prytt staden under helgen. Intresset som skapades menade man att kommunen skulle kunna använda och kanske vara den särprägel som diskuterats. Läraren från HDK kontaktades och kommunen erbjöd finansiellt stöd för en fortsättning men trots detta lades kursen ned på grund av ekonomiska svårigheter.

En annan lösning eftersöktes och då en av eleverna som var med och ljussatte denna första gång år 1999, var medlem i den internationella organisationen för ljusdesign, European Lightning Designers Association (ELDA) fann det sig naturligt att kommunen kontaktade organisationen. Kommunledningen meddelade att de ville träffa representanter från organisationen för att diskutera ett samarbete, vilket resulterade i att två personer från ELDA besökte Alingsås våren år 2000 för att se vad kommunen kunde erbjuda. Samtidigt pågick arbetet med Alingsås visionsdokument, vilket gjorde det möjligt att skriva in Lights in Alingsås i visionen och därigenom erhålla finansiella medel till projektet.

ELDA skickade följande höst sex ljusdesigner till Alingsås och kommunen hade i sin tur valt ut sex miljöer till designerna att ljussätta. Designerna hade med sig det material som behövdes och *”slet som djur men de orkade inte göra allt själva”* varför tanken om att samarbeta med universitetet och studenter uppstod och bildandet av en workshop i urban lightning design. Workshopen äger rum veckan innan dess att utställningen inleds och det är då som ljusarrangemangen byggs upp. Till den första workshopen kom ett 30-tal elever som själva bekostade resan till Alingsås. Den första utställningen beskrivs som *”vansinnigt snygg”*, i två veckor satt ljusen uppe och eftersom ingen reklam gjordes blev kommunen överraskad av det stora intresse som omgivningen visade. Ljusinstallationerna blev uppmärksammade i både tv och tidningar, bland annat visades de i samband med en handbollsmatch. Telefonen gick varm hos kommunledningen efter denna inledande utställning och först då menar respondenterna att de förstod potentialen i Lights in Alingsås.

Fler utställningar

Efter insikten att detta kunde vara vad Alingsås behövde för att *”sticka ut”* slöts ett samarbetsavtal med PLDA, (Professional Lightning Designers Association, tidigare ELDA). Avtalet innebär att PLDA väljer ljusdesigner, av tradition sex stycken från hela världen, och att kommunen väljer de miljöer som ska ljussättas. En av de ledande tjänstemännen beskriver att kommunen skickade representanter för att träffa organisationen i Frankfurt och där presentera

Alingsås och argumentera för att PLDA skulle välja Alingsås som partner för ljusdesignprojektet. Konkurrenter var bland annat den irländska huvudstaden Dublin samt Grekland's huvudstad Aten men trots den på pappret hårda konkurrensen valde organisationen Alingsås och avtal kunde skrivas. Anledningen till att Alingsås utsågs var att kommunen gav organisationen friare händer än vad Aten och Dublin gjorde, de hade redan klara riktlinjer om vad de ville ha ljussatt. *"I Alingsås stod man med öppna armar och sa 'välkomna till Alingsås'"* beskriver en av de drivande i projektet inställningen i kommunen. Öppenheten uppskattades av ljusdesignerna från PLDA och vid invigningen det året sade organisationens ordförande, på frågan angående varför de valde Alingsås; *"We got the key to the town"*.

År 2001 startade kommunen med guidade turer runt ljusslingan med de olika ljusinstallationerna, något som kommunen tar betalt för. Från år 2003 utökades längden på Lights in Alingsås från två till fyra veckor. Samtidigt sattes ett mål upp, minst en aktivitet skulle anordnas varje vardagskväll under de fyra veckorna; *"det skulle hända något varje kväll i Alingsås"*. Antalet aktiviteter har sedan utökats och för år 2004 var målet att ha 50 aktiviteter under ljusmånaden. Idag är siffran uppe i 200 aktiviteter under perioden och det går bland annat att åka häst och vagn runt slingan samt gå spökvandringar. En av de ledande tjänstemännen beskriver marknadsvärdet av Lights in Alingsås som mycket större än vad de hade kunnat ana och att arrangemanget lockar ljusdesigner från hela världen; *"från början var det inte någon jättestor affär men det har vuxit något enormt"*. En av kommunens ledande politiker beskriver Lights in Alingsås popularitet på följande sätt:

"Någon har sagt att man inte är att betrakta som en stor ljusdesigner om man inte har blivit utsedd att vara med och ha en installation i Alingsås."

Och att:

"Ljusdesignerna har sagt att vi inte riktigt förstår hur stort det här är och det är säkert så, att vi inte riktigt hänger med. Men inom urban lighting design-branschen så vet alla vad Alingsås är för något."

Det unika med Lights in Alingsås beskrivs vara att det sker regelbundet.

"PLDA genomför andra workshops i andra städer, men inte varje år, det är unikt för Alingsås."

Att det är unikt visar bland annat att representanter från kommunen blir bjudna till olika platser i världen för att hålla föredrag om hur de arbetar med projektet, vilket beskrivs som "smickrande".

Varför satsade Alingsås på Lights in Alingsås?

Något egentligen syfte med ljusinstallationerna menar respondenterna inte att det fanns från allra första början, det var mer en inställning om att *”ja, det kan väl vara trevligt”*. Även de följande åren saknades ett direkt syfte, det var först efter några år och ett antal ljusutställningar som kommunen började se potentialen i projektet. Då började också en politisk diskussion angående projektet föras på en högre nivå, en diskussion som tidigare främst skett på tjänstemannanivå.

Identitet och varumärket Alingsås

Lights in Alingsås beskrivs som en betydande del i ”varumärket Alingsås”, och respondenterna beskriver att detta är något som många Alingsåsföretag utnyttjar och till exempel anordnar kundbesök och liknande under ljusmånaden. Detta innebär att projektet ger ett mervärde för kommunens företag. Lights in Alingsås används även till stor del i marknadsföringssyfte och bilder på ljusinstallationerna används i samband med utskick av olika slag, till exempel är årsredovisningen smyckad med bilder från Lights in Alingsås. Vidare beskrivs Lights in Alingsås som en stor del i identitetsbyggandet och för att Alingsåsarna ska kunna vara stolta över sin kommun. Av detta följer att Alingsås; *”placeras på kartan och människor får upp ögonen för Alingsås”* som en ledande politiker beskriver det. I nästa led innefattar det att människor ser att Alingsås är ett alternativ vid en eventuell flytt. Utvecklingen i Alingsås och i andra kommuner menar en av tjänstemännen är naturlig:

”Om man finns i en tillväxtregion som vi, men även om man finns till i mörkaste Småland, så förutom att tillhandahålla service så börjar man fundera på vilka är vi, det är nog inte så konstigt.”

Utöver de mål som finns formulerade i kommunens vision och som är det som framförallt ska känneteckna Alingsås anger respondenterna att det också finns strategier antagna i samband med detaljplanarbetet. I dessa planer finns tre målbilder framtagna som anger att Alingsås ska vara en ”cykelstad”, en ”blandstad” samt en ”sammanhållen stad”. De tre målbilderna ligger som grund för kommunens framtida planering och är kopplade till regionens detaljplaner. Lights in Alingsås är således en del av vad som ska känneteckna kommunen men är inte det enda. Dock beskrivs projektet som det som ”står ut”.



Ljussättning i Allén 1999. Bild: Alingsås kommun/Patrik Gunnar Helin.

Friskvård och trygghet

Respondenterna beskriver att det i Alingsås, en vanlig dag i oktober, är tomt på gatorna. Någon enstaka restaurang har öppettid men annars händer inte mycket i kommunen under de mörka månaderna. Att placera Lights in Alingsås just i oktober menar respondenterna därför var genomtänkt då det innebär att människor kommer ut även under de mörkare månaderna av året och numer är det fullbelagt på restaurangerna i Alingsås under ljusmånaden. I anslutning till det finns ett friskvårdssyfte, att motivera människor att röra sig och få frisk luft. Som ett led i friskvårdssatsningen arrangeras stavgångsturer runt ljusslingan, något som en av respondenterna ansåg måste marknadsföras

mer eftersom det finns ytterligare potential i satsningen. Att placera Lights in Alingsås i oktober månad har dock den naturliga förklaringen att det mörker som under denna period finns i Skandinavien passar bra för ljusinstallationer. Att anlägga projektet tidigare under hösten hade således inte varit möjligt.

Att människor är ute och rör sig under de mörka höstmånaderna har också ett vidare syfte än hälsomässiga då respondenterna påpekar att det begås färre brott under oktober månad än tidigare och jämfört med andra månader. Detta var emellertid inget kommunledningen hade i åtanke inledningsvis utan beskrivs vara en effekt av Lights in Alingsås, vilket de beskriver, som *”för bra för att vara sant”*.

Tillväxt

Flera av respondenterna beskriver Lights in Alingsås som en ”tillväxtfaktor” och är därför i allra högsta grad en politisk angelägenhet. Att projektet skulle nå de proportioner som det gjort hade ingen kalkylerat med och därför kan det vara missvisande att hävda att tillväxt var ett syfte inledningsvis. I och med att Lights in Alingsås har vuxit och blivit större har politiker och tjänstemän blivit medvetna om denna faktor och numer utgör tillväxt ett syfte för vidareutveckling av projektet. I benämningen tillväxtfaktor förefaller både ekonomisk tillväxt och befolkningstillväxt avses och här görs kopplingar till tillväxtmålet om att vara 40 000 invånare år 2010, något som omformulerats till 42 000 år 2019.

Respondenterna ser emellertid problem med att växa snabbt eftersom det kan resultera i att kommunen inte hinner bygga ut den kommunala servicen i samma takt vilket resulterar i arga telefonsamtal om att det saknas dagisplatser. Respondenterna beskriver kommunens nuvarande tillväxttakt som ”lagom” och det talas om en ”hållbar tillväxt” vilket innebär att *”naturen får sätta gränserna”*. De som flyttar till Alingsås uppges framförallt komma från grannkommunerna men det sker även en omflyttning inom kommunen.

Eldsjälarna

”Eldsjälarna är viktiga och de måste få lite svängrum.”

I Alingsås beskrivs att det har funnits enskilda personer som har haft stor betydelse för att Lights in Alingsås har blivit vad det är idag, personer som har drivit projektet framåt och varit engagerade. Bland annat beskrivs att det var avgörande att just den person som besvarade telefonsamtalet från Chalmersläraren var på plats, någon annan hade kanske sagt nej till förfrågan om ljusinstallationerna och då hade Alingsås kanske stått utan sin största turistattraktion. Kommunledningen beskriver att eldsjälarna finns inom flera olika

sektorer i kommunen och att kommunen är bra på att skapa forum för dem, vilket gör att satsningar med potential upptäcks. För att det ska kunna ske beskrivs att det är viktigt med svängrum och att inte alltför låsta ordningar och beslutsvägar får hämma kreativiteten. För att kunna ge eldsjälarna utrymme krävs tillit till deras kunskap och ”känsla”, något som i grunden beskrivs handla om människor och mänskliga relationer. Denna tillit beskrivs vara stark i Alingsås och ses således som en förklaring bakom framväxten av Lights in Alingsås.

Samtidigt beskrivs att det måste finnas ett politiskt samförstånd kring vad som görs i kommunens namn och en förståelse för vilka satsningar som vidas. De satsningar som kommer till på grund av eldsjälarna måste vara ”kommunnyttiga”, annars anser en av de ledande politikerna att det inte går att satsa skattemedel på projekten.

Slumpmässigt?

Att Lights in Alingsås etablerades i Alingsås kan förefalla slumpmässigt då en kommunföreträdare mottog ett telefonsamtal och svarade ja på en förfrågan som han inte på förhand kunde ana skulle bli kommunens nya identitet, symbol och kännetecken. Men att kalla Lights in Alingsås för en slump vill kommunledningen inte acceptera eftersom; *”Det är aldrig en slump när något så stort dras igång och som kostar mycket i pengar och i tid”*. Respondenternas resonemang bygger på att det arbete där de funderade kring vad de ville med kommunen i framtiden fanns med i bakgrunden och gjorde dem uppmärksamma och mottagliga för olika satsningar. *”Det gäller att ta chansen i flykten”* som en av de ledande tjänstemännen uttryckte det.

Att det blev just ljusdesign och inget annat kan dock tolkas som en slump men samtidigt är kulturen något kommunledningen menar att de värnar om i Alingsås. Detta kan ha inneburit att de från allra första början var uppmärksamma när de fick förfrågan och insåg potentialen i projektet. Kommunledningen resonerar kring att många verksamma inom den kommunala sektorn funderar kring vad kommunen är och bör vara men att det är svårt att hitta ett sätt som syns utåt. En av de ledande politikerna anser att byggnader ofta får en alltför stor roll i skapandet av symboler för en stad eller en kommun. Ett exempel som togs upp var Eiffeltornet i Paris:

”Det är ju bara ett torn, det har ingen funktion alls, förutom att vara en symbol.”

Från början insågs, som nämnts tidigare, emellertid inte potentialen i Lights in Alingsås. Istället har konceptet utvecklats och förfinats med åren i och med det stora intresse det medförde. Den naturliga utveckling som Lights in

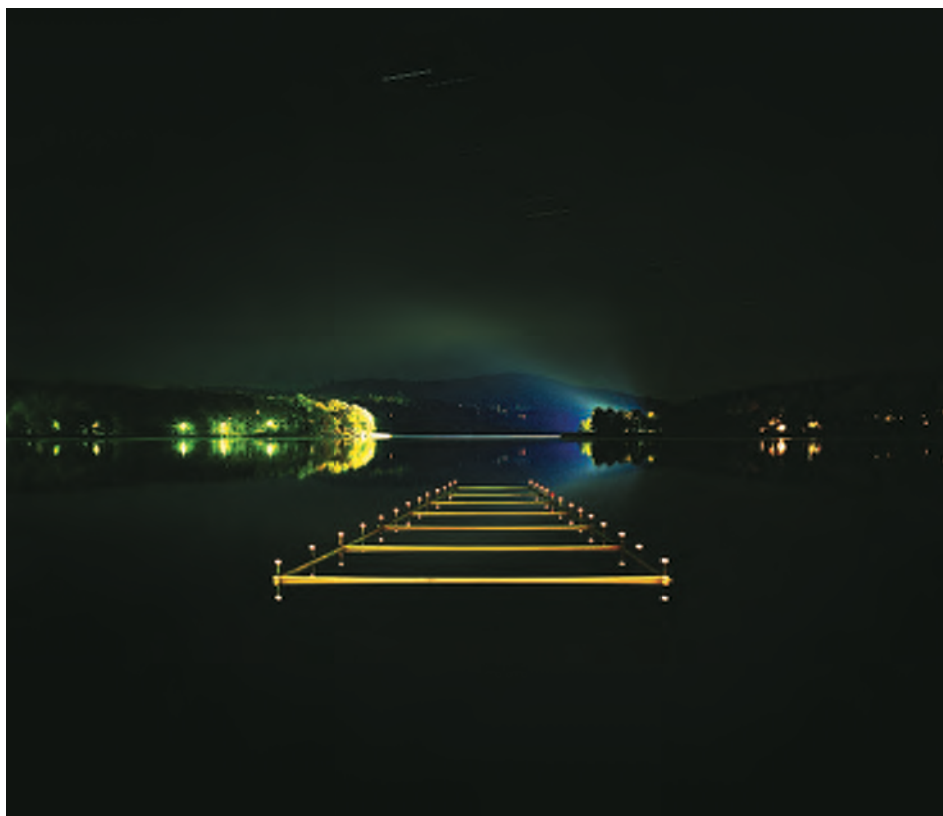
Alingsås beskrivs ha haft innebär att projektet har fått växa i sin egen takt, något som underlättar styrningen av det. En respondent från kommunens näringslivsorganisation menar att det snarare är konstigt att kommuner över lag inte satsar mer på olika projekt eftersom kommuner är organisationer med ekonomiska muskler som har utrymme för olika satsningar. En av de ledande tjänstemännen anser att problemet utgörs av att det är få kommunpolitiker som har den vidsynta blicken och kanske kan kommunerna i många fall göra mer än vad de gör. Det handlar om att våga chansa.

Hur gjorde Alingsås?

Respondenterna beskriver att Alingsås är en unik kommun inom Göteborgs-regionen, dels för att kommunen är en stad med en egen kultur och en egen identitet. *”Vi är ingen sovstad”* som en av respondenterna uttryckte det. Vidare beskrivs Alingsås inte vara som Lerum, med sin höga utpendling, eller som Partille, som är mer integrerat med Göteborg. Det som är unikt med Alingsås beskrivs vara att Alingsås är en *”riktigt stad”*. Detta har formulerats i den vision som utarbetats och som flera av respondenterna återkommer till under intervjuerna. Visionen lyder kortfattat; *”Vi är den trivsamma trästaden med en levande landsbygd med småstadens fördelar och storstadens möjligheter”* och är sedan utvecklad på nämndnivå. Visionen beskrivs av respondenterna som talande för det läge kommunen har i regionen. En av de ledande tjänstemännen uttryckte det på följande vis:

”Känslan av ett socialt skyddsnät som man har i en mindre stad finns men samtidigt är vi väldigt beroende av Göteborg och med det näringsliv som finns där.”

Fokus för den vision som antogs 1999 var tillväxt och utveckling och bland annat innebar den en målsättning om att kommunen skulle växa till 40 000 invånare år 2010. Detta mål nåddes inte då kommunen för tillfället är runt 37 000. En tillväxt har emellertid skett, år 1999 var antalet invånare 34 000, vilket ger en befolkningstillväxt på cirka 3 000 personer. Den önskvärda tillväxten på 6 000 personer menade respondenterna hade varit hanterbart servicemässigt men visade sig vara i överkant. En av tjänstemännen menade att kommunledningen från början var medvetna om att bli 40 000 invånare år 2010 skulle vara en omöjlighet, men syftet var snarare att skapa dialog och diskussion om vilken befolkningstillväxt som var möjlig och önskvärd. Alingsås har tidigare haft en naturlig negativ befolkningsutveckling men ett positivt inflyttningsnetto, vilket har gjort att kommunen har vuxit trots det negativa befolkningsnettot inom kommunen. Nu beskrivs trenden ha vänt och det föds mer barn i Alingsås än tidigare.



Ljussättning av sjön Gerdskan 2002. Bild: Alingsås kommun/Patrik Gunnar Helin.

Flera av respondenterna nämner att kommunen var tidigt ute med att använda sig av visionsstyrning. Bakgrunden till införandet var den problematiska ekonomiska situation som förelåg och att kommunledningen därför var tvungen att komma på något nytt. Hur idén angående visionen uppstod är inte helt klart, eftersom olika respondenter ger olika utsagor. En berättelse gör gällande att en ledande politiker fick idén en juldag när han tog sin morgondusch. En annan berättelse handlar om att kommunledningen tillsammans fick idén när de diskuterade hur de kunde förändra styrningen av kommunen. Andra kommuner uppges ha varit intresserade av Alingsås visionsarbete och många studiebesök har gjorts till kommunen då politikerna fått berätta om hur de arbetar. Respondenterna poängterar att visionen inte är någon slogan, utan att den ”står för något” där grunden är att erbjuda en god service. Det beskrivs att visionen inledningsvis ifrågasattes just eftersom den uppfattades som en ”modefluga”. Något som respondenterna menar att de har motbevisat genom att visionen som gällde till och med 2010 har genomsytrat alla verksamheter.

Även tillväxtmål uppges kommunen ha varit tidiga med och att andra kommuner sedan har följt efter, trots att kommunledningen inledningsvis fick kritik för målen. Kommunledningen stod på sig av den enkla anledningen att inget är enklare än att följa upp än invånarantal, som till och med går att följa upp varje månad. Förändringen i befolkningen över tid uppges vara det bästa måttet på ”hur det står till” i en kommun. Exempelvis anges mått över hur många som föds i kommunen vara ett mått på framtidstron tillsammans med framgångsmåttet över hur många som flyttar till kommunen. För att kunna bli 40 000 invånarna år 2010 antogs vad som benämns ”fyra ben” och som anger kommunens framtida inriktning; arbete, boende, lärande och kommunikation. Fyra klassiska begrepp inom samhällsplanering och som politikerna enades om över partigränserna. Hur kommunen skulle arbeta med dessa begrepp var man däremot inte överens om, där började det politiska spelet.

Politikerna beskrivs över lag som positiva till visionen även då kommunen har bytt politisk majoritet under tioårsperioden. En av tjänstemännen påpekar att i valtider är det inte visionen som diskuteras utan de vanliga val- och ”plånboksfrågorna”. Att det är på detta viset menar ett par respondenter är synd och efterfrågar att politikerna är mer strategiska och visionära, att de ”lyfter blicken”. Processen är sådan att politikerna beställer material av tjänstemännen, med det är sedan politikerna som fattar beslut. Chefen för kommunens näringslivsorganisation beskriver att även om företagarna är positiva till förekomsten av visionen vilket är synligt då företag i mätningar har uppgett att de valt Alingsås bland annat på grund av visionen. Anledningen är att förekomsten av visionen tyder på att Alingsås är en kommun som *”har bestämt sig och då vet företagen spelreglerna”*. Även den nya visionen, till år 2019, är väl synlig i kommunen och bland annat är dess logotyp tryckt på handbollspelarnas shorts i Alingsås HK, något som inneburit att den syns en del i tv-sammanhang under det senaste året.

Visionsmiljonen

Unikt för Alingsås beskrivs vara att politikerna varje år öronmärker en miljon kronor till ”visionssatsningar”. Denna miljon kan sedan fritt användas till olika projekt och satsningar utan att det har fattats politiska beslut om det. De kommunala tjänstemännen beslutar om vilka projekt som behöver ”smörjas”. Detta har enligt en av tjänstemännen inneburit att *”vi snabbt, enkelt och obyråkratiskt har kunnat gå in i projekt, utan att det behövs politiska beslut”*. Traditionellt sett har ofta satsningarna skett tillsammans med andra parter, där finansieringen också har delats. Lights in Alingsås uppges vara det bästa exemplet på ett sådant projekt, som en av de ledande tjänstemännen menar inte hade blivit av om inte dessa pengar funnits tillgängliga. En annan tjänsteman

menar att Alingsås nya etikett skulle kunna vara ”experimentstaden”, eftersom de är öppna för att testa nya saker. Ytterligare en av respondenterna beskriver denna egenskap men menar att allt som Alingsås tagit sig för inte har slagit väl ut, men att kulturen av att våga satsa gör att misslyckanden är accepterade och då vågar kommunen satsa igen. Diskussion uppstår ofta i samband med att pengar satsas på sådant som inte har med den traditionella verksamheten att göra men samtidigt menar en av politikerna att det snarare handlar om detaljer än om satsningars vara eller icke vara.

Alingsås vision och information om vad visionsmiljonen går till sprids genom den lokala pressen samt genom att kommunen varje år ger ut ett informationsblad till alla kommuninvånare. En av politikerna beskriver att det finns en svårighet i att sprida information till de som inte är intresserade och att det givetvis även finns de som aldrig har hört talas om visionen och satsningar i dess namn. Av denna anledning är det av största vikt att kunna peka ut goda exempel och för att kunna göra det är visionsmiljonen eller ”smörjmiljonen” som den också kallas, viktig.

Den nya visionen

Den första visionen, antagen år 1999 sträckte sig fram till år 2010 och därför har en ny tid för intervjuerna nyligen tagits fram. Arbetet med den nya visionen startade våren 2008 eftersom det inte gick att vänta till dess att den gamla hade ”gått ut” innan en ny formulerades. Det gällde att matcha in den nya visionen med den gamla som samtidigt fasas ut. Den nya horisonten blev först år 2020, något som kom att ändras då någon ifrågasatte att det skulle vara just en tioårsperiod. Visionsåret fastställdes istället till 2019, eftersom Alingsås stad då firar 400 år. Den nya visionen innebär att Alingsås förutom att vara den trivsamma trästaden, även ska vara den ”*moderna mötesplatsen med småstadens fördelar och storstadens möjligheter*”. I samband med detta satsar kommunen på hållbarhet och livskvalitet. Det nya befolkningsmålet är, som nämnts tidigare, satt till 42 000 invånare år 2019. I visionen finns också Lights in Alingsås med som en viktig faktor i kommunens utveckling, vilket säkrar projektet inför framtiden.

Kommunledningen beskriver hur det gick till när den nya visionen togs fram under ett par dagar då politiker och tjänstemän diskuterad sig fram till den nya formuleringen. Sammantaget beskrivs den nya visionen som mjukare med större fokus på sociala mål och istället för de fyra övergripande områdena finns nu tre nya framtagna; boende, lärande, och arbete. För att komma överens om formuleringarna har politikerna arbetat över partigränserna, ett arbete som respondenterna menar fortskred utan större diskussioner. Vad som huvudsakligen skiljer partierna åt är inte inriktningen på verksamheten utan hur

den ska genomföras. En av de ledande politikerna använder äldreomsorgen som exempel:

”Vi är överens om att vi ska ha äldreomsorg, men hur den ska se ut är vi inte överens om.”

På samma sätt är politikerna överens om att Alingsås ska vara den moderna mötesplatsen, men hur kommunen ska bli det överlämnas till politiska diskussioner.

Kommunen och Lights in Alingsås

Lights in Alingsås beskrivs som välförankrat inom vision 2010 och målet var att kommunen ska vara Europas ledande ljusdesignstad. Men det finns konkurrenter om denna position och kommunen är inte ensam om att ha ljusutställningar, bland annat har Göteborg och Malmö haft ljusprojekt men där Göteborg framförallt har fokuserat på ljus i jultider. Den främsta konkurrenten om att vara den ledande ljusstaden är emellertid Lyon i Frankrike som över en helg har ljusinstallationer. Till Lyon kommer 500 000 besökare varje år vilket innebär att än så länge är Lyon större än Alingsås. Även i Birmingham har ett ljusprojekt inletts och representanter från Alingsås är ditbjudna för att berätta om Lights in Alingsås, ett tecken på hur välkänt Lights in Alingsås är inom urban ljusdesign. Det påpekas emellertid att Alingsås är en mycket mindre stad än vad Lyon och Birmingham är, varför det egentligen inte går att jämföra dem.

Förutom att projektet är stort inom ljusdesignsbranschen är det även av kommunalt värde menar respondenterna. Ungefär 75 000 personer är ute och rör sig i Alingsås under ljusmånaden och ser installationerna, med eller utan guide. Rekordet var en lördagskväll år 2007 då över 5 000 personer var ute och gick ”ljusslingan”. Dessutom tas många studiebesök emot varje år från andra kommuner och från företag som anordnar konferenser i samband med ljusmånaden. I nuläget är Lights in Alingsås kommunens största turistattraktion och ”marknadsaktivitet”. Att slå dessa 75 000 besökare tror respondenterna blir svårt, och är en av anledningarna till att det är dags att utveckla projektet inför framtiden. Vid den uppföljande intervjun i Alingsås beskrivs dock att besöksantalet under 2009 uppgick till hela 80 000.

Ett tecken på Lights in Alingsås framgång är att kommunen förra året mottog Lighting Award, som delades ut för första gången av PLDA vid en högtidlig prisceremoni i London. Priset är betydelsefullt då det visar att Alingsås är ett världsnamn inom ljusdesign, något som förstärker kommunens självförtroende. Eventet i London var välbesökt och uppmärksammades i den lokala pressen. Att vinna priser uppges vara bra för självförtroendet hos kom-

munen och dess invånare. När kommunen mottog beskedet att de vunnit bjöds det på tårta, på torget i centrala Alingsås, vilket beskrivs skapa sammanhållning i kommunen. Alingsås blev under perioden för intervjuerna nominerade till ytterligare ett pris, Stora Turismpriset men blev här tvåa i regionen.

Allt är emellertid inte positivt, i en utvärdering som gjordes av Göteborgs-Posten på tidningens webbplats²⁷, frågades vad människor tyckte om årets Lights in Alingsås (2008). Endast fem procent angav att arrangemanget var ”helt fantastiskt”, 26 procent uppgav ”hyfsat bra”, hela 42 ”inget vidare” och 27 procent menade att det var ”riktigt dåligt”. Förklaringen som ges till de mediokra siffrorna är att det var ungefär fem procent av besökarna som gick de guidade turerna, vilket en av tjänstemännen betonar gör mycket för upplevelsen. Men även om en relativt liten andel går guidade turer utgör de en stor intäktspost för kommunen. Totalt ger turerna ungefär 400 000 till 500 000 kronor i intäkter varje år. En utveckling av 2009 års Lights in Alingsås var att det förutom de guidade turerna även fanns guidning via bandspelare och öronsnäckor. Inställningen är att även om de guidade turerna har varit bra och inbringat pengar så är det dags att gå vidare och utveckla dem. Att Göteborgs-Postens utvärdering visade sig vara sämre än förväntat och sämre än tidigare år, menar en av de drivande i projektet, egentligen bara var bra för nu *”kan vi ju göra något åt det”*. Inställningen är att det är läge att utveckla och förändra, vilket ju är positivt; *”det tvingar oss att bli bättre, en otrolig utmaning”*.

Organisationer runt Alingsås

En förutsättning för att Lights in Alingsås har kunnat utvecklas till dagens nivå är att det har funnits en bra organisation för det. Flera av respondenterna nämner under intervjuerna näringslivssamarbetet som bedrivs genom en ideell organisation vid namn Alingsås Futurum som en viktig aktör i att genomdriva projekt och satsningar. I Futurum har de kommunala företagen majoritet i styrelsen, kommunen har fem representanter, två är tjänstemän och tre politiker, varav två utgörs av kommunalråden. Denna grupp träffas två gånger i månaden och diskuterar Alingsås utveckling. Kommunen stödjer finansiellt organisationen med tre miljoner årligen som organisationen är fri att använda inom ramen för sitt uppdrag. Kommunen köper i sin tur tjänster av Futurum, en lösning som innebär ett nära samarbete mellan kommun och näringsliv. Futurum är ingen ny organisation utan har funnits i cirka 15 år. Sparbanken Alingsås VD är ordföranden och Sparbanken beskrivs också som en viktig del i kommunens utveckling, både som sponsor och som partner i bland annat

²⁷ Internetreferens 6.

Lights in Alingsås. Sparbankens VD och tillika Futurums ordförande beskriver sitt engagemang i Lights in Alingsås, men även andra lokala satsningar, som ett sätt att vara med och stärka varumärket Alingsås. Det gäller att våga tro på de idéer som kommer upp, även om det är svårt att i förväg veta vad som kommer bli framgångsrikt. En av de drivande tjänstemännen bakom Lights in Alingsås beskriver utvecklingen:

”Ibland är det de idéer som man absolut inte trodde på som visade sig vara de bästa. Och ingen trodde att Lights in Alingsås skulle bli så stort, det var bara kul att ljussätta staden.”

Respondenterna pekar på svårigheterna att mäta näringsutvecklingen och menar att det som finns att utgå ifrån är Svenskt Näringslivs ranking, där Alingsås har en bra placering, något som anses utgöra god reklam för kommunen²⁸. Alingsås har emellertid fallit på rankingen och det beskrivs som viktigt att noga utreda vad det beror på för att kunna komma till rätta med problemet. Näringslivsorganisationen Futurum tillskrivs över lag en stor betydelse för näringslivets utveckling i Alingsås, bland annat genom att organisationen friare kan hantera de frågor som uppstår än vad kommunen hade haft möjlighet till. Att de högsta politikerna och tjänstemännen sitter i Futurums styrelse uppges vara viktigt eftersom de kan möta företagarna på en arena utanför den kommunala. Det sker sedermera rapportering från Futurum till kommunstyrelsen och därigenom vet alla vilka beslut som fattas inom organisationen. Att samma individer sitter i Futurum som innehar ledande positioner i kommunen medför att samma frågor diskuteras vid flera tillfällen och gör att beslutsvägarna förkortas. Att Alingsås är en småstad är också det något som gör att beslutsvägarna förkortas eftersom samma individer finns med i fler olika sammanhang. Information om vad som är aktuellt i olika frågor inom olika verksamheter sprids härigenom snabbt och enkelt.

Näringslivet i Alingsås beskrivs generellt som aktivt och att det finns en vilja från företagarna att vara med och påverka vad som sker i staden, ett samarbete som respondenterna menar fungerar väl även om det finns en uppfattning om att vissa grupper i samhället skulle kunna delta i större utsträckning än idag. Företagarna i kommunen beskrivs ha förstått att de kan dra nytta av utvecklingen i kommunen men samtidigt ser de i första hand till sin egen lönsamhet. Också invånarna beskrivs som positivt inställda till Alingsås utveckling även om det ibland uppstår diskussioner angående vad som borde göras och inte.

²⁸ 2010 års ranking placerades Alingsås på 23:e plats efter att ha backat två placeringar jämfört med 2009. År 2006 låg kommunen på 13:e plats i landet.

Samarbetet mellan kommunen och de kommunala bolagen beskrivs även det kännetecknas av ett nära samarbete. Respondenterna menar att bolagen ska ha en samhällsbyggande funktion och aktivt ta del i utvecklingen av Alingsås. Samtidigt måste de kännetecknas av den affärsmässighet som ett bolag kräver. Partnerskapstanken är utbredd i kommunen och det finns en politisk förståelse för partnerskap mellan det offentliga och privata som de menar är viktig för att partnerskap ska kunna bedrivas framgångsrikt. Alingsås beskrivs ligga i framkant på detta område jämfört med andra kommuner något som ställer krav på ett fungerande näringsliv och en fungerande näringslivsorganisation.

Invändningar och Alingsåsarna

Så länge projektet endast fanns i liten skala var det ingen som funderade närmare över det men när det växte, blev stort och de stora ljusorganisationerna blev inblandade beskrivs att det uppstod visst politiskt motstånd. Anledningen var att frågan angående *”ska vi verkligen lägga pengar på sådant?”* uppstod, till att börja med gällde det cirka 750 000 kronor per år. Idag har inställningen vänt, och istället förutsätts en fortsättning av projektet.

Anledningen till att det uppstod en viss kritik anges vara av samma anledning som varför Lights in Alingsås blev aktuellt från första början; den problematiska ekonomiska situationen under den sista halvan av 1990-talet där kommunen redovisade underskott. Dessutom fanns det dem som ifrågasatte den energiförbrukning som ljussättning av staden medför. Kritiken beskrivs å andra sidan inte som speciellt problematisk att hantera. Det finns en inställning om att det var att vänta då satsningar på något som inte har med den traditionella verksamheten att göra nästintill alltid innebär ett ifrågasättande. Detta speciellt när den ekonomiska situationen är problematisk. Kommunledningen påpekar att kontrollen över finanserna hela tiden var i fokus men att politikerna i Alingsås var överens om att det inte endast gick att spara sig ur problemen utan att också våga se framåt. Ett resultat av detta var att den tidigare nämnda visionen formulerades. Kommunen beskrevs ha fastnat i en ond cirkel och politikerna var tvungna att bestämma vad som skulle göras och vad det skulle satsa på i framtiden. Detta arbete, det vill säga att vända trenden och skapa framtidstro beskrivs som framgångsrikt och en del i detta arbete sägs utgöras av Lights in Alingsås.

Lights in Alingsås är lika mycket till för de som bor i Alingsås som för externa besökare och över lag hävdar respondenterna att Lights in Alingsås uppfattas positivt bland invånarna även om frågor angående alternativa satsningar förekommer samt att frågor om den energiåtgång som projektet medför uppkommer även här. En av respondenterna beskriver att Alingsåsarna har fått ta

till sig projektet och därför är de idag positiva men att det från början inte var så. Det skrevs i den lokala pressen om hur mycket pengar projektet kostade och vad pengarna istället skulle kunna användas till. En av respondenterna pekar på behovet av att inse att det är två helt olika saker, vilket är något som kommuninvånarna inte alltid inser och att när kommuner satsar pengar uppstår alltid frågor angående alternativ användning. Inställningen i Alingsås är att; *”det gäller att våga utveckla”*. Samtidigt beskrivs det motstånd som finns och har funnits inte som speciellt påfrestande, det är att räkna med och är hanterbart.

Lights in Alingsås har emellertid kostat kommunen en del pengar även om många är med och delar, till exempel står kommunens energibolag, Alingsås Energi AB för strömmen och drar kablar som behövs. Även Sparbanken Alingsås är med och sponsrar projektet. En av respondenterna uppskattar kommunens totala kostnad för projektet till cirka 3–4 miljoner kronor per år.

Vad har Lights in Alingsås betytt för kommunen?

Det givna svaret på ovan ställda fråga är bland alla inblandade att det har haft en enorm betydelse för kommunen men att det för många tog tid att inse fördelarna med Lights in Alingsås. Idag menar flera av respondenterna att de kan se hur både de företag som redan finns i kommunen har dragit fördelar av projektet och att det finns en efterfrågan från andra företag att etableras i Alingsås, bland annat sådana företag som bedriver verksamhet inom armaturbranschen och har hittat ett forum i kommunen. Utvecklingschefen beskriver att; *”det är en näringslivsknopp som har uppstått”*. Även kaféerna i staden har hängt på och har öppet längre i samband med ljusmånaden med speciella erbjudanden under perioden. Det finns till och med de kaféer och restauranger som gör sin egen ljusdesign för att locka människor. Att använda oktober månad som ljusmånad visade sig vara ett smart drag utifrån handels synvinkel eftersom oktober normalt sett är en svag månad, efter sommarrean men innan julruschen. Butikerna har utnyttjat detta genom att ha öppet längre på kvällarna under perioden, till klockan åtta istället för till klockan sex. Men samtidigt har det inte varit helt enkelt att få näringslivet att inse potentialen utan processen beskrivs som trög, där det har behövts några år för att de lokala företagen ska våga satsa. En av tjänstemännen beskriver att vad som behövs är goda exempel, när företag och handlare i kommunen får höra att andra lyckas vågar de själv också satsa. Ett gott exempel som ges är ett kafé som uppges omsätta en tredjedel av sin årliga omsättning under ljusmånaden. Att ha öppet längre under perioden är i det fallet inget svårt val och det får även andra kaféer att våga.

Varumärket Alingsås

Varumärkestänkandet är utbrett i Alingsås och flera av respondenterna berättar att kommunen arbetar med sitt varumärke på många olika sätt, där Lights in Alingsås är en del i varumärkesbyggandet. Tidigare menar respondenterna att varumärket till stor del bestod av Jonas Alströmer och kaféer, men varken kaféer eller potatis är något som kommunledningen vill bygga varumärket kring längre. Förklaringen som ges är att ungdomar inte längre läser historia i samma utsträckning som förr och därför inte känner till Alströmer samt att kafékulturen har spridit sig i hela landet och är därmed inte längre typisk för Alingsås.

En av tjänstemännen från näringslivsorganisationen Futurum anser att det som idag förmar Alingsås och dess varumärke framförallt är Lights in Alingsås och handbollsklubben Alingsås HK som blev svenska mästare säsongen 2008/2009 och att det framförallt är det som lockar människor till kommunen. På kommunal nivå diskuteras inte varumärket i någon större utsträckning, diskussionen uppges framförallt ske i näringslivsorganisationen, vilket förklaras av att gruppen bemannas av människor från näringslivet som har större erfarenhet av varumärkesskapande. Generellt sett menar respondenterna att det är ett ökat fokus mot marknadsanpassning av kommuner genom formulerande av slogans. Alingsås hade under en period en kampanj där de hade satt upp skyltar längs E20, där det till exempel stod; *”om du hade bott här, hade du vart hemma nu”* och *”utan oss hade korv med mos bara varit korv”*, med Alströmer och potatisstaden i åsyftande. Dessa skyltar är numer nedtagna och beskrivs ha varit modernt förut men är inte det längre; *”ett tag skulle alla kommuner ha infartsskyltar”*.

Att varumärkesarbetet haft effekt anger respondenterna kan ses genom att när människor utanför Alingsås talar om kommunen är det numer Lights in Alingsås det talas, vilket har ändrats på bara några år. Tidigare talades det om kaféer och om potatis men nu är det istället ljus och handboll. Internt menar respondenterna att de inom organisationen har förstått vikten av att *”göra det trevligt i staden”*, betydelsen av att göra något extra.

Samarbete och konkurrens

Det fanns ingen speciell förebild för kommunens arbete utan respondenterna pekar återigen på den vision som antogs 1999, där kommunledningen ”satte ned foten”, som förklaring till den positiva utvecklingen. Konkurrens mellan kommuner förekommer enligt respondenterna men framförallt på handelsområdet, en konkurrens som är att betrakta som normal och gynnsam för alla parter. Om kommuner konkurrerar med varandra på andra områden råder det över lag delade meningar om, där flera av respondenterna pekar på att

det finns en konkurrens om invånare. En av respondenterna formulerade det på följande sätt:

”Kommunen ligger ju där den ligger och vi har samma serviceutbud, så det man tävlar om är ju invånarna.”

En krass anledning till att tävla om invånare är att de ger skatteintäkter, åtminstone om de nya invånarna är förvärvsarbetsande. Anledningen till att konkurrens mellan kommuner förekommer är enligt en av respondenterna rent ekonomisk då kommuner som de flesta andra organisationer styrs genom kostnader och intäkter och därav uppstår konkurrens. Andra pekar dock på omöjligheten i att räkna på vilka individer som ger kommunen nettointäkter, det beskrivs som alltför komplicerat bland annat med tanke på utjämningsystemet men även för att *”alla ska ju vara välkomna”*.

En av de ledande politikerna hävdar bestämt att det är en hårdare konkurrens idag än för några år sedan, men det finns mycket som de kommunala aktörerna inte kan påverka; hur infrastrukturen ser ut, var högskolor är placerade samt närheten till kusten. Egenskaper som beskrivs locka individer och som gör att en del kommuner växer per automatik. En tjänsteman beskriver att Alingsås genom att vara en del av Göteborgsregionen gynnas genom företagsetableringar och pendlingsmöjligheter, dock måste basverksamheterna såsom barnomsorg och skola vara av hög kvalitet och finnas i botten för att människor ska stanna.

Att vara en del av Göteborgsregionen innebär att ta del av vad som sker inom regionen som helhet, något som en företrädare för näringslivsorganisationen menar är av största vikt för utvecklingen, då det gäller att *”hålla sig framme vid rätt tillfälle där det pratas om rätt saker”*. Alingsås har två representanter i regionstyrelsen, vilket beskrivs som viktigt för att veta vad som sker i regionen och kunna vara förutseende. *”Det gäller att komplettera varandra istället för att konkurrera med varandra”* som en av de ledande politikerna uttryckte saken, något som hör samman med att kommungränserna håller på att suddas ut mer och mer. Samma respondent uttryckte att; *”Jag vill inte att Alingsås ska konkurrera, jag vill att Alingsås ska bidra”*. Det finns också en inställning om att det idag är svårare att planera för framtiden, då det sker snabba förändringar i omvärlden som kommunerna måste följa. Det finns därför ett behov av att vara mer flexibla än tidigare.

Tillväxt

Alla respondenter är övertygade om att Lights in Alingsås har betydelse för befolkningstillväxten av den enkla anledningen att människor vill flytta till en kommun det talas om, åtminstone i jämförelse med städer och kommuner

som det inte talas om. Dessutom menar respondenterna att Alingsås läge i regionen, med hjälp av snabbare kommunikationer samt IT, kommer att vara ännu mer gynnsamt i framtiden. En av de ledande politikerna nämner även utbyggnaden av E20 som är på gång och som ytterligare kommer underlätta för människor att ta sig till och från Alingsås.

Vad Lights in Alingsås ger kommunen i intäkter är det emellertid ingen som har räknat på och inställningen är att det skulle vara svårt att beräkna eftersom de intäkter som skapas genom en förbättrad besöksnäring gynnar kommunens företag, men de betalar som bekant inte kommunalskatt. Men att det har betytt mycket är respondenterna övertygade om, en av de drivande i projektet anger att; *”det kommer ju 75 000 personer hit så det är klart att det betyder intäkter”* och det är inte endast för kommunen utan för hela regionen. Inställningen är att starka företag genererar arbetstillfällen och det ger kommunen skatteintäkter.

Respondenterna är emellertid överens om att det även kostar pengar att växa och att det är viktigt att kommunen är beredd på tillväxt för att kunna hantera den. En av tjänstemännen menar att det är farligt att bara se det positiva i att växa och pekar på att det är viktigt att även noga kalkylera för de kostnader som tillväxt medför men att göra sådana kalkyler beskrivs vara mycket svårt. Det gäller dessutom att locka alla möjliga grupper för att få mångfald av kommuninvånare, det går inte att tänka invånare som endast bidragande till kommunala intäkter.

Miljö och trygghet

Syftet med Lights in Alingsås har utvecklats till att även innefatta en utveckling för att ljussättningar i stadsmiljö ska bli mer miljövänliga, något som bland annat uppstod som svar på den kritik Lights in Alingsås fick. Utvecklingen innebär att Lights in Alingsås även kan användas av andra kommuner eftersom utveckling av effektiv ljussättning gynnar samhället i stort. Dessutom sker utveckling av ljussättningar som innebär att urbana miljöer ska upplevas som tryggare. En av de ledande politikerna poängterar att genom satsningar på tryggare miljö får Alingsåsarna mer för sina skattepengar än endast en trevlig tillställning, vilket ger ett mervärde. Tanken är att genom att ljussätta en miljö effektivt går det att spara energi samtidigt som kommunen blir tryggare. Poängen är att det inte alltid är så mycket ljus som möjligt som gör att en plats upplevs som trygg, snarare tvärtom eftersom kontrasten blir större vid för starkt ljus och det blir svårt att observera vad som sker utanför det upplysta området.

En av företrädarna för näringslivsorganisationen beskriver hur intentionen är att Alingsås ska ligga i framkant när de gäller ljusfrågor och hur besökare

från andra kommuner ska få med sig det senaste och mest moderna tankarna och teknikerna efter ett studiebesök i kommunen. Då kan andra göra samma sak i hemkommunen med Alingsås som förebild och föregångare. Att representanter från andra kommuner besöker Alingsås upplevs som positivt och något som skapar motiv för fortsatt utveckling, dessutom höjs självkänslan i kommunen. Att hjälpa varandra är positivt också eftersom det är onödigt att varje kommun ska ”*upppfinna hjulet*”. I Alingsås har kommunen varit med och tagit fram en ”ljusguide” med information angående ljussättning av offentliga miljöer. Inom ramen för detta ingår att det är av betydelse att kommunens personal får utbildning i ljusfrågor och de som har varit med och tagit fram guiden har fått utbildning och genomgått kurser. Ett problem har tidigare varit att kompetenta individer med stor kunskap har slutat, vilket förstärker utbildningsbehovet av övriga. Vid den uppföljande intervjun i Alingsås är detta något som utvecklats än mer, kommunen har alltmer nischat sig mot armatursektorn, både vad gäller de företag som etablerar verksamhet i kommunen men också internt inom den kommunala organisationen genom fortlöpande utbildning.

Alingsås som handelsstad

Trots kommunens nya identitet och inriktning påpekas att det är viktigt att även bevara traditionerna. Alingsås är en gammal handelsstad, en inriktning som kommunledningen vill bevara och utveckla på grund av ökande konkurrens inom handelsområdet, bland annat pekar en av respondenterna på att Allum har tillkommit i Partille. Vad som gör att Alingsås står sig i konkurrensen uppges vara kommunens unika profil och att de länge haft en tydlig strategi att inte etablera externa köpcentrum i utkanten av kommunen utan istället utveckla centrumhandeln. Som en följd av detta har bland annat en galleria anlagts i centrala Alingsås. En tjänsteman beskriver handeln som en upplevelseindustri eftersom människor i större utsträckning än förr åker på shoppingsemestrar. Att shopping är en växande attraktion illustrerar vikten av att bevara handeln inom de centrala delarna av kommunen, eftersom om individer besöker de centrala delarna gynnar det kommunen som helhet. Att shoppa i en stadsmiljö anses dessutom vara en trevligare shoppingupplevelse och utgör en konkurrensfördel jämfört med de externa köpcentrum som finns i andra kommuner.

Vid tillfället för intervjuerna slog lågkonjunkturen mot Alingsås, såväl som mot andra kommuner i landet, något som ledande politiker och tjänstemän menar påverkar den positiva stämningen som annars präglar kommunen. De försöker att upprätthålla en god nivå utifrån de förutsättningar som finns och inte ta till drastiska åtgärder. Den nya visionen som är antagen menar en av

respondenterna kan bli den ”*samlade kraft*” som behövs för att hantera lågkonjunkturen. Samtidigt menar företrädare för turistkontoret att det kan vara svårt att leva upp till den gamla visionens succé, eftersom det inte går att ”*bjuda på samma kalas två gånger*”. Vid den uppföljande intervjun menar samma respondent att Alingsås klarat sig bra i lågkonjunkturen men att det varit tufft. Ett tydligt tecken på den minskade handeln under en period var, förutom att några butiker fick slå igen, att det fanns många tomma parkeringsplatser i centrala Alingsås vilket är sällsynt. En ledande politiker berättar också att kommunen gjorde vissa nedskärningar men tror inte att det har påverkat servicekvaliteten. Ett varningens finger höjs istället för de kommande åren, 2012 och 2013 som respondenten tror kan bli problematiska eftersom det nu gäller att återkomma till de nivåer som fanns innan konjunkturedgången. Det räcker inte längre att flyta med och överleva, nu måste utvecklingen ta fart igen och det är en utmaning.

Alingsås, ljusen och framtiden

Förhoppningen är att Lights in Alingsås ska utvecklas med hela kommunen som bas, bland annat genom att Alingsås kan bli ett centrum för armaturförsäljning i Sverige, med följd att fler företag med det som affärsidé flyttar till Alingsås. Därigenom skapas en än mer utpräglad profil och nisch för kommunen. Vid den uppföljande intervjun har ett stort steg i Lights in Alingsås utveckling tagits genom att projektet drivs av ett nybildat bolag, VIA Sweden AB. Bolaget bildades med uppgift att utveckla Lights in Alingsås och har systerföretag i andra länder, vilket ger företaget en internationell status. Anledningen till att det ansågs nödvändigt att bolagisera projektet är att Lights in Alingsås ska kunna gå med vinst i framtiden, då det ”förtjänar det”, men också för att det beskrivs ha vuxit ur den ursprungliga formen och för att kunna utvecklas ytterligare behövdes en ny organisation. Uppfattningen bland kommunledningen är att en kommun inte ska driva projekt som detta i längden utan att det finns bättre former för det. Att bolagisera Lights in Alingsås var inte heller ett beslut som det var mycket diskussion kring, det föreföll vara en naturlig utveckling.

Bostadsbyggande och en ny stadsdel

Det händer även sådant som inte direkt är kopplat till Lights in Alingsås i kommunen. För tillfället byggs mycket bostäder i Alingsås och en ny stadsdel, Stadsskogen, var vid tidpunkten för intervjuerna på väg att ta form. I skrivande stund finns möjlighet att flytta till den nya stadsdelen men arbetet pågår fortfarande. Sammanlagt planeras 1 000 bostäder i den nya stadsdelen. Det som är speciellt med det nya bostadsområdet är att det endast är ”passivhus”



Ljussättning i Hjertas Park 2009. Bild: Alingsås kommun/Robert Persson.

som byggs, hus uppförda med en speciell miljövänlig byggteknik. Anledningen till utvecklingen av passivhusen i Alingsås uppges vara en eldsjäl samt ett nära samarbete med Chalmers Tekniska Högskola. Tanken är att de miljonprogramområden som finns i kommunen ska byggas om med den nya tekniken tillsammans med offentliga anläggningar som idrottshallar, skolor och dagis. Om detta slår väl ut tror kommunledningen att tekniken kommer spridas till andra kommuner, vilket kan innebära en energibesparing på upp emot 60 procent jämfört med hus som byggts på traditionellt vis. Intresset beskrivs som enormt där andra kommuner har varit och gjort studiebesök och det berättas om när kungen och drottningen hälsade på i Alingsås av denna anledning.

Organisationen runt bostadsområdet utgörs av ett partnerskap där parter har bjudits in för att samarbeta och hitta lämpliga lösningar. Sammanlagt har kommunen satsat 30 miljoner kronor på en gata, en skola och en förskola medan övriga parter har stått för de resterande delarna. Arbetet med den nya stadsdelen inleddes med att kommunen satte upp kriterier för utformningen av den nya stadsdelen, för att sedan vända sig till företag och fråga om de ville vara med och forma stadsdelen. Det hela resulterade i att det skrevs avtal mel-

lan elva parter, där kommunen utgör en. Fördelen med att använda sig av partnerskap, menar en av respondenterna, är att det finns ett intresse och ansvar hos alla parter för att utfallet blir bra. Utifrån kommunens kriterier har arbetet fortgått och företagen som i vanliga fall är konkurrenter har tillsammans prissatt och bestämt fördelningsnycklar. Det hela beskrivs fungera väl, vilket förklaras av att om företag får vara med från början är de mer intresserade än annars att skapa så effektiva lösningar som möjligt. En annan förklaring är att kommunen finansierar de kommunala anläggningarna, vilket skapar tyngd i projektet. Miljö beskrivs vara en växande sektor och av den anledningen beskrivs passivhusen vara framtidens boende.

Vad gäller bostadsmarknaden uttryckte en del av respondenterna oro för lågkonjunkturen vid tiden för intervjuerna, något som kan innebära att efterfrågan mattas. En av tjänstemännen resonerar i och för sig om att det är just i dessa tider det är dags att bygga och utveckla eftersom det då är billigt att bygga. En sämre konjunktur kan innebära att fler har möjlighet att investera i bostad i Alingsås, då det tidigare har varit dyrt med fastigheter i kommunen, vilket några av respondenterna beskriver som ett problem. Att bygga olika former av bostäder är ett sätt att komma runt detta och därigenom minska riskerna för segregation. Vid den uppföljande intervjun menar respondenterna att läget har vänt och att Alingsås klarat sig bra igenom den besvärliga konjunkturedgången, även vad gäller bostadsetableringar och efterfråga.

Utvecklingen av Lights in Alingsås – och kommunen

Avslutningsvis vänds blickarna mot Lights in Alingsås igen där en utveckling är på gång inom det nystartade bolaget VIA Sweden AB. Inställningen är att ett koncept kan finnas under ett antal år men behöver sedan utvecklas för att inte tappa mark. Dessutom har stora delar av staden nu blivit ljusstatt och det krävs förnyelse för att människor inte ska tappa intresse. Turistchefen berättar:

”Trots att man säger att man inte ska förändra ett vinnande koncept är det nog dags att gå vidare.”

Vad som absolut inte får hända, menar en av tjänstemännen, är att det blir någon slags jippo, stadskalas eller oktoberfest över det hela. Det uppges vara viktigt att projektet behåller den kulturella nivån det har då en annan utveckling kan medföra en förlorad image. Hur Lights in Alingsås ska utvecklas presenteras med en sammanfattning i ”fyra E”; *education, event, exhibition och experience*. Det sista ett innebär att se över vad som sker under resten av året och ta till vara det som kommunen kan lära sig av projektet. Något som fastställts är att projektet inte ska pågå längre än fyra veckor eftersom det finns en oro för att intresse ska gå förlorat om det pågår längre. Permanenta instal-

lationer anges vara kostsamma men det finns ljusdesign på flera platser i staden som uppges vara inspirerade av Lights in Alingsås och som förtydligar stadens inriktning mot ljus. För utveckling av Lights in Alingsås har kommunen avsatt 500 000 kronor per år.

Rent praktiskt innebär den planerade och, i skrivande stund påbörjade, utvecklingen bland annat ett Lighting museum, där olika utställningar ska kunna ta plats under året. Anläggningen av ett lighting-museum tillsammans med ett "Lighting congress hall" innebär en möjlighet för konstnärer och andra inom urban lighting-området att experimentera för att utveckla nya lösningar, vilket ligger inom ramen för Alingsås vision om att vara experimentstaden. Dessutom kan här anordnas olika event och workshops. Men det nya museet har medfört debatt då det samtidigt innebär att det befintliga museet läggs ned. Som protest mot utvecklingen har det bildats en grupp som kallar sig för "Museets vänner". Deras invändning är att det som har funnits i Alingsås i tio år inte kan vara viktigare än stadens 400-åriga historia, en invändning som gruppens företrädare skrivit debattartiklar om i den lokala pressen²⁹. En av respondenterna menar att det är tråkigt att det ofta är Lights in Alingsås som får vara slagpåse och utnyttjas av andra parter för att äska pengar, vilket leder till en snedvriden debatt. Debattkvällar har genomförts med gruppen för att lyssna på deras farhågor och önskemål. En ledande politiker anser emellertid att gruppens argument inte håller; anledningen till att museet läggs ned är att de har för få besökare, det har inte endast med kommunens nya profil att göra.

Ytterligare något som planeras är ett "Lightning Academy" och här förs diskussioner mellan kommunen, PLDA och Chalmers Tekniska Högskola om samarbete och om möjligheterna att placera högskoleutbildningar i Alingsås med inriktning mot Lightning Design. Inledningsvis diskuteras en kurs på 7,5 högskolepoäng som sedan skulle kunna utvecklas. För att få mer spets på Lights in Alingsås krävs att individer är välutbildade och därför tillskrivs utbildningen stor betydelse i vidareutvecklingen av både Lights in Alingsås och kommunen. Att det ska finnas något för barnen diskuteras också, till exempel en "Lightning Children Corner". Kommunen kommer i nyetableringarnas fall att stå för marken men lämna över själva investeringen till annan part där önskemålet är att Alingsåsföretag ska vara med och driva projekten. Visionen gällande Lights in Alingsås är att; *"göra Alingsås till Europas huvudstad vad gäller ljus"*. I samband med att Lights in Alingsås övergår till bolagsform är detta ett viktigt steg i att leva upp till visionen eftersom PLDA är en av parterna i det nybildade bolaget och därför permanent finns på plats i Alingsås.

²⁹ Internetreferens 6.

Lights in Alingsås drivs för första gången i bolagsform hösten 2010 och vad skillnaden är samt hur det kommer att gå återstår, i skrivande stund, därför att se.

För turistnäringen som helhet krävs även att andra delar utvecklas. Det har under en längre period efterfrågats fler övernattningsalternativ, vid tillfället för intervjuerna fanns endast två hotell som snabbt blev fullbelagda vid evenemang. För tre eller fyra år sedan, när behovet av fler hotell klagjordes, möttes detta av ett motstånd från de befintliga hotellen som inte ville ha en ökad konkurrens. Idag menar respondenterna att det finns en förståelse för behovet av fler övernattningsmöjligheter. Vid den uppföljande intervjun berättas att stadshotellet är mitt uppe i en period då de bygger ut, något som alltså efterfrågats under en period och där kommunen fått som de ville. Det beskrivs som centralt att de som besöker Alingsås också ska kunna övernatta i kommunen och inte hänvisas till någonstans utanför kommunens gränser.

På tio år sikt hoppas kommunledningen att Alingsås verkligen är experimentstaden men samtidigt en kommun där invånarna och företagare känner sig säkra på beslut som fattas. Det som är lagstiftat som kommunala angelägenheter ska ”bara finnas” men det ska även finnas något utöver det. Alingsås ska vara en mötesplats, som visionen föreskriver. Alingsås och Göteborgsregionen som helhet beskrivs gå en positiv framtid till mötes och kommun och region tror respondenterna kan dra mer fördel av varandra framöver. Lights in Alingsås tros finnas kvar men det kommer att vara förändrat men på vilket sätt låter respondenterna vara osagt. En tjänsteman som varit med under hela processen beskriver det så här:

”Som slutsats kan man säga att det har blivit mycket mer än vad vi trodde, och en lärdom är att det kan vara smalt för att verkligen skapa den där speciella touchen och särprägel på en kommun. Det är som en teaterpjäs, de smala får oftast mest beröm, bara det är klass på det.”

Kapitel 6

Varför identitetsprojekt? För-att och på-grund-av

I detta kapitel analyseras de tre empiriska fallstudierna med utgångspunkt i frågan varför projekten startades och etablerades. Kapitlet behandlar motiv som identifierades bakom projekten. För att skapa ordning används en klassisk indelning i två olika slags motiv till handling baserat på sociologen Alfred Schutz (1967/1972)³⁰. Schutz indelning innebär att motiven bakom en handling antingen kan vara för-att (in-order-to) eller på-grund-av (because). För-att-motiven är framtidsinriktade och bygger på en önskan om en framtida utgång och en föreställning om hur något kommer bli i framtiden. Motiven hör samman med förväntningar angående vad handlingen leder till genom att de bygger på tidigare skapad mening om vad handlingen bör medföra. Weick (1979) refererar Schutz och hans koncept ”future perfect³¹ thinking” som innebär att ett framtida tillstånd beskrivs som om det redan har inträffat. Sådana beskrivningar gör att individer kan visualisera framtiden och är därför ett strategiskt viktigt redskap. Future perfect thinking har använts av flertalet olika forskare men det var Weick (1979; 1995) som introducerade begreppet inom organisationslitteraturen. Andra har sedan följt efter och använt begreppet, bland annat visar Pitsis med flera (2003) hur future perfect thinking användes som strategi i arrangemanget kring de Olympiska spelen i Sydney år 2000.

Den andra varianten är på-grund-av-motiv och bygger istället på något som inträffat tidigare, en omständighet som kräver en viss efterföljande handling. Med Schutz (1967/1972) egna ord; *”the genuine because-motive explains the project in terms of the actor’s past experiences”* (sidan 91). Uppdelningen kan förefalla självklar men är inte helt given på grund av vad Schutz (1967/1972) benämner pseudo-på-grund-av-motiv som är efterhandskonstruktioner angående de motiv som ligger bakom där något kan beskrivas som ett på-grund-av-motiv men egentligen inte är det. Vilket motiv som ligger bakom en handling kan därför vara svårt att avgöra då de går in i varandra

³⁰ Meyer (2008) gör samma uppdelning i ”New sociology of knowledge: Historical legacy and contribution to current debates in institutional research” i ”Handbook of Institutional Theory”.

³¹ Perfect i betydelsen dåtid.

och är parallella. Indelningen ska därför här ses som ett försök att kategorisera motiven i visionära motiv om ett framtida idealtillstånd samt mer rationella motiv om att projekten löste ett uppstått problem, en uppdelning som tidigt urskilde sig i empiriinsamlingen. Weick (1979) är inspirerad av Schutz när han menar att meningsskapande sker retrospektivt och att det är först efter att en handling är vidtagen som den kan förstås. Schutz (1956) beskriver det på följande sätt; *”we are conscious always of what we have done, never of doing it”* (sidan 136 refererad i Weick 1979 sidan 194). Detta medför att motiven bakom satsningarna kan förstås först i efterhand, vilken stärker intervjuer som lämplig metod för att fånga motiven även om det också finns en risk att motiven har förändrats över tid. Att projekten härstammar från olika tidpunkter är ur den synvinkeln en fördel, eftersom tidsaspekten då fångas.

Studien visar att en förändring i form av ett identitetsprojekt bygger på en vilja om att uppnå något och att en förändring har skett som motiverar projektet. De motiv som beskrivs bygger på respondenternas berättelser, vad de säger har legat bakom, varför några motiv kan vara mer eller mindre retoriska och legitimerande. Detta är något som diskuteras med hjälp av teori och tidigare studier. Analysen inleds med att beskriva ”för-att-motiven” för att sedan övergå till ”på-grund-av-motiven”. Till motiven hör underkategorier, sådant som diskuterades i samband med motivet och som därför är viktiga att analysera även om dessa ibland kan förefalla vara ett annat motiv. Sammanfattningsvis återfanns sex förklaringar till att kommuner genomför identitetsprojekt där tre av dem är ”för-att-motiv” och tre är ”på-grund-av-motiv”.

Motiv 1: För att skapa identitet

Att ett motiv bakom projekten var att skapa identitet var en utgångspunkt då projekten definierats som identitetsprojekt. Kommunledningarna motiverar helt enkelt satsningar med att de ska skapa identitet eller image³², något som Syssner (2008) menar tillskrivs en allt större politisk betydelse. Exakt vad som avses är emellertid inte klarlagt och den betydelse som läggs i begreppet varierar. I Alingsås och Partille diskuterades projekten i termer av identitet, vilket respondenterna i Tanum inte gjorde på samma sätt. Indirekt fanns dock ett syfte att förändra identiteten även i Tanum då det handlade om att förändra kommunens karaktär. Identitet förefaller vara ett modernt ord som rymmer olika aspekter av kommunal utveckling och utgör en retorik kring satsning-

³² Image och identitetsbegreppen ligger nära varandra i betydelse och används ofta parallellt. Teoretiskt görs ibland en uppdelning där identitet avser hur något är (kärnan) och image hur något uppfattas (ytan) (se Hatch och Schultz 1997; Gioia med flera 2000 och Albert 1998 för en beskrivning samt Dutton och Dukerich 1991 för relationen mellan de två.) Kornberger (2010) menar dock att inget kan existera utanför språket och således inte heller identitet.

arna. Identitetsbegreppet är således ett sätt att skapa mening genom språket och identitet är därför socialt konstruerat. Användningen av identitetsbegreppet på detta sätt är influerat av Kornberger (2010) som menar att identitet konstrueras genom språket eftersom inget kan existera utanför språket och således inte heller identitet. Innebörden är att genom att tala om något ger vi det identitet.

Teoretiskt har det dock under en längre period förekommit diskussion angående hur identitetsbegreppet ska användas och förstås. Inom organisationsfältet anses Albert och Whetten (1985) vara förgrundsgestalter då de definierade organisationsidentitet som vad som är centralt, distinkt och bestående³³ inom en organisation. Definitionen har kritiserats då det föreligger svårigheter att fastställa vad identitet är i praktiken då definitionen är så pass bred att det mesta kan inrymmas. Bland annat har det varit tvistats om organisationsidentitet är föränderlig eller stabil inom organisationen, där invändningen är att identitet kan uppfattas som stabil då den egentligen har förändrats i enlighet med kontexten (Gioia med flera 2000). En annan invändning är att det är svårt att avgöra vad som är centralt inom en organisation då det inte samtidigt kan vara ytligt samt att vad som uppfattas som centralt kan variera mellan organisationsmedlemmar (Corley med flera 2006; Alvesson och Empson 2008). Definitionen ger också upphov till frågan om det alls är möjligt med identitetsförändring om identitet är bestående inom organisationen (Von Platen 2006). Enligt Kornbergers (2010) synsätt är identitetsförändring möjligt eftersom identitet konstrueras genom språket och därför också kan omkonstrueras. Identitet är enligt den tolkningen inget som kan finnas stabilt och oföränderligt inom en organisation. Gioia med fleras (2000) tolkning av identitetsbegreppet förefaller överensstämma med det resonemanget då de menar att identitet är rörligt och lättföränderligt.

David A Whetten (2006) har senare omformulerat sin och Stuart Alberts inledande definition och argumenterar för att identitet är det som gör en organisation unik och som är bestående. Betydelsen av identitetsbegreppet som det förstås bland respondenterna i kommunerna förefaller ligga nära denna definition. Det handlar om att synas genom att ha något unikt där betydelsen pekar både inåt och utåt. Kommunledningen vill skapa något som syns för att locka människor till kommunen men projekten är också till för dem som redan bor där och arbetar inom den kommunala organisationen, vilket anses ge upphov till en sammanhållen, enhetlig organisation. Att identiteten ska vara bestående och vikten av att skapa något varaktigt var återkommande i intervjuerna. Bland annat var det tydligt i samband med att det ofta talades

³³ Från engelskans; central, distinctive och enduring.

om framtiden och vad kommunerna skulle bli, men samtidigt var inställningen att identitet var föränderlig bland annat eftersom projekten ansågs leda till en identitetsförändring. Det ska påpekas att identitetsbegreppet används metaforiskt och är inte ett sätt att ge organisationer mänskliga attribut. Förståelsen för en organisation anses öka vid liknelsen om identitet och i sin enklaste form innefattar begreppet vad en organisation är, dess egenskaper (Strannegård och Friberg 2001).

Identitetsprojekten är ett led i skapandet av identitet och identitet förekommer som motiv i betydelsen att bli något annat, en förstad, en turistkommun och en ljusstad. Alingsås är den kommun där denna retorik är mest framträdande, det förefaller vara en medveten satsning på identitet. Samtidigt är det som görs inte en lika stor förändring som i de andra två kommunerna då det inte handlar om byggnader eller markexploatering. Alingsås går från potatisens stad till ljusets stad, men fysiskt händer inte speciellt mycket. Detta upplevs emellertid som ett problem. Inställningen i kommunen är att om det inte händer något fysiskt kan projektet pågå några år men sedan bör det permanentas för att inte rinna ut i sanden. Därför finns det planer i Alingsås på att permanenta Lights in Alingsås genom byggnader och verksamhet året runt. Identitet skapas genom språket men för att befästa det som skapats förefaller identitetsprojekten genom byggnader och evenemang ha en betydande roll.

Identitet och alternitet – att sticka ut och skapa gränser

Respondenterna förefaller alltså med identitetsbegreppet avse att kommunen ska synas utåt och vara enhetlig, sammanhållen inåt. Båda dessa aspekter anses projekten vara i kraft till att skapa. Men att synas och sticka ut medför att något hamnar i skuggan, att något inte syns. Att skapa identitet innebär således att också fastställa vad kommunen inte är då identitet inte kan existera förutom i relation till något annat (Hernes med flera 2006). Även denna aspekt gick att identifiera i kommunerna då respondenterna inte bara uppgav vad kommunen är och skulle bli utan även vad den inte är och inte ska bli. Kornberger (2010) benämner förhållandet att identitet är relativt och urskiljs i förhållande till något annat för ”The identity paradox”; *”in order to become meaningful, identity relies on its other”* (sidan 68). Även Czarniawska (2008) pekar på identitetsbegreppets relativa betydelse. I kommunerna var denna paradox tydlig genom att paralleller drogs till grannkommunerna med innebörden att det var viktigt att skilja sig från dem. Skapandet av identitet är således ett sätt att skapa gränser mot andra. Motsatsen till identitet utgörs av begreppet alternitet som avser vad något inte är och begreppen utgör därför två sidor av samma mynt. Enligt Benko (1997) är; *”to think in terms of alterity is*

also to think in terms of identity” (sidan 25). Projekten syftar således inte endast till att skapa identitet utan även till att skapa alternitet.

Skapandet av identitet och alternitet medför ett skapande av gränser, att en kommun skiljer sig från andra kommuner. Arkitekturforskaren Christian Norberg-Schultz (1994) menar att en stads gränser är viktiga i skapandet av identitet. Förr utgjorde en stads stadsmurar en enkel uppdelning i ett innanför och ett utanför staden. Idag är gränserna mer flytande, vilket skapar vad Norberg-Schultz (1994) benämner platsförlust och behov av att skapa gränser på andra sätt. Warnaby (2009) benämner samma sak för ”place fuzziness” och ställer frågan angående var en stad börjar och tar slut. Dåtidens stadsmurar symboliserade på ett tydligt sätt detta innanförskap och utanförskap medan det idag förekommer andra sätt att skapa gränser, där byggnader är ett exempel (Czarniawska 2002; 2008). Att tänka i termer av ”vi-och-dom” där ”dom-andra” är annorlunda innebär att en positiv identitet skapas inom den egna gruppen (Syssner 2008). I berättandet om hur det egna kommunen skiljer sig från andra är detta delvis vad respondenterna gör. Kommunens formella, geografiska, gränser förefaller inte alltid räcka till för att skapa sammanhållning och identitet, vilket bland annat förklaras av att invånarna inte främst ser sig som boende i kommunen utan i det lokala bostadsområdet eller i regionen. Det är därför viktigt att skapa något som håller samman kommunen, att den kommunala nivån inte glöms av.

Ett problem med de geografiska, formella kommungränserna beskrivs av flera respondenter vara att de tidigare kommungränserna fortfarande finns kvar mentalt bland invånarna. Detta faktum gör det problematiskt att skapa ett helhetsperspektiv för kommunen. Desto närmare kommunsammanslagningen år 1971 projekten etableras desto tydligare är dess inverkan. De boende i Grebbestad, där Tanumstrand etablerades, ansåg att andra kommundelar borde ta ansvar och en helhets känsla för kommunen saknades. Även i Partille finns en tydlig uppdelning i olika kommundelar och placeringen av Allum i mitten av kommunen, över motorvägen syftade till att hålla ihop kommunen samt att stärka helhets känslan. Alingsås är ett undantag, här nämns inte kommunsammanslagningen och de tidigare kommungränserna utan det talas endast om kommunen som en helhet. En förklaring härtill är att Lights in Alingsås inte på samma sätt inverkar på de boende genom exploatering men också på grund av att Alingsås tydligare än de två andra har en naturlig centralort.

Rädslan för tomma platser och vikten av att synas

Skapandet av gränser innebär att det finns något bortom platsen, något som hamnar utanför. Exempel på det är icke-platser eller tomma platser, det vill

säga platser som passeras utan att någon stannar upp och reflekterar, som flygplatser, motorvägar och hotellrum. Dessa platser tar upp allt mer yta; *”never before in the history of the world have non-places occupied so much space”* (Benko 1997 sidan 24). Förekomsten av tomma platser är inte nödvändigtvis negativt då en plats kan vara alltför mycket åt andra hållet, vilket kan vara jobbigt för de boende på platsen. Motsatsen till de tomma platserna är samhällen där alla känner alla och det finns starka normer för vad som är accepterat och inte. Tomma platser kännetecknas av att historien inte är viktig här och det finns en tendens att just de platserna utsmyckas för att inte förbli tomma platser. Problemet med de tomma platserna är att ingen tar ansvar för dem (Benko 1997).

Att det fanns en rädsla för att utgöra en tom plats kan illustreras med citatet; *”Kommunen behöver placeras på kartan”*, ett citat som uttalades av flera olika respondenter, om än med viss variation. Inställningen belyser vikten av att synas, att inte utgöra en tom plats som passeras utan att människor reflekterar, en plats utan identitet. Utvecklingen mot en ökad strävan efter att synas känns igen även i andra svenska kommuner (Niedomysl 2004; 2007; Syssner 2010). En förklaring är att det förefaller finnas en inställning om att identitet är en egenskap som en organisation kan ha eller sakna (Czarniawska 2008). Identitetsprojekten är ett sätt att förändra bilden av kommunen som icke-existerande, kommunen placeras på kartan mer än rent geografiskt, den syns. I Partille var detta tydligt, då kommunen tidigare saknade landmärken, riskerade att smälta samman med Göteborg och endast utgöra *”sju minuters motorväg”*. Partille åktes igenom utan att de passerande reflekterade över att de var i Partille kommun. Ett motiv bakom satsningen på Allum var att ändra på det och Partille skulle gå från förort till förstad. Att Allum byggdes med en överbyggnad över motorvägen har därför en viktig symbolisk funktion, ingen som åker motorväg förbi Partille kan undvika att se Allum. Etableringen av Allum beskrevs innebära en övergång från något som ingen brydde sig om eller tog ansvar för, till en plats där människor kan samlas och tycka om.

Att förändra identitet

Motivet att skapa identitet är framåtriktat och visionärt, där en ideal bild av hur kommunens identitet ska vara framöver skapas i enlighet med vad Schutz (1967/1972) benämner *”future perfect sense”*, en föreställning om ett framtida tillstånd som om det redan har inträffat. För att en förändring ska till måste dock det som existerar förändras, ett faktum som illustrerar att även om motivet företrädesvis är ett för-att-motiv finns aspekter inom det som snarare är på-grund-av. Ett motiv till att förändra kommunens identitet är således att bli av med den existerande. Detta är tydligt i kommunerna genom att de

tidigare identiteterna används som motiv bakom projekten då de inte längre anses hålla måttet.

I Partille ville kommunledningen gå från förort till förstad genom satsningen på Allum som får Partille att bli mer stadsmässig. Det finns tydliga visioner angående hur Partille ska utvecklas inför framtiden. Förändringen i Partille är något paradoxal, å ena sidan vill kommunledningen i Partille inte för tydligt kopplas samman med Göteborg men å andra sidan vill de bli mer stadslika. Det går att diskutera hur mycket Partille, som grannkommun till Göteborg, kan styra över denna utveckling. De vill bevara det som finns, samtidigt som de vill bli något nytt. Kanske handlar det om att erbjuda något för alla, både de som bor i kommunen för att det är nära till Göteborg och de som vill bo på "landet". I Alingsås var identiteten som "potatisstad" något som kommunledningen hade tröttnat på och ville förändra då "potatisidentiteten" ansågs tråkig och omodern. Istället skulle kommunen sticka ut genom att satsa på något smalt och "högekulturellt". I Tanum gick kommunen från fiske- och jordbruk till att bli turistkommun, en utveckling som startat redan tidigare eftersom fisket inte längre var lika lönsamt. Ändå är förändringen som mest problematisk i Tanum då invånarna inte ville förlika sig med övergången eftersom den inte överensstämde med deras syn på kommunen. Då mening skapas på basis av tidigare erfarenheter är det möjligt att föreställa sig svårigheten för invånarna i Tanum att förstå satsningen då det gick emot deras förväntningar och inställning angående vad kommunen var.

Svårigheten med att förändra en kommuns identitet är förknippat med att en kommun också utgör en geografisk plats med en historia. Till exempel beskriver Pipan (2001) den italienska huvudstaden Roms, inte helt enkla, arbete med att förena den romerska traditionen med en mer modern framtoning. Individer förknippar händelser och känslor med platser, vilket gör den svår-föränderlig och om förändringen går för snabbt kan det vara smärtsamt för de boende på platsen (Ek och Hultman 2007). Även om människor inte har någon naturlig koppling till platsen har Massey (1994) visat att de tar till sig dess historiska arv. Hennes studie visade att då människor flyttar till en plats tar de till sig platsens historia och känner sig som en del av arvet även om de inte personligen har upplevt det eller har koppling dit genom tidigare generationer. En invändning mot slutsatsen är att det faktum att de flyttar till platsen tyder på att de trots allt känner en anknytning dit. Svårigheten att driva igenom Tanumstrand kan förklaras genom den historiska aspekten, detsamma gäller den långa tid det tog att etablera tanken om ett köpcentrum i Partille. Förändring förefaller vara ett motiv i sig, att bli något annat är positivt men retoriken är att en förändring beror på att något som inte längre är tilltalande

måste förändras. Problemet med det existerande betonas för att förändringen ska accepteras. Trots det är förändring mödosamt.

Motiv 2: För att skapa symboler

Som en följd av att kommunerna ska synas och ”sticka ut” etableras identitetsprojekten med motivet att projekten ska utgöra symboler för kommunerna och vad de representerar. Symbolbegreppet kommer ursprungligen från grekiskan och är en blandning av begreppen ”tecken” och ”sätta samman”³⁴ (Salzer 1994). I den betydelsen är det inte svårt att se både det materiella utstickande men även att mening skapas genom att symbolen placeras i ett sammanhang. Alvesson och Björkman (1992) skiljer mellan tre olika symboler; verbala, materiella och handlingar. Verbala symboler utgörs av slogans, berättelser och uttryck och materiella symboler av statyer, arkitektur samt design. Symboliska handlingar kan vara möten och beteenden med symbolisk innebörd. Identitetsprojekten har i den uppdelningen symbolisk betydelse materiellt när de finns på plats, motivet är att de ska symbolisera kommunen och få den att synas. I samband med etableringen genomförs också handlingar av symbolisk karaktär bland annat genom de informationsmöten som hölls i kommunerna för att alla skulle känna sig delaktiga. Som vi kommer se längre fram finns det många berättelser om projekten som gör att de även utgör verbala symboler. Projekten fungerar symboliskt på olika sätt i olika skeden i processen. Enligt Weick (1995) är symboler ett effektivt sätt att styra en organisation eftersom handlingar vidtages på grund av symboler, de vilsna soldaterna med den felaktiga kartan är en bra illustration. Kommunledningarna förefaller dela den ståndpunkten då de menar att projekten ska leda till en mer sammanhållen kommun med en tydlig identitet, där vad kommunen står för och vilka handlingar som är förenligt med det tydliggörs.

Att identitetsprojekten har symbolisk betydelse ter sig naturligt men vad de symboliserar är inte lika tydligt. Ett rimligt antagande, eftersom projekten finns inom den offentliga sektorn och kommer till genom politiska processer, är att anta att de förmedlar politiska idéer (Corvellec 2001). Falkheimer och Thelander (2007) är inne på samma linje, att nutida satsningar utgör symboler för platsen genom att tydliggöra de idéer och föreställningar som finns. De politiska idéerna i de tre kommunerna är emellertid svåra att identifiera. Snarare förefaller politiska motiv mer vara ett sätt att argumentera för projekten än ett genuint motiv. Argumenten i Tanum handlade om att Tanumstrand skulle vara till för dem med smala plånböcker, i Partille om en förbättrad service och miljö samt i Alingsås om en tryggare urban miljö. Motiven utgör

³⁴ ”Sign” och ”putting together”.

visserligen politiska idéer men förefaller delvis ha uppstått som svar på kritik samt som nödvändiga argument för att driva beslutsprocessen framåt. De politiska motiven är dessutom vaga och svåra att i efterhand värdera, då symbolvärdet inte är tydligt genom att endast observera projekten. Andra projekt där de politiska motiven inte är helt klara är Turning Torso som symboliserar det nya Malmö och Globen i Stockholm som symboliserar globalisering³⁵ (Dannestam 2009; Pred 1995). Ett internationellt exempel gör gällande att utformningen av staden Dubai i Förenade Arabemiraten symboliserar kapitalism och materiella tillgångar då bebyggelsen symboliserar värden av modern karaktär (Junemo 2007). Projekten symboliserar således svårvärderade begrepp, vilket i efterhand ger möjlighet att skapa mening på olika sätt. Vi återkommer hit.

Symboler av förändring och unikheter

Om det inte företrädesvis är politiska idéer som ska symboliseras, måste det vara något annat. Vad som är entydigt i kommunerna är att projekten framförallt förmedlar två saker; en övergång, från något gammalt till något nytt samt att kommunen är unik. Respondenterna betonar att de gör något nytt och att vad de gjorde var unikt, det har aldrig gjorts tidigare. En kommun karaktäriseras av att den utgör en stabil institution men trots det, eller kanske just därför, finns en stark vilja bland kommunledningarna att skilja sig från mängden. Det problematiska i sammanhanget är att veta vad som gör kommunen unik och liknande satsningar görs på olika platser med samma motiv – att vara unika. Denna paradox är en vanlig invändning mot satsningar av det här slaget, att det som satsningarna syftar till, att symbolisera det unika inte lyckas då liknande satsningar görs på flertalet platser (se till exempel Aronsson 2007). Aspekten med att vara unik tydliggör symbolernas koppling till identitetsskapande, eftersom det som är unikt anses skapa identitet (Whetten 2006).

I Partille symboliserar Allum Partilles övergång från förort till förstad. Allum förmedlar att Partille är en kommun som ”kan själv”, där de boende i kommunen inte ska behöva åka till Göteborg för att inhämta något de behöver. I Alingsås förmedlar Lights in Alingsås att kommunen vågar chansa och experimentera. Det var därför viktigt i Alingsås att inte satsa på en festival eller annat ”dussinevenemang” utan något med spets som symboliserar en högkulturell status. I Tanum är det oklart i vilken mån de symboliska värdena på förhand spelade in som motiv. Vad som däremot stod klart var att Tanumstrand kom att symbolisera kommunens övergång från traditionell fiske- och jordbrukskommun till turistkommun.

³⁵ Detta genom att globen är just en glob, sfärformad (Pred 1995).

Unikhet innebär således att göra något nytt, vilket betonas av respondenterna i de tre kommunerna. Det går att diskutera hur unikt ett köpcentrum, en turistanläggning och ett kulturprojekt är men det var tydligt att det unika kunde utgöras av mindre delar inom projektet. I Alingsås nämner respondenterna kommunens visionsdokument som något unikt och som en viktig förklaring till Lights in Alingsås framgång. Allum var det första köpcentrumet i de östra delarna av Göteborg, och det var viktigt att vara först då risken annars fanns att någon annan kommun skulle hinna före. Överbyggnaden över motorvägen poängteras som unikt med byggnationen av Allum. Tanum var bland de första kommunerna att genomföra en satsning på en turistanläggning i Västsverige, vilket i efterhand beskrivs som förutseende. Att andra kommuner tar efter och etablerar liknande projekt förefaller inte respondenterna ha några invändningar mot, om de är först får andra följa efter. Detta tydliggörs genom att kommunerna samarbetar och tar emot studiebesök där de berättar om kommunens verksamhet.

Symboler av framgång – en fasad?

Anledningen till att det är viktigt att vara först och göra något unikt förefaller vara att det symboliserar framgång då en framgångsrik kommun har utrymme att satsa på identitetsprojekt både ekonomiskt och kompetensmässigt. Projektet skapar härigenom en föreställning om att all verksamhet inom kommunen är framgångsrik eftersom det annars inte skulle finnas utrymme för projektet. Genom att projektet syns utåt uppstår diskussioner angående dem vilket gör att andra satsningar kan undvika ifrågasättande. Bland annat beskrivs detta genom att Lights in Alingsås får agera ”slagpåse” i olika frågor. Projektet blir därigenom också ett sätt för kommunledningen att ”välja sina strider” men det finns här en risk för uppkomsten av särkoppling eller löskoppling där det främst handlar om att upprätthålla en fasad (Weick 1976; Meyer och Rowan 1977; Brunsson 1989). Projektet är legitimitetsskapande genom att de innebär att andra delar av kommunens verksamhet inte ifrågasätts. Denna tolkning av projektet är ett sätt att ge dem mening, att mena att det måste ha fungerat bra i kommunerna för annars hade satsningen inte kunnat bli av.

Särkoppling var emellertid inget som framkom av respondenternas berättelser. De menade istället att kommunens basverksamheter fungerade problemfritt och det därför fanns utrymme för utveckling, något som snarare tyder på att det måste finnas en bas och först när den fungerar problemfritt kan förändring komma till stånd då det annars kan saknas förståelse för satsningen. Å andra sidan vittnar berättelsen i Alingsås, där kommunen inledningsvis hade ekonomiska bekymmer, om att projektet delvis också fungerade som ett sätt att starta om och tänka nytt. Detta även om det framförallt är

angående de aspekterna som projekten möter kritik, att det borde finnas viktigare verksamheter att satsa kommunala medel på. Det handlar istället om att övertyga att det inte är fallet. Att kommuner utan ekonomiska bekymmer förändrar och utvecklar kan förklaras just av att det finns en förståelse och en acceptans för satsningar i stora projekt. Som en av respondenterna uttryckte det; när allt fungerar bra i kommunerna, vad ska vi då göra?

Motiv 3: För att skapa tillväxt

Tillväxt förknippas vanligtvis med en framgångsrik kommun och är något som lokala aktörer visar ett ökande intresse för (Ladd 1992; 1994). Det var tydligt i de tre kommunerna då de hade målsättningar angående hur många invånare kommunen ska ha ett visst framtida årtal. En politiker i Tanum gjorde sig lustig över tillväxtens ibland överdrivna betydelse och berättade att *"kommunstyrelsen befann sig i 'hallelujastämning' då kommunen hade ökat med sju personer"*. Att befolkningstillväxt betraktas som ett tecken på framgång förklaras med att det är ett enkelt mått att mäta i avsaknad av tydliga mått över kommunal framgång. En av respondenterna beskrev det som att om människor väljer kommunen måste de gjort något bra. En annan förklaring är att kommuner behöver mått som kan kvantifieras för att jämföras med andra. Företagisering och marknadisering som den offentliga sektorn har varit föremål för är ett uttryck för detta och ger upphov till mått som liknar företagens sätt mäta framgång (Czarniawska 1985; Forssell och Jansson 2000; Lapsley 2008).

För att skapa tillväxt försöker kommunerna locka nya invånare och här har projekten en viktig roll som dragningskraft. Inte genom att individer väljer att bosätta sig i en kommun för att det där finns ett köpcentrum, en turistanläggning eller en kulturaktivitet men för att de hör talas om kommunen, besöker den och märker att det händer något i kommunen. Som flera av respondenterna påpekade är det troligare att någon bosätter sig i en kommun om de vet om att den existerar. Jonsson (2010) har visat att det är en utbredd inställning att kulturella verksamheter är viktiga i skapandet av tillväxt och inställningen förefaller råda även inom turism och handel (se även Olsson 2005). Ett växande befolkningsantal är ett argument som fungerar i flera olika fall, att locka människor är alltid positivt. Respondenterna är emellertid noga med att poängtera att de inte gör skillnad på människor, alla är lika välkomna. Ett förhållningssätt som ställer krav på kommunerna att bygga bostäder i olika prisklasser för att inte öka segregationen eller missgynna vissa grupper. Respondenterna poängterar även att projekten är till också för dem som redan bor i kommunen. Genom att invånarna är nöjda och glada och berättar om kommunen för andra sprids ryktet om kommunen. Även om projekten inte

i sig är till för alla, då inte alla efterfrågar ett köpcentrum, en turistanläggning eller ett kulturprojekt poängteras att det satsas på annat och att det därigenom ska finnas något för alla. Inställningen förefaller vara att identitetsprojekten medför att satsningar inom andra områden möjliggörs och är därför indirekt bra för alla (denna åsikt delades inte av alla, vilket vi återkommer till).

Att syftet med tillväxtsatsningar verkligen är att locka alla slags människor till kommunerna har emellertid ifrågasatts. Enligt Zenker (2009) är det framförallt den kreativa klassen som stadsledningar är intresserade av, ett begrepp hämtat från Richard Florida (2005; 2008). Den kreativa klassen innefattar individer som anses ha möjlighet att skapa ekonomisk tillväxt och som besitter entreprenörsegenskaper samt är verksamma inom teknologiska yrken och företagande. Tre T:n sägs känneteckna individer inom denna klass; teknologi, talang och tolerans (som här förstås som öppenhet). Den kreativa klassen lockas huvudsakligen till städer och de lockas av andra kreativa individer, det vill säga att de dras till varandra. Törnqvist (2004) visar att det är just i stora städer som kreativitet skapas och utvecklas. Dziembowska-Kowalska och Funcks (2000) studie av den tyska staden Karlsruhe stödjer Floridas resonemang om den kreativa klassen. Stadsledningen här lät genomföra flera kultursatsningar och studien syftade till att fastställa vad satsningar medförde i form av mjuka faktorer. Slutsatsen som drogs är att kultursatsningar är betydelsefulla då de genererar ett kreativt klimat i regionen. Detta menar författarna är betydelsefullt när företag väljer placering och individer bostadsort. Det förefaller således vara viktigt att som kommun göra något som gör kommunen attraktiv, men hur?

För att bli attraktiv(are)

För att skapa tillväxt och locka den kreativa klassen måste således platsen utvecklas och förändras och identitetsprojekten kan ses i ljuset av det. Att den kreativa klassen dras till varandra innebär att ett gott rykte om en kommun sprids genom ”word of mouth”. Svårigheten ligger i att det är flera olika aspekter som individer tycker är viktigt när de väljer bostads- eller etableringsort. Andersson (1998) listar några av de som vanligen nämns; utbildningsmöjligheter, närhet till sjukvård, låg arbetslöshet, trygghet och kultur. Nyström (1994) har ytterligare några förslag; det geografiska läget, naturen, arbetsmarknadens sammansättning och det mänskliga kapitalet. Enligt Jørgensen (2004) har kommuner olika potentialer att satsa på för att bli attraktiva, en form av komparativa fördelar. Det medför att kommuner borde satsa på det som redan finns i kommunen. I de studerade kommunerna var det viktigt att göra något nytt men samtidigt ligger vad de gör nära det som kan ses som dess komparativa fördelar. Tanum satsar på turism, Partille på att bli mer

stadslik och i Alingsås utnyttjar kommunledningen att det är en liten stad som lämpar sig väl för satsningar inom stadskärnan. Vad kommunerna gör är att satsa på det de redan har men skillnaden är att de utåt argumenterar för att de gör något nytt och unikt och att de gör det medvetet. De föregår utvecklingen och är samtidigt medskapare av omvärlden.

Arnell (2006) menar emellertid att det mest centrala för en kommuns attraktionskraft är att det finns arbetstillfällen eftersom människor flyttar dit de kan få arbete. Jonsson (2010) visar också att arbetstillfällen ytterst fungerar som motiv i flera olika kommunala satsningar. I de tre kommunerna fungerar arbetstillfällen också som motiv, direkt eller indirekt. I Tanum var ett av motiven bakom etableringen av Tanumstrand att anläggningen skapade arbetstillfällen och projektet inleddes som ett arbetsmarknadsprojekt. I Partille beskrivs ett av motiven vara att få ned den relativt höga ungdomsarbetslösheten i kommunen där satsningen på ett köpcentrum skulle skapa okvalificerade arbetstillfällen som passar ungdomar. I Alingsås var inte arbetstillfällen direkt ett motiv men indirekt menade respondenterna att projekten skulle leda till arbeten genom att näringslivet blev nischat vilket då kunde locka fler företag till kommunen, som skapar arbetstillfällen.

Det är således viktigt att vara attraktiv men det föreligger en svårighet att veta vad som gör en kommun attraktiv eftersom det kan vara flera olika delar. Det finns en tilltro i kommunerna till att projekten ska medverka till att göra kommunen mer attraktiv, men inte att ett köpcentrum, en turistanläggning eller ett kulturprojekt var det enda som krävdes. Snarare beskrevs satsningarna som delar i en större utveckling där projekten ingick, vilket var tydligt genom att intervjuerna handlade om många olika saker. Flera av respondenterna påpekade att det saknas förståelse för att allt som en kommun gör hänger samman, att en satsning på ett identitetsprojekt gynnar den kommunala verksamheten och skapar möjligheter att satsa inom andra verksamheter. Exempelvis är Allum inte endast en satsning på ett köpcentrum, det är en satsning på en förstad, en mötesplats och en levande kommun. Allum passar dock in i den satsningen. Dessutom talades det om den nya roll som kommunerna har där de har ett större ansvar för utvecklingsfrågor. Att kommunerna har ett större ansvar beror i sin tur på en förändrad kontext som är ett på-grund-av-motiv. Dags att rikta blickarna hitåt.

På-grund-av-motiv

Varför är det då viktigt att skapa identitet, att utgöra symboler och att växa? De följande motiven utgörs av på-grund-av-motiv och är förklaringar bakom projekten men är också förklaringar till de motiv som sägs ligga bakom projekten. Det innebär att de utgör förklaringar till att identitetsskapande, sym-

boler och tillväxt har blivit viktigt i kommuner. Individer inom en organisation är med och skapar sin omvärld, som de sedan svarar emot, det som Weick (1995) benämner medskapande. Därför blir kommunerna påverkade av vad som sker runtomkring men de påverkar också sin omvärld, vilket förefaller ske genom en ständigt pågående växelverkan. Denna växelverkan gör att det ibland är otydligt vad som är ett svar på något i omvärlden och vad som är ett initiativ från kommunledningen. Ibland kan ett motiv vara ett sätt att försöka föregå en utveckling som ändå kommer förr eller senare men i spåren av Weick betonas här att kommunerna också själva skapar sin omvärld och är inte passiva mottagare av tryck utifrån. Att motiv bakom projekten både är för-att och på-grund-av illustrera det. Anledningarna till projekten är både självpåtagna och ett svar mot kontexten. Nedan följer en genomgång av på-grund-av-motiven.

Motiv 4: På grund av konkurrens – ”ingen kommun är en ö”³⁶

Att kommuner försöker locka fler invånare för att växa medför att det råder konkurrens dem emellan. Att kommunledningarna också är noga med att dra gränser mellan den egna kommunen och grannkommunerna genom olika jämförelser är även det ett tecken på denna konkurrens. Partille beskrivs som ett mellanting av Göteborg och Alingsås, inte endast geografiskt utan med avseende på kommunens egenskaper. Alingsås beskrivs som en stad på egna meriter och inte en sovstad som Lerum. Att kommuner överhuvudtaget engagerar sig i kommersiella anläggningar tyder på konkurrens, om inte annat konkurrerar etableringarna på en marknad. Flera av respondenterna ville emellertid inte medge att det förekommer konkurrens utan ansåg att det endast rörde sig om samarbete mellan kommuner. Att kommuner konkurrerar är inte heller en motsägelse till att de samarbetar, snarare kanske konkurrensen skapar behov av att också samarbeta. Det är viktigt att hjälpa varandra samtidigt som det är viktigt att vara unik i jämförelse med andra. Det hela kan förefalla paradoxalt – att ta hjälp av andra för att bli unik, men är en rimlig iakttagelse. Som diskuterats tidigare är identitet relativt och den egna organisationen urskiljs genom att poängtera vad kommunen inte är (Kornberger 2010). Czarniawska (1999) formulerar det som att för att kunna konkurrera måste det som konkurrerar vara jämförbart men för att kunna vinna i konkurrensen måste det skilja sig från mängden. Sevón (1996) benämner detta för ”narcissparadoxen”, vilket innebär att man å ena sidan strävar efter att vara unik men å andra sidan strävar efter att vara så lik övriga som möjligt. Att vara unik är således inte alltid det rätta receptet för framgång, snarare att vara till-

³⁶ Citat från en av expertintervjuerna.

räckligt unik för att kunna definiera den egna organisationen i relation till andra men samtidigt vara annorlunda. Samarbeten som försiggår inom kommunsektorn är ett tecken på detta. För att kunna samarbeta måste organisationerna vara likartade, ha liknande förutsättningar och möta liknande utmaningar. Men inom organisationerna görs detta på olika sätt, ett identitetsprojekt kan då utgöra en sådan unik strategi.

Utvecklingen med en ökande konkurrens har identifierats på andra platser och beskrivs ibland i termer av att kommuner tävlar med varandra, där de framförallt tävlar om invånare och om företagsetableringar (se till exempel Dannestam 2009). Ett tecken på denna tävlan är de olika rankingar av städer och kommuner som förekommer (Gold och Ward 1994; Kornberger 2010). Flera av respondenterna beskriver dessa rankingar som viktiga även om de samtidigt ifrågasätter formen som sådan. Det vanligaste exemplet som ges är Svenskt Näringslivs ranking över kommunernas näringslivsklimat. En bra placering här uppges vara viktig samtidigt som flertalet respondenter uttrycker att det finns brister i rankingen³⁷. Om kommunens position försämrats framkom att det var viktigt att utreda varför och komma till rätta med det. En annan form av tävlande förekom i Partille där Steen och Ström hade ett mål om att Allum skulle bli landets bästa köpcentrum. Det finns flertalet sådana tävlingar och det viktigaste var att vinna en tävling, vilken spelade ingen roll. En vinst beskrivs som viktig eftersom det skapar självförtroenden hos de anställda på Allum och i kommunen, det fyller således ett internt syfte men också ett externt genom att vinnare av tävlingar annonseras utåt på olika sätt som gör att kommunen och Allum syns.

Att konkurrera och tävla förefaller vara något som ökat. Detta kan i Sverige förklaras genom att det under 1980–1990-talet uppstod nya tankar om hur regioner och kommuner ska utvecklas som bygger på att varje region ska bära sig själv och därför uppmuntras att konkurrera (Syssner 2010). En vidare förklaring till den ökade konkurrensen sägs vara globaliseringen som innebär att vad som sker både lokalt och globalt har fått förnyat fokus (Ek och Hultman 2007). Globalisering i sig är inget nytt påfund men takten har ökat på senare tid (Johnston med flera 1995) och enligt Aronsson (2007) medför det en homogenisering som skapar förändringslust, något som innebär att platser utvecklas i kombination av lokala och globala tryck. Globaliseringen synliggör kopplingen mellan olika platser, där en plats inte är ensam, utan omringad av andra platser som står i relation till varandra genom utbyte av människor och kapital (Urry 2003; Möller 2007). Att konkurrera innebär därför ett behov

³⁷ I 2010 års ranking ligger Alingsås på 23 plats men har tappat 2 placeringar sedan 2009, Partille ligger på 40:e plats och har avancerat 19 placeringar. Tanum ligger på 175:e plats och har avancerat 20 placeringar (Svenskt näringslivs ranking över företagsklimat 2010).

av att synas och att kommunerna påverkas av andra, därav är ingen kommun en ö.

En bild säger mer än 1 000 ord – om att marknadsföra plats

Ett annat uttryck för en ökad konkurrens är att platser marknadsförs allt mer (Niedomysl 2004; Syssner 2010). De tre fallkommunerna genomförde inte aktivt någon marknadsföring men talade om identitetsprojekten som ett sätt att sprida bilder av kommunen där en positiv bild förmedlas utåt och projektet beskrevs därför som en form av marknadsföring. Platsmarknadsföring definieras som:

”The conscious use of publicity and marketing to communicate selective images of specific geographical localities or areas to a target audience.”
(Gold och Ward 1994 sidan 2)

Nyckelordet är *selective*, det vill säga att de bilder av platsen som förmedlas är på förhand utvalda men de är inte de enda bilderna som förekommer. De utvalda bilderna förmedlas till mottagarna som består av näringsliv, turister, besökare och potentiella invånare (Ek och Hultman 2007). Enligt Syssner (2010) riktar sig platsmarknadsföringen åt två håll samtidigt, både utåt och inåt. När det gäller invånare handlar marknadsföringen om att skapa enhetlighet och stolthet för orten, en tolkning som ligger nära den definition som respondenterna gjorde angående skapandet av identitet. Identitetsbegreppet tolkas och används också nära varumärkesbegreppet, där identitet konstrueras på samma sätt som ett traditionellt varumärke. Varumärken utgör då ett verktyg för att styra identiteten genom språket. Kornberger (2010) argumenterar för att; *”brands are identity-in-action, performed through language”* (sidan 64). Det föreligger således en likhet mellan hur begreppet identitet används inom organisationsforskning och inom marknadsföring (Kornberger 2010).

Fenomenet att sprida bilder av en plats genom marknadsföring är på intet sätt ny (Millington och Young 1997; Kornberger 2010). Syssner (2010) menar emellertid att det sker på nya sätt där den största skillnaden är omfattningen, det vill säga att mängden marknadsföringsmaterial är större än tidigare. Andra skillnader är att marknadsföringen kopplas till flera olika politikområden samt att graden av professionalisering har ökat där arbetet med marknadsföring sker inom specialenheter i kommunen eller av anlidade konsulter (se även Heldt Cessel 2008). De tre skillnaderna går att urskilja i kommunerna och det förefaller med tiden ha skett ett ökat arbete med hur kommunen ska uppfattas om en jämförelse görs mellan Tanum å ena sidan och de andra två å andra. Men att marknadsföringen inte endast ska ske genom att sprida informationsblad uppger flera av respondenterna, av den

anledningen att en kommun är mycket på en och samma gång och risken därför är att bilden blir alltför ensidig. Att expertkunskaper inom olika områden, bland annat när det gäller skapandet av visioner och marknadsföring, inhämtas förklaras av att kommunen saknar kompetens på området. I kommunerna finns numer turistorganisationer och näringslivsorganisationer med individer som är experter på dessa frågor. Undantaget är Partille där respondenterna noga påpekade att kommunen inte blandade in konsulter i arbetet med varumärke och vision eftersom de ville att arbetet skulle ske underifrån.

Även om intressenter på förhand går att identifiera är det svårt att urskilja mottagarna till platsmarknadsföringen eftersom det finns flera som samtidigt kontrollerar varumärket (Dobers och Hallin 2009; Hospers 2010). Det föreligger även en otydlighet angående hur en bild kommer att mottagas eftersom det är svårt att styra över hur en plats uppfattas (Czarniawska 2002). Enligt marknadsföringsforskaren Magnus Söderlund (2003) ska bilden skapa en positiv emotion hos den enskilde individen men där problemet är att *"tänk om det uppstår andra emotioner än de som marknadsföraren tänkt sig?"* (sidan 21). Anledning till att de tre kommunerna inte aktivt marknadsförs uppges bero på de samarbeten som bedrivs med andra kommuner inom regionen. Gold och Wards (1994) definition ovan är öppen på den punkten att det handlar om *publicity* vilket inte måste innebära traditionell marknadsföring. Även byggnader och evenemang är sätt att sprida bilder av kommunen, ett sätt att välja vilken information som ska nå ut. Att ett varumärke byggs upp underifrån med utgångspunkt i en befintlig byggnad är inte ovanligt, till exempel är detta fallet gällande Eiffeltornet i Paris och Turning Torso i Malmö (Dobers och Hallin 2009). Det finns inte heller något som hindrar att projekten i sig marknadsförs, vilket indirekt innebär en marknadsföring av kommunen. Den debatt och det medieutrymme som projekten får kan också ses som en form av marknadsföring, detta även om debatten delvis är kritisk. I Tanum menade några av respondenterna att all den debatt som projektet skapade var bra under devisen att all reklam är bra reklam och det fanns inte någon i Västsverige som kunnat missa att Tanumstrand etablerades.

En invändning mot platsmarknadsföring är att samma saker lyfts fram trots att syftet är att peka på det som är unikt, Erickson och Robertson (1997) benämner det att; *"(...) everywhere, anywhere is becoming the same"* (sidan 35). Om detta dras till sin spets resulterar det i att städer byggs om för att överensstämma med marknadsföringen istället för att marknadsföra det som finns. I förlängningen innebär det att platser inte bara marknadsförs likadant utan ser likadana ut (Holocomb 1994). En annan invändning är svårigheten att utvärdera om marknadsföringen varit lyckad eller inte (Niedomysl 2004). Att det är problematiskt att utvärdera effekter av marknadsföring är naturligt om

det ställs mot den osäkerhet som inledningsvis finns angående vad som ska marknadsföras och vad syftet är.

Motiv 5: På grund av ansvar

Inledningsvis nämndes att kommunerna idag möter andra krav än tidigare vilket har medfört att verksamheten har förändrats. Jonsson (2010) har beskrivit den utveckling där kommunerna har gått från att ha varit statens förlängda arm till att ha blivit organisationer där ledningen funderar kring vad som ska känneteckna den egna kommunen. Kommuner har ett ansvar för basverksamheten men är vid sidan av det fria att ta sig an andra uppgifter, något som har medfört att kommuner nu har fler uppgifter än tidigare (Sundin 2006). Kommunernas ansvar ökade i samband med införandet av den nya kommunallagen 1992 då staten slutade att bestämma över hur kommunerna skulle organiseras eller styras (Jonsson 2006). Detta trodde beslutsfattarna skulle medföra att kommunerna blev mer differentierade men istället visade det sig att kommuner alltmer liknar varandra (Pierre 1992). Det ökade ansvaret har istället inneburit att förväntningar på vad en kommun bör göra har förändrats, vilket sprids genom att de tar efter varandra och eftersöker goda lösningar. Utvecklingen förklaras ibland genom NPM-diskursen där samarbeten mellan offentliga organisationer har ökat samt mellan offentliga och privata organisationer (Lapsley 2008).

Eftersom det handlar om politiska organisationer stämmer inte alltid idéer och förväntningar angående vad en kommun bör göra överens. Respondenterna beskriver kommuner å ena sidan som organisationer med ”ekonomiska muskler”, där det är oklart vem som ska ta initiativ till större satsningar om inte kommunerna gör det. Å andra sidan beskrivs kommunerna som organisationer där det är svårt att spendera pengar hursomhelst då pengaanvändning medför kritik och debatt. Det förefaller finnas en paradox mellan kommunen som serviceorganisation och kommunen som en organisation för samhällsutveckling. Åsikter går isär på individnivå angående vad pengar ska användas till. Att satsa på kommunens utveckling menade flertalet av respondenterna från Partille och Alingsås att de hade en skyldighet gentemot Göteborgsregionen att göra. Om utveckling ska ske i regionen och i landet som helhet bygger det på att varje enskild kommun tar ansvar. I Tanum, som inte är medlem i Göteborgsregionen, diskuterades inte detta ansvar på samma vis men även respondenterna här menade att utveckling i grannkommuner är bra för att spå på den totala utvecklingen och sätta press på andra. Ansvaret handlade inte heller endast om att ta ansvar för en region utan om ett ansvar för samhällsutveckling som sådan. Det går att diskutera hur mycket detta ansvar är en politisk konstruktion angående sådant som för tiden var viktigt att förhålla

sig till för att skapa acceptans för projekten, men motiven är hursomhelst signaler på att kommunerna är villiga att ta ansvar för samhällsutvecklingen. De politiska argumenten kring projekten tydliggör detta, även om de kanske främst är just politiska argument. Tanumstrand var inledningsvis till för de med smala plånböcker och för de handikappade, alla skulle ha möjlighet att semestra på västkusten. I Partille motiverades Allum genom att ett köpcentrum placerat här skulle vara bra för miljön i regionen då människor inte skulle behöva åka långt för att handla, även om trafiken till och från Partille skulle öka. I Alingsås fanns inledningsvis inga sådana motiv men tidigt började projektet argumenteras genom dess utvecklande av energieffektiv urban belysning samt att bättre upplysta offentliga miljöer skapar trygghet. Argumenten är målande och beskrivande angående hur bra projekten är för framtiden, genom att kommunerna tar ansvar. Projektens framtida nytta beskrivs i termer av Schutz (1967/1972) tidigare nämnda ”future perfect thinking”³⁸ vilket innebär att något som kommer inträffa i framtiden beskrivs som om det redan har hänt och tolkas därefter. Återigen är det tydligt att motiven både beskrivs i termer av för-att och på-grund-av, trots att de företrädesvis är ett av dem. Projekten genomförs för att kommunen tar ansvar men det görs för att kommunen i framtiden blir en bättre plats.

Anpassningar snarare än nyskapande?

Att ta ansvar och göra det som förväntas innebär att följa kontextuella förändringar. Konkurrensen ökar och kommunernas uppgifter ser annorlunda ut vilket ställer krav på förändring. Argumentet att ”om inte här så någon annanstans” var återkommande i intervjuerna och tyder på att kommunledningarna följer en utveckling de inte helt kan styra över. Det finns en inställning om att det är bättre att medvetet ta steget tidigt än att i slutändan ändå bli tvungen att förändra verksamheten. De olika argumenten som diskuterats ligger i tiden, till exempel var miljöfrågan i alla tre kommunerna viktig att förhålla sig till för att skapa acceptans för projekten. Precis som inom andra områden i samhället skapas moden även inom kommunala organisationer. För tillfället förefaller det vara viktigt för en kommun att synas, det är modernt att satsa på det som gör kommunen unik. Att mode skapas kring vad en kommun bör satsa på förklarar också att idéer sprids (Czarniawska och Sevón 1996) och samtidigt skapas en förståelse och acceptans för satsningarna. Om liknande projekt görs på andra håll, varför inte här?

Ett av Weicks (1969; 1979; 1995) viktigaste bidrag är utvecklandet av det tidigare nämnda begreppet medskapande³⁹. Medskapande innebär att orga-

³⁸ Perfect i betydelsen tempus. ³⁹ Från engelskans enactment.

nisationer inte är passiva mottagare av tryck utifrån utan är med och skapar den omvärld de svarar emot. Begreppet medför att det är svårt att dra gränsen för var organisationen startar och var den slutar. I kommunerna är detta tydligt där olika referenspunkter används olika gånger, ibland är det den geografiska enheten, platsen, som avses och ibland är det den kommunala organisationen. Alla de samarbeten som kommunerna är involverade i spelar en viktig roll genom att de sprider idéer och tankar. Varifrån idéerna kommer och var det tryck som kommuner förväntas leva upp till skapas är inte entydigt. Genom att en kommun formulerar mål för sin verksamhet sätter de press på sig själva att leva upp till dem, men de sätter även press på andra kommuner. Genom att en kommun exempelvis argumenterar för hållbarhet måste andra också ta ställning i frågan. Kommunerna skapar därför kontexten de sedan måste leva upp till, de är medskapare. Czarniawska (2000) har ett belysande exempel från Warszawa där stadsledningen ansåg att en europeisk huvudstad borde ha spårvagnar och därför införde det, trots att det inte förelåg något egentligt behov. Det faktum att de införde spårvagnar driver tesen om att europeiska huvudstäder bör ha spårvagnar vidare. Den kommunala sektorn är i sin tur påverkad av den privata. I de tre kommunerna bedrevs dessutom projekten inte enbart av kommunen utan i partnerskap tillsammans med privata aktörer. Det i sig medför att det sätts upp mål och förväntningar som i första hand inte ligger inom den traditionella kommunala sfären och eftersom kommunerna ingår partnerskap är de medskapare när kontexten förändras, där nya krav ställs. Att vara medskapare innebär att ha ett val och att välja skapar förutsättningar för den egna organisationen och för andra. Vad valen får för konsekvenser är omöjligt att på förhand avgöra, det föreligger en osäkerhet angående orsak och verkan i samband med projekten. Detta kan förklaras genom att det på förhand är svårt att veta vilken handling som leder till det som organisationen strävar efter. Det handlar snarare om att göra något och sedan se vad som händer; *”we often cannot know what the appropriate action should be until we are involved in doing something, seeing what happens and making sense of it”* (Pugh and Hickson sidan 127). Sedan handlar det om att argumentera för att handlingen var den rätta, i efterhand.

På grund av osäkerhet

DiMaggio och Powell (1983) diskuterar att organisationer tar efter andra för att skapa legitimitet. Enligt författarna tar en organisation efter andra organisationer som de är beroende av eller organisationer som uppfattas som framgångsrika. Dessutom menar de att organisationer vars medlemmar har samma eller liknande utbildning eller ett liknande kontaktnät tenderar att ta efter varandra samt att organisationer som har funnits länge tenderar att likna va-

randra. Alla dessa egenskaper passar mer eller mindre in på offentliga organisationer som kommuner. Men vad beror det på att organisationer tar efter de som de är beroende av eller uppfattar som framgångsrika? Den förklaring som kan skönjas bland respondenterna är att det beror på osäkerhet, för vad händer om kommunen inte följer efter? Weick med flera (2001) argumenterar för att osäkerhet leder till handling, vilket förefaller stämma överens med händelseförloppet i de tre kommunerna. Osäkerhet i kommunerna innebar att även om läget för tillfället är bra med god tillväxt och positiv ekonomisk situation kan ingen veta vad framtiden för med sig och därför går det inte att luta sig tillbaka och vara nöjd, kommunen måste konstant utvecklas och bli bättre. Projekten är osäkerhetsreducerande åtgärder, bevis på att något händer i kommunerna även i framtiden. Detta beskrivs som ett mänskligt drag och till exempel menar North (2006) att människor drivs av att göra världen mer förutsägbar. Att kommuner förefaller ta efter andra organisationer handlar inte om att de imiterar för sakens skull, utan om att de för att nå det uppsatta ideala tillståndet anser att det är en väg att gå.

Förändring uppfattas således som positiv eftersom det finns en rädsla för att vara en kommun där det inte händer något, men förändring är samtidigt ett svårhanterligt begrepp då allt, alltid, är under ständig förändring (Weick 1995; 2001). Weick (2006) menar emellertid att det finns störningar i vardagen som gör att individer reagerar och som startar och intensifierar meningsskapande. Även om projekten är del i en ständig utveckling av kommunen utgör de störningar i vardagen som gör att de uppmärksammas. Enligt Weick är detta meningsskapande i ett nötskal; *”Order, interruption and recovery. That is sensemaking in a nutshell”* (Weick 2006 sidan 1731)⁴⁰. När projekten finns på plats skapas ett behov av att förstå dem och av den anledningen förefaller motiv ibland konstrueras först i efterhand, en diskussion som återkommer längre fram.

Även om förändring uppfattas som positivt och förändringsbenägenhet anses vara en bra egenskap hos en kommun är förändring också mödosamt och arbetsamt. Förändring är bra så länge den inte är för stor och påverkar vardagen för mycket, när ”störningarna” inte är alltför omfattande. Resonemanget om NIMBY, ”not in my backyard” illustrerar detta (Corvellec 2001). Att projekten beskrivs som stora, unika nyheter gör att de får uppmärksamhet och stöter på kritik men att det skulle föreligga ett stort motstånd mot förändringar är något som Von Platen (2006) vänder sig mot. Hon menar att det är en föreställning som lever kvar då det är enkelt att skylla på motstånd

⁴⁰Weick är här inspirerad av Dewey (1922/2002) som beskriver samma fenomen: *”Life is interruptions and recoveries”* (sidorna 178–179).

till förändringen om den inte skulle slå väl ut. Resonemanget skulle Weick (1995) benämna en självuppfyllande profetia, eftersom kommunledningen tror att invånarna kommer att vara motståndare upplevs också motståndet. Det kan i sin tur förklara att respondenterna upplevde motståndet olika. I Partille beskrivs motståndet både som att det innebar ”revolution” i kommunen och att det inte märktes av alls. Även i Tanum är motståndets inverkan något som respondenterna kommer ihåg på vitt skilda sätt. Flera minns inte alls att det förekom en motståndare i form av en aktionsgrupp.

Osäkerhet sammanblandas ibland med bristande information. Enligt Weick (1995) finns det snarare för mycket och alltför förvirrande information för individer att hantera. Detta benämns ibland för ”information overload” och kan leda till avsaknad av kontroll, stress och att förhastade beslut fattas (Sutcliffe och Weick 2008). Kommunledningen svarar mot många krav på en och samma gång och det finns flera olika synpunkter angående hur de borde göra och vad de borde göra. Att det därigenom råder viss ”information overload” är rimligt. Weick (1995) skiljer därför mellan osäkerhet och otydlighet⁴¹ och anser att otydlighet är ett bättre begrepp för vad individer i organisationer möter än osäkerhet. Otydlighet syftar på att informationen inte är för liten i omfång, men tvetydig och svårhanterlig. Hur informationen hanterades och hur projekten kom att etableras diskuteras i nästa kapitel.

Motiv 6: På grund av problem – små problem med stora lösningar

Ovan har flera olika motiv presenterats, det finns inte en anledning till att satsa på ett identitetsprojekt utan flera. Det handlar både om att uppnå ett framtida idealt tillstånd men det handlar också om att svara mot förändringar i omvärlden. Vad som är viktigt att poängtera slutligen är att projekten inte uppstår slumpmässigt, det finns ett problem som behöver lösas och ett genuint behov i botten. I Tanum saknades plats för att kunna ta emot turister, vilket utgjorde ett problem. Ett annat problem var att kommunens traditionella sysselsättningar började tappa mark. I Partille var kommunens centrum slitet och handlarna flyttade ifrån torget, det fanns ett behov av ett köpcentrum där invånarna kunde handla sällanköpsvaror eftersom det inte fanns något i de östra delarna av Göteborg. I Alingsås hade kommunen brottats med ekonomiska problem och behövde förändras inför framtiden, där kommunledningen hade tröttnat på den existerande ”potatisidentiteten”. Problem behövde lösas och lösningen var identitetsprojekten.

⁴¹ Uncertainty och evocality.

Problem och lösningar

Det fanns således i de tre kommunerna upplevda problem, att något inte var bra som det var och behövde förändras och identitetsprojekten utgjorde lösningar på dessa problem. Enligt Weick (1980) är emellertid inte problem och lösning bra begrepp för att tala om organisatoriska skeenden eftersom problem förutsätter att det finns en lösning och att något behöver lösas, vilket inte behöver vara fallet⁴². Vad som utgör ett problem är inte heller tydligt eftersom vad som är ett problem förklaras av relationen mellan kontexten och individen eller organisationen. Att problem uppstår härigenom innebär att vad som är ett problem i kommunerna är det för de inblandade men hade inte nödvändigtvis varit det i en annan kommun, det vill säga att problemen är relativa.

Det var däremot synligt i kommunerna att när en lösning identifierades togs tillfället i akt att etablera något stort. De tre satsningarna är stora satsningar, problemen hade kunnat lösas med mindre medel men varför inte passa på? Storleken på projekten var också något som skapade debatt i kommunerna. De identifierade problemen kopplas till det ideala tillståndet och därigenom löser projekten både befintliga problem och syftar till att uppnå ett framtida tillstånd, vilket motiverar projektens storlek. Hade det endast handlat om problemlösning hade det inte funnits utrymme för, eller varit nödvändigt, att satsa stort. Då hade det i Partille räckt med en upprustning av torget och ett vandrarhem i Tanum. Det är när problemen ställs mot idealtillståndet som lösningen blir storslagen.

Att projekten inte endast löser det identifierade problemet visar det faktum att de löser olika problem i olika tider, vilket också Sahlin-Andersson (1996) påvisar. Detta går främst att se i Tanum då Tanumstrand har funnits en period och det går att utläsa skiftningar i de problem som projektet löser. Från att vara till för rehabilitering, till att vara till för dem med smala plånböcker, till lyxanläggning, till anläggning för Svenssons och till att innebära att kommunen har kunnat spara värdefull kustmark från att privatiseras. I de två andra kommunerna har inte projekten funnits lika länge, varför problemen de löser inte har tagit lika många skiftningar. Att motiv uppstod i efterhand kan emellertid klarläggas, men vi återkommer till det.

Vems problem och behov?

Att det finns ett behov bakom projekten medför att det måste finnas ett behov för någon eller några. Även om ett motiv bakom projekten är att locka besö-

⁴² Weick (1995) utvecklar resonemanget om problem och menar att andra begrepp som kan beskriva samma fenomen är; issue, dilemma, paradox eller conflict. Begrepp som inte innebär samma hantering som ett problem.

kare och nya invånare är det de befintliga invånarna som anses ha behov av dem. Motiven är brett formulerade som att projekten är bra för invånarna även om de inte direkt kommer nyttja dem. I förlängningen handlar det även om att det är bra för de anställda inom den kommunala organisationen, om inte annat så för att det är roligt att vara med och skapa något nytt vilket ger deras arbete en mening. Om motivet tolkas härigenom är det en tydlig del i att skapa enhetlighet internt vilket diskuterades tidigare, att alla strävar åt samma håll. Resonemanget medför att de personer som arbetar i kommunen måste sluta sig till vad kommunen vill och är. Bjälesjö (2007) studerade musikfestivalen i Hultsfred och visar att det var centralt att de personer som drev festivalen var eldsjälar inom musikindustrin och samtidigt besatt ett entreprenörmässigt, ekonomiskt sinne. Kombinationen beskrivs som svårhanterad, då det är två egenskaper som står i konflikt med varandra men var nödvändig för att göra satsningen trovärdig. Bjälesjö's studie visar hur enhetlighet tar sig uttryck i en satsning, att det finns något gemensamt för de inblandade. Lindgren och Packendorff (2007) har också studerat Hultsfredsfestivalen men med utgångspunkt i entreprenörskap. De menar att ett syfte bakom satsningen var att skapa något för kommunens invånare för att i förlängningen få dem att stanna i kommunen, vilket förtydligar att även om satsningen är smal är den till för ett brett spektrum av individer. Devisen är att vad som är bra för kommunen är bra för dess invånare.

Ett hur blir ett varför

Motiven har här beskrivits i termer av Schutz för-att och på-grund-av. Indelningen visade sig emellertid inte helt enkel att göra eftersom motiven bakom projekten var både och. Det föreföll dessutom finnas en vilja att beskriva projekten i termer av både och, om till exempel motivet är att förändra identiteten för att bli något nytt och bättre, var det också på grund av att den befintliga var problematisk. Det finns emellertid även förklaringar till projekten som inte fanns med som motiv men som ändå kan förklara deras tillkomst, förklaringar som ligger i processen. Hur något händer kan ibland förklara att det händer. Hur identitetsprojekten gick från idé till verklighet är vad nästa kapitel handlar om.

Kapitel 7

Hur gick etableringen av identitetsprojekten till?

Nedan följer en genomgång av hur det gick till när identitetsprojekten etablerades i kommunerna. Kapitlet är uppbyggt kronologiskt, det vill säga ett försök att återskapa processen görs, där projekten gick från idé till etablering. Indelningen har inte varit helt enkel att upprätta eftersom faserna går in i varandra och delvis pågår parallellt men ska ses som en möjlig tolkning. De faser som har identifierats i fallstudierna återfinns nedan och består av följande sju steg;

1. Förberedelsefasen
2. Tillfällesfasen
3. Konkretiseringsfasen
4. Ingen-återvändofasen
5. Färdigställandefasen
6. Visionsfasen
7. Fortsättningsfasen – ”a never ending story”

Inledningsvis ska det återigen poängteras att det handlar om projekt och det förefaller finnas två olika sätt att se projekt, där det ena är en rationell syn där projekt är något som inte inträffar ofta och är avgränsat i tid och pengar. Denna traditionella syn på projekt har sedermera förändrats och projekt anses numer snarare vara vad människor gör hela tiden, där det mesta som görs i organisationer, görs i projektform (Blomberg 1998; Packendorff 2002). Att projekt är svåra att avgränsa i tid och pengar har tidigare studier visat (Sahlin-Andersson 1986; Blomberg 1998; 2003) och denna studie bekräftar det resultatet. Bland annat av den anledningen avslutas processen med fasen som benämnts ”a never ending story”. En annan svårighet är att avgöra när ett beslut egentligen fattas och Staw (1975) har visat att det snarare handlar om en process. Resonemanget överensstämmer med Weick (1995) som menar att allt är under ständig förändring varför det är otillfredsställande att tala om att något har en början och ett slut. Detta tydliggör problematiken med att dela in processen i olika faser men ska som angavs tidigare ses som ett sätt att

analysera och kategorisera händelseförloppet; processens sju identifierade faser beskrivs nedan.

Fas 1: Förberedelsefasen

I kommunerna finns en föreberedelseperiod som gör det möjligt för projekten att inledas när tillfälle ges och fasen kännetecknas av att det här är vaga och breda idéer om utveckling som diskuteras. I denna fas kan projekten befinna sig under en lång period, i Partille hade ett nytt centrum diskuterats under många år, i Tanum fanns en idébank där idéer som var mer eller mindre färdiga att sättas i verket hade samlats och i Alingsås fanns en grupp individer som funderade över vad kommunen skulle hitta på för att komma till rätta med de finansiella problemen. Att diskussioner kan pågå i många år när det gäller stora projekt har konstaterats tidigare, i fallet med Federation Square i Melbourne pågick diskussion i 80 år innan en lösning identifierades (Brennan 2010). Svårigheten att identifiera startskotten för ett projekt är därför uppenbart, ingen minns när diskussion om projekten inleddes och av dem som var med då är få, om några, kvar. Anledningen till att projekten diskuteras länge och inte har blivit av tidigare kan förklaras av att när de befinner sig i denna fas diskuteras de ur olika vinklar men beslutsfattarna har svårt att enas. Idéerna är inte heller speciellt konkreta utan det handlar om övergripande tankar om att kommunen borde förändras och utvecklas på något sätt. Denna otydlighet gör det svårt för individerna i processen att ta ställning till dem men trots projektens otydlighet fastnar de i denna fas ofta i detaljer, som kan vara problematiska att ta sig runt. Det kan till exempel handla om var en möjlig etablering skulle kunna ske, som i Partille eller vilken inriktning en satsning skulle kunna ha, som i Tanum. Motiven är visionära och breda i detta skeende men fastnar trots det i mindre frågor. Idéerna som sådana får dock projekten att drivas framåt och detaljer får en större roll längre fram.

Idéer skapar förutsättningar

De inledande idéerna fyller en viktig funktion eftersom de förbereder organisationen på förändring, att något förr eller senare ska ske. I alla tre kommunerna uttryckte respondenterna att kommunerna var redo för att utvecklas, även om inte alla var överens om varför, hur och var. Idéerna kan därför sägas fungera enligt ”future perfect thinking” (Weick 1979; Schutz 1967/1972) och när förändringen sker har den därigenom på ett sätt redan inträffat. Ett liknande resonemang för Sahlin-Andersson (1986; 1996) som pekar på att projekten uppstår genom visionära idéer samt Blomqvist och Jacobsson (2002) som benämner det drömmar om framtiden. Ett konkret exempel ger Berg (2001) som menar att Öresundsbron och Öresundsregionen inte i första

hand skapades genom formella beslut och i organiserade sammanhang, utan genom att bilden konkretiserades genom konversation, genom vad författaren kallar imaginära platser. Tankgear (2001) betonar det genom att argumentera för att vi inte kan ta på Öresundsregionen men att den finns där skapad genom förhandlingar och genom språket. Att en identitetsförändring inleds genom konversation om riktigheten i projekten ter sig naturligt eftersom identitet konstrueras och omkonstrueras genom språket (Kornberger 2010).

På grund av den osäkerhet som föreligger angående stora projekt blir de imaginära platserna, drömmarna om framtiden och visionära tankarna viktiga för att övertyga om riktigheten i en satsning. Detta förtydligar vikten av att det innan skapandet av projekten fanns en idé vilket emotsäger att projektet uppstår slumpmässigt, något som framförallt respondenterna i Alingsås är tydliga med att poängtera. En förutsättning för projekten föreföll vara att de först fanns i idéform men där idén inte behöver vara konkret, snarare en vag idé om utveckling på något sätt. Det fanns i kommunerna vilande idéer om vad kommunerna borde vara och desto längre de funnits desto mer verkliga förefaller de bli och desto enklare blir det att sätta dem i verket. När det sedan uppstår ett tillfälle för ett projekt som passar in i den skapade bilden finns förutsättningar för förändring. Förekomsten av idéer angående hur kommunen ska komma att se ut innebär därför ett skapande av förutsättningar. När något sedan inträffar som motiverar projekten är kommunen redo att sätta planen i verket. Det handlar i denna fas om att göra både organisationen och omvärlden redo för att inleda en förändring.

Berättelser motiverar projekten och förmedlar unikhet

Att identitet skapas genom språket argumenterade redan Nietzsche för och med andra ord består identitet av narrativ (Czarniawska 1997; Kornberger 2010). Eftersom inget existerar utanför språket är identitet; *"talked into existence"* (Kornberger 2010 sidan 63). Att mening skapas genom språket och i kommunikation mellan individer förtydligar betydelsen av berättelser om projekten (Weick med flera 2005; Taylor och Van Every 2000). Hernes (2008) menar att organisationer skapar sin egen verklighet genom att tala med sig själva, något som poängterar vikten av berättelser inom organisationer. Berättelserna skapar organisationens verklighet, oavsett riktigheten i berättelserna⁴³. Den otydlighet som föreligger kring projekten förstärker vikten av berättelser eftersom de skapar reda och gör att händelser upplevs som förväntade och mer styrbara än vad de är (Ericson 1998). Vad som berättas om

⁴³ Hernes (2008) gör här en koppling till Weick (1979) och hans fråga; "How can I know what I think until I see what I say?" och att organisationer därigenom talar med sig själva. Kopplingen mellan Luhmans systemteori och Weick är också tydlig i detta sammanhang.

projekten är därför av vikt för hur de ska komma att förstås eftersom berättelser har en identitetsskapande funktion (se även Gioia och Chittipeddi 1991). Berättelser om projekten förekom i hela processen men med olika syften. I denna fas var berättelserna framförallt betydelsefulla för att motivera projekten. De berättelser som förekom i kommunerna föreföll ha framförallt två syften, å ena sidan syftade de till att motivera projekten genom att de förmedlar att projekten är av vikt för kommunens utveckling och å andra sidan förmedlar de att projekten är unika. Det hör emellertid samman eftersom det är motiverat att satsa på det som är unikt och sticker ut. Att berättelser visar på unikheter visar Martin med flera (1983) som diskuterar paradoxen att berättelser samtidigt också liknar varandra. Författarna identifierar sju olika slags berättelser som är vanligen förekommande inom organisationer, vilket motsäger dess unikheter.

Att fastställa när och hur idén om projekten uppstår är svårt, olika respondenter ger olika berättelser och inte sällan ett otydligt svar om att idéerna har funnits länge, i någon form. Detta illustrerar att en förändring inte har en startpunkt, eller att den åtminstone är omöjlig att identifiera. Berättelsen om hur idén om utformningen av Globen i Stockholm föddes illustrerar att berättelserna också har ett annat syfte än att visa på hur något gick till. Enligt Blombergs (2003) berättelse föddes idén om Globens sfärformade utformning i en bastu på en golfbana. När en golfboll kom infarandes genom fönstret kom arenans projektledare på att arenan borde vara sfärformad. Att Globen skulle vara av denna form framgick emellertid redan i tävlingsprogrammet och var därför redan känt vid tidpunkten för golfbollshistorien (Blomberg 2003). Anmärkningsvärt är att Sahlin-Andersson (1989) i sin beskrivning av Globenprojektet fick höra en annan historia, där en arkitekt stack handen i fickan, fick upp en golfboll och därigenom fick idén om Globens utformning. Att berättelserna skiljer sig åt visar att vad berättelserna förmedlar är viktigare än att vad de säger verkligen har inträffat. Båda historierna om Globen symboliserar den unika idén om att arenan skulle vara sfärformad⁴⁴ men på olika sätt. Unika idéer och berättelser om projekten konstrueras således för att passa med projektets syfte och med kontexten (se Weick 2001). I de tre kommunerna förekom berättelser om det unika i projekten, vilket poängteras även om det inte alltid har med själva skapandet att göra. I till exempel Alingsås berättas angående hur idén om visionsdokumentet uppstod och i Partille om tanken om ett sammanhållet centrum genom överbyggnaden av motorvägen. Projekten i sig behöver inte vara unika men de kännetecknas alltid av unika

⁴⁴ En idé som Pred (1995) hävdar inte på något vis var ny och att det till och med i Stockholm tidigare funnits en sfärformad byggnad.

detaljer som motiverar satsningen eftersom det unika får kommunerna att sticka ut och synas.

Fas 2: Tillfällefasen

Det har i kommunerna inte varit ont om idéer för utveckling. Flertalet idéer blir emellertid inte av, det krävs ett tillfälle för ett projekt att etableras. I tillfällefasen sker något som motiverar projektet. Detta händelseförlopp kan identifieras i de tre kommunerna, där en omständighet som inte funnits tidigare uppstår. I Tanum uppstod möjligheten när Uddevallavarvet lades ned och det därför utgick medel till satsningar inom Bohuslän och det gällde att passa på. Intervjupersonerna anger att det i den idébank som beskrevs tidigare fanns olika idéer om hur Tanums kommun kunde utvecklas. En del idéer föreföll ”galna”, som den diskuterade undervattensrestaurangen. De galna idéerna fick andra att framstå som mer realistiska och Tanumstrand var en sådan idé. I Partille hade det länge diskuterats en utveckling och ombyggnad av Partille centrum utan att något hänt. Men så började det diskuteras en etablering av ett köpcentrum i de östra delarna av Göteborg samtidigt som en utredning pekade på behovet av ett köpcentrum här. Kommunledningen fick bråttom att inleda arbetet med Allum för att ingen annan skulle hinna före. I Alingsås hade det diskuterats vad som kunde utveckla kommunen och kommunledningen hade kommit överens om att det gärna fick vara inom någon smal, kulturell, nisch. En dag fick kommunen ett telefonsamtal med en förfrågan om ett antal ljusdesigner kunde få göra en utställning i kommunen under en helg. Det fanns ingen anledning att säga nej och detta kom att bli det som efterfrågats, det smala nischade projektet. Projekten får ett genombrott.

Att tillfälle ges som motiverar projekten kan ses som att en lösning identifierades vilket sätter press på kommunerna att agera. En ny omständighet uppstår och när kommunledningen skapar mening leder det till att handling vidtages. Det är viktigt att påpeka att lösningen inte hade identifierats om inte förutsättningarna för den skapats i den tidigare fasen där förändring och förnyelse eftersöktes. Konjunkturer är en förklaring till att projekten inte blir av då de planeras, rätt tillfälle måste även innefatta de som ska bygga och investera, idéerna lever i det fallet vidare tills ett annat tillfälle uppstår senare. I tillfällefasen konkretiseras projekten och utgör då det konkreta i en visionär satsning. Berg (2001) beskriver en liknande process i samband med Öresundsbron, som han menar blev något konkret i en icke-konkret satsning på en region. I tillfällefasen konkretiseras således projekten, där de unika idéerna kopplas samman med konkreta projekt. Även här är berättelser viktiga, för att konkretisera satsningarna och därigenom motivera dem.

Ett annat sätt att konkretisera projekten genom språket är användningen

av metaforer (se Ohlsson och Rombach 2006). Metaforer gör det enklare för individer att förstå händelse och är således ett sätt att skapa mening (Hernes 2008). I kommunerna förekom metaforer för att visa på betydelsen av projektet. Tanumstrand var till för dem med ”smala plånböcker”, Partille ville inte vara en ”sovstad” och Alingsås blev ”ljusets stad”. Eräsaaris (2001) studie av etableringen av ett musikcentrum i Helsingfors visar också denna tendens. Här låg metaforen ”vardagsrum” bakom investeringen som symboliserar att musikcentret är till för alla. Förekomsten av metaforer och berättelser i denna fas är ett sätt att konkretisera projektet för att skapa acceptans för dem. I följande faser är det däremot tydligt att dessa konkreta, talande, motiv förlorar i betydelse.

Individen tar tillfället i akt

När tillfälle uppstår ges den enskilda individen stor betydelse för att fånga det. Det måste finnas någon som driver projektet framåt och för upp projektet på dagordningen. Eftersom organisationer består av individer är det inte förvånande att det i slutändan är enskilda individer som får igenom eller hindrar projekt (se Sahlin-Andersson 1986). Att enskilda individer var av stor betydelse visade sig i de tre kommunerna genom att samma personer återkom i berättelserna. Dessa personer har haft viktiga roller genom att de fungerade som meningsgivare och därigenom påverkat den mening som skapas kring projektet. Lindgren och Packendorff (2007) menar att det är viktigt att det finns någon som tar på sig ledarrollen i ett projekt eftersom det i omvärlden finns en sådan förväntan. Vidare menar de att det sker en konstruktion av ledarrollen även om projektgruppen utåt agerar som ett team. Poängterbart är att det i kommunerna är individer på ledande positioner som drivit igenom projektet men det behöver inte vara individer med politiska uppdrag utan det handlar om både politiska och administrativa ledare.

I Tanum beskrivs kommunstyrelsens ordförande ha varit drivande i etableringen av Tanumstrand, något som hans smeknamn ”Mr Tanum” visar på. I Partille uppges både politiker och tjänstemän varit drivande i Allumfrågan och beskrivs ha drivits av dem tillsammans. I Alingsås ges utvecklingschefen en betydelsefull roll i etableringen av Lights in Alingsås som den som drev projektet och utvecklat det till dagens nivå. De personer som varit drivande i projektet beskrivs besitta egenskaper som är bra för att åstadkomma förändring; de är våghalsiga och risktagande, vågar stå på sig trots att motstånd uppstår och är prestigefulla. Samtidigt förs en diskussion bland några av respondenterna angående hur risktagande och våghalsiga kommunala aktörer kan vara för att det ska vara förenligt med uppdraget. På denna punkt har projektet också kritiserats, att de innebär ett risktagande med offentliga medel.

Att en enskild individ vill åstadkomma något räcker emellertid inte om personen inte lyckas få med sig övriga. Dessutom, i enlighet med den inledande fasen, måste organisationen vara mottaglig för förändring med idéer om hur organisationen ska te sig i framtiden. Den visionära bilden måste här överensstämma med det konkreta projektet och arbetet med det fortsätter i nästa fas.

Fas 3: Konkretiseringsfasen

Konkretiseringsfasen är fasen då projektet går från idé till dess att avgörande beslut fattas om etablering. Det är först i denna fas som projekten antar en fast form. Fasen kännetecknas av aktivt meningsskapande och meningsgivande då det föreligger en otydlighet angående vad som kommer att ske. Här gäller för förespråkare att sprida idén om projektet i organisationen och få med sig övriga. Motståndarna försöker samtidigt att mobilisera motstånd. De olika parterna i debatten skapar därigenom både mening och försöker influera andra, vilket är vanligt vid organisatoriska förändringar (Gioia och Chittipeddi 1991).

Debatt och uppkomsten av prestige

Konkretiseringsfasen kännetecknas av att projekten diskuteras och debatteras. När väl projekten har nått denna fas är de svåra att hindra, men deras utformning och omfattning är fortfarande oklar. Att det är svårt att hindra ett projekt visar Sahlin-Andersson (1986) och hänvisar till processens komplexitet, bestående av flera delprocesser⁴⁵. Om en av delprocesserna hindras innebär det att projektet hindras, men de olika delprocesserna kan fortlöpa var för sig. Sahlin-Andersson menar att istället för hindrande borde det talas om fördröjande eftersom processerna trots ett hindrande kan fortleva och återupptas vid ett senare tillfälle.

I kommunerna har det funnits både de som förespråkade och de som kritiserat projekten, det vill säga de som vill genomföra och de som vill hindra och fördröja. Debatten som uppstod mellan de två sidorna visade sig, tvärtom vad det kan förfalla, vara betydelsefull för projektens genomförande. Det var tydligt att försök att hindra ett projekt kan leda till dess genomförande där förklaringen är uppkomsten av prestige. I Tanum är detta som tydligast, här bildades en aktionsgrupp med syfte att hindra Tanumstrand men där det kraftiga motståndet ledde till att Tanumstrand blev en prestigefråga för kommunledningen. Speciellt en individ, ledare i aktionsgruppen, beskrivs politiskt ha

⁴⁵ Sahlin-Andersson (1986) talar om tre olika processer i genomförandet av projekt: konkretisering, integrering och associering.

varit tungan på vågen för de som var osäkra på om de skulle rösta för eller emot Tanumstrand. Då man inte under några omständigheter ville rösta med honom röstade man för Tanumstrand. Hans arbete blev därigenom kontra-produktivt, ett exempel som tydliggör hur prestige kan vara avgörande i en beslutssituation. Exemplet illustrerar också att uppkomsten av debatt kan vara till fördel för projektet genom att den enskilde individen tvingas ta ställning och att förespråkare inte vänder om då de möter kraftig kritik, snarare tvärtom.

I Partille gick åsikterna isär angående hur stor debatt Allum egentligen skapade. Inställningen bland kommunledningen var att alla större investeringar och etableringar möter kritik, ett faktum som måste hanteras men fick inte påverka utgången. Känslor fick inte bli avgörande och även här fanns prestige inblandat, politikerna och tjänstemännen som argumenterade för Allum kunde inte låta kritiker påverka deras arbete. Inställningen är förståelig men kan bli problematisk om protester per automatik ses som något som ska hanteras och inte tas på allvar. Bang och Esmark (2009) menar att det på senare år har skett en skiftning där det inte längre gäller att alla ska vara med och besluta. Istället ska de som besitter expertkunskaper i frågan fatta besluten, vilket medför en övergång mot ett expertsamhälle. Även Garsten och Grey (1997) menar att samhället idag mer bygger på expertkunskaper, bland annat genom att vi tillfrågar experter i alla möjliga vardagsfrågor, från den personliga tränaren till böcker om hur man uppnår optimal lycka. Att denna inställning fanns i kommunerna kunde skönjas genom inställningen att experterna vet bättre än protesterande invånare och ska därför fatta besluten. Även i Alingsås fanns de som kritiserade etableringen av Lights in Alingsås och i vidareutvecklingen av projektet har detta intensifierats, där bland annat nedläggningen av museet väcker känslor hos delar av Alingsåsborna.

Det är i denna fas tydligt att projekten, genom att de har tagit en konkret form, blev personliga. Projektens utseende, placering och storlek diskuteras i denna fas vilket gör det enklare för individer att förutse vad projekten kommer innebära för dem personligen. Projekten ger upphov till förändringar som påverkar människors vardag och därför skapas debatt och diskussion. De vaga och breda idéerna i de inledande faserna har konkretiserats.

Avgörande grupprocesser

I konkretiseringsfasen är det av vikt att det skapas politiskt samförstånd, det måste finnas en politisk majoritet för projekten, för att de ska kunna ta plats. Det handlar om att skapa acceptans, förståelse och samförstånd internt där alla arbetar mot samma mål. Rent konkret sker detta genom att information sprids fortlöpande då det anses viktigt att alla känner sig delaktiga för att reducera osäkerhet. Inspirationsresor vidtogs i denna fas, med dubbla syften,

att inhämta tankar och idéer från andra men också för att en resa tillsammans skapar samhörighet och ”vi-känsla”, ett led i att skapa enhetlighet.

Redan Fredrick Taylor menade att det var av gagn för organisationen om medlemmarna identifierade sig med den eftersom om organisationen och individen delar mål sker handlingar på basis av vad som är bäst för organisationen (Ashfort med flera 2009). Det finns även individuella motiv till att identifieras med en organisation; känsla av säkerhet, samhörighet och reduktion av osäkerhet (Pratt 1998). Det måste emellertid finnas en medvetenhet om att individer är med i projekt av personliga anledningar och att det därför också föreligger risk för suboptimering (Sahlin-Andersson 1989). Det förefaller i kommunerna inte ha varit svårt att få individer engagerade i projekten, snarare tvärtom, då de flesta har haft åsikter om dem. Att individer engagerar sig är positivt men ett alltför starkt engagemang kan också utgöra problem om det innebär att gruppen blir oemottaglig för kritik. Detta benämner Janis (1972; 1982) grupptänkande och fick i hans studier av beslutsprocesser förödande konsekvenser bland annat då beslutsfattarna ignorerade negativ information. Ett liknande resonemang för Kreiner och Ashforth (2004) då de menar att individer kan överidentifiera sig med en organisation, vilket medför alltför stort tillit till organisationen. Konsekvenserna blir minskad kreativitet, negligerande av problem som uppstår och oförmåga att ifrågasätta organisationens handlingar (se även Dukerich med flera 1998). Huruvida detta förekom i kommunerna går inte att avgöra utifrån intervjuerna. Negativ information förekom emellertid i alla tre kommuner, information som gjorde gällande att projekten skulle medföra negativa konsekvenser för kommunerna. Det är emellertid inte rättvisande att benämna det information, snarare farhågor och rädslor som kritiker förmedlar. Uppkomsten av prestige kan ha inneburit att negativ information negligerades men om detta var fallet är inte enkelt att i efterhand avgöra eftersom debatten i sig förutsätter att det finns en sida som är negativ och en sida som förespråkar projekten.

Att förespråkare och kritiker ansåg att projekten skulle medföra och innebära vitt skilda konsekvenser för kommunerna tyder på att de olika grupperna skapade mening på olika sätt. Beslutet om ett projekt kopplades samman med tidigare erfarenheter och kunskaper som den enskilda individen besitter och att detta skiljer sig mellan de aktiva i Naturskyddsföreningen och ägare av en butik i Grebbestad förefaller naturligt. Exemplet tydliggör att meningsskapande bottnar i identitetskonstruktion. Att grupper skapar mening olika innebär enligt Gray med flera (1985) en risk för att konflikter inom organisationen uppstår. Respondenterna som förespråkade projekten menade att det inte är möjligt att lyssna på all kritik som uppstår utan att det gäller att skapa balans, att stå på sig och arbeta för kommunen som helhet.

Engagemang ökar med tiden

Förekomsten av grupp tänkande och identifikation med organisationen kan också vara en fördel då beslut fattas snabbare och utan diskussioner vilket gör beslutsfattandet effektivt. Weick (2006) benämner det som att *"enthusiasm is the friend of action but the enemy of wisdom"* (sidan 1730). Det innebär att engagerade och entusiastiska organisationsmedlemmar är betydelsefulla för att skapa handling men kan samtidigt leda till förhastade och ogenomtänkta beslut. Enligt Staw (1976; 1981) ökar risken för grupp tänkande med tiden eftersom engagemang tenderar att eskalera. En anledning härtill är att individer som ingår i en projektgrupp från början inte känner varandra men när de skapar sociala band till varandra ökar också engagemanget för projektet (Van Marrewijk 2005; Van Marrewijk med flera 2008).

Att engagemanget ökar med tiden är en förklaring till att det är svårt att lägga ned ett projekt som en gång har initierats. Staw (1976; 1981) visar med ett flertal studier att detta medför tendenser till att *"throwing good money after bad"* (1981 sidan 578), vilket innebär att individer fastnar i ett visst handlingsmönster och har svårt att tänka om där redan nedlagda kostnader motiverar ytterligare kostnader. Att engagemanget ökade med tiden i de tre kommunerna går att se då alltfler involveras under tidens gång. Detta har visserligen den naturliga förklaringen att allt fler individer rent praktiskt involveras i beslutsprocessen men också att desto närmare projektens genomförande desto tydligare blir det hur projektet kommer att påverka den enskilde individen. Enligt Weick (1995) är försöken att skapa mening som starkast i de fall där individer är som mest engagerade. Detta innebär att handlingar som skapar engagemang medför fokus i meningsskapandet på att hitta förklaringar som rättfärdigar handlandet. De politiska motiven illustrerar det.

Informationsspridning är ett sätt att skapa engagemang genom delaktighet men syftar också till att reducera ryktesspridning angående projekten. Att rykten sprids beror på osäkerhet men är också ett sätt för motståndare att skapa debatt. I Tanum spreds rykten om att satsningen på Tanumstrand skulle innebära att kommunen inte hade råd att betala ut kommande pensioner. Förespråkare till projektet menade att syftet med dessa rykten var att få med sig oroliga invånare mot anläggningen men att det endast var skrämselfpropaganda. Kommunen ställde inte heller in några pensionsutbetalningar, det visade sig vara endast rykten, men att sådana här farhågor kommer till ytan tyder ändå på den skepsis som fanns gentemot projektet. En strategi för meningsgivare är alltså att sprida rykten som enkelt sprids men det är oklart hur ryktena uppstår samt om de tas på allvar. Att det uppstår rykten gör också att kommunledningarna i kommunerna måste arbeta för att motsäga och motbevisa informationen vilket gör processen arbetsam.

Engagemang och prestige gör att projekten inte dras tillbaka eller läggs ned, för många individer har lagt ned för mycket tid och omsorg för att det ska inträffa. Efter ett tag når projekten också en punkt där de rent formellt inte går att dra tillbaka. Den kallas här för ingen återvändo.

Fas 4: Ingen-återvändofasen

En idé om ett projekt kan finnas länge. Till slut sker något som gör att de blir av, det skapas ett tillfälle för dem, vilket beskrevs i tillfällesfasen. I konkretiseringsfasen får projekten en fast form, här debatteras och diskuteras projektens etablering. Efter det når projekten efter en tid ”ingen återvändo”, vilket är den punkt då projekten inte längre kan dras tillbaka. I denna fas fattas formella beslut och partnerskap ingås, väl här kan projekten förändras men de kommer att bli av. Prestige som uppstod i den tidigare fasen kan innebära att projektet når ingen-återvändo. Det innebär inte att projekten inte längre diskuteras men det är andra frågor som diskuteras och inte projektens vara eller icke-vara. Istället försöker de olika grupperna att påverka projekten i en viss riktning genom att diskutera detaljer och att vinna ”strider” på marginalen.

Legitimitet genom experter och finansärer

Ingen-återvändo nås genom fattande av beslut, ingångna avtal eller löften om finansiering som ställer krav. Projekten kommer att bli av men det kan fortfarande ske förändringar på detaljnivå och det var tydligt att det i kommunerna fortsatte att diskuteras och debatteras men med annat fokus. Ingen-återvändo kan nås på olika sätt. I Tanum fick kommunen möjlighet att ta del av offentlig finansiering som ställde krav på kommunen att inleda arbetet för att inte medlen skulle frysa inne. Tanumstrand påskyndades och i efterhand diskuteras om denna omständighet gjorde att projektet försämrades. I samband med att finansiellt stöd hade säkrats inleddes samarbete med entreprenören NPL, även det ett sätt att nå ingen-återvändo. Samarbeten och partnerskap innebär att det finns ansvar gentemot annan part, som är befäst genom kontrakt men även genom delad finansiering. Greve och Hodge (2007) pekar just på att även om partnerskap mellan offentliga och privata aktörer bygger på samarbete är de ofta befästa genom rigida avtal och kontrakt. Partnerskap återfinns i de tre kommunerna men på olika sätt. I Partille var det inte huvudsakligen kommunen som investerade i Allum utan köpcentrumbolaget Steen och Ström. I Alingsås ingicks en form av partnerskap med PLDA där det inte i första hand handlade om finansiering utan snarare om beslut om genomförande. När det finns annan part att svara inför är det problematiskt att dra tillbaka projekten. Partnerskap i sig är emellertid inte problemfria, bland annat påtalas det ansvarsproblem som kan uppstå, det vill säga

vem som ska stå till svars om problem uppstår när ansvaret är fördelat på flera olika parter (Mörth och Sahlin-Andersson 2006). När problem väl uppstår är det viktigt att det finns tydliga ansvarsförhållanden för att inte parterna ska skylla på varandra och det uppstår misstro. Det är tydligt att partnerskap som företeelse idag är mer accepterat än tidigare då det i Tanum fanns en misstro mot den andra parten, att de skulle lura kommunen på pengar. Detta känns inte igen i de två nyare projekten, där partnerskap förefaller vara en förutsättning för att projekten alls skulle bli av.

En viktig aspekt i samband med partnerskap är att experter binds upp i projekten. Att någon med erfarenhet av att genomföra liknande satsningar anser att projektet är värt att satsa på skapar legitimitet. Denna aspekt betonas av respondenterna som uppgav att kommunen inte har kompetens att själv driva projekten. Att det är legitimerande att vända sig till experter med inställningen att de som vet något ska vara med och bestämma är en relativ ny inställning enligt Bang och Esmark (2009). Tidigare menar författarna att uppfattningen var att låta de valda bestämma, det är ju därför de är valda. Skiftningen kan iakttagas vid en jämförelse mellan Tanum å ena sidan och Partille och Alingsås å andra. I Tanum vid tiden för Tanumstrand uppstod debatt därför att vissa grupper inte ansåg det rimligt att någon utanför kommunen skulle ha inflytande över kommunens handlande. Att individer utanför kommunen fanns med i Tanumstrands styrelse var något de reagerade emot. Inställningen finns däremot inte i Alingsås och Partille, snarare tvärtom. Att politiker fattade beslut inom området de inte behärskar till fullo var emellertid ett problem som diskuterades även i Tanum, vilket beskrevs som ”det lokala politikerproblemet”. Problemet innebar att politiker hanterar frågor de inte har kompetens för. I Tanum innebar problemet också att om kommunen blev lurad av privata aktörer, som en del menade, hade de inte kompetens nog för att uppfatta det.

Beslut fattas

Det inte är enkelt att identifiera när det avgörande beslutet fattas då det snarare handlar om många olika beslut som tillsammans skapar projekten och får dem att etableras. Enligt Weick (2003) sker det avgörande beslutsfattandet ofta långt innan de inblandade är medvetna om det. Dessutom är det en mängd olika beslut som ska fattas; inriktningsbeslut, delbeslut, beslut om samarbete, beslut om förnyade översiktsplaner, beslut om nya detaljplaner och dylikt. Att beslutsprocesser ser ut på detta sätt är ingen nyhet, redan Herbert Simon (1947) och Charles Lindberg (1959) beskrev beslutsprocesser som inkrementella, att beslut bygger på varandra. Ett tidigt fattat beslut kan därför vara svårt att bortse ifrån vilket skapar låsningar i processerna. Detta benämns

ibland för spårbundenhet. Enligt Hedlund (2007) innebär spårbundenhet att beslut fattade i det förflutna påverkar beslut i nuet och att individer därför fastnar i på förhand bestämda hjulspår. Spårbundenhet i beslutsprocesser uppmärksammas vanligtvis om det utgör problem, vilket inte måste vara fallet då även goda beslut och lösningar kan kännetecknas av spårbundenhet. Även förekomsten av prestige förefaller i kommunerna leda till spårbundenhet. Weick och Sutcliffe (2003) beskriver vad de benämner ”cultural entrapment” som är den process där individer låser sig vid handlingar och sedan söker efter konfirmation att de handlat riktigt. Detta menar författarna kan medföra att individer negligerar ledtrådar som indikerar att saker och ting inte står rätt till. Det kan också medföra uppkomsten av självuppfyllande profetior (Weick 1995).

Beslutsfattande innebär emellertid att fasen ingen-återvändo nås. När tillräckligt många beslut om att etablera projektet är fattat är det svårt att vända om. Och eftersom det inte handlar om ett enda beslut utan om flera är det än mer komplicerat. Då det gäller politiska beslut gäller det att få med sig majoriteten och vissa lösningar görs av den anledningen. Även då det är omöjligt att exakt fastställa när det avgörande beslutet fattas måste beslut i politiska organisationer fattas i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Eftersom det gäller politiska beslut gäller att besluten går att överklaga, något som beskrivs göra processen långsam men också att när besluten väl är fattade går det att lita på att projekten kommer att bli av, just av den anledningen att de är politiska beslut.

Även i denna fas är det viktigt med berättelser som återger hur själva genombrottet skedde, som till exempel berättelsen om hur det gick till i Tanum när finansieringen säkrades. Berättelser angående hur projekten når ingen-återvändo tyder på vikten i detta steg, att det här sker något avgörande.

Medias roll

Eftersom projekten innebar debatt och diskussion föll det naturligt att även media visade intresse. I alla de beskrivna faserna har media bevakat men framförallt i denna fas, där projektet antar en fast form, blir det betydelsefullt vad tidningarna skriver. Media påverkar inte besluten om att satsa på projekten men är i högsta grad en aktör i debatten. I Tanum uppskattar en av respondenterna att det skrevs minst en artikel varje dag om Tanumstrand men om det var positivt eller negativt ur projektets synvinkel råder det delade meningar om. Information spreds om Tanumstrand och om all reklam är bra reklam var det positivt, men respondenter vittnar om att det var en arbetssam situation för de inblandade att vara bevakade och kritiserade i media. I Tanum kan situationen tolkas som att det förelåg ett ”information overload” (Sutcliffe och Weick 2008) eftersom det skrevs sådana mängder att det var problema-

tiskt att sålla bland informationen. Överflöd av information medför sållning men också att organisationer improviserar och i efterhand skapar mening av handlingen (Weick 1995). Otydlig information sätter således igång meningsskapandeprocesser och media utgjorde därför en meningsskapande aktör i Tanum vid tiden för Tanumstrand. En liknande process identifierade Althén (2010b) i Vimmerby, där den lokala tidningen i mångt och mycket agerade som en politisk aktör i samband med etableringen av Astrid Lindgrens värld. I Tanum beskrivs hur tidningen framförallt lyfte fram Miljöpartiets och Aktionsgruppens synpunkter, det vill säga de som var kritiska till etableringen.

I Alingsås fanns inledningsvis en mediebevakning av Lights in Alingsås som delvis var kritisk men som senare kom att vända. Bland annat uppmärksammade den lokala tidningen när kommunen mottog pris och därför bjöd på tårta på torget. Media förekom även då Lights in Alingsås uppmärksammades i samband med rapportering från en handbollsmatch då ljusinstallationerna filmades och visades i Sportnytt, vilket skapade intresse för projektet. År 2008 hade Göteborgs-Posten på sin webbplats en minienkät angående vad nättidningens läsare ansåg om Lights in Alingsås där resultatet inte blev speciellt positivt. Resultatet av enkäten togs på allvar och blev ett motiv för kommunen att utveckla projektet. Negativ kritik gjordes därigenom till ett motiv till förändring.

I Partille beskrivs det mediala utrymme Allum fick som en form av marknadsföring. Den lokala pressen i Partille bevakade etableringen av Allum men lokalpressen förefaller inte ha ett lika stort genomslag i Partille som i de två andra kommunerna då kommuninvånarnas huvudsakliga dagstidning är Göteborgs-Posten. I Partille hittades istället andra sätt att sprida informationen om Allum. Ett sätt är genom att Allumemblemet syns på handbollslagets Sävlehofs matchtröjor och därför syns i samband med handbollsmatcher. Media skapar intresse oavsett vad som skrivs och eftersom kommuner inte marknadsförs på samma sätt som företag kan detta vara ett sätt att få ut information, på gott och ont.

Fas 5: Färdigställandefasen

I denna fas inleds den fysiska etableringen av projekten. Mindre justeringar kan fortfarande göras och det kan uppstå situationer som ledningen måste hantera genom att förändra projektet marginellt. Fasen kännetecknas av osäkerhet men också av att det skapas en acceptans kring projekten. I samband med att projekten blir färdiga skapas mening om hur det har gått. Målen och motiven bakom projekten omvärderas och nya motiv uppstår i efterhand.

Arenor att mötas på

Projekten har nått "ingen återvändo" och kommer att etableras men diskussionerna fortsätter. Det är i denna fas detaljer och delfrågor som debatteras och engagerar individer. Att mindre detaljer är avgörande för hur projekten kan komma att förstås är i enlighet med Weick (1995) som pekar på detaljernas avgörande roll i meningsskapandet. I kommunerna utgör detaljfrågor arenor att mötas för de olika intressena, motståndarna till projekten kan inte längre påverka om projekten ska etableras eller inte men de kan förändra vissa aspekter i utformningen. Det är olika frågor som tas upp och som är betydelsefulla för olika parter i processen. I Tanum återkommer frågan angående den vattendom som drabbade kommunen och styrelseledamöterna i stiftelsen. För en del av respondenterna var händelsen inte märkvärdig då det var nödvändigt för att komma igång med byggandet. För andra var det personliga ansvaret och att bli dömd mödosamt. Enligt Tanumstrands kritiker var polisanmälan en viktig markering som visade att kommunledningen inte kan handla hur som helst utan konsekvenser. En annan återkommande fråga i Tanum är angående flyktingförläggningen där det råder delade meningar om det var en bra lösning eller inte. Flyktingfrågan handlade i vissa fall om just flyktingar men symboliserar även det faktum att anläggningen inte fungerade som turistanläggning, vilket strödde salt i såren på Tanumstrands kritiker. Ytterligare något som återkommer i Tanum är angående etableringen av badet, där debatten handlade om utformning och funktion. Frågan var laddad då det är tydligt att fokus för kommunledningen låg på att locka turister, istället för ett bad med simskola och motionssim blev det ett äventyrsbad. Satsningen passade in i Tanums identitet som turistkommun men gjorde invånarna upprörda av samma anledning. Gray med flera (1985) pekar på att när ledningen gör något som inte överensstämmer med de grundläggande värderingarna inom organisationen uppstår motsägelsefull mening, vilket var fallet i Tanum.

Projekten i Partille och Alingsås blev inte lika omdebatterade som det i Tanum, vikten av arenor att mötas var därför inte lika stor. En anledning härtill är att en stor del av diskussionen fördes internt inom projektorganisationen, det vill säga mellan kommunledning och företrädare för näringslivet. Diskussioner som uppstod i Partille handlade om Allums miljöpåverkan och även i Alingsås handlade projektet inledningsvis om onödig energiförbrukning. I alla tre kommuner fanns också en debatt angående att det borde finnas bättre användning för de kommunala medlen. Det i sin tur innebar att projekten ledde till utveckling inom andra områden, vilket vi återkommer till.

Förändring på marginalen – att välja sina strider

Ledande inom offentliga organisationer måste lyssna på den opinion som uppstår. Att lägga ner projekten var aldrig aktuellt men mindre förändringar vidtogs för att lugna opinionen. Opinionens invändningar lyssnades på i de fall det var möjligt och kommunledningarna valde sina strider för att kunna genomdriva projektet på planerat sätt i andra fall. Förfarandet innebär att kommunledningen i efterhand kan hävda att de lyssnat på opinionen och förändrat projektet i enlighet med det. Resultatet av att ”välja sina strider” menade en del respondenter var att projekten försämrades, fördyrades och måste ändras i efterhand. Förändringarna var dock nödvändiga för att kunna driva igenom projektet som planerat på andra punkter.

I både Tanum och Partille är detta tydligt, i Tanum byggdes billiga vandrarhem för att möta opinionen vilka endast fanns kvar under en kort period för att därefter rivs då det inte gick att få ekonomi i dem. Ett annat exempel är att utgångsplanen ändrades till ett billigare tak- och fönsteralternativ, vilket innebar högre kostnader för underhåll. I Partille byggdes medvetet få parkeringsplatser vid Allum tillsammans med en utbyggd kollektivtrafik för att möta kritiken om den ökade biltrafiken till Partille. I efterhand har antalet parkeringsplatser dock byggts ut eftersom behovet var större än förväntat. Den form som en kommunal organisation utgör innebär emellertid att diskussioner av detta slag är ofrånkomliga. Även om projekten inte drivs som politiska frågor innebär det faktum att de tar plats inom en offentlig organisation att de påverkas av opinion och debatt. Hanteringen är att låta opinionen få rätt ibland, vilket är ett tecken på att kommunledningen lyssnar och en strategi för att i andra frågor slippa ta hänsyn till opinionen.

Det är emellertid inte bara opinionen som förändrar projektens detaljmässiga karaktär genom att ledningen väljer sina strider. Det sker också förändringar i omvärlden som inte kan förutses och som måste tas hänsyn till. Sahlin-Andersson (1989; 1996) menar att detta inte sällan medför att projekten blir både större och dyrare än planerat. Van Marrewijk med flera (2008) beskriver hur stora projekt beskrivs som unika och innovativa varför styrningen av dem anses utgöra kreativa processer, vilket medför en acceptans kring att det inte blir som planerat. Enligt Sahlin-Andersson (1996) är osäkerhet snarare en förutsättning än ett problem då beskrivningen av projekten som extraordinära innebär att ifrågasättande undviks. Är något extraordinärt innebär det per definition att det inte har inträffat tidigare och att det därför är svårt att förutse kostnader och framtida användning, vilket skapar handlingsutrymme. Återigen kan här språkets betydelse konstateras där beskrivningen av projekten är av vikt för hur de uppfattas. Eftersom projekten beskrivs som unika nyheter medför det utrymme att vidtagna handlingar mo-

tiverat av projektens komplexitet. Men om projekten undviker ifrågasättande kan diskuteras eftersom de också kritiserats av samma anledning; deras osäkerhet och komplexitet. Kalkyler och fördröjning är en annan känslig punkt.

Kalkyler som brister

Stora projekt blir ofta dyrare än beräknat och det finns osäkerhet förknippat med hur projekten kommer att nyttjas, vilket diskuterades i inledningskapitlet. Flyvbjerg med flera (2002) visar, i studier av vad de benämner megaprojekt, att uppskattningar av kostnader samt förväntade effekter är klart överdrivna. Författarna menar till och med att kostnader underskattas samt att effekter överdrivs av dem som driver projekten, vilket skulle innebära att de ljugar för att projekten ska bli av (jämför Brunsson 1989). Kerstin Sahlin-Anderssons (1986; 1989) studier stöder till viss del slutsatsen då hon menar att kalkyler inte är tillförlitliga som kostnadsuppskattningar utan snarare finns till för att konkretisera och kommunicera en idé. Att beslutsfattare medvetet skulle ljuga har bestridits av Van Marrewijk med flera (2008) som istället menar att de överstigna budgeterna och tidsramarna ska ses som ett resultat av osäkerhet och begränsad kunskap.

Tanum är den av de studerade kommunerna där kalkylerna beskrivs som mest problematiska, vilket berodde på att de ökade med tidens gång, vilket invånare invände mot. De bristande kalkylerna innebar en seger för kritiker som vände sig mot projektets osäkerhet och kostnad. Denna företeelse menar å andra sidan en del av respondenterna var vanligt förekommande men mödosamt politiskt, eftersom omgivningen reagerade negativt. Det fanns en inställning om att kalkyler ofta brister, men det är inget som kan förmedlas utåt till kommuninvånarna. I Partille och Alingsås har denna diskussion till viss del kunnat undvikas då finansiering delvis har skett genom partnerskap med andra finansiärer, vilket gör det otydligt hur mycket kommunen har satsat. Det beror delvis också på att kommunens del i finansieringen är kommunala satsningar, som i Partille där de byggde ut kommunikationerna och bussterminalen, sådant de kan hävda ändå skulle behöva göras.

Ansvarsfördelning och nya organisatoriska lösningar

Att beslut om projekten fattas politiskt är i ingen-återvändofasen en förutsättning för att de ska bli av och för att de ska leva kvar under en lång period. Att nå dit är därför ett mål för kommunledningen. I färdigställandefasen beskrivs den politiska inblandningen emellertid inte sällan som problematisk. Att alla beslut går att överklaga gör processen trög och långsam och därför eftersöks i denna fas en ny organisatorisk lösning. I alla tre kommunerna bildades organisationer som styr projektet och som ligger utanför de traditionella

beslutsorganen. En vanlig sammansättning är att gruppen består av kommunledningen samt ledningen för den privata delen av partnerskapet. Fördelen med dessa grupper anses vara att besluten kan fattas snabbare, vilket gör arbetet effektivare. Eftersom projekten finns på en marknad och konkurrerar med andra kulturprojekt, turistanläggningar och köpcentrum beskrivs det som helt ohållbart att alla beslut ska fattas politiskt. De organisationer som formas här ges en stor betydelse för projektens framgång. Att beslut allt oftare fattas utanför den politiska ledningen och istället på en administrativ nivå är en tydlig utveckling, vilket även Jonsson (2010) visar. En anledning härtill beskrivs vara att beslut behöver fattas snabbt, vilket innebär en utveckling där kommunens roll mer liknar företagens. Denna omständighet gav upphov till protester i Tanum men förefaller vara helt naturlig i Alingsås och Partille, vilket visar på en förändrad inställning.

Den ansvarsfördelning som tidigare beskrevs som en möjlig källa till problem i ett partnerskap intensifieras i denna fas. Det är inte tydligt vem som fattar beslut i vilken fråga och vilken roll kommunen i detta läge har eftersom ansvar flyttats från kommunen till de nya organisatoriska lösningarna. Respondenterna poängterar att det finns tydliga riktlinjer mellan grupperna och att information kring projektet förmedlas löpande till kommunfullmäktige. I mindre kommuner underlättas översikten genom att samma personer sitter i flera organ samtidigt och information sprids därför på det individuella planet. En annan förklaring är också att de roller som finns i grupperna är uppluckrade där näringslivet och kommunen i princip är samma sak. De fattar helt enkelt beslut tillsammans varför det inte förefaller finnas någon anledning att söka efter avsändaren. I samband med dessa förändringar börjar kommunledningen tänka på projektet i nya banor och det finns ett behov av att bestämma vad projekten är och vart kommunen är på väg. Det görs i nästa fas.

Fas 6: Visionsfasen

I visionsfasen uppstår ett behov av att placera projekten i ett rationellt sammanhang. Ett vanligt sätt är att placera dem inom ett visionsdokument⁴⁶. Visionen svarar därigenom på frågan, vad har vi nu gjort? En fråga i likhet med Weicks berömda; *How can I know what I think until I see what I say?* (Weick 1979 sidan 207; 1995 sidan 61) och kan därmed ses som ett sätt för kommunerna att tala med sig själva (Hernes 2008). Denna fas pågår under hela processen men är som mest intensiv när etableringen fysiskt finns på plats. Nu måste det skapas insikt angående vad kommunen har gjort och varför,

⁴⁶ Liknande dokument kan vara strategidokument, utvecklingsplaner, varumärkesarbete, identitetsarbetet eller dylikt. I de tre studerade kommunerna talade de alla om visioner.

både internt och externt. Om Weicks fråga skulle översättas till identitetsprojektens logik skulle det kunna vara; *"How can we know what we've done until we see it as text"*.

De kommunala projekten möter marknadens krav

I denna fas, när projekten är färdiga att möta kommuninvånare, besökare och företagare blir det tydligt att projekten ibland behöver förändras. De inledande argumenten omdefinieras och omformuleras. I denna fas blir det tydligt att det fanns motiv och argument för att få igenom projekten som sedan inte längre är nödvändiga när projektet väl finns på plats. En anledning härtill är att när projekten är klara finns det inte möjlighet att leva upp till motiven eftersom projekten finns på en marknad medan motiven är politiskt formulerade. Exempelvis visade sig argumentet angående att Tanumstrand skulle vara till för "smala plånböcker" inte fungera marknadsmässigt eftersom det inte fanns någon ekonomi i att bedriva en anläggning genom att locka kapitalsvaga grupper. Istället skulle Tanumstrand ett tag utgöra en lyxanläggning och locka "norrmän med stora båtar". Idag menar respondenterna att Tanumstrand är en anläggning för "Svenssons", vilket prisläget på fastigheter i Bohuslän ligger bakom. För att leva upp till motivet angående de "smala plånböckerna" anlades billiga boendialternativ som ett flytande vandrarhem, vilket fick rivnas när anläggningen mötte marknaden. Argumenten om att ta ansvar för allas rätt till kusten försvann relativt snabbt när ekonomiska intressen togs i beaktande.

I Partille var ett motiv bakom Allum att det är bra för miljön och det byggdes därför få parkeringsplatser. Samtidigt byggdes kollektivtrafiken ut tillsammans med ett resecenter på bottenvåningen av Allum för att det enkelt skulle gå att ta sig fram och tillbaka med kollektivtrafik. Att de få parkeringsplatserna utgjorde ett problem insågs relativt snabbt då människor tenderar att vilja ta bilen när de handlar. Fler parkeringsplatser innebär därför fler kunder som handlar mer och därför byggdes antalet parkeringsplatser ut. Exemplet illustrerar vad som kan ske när kommersiella och publika intressena stöter samman, få parkeringsplatser för att gynna miljön visade sig inte sammanfalla med de kommersiella, att få så många som möjligt att handla så mycket som möjligt. I Alingsås handlade den inledande debatten om den energianvändning som projektet gav upphov till, något som kommunledningen vände på och menade istället att Lights in Alingsås kunde bidra till en effektivare energiförbrukning på sikt. Ett samhällligt syfte som snarare förefaller ha uppstått i efterhand som svar mot den uppstådda kritiken.

Att ge projekten samhälleliga syften innebär att ge dem en mening utöver att de är bra för kommunen och att handla i enlighet med tidens idéer motiverar projekt (Blomqvist och Jacobsson 2002). För att projekten ska börja

diskuteras och sedermera genomförs är motiven betydelsefulla men när projekten möter marknadens krav blir det tydligt att den kommunala organisationen inte alltid är en effektiv aktör eftersom andra mål fokuseras, vilket gör att de inledande motiven suddas ut. Resultatet blir, som diskuterats tidigare, att det bildas organisationer som hanterar projekten. Detta är en temporär lösning och på sikt väcks frågan om inte kommunen bör sälja. I Tanum såldes Tanumstrand efter diskussion och det beskrivs finnas en tröghet i systemet då individer tenderar att vilja behålla det som de varit med och skapat. I Alingsås har Lights in Alingsås nyligen omvandlats och styrs i bolagsform där en av anledningarna beskrivs vara att det ska vara möjligt att kapitalisera på projektet, då det "förtjänar" det. Att visa upp hur bra ett projekt går genom de pengar det drar in blir nästa steg i att visa på framgång. I Partille har Allum aldrig drivits av kommunen, av anledningen att en kommun inte bör driva köpcentrum men kommunen har inflytande genom den organisatoriska lösningen som finns.

Behovet av formella dokument – vad är vi nu?

Lösningen, här i form av projekten, ses ibland som starten på processen men där-emot beskrivs beslutsprocessen ofta som inledd med ett problem för att visa på rationalitet, vilket skapar legitimitet (se till exempel Cohen med flera 1972; Brunsson 1989). I kommunerna fanns emellertid problem att lösa, men de föreföll förstärkas i samband med att en lösning identifierades och projekten blev konkreta. Genom att benämna något ett problem upplevs det också som ett sådant; *"once something is labeled a problem, that is when the problem starts"* (Weick 1984 sidan 48). Således skapas också acceptans för att problemet behöver lösas men det gällde att här få problemet och lösningen att höra samman. Det fanns därför ett behov av att i efterhand placera projekten i rationella sammanhang och visa att projekten inte uppstod som enskilda händelser. Detta gjordes genom formella dokument ofta i form av visioner. Exempelvis ville kommunledningen i Partille att kommunen skulle bli en förstad men först efter att Allum var etablerat utarbetades dokument för vad kommunledningen ville med kommunen. Häri framgår att Allum är en del i satsningen på en förstad. Processen beskrevs av kommunledningen som att efter Allum måste de bestämma sig vart kommunen är på väg. Samma process följde i Alingsås, visionen som ges stor betydelse utarbetades när Lights in Alingsås redan fanns. I Tanum är detta inte lika tydligt, men återfinns även här, satsningen skulle blivit en satsning på en rehabiliteringsanläggning men växte fram till en turistsatsning, först när detta var klart fanns bilden av kommunen som turistkommun. Formella visionsdokument fanns emellertid inte på Tanumstrands tid, utan förefaller vara en senare företeelse. Med

bas i meningsskapandet är detta på intet sätt förvånande, först när något har inträffat skapas mening, retrospektivt (Weick 1995; 2001). Meningsskapande baseras också på existerande kunskap och referensramar, där en bild av vad kommunerna skulle bli fanns att utgå ifrån. I Alingsås är detta tydligt då respondenterna menade att det fanns en vilja att bli något annat, något som stack ut, i efterhand är Lights in Alingsås det självklara valet.

Framtagandet av visionen är en politisk process och svårigheten beskrivs vara att komma överens på lång sikt då politiker tenderar att ha en fyraårig referenspunkt. Respondenter menade att de framförallt enas om övergripande strategier av typen ”*vi ska vara en bra kommun*” men hur det ska gå till är en svårare fråga. Visionerna uppgavs dessutom inte diskuteras i valtider då andra frågor är viktigare. Även om visionsdokumentet är politiskt är framtagandet av detta strategiskt eftersom en förändring skapar behov av dem. I Alingsås anges en anledning till att visionen blev framgångsrik vara att det fanns ett behov av att samlas kring något på grund av de ekonomiska problem som fanns. Samma anledning anges i Partille, kommunen behövde samlas efter att den hade förändrats. Även om visionerna formuleras otydligt kan de utgöra en säkerhet för företag och människor som vill flytta till kommunen. Visionens existens, att det finns papper på att kommunen vill något utgör en försäkran om att kommunen satsar framåt. Visionen utgör spelregler även om reglerna är vaga, aktörerna vill inte spela utan regler, men snarare är vaga regler en fördel eftersom det ges utrymme för tolkningar. Det kan diskuteras om inte visionen också utgör en begränsning då den samtidigt skapar gränser, vad kommunen inte är. En koppling till kommunens identitet och alternitet kan här göras.

Visionerna som legitimitetsskapande fasader

Eftersom visionerna tas fram först när projekten finns på plats utgör de ett sätt att skapa rationalitet och legitimitet för projekten. Det rationella ideal som visionerna visar på framförs av Kotler med flera (1993) som poängterar vikten av planering och framtagande av strategier i utvecklandet av en plats. När problem uppstår är det försent menar de, planer måste finnas tidigare. Att formulera visioner är ett sätt att visa att det finns en plan även om den uppstår i efterhand. Visionen har också som syfte att förmedla kommunens identitet och att visioner kan fungera som bas för de tolkningar som görs visade Gioia och Chittipeddi (1991). Visioner utgör därför en fasad men är långt ifrån allt som kommunen är. Visionsdokument blir en strategi där kommunledningen visar vad de *vill* göra, kanske för att undvika ifrågasättande av vad de *gör*. Därigenom utgör visionsdokument en symbol och att kommuner skapar visioner och varumärken förefaller till stor del handla om att skapa förs-

tåelse för vad kommunen gör och ska göra. Syssner (2010) beskriver visioner som en form av marknadsföring, vilket ligger nära detta sätt att tolka deras funktion.

Ericson (1998) argumenterar för att en vision kan ha inflytande över organisationsmedlemmarnas inställning till en förändring. I ett av sina tidiga verk diskuterar Weick (1979) planeringsverksamhetens funktioner, där visioner är ett exempel. Här menar han att en vision är ett sätt att framställa en framtida händelse som om den redan hänt, vilket gör det enklare för individen att acceptera vad som sedan sker, i enlighet med ”future perfect thinking”. *”If an event is projected and thought of as already accomplished it can be more easily analyzed”* (Weick 1979 sidan 199). Att formulera en vision är därför ett sätt att beskriva framtiden som om den redan är här, även om behovet av den uppstår först efter att handling vidtagits. I de tre kommunerna uppstod behovet av visioner då utvecklingen redan påbörjats och det är troligt att visionen sedan omformuleras i enlighet med vad som sker framöver. Visioner är emellertid brett formulerade och det ges i kommunerna utrymme för olika framtida händelseutvecklingar och innebär således också ett handlingsutrymme.

I kommunerna är visioner också ett sätt att förmedla vad som är i görningen och var kommunen är på väg till invånare. Förekomsten av en vision gör att invånare och andra har möjlighet att förbereda sig på vad som komma skall och då är chansen större att motståndet minskar eftersom de hinner vänja sig vid tanken. Denna användning av visionsdokumentet kan identifieras i Alingsås och Partille, där visionen sprids till alla kommuninvånare för att ingen ska kunna hävda att de inte erhållit information om vad som är i görningen. Trots det beskrivs en svårighet vara att kommunicera visionen till invånarna vilket förklaras av att det är svårt att förmedla information till dem som inte är intresserade.

En av visionernas uppgift var att få projektet att utvecklas och leva kvar som en viktig del i kommunen på sikt, detta gjordes bland annat genom att det utgick medel till det som fokuserades i visionen. Denna uppgift är tydlig i Alingsås där visionen blev ett sätt att säkerställa Lights in Alingsås finansiellt framöver. I Partille är visionen numer ett sätt att fördela medel i budgeten utifrån. Utvecklandet av visioner är därför ett sätt att skydda projekten och säkra framtida investeringar. Formuleringarna och uppkomsten av visioner kan ses som att behovet uppstår i dåtid men formuleras i framtid.

Fas 7: Fortsättningsfasen – ”a never ending story”

Det har tidigare konstaterats att projektens början och slut är svåra att identifiera. Det finns flera olika beslut som leder fram till ett avgörande. Detsamma

gäller när processen avslutas. Om processen ska beskrivas förenklat går det att säga att den avslutas i samband med att projektet är färdigtbyggt eller genomfört. Det är emellertid inte så enkelt. Efter att projektet står klart rent etableringsmässigt fortsätter processen i snabb eller långsam takt och sätter igång andra processer som har mer eller mindre med det inledande projektet att göra. Beroende på hur projektet beskrivs, vad för mening som skapats, om det anses vara lyckat eller misslyckat, inleds ”etapp två”. Etapp två innebär att projektet utvecklas, det byggs ut och det byggs om. I Partille och Alingsås skedde detta nästan omgående då projekten beskrevs i framgångstermer. I Tanum tog det längre tid, här förändrades projektet istället av andra faktorer, exempelvis för att möta ekonomiska bekymmer.

Det andra sättet på hur projekten lever vidare har att göra med att projektet i sig, genom att lösa ett problem, skapar nya varför denna fas också kan ses som en startpunkt till andra satsningar. Det hela ter sig självklart, processerna startade en gång, genom idéer och att tillfälle ges, detta är ett tillfälle för andra satsningar.

Empire State blev Empty State blev Empire State – projekten hittar sin plats

Avslutningsvis ska betonas att projekt, trots att de möter kritik och debatt, förr eller senare blir bra, eller åtminstone accepterade. Detta genom att en parallell till Empire State Building i New York som när det stod färdigt gick under namnet ”Empty State Building” men idag återigen är Empire State Building (se Rutherford 2010 för en beskrivning). Identitetsprojekt kännetecknas av att de är kostsamma, riskabla och osäkra till sin karaktär (se till exempel Sahlin-Andersson 1989; Flyvbjerg med flera 2002) men utvecklingen i de tre kommunerna såväl som historien visar att projekt av de här slaget förr eller senare blir omtyckta och accepterade. Förr eller senare hittar projektet sin plats även om det då kan ha förändrats i förhållande till hur det inledningsvis var planerat och kan ta olika lång tid.

Det var i kommunerna tydligt att projekten svarar mot olika problem i olika tider, vilket innebar att det först i ett senare skede kan ha uppstått ett syfte där projektet passar in. Det innebär också att det är svårt att i efterhand utvärdera projekten genom att titta på hur de svarar mot de inledande motiven. Det projekt som bäst kan beskriva detta är Tanumstrand då det har funnits med under en längre period. Tanumstrand är ett tydligt exempel på att ett projekt svarar mot olika problem i olika tider, från smala plånböcker till rika norrmän, till ”Svenssons”. Tanumstrand anses idag ha varit en stor fördel för Tanum som kommun, även om det inte har blivit som det var tänkt från början. Resonemanget ska beaktas med försiktighet, det innebär inte att pro-

jekt kan få kosta hur mycket som helst med motivet att de blir bra så småningom. Kalkyler måste fortfarande upprättas med syfte att vara tillförlitliga och det måste också finnas en känsla för hur stor risk en kommun kan ta och en acceptans för det. Däremot finns det ingen anledning att väcka oro alltför tidigt, projekten behöver tid för att hitta det syfte de kan svara mot, om det inte sker inledningsvis.

Mening i efterhand – och *efter hand*

Mening av något skapas i efterhand, först då kan individer bedöma det inträffade. I backspegeln är det därför intressant att konstatera att de allra flesta anser att projekten har varit bra för kommunen. Men studien visar på att projekten inte är att betrakta som en händelse – utan flera och att de växer fram över tid. Mening skapas således inte endast i efterhand utan efter hand. Men samtidigt som de flesta i efterhand anser att projekten har varit bra fasthåller kritiker vid de inledande argumenten till att de var kritiska. Fiskarna i den grunda viken vid Tanumstrand är för alltid borta och Tanumstrand innebar exploatering. Gray med flera (1985) menar att mening som skiljer sig åt ligger kvar latent inom organisationen varpå den kan tas upp igen vid ett senare tillfälle. Att projekten används för äskande av pengar av andra och som ”slagpåse” tyder på detta. Vid behov återanvänds de gamla argumenten. Konsekvensen blir enligt Gray med flera (1985) att organisationer löser samma problem om och om igen. Det handlar inte nödvändigtvis om samma frågan men i nästa satsning kommer motståndare och förespråkare att återigen argumentera på samma grunder. Detta ter sig naturligt då mening skapas med grund i identitet, det vill säga beroende på vilka vi är. I kommunerna hittar projekten sin plats genom att syftena bakom projekten förändras i enlighet med kontexten. Den mödosamma processen och debatten glöms inte av men bleknar. Vid nästa projekt kan samma argument återuppstå.

Berättelser är viktiga under hela processen inte minst efter att projekten är etablerade. I detta skede gäller det att argumentera och berätta om det unika i projektet, vad det än må vara. I Partille handlar det om bygget och dess komplexitet och då framförallt överbyggnaden av motorvägen vilket var komplicerat på grund de säkerhetsföreskrifter som förelåg. Att en överbyggnad skulle finnas var en förutsättning från kommunens sida eftersom det anses ena kommunen men var även en förutsättning från Steen och Ströms sida då köpcentret skulle bli för litet om bygget endast skedde på ena sidan motorvägen. I Alingsås berättar respondenterna om att Lights in Alingsås är unikt i sitt slag i Europa där det unika består i hur projektet genomförs, att det sker på årlig basis. Det berättas om telefonsamtalet från projektledaren för ljusutbildningen och att kommunen var beredd att satsa på något när de väl fick chan-

sen. Själva händelseförloppet som sådant kan tolkas som slumpmässigt men respondenternas berättelser tydliggör att kommunen hade en viktig roll i det hela och kanske därav vikten av att berätta om det. Berättelserna i Alingsås har som syfte att visa på den berättelse kommunledningen vill ska gälla och då identitet skapas genom språket är det ett rimligt antagande. I denna avslutande fas är det viktigt att framhålla unikheten och betydelsen av projekten – för att de ska utvecklas och fortleva.

Den mening som skapas i efterhand syftar också till att visa på hur projekten har gått, om de är lyckade eller misslyckade, bra eller dåliga. Vad processen leder till är temat för nästa kapitel.

Kapitel 8

Vad leder processen till?

Motiven bakom projekten är av karaktären för-att eller på-grund-av, det innebär att det både finns en förväntan angående vad projekten ska leda till och att de svarar mot en kontextuell förändring, ett behov. Det visade sig också att projekten gav upphov till konsekvenser som respondenterna inte hade förväntat sig, att motiven inte överensstämmer med det som sedan inträffar. Det oväntade beskrivs dock i efterhand som förväntat i enlighet med meningsskapandeperspektivet. Att diskutera motiv mot upplevda effekter tydliggör detta. Det här kapitlet handlar företrädesvis om det sista steget i processen angående vad som händer efter projektens etablering, vad de anses leda till. Kapitlet tar också utgångspunkt i de motiv som identifierades i kapitel 6, eftersom motiven varierade mellan faserna är det viktigt att poängtera vad det är som gör att ett motiv förändras.

Några av de konkreta motiv som anges går att kvantifiera, till exempel antal nya arbetstillfällen, skatteintäkter samt ekonomisk situation men är inget som fokuseras av respondenterna. Istället återges huvudsakligen berättelser angående om projekten är lyckade eller inte i en vidare betydelse. Förfarandet tyder på att projekten startar meningsskapandeprocesser där den meningsgivande rollen blir viktig (Gioia och Chittipeddi 1991) samt att det finns de som har makt att ge mening åt händelser genom att de styr över vad som sägs och berättas om projekten (Gray med flera 1985; Söderberg 2003; Weick med flera 2005). Här har respondenterna gett sin syn på vad projekten leder till och kapitlet bygger på dessa berättelser, det var tydligt att en del mening angående vad projekten inneburit var gemensam och annan inte.

Motiv 1: För att skapa identitet

Ett av de inledande motiven bakom projekten var att skapa identitet, att bli något annat och förändra den identitet som förelåg. I kommunerna sker en fysisk förändring men också en retorisk genom att det talas om kommunen på ett nytt sätt, identiteten har förändrats genom språket. Det föreföll vara två olika aspekter av identitetsbegreppet som stod i fokus, att synas utåt, vilket var viktigt i de inledande faserna genom att det var viktigt att vara unik och att skapa enhetlighet inåt, som var mest betydelsefullt när projekten tog en mer fast form. I samband med att synas var det viktigt att skapa gränser, vilket

visade sig få konsekvenser. Vad identitetsskapandet har inneburit diskuteras nedan.

Att sticka ut och skapa gränser

Att synas och att skapa gränser är motiv där innebörden är svår att fastställa varför det i efterhand inte är enkelt att klargöra om det inträffat eller inte. Det finns många inblandade i skapandet av en kommuns identitet vilket gör det komplext att avgöra vad som förändras och varför. Czarniawska och Solli (2001a) menar att *”både rum och diskurs skapas ur samspelet mellan alla dessa kollektiva aktörer”* (sidan 11). Identiteten förhandlas fram genom menings-skapandeprocesser där individer har olika stor möjlighet att påverka. I det första steget av processen, i förberedelsefasen, är motivet att vara unik och synas viktigt för att motivera riktigheten i satsningen. När projekten väl har etablerats diskuteras inte om de är synliga eller inte, det ger sig själv och behöver inte motiveras något närmare genom att projekten gör fysiska avtryck, till exempel kan de som kör förbi Partille på E20 inte undgå att se Allum.

En aspekt i att synas är att skapa gränser mot andra. Detta är naturligt med identitetsparadoxen i åtanke, att identitet endast existerar i relation till något annat (Kornberger 2010). Var gränsen går och vad den utgörs av förefaller det emellertid inte finnas någon samstämmighet kring. Identitet kan ibland lånas av andra men ibland är det viktigt att kommunen är sig själv nog och olika referenspunkter används olika gånger. I till exempel Partille vill de vara en kommun på egna meriter men lever samtidigt på att vara placerade nära Göteborg. Det handlar om att vara lagom unik, tillräckligt unik för att sticka ut men tillräckligt vanlig för att kunna låna grannkommunernas bästa egenskaper. Eftersom identitet skapas genom språket är det rimligt att ett resultat av en identitetsförändring är ett nytt sätt att tala om kommunen, vilket också är fallet. Men även om det talas om kommunen på ett nytt sätt föreföll det problematiskt att radera de existerande identiteterna, kommunen har förändrats men är också densamma.

Skapandet av gränser kan få som konsekvens att de finns de som inte passar in i den nya identiteten. Detta menar Cresswell (2004) kan resultera i ett ”vi och dom”. I kommunerna nämns detta som ett problem där en satsning på ett identitetsprojekt innebär att andra satsningar får stå åt sidan. I Partille in-nebar Allum att satsningen på ett ungdomens hus fick vänta, vilket kan ha bidragit till att ungdomsbrottsligheten stigit i kommunen. I både Alingsås och Tanum har satsningarna inneburit att kommunerna har nischats med en tydlig inriktning mot turism samt armaturbranschen, vilket lockar företag inom de branscherna men där andra företag av samma anledning inte är aktuella. En tydlig nisch beskrivs som en god egenskap av respondenterna men ger upphov

till frågor om en identitet kan vara för smal där vad kommunen inte är, dess alternitet, är mer avgörande för kommunens handlande än dess identitet?

Och sudda ut dem

Lokal utveckling tar utgångspunkt i lokala förutsättningar (Jonsson 2010) men innefattar samarbeten med andra utanför den kommunala organisationen, till exempel genom partnerskap. Detta innebär att samtidigt som projekten skapar gränser gentemot andra kommuner suddas de ut gränser inom kommunen. Kommunen som plats avgränsas medan de organisatoriska gränserna suddas ut. Partnerskapen och de olika organisatoriska lösningarna innebär att det i samband med projekten är svårt att avgöra vilka som egentligen styr projekten och fattar besluten. Thomasson (2009) påtalar också denna otydlighet och menar att det framförallt är för politikerna som otydligheten är ett problem. Det handlar inte endast om en otydlighet angående vem som är ansvarig för beslut (se Mörth och Sahlin-Andersson 2006), utan partnerskapen medför att de traditionella intressena luckras upp. De offentliga organisationerna tar till sig näringslivets ideal men partnerskap innebär också att det finns incitament för privata aktörer att ta ansvar för samhällsutvecklingen, en inställning som har skiftat över åren. I Partille är utvecklingen tydlig, respondenter från kommunen talar försäljningssiffror och Steen och Ström kommunal utveckling. För Steen och Ström är det viktigt att det går bra för kommunen, går det bra för kommunen medför det köpstarka invånare som handlar på Allum. Inställningen i Tanum på mitten av 1980-talet var en annan, då trodde skeptiker att de privata företagen skulle lura kommunen på invånarnas pengar. Numer förefaller parterna mötas på mitten genom utsuddade gränser mellan offentligt och privat. Att som i Alingsås, gällande passivhussatsningen i den nya stadsdelen, låta företag vara med hela vägen kan innebära att förståelse skapas för den politiska processen men också att processen inte drivs politiskt genom att beslut fattas vid sidan av de traditionella politiska organen i kommunen.

Trots uppluckringen av gränser och intressen samt att tanken om det goda partnerskapet är utbredd finns det också skeptiker. När intressena sammanfaller föreligger inga problem men syftet bakom engagemanget i projekten skiljer sig åt. I Partille vill politikerna få kommunen att synas för att locka invånare och besökare, Steen och Ström vill uppnå maximal försäljning. Risken är, enligt skeptiker, att försäljningssiffror och besöksantal är viktigare än andra mått som speglar den kommunala verksamheten. En effekt av de utsuddade gränserna är således att en del aspekter kan missas eller ignoreras och inte uppmärksammas av någon sida i totalbedömningen av projektet. Som diskuterades tidigare kan detta medföra att grupper blir exkluderade då det inte i

första hand är de som projektet vänder sig till. Här är kommunernas dilemma, att balansera identitetsprojekten med kommunens roll som välfärdsproducent tydlig. Att det går att identifiera en inställning från de privata sidorna i partnerskapet att kommunal utveckling är viktigt tyder emellertid på att detta förhållande är under förändring och beaktas på nya sätt.

Utsuddningen av gränser sker även på det rent praktiska planet genom att det bildas organisatoriska lösningar med representanter från både den offentliga och den privata sidan av partnerskapet. I dessa organ sammanförs kommersiella och privata intressen. I Alingsås finns näringslivsorganisationen Futurum och i Partille bildades arbetsgrupper med representanter från både kommunen och Steen och Ström. I Tanum bildades en stiftelse med ansvar för Tanumstrand med ledamöter från kommunen samt från entreprenören NPL. Därefter bildades en ”proffsstyrelse” där välkända personer skulle arbeta in Tanumstrand på marknaden, de hade därför en legitimitetsskapande roll men också en marknadsföringsmässig. Samarbeten inom dessa konstellationer innebär att gränserna mellan det privata och offentliga suddas ut och dessutom medför ingåendet av sådana samarbeten att projekten inte kan backas då det föreligger ett ansvar mot den andra parten. Med andra ord nås ingen återvändo. Partnerskap innebär också ett motiv i detta skede eftersom någon annan är beredd att satsa på projektet.

Förebygger tomma platser – och skapar dem

En bakomliggande aspekt av att synas är att förebygga tomma platser, det vill säga platser utan mening som ingen känner ansvar för. Förekomsten av tomma platser har ökat eftersom människor inte är lika beroende av platser för att genomföra handlingar som tidigare. Istället för att besöka den lokala butiken handlas det på Internet och att kommunicera med människor på andra sidan jorden är enklare än någonsin. Platsens betydelse minskar och de tomma platserna blir vanligare (se Benko 1997). I de inledande expertintervjuerna togs detta förhållande upp – att kommuninvånarna främst ser sig som invånare i sitt lokala bostadsområde och som boende i Europa eller världen, men där den kommunala nivån glöms bort. Experterna menade att detta tar sig uttryck i att många inte vet vem som är ordförande i kommunstyrelsen i den egna kommunen. På sikt beskrevs utvecklingen som ett demokratiskt problem då det redan nu är svårt att rekrytera politiskt engagerade till den kommunala nivån. En förklaring som brukar ges är globaliseringen, där den lokala platsen blir mindre betydelsefull genom att mer och mer sker på en global nivå (se till exempel Egeland och Johannisson 2003). Globaliseringen för emellertid med sig att den lokala nivån, i betydelsen den närmaste granngemenskapen, blir allt viktigare för individen. Paradoxen, att både den lokala och den globala

nivån ökar i betydelse benämner Czarniawska (2002) för ”glocalization”. Den kommunala nivån förefaller hamna i kläm mellan den lokala och den globala. Identitetsprojekten kan därför tolkas som ett sätt att synliggöra den kommunala nivån och därigenom motverka förekomsten av tomma platser samt att få människor att ta ansvar för platsen. Att projekten fyller denna funktion är tydligt, i Partille medförde Allum att byggnader runtomkring rustades upp och fräschades till för att passa in i omgivningen. Samma tendenser identifierades i Alingsås, projektet inleddes som en satsning inom ljusdesign men ledde till att andra följde efter där kaféer och butiker började ha egen ljusdesign och speciella teman med längre öppettider under ljusmånaden.

Projekten motverkar således uppkomsten av tomma platser, men det var emellertid även tydligt att de skapade dem. Förklaringen är att platser, i skuggan av identitetsprojekten, får svårt att hävda sig i konkurrensen. I Partille finns exempel som belyser detta; i samband med Allums etablering fick mindre torg och matbutiker problem där en del har fått slå igen eftersom majoriteten i kommunen istället handlar på Allum. Partilles satsning på Allum var indirekt en satsning emot de mindre torgen och butikerna, som av några av respondenterna beskrev håller på att ”dö ut”, de blir tomma platser. Anledningen uppges vara att marknadens mekanismer styr och en del respondenter uppges att det inte går att från kommunens sida hålla liv i torgen om inte ekonomiskt underlag finns. Exemplet tydliggör att en satsning inom ett område påverkar andra områden och att projekten skapar behov och ansvarstagande från kommunens sida på andra platser. I Partille förefaller detta också för tillfället ske då det har inletts satsningar på att fräscha upp de mindre torgen i kommunen. Samma fenomen identifierades i Malmö av Dannestam (2009), där delar av staden hamnade mer i skymundan än tidigare, eftersom de inte platsade i stadens nya utformning.

Resultaten i studien visar på att kommuner konkurrerar med andra kommuner men platser konkurrerar också med andra platser inom kommunen. I Tanum är detta tydligt eftersom det uppges förekomma ”bypolitik”, vilket delvis är en konsekvens av att kommunen saknar tydlig huvudort. Konstateras kan dock att en satsning på en plats får konsekvenser på andra.

Enhetlighet

Förändringen av kommunens identitet syftade till, förutom att kommunen skulle synas, att skapa enhetlighet internt. Detta i betydelsen att skapa en gemensam föreställning om vad kommunen är och arbetar mot, vilket är extra viktigt i konkretiseringsfasen samt i ingen-återvändofasen eftersom det här är viktigt att det skapas en positiv inställning gentemot projekten. Samtidigt förekom en inställning om att projekten ingår i en större helhet och att de därför

ibland misstolkas. Kommunledningarna ville att projekten ska ses som en utvecklingsatsning för hela kommunen och inte som enskilda projekt. Inställningen överensstämmer med resonemangen om att det mesta som idag görs i form av projekt och är inte isolerade händelser (Weick 1995; Lindgren och Packendorff 2007). Att skapa enhetlighet innebär praktiskt att placera projekten i ett sammanhang, att få projekten och övrig verksamhet att stämma överens. Att skapa en enhetlig identitet innebär således att organisationens medlemmar identifierar sig med organisationen, vilket gör att de delar organisationens mål, vilket i sin tur underlättar vid förändringar (Foreman och Whetten 2002). Resonemanget liknar Janis (1972; 1982) resonemang angående grupp tänkande och även om Janis är mest känd för sina studier av misslyckat beslutsfattande menar han att grupp tänkande ofta är positivt eftersom det leder till handling. Resonemanget är därför nära Weick (2006) som menar att entusiasm är viktigt för handling men gör att beslut inte alltid är genomtänkta, något som dock inte går att bedöma förrän i efterhand.

Att projekten ingår i en större helhet poängteras för att visa på enhetlighet, projekten är inte det enda som händer i kommunerna. Att platser såväl som organisationer har flera identiteter har konstaterats tidigare (se till exempel Cresswell 2004), något som kan göra det komplicerat att förändra organisationen eftersom en identitet kan vara i vägen för en förändring (Rombach 1997). I Partille beskrivs en identitet som innebär att det i Partille är ordning och reda med en ekonomisk syn på verksamheten. Ytterligare en identitet som förknippas med Partille är den som lågskattekommun, en identitet politikerna i kommunen är stolta över. Samtidigt för identiteten som lågskattekommun med sig att andra identiteter inte är möjliga, en lågskattekommun kan samtidigt inte vara bäst på något är inställningen. I samband med etablerandet av Allum innebar detta att det var viktigt för kommunledningen att någon annan aktör framförallt skulle stå för finansieringen av Allum. Partilles olika identiteter synliggör att en identitet utesluter en annan, genom att säga vad kommunen är blir det uppenbart vad kommunen inte är och att identitet därför också sätter gränser.

Identitetsprojekten integreras i den kommunala organisationen men processen går åt båda håll, kommunens övriga verksamhet integreras med projekten. I Partille ska Allum inte endast vara ett köpcentrum utan vara en levande del av kommunen, en utveckling som fortsätter genom etablering av fler bostäder i Partille centrum. Steen och Ström anammar detta genom att de finns med i flera kommunala sammanhang, som att de sponsrar handbollsklubben Sävehof. Idrott utgör en aspekt som kommunledningarna gärna förknippas med. I både Partille och Alingsås har handbollsspelarna i de respektive lagen logon från Allum respektive Alingsås vision på matchkläderna.

Handbollsklubbarna beskrivs utgöra viktiga varumärken för kommunerna på grund av deras sportsliga framgångar (Alingsås vann SM-guld säsongen 2008/2009 och Sävahof 2009/2010). Att idrott är betydelsefullt för städer genom att de lockar besökare och invånare har konstaterats i tidigare studier (se till exempel Carlino och Coulsons 2004). Samtidigt som projekten syftar till att skapa en ny identitet och sudda ut gamla var det tydligt att även om projekten innebar en identitetsförändring var det svårt att radera existerande identiteter. Det förefaller åtminstone ta lång tid men genom att sammanföra olika identiteter och argumentera för att de hör samman kan enhetlighet skapas.

Motiv 2: För att skapa symboler

Ett motiv bakom projekten var att de skulle utgöra symboler för kommunerna genom att de syns och därigenom förmedlar kommunernas identitet. Symboler och identitetsskapande hör ihop eftersom tal om identitet symbolladdar projekten (Lindgren och Packendorff 2007). Projekten skulle vidare symbolisera en övergång från ett läge till ett annat; att kommunerna vågar satsa nytt, är unika, förändringsbenägna och risktagande, något som var viktigt i förberedelsefasen för att skapa acceptans för projekten. Men vad projekten sedan symboliserar varierar mellan individer. Foghagen och Johansson (2007) gör en uppdelning i insiders och outsiders där en insider har en nära koppling till platsen genom att till exempel vara boende där. En outsider är däremot någon som inte känner platsen, exempelvis en turist. Att platsen symboliserar olika värden för en insider som för en outsider ter sig rimligt. Ett problem med symboler för en plats är att det ofta är en liten del av en plats som symboliserar en större, till exempel symboliserar Manhattan hela New York (Amin och Thrift 2002). Syssner (2010) använder begreppet *rumslig förankring* för att beskriva detta fenomen och enligt Economou och Hergli (2010) innebär det att en besökare eller turist alltid kommer *tillbaka* till en plats, då platsen delvis redan är känd på förhand. Ingen är därför neutral till en plats eftersom symbolerna skapar en förväntan och det är således viktigt att leva upp till denna förväntan.

Flera av respondenterna diskuterar problemet med att projekten symboliserar hela kommunen och menar att det föreligger en risk att symbolen tar över och "blir" kommunen. Genom att Allum symboliserar Partille blir Allum detsamma som Partille och många vet inte att de är i Tanums kommun när de lägger till med båten vid Tanumstrands brygga. Vad som syns är inte kommunen utan projektet, trots att det ska förmedla något om kommunen som helhet. Detta beskrivs emellertid inte som något stort problem då det viktigaste trots allt är att besökare kommer till kommunen, oavsett varför. Ett sätt att hantera detta är genom anläggningens namn och en anledning till att döpa

Tanumstrand till Tanumstrand var att kommunnamnet syns i anläggningen. Detsamma gäller Lights in Alingsås, även om respondenterna där inte nämner det som en strategi. Det är emellertid inte helt tydligt, även om kommunnamnet finns där kan det leda till förvirring och besökare till Tanumstrand hamnar ibland i Tanumshede istället. Men kanske hade Partilles roll i Allum varit enklare att identifiera om de döpt köpcentrumet till ”Partille köpcentrum”. Sammanfattningsvis kan det konstateras att projektens symbolvärde både skapar fördelar och nackdelar, förväntningar och begränsningar.

Tvetydiga symboler

Projektens symboliska funktion gör att de diskuteras och argumenteras flitigt jämfört med kommunens traditionella uppgifter. Att människor lägger märke till symboler och att de väcker känslor tar sig uttryck i att planering av symboler får mer uppmärksamhet än vad till exempel bostadsplanering får (Eräsaari 2001). De symboliska värdena förändras över tid och symboliserar olika saker för olika grupper i olika tider. Tanumstrand symboliserade både kommunutveckling och kustexploatering och i Partille symboliserade Allum övergången till en förstad samt en förvärrad trafiksituation. I Alingsås symboliserade Lights in Alingsås både det smala kulturella och onödiga energiförbrukning. Att skapa en enhetlig symbolisk betydelse är inte enkelt eftersom det finns mycket som förknippas med projekten. Det går vidare att diskutera hur mycket ett projekt säger om en plats. Till exempel sägs segeltävlingen Americas Cup i Malmö vara ett sätt att visa upp det nya Malmö men där den vinst som Malmö stad gjorde i samband med evenemanget ifrågasattes i efterhand då satsningen motiverades genom den mediala uppmärksamhet staden skulle få, men en mycket liten del av staden syntes i TV-sändningarna. Det som visades var havet utanför staden vilket kunde varit varsomhelst (Falkheimer och Thelander 2007). Satsningen kritiserades också för att ha kostat Malmö stad en stor summa pengar där den exakta summan som betalades för att få tävlingen till staden är okänd för allmänheten (Ek 2007).

Det finns samtidigt en drivkraft i kommunerna att ”tvätta bort” en symbol eller identitet, till förmån för en annan. I Partille var det förortsstämpeln och i Alingsås potatisstaden. Det finns en historia på platser som kan vara problematisk att bortse från men där projekten är ett försök att skapa något nytt. Välkända exempel på hur historia finns bevarat på en plats är platser som förknippas med historiska händelser. I en del städer är det viktigt att bevara detta ”minne” medan det på andra platser görs försök att tvätta bort det. I till exempel Berlin är Berlinmuren en självklar symbol för staden trots att muren inte längre finns kvar. Människor besöker staden bland annat för minnet av muren och för stadens historia (Nilsson 2007). Det samma gäller Kapstaden

i Sydafrika som har en historia som stadsledningen länge har försökt att gömma för turister men som på senare år har fått ta plats i staden igen (Högdahl 2003; 2007). På andra platser görs försök att framhäva det historiska arvet, vilket inte är något nytt, redan på 1600-talet gjordes inventeringar för att kunna visa upp landets fornminnen som tecken på militära framgångar (Aronsson 2010). En Orts kulturarv är nära förknippat med dess identitet, då det är något som ligger djupt i människors medvetande. I de tre kommunerna finns kulturarvet med som en grund men det handlar mer om att förändra kommunen, bort från kulturarvet. Samtidigt är Alingsås som den trivsamma trästaden, Tanum som delvis en jordbrukskommun och Partille som landsbygd fortfarande närvarande i respondenternas berättelser och svårigheterna med att komma ifrån kommunernas historia är uppenbara.

Symbolisera unikheter – inget nytt under solen

Genomgående var att projekten skulle symbolisera en unik kommun och i enlighet med definitionen i tidigare kapitel är vad som gör kommunen unik också dess identitet. Projekten ska därför symbolisera kommunernas identitet. Det föreligger emellertid något paradoxalt över att skapa identitet som gör kommunen unik eftersom identitet samtidigt är vad som är bestående inom organisationen vilket medför att identiteten inte kan utgöras av det som sticker ut. Även det som förefaller vara bestående förändras vilket enligt Kornberger (2010) innebär att; *"identity is an illusion"* (sidan 61). Det finns också gränser för vad en kommun kan göra och därför också angående hur mycket en kommun kan skilja sig från en annan, en förklaring till att det förefaller som om flera kommuner gör samma saker. Projekten är i ett större sammanhang därför inte speciellt unika, det finns liknande projekt på många håll i landet och internationellt. Inom platsmarknadsföringslitteraturen har detta länge diskuterats som en paradox, att städer gör samma saker men beskrivs som unika (se till exempel Paddison 1993; Gold 1994).

Att idéerna om projektet uppges ha funnits i kommunerna under en lång period motsäger att de är nyheter men det är trots det så de beskrivs. Enligt Strannegård (2002) är detta en vanlig företeelse och ska tas med en nypa salt då det framförallt handlar om att beskriva något som nytt, vilket sätter igång tankar på innovationsförmåga och kreativitet. Paradoxalt nog förefaller projekten motiveras både genom att de är nyheter och genomtänkta och planerade genom att de funnits i idéform under en lång period. Dessutom är det i etableringsskedet vanligt att inspiration inhämtas från andra håll bland annat genom studiebesök hos andra med liknande projekt, vilket var fallet i de tre kommunerna. Projekten skapas därigenom genom växelverkan av egna och andras idéer, vilket en av respondenterna kommenterar genom att det inte

finns någon anledning att ”uppfinna hjulet igen”. Enligt Sevón (1996) hör skapande av identitet samman med imitation, genom att en identitetsförändring sker genom att ta efter andra. Att hämta inspiration och imitera andra innebär en förväntan om hur något kommer att bli, vilket också medför att överraskningsmomentet försvinner (Sahlin-Andersson 1989). Respondenterna som förespråkar projekten är tydliga med att de inte har lånat in för mycket tankar från andra, utan endast inspirerats. De olika sammanhang där samarbete sker är en viktig källa till inspiration, där idéer sprids på individnivå. Detsamma gäller påverkan från partners och experter.

Eftersom projekten inte är lika unika som de framställs blir berättelserna om dess unikheter desto viktigare. Det blir viktigt att betona det unika i det enskilda fallet. Allum är ett relativt vanligt köpcentrum men med en unik överbyggnad över motorvägen. Det finns andra ljusprojekt än det i Alingsås men att det sker på årlig basis i en mindre stadskärna är unikt. I Tanum var projektet unikt på västkusten, det var först där, men det fanns på andra håll i landet. Det handlar om unika delar i icke-unika projekt.

Motiv 3: För att skapa tillväxt

Ett motiv bakom satsningarna var att skapa tillväxt, både ekonomisk och befolkningsmässig, där det ena anses leda till det andra. Den generella uppfattningen är att genom att bli fler blir den kommunala ekonomin bättre eftersom fler betalar skatt till kommunen (för ett liknande resonemang se Syssner 2010). Ladd (1992; 1994) menar dock att det råder brist på kunskap angående vad för effekter tillväxt medför, varför det framförallt handlar om antaganden. Det råder således även brist på kunskap angående om projekt och satsningar på att skapa tillväxt får avsedd effekt. Det kan konstateras att kommunerna sedan projektens etablering har växt, en utveckling som kommunledningarna uppmuntrar. I vilken utsträckning projekten ligger bakom är emellertid problematiskt att avgöra. Men projekten lockar besökare, i Partille sker numer en inpendling till kommunen för att handla och i Alingsås finns siffror på hur många som varje år besöker kommunen i samband med Lights in Alingsås. I Tanum har andelen turister ökat stadigt sedan Tanumstrand.

Att projekten i nästa steg lockar invånare är svårare att fastställa. Svårigheten består i att invånare efterfrågar vitt skilda saker (se Andersson 1998). Forskning angående vad som får människor att flytta från en plats till en annan framhäver sociala och kulturella faktorer som kön, social klass och etnicitet (Svensson 2010). En koppling kan göras till Florida (2005; 2008) som pekar på att den kreativa klassen dras till varandra. Det gäller alltså att inledningsvis locka en grupp, som sedan kan locka fler genom att de är nöjda med vad orten har att erbjuda. Projekten blir således ett försök att skapa något som

många kan ha nytta och nöje av och därigenom försöka locka den breda massan, något som utgör en paradox tillsammans med det smala, unika projektet. Florida (2008) står för en rationell syn på individen och förutsätter att människor flyttar dit där de kan maximera sin lycka. Därmed bortser han från den känslosamma aspekten av en plats, vad kulturgeografer skulle benämna "sense of place" (Hospers 2010), vilket innebär att människors "hem" inte behöver vara det "på pappret" bästa alternativet.

I de tre kommunerna förefaller det inte finnas någon överhängande risk för befolkningsminskningar, människor söker sig till kommunerna och hade troligtvis gjort det även utan identitetsprojekten. I kommunerna finns mål för exakt hur många som ska bo i kommunen ett visst år. I Alingsås menar respondenterna att de var tidiga med att sätta upp tillväxtmål och att andra kommuner sedan följde efter. Tillväxtmål anses vara enkla att följa upp och är en indikation på hur attraktiv kommunen är och även om inte målet nås är det en signal utåt att kommunen vill utvecklas. Frågan är vad måttet egentligen mäter, om fler barn föds och färre gamla avlider, är det kommunens förtjänst? Att tillväxt har blivit ett mått som används förklaras genom svårigheterna att mäta attraktivitet och framgång, begrepp som är svåra att definiera eftersom de är subjektiva men som trots det används för att motivera satsningar inom kommunerna. Tillväxtmålet blir ett enkelt svar på ett svårt problem och tillskrivs därför mening. Lapsley (2008) tror att ledare inom den offentliga sektorn mer och mer kommer att försöka göra verksamheten mätbar och är ett naturligt steg inom NPM. Utveckling kan skönjas men problemet är inte att det finns för få mått. Snarare finns det för många och otydliga mått på hur det går för kommunen med utmärkelser och tävlingar inom olika sektorer. Det föreligger snarare en "information overload" vilket medför att vissa aspekter förenklas och överdrivs som ett sätt att hantera all information (Sutcliffe och Weick 2008). Ett exempel är tillväxtens betydelse men tillväxt får också konsekvenser.

Tillväxtens konsekvenser

De flesta respondenter var överens om att tillväxt är eftersträvänsvärt och positivt vilket kan förklaras av att tillväxt har blivit en norm för framgång (se till exempel Friman 2002; Brorström 2008). Det finns en föreställning om att tillväxt är ett naturligt tillstånd, vilket är felaktigt då tillväxt är ungefär samtida med framväxten av industrisamhället (Ingelstam 2006). En ökad tillväxt anses innebära en effektivisering av de lokala medlen (Ladd 1992) men det finns även problem förknippat med att växa. De problem som respondenterna uppger är av arten att "ta det onda med det goda" men det beskrevs vara viktigt att hitta balans i tillväxten, eftersom en alltför snabb tillväxt kan ställa till pro-

blem genom att kommunledningen måste fatta hastiga och inte alltid effektiva beslut. Dessutom innebär en alltför snabb tillväxt att kommunen inte hinner bygga bostäder i samma takt som invånartätheten ökar. Just den aspekt påpekar respondenterna är viktig att hantera då de inte vill ta naturområden i anspråk för att växa. Istället ska områden som redan är tätbebyggda förtätas (för ett liknande resonemang se Sysner 2010). Tillväxt innebär att det bereds plats för nya invånare och även om inte fler kommer att bo i natursköna områden kommer fler att vistas där, aspekter som kan göra att den anledning som gjorde att någon flyttade till platsen kan gå förlorad om många tänker likadant. Även Ladd (1994) pekar på invånarnas oro för att orten de bor på kommer att förändras om det sker en ökad tillväxt, vilket har negativa miljömässiga konsekvenser. Annat som oroar är enligt samma författare att skatten kommer att höjas för att hantera tillväxten samt att servicen försämras.

Ett problem som fler av respondenterna uppger som en utmaning i samband med att växa är att fastighetspriserna i kommunen stiger. Detta betraktas inte emellertid endast som ett problem utan ses också som ett tecken på att kommunen är attraktiv. Problemet består i att höga bostadspriser gör att ungdomar får svårt att stanna kvar i kommunerna då de inte har råd att köpa bostad. De återkommer eventuellt senare när de har en annan ekonomisk situation. Att markpriserna stiger är något som enligt Sahlin-Andersson (1996) sällan nämns i den allmänna debatten. Stigande bostadspriser medför en ökad risk för segregation vilket ställer krav på kommunerna att bygga boenden i olika prisklasser. I Tanum är denna utveckling tydlig, då kusten köps upp av rika norrmän, vilket pressar upp priserna. Kommunen har försökt lösa det genom att ställa krav på att den som köper måste vistas där ett visst antal dagar per år. Krav av detta slag är emellertid komplicerat att upprätthålla över tid eftersom kommunen inte kan styra över vem bostaden säljs till i nästa steg. Motivet bakom Tanumstrand, att göra Bohuskusten tillgänglig för alla är därför idag något som anläggningen kan sägas leva upp till, då övriga delar av kusten inte är det.

En annan negativ sida av tillväxten och ett resultat av ökad besöksnäring är ökande kostnader, kostnader som inte är kalkylerade med i inledningsskedet. I exempelvis Tanum planerades vid tillfället för intervjuerna anläggandet av ett nytt reningsverk eftersom det befintliga svämmar över under sommar-månaderna. Ett nytt reningsverk är en stor investering för kommunen och en kostnad som direkt kan hänföras turismen. I Halls (1977) studie av världsstäder, visar författaren att tillväxt i många fall är problematisk för stadsledningen att hantera. Det räknas en del på vad tillväxt ger men få räknar på vad det kostar, även om detta är kalkyler som är svåra att upprätta. Tillväxt är således något att sträva efter men det ställer samtidigt krav på kommunerna eftersom de måste hantera tillväxten.

Motiv 4: På grund av konkurrens

En förklaring till uppkomsten av identitetsprojekt i samband med globaliseringstankarna är att konkurrensen ökar. Förr konkurrerade kommunerna eventuellt med grannkommunerna, idag är konkurrensen global. Människor är också mer flexibla och det är inte ovanligt att man bor på en plats och arbetar på en annan, det förefaller som om valmöjligheterna har ökat. Även om platser enligt Ashworth och Kavaratzis (2008) alltid har konkurrerat, är det rimligt att anta att konkurrensen har ökat i och med människors större flexibilitet. Att kommunledningarna vill att kommunen ska växa befolkningsmässigt innebär att de konkurrerar om invånare, någonstans måste invånarna komma från. Det handlar emellertid inte endast om att bli fler, då hade kommunerna byggt billiga bostäder, det handlar om att locka rätt människor som kan och vill betala för att bo i kommunen. Även om respondenterna säger sig vilja locka alla och inte gör någon skillnad på dem innebär de tre projekten exempel på att de som ska lockas är kapitalstarka besökare och invånare, i Partille lockar Allum de som har råd att konsumera. I Alingsås lockas de kulturrintresserade medborgarna som inte attraheras av vanliga festivaler och i Tanum ska turister spendera pengar på orten.

Projektet innebär i sig en ökad konkurrens genom att de finns på en marknad där de konkurrerar om besökare med andra köpcentrum, turistanläggningar och kulturprojekt. Etableringen av ett projekt innebär därför ett steg för att stå sig i konkurrensen. Kommunledningarna känner antagligen av en konkurrens från andra samtidigt som en satsning på ett identitetsprojekt är en satsning som ökar konkurrensen. Detta genom att politiker och tjänstemän i grannkommunerna börjar fundera över vad de ska satsa på för att inte hamna på efterkälken. Att respondenterna funderade i dessa banor var tydligt eftersom de återkommande jämförde den egna kommunen med andra kommuner. Aspekten illustrerar Weicks (1979; 1995) resonemang om medskapande, där aktörerna både svarar mot omvärlden men är också med och skapar den.

Skapar arbetstillfällena

Arbetstillfället nämndes flertalet gånger av respondenterna som bland det viktigaste för att locka invånare, det ter sig därför naturligt att försöka skapa arbetstillfällena samt locka företag till kommunen. Fler människor i arbete anses leda till välfärd, tillväxt och gör kommunen attraktiv. Niedomysl och Hansen (2010) genomförde en studie där de försökte ta reda på vad som till störst del fick människor att flytta; arbetstillfällena eller bekvämligheter. Studien visade att arbetstillfällena är en viktig del i att människor flyttar och föga förvånande i störst utsträckning för dem som saknar arbete. Vidare visade deras studie att vikten av bekvämlighet ökade med ålder samt att högutbildade i

högre grad är beredda att flytta för ett arbete. Att invånarantalet växer med fler arbetstillfällen är därför inte ett orimligt antagande. Att detta är något som gynnar de som redan bor i kommunen är mer problematiskt att avgöra. Även om det går att studera siffror över arbetslöshetens utveckling är det problematiskt att uttala sig om i vilken utsträckning identitetsprojekten ligger bakom. Att det är just kommuninvånare som gynnas av arbetsmarknadssatsningar har tidigare studier visat inte går att garantera. Ett exempel på det är Loftman och Nevins (1996) studie av tre brittiska städer som genomfört stora projekt. Studien visar att de som redan befann sig utanför arbetsmarknaden snarare hamnar längre ifrån än tidigare och de fattiga i staden blev mer marginaliserade som en konsekvens av att det inte fanns plats för dem i den ”nya” staden. Detta kallar Hultman (2007) för att de som inte passar in ”definieras bort från platsen” (sidan 147). Även Fainstein (1994) visar att lokala myndigheter inte kan garantera att positiva effekter är något som kommer invånarna till gagn eller att de fördelas rättvist. Det kan dock konstateras att projekten i sig leder till arbetstillfällen, bland annat direkt i planeringen och etableringen av dem men senare också i driften.

Ett motiv bakom Allum i Partille var att handel är den mest personalintensiva branschen, vilket därför skulle sänka arbetslösheten i kommunen. Kommunledningen hoppades också på att ungdomar skulle få arbete på Allum, en grupp som kommunen tidigare haft svårt att sysselsätta. Och ungdomsarbetslösheten har sjunkit, från att Partille har varit en kommun med relativt hög arbetslöshet på ungdomssidan är de nu en kommun med en genomsnittlig ungdomsarbetslöshet inom regionen, vilket Allum troligen är en förklaring till. I Tanum var ett av de mest betonade syftena bakom Tanumstrand att skapa arbetstillfällen, satsningen var inledningsvis en arbetsmarknadsåtgärd med statligt stöd. I efterhand är respondenterna osäkra på om det är kommunens invånare som gynnas av satsningen då en stor andel av personalen utgörs av säsongspersonal.

Även om det är svårt att fastställa projektets roll i skapandet av arbetstillfällen menar flera respondenter att de också indirekt skapar arbetstillfällen genom att de ger upphov till spinoffeffekter. Spinoffeffekter innebär en utveckling av näringslivet som en konsekvens av projekten och den nisch som skapats. Tydligast är detta i Alingsås, där satsningen på Lights in Alingsås gjort att kommunen blivit ett centrum för armaturföretag. Alla tre projekt uppges dessutom ha inneburit spinoffeffekter i form av att fler har sett potentialen i kommunen i samband med projekten, då projekten synliggjort kommunerna. I Partille menar kommunledningen att företag har intresserat sig för att etablera verksamhet i kommunen efter Allum av de enkla anledningarna att det händer något i Partille och att personalen har någonstans att äta lunch

samt shoppa. I Tanum beskrivs att kommunens invånare var långsamma med att inse potentialen i satsningen men har nu jämnat ut sig. Även i Alingsås beskrivs det finnas en tröghet bland näringslivet att inse potentialen i olika projekt då det behövs goda exempel för att företagen ska våga satsa.

Det går också att diskutera skapandet av arbetstillfällen ur ett nationellt perspektiv. Varje kommun försöker att locka företag, som innebär arbetstillfällen till kommunen. Ur ett nationellt perspektiv innebär det ett nollsummespel där den ena kommunen vinner på den andres bekostnad (för en diskussion se Ingelstam 2006). Detta är inget som kommunledningarna funderar över, snarare tvärtom, vad som är bra för kommunen är bra för regionen och för landet. Konkurrensen om arbetstillfällen gör att kommunledningen anstränger sig vilket i slutänden gynnar helheten.

Motiv 5: På grund av ansvar – om olika argument i olika tider

Satsningarna på identitetsprojekten beskrevs som ett sätt att ta ansvar och argumenten bakom handlade om en kust tillgänglig för alla, om en bättre och tryggare miljö, om närhet och en utökad service till invånarna. Begreppen som användes är vaga och svåra att i efterhand värdera men är viktiga i konkretiseringsfasen eftersom de betonar varför projekten är betydelsefulla för kommunen och för samhället. Några respondenter uppger att argument om det bättre samhället endast var politiska och inte något de försökte leva upp till, detta visar det faktum att marknadens krav vann vid en konfrontation. Det innebär inte att argumenten endast fanns för syns skull men att de företrädesvis användes för att skapa acceptans kring satsningarna i de inledande faserna. När det sedan blev tydligt att de politiska motiven inte skulle hålla i längden fick de stryka på foten och istället blev andra motiv viktigare, det var exempelvis viktigt att ta ställning i miljödebatten. I Tanum fick kommunledningen också argumentera för vikten av att blanda in experter, något som inte behövdes i de två senare projekten.

Enligt Gray med flera (1985) skapas mening på olika grunder där individer är överens om en viss handling men där de har olika anledningar därtill. Att olika individer har olika anledningar till att medverka och förespråka ett projekt kan förklara att det finns flera olika argument samt att kommunledningen måste argumentera för projekten på olika sätt. Det är också tydligt att de förändras med tiden. I Tanum, där projekten har kunnat följas under en längre period, fick kommunledningen hitta nya argument under tiden för att möta de krav som uppstod. Som diskuterats tidigare var det i mindre frågor de olika parterna möttes och därför måste argument finnas längs hela processen. Ett exempel är badetfrågan i Tanum, där kommunen fick argumentera för det val som gjordes.

Vad gäller det ansvar som kommunledningarna uppger sig ta gentemot regionen och landet i stort är det inte något som diskuteras som effekter av projekten, snarare finns en övergripande inställning angående att vad som är bra för kommunen är också bra för regionen och landet.

Osäkerhet och otydlighet – en ständig förändring

Hur kan man vara säker på att förändring har skett? Löfgren (2001) menar att den moderna synen på förändring ibland förvirras med ”rörelse” men att rörelse lika gärna kan vara ett sätt att förhindra förändring. Förändring är enligt den skandinaviska organisationsteoretiska traditionen inte ett undantagstillstånd utan snarare en förutsättning för att upprätthålla stabilitet (se till exempel Brunsson 1989; Czarniawska och Sevón 1996; Rehn med flera 2007). Det går inte att besvara hur etableringarna har fallit ut eftersom det inte går att fastställa när projekten är klara. Enligt Weick (1995) går det inte att tala om effekter eftersom allting ständigt förändras. I samband med projekten är det tydligt, då det alltid finns en utveckling och fortsättning av dem. I Alingsås pågår ett permanentande av Ljusstaden som tar sig uttryck i byggnader. I Partille har vad som kallas för etapp två inletts, Allum byggs ut och torget byggs om. I Tanum har mycket skett sedan Tanumstrand etablerades, ägarna har avlöst varandra och det har byggts om och byggts till. Svårigheten att utvärdera och värdera ett projekt bottnar i att det inte finns något färdigt projekt att ta ställning till.

Mening finns inte heller konstant inom en organisation utan omskapas ständigt (Gray med flera 1985). Det finns flera olika anledningar härtill, där en förklaring är organisationsmedlemmarnas maktfördelning eftersom det kan uppstå spänning mellan de som saknar makt, de som har mycket makt och de som befinner sig mittemellan. En annan källa till motstridigt meningsskapande beror på hur lojala organisationsmedlemmarna är till olika grupper inom organisation, där olika grupptillhörigheter kan skapa konflikter. En tredje källa till motstridighet förklaras av kulturella skillnader, som kön och minoriteter. Vidare listar Gray med flera (1985) varför förändring av mening sker; påverkan från annan kontext, maktmissbruk, omvärldstryck eller organisatoriskt motstånd. Det är möjligt att tänka sig att flera av orsakerna spelar in vid en förändring. I kommunala organisationer som kännetecknas av komplexitet och är uppbyggda av flera olika intressen är det därför rimligt att olika mening skapas av olika individer.

Vad förklarar att inte kommunledningen nöjer sig, lutar sig tillbaka och är nöjd med kommunens nya köpcentrum, turistanläggning eller kulturprojekt? Förklaringen förefaller vara osäkerhet, det finns bland respondenterna en osäkerhet trots att det för tillfället är bra, ingen vet vad framtiden för med sig

och därför måste kommunen ständigt utvecklas. Osäkerheten beror inte på bristande information, snarare handlar det om för mycket och för otydlig information, vilket leder till behov av förenklingar (Sutcliffe och Weick 2008).

Otydlighet leder till behov av kategorisering

Den förenkling som görs på grund av otydlig information innebär att det skapas en vilja att beskriva och kategorisera projekten som lyckade eller misslyckade. Indelningen är ett sätt att skapa mening, olika ledtrådar om hur något har gått sätts samman med den befintliga referensramen och mening skapas (Weick 2009). Dessa ledtrådar föreföll uppstå på olika sätt och det handlar inte sällan om detaljer, som diskussionen på en frisörsalong, snacket mellan kollegorna eller samtal över häcken med närmsta grannen. Då meningsskapande sker genom de små detaljerna är detta inte förvånande (Weick 1995). Indelningen i lyckat eller misslyckat, bra eller dåligt är bristfällig då något sällan är svart eller vitt (Weick 2003). Projekten leder säkerligen till både bra och dåligt, lyckat för vissa och misslyckat för andra men det förefaller handla om en övergripande skapad mening där denna kategorisering har en betydelsefull roll. Det skapas således en mening och en allmän uppfattning angående hur det gått för projekten där projekten placeras i ett större sammanhang och kommunens utveckling får en förklaring. Till exempel i Tanum menar respondenterna att tre faktorer var av betydelse för utveckling av Grebbestad; Tanumstrand, Grebbestadsbryggan och Systembolaget. Tillsammans innebar de utveckling för orten men hade inte det första kommit hade kanske inte de andra heller kommit.

Det förefaller skapas en övergripande mening angående hur projektet har gått, även om det kan skilja sig åt mellan olika grupper. Frågan är vem som avgör om ett projekt är lyckat eller misslyckat? Hall (1980) som har studerat vad han benämner misslyckade planeringsprocesser utgör en illustration. Ett av Halls exempel är operahuset i Sydney⁴⁷. Även om planeringen av det kan ifrågasättas är det inte troligt att vi idag hade kallat det för misslyckat och antagligen hade vi ansett att operahuset var värt den överskridna budgeten och de planeringsproblem som förelåg. Hall menar att svårigheten med projekt av denna omfattning är att det föreligger osäkerhet i projektens planeringsprocesser, en osäkerhet av tre typer; osäkerhet i omvärlden, det vill säga sådant som ligger utanför beslutsfattarnas påverkan. Två vanliga fel som görs här är felaktiga prognoser angående efterfrågan av projektet samt felaktiga kostnadsberäkningar. Den andra typen av osäkerhet är enligt Hall (1980) angående

⁴⁷ Övriga exempel är Londons tredje flygplats, London's motorways, Concorde, San Franciscos BART System, California's New Campuses och Britains National Library.

beslut i relaterade områden, till exempel beslut som fattas av en annan grupp inom organisation där det saknas insyn. Den tredje osäkerheten är osäkerhet angående hur projekten ska värderas i förhållande till annat, till exempel kan något oförutsett bli trendigt. Enligt Flyvbjerg med flera (2002) skulle flera av de stora projekten i Europa inte blivit av om beslutsfattarna på förhand känt till projektens kostnader, frågan är om inte det hade varit att betrakta som ett misslyckande?

Skapar självförtroende och handling

Att projekten beskrivs som lyckade innebär att en positiv mening skapas. Det medför att kommunen skapar vad respondenterna benämnde för självförtroende och gör att kommunen vågar satsa vidare och inleda nästa etapp av projektet. För skapandet av detta självförtroende är enskilda personer av stor betydelse, de som har möjlighet att tolka och beskriva projekten som betydelsefulla och lyckade, de med en meningsgivande roll (Gioia och Chittipeddi 1991). Det kommunala självförtroendet är av vikt även när det gäller kommuninvånare, då handlar det om att vara stolt över den egna kommunen. Det kan diskuteras vad de egentligen är stolta över, om det nu egentligen är stolthet över ett köpcentrum, ett kulturevent eller en turistanläggning. Antagligen handlar det mer om att skapa en positiv känsla bland invånarna och om denna sprids medför det vidareutveckling utan alltför mycket debatt, det skapas en acceptans och ett förtroende för kommunen att hantera stora projekt. Det som respondenterna benämner stolthet ligger nära Putnams (1993/1996) resonemang om socialt kapital, där invånarna tar ansvar för utvecklingen. Hermelin (2010) menar att kulturella satsningar medför ett ökat socialt kapital som innebär en stärkt, vad författaren benämner, samhällsidentitet. Jonsson (2010) har visat hur Vimmerby försökt att öka det sociala kapitalet genom framtagande av en värdegrund som invånare såväl som besökare ska kunna känna igen sig i. I kommunerna finns visioner och slogans som delvis fyller den funktionen. Synen på individen inom diskussionen av socialt kapital är att individen är kreativ, kunnig samt tar initiativ (Syssner 2008). Individen måste således ta eget ansvar för att skapa en kreativ, växande miljö.

En förutsättning för att skapa en positiv känsla kring projekten är att de beskrivs som framgångsrika. I Tanum, till skillnad från de andra två kommunerna, mottogs inte projektet endast väl. Detta späddes på av att anläggningen ansågs gå dåligt inledningsvis, vilket gjorde att motståndarna fick vatten på sin kvarn. En följd av Tanumstrand blev därför att kommunen hamnade på efterkälken och inte insåg potentialen i andra projekt och satsningar. Respondenterna i Tanum beskrev kommunen som försiktig efter satsningen på Tanumstrand, vilket medfört att kommunen kan ha gått miste om andra

satsningar eftersom den enkla vägen valts, det vill säga chansningar på projekt där kommunen inte behövde ta något större ansvar.

I Alingsås och Partille däremot skapades en positiv känsla där projekten beskrevs som framgångar. Detta har medfört en utveckling som gör att kommunerna vågar testa nya saker och att det är tillåtet att misslyckas. Projekten, beroende på hur de beskrivs, skapar därför handling, genom att människor handlar i enlighet med den identitet som finns. Att handla i enlighet med identiteten innebär att göra vad som förväntas (Whetten 2006). En identitetsförändring innebär då nya förväntningar och därför ett nytt handlingsutrymme för kommunledningen. Som beskrevs tidigare blev Tanumstrand snarare ett projekt som hindrade handling eftersom kommunen blev försiktig. På sikt har detta förändrats och nya satsningar är på gång och kommuninvånarna har insett potentialen i turistnäringen. Det är i Tanums fall anmärkningsvärt att det finns flera olika uppfattningar angående hur anläggningen har gått ekonomiskt, där en vanlig missuppfattning är att Tanumstrand har gått i konkurs ett flertal gånger. Om omgivningen tror att det är fallet skapas en negativ bild oavsett vad som är riktigt och inte. Svårigheten ligger i att mäta, inte ens i Partille och Allums fall där respondenterna hade flertalet olika mått på besökstal och liknande finns några exakta siffror för hur det har gått för köpcentrumet. Kommunledningen menar att de gått långt över förväntan och Steen och Ström att det är ungefär som förväntat. Vad som är enligt förväntan förefaller skilja sig åt. Weick (1995) poängterar att *"believing is seeing"* (sidan 133), och avser att den förväntade effekten också blir den upplevda. Att den mening som ges är positiv kan därför bero på en inledande övertygelse om vad som skulle ske, vilket poängterar vikten av ideala bilder av framtiden i det inledande stadiet. Men även om projekten blir beskrivna som framgångar innebär det inte att nästa projekt inte blir omdebatterat. Ett lyckat projekt kan dock betyda färre debatter och diskussioner samt användas som argument från kommunledningens sida.

Motiv 6: På grund av problem – "a never ending story"

Sahlin-Andersson (1986; 1996) menar att stora projekt främst initieras för att det finns en attraktiv idé och inte för att det föreligger ett problem. Att det förekom en attraktiv idé var fallet även i de tre kommunerna, men dessutom förelåg ett problem som skulle lösas samt ett behov av något som saknades. Projekten svarar mot problem där problemen är relativt små men lösningarna desto större. Kommunledningarna tar chansen och gör något stort när de får tillfälle, vilket inte motsäger att det samtidigt finns ett problem att lösa. En lösning kan i sin tur skapa fler problem. Genom att skapa identitet, växa, bli attraktiv och satsa på identitetsprojekt skapas debatt och problem

som kommunen inte tidigare hade, det förefaller ske i en form av spiral, där en lösning skapar nya problem som motiverar en ny lösning. Processen beskrivs därför som en ”a never ending story”.

Att i efterhand beskriva processen som inledd med ett problem är ett sätt att framställa beslutsprocessen som rationell eftersom ett problem innebär att det är naturligt att en lösning eftersöks, vilket skapar acceptans för förändring. Pugh och Hickson (1996) kommenterar Weicks inställning på följande sätt; *”There are no solutions. As there are no simple answers, and rarley is anything right or wrong”* (sidan 128). Weick (1974) själv argumenterar för att i realiteten gäller snarare att *”where there is a way, there is a will”* (sidan 365), vilket inte innebär att det inte fanns något problem men att problemet företrädesvis fokuseras i efterhand. För att kunna etablera ett nytt köpcentrum måste det som redan finns vara undermåligt, varför skulle det annars bytas ut? För att satsa på ett turistcentrum måste väl ändå turister sakna ställen att bo på? Problem är relativa på så vis att de uppstår i relation mellan individen och kontexten (Weick 1980). Det är därför rimligt att problemen betonas men också upplevs som problem först när en attraktiv lösning identifieras. Att peka på problemen är också ett sätt att konkretisera motiven bakom projekten, vilket görs i konkretiseringsfasen. Om det föreligger ett problem tydliggörs att något behöver göras och att projekten är lösningen.

För kommuninvånarna?

Att det finns ett problem och ett behov innebär att det finns någon eller några som har ett problem eller behov. Vanliga motiv bakom projekten är att locka nya invånare, företag och besökare men projekten är även till för dem som redan bor där, och projekten argumenteras således genom att invånarna har behov av dem. Syssner (2008) pekar på en otydlighet, där satsningar är till för ”alla”, ”gemene man” eller ”befolkningen i stort” (sidan 43). Denna otydlighet menar Syssner (2008) kan innebära att vissa grupper ges prioritet och andra exkluderas i debatten. I kommunerna uppstår delvis dessa problem som ett resultat av en ökad tillväxt, ungdomar får svårt att bo kvar i kommunerna och i Allum beskrivs hur ett ungdomens hus lades på is. I Partille framfördes kritiken att Allum borde ha byggts för att ta emot ungdomar men då styrgruppen ville få plats med så många butiker som möjligt utgick de planerna. Problemet försvinner inte, istället får kommunen hantera att ungdomsbrottligheten har ökat i kommunen. Huruvida detta är en direkt effekt av Allum går att diskutera men att några av respondenterna funderar i de termerna belyser problemet.

Det finns olika inställningar angående hur det påverkar kommuninvånare att kommunen blir förknippade med något specifikt. I Vimmerby fanns olika

inställningar angående kommunens satsning på Astrid Lindgrens värld, där ungdomarna tyckte att det var ett problem att vara förknippat med en sago-värld medan andra såg fördelar (Aronsson 2010). Dessutom uttryckte ungdomarna i Vimmerby att satsningen mest var till för turister och inte för dem (Svensson 2010). I de tre kommunerna finns flera olika synpunkter angående satsningar men i efterhand menar respondenterna att projekten har gynnat kommunen och de som bor här. Projekten har också anpassats för att vara till för dem som bor i kommunen. I Alingsås anordnas stavgångsevenemang för att kommuninvånarna ska komma ut och röra på sig. I Partille menar kommunledningen att kommunens invånare inte behöver åka långt för att handla sällanvaror och i Tanum har invånarna fått upp ögonen för turismens positiva effekter. Projekten kanske inte inledningsvis framförallt är till för kommuninvånarna men i de tre kommunerna beskrivs hur de efter en tid har insett fördelarna och nyttjar projekten. De har lärt sig att tycka om kommunens nya identitet.

Skapar debatt och diskussion

Men även om projekten är till för kommuninvånarna och de på sikt accepterar och nyttjar dem är det inte säkert att de mottar dem med öppna armar. Alla åsikter finns representerade, de som är positivt inställda, de som är neutrala och de som är motståndare. Besluten angående projektens etablering togs emot på olika sätt i kommunerna, i Partille går åsikterna isär angående hur beslutet av Allum togs emot där några beskriver att det skapade ”revolution” i kommunen medan andra inte minns någon uppståndelse alls. Att det skiljer sig kan bero på vilken roll individerna hade, hur de ställde sig till beslutet samt vilka förväntningar de hade på hur beslutet skulle mottagas (Weick 1995). Flera av respondenterna pekar på att det alltid uppstår protester vid stora beslut och satsningar, men att det egentligen är en liten del som gör sina röster hörda och som talar för en liten del av befolkningen. Om den inställningen finns är det inte förvånande att debatten inte heller upplevs som revolutionär.

Gemensamt för de protester som uppstod var att de i huvudsak rörde två aspekter; miljöfrågor samt att det fanns alternativ användning av de kommunala medlen där satsningarna ställdes i relation till satsningar inom basverksamhet som skolan eller äldrevården. Ett identitetsprojekt innebär ibland exploatering och att naturområden tas i anspråk. I Tanum var ett av motståndets främsta argument Tanumstrands påverkan på naturen och framförallt menade motståndarna att en viss sorts fisk skulle drabbas. Åsikterna här går isär, en del menar att det ”bara är några fiskar” och om det handlar om samhällsutveckling är det smällar som får tas. Andra är än idag kritiska och menar att

området för alltid är förstört. Det är tydligt att de som är kritiska håller fast vid sina synpunkter och även i efterhand poängterar att de hade rätt, även om de också kan medge att projektet gynnat kommunen i stort. Att projekt av det här slaget utgör hot mot miljön genom att de medverkar till en utbredd urbanisering samt ökar bilismen i området är en vanligt förekommande kritik. Till exempel var detta ett argument som fördes av motståndsrörelsen mot Öresundsbron. Här bildades två aktionsgrupper vars arbete syftade till att stoppa bron där miljöförstörelsen var deras främsta argument (Dekker Linnros och Hallin 2000). Samma tendenser känns igen i Vimmerbys satsning på Astrid Lindgrens värld, där en grupp invånare värnade ett rekreativsområde (Althén 2010a).

Vad som diskuteras och leder till debatt förefaller förändras över tid. Samtidigt beskrivs en tröghet i systemet, om kommunen är med och etablerar ett projekt vill de inte gärna släppa det ifrån sig, även om den allmänna inställningen är att kommunen som organisation inte ska driva kommersiella anläggningar. Projekten inleder diskussioner angående vad en kommun bör göra och inte, vad som är förenligt med det kommunala uppdraget. Diskussionerna är därför ett led i att kommuner numer efterfrågar andra kompetenser än tidigare och har antagit en ny roll.

Goda argument – i efterhand

En viktig poäng i meningsskapandet är att det sker i efterhand, det vill säga är retrospektivt (Weick 1995; 2001). Det retrospektiva meningsskapandet är tydligt i kommunerna, oväntade konsekvenser uppstår och först då inser respondenter vad satsningarna har inneburit, vad det är de har gjort. I efterhand är det enkelt att koppla samman det inträffade med projekten, konsekvenserna utgör ledtrådar som kopplas samman med tidigare händelser och skapar ny mening⁴⁸. Det förefaller i efterhand självklart och när respondenter talar om dem är det som om de på förhand kände till dem, vilket de omöjligtvis kunde ha gjort. Ett misstag är ett misstag först i efterhand (Weick 2009) och det samma förefaller gälla angående vad som är lyckat. Positiva konsekvenser används i efterhand som ett sätt att legitimera projekten och för att motivera nya satsningar. I Alingsås är detta tydligt, där anledningarna till att projektet blev av i efterhand kan förefalla slumpmässiga och goda argument uppstått senare, som att satsningen på ljusdesign innebär att ljussättningen i kommunerna kan ske mer effektivt. Det i sin tur kan leda till att offentliga miljöer görs tryggare, där den minskade brottsligheten under oktober månad är ett exempel som motiverar satsningen i fortsättningen. En

⁴⁸ Meningsskapande sker genom ”a frame, a cue and a connection” (Weick 1995 sidan 110 ff).

annan positiv aspekt av Lights in Alingsås är att människor promenerar och är ute i friska luften under perioden, vilket gör dem friskare och som ett led i att uppmuntra det anordnas stavgångspromenader. Även det ett argument för fortsatt satsning på Lights in Alingsås.

Trots att Tanumstrand inte endast mottogs positivt poängterar några av respondenterna att kommunen var förutseende och att exploateringen är att betrakta som ett sparande av mark. Detta argument bakom satsningen hade inte fallit väl ut vid tiden för etableringen eftersom kritikerna vände sig mot just exploatering och är således ett argument som hittats i efterhand. Numer kan kommunen däremot sägas leva upp till argumentet eftersom kommunen sedan blev försiktig och därför inte genomfört några större exploateringar. Dessutom är motivet om en kust tillgänglig för alla något som kommunen nu kan sägas leva upp till då anläggningen beskrivs vara till för "Svenssons", medan andra delar av kusten är mindre tillgänglig och köps upp av bland annat kapitalstarka norrmän.

Hur projekten upplevs speglar också den förväntan som fanns inledningsvis. En gemensam bild kan ge upphov till självuppfyllande profetior, att vad som förväntas också blir det upplevda, något som förtydligar vikten av bilden som skapas. Utgångspunkten för en självuppfyllande profetia är att individers handlingar drivs av vad de tror på (Weick 1995; Ericson 1998). Att fastställa vad projekten blev i efterhand är emellertid svårt eftersom betydelsen varierar över tid. Jonsson (2010) menar att lokal samhällsutveckling är något som växer fram och fylls med mening allt efter som, något som bekräftas här. Nya händelser och omständigheter påverkar utgången och ny mening skapas. Eftersom argument skapas i efterhand används de i nya projekt och det blir i visionsfasen viktigt att betona de positiva konsekvenserna och argumentera för projekten genom formulering av en vision eller liknande.

Motiv, faser och mening

Detta avslutande avsnitt av analyskapitlen syftar till att koppla samman de tre frågorna angående varför, hur och vad. En kvantifiering av studien skulle kunna låta; 6 motiv, 7 faser och minst lika många meningar. Ett sätt att sammanföra dem är att koppla ihop motiven med när de uppstår och vad de leder till eftersom det var tydligt att det fanns många motiv men att de varierade över tid och därför inte utvärderats i efterhand. För att driva projektet framåt behövs således olika motiv, ny fas – ett nytt motiv. I den inledande fasen, förberedelsefasen, är det viktigt att motivera projekten genom deras betydelse för kommunen i framtiden. Det är i denna fas inte särskilt viktigt att visa konkret vad projekten kommer leda till, snarare handlar det om att skapa en acceptans och förståelse för att projekten är betydelsefulla. Detta görs genom

förhoppningsbaserade, visionära motiv kommunicerat genom prat om identitet och tillväxt. Identitetsbegreppet i denna fas handlar framförallt om att kommunen ska synas utåt och tillväxt fungerar som motiv eftersom det kännetecknar en framgångsrik kommun.

I fas nummer två, tillfällefasen, ges tillfälle för kommunerna att satsa på projekten. I denna fas är motiven inte längre lika breda, visionära och förhoppningsfulla. Det gäller här att fånga det tillfälle som ges och då måste motiven konkretiseras för att passa ihop med tillfället. Det tillfälle som ges kan bestå i möjlighet att erhålla finansiering eller en rapport som pekar på projektets betydelse. Konkretisering sker då naturligt eftersom exempelvis en möjlig finansiering är något konkret att förhålla sig till. Kalkyler och ekonomiska beräkningar kritiserar här vanligen av projektens motståndare. Siffror är enkla att förhålla sig till men vad som fås för de nedlagda medlen är svårare. Därför är det här viktigt med goda exempel, som bland annat kan inhämtas genom studiebesök. I denna fas kopplas politiska motiv på projekten för att visa på riktigheten i dem men också för att visa på att kommunen är ansvarstagande. Det är inte längre endast för kommunens bästa utan för samhällets. De politiska motiven är också ett sätt att konkretisera projekten genom att de tydliggör för vem projekten är bra och varför. De politiska motiven är svåra att argumentera emot och debatten vänder mot andra frågor, som storlek och utformning.

Tillfällefasen skrider över i konkretiseringsfasen. Motiven om identitet kvarstår men det handlar nu mer om enhetlighet än om att synas. Enhetlighet innefattar att alla arbetar mot samma mål, vilket underlättar vid ett stort projekt. Tillväxtmotivet, som inledningsvis främst fungerar som ett motiv som visar på framgång, konkretiseras genom att siffror tas fram på hur många arbetstillfällen som projektet kommer att leda till och projekten kopplas till visioner om hur många invånare kommunen bör ha ett visst år. I denna fas är det också viktigt att projekten har ett problem att svara emot, att det finns ett behov av dem. I denna fas uppstår diskussioner och debatt om projekten men också angående vad som är kommunens uppgift. Det blir viktigt att motivera projekten som bra för hela kommunen, vilket görs genom att placera dem i ett sammanhang.

I den fjärde fasen, ingen-återvändofasen, sker inlåsningar i processen som gör att projekten inte längre går att dra tillbaka. De kommer att bli av. Konkret består inlåsningarna av finansiering, avtal, beslut och partnerskap men kan också uppstå på grund av prestige, som kan ha uppstått i en tidigare fas men får här konsekvenser. Inlåsningarna i sig kan användas som motiv eftersom experter, partners eller finansiärer är villiga att satsa på projekten tyder det på riktigheten i dem. I denna fas är det delvis andra frågor som kom-

mer i ljuset och det är viktigt att motivera projektens storlek och utseende eftersom projektens vara eller inte vara inte längre diskuteras. I denna fas har projekten gått från att vara förhoppningsbaserade till att bli konkreta och motivet om enhetlighet betonas inte längre eftersom konkretiseringen i sig innebär att finansörer och partnerskap suddar ut de organisatoriska gränserna. I färdigställandefasen, är projekten nästintill etablerade och det blir här viktigt att ta ställning i enskilda frågor eftersom projektens kritiker istället vänder sig mot detaljer, som till exempel materialval och utformning. Det visade sig viktigt att förhålla sig till aktuella debatter och samhällsfrågor men utöver det försvinner de politiska motiven då andra frågor blir viktigare.

I visionsfasen suddas de politiska motiven ut ytterligare eftersom projekten här möter marknadens krav och det blir andra frågeställningar som hamnar i första rummet. Identitet blir återigen viktigt som argument, fast i efterhand. Här betonas projektens betydelse genom att på olika sätt formulera projektet som en del i en övergripande vision för kommunen. Återigen är det viktigt att kommunen syns, men det är också viktigt att projektet inte är det enda som syns, i denna fas formuleras projektet som en del i en helhet. Här visar sig svårigheten med att sudda ut tidigare identiteter, även om kommunen har blivit något annat är de också samma som tidigare och alltid har varit. I denna fas uppstår konsekvenser till projekten som kommunledningen inte kunnat förutse och som utgör argument för att satsa vidare på andra projekt men också på att utveckla det befintliga. Resonemanget för oss till den sista fasen, fortsättningsfasen, eller ”a never ending story”.

I fortsättningsfasen poängteras att projekten inte har något slut utan att de fortsätter. Att projekten är etablerade och fysiskt finns på plats kan lika väl ses som en början än som ett slut. I denna fas används återigen argument om identitet och tillväxt som är förhoppningar om hur bra kommunerna kommer att bli. Men i denna fas uppstår också nya problem att lösa, bland annat som en konsekvens av tillväxten, som konkretiserar nya projekt och utveckling av befintliga. Det var tydligt att en lösning på ett problem innebar att nya problem skapades som i sin tur krävde en lösning, en illustration över hur skapad mening leder till ny handling.

Avslutningsvis förefaller de två övergripande motiven identitet och tillväxt fungera bra som motiv just på grund av att de är vaga och kan anpassas efter hand – och i efterhand. Motiv är inte fasta, de förändras när projekten förändras, en förklaring till projektens tillkomst ligger i deras förmåga att anpassa motiv efter var de befinner sig. Att motiven, likväl mening förändras är inte förvånande eftersom vad som är förnuftigt och värt satsa på i ett läge är något annat i ett annat läge. Mening inte bara skapas, utan förändras i processen.

Kapitel 9

En fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter

Trots att inte siffror och annat lyfts fram som pekar på projektens betydelse, succé eller misslyckande, har det varit tydligt att det kring projekten skapas mening, uppfattningar och insikter. Mening om varför projekt etablerades, mening angående hur det gick till och mening kring vad projekt betyder för kommunen. Genom att sammanföra identitetsprojekten med meningsskapandeperspektivet har detta tydliggjorts. I föreliggande kapitel kommer studien att knytas ihop och resultaten diskuteras i en vidare kontext. Studiens bidrag ligger i ökad kunskap och förståelse för identitetsprojekt genom utveckling av teori om identitetsprojekt, således en speciell teori skapad utifrån det empiriska fenomenet. Bidraget är således riktat till individer som intresserar sig för stora kommunala projekt, hur de uppstår, växer fram och blir vad de blir. Användningen av meningsskapandeperspektivet utgör i sig ett bidrag eftersom det blir tydligt hur perspektivet kan appliceras på ett samhällsligt fenomen. Det finns andra möjliga sätt att förstå projekten, meningsskapandeperspektivet ger en bild, det blir andras uppgift att utifrån dessa slutsatser testa och utveckla teorin.

Varför, hur och vad – motiv, process och mening

Identitetsprojekten har, trots att de är olika, flertalet gemensamma egenskaper. Anledningarna till att projekten genomfördes var flera. Motiven varierade med den fas projekten befann sig i, som en strategi för att driva processen framåt och vissa motiv uppstod först när projekten fanns på plats, i efterhand. Motiv kommer därför även fortsättningsvis uppstå och kopplas samman med projekten. Förespråkare förknippar inledningsvis projekten med ideala bilder av kommunen, projekten ska göra kommunerna framgångsrika, med stark identitet och tillväxt. Projekten är i detta skede satsningar på mötesplatser, tillväxt, utveckling och framgång. Vem säger nej till det? Men för att projekten ska bli av gäller det att koppla samman de ideala bilderna med konkreta projekt och förespråkare måste övertyga andra om att exempelvis satsningen på ett köpcentrum också är en satsning på en förstad. Häri ligger svårigheten, för det är inte självklart och det är här projekten möter kritik. Alla vill att kommunen ska vara framgångsrik, växande och ha en stark identitet, men att det

görs genom den föreslagna lösningen, projektet, är inte självklart. Avgörande för att projekten ska bli av är således hur motiven översätts, hur de visionära motiven blir konkreta projekt. Processerna är långa, det förefaller behövas tid för att övertyga. Men förr eller senare händer något som motiverar projekten, som gör att de passar in i bilden av kommunen. Projekten konkretiseras sedan i varje steg av processen till dess att de är etablerade, då finns möjlighet att göra dem mindre konkreta igen för att motivera nya satsningar och en vidareutveckling av kommunen. Trots att projekten har diskuterats länge är de, när de uppstår, paradoxalt nog nyheter.

Studien har besvarat frågorna som sammanfattas i varför, hur och vad, nedan ges svaren på frågorna översiktligt.

Varför? Framtida idealtillstånd och lösningar på problem

Det finns inte ett varför, inte en anledning till att projekt genomförs, det finns flera och de varierar över tid. Att de varierar över tid är anledningen till att de inledande motiven i efterhand inte används och utvärderas. Motiven skiftar från att vara förhoppningsbaserade, visionära till att bli konkreta för att sedan återigen skifta tillbaka till att bli visionära i den avslutande fasen. I analysen delades motiven upp i visionära för-att-motiv och traditionella på-grund-av-motiv, det vill säga att projekten motiveras genom en idé om hur kommunen ska vara och bli i framtiden men också av att ett problem ska lösas. I vissa lägen betonades problemet och i andra det ideala tillståndet. Men samtidigt var det aldrig endast det ena. Även om motivet var att skapa identitet, betonades att det fanns problem med den befintliga. Och när problemet betonades, formulerades också anledningar till att det var av vikt att komma tillrätta med dem, för kommunens, regionens och landets bästa. Det skiftade mellan på-grund-av och för-att-motiven, men det fanns alltid lite av båda.

Problem fokuseras främst i brytpunkten mellan förberedelsefasen och tillfallefasen. Här sker en överföring mellan de visionära idéerna till de konkreta projekten. Eftersom för lite plats för turister, ett omodernt centrum eller en kritisk ekonomisk situation är konkreta problem betonas detta för att skapa acceptans för projekten. Att problemen inte betonas tidigare innebär inte att de inte finns men att de blir tydligare när en konkret lösning identifieras, ett tillfälle uppstår. Att andra kommuner satsar i olika projekt är ett exempel på det, avsaknaden av identitetsprojekt i den egna kommunen kan då upplevas som ett problem (men också fungera som ett motiv, varför inte här?). Att kommuner och andra organisationer tar efter varandra kan tolkas härigenom, det handlar inte endast om imitation (jämför Czarniawska och Sevón 1996). Organisationer är aktiva medskapare av omvärlden och inte passiva mottagare, aktörer i en organisation handlar inte endast för att skapa legitimitet (jämför

Brunsson 1989) utan för att de tror att det är det bästa möjliga alternativet utifrån den mening de skapat.

I inledningen fastställdes att motiv bakom projekten var att skapa identitet och tillväxt men att de var begrepp som gav mer frågor än svar, för vad menas egentligen med det? Det visade sig emellertid att det faktum att motiven är vaga är själva poängen med dem eftersom det ger tolkningsutrymme i ett senare skede. De konkreta projekten kopplas ihop med de vaga motiven, vilket innebär att projektet tillåts förändras. Studien visade också att identitet innefattar två aspekter, att synas utåt och att skapa enhetlighet inåt. De två betydelseerna av identitet betonades i olika faser. Inledningsvis var det viktigt att synas utåt medan enhetlighet betonades då projektet konkretiserades eftersom det här var viktigt att få organisationsmedlemmarna att arbeta mot samma mål. De två aspekterna ansågs emellertid höra samman eftersom att bli mer synlig utåt ansågs innebära en större sammanhållning genom att gränserna mot andra blir tydligare. Samma utveckling gällde tillväxtbegreppet som inledningsvis handlade om en allmän förståelse för att kommunen är framgångsrik, tillväxt är ett tecken på det. När projekten konkretiserades översattes tillväxt till fler besökare, invånare och arbetstillfällen.

Eftersom projekten symboliserar olika motiv vid olika tidpunkter är projekten flexibla och anpassningsbara. Vaga motiv om identitet och tillväxt återkommer i det senare skedet av processen eftersom det återigen blir viktigt att poängtera projektens positiva effekter i dessa termer och här placeras projekten i framtida visioner, där just identitet och tillväxtargument är vanligt förekommande. Att projekten blir stora förklaras av att de inte endast löser problem, de är också ett led i att uppnå en ideal bild och då krävs något stort. För att uppnå ett idealt tillstånd krävs dessutom chansningar och risktagande, för att vinna måste man satsa. Motståndarnas argument om risktagande och chansningar (se Flyvbjerg 2005) innebär en bekräftelse för förespråkarna på riktigheten i satsningen eftersom det är viktigt för dem att det är chansartat, annars kan det inte heller bli succé. Men som konstaterats tidigare ligger också en förklaring i processen, det vill säga hur projekten tillkommer förklarar delvis varför.

Hur? Att ta tillfället i akt och ingen återvändo

Processen förklarar delvis varför projekten blir av och den förklarar hur, varför just nu och varför projekten blir det de blir. Processen har beskrivits i sju faser och kännetecknas av att den är lång men där de avgörande tillfällena inträffar plötsligt. Processen inleds med idéer om hur kommunerna borde förändras inför framtiden och någonstans i processen går projekten från att vara förhoppningsbaserade till att bli konkreta projekt. Studien visade att det i pro-

cessen finns avgörande tillfällen när detta inträffar. För det första uppstår ett tillfälle att satsa på projektet. En konkret möjlighet som gör det möjligt för individerna att översätta idéerna till en konkret satsning. Individerna spelar här en viktig roll som meningsskapare av tillfällen, att översätta vad det innebär. I de tre kommunerna handlade detta tillfälle om möjlighet till finansiering, en utredning och en förfrågan. Tillfället uppstår utanför organisationen, men organisationen har skapat möjlighet för att kunna ta det tillvara.

Nästa avgörande tillfälle är det som har benämnts ingen-återvändo. Här sker inlåsningar som gör att projekten kommer att bli av, det går helt enkelt inte att dra dem tillbaka. Inlåsning är ytterligare ett sätt att konkretisera projekten och innebär i sig motiv för projekten. Exempel på inlåsningar är ingående av partnerskap, finansiering som ställer krav på kommunen, politiska beslut eller att det uppstår prestige som gör det omöjligt att avbryta projekten. Dessutom binds fler personer upp kring projektet och engagemanget ökar med tiden. Tiden är därför i sig en faktor som är avgörande när projekten väl blir av, det blir helt enkelt dags. Kommunledningen skapar också själv inlåsningar eftersom de organiserar verksamheten på nya sätt i nya konstellationer, vilket i ett senare skede talar för fler projekt och utveckling av befintliga. Genom att skapa turistorganisationer eller näringslivsorganisationer skapas också förutsättningar för att dessa frågor accepteras och diskuteras. Enligt Weick (1995) skapar individer mening genom att placera och sortera händelser med tvetydliga innebörder i välkända format. Genom att placera projekten i den politiska beslutsapparaten och i organisatoriska lösningar kan det visionära och förhoppningsfulla, men otydliga, bli konkret och stabilt. Något som individer kan hantera och förstå – de har skapat mening. Sammanfattningsvis kan förklaringar som finns i processen sammanfattas till tre stycken; förutsättningar, tillfällen och inlåsningar.

Mening skapas genom kommunikation och processen kännetecknas av berättelser. Det viktigaste är inte att berättelserna är "sanna" utan vad de förmedlar. Inledningsvis berättades det om hur bra kommunen kommer att bli i framtiden med hjälp av projekten, det vill säga att identiteten beskrevs genom att illustrera ett framtida idealtillstånd. Genom språket motiveras också projekten, framtida idealtillstånd, i termer av vad projekten anses leda till, har emellertid ibland angetts vara överdrivna och till och med lögnaktiga (jämför Flyvbjerg med flera 2002). Detta har motsagts av andra som menar att felaktigheter i kalkyler och planer beror på osäkerhet (se Van Marrewijk med flera 2008). Studien visar att båda delvis har rätt. Inledningsvis är projekten kopplade till visionära tankar om kommunen och det fanns i kommunerna en uppfattning om att kalkyler i detta stadium var osäkra och inte skulle tas på allvar. Men å andra sidan finns det inget som tyder på att förespråkare manipulerar

och ljuger. Vad de gör är att skapa mening genom språket. Genom att ”snacka upp” projektet finns en större möjlighet att det också blir så bra som de påstår, detta eftersom ”*language is action*” (Winograd och Flores 1986 citerad i Weick 1995 sidan 44). Verkligheten existerar i språket och som Weick (1995) betonar är vad som ligger utanför vad vi kan förstå inte heller möjligt att uttala sig om, men vi skapar förklaringar som vi kan greppa. Därför är det i processens sista steg av vikt att projektet också kan uppvisa att det har varit till nytta för kommunen. Det var tydligt att det i kommunerna här handlade om en allmän uppfattning om bra eller dåligt, lyckat eller misslyckat. Det som hör till frågan om vad.

Vad? ”A never ending story” – projekt leder till fler projekt och problem att lösa

Frågan angående vad projekten leder till hör ihop med det sista steget i processen, åtminstone om frågan kopplas till vad som sker efter att projekten är etablerade. Det finns emellertid andra sätt att tolka frågan eftersom processen i sig får följder och konsekvenser. Beroende på hur frågan tolkas genereras olika svar. Om frågan koncentreras till efter etablering är frågan enkel att besvara genom att när projekten har genomgått alla faser blir de förr eller senare bra eller åtminstone accepterade. Det finns för mycket prestige och engagemang involverat för att projekten inte ska bli bra och accepterade, men det kan ta olika lång tid. Anledningen är att det konstrueras ett syfte och ett motiv som projekten svarar mot, något som illustreras genom att motiven förändrades och inte hade speciellt mycket med det inledande syftet att göra. Anledningen till att projekten alltid accepteras kan också förklaras genom den retrospektiva aspekten av meningsskapandet, då individer i efterhand kopplar ihop olika händelser med projekten och ger det mening. Den röda tråden identifieras även då den inte med säkerhet finns. Detta sker emellertid inte endast i efterhand, när projektet är etablerat, utan också *efter hand*. Under processens gång omtolkas projekten och projekten tillskrivs konsekvenser i de olika faserna och de kan i sig göra att motiven omformuleras.

Om istället ett mer processorienterat förhållningssätt anläggs är frågan mer problematisk att besvara eftersom projekten inte tar slut, det finns inget efter att ta ställning till. För vad ska mätas och när? I efterhand pekas inte på siffror om hur mycket ekonomin har påverkats eftersom konjunkturen samt utjämningsystemet gör det svårt att avgöra. Och även om kommunerna växer är det svårt att nå de uppnådda befolkningsmålen, de anges snarare i efterhand vara något som pekar ut en riktning. Riktningen i sig fungerar som ett motiv till projekten eftersom de då placeras i ett större sammanhang och en vidare process, vilket i sin tur innebär att det är svårt att ställa dem till svars. Hur det

går för projekten kan alltid förklaras genom att peka på förändringar i kontexten men projekten i sig visar att kommunen vill och kan samt är handlingskraftig och vågar.

Poängen med ovanstående resonemang är att projekten ges mening och att kategorisera något som bra eller dåligt, att etikettera projekten, är ett sätt för individer att göra det. Detta sker också genom att projekten placeras i välkända format och sammanhang som exempelvis i visionsdokument. Härigenom skapas i efterhand en insikt om vad kommunen egentligen har gjort och var den är på väg. Att mening skapas i efterhand illustreras också genom att det skedde en sammanblandning mellan varför och vad. På frågan varför projekten etablerades besvaras frågan angående vad de anses ha lett till. De upplevda effekterna blir motiv i efterhand, något som förklarar att inledande motiv glöms av och inte i efterhand utvärderas, det finns helt enkelt nya motiv som projekten svarar mot. Denna sammanblandning får vidare konsekvenser genom att projekten utvecklas och leder till andra projekt. De effekter som uppstår i efterhand blir motiv i andra projekt och till att satsa vidare, varför de också senare är motiv. Därav utgör projekten ”never ending stories”, de lever vidare genom att de utvecklas eller genom att de ger upphov till andra projekt. Det är emellertid här viktigt att projekten uppfattas som lyckade annars finns risken att en försiktighet infinner sig, vilket leder till att det tar tid innan nya projekt inleds. En positiv mening leder till en kultur som gynnar förändring medan en negativ leder till försiktighet.

Eftersom projekten är mycket på en gång – det finns många varför, många hur och många vad – är det inte helt enkelt att sammanfatta dem utan att bli för omfattande, men här görs ett försök. Modellen ska inte ses som det enda projekten är men väl det mest utmärkande.

FAS – Hur	MOTIV – Varför	MENING – Vad
1. Förberedelsefasen	Visionära motiv om identitet och tillväxt. Framtida idealtillstånd. Identitet handlar om att synas.	Organisationen vänjer sig vid att något kommer att inträffa. Berättelser viktiga.
2. Tillfällesfasen	Motiven konkretiseras. Identitet översätts till enhetlighet för att skapa acceptans för förändringen. Tillväxt översätts till siffror.	Organisationen fångar tillfället som ges. Slumpen är ingen förklaring. De visionära motiven översätts till de konkreta tillfällena.
3. Konkretiseringsfasen	Projekten får politiska motiv som visar att kommunen tar ansvar för samhällsutvecklingen. Projekten är inte endast till för kommunen.	Debatt angående vad en kommun bör och inte bör göra. Prestige kan uppstå, fler individer läses upp kring organiseringen av projekten.

FAS – Hur	MOTIV – Varför	MENING – Vad
4. Ingen återvändo-fasen	Inläsningar fungerar som konkreta motiv och sådant som legitimerar projekten.	Inläsningar i processen gör projekten ännu mer konkreta. Inläsningar i form av partnerskap, avtal, finansiering, politiska beslut och prestige.
5. Färdigställandefasen	De politiska motiven får stryka på foten. Konkreta motiv, upplevda effekter fungerar som motiv i efterhand.	Projekten möter marknadens krav och praktiska lösningar går före politiska visioner. Nya organisatoriska lösningar.
6. Visionsfasen	Återigen betonas vikten av projekten genom visionära motiv formulerade som visioner. Motiv som betonar vikten av projekten i efterhand.	Visioner formuleras, behov av att veta vad kommunen nu är och var kommunen är på väg. Kategorisering. Svårt att suddas ut tidigare identiteter. Medskapande – sätter press på sig själva och andra.
7. Fortsättningsfasen – ”a never ending story”	Vaga motiv om en förbättrad kommun i framtiden, bland annat genom prat om identitet och tillväxt.	Nya problem uppstår och nya lösningar identifieras. Det uppstår ett tillfälle för andra satsningar. Projekten förändras och utvecklas. Projekten blir på sikt accepterade och omtyckta. De hittar sin plats.

Figur 2. Fas, motiv och mening.

Vad betyder detta i kommunerna? Ett strategiexperiment

Studien visar att det inte går att bestämma varken när ett projekt startar eller när det slutar och det finns ingen given mening med projekten eftersom de svarar mot olika motiv i olika faser. Studien visar dock att projekten förr eller senare blir accepterade. Projekten går från att vara visionära och förhoppningsbaserade till att bli konkreta i form av byggnader och event. Däremellan är det olika strategier som ledningen tar till och händelser som förklarar att projekten blir av. Motiv och argument spelar en avgörande roll då identitet och mening grundas i kommunikation. Ett tankeexperiment illustrerar hur ovanstående resonemang kan användas för att förstå vad för strategier en kommunledning ska ha för att genomdriva ett projekt. Experimentet är ett tydliggörande men innebär inte att kommunala aktörer bör eller kan tänka så här eftersom det först i efterhand är det möjligt att urskilja strategierna.

Skapa förutsättningar! Studien visade att även om det kan förefalla som om projekten uppstod slumpmässigt har idéer och tankar om dem funnits

under en längre tid. Idéer är därför ett sätt att skapa förutsättningar för projekten att uppstå när tillfälle ges. Därför är det viktigt att kommunledningen skapar dessa förutsättningar genom att diskutera vad man vill vara och bli. Visioner kan vara bra utifrån denna aspekt, inte som strategi, men som ett sätt att vänja organisationen vid att kommunen är på väg någonstans och vill bli något annat.

Fånga tillfället! Projektens inledning är omöjlig att fånga eftersom de ofta funnits en lång tid, i någon form. Detta bland annat eftersom projektet i efterhand kopplas ihop med tidigare tankar om andra projekt och på sikt kopplas projekten ihop med allmänna tankar i kommunen om utveckling. Men någonstans i processen finns tillfälle att satsa och det gäller för kommunledningen att fånga detta tillfälle. Att fånga ögonblicket, ta tillfället i akt och koppla samman den visionära idén om utveckling med tillfället som uppstår. Här bör motiven vara konkreta eftersom det finns ett konkret projekt att argumentera för.

Var visionär! Hur projekten argumenteras och hur berättelserna av dem sprids är betydelsefullt. Här har kommunledningen en viktig roll som både meningsskapare och meningsgivare. Viktigt att poängtera är att motiven och argumenten förändras under tiden, varför kommunledningen även utgör *meningsförändrare*. För att driva ett projekt framåt bör motiven anpassas till fasen projektet befinner sig i, i inledningsstadiet behövs visionära idéer, inte minst om kommunledningen vill att projektet ska vara stort. Att argumentera för ett stort projekt är också ett sätt att ”hoppa över” frågan om projektets vara eller inte vara och är således en strategi för att inleda etableringsprocessen.

Håll ut! Studien visar att det som kommunledning är viktigt att hålla ut, projekten tar lång tid men även i de fall där processen har varit mödosam har projekten på sikt accepterats. Syftet med projektet har förändrats flera gånger men en sådan konkret satsning som ett identitetsprojekt kommer förr eller senare att passa in i kommunens karaktär. Det finns inlåsnings effekter som gör det enklare att hålla ut, uppkomsten av prestige gör det exempelvis svårt att som individ avbryta ett inlett projekt. Här gäller för förespråkare att framstå som ödmjuka och lyssnande men samtidigt inte släppa den stora frågan, projektets vara eller inte vara.

Låt marknaden ta över! Studien visade att i de fall kommunerna varit eftergivna i detaljfrågor förändrades detta i efterhand. I den fasen då kommunen möter marknaden är det svårt att upprätthålla kommunala krav, för varför etablera ett köpcentrum och sedan inte låta det att gå med maximal vinst? I denna fas lägger kommunledningen över ansvaret på marknaden eller andra aktörer som involveras för att styra projektet. Argumenten är att kommuner inte ska bedriva kommersiell verksamhet men det är också ett sätt att frånsäga

sig ansvar. Om inte kommuner ska bedriva kommersiell verksamhet kan man fråga sig varför de alls startar dessa processer. Som strategi är det ett sätt att komma bort från den offentliga sektorns byråkrati och låta projektet utvecklas på egen hand. En lösning här är också att bilda organisationer som ligger utanför de traditionella kommunala beslutsorganen.

Hitta motiven i efterhand! Efter att projekten har etablerats är det viktigt för kommunledningen att koppla ihop det positiva som sker i kommunen med projektet och därigenom skapa en röd tråd. Det kan handla om oväntade effekter men där det i efterhand förefaller självklart att de hör ihop med projektet. Kommunledningen har här en betydande roll, det handlar om att sprida information som placerar projekten i positiv dager och argumentera för att det hör ihop.

Etikettera! För att sprida den mening som har skapats är en strategi att etikettera projekten som lyckade. I detta skede är det återigen bra att vara vag och oprecis eftersom det inte är siffror eller utredningar som återges som det viktigaste tecknet på hur projekten har gått, utan den allmänna uppfattningen, ”snacket” i kommunen. Eftersom mening sprids genom språket och om alla säger att det har varit bra, så är det väl också så? Cirkeln har slutits, de vaga argumenten om identitet och tillväxt svarar mot lika vaga argument om hur bra projekten har blivit.

Skapa rationella forum! På samma tema som strategin att etikettera projektet är det sedan viktigt att förmedla bilden av vad kommunen nu är och har blivit genom att föra in projektet i ett rationellt sammanhang. Det var en tydlig strategi i kommunerna även om det också handlade om att övertyga sig själv, för att förstå den identitet som skapats. Även om kommunen har flera olika identiteter är det här möjligt att föra samman dem, att få dem att höra ihop. Handboll och Allum som i Partille eller Ljus och kaféer som i Alingsås, det är här viktigt att placera projektet i ett sammanhang, en helhet. En helhet som också gör det självklart att en satsning på ett köpcentrum är en satsning på en förstad och en mötesplats, eller att en satsning på ett ljusprojekt är en satsning på en experimenterande kommun.

Starta nya projekt! Beroende på den skapade allmänna uppfattningen om projektet finns det möjlighet att inleda nya projekt. Det beror på att projekten i sig skapar nya problem vilket är möjligheter för andra projekt. I samband med stora kommunala satsningar förefaller det stämma att problem också är möjligheter och i enlighet med Weick (1980) är problem därför inte ett bra begrepp för vad det är som kommunerna möter.

Om man vänder på frågan, hur en aktör som vill hindra ett projekt ska agera, så är det av två anledningar en svårare fråga att besvara. För det första har projekten i denna studie blivit genomförda, vad än de som försökte hindra

projekten gjorde, gjordes det inte tillräckligt bra. För det andra är ett hinderande av ett projekt vid ett tillfälle ingen garanti för att det inte blir av vid ett senare tillfälle. Om resonemanget kopplas till strategierna går det emellertid att utläsa en del av vad de som försökte hindra projekten gjorde för fel. Det kan förefalla rimligt att gå hårt fram och vara totalt emot utveckling och exploatering men det visade sig inte vara någon vidare bra strategi eftersom förespråkare betonar att förändring är ofrånkomligt och de som hävdar motsatsen tas därför inte på allvar. Att försöka hindra genom att debattera detaljfrågor visade sig inte heller vara någon vinnande strategi, snarare innebar det att kostnaderna steg eftersom projektet fick anpassas, men stoppades gjorde de inte. Att göra satsningen till en prestigefråga förefaller inte heller vara en lösning eftersom det gör förespråkarna än mer bestämda, vilket leder till inlåsnings. Kanske är en strategi som motståndare att spela spelet som förespråkarna gör, inledningsvis vara visionära, senare konkreta och förändra argument under tidens gång. Projekten är emellertid formbara, bara för att ett projekt börjar diskuteras behöver det inte bli av och det behöver inte bli som det sägs. Att diskussioner inleds innebär ofta att något inträffar men inte nödvändigtvis i enlighet med vad som först diskuterats.

Även om projektens etablering, i efterhand, uppges bero på olika motiv och argument, ligger en del av förklaringen i processen. Det fanns sådant som talade för projekten och motiverade dem som inte kommunledningen hade kontroll över. Processen och motiven studeras här i efterhand och det är först då samband och mönster kan urskiljas. Detta i enlighet med meningsskapandeperspektivet men givetvis är det inte så det går till i kommuner, det är information som inte fanns vid tiden det begav sig. Strategierna ska tolkas som *är* och inte *bör* – men som ett experiment illustrerar och tydliggör de studiens slutsatser.

Identitetsprojekten ur ett meningsskapandeperspektiv

”Sense may be in the eye of the beholder, but beholders vote and the majority rules.” (Weick 1995 sidan 6)

Citatet poängterar vikten av den mening som skapas och det faktum att social konstruerad mening är betydelsefull för framtida handlingar. Meningsskapandeperspektivet är ett sätt att studera identitetsprojekten som fokuserar processer snarare än stabila enheter och organisering snarare än organisationer. Dessutom betonas individer istället för institutioner (Hernes 2008). Perspektivet har tillfört aspekter som annars inte hade framkommit och nedan diskuteras identitetsprojekten med betoning på några av perspektivets främsta poänger.

Medskapande – ”We create what we confront”⁴⁹

Medskapande betonar individens roll i skapandet av mening, det finns inte en färdig omvärld att agera mot utan individen är medskapare. Vi skapar det vi konfronterar. Citatet i rubriken ger både en positiv och en logisk känsla. Det är positivt att tänka att alla, organisationer och individer, själva skapar sina förutsättningar. Det är en styrka hos Weick, han förminskar inte den individuella aspekten till förmån för institutionella tryck som individer måste förhålla sig till. Men det är också logiskt, för vem skapar förutsättningar om inte vi? Hur medskapandet tar sig uttryck i kommunerna i samband med identitetsprojekten kan illustreras på fyra olika sätt.

För det första innebar satsningarna i sig ett medskapande. Genom att satsa på ett identitetsprojekt sätter kommunen press på andra kommuner men också på sig själva att leva upp till det som projektet lovar. För det andra är medskapandet tydligt i samband med att projekten i efterhand placeras i ett större sammanhang, i till exempel en vision. Genom att placera projektet i en helhet skapas både förutsättningar och förväntningar på vad kommunen framöver ska göra. Detta motiverar i sin tur fler satsningar, vilket är det tredje sättet medskapande illustreras. Det innebär att i samband med ett projekt förändras kommunen, vilket gör att nya problem måste lösas och att nya krav ställs. Citatet; *”We do something and the situation is forever changed, and those changes affect us”* (Weick 2009 sidan 190) illustrerar väl detta. Medskapande är också synligt i samband med alla de val som görs längs vägen. Till exempel kan kommunen som organisation välja att lyssna på opinionen eller inte och alla val som görs måste hanteras i ett senare skede. Som Weick har betonat är inte problemet att det finns för lite information och valmöjligheter, snarare är informationen för omfattande och för otydlig. Val görs hela tiden. För det fjärde innebär medskapande i samband med projekten att möjligheter skapas att fånga ögonblicket när tillfälle ges. Medskapande innebär därför att organisationen är redo för förändring eftersom den säger sig vara det. Detta betonar också språkets och kommunikationens betydelse i meningsskapande. Det är genom prat om att förändra och genom idéer om hur kommunen bör vara som tillfälligheter kan tas tillvara.

Retrospektivt – ”Life can only be understood backwards but must be lived forward”⁵⁰

I efterhand – när projekten har gått från idé till etablering – kan de förstås, men först då. Att meningsskapande sker i efterhand är en av de mest betonade

⁴⁹ Gioia 2006 sidan 1715.

⁵⁰ Kierkegård, citerad i Gioia 2006 sidan 1713.

egenskaperna av meningsskapande. Detta är också vad som sker i intervju-situationerna, berättelserna angående varför projekten etablerades, växte fram och vad de har lett till återgavs med facit i hand. Att analysera projekten på detta sätt ger upphov till åtminstone tre funderingar. För det första blir det tydligt att det inte går att analysera och beskriva projekten i termer av kausala samband av den anledningen att det inte föreligger några. Det finns inledningsvis förhoppningar om vad projekten ska leda till men de är så pass vagt formulerade att det i efterhand är omöjligt att mäta om de har inträffat eller inte. För hur mäts identitetsförändring? Detta är emellertid inget problem, snarare en förutsättning för att projektet ska kunna växa och formas med tiden. Att identitet och tillväxt i efterhand återges som viktiga motiv är intressant, för när respondenterna berättar om processen identifieras andra motiv, men dessa förefaller ha tappats längs vägen. Det retrospektiva innebär här inte endast vad som sker efter etablering, utan också det som sker under processens gång, efter hand.

För det andra innebär den retrospektiva aspekten att individers inledande förväntningar kan påverka vad projekten i efterhand anses ha inneburit. Det betonar vikten av språket för att beskriva projekten, som kan göra att projektens betydelse ”snackas upp”. Förväntningar kan vara avgörande för hur projekten i efterhand upplevs, om individer förväntar sig succé är det större möjlighet att det blir så. Det är detta som Weick benämner självuppfyllande profetior; *”people create and find what they expect to find”* (Weick 1995 sidan 35). För att kunna leva upp till förväntningarna måste de således först skapas. Sedan måste kommunledningen argumentera för att kommunen har levt upp till dem, vilket är lika mycket upp till dem som till någon annan att bedöma.

För det tredje innebär retrospektivitet att mönster identifieras och det skapas helheter och röda trådar som inte är tydliga förrän i efterhand. I efterhand kopplar aktörerna i kommunerna samman projekten med allt annat som skedde i kommunerna. Detta är enkelt att göra retrospektivt, att koppla samman händelser med andra händelser som inte nödvändigtvis är sammankopplade. Weick (2009 sidan 159) formulerar det som att; *”sooner or later everything is connected to everything else”*. Därför är en satsning på ett köpcentrum eller en turistanläggning bra för näringslivet, för vården och för skolan. Allt hänger samman där det handlar om att se hela bilden. För att motivera denna bild är visionsdokumenten betydelsefulla och att i efterhand bestämma och argumentera för vad projekten har inneburit. Visionerna motiverar i sig nya projekt genom att beskriva kommunen i ett framtida tillstånd, det tidigare refererade *”future perfect thinking”*, vilket gör det enklare för individer att acceptera förändring. Och cirkeln är sluten.

Meningsskapandets sju egenskaper

Meningsskapandet har beskrivits av Weick genom sju egenskaper och identitetsprojekten går att beskriva genom dessa sju; identitet, socialt, pågående, medskapande, retrospektivt, ledtrådar och rimlighet. Två av dem har redan diskuterats, här följer en genomgång av alla samlat. *Identitet* innebär att de tolkningar som görs och den mening som skapas sker på basis av individens och organisationens identitet. Hur projekten mottages kan kopplas till resonemanget om ”not-in-my-backyard”, individer är generellt positiva till förändring men inte om det inkräktar för mycket i vardagen. Identitet visade sig också vara ett motiv till att förändra, på grund av den identitet som föreligger efterfrågas förändring. Men samtidigt visade det sig svårt att suddas ut en existerande identitet, det skapas visserligen en ny men den existerar parallellt med de befintliga. Alingsås är fortfarande potatisstaden, men är också ljusstaden. Det är rimligt eftersom ny mening skapas på basis av de existerande referensramarna. Den tidigare identiteten är en del av den befintliga och finns således kvar.

Mening skapas inte i enskildhet, utan tillsammans med andra, därav den andra egenskapen, *socialt*. I samband med identitetsprojekten var detta tydligt eftersom en individ inte ensam kan driva igenom ett projekt i en kommun. Även om enskilda individer var drivande i processen var det nödvändigt att få med sig en majoritet för att projekten skulle bli av. En majoritet som delade samma mening. Att meningsskapande är *pågående* är tydligt i samband med identitetsprojekten av den enkla anledningen att de inte hade något slut. Projekten levde vidare genom att de förändrades och gav upphov till nya projekt och nya problem. Att meningsskapandet är pågående var också tydligt eftersom motiven förändrades under tidens gång. *Medskapande* har tidigare diskuterats som en av meningsskapandets viktigaste aspekter. Att kommuner aktivt skapar sin omvärld och inte är en passiv mottagare till kontextuella förändringar var tydligt och identitetsprojekten är i sig en illustration av det. Genom att etablera ett identitetsprojekt förändras kommunen, vilket innebär nya förväntningar och nya krav att svara mot. Den *retrospektiva* aspekten av identitetsprojekten har även den diskuterats tidigare och var tydlig bland annat genom att det i efterhand fanns behov av visionsdokument, där det svart på vitt fanns uttryckt var kommunen befann sig och var på väg. Aspekterna pågående och medskapande illustreras tillsammans genom att det var tydligt att betydelsen av projekten inte endast uppfattades i efterhand utan också efter hand. Detta poängteras också genom egenskapen att *ledtrådar* eftersöks och identifieras, vilket de gjorde i och med att motiven förändrades när händelser inträffade som pekade åt ett visst håll, det tolkas utifrån projektet och kan användas som argument för fortsatt utveckling. Den röda tråden

eftersöks och skapas även om den inte alltid existerar, vilket hör samman med den sista egenskapen, *rimlighet*. Det görs inga omfattande utredningar angående vad projekten har inneburit men pratet, ledtrådar, i kommunen är avgörande. Och om kommunens invånare säger att de tycker om och besöker kommunens köpcentrum, turistanläggning och kulturevent är det väl så?

Praktiska implikationer – vart är kommunerna på väg?

Arbetet med denna studie har handlat om att skapa mening av de svar som genererats, om att koppla ihop händelser med varandra och att skapa en röd tråd. Arbetet med studien är en form av meningsskapande där jag på förhand förväntade mig att se vissa saker i kommunerna. Studien har överraskat, bland annat genom att projekten är så mycket på en och samma gång. Jag hade förväntat mig att studera tre avgränsade projekt men där stora delar har handlat om kommunal utveckling i stort. Att det är på detta viset är, med facit i hand, inte förvånande och det går att härleda till den fråga som formulerades i inledningskapitlet angående vad för samhälle vi nu lever i. Det kan finnas anledning att återkomma till frågan. Ett annat samhälle, ett nytt samhälle, ger upphov till nya frågor att hantera för kommunen och i förlängningen krav på förnyelse av den kommunala organisationen. En kommun har idag andra uppgifter än tidigare och anledningen förefaller vara att kommuner som organisationer har tagit på sig fler uppgifter. De måste inte bygga nytt och modernt eller anordna event, men de gör det i alla fall. Kommunen har intagit en ny roll med ett ansvar för utvecklingsfrågor, för samhällets bästa. Det går att förstå kritiken som pekar på att kommunerna borde satsa på skolan, äldreården eller fler dagisplatser om de nu har medel över och inte på ett identitetsprojekt. Men eftersom den tid vi lever i handlar om att synas, är det viktigt att inte endast satsa på basverksamheten. Inställningen är att en kommun inte endast kan göra en sak, den måste utvecklas på flera håll och det som skapar tillväxt gynnar samhället och den kommunala basverksamheten också, förr eller senare. Här om går det alltid att argumentera och visst ligger det något i det. I vår tid är tillväxt alltid bra, det värsta som kan hända är att inte växa.

Andra förväntningar och nya uppgifter innebär förändrade organisatoriska lösningar. För att kunna satsa på ett identitetsprojekt behöver kommunen samarbeta över gränserna. Partnerskap bildas där kommunen är en av flera parter. Detta leder till att beslut fattas gemensamt och den kommunala utvecklingen är en fråga som inte endast ligger på den kommunala organisationens bord, utan är utspridd på olika aktörer. Utvecklingen innebär ett utsuddande av gränser, inte endast organisatoriskt. Att kommunledningen talar försäljningssiffror och näringslivets företrädare talar om kommunal utveckling tyder på att intressena också är delade. Att beslut fattas inom kom-

munstyrelsen och kommunfullmäktige har givetvis sin naturliga förklaring men är något som partnerskapen förefaller luckra upp. Beslut fattade på traditionellt sätt beskrivs inte sällan som långsamma, tröga och byråkratiska. Det är inte beslutet i sig som är det viktiga, istället fokuseras handling, att det ska hända något och då går det inte att invänta den demokratiska beslutsprocessen. Inställningen är att experter vet mer än lekmän och därför bör påverka besluten som ska fattas. För att driva ett identitetsprojekt är det ingen förutsättning att vara politiker, det har mer att göra med person än med funktion. Snarare beskrivs politiker ha mer att förlora på att driva sådana här satsningar än vad tjänstemän har, bland annat då politiker företrädesvis har en fyraårsperiod i åtanke när de planerar kommunens utveckling. Identitetsprojekten är utvecklingsprojekt och inte politiska projekt i första hand. Men den politiska processen och dess tröghet är ibland en fördel för att nå ”ingen-återvändo”, just på grund av trögheten och det politiska spelet. Ett politiskt beslut går att lita på. De organisationer som skapas efter det att projekten har nått ”ingen-återvändo” tilldelas en stor betydelse för kommunens fortsatta utveckling. Finns organisationen finns möjligheten att fånga tillfällena framöver. Organisationen är ett sätt att förbereda kommunen på kommande utmaningar och tillfällen att fånga.

Utvecklingen med partnerskap och utsuddade organisatoriska gränser ställer emellertid krav på kommunen som de beslutande inte kunnat förutse. Att satsa på något specifikt innebär att något annat hamnar i skymundan och behövs hanteras. Till viss del är en satsning på ett identitetsprojekt ett sätt att flytta problemen. Studien visar att även om projekten får stå till svars för att vara en enskild, isolerad satsning på något specifikt, ingår de i en större satsning på att utveckla kommunen inför framtiden och bör därför tolkas som en del i en helhet. De vaga och breda motiven är viktiga på grund av att projektet inte ska avgränsas, då det ju är till för alla och allt. Men lösningen är konkret och här skapas osäkerhet. Projekten har vaga och breda motiv där svårigheten ligger i att veta vad kommuninvånare efterfrågar. Kommunerna är producenterna av livskvalitet och det ställer höga krav. Kommunen som organisation har ersatt präster under renässansen samt adelsmännen och godsherrarna dessförinnan. Nu är det de kommunala aktörerna som står bakom och ansvarar för denna utveckling, och om inte de utvecklar och bygger nytt, vem ska då göra det?

Fortsatt forskning

I kommunerna var det tydligt att lösningen av ett problem skapade nya, som krävde fler lösningar. Det samma gäller denna studie, studien ger svar men väcker också frågor. Det finns många olika aspekter av projekten som kan fördjupas och analyseras mer. Och det finns fler projekt och satsningar. De olika

frågorna angående varför, hur och vad kan testas på andra projekt i andra sammanhang för att ytterligare öka insikten om fenomenet. Det kan handla om andra typer av kommuner, till exempel kommuner som möter problem som befolkningsminskningar eller en problematisk finansiell situation. Det kan också vara projekt i andra länder och andra kontexter och spännande hade varit att studera riktigt stora projekt, som till exempel Olympiska spelen i London 2012 eller varför inte satsningar i samband tillväxten i Sydostasien. Nyc-kelaktörer kan intervjuas och jämföras med denna studies resultat, som ett sätt att testa studiens relevans.

I denna studie anlades en retrospektiv ansats, projekten studerades när de väl fanns på plats, när de var etablerade. Det skulle vara intressant att studera hela processen i nutid, att inleda när projekten börjar diskuteras och sedan följa med under perioden. Kanske blir det inte ens något projekt, vilket i sig är intressant, för vad är det som stoppar projekten, åtminstone tillfälligt? Studien ger också upphov till allmänna frågor angående vad för utmaningar kommuner möter och hur kommunledningen tar sig runt dessa. Ett motiv bakom projekten var att det gällde att följa utvecklingen på grund av den omvälvande och osäkra omvärlden där man aldrig vet vad som kommer att inträffa. Hur dessa utmaningar och problem hanteras är ett möjligt forskningsområde. För tillfället för intervjuerna var det samhällsekonomiska läget något som skapade oro, men i efterhand föreföll det inte ha någon större inverkan, hur förklaras det?

Att projekten blir vad de blir har här förklarats av att det uppstår ett tillfälle som fångas, det projekt som blir av handlar om att det passar ihop med den visionära bilden av kommunen som tidigare skapats. Exakt vad det blir för projekt kan därför förefalla slumpmässigt och här kan mer forskning behövas. Ytterligare en aspekt som kan vara värd att titta närmare på är det faktum att projekten utgör ”never ending stories”, de tar inte slut men ändrar skepnad. Projekten fortsätter att utvecklas efter studiens avslut och kan därför även fortsättningsvis följas. Studien skulle också kunna breddas och andra grupper än kommunledningen och de medverkande i organiseringen av projekten kan utgöra respondenter. Fås en annan bild? Detsamma gäller angående de olika samarbetena med näringslivet som identifierades i kommunerna och de olika organisatoriska lösningarna som etablerades. En tanke är att närmare följa dessa samarbeten, vad upplevs som problematiskt och vad är fördelarna?

Ämnet är långt från uttömt, projekten handlar om så mycket mer en endast byggnaderna eller eventen, de symboliserar allt det som kommunen vill vara och därför går det att dra paralleller till mycket av vad som sker i kommunerna. Ämnet innehåller även fortsättningsvis både ”curiosity” och ”compassion” för att fortsätta beforskas.

English summary

Local investments of importance – a question of identity, sense and opportunities

When you think of Sydney you probably envisage the Opera House and Harbour Bridge, and if you think of New York maybe the Statue of Liberty or the Empire State Building comes to mind. Such buildings work as brands for the cities and make people notice and remember them. Swedish municipalities can seem far removed from major cities like Sydney and New York, but they too have development that involves creating city brands and identity. The city of Malmö has gone through a change from an ‘industrial’ city to a ‘future’ city. The city of Gothenburg has gone from a ‘working’ city to an ‘event’ city. Changes like these are enabled by projects which have motives of making the city stand out from the competition and be placed ‘on the map’ in order to create identity and growth. Proponents argue that this type of project ends up attracting visitors, new inhabitants and businesses. Because such projects aim to create identity and growth, here they are called ‘identity projects’ and defined as:

“Projects with the aim to make the local government visible, known and hereby attract new inhabitants, visitors and businesses to the local government. This by physical changes of the place.”

The last part is important; the changes are more than logos or brands, and they are connected with a change of place that could be of two different types, buildings or events.

Even though notions of identity and growth are commonly used as motives for buildings and events, there is a lack of clarity about what these terms mean, and uncertainty around the connection of such projects to the expected effects. So one reason why projects are often criticized is that there is significant uncertainty connected to their outcomes. Another reason why people criticise these projects is that they often end up being more expensive than the initial estimate - sometimes as much as 14–15 times as was the case with the Sydney Opera House (Flyvbjerg 2005). Also, the difficulty in being able to foresee how people are going to use the projects in the future leads some to think that there are better ways to spend public money. Another problem

is that it can be unclear as to who the projects are for. Proponents of projects are apt to argue that they are good for everyone in the municipality (Syssner 2008), but the demand by residents is uncertain. Sebastiani (2001) argues that public places, where identity projects are established, should be for everyone and no group should benefit more than any other. The problem is that public places more and more are part of a commercialising of the public sector (see Ek and Hultman 2007).

According to Corvellec (2000), a common problem when it comes to big projects is what's called, 'NIMBY' (not in my backyard). NIMBY means that people in general are positive to changes, as long as it doesn't affect them personally in bigger terms (Corvellec 2000). NIMBY and the discussion above illustrates that the identity projects are perceived differently by alternate groups and individuals. With this variability in mind, it is important to be able to understand the projects and the meaning held by the people involved in their establishment. That the projects are established can be regarded as strange and coincidental, when thinking of all the criticism and uncertainty that surrounds them. But individuals involved in the process would probably disagree. This puzzle leads us to a 'sense making' perspective (Weick 1995), which is described later.

Even though the projects are discussed and criticised, they are carried through based on broad and vague motives of identity and growth. How could this be, and why? But even though there are problems in deciding what the projects lead to, they lead to something - if nothing else they create opinions, which leads to action. The aim is the following;

The aim of the thesis is to develop concepts and theories that enable us to understand why identity projects are established and how the process is carried through. Moreover, the thesis aims to explain what the identity projects lead to and why. This is done through a sense making perspective.

These three fundamental questions, why, how and what, have framed this study of identity projects.

Method – a sense making perspective

Sometimes something happens that makes us react and think until we have an explanation. This is the process of sense making as it is described according to the organization theorist and social psychologist Karl Weick. That is how people function; when we cannot explain something we talk with others, and an explanation of the event is created through conversation. The sense making process is characterized by seven properties; identity, retrospect, social, enactment, ongoing, cues and plausibility (Weick 1995; 2001; 2009). The

sense making perspective and its seven properties has been the lens used in this thesis to be able to understand the identity projects and the actors' opinions and actions. That sense making is something ongoing makes it clear that the thesis also benefits from a 'process perspective', where the projects are seen as ongoing and never really completed (see Hernes 2008). That sense making is retrospective shows the importance of studying events already established - we can only understand projects in hindsight, where the meaning has been created (Weick 1995). Because of that, three projects from different times were chosen for this study. Why they are three and not more and not less, is because three is an amount that enables a deeper understanding in every case but still makes it possible to undertake a rich comparison between projects.

The three cases are the municipality of Tanum, the municipality of Alingsås and the municipality of Partille. In Tanum, a municipality at the west coast of Sweden, the local government established a tourist centre, Tanumstrand, in the middle of the 1980s. The reason for the establishment was that the fishing and farming industries had lost ground, and something else was needed. The municipality got the opportunity when a shipbuilding company closed their activities, and as a consequence the state government gave the local government funding for the creation of new jobs. In Tanum that led to Tanumstrand, and the municipality went from a fishing municipality with an industry dream to a tourist place. This change was not well received and the residents objected and blamed the local leaders for destroying the coast.

The second identity project is Lights in Alingsås, situated in the Alingsås municipality, which is fifty kilometres from the bigger city of Gothenburg. Lights in Alingsås is a light design event where well known designers gather every year to put on an outdoors display. The project started on a small scale, but has grown to be the strongest identity shaper for Alingsås. Before the project, the local leadership thought of what they should do in order to clear up the problematic financial situation in Alingsås. That a key solution became the lighting project can be regarded as coincidental since the idea came from outside, but the municipality was quick to see the potential in the project and therefore supported it financially.

The third project is the shopping mall Allum, in the Partille local government. The municipality is close to the bigger city of Gothenburg, which made it rather anonymous. The local government wanted to change this by building a big shopping mall where the inhabitants from inside and outside the area could do their shopping, and which could also become a meeting place for the locals. The fact that Allum is built over the highway that earlier divided the municipality has a symbolic function.

In summary, the three projects are good examples of identity projects - in different ways. The study was carried out in the three municipalities using forty-one interviews with respondents who, in different forms, had been important in establishing the projects.

Conclusions and discussion – a question of identity, sense and opportunities

Why – future ideal state and problem solving

The results of the study showed that there was not one reason for the projects to be established; these were many and they varied over time. That they varied over time is the reason that the projects are not evaluated afterwards, there is no afterwards to evaluate and no clear motive to evaluate. Inspired by Schutz's (1967/1972) division of different motives behind actions, the various motives were grouped into 'in-order-to' motives and 'because' motives. The projects were motivated by both future in-order-to arguments, and also because something had happened earlier and a problem needed to be solved. At some points the problem was emphasized, and at some points the future state. The motive of identity could be divided in two; one where it is most important to be seen, to be visible; and one where it is most important to create uniformity. When the projects went from being visions to concrete projects, uniformity was emphasized. The same goes for the problems that were emphasized in the concretisation of the project. The projects are therefore flexible, they can change and the motives can change. This means that when Flyvbjerg (2005) argues against the projects in terms of them being risky and uncertain, then that is exactly what proponents want, because it gives them the opportunity to change the projects. But they will still happen.

How – catch the opportunity and point of no return

The process might not explain why the projects happen; but it explains how, why right now, and why the projects turn into what they become. The process was explained in seven phases. The first phase is called the 'preparation' phase; this is the phase where the organization prepares for the change by discussing, through large and vague motives of identity and growth, how the municipality might change. This makes the organization ready to catch the 'opportunity' when it happens – which is in the second phase. Opportunities in the studied municipalities were: the possibilities from state funding; a request from a group of designers if they could light up the city; and a report that showed that there would be room for a shopping mall in the eastern part of Gothenburg. The opportunities allow for something concrete and therefore the projects turn in to concrete projects in the third phase – the 'concretisa-

tion' phase. The fourth phase is called the 'point of no return', where the projects cannot be drawn back. In this phase the process becomes locked-in because of partnerships that are established via contracts, political decisions and the prestige that occurs through debate. In the fifth phase, the 'conclusion' phase, the projects are built and ready to meet the market. In this phase the political motives have disappeared when other objectives are more important, like to sell as much as possible and to attract rich people who spend money. In the sixth phase, the 'vision' phase, the actors in a local government feel that they should decide on what the municipality turned in to and where to go from there. Therefore the local governments create visions, where the projects have an important role. In the last phase, the 'continuing' phase, it is clear that the projects do not end. The projects are extended and rebuilt and motives are created in hindsight, when the actors know things that they could not have known beforehand. The projects are judged in retrospect, and this leads us to the last question.

What – "a never ending story": projects lead to more projects and problems to solve

What the projects lead to is both the hardest and the easiest question to answer. It is the easiest because the projects, in the long run, find a way and an aim that they can live up to. They are accepted and the inhabitants do not remember how the municipality was before. But the question is also the hardest because of the fact that effects are problematic to measure. It was clear however, that the projects lead to opinions and meaning held by the actors. They might not have 'proof' of what the projects lead to but they reached agreements on what they mean. Here it was important that the meaning was positive, which made the actors start new projects. If not, they got careful and it could take some time before they started a new project. It was also clear that the projects, by solving one problem caused another, which then also had to be solved; and because of that, the projects are 'never ending stories'.

Referenser

- Albert, Stuart (1998). "The Definition and Metadefinition of Identity". I Whetten, David och Godfrey Paul (red), *Identity in Organizations Building Theory Through Conversations*. London: Sage Publications.
- Albert, Stuart och David Whetten (1985). "Organizational identity". *Research in organizational behavior*, 7: 263–295.
- Allard-Poesi, Florence (2005). "The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis". *Organization*, 12 (2): 169–196.
- Althén, Kajsa (2010a). "Att våga tänka annorlunda". I Jonsson, Leif (red), *Astrid Lindgrens världar i Vimmerby: En studie om kulturarv och samhällsutveckling*. Falun: Nordic Academic Press.
- Althén, Kajsa (2010b). "Vimmerby Tidning". I Jonsson, Leif (red), *Astrid Lindgrens världar i Vimmerby: En studie om kulturarv och samhällsutveckling*. Falun: Nordic Academic Press.
- Alvesson, Mats (2003). "Beyond Neo-Positivists, Romantics and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research". *The Academy of Management Review*, 28 (1): 13–33.
- Alvesson, Mats (2006). *"Tomhetens triumf: Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel"*. Stockholm: Atlas.
- Alvesson, Mats och Ivar Björkman (1992). *"Organisationsidentitet och organisationsbyggande"*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats och Dan Kärreman (2000). "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences". *Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (2): 136–158.
- Alvesson, Mats och Laura Empson (2008). "The Construction of Organizational Identity: Comparative Case Studies of Consulting Firms". *Scandinavian Journal of Management*, 24 (1): 1–6.
- Amin, Ash och Nigel Thrift (2002). *"Cities: Reimagining the urban"*. Cambridge: Polity.

- Anderson, Marc (2006). "How can we know what we think until we see what we said? A citation and citation context analysis of Karl Weick's *The social Psychology of Organizing*". *Organization Studies*, 27 (11): 1675–1692.
- Andersson, Roland (1998). "*Attraktiva städer: En samhällsekonomisk analys*". Stockholm: Byggforskningsrådet.
- Andersson, Lena (2010). "*När stävnan efter samsyn blir kamp: Meningsksskapande och meningsgivande i mångtydiga sammanhang*". Linköping Studies in Arts and Science nummer 508.
- Aronsson, Lars (2007). "Bilder av platser". I Aronsson, Lars, Jonas Bjälesjö och Susanne Johansson (red), *Kulturell ekonomi, skapandet av värden, platser och identiteter i upplevelsesamhället*. Pozcal: Studentlitteratur.
- Aronsson, Peter (2010). "Historiebrukens ekologi". I Jonsson, Leif (red), *Astrid Lindgrens världar i Vimmerby: En studie om kulturarv och samhällsutveckling*. Lund: Nordic Academic Press.
- Arnell, Sven-Inge (2006). "Mellan realtid och framtid: Om vardagens utmaningar och framtida hägringar". I Jonsson, Leif (red), *Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashworth, Gregory och Mihalis Kavaratzis (2008). "Place Marketing: How did we get here and where are we going?". *Journal of Place Management and Development*, 1 (2): 150–165.
- Atkinson, Giles, Susana Mourato, Stefan Szymanski och Ece Ozdemiroglu (2008). "Are We Willing to Pay Enough to 'Back the Bid'? Valuing the Intangible Impacts of London's Bid to Host the 2012 Summer Olympic games". *Urban Studies*, 45 (2): 419–444.
- Avraham, Eli och Daniel Daugherty (2009). "We're known for oil but we also have watercolors, acrylics & pastels: Media strategies for marketing small cities and towns in Texas". *Cities*, 26 (6): 331–338.
- Avital, Michel (2000). "Dealing with Time in Social Inquiry: A Tension Between Method and Lived Experience". *Organization Science*, 11 (6): 665–673.
- Bakken, Tore och Tor Hernes (2006), "Organizing is both a verb and a Noun: Weick Meets Whitehead". *Organization Studies*: 27 (11): 1599–1616.
- Bang, Henrik och Esmark Anders (2009). "Good Governance in Network Society: Reconfiguring the Political from Politics to Policy". *Administrative Theory and Praxis*, 31 (1): 7–37.

- Beck, Helen (2009). "Linking the quality of public spaces to quality of life". *Journal of Place Management and Development*, 2: (3): 240–248.
- Benko, George (1997). "Introduction: Modernity, Postmodernity and the Social Science". I Benko, George och Ulf Strohmayer (red), *Space and Social Theory: Interpreting Modernity and Postmodernity*. Cornwall: Blackwell Publisher.
- Berg, Per (1996). "Rörlighet och rotfasthet: Ett humanbiologiskt perspektiv på framtidens transporter och kommunikationer". Malmö: Liber-Hermonds.
- Berg, Per Olof (2001). "The summoning of the Öresundregion". I Czarniawska, Barbara och Rolf Solli (red), *Organizing metropolitan space and discourse*. Malmö: Liber.
- Berger, Peter och Thomas Luckmann (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth: Penguin books.
- Bjålesjö, Jonas (2007). "Hi my name is Hultsfred, HULTSFRED the festival". I Aronsson Lars, Bjålesjö Jonas och Johansson Susanne (red), *Kulturell ekonomi: Skapandet av värden, plaster och identiteter i upplevelsesamhället*. Pozkal: Studentlitteratur.
- Blomberg, Jesper (1998). "Myter om projekt". Stockholm: Nerenius & Santé-rus.
- Blomberg, Jesper (2003). "Projektorganisationen: Kritiska analyser av projektprat och praktik". Malmö: Liber Ekonomi.
- Blomqvist, Christine och Beng Jacobsson (2002). "Drömmar om framtiden: Beslut kring infrastruktur". Lund: Studentlitteratur.
- Book, Karin och Lena Eskilsson (2007). "Homosex and the City". I Ek, Richard och Johan Hultman (red), *Plats som produkt*. Lund: Studentlitteratur.
- Boye, David (1991). "The Storytelling Organization: A study of Performance in an Office-Supply Firm". *Administrative Science Quarterly*, 36 (1): 106–126.
- Brennan, Kate (2010). "Federation Square: a place for the people". *Journal of place management and development*, 3 (2): 130–135.
- Brorström, Björn (2004). "Den stora vändningen? Ett universitetssjukhus i förändring". Lund: Studentlitteratur.

- Brorström, Sara (2006). "Något utöver det vanliga: En studie av sex kommunala projekt". Förvaltningshögskolans rapportserie nummer 86.
- Brorström, Sara (2008). "Något gammalt, något nytt, något lånat, något blått: Perspektiv på kommuner och identitet". KFi-rapport nummer 96.
- Brunsson, Nils och Sten Jönsson (1979). "Beslut och handling: Om politikers inflytande på politiken". Falköping: Liber Förlag.
- Brunsson, Nils (1989). "The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations". Chichester: Wiley Cop.
- Bryson, Bill (2000). "Down Under". Reading: Black Swan.
- Certeau, Michel (1984/1988). "The Practice of Everyday life". Berkeley: University of California Press.
- Cohen, Michael, James March och Johan Olsen (1972). "A garbage can model of organizational choice". *Administrative Science Quarterly*, 17 (1): 1–25.
- Corley Kevin, Celia Harquail, Michael Pratt, Mary Anne Glynn, Marlene Fiol, Mary Jo Hatch (2006). "Guiding Organizational Identity through Aged Adolescence". *Journal of Management Inquiry*, 15 (2): 85–99.
- Corvellec, Hervé (2000). "Talks on Tracks: Debating Urban Infrastructure Projects". GRI-report nummer 8.
- Corvellec, Hervé (2001). "The new rhetoric of infrastructure projects". I Czarniawska, Barbara och Rolf Solli (red), "Organizing Metropolitan Space and Discourse". Malmö, Liber.
- Cresswell, Tim (2004). "Place: A short introduction". Coventry: Blackwell Publishing.
- Czarniawska, Barbara (1985). "The Ugly Sister: On Relationships Between the Private and the Public Sectors in Sweden". *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2 (2): 83–103.
- Czarniawska, Barbara (1997). "Narrating the organization: Dramas of Institutional Identity". Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barbara (1999). "Det var en gång en stad på vatten: Berättelser om organisering och organisering av berättelser i Stockholm". Stockholm: SNS Förlag.

- Czarniawska, Barbara (2000). "A city Reframed: Managing Warsaw in the 1990's". Amsterdam: Harward academic publisher.
- Czarniawska, Barbara (2002). "A Tale of Three Cities or the Glocalization of City Management". Oxford University Press.
- Czarniawska, Barbara (2004a). "Is it possible to lift oneself by the hair? And if not, why is it worth trying?". GRI-rapport 2004:10.
- Czarniawska, Barbara (2004b). "Narratives of individual and organizational identities". I Hatch, Mary Jo och Majken Schultz (red), *Organizational identity: A reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, Barbara (2006). "A Golden Braid: Allport, Goffman, Weick". *Organization Studies*, 27 (11): 1661–1674.
- Czarniawska, Barbara (2008). "Alterity/identity Interplay in Image Construction". I Barry, Daved och Hans Hansen (red), *The Sage Handbook of new approaches in Management and Organization*. Los Angeles: Sage.
- Czarniawska, Barbara och Guje Sevón, (1996). "Introduction". I Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (red), *Translation organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara och Rolf Solli (red) (2001a). "Modernisering av storstaden: Marknader och management av stora städer vid sekelskiftet". Malmö: Liber.
- Czarniawska, Barbara och Rolf Solli (red) (2001b). "Organizing Metropolitan Space and Discourse". Malmö: Liber.
- Daft, Richard och Karl Weick (1984). "Towards a model of Organization as Interpretation Systems". *The Academy of Management Review*, 9 (2): 284–295.
- Dannestam, Tove (2009). "Stadspolitik i Malmö: Politikens meningsskapande och materialitet". Lund: Lund Political Studies.
- Davies, Larissa (2008). "Sports and the Local Economy: The Effects of Stadia Development on the Commercial Property Market". *Local Economy*, 23 (1): 31–46.
- Dekker Linnros, Hanna och Per-Olof Hallin (2000). "Diskurs, geografi och miljö". I Gren, Martin, Per-Olof Hallin och Irene Molina (red), *Kulturens plats/maktens rum*. Eslöv: Symposium.

Dewey, John (1922/2002). ”*Human Nature and Conduct*”. Mineola New York: Dover.

DiMaggio, Paul och Walter Powell (1983). ”The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *American Sociological Review*, 48 (2): 147–160.

Dobers, Peter och Annette Hallin (2009). ”The Use of Internet and Partnerships in Building the Brand of ’Stockholm: The Capital of Scandinavia’”. I Gascó-Hernández, Mila och Theresa Torres-Coronas (red), *Information Communication Technology and City Marketing: Digital Opportunities for Cities around the World*. Hershey Pennsylvania: Idea Group Publishing.

Dutton, Jane och Janet Dukerich (1991). ”Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption”. *The Academy of Management Journal*, 34 (3): 517–554.

Dukerich, Janet, Kramer Roderick och Judi McLean Parks (1998). ”The Dark Side of the Organizational identification”. I David Whetten och Paul Godfrey (red), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousands Oaks: Sage.

Dziembowska-Kowalska, Jolanta och Rolf Funck (2000). ”Cultural Activities as a Location Factor in European Competition Between Regions: Concepts and Some Evidence”. *Annals of Regional Science*, 34 (1): 1–12.

Economou, Konstantin och Rakel Hergli (2010). ”Samtidigt i Vimmerby: Platser och besökare i Astrid Lindgrens världar”. I Jonsson, Leif (red), *Astrid Lindgrens världar i Vimmerby: En studie om kulturarv och samhällsutveckling*. Falun: Nordic Academic Press.

Egeland, Helene och Jenny Johannisson (2003). ”Inledning”. I Egeland, Helene och Jenny Johannisson (red), *Kultur, Plats och Idenitet: Det lokalas betydelse i en global värld*. Stockholm: Sister.

Eisenberg, Erik (2006). ”Karl Weick and the Aesthetics of Contingency”. *Organizational Studies*, 27 (1): 1–15.

Ek, Richard och Johan Hultman (2007). ”Produktutgörandet av plaster: En introduktion”. I Ek, Richard och Johan Hultman (red), *Plats som produkt*. Lund: Studentlitteratur.

Ek, Richard (2007). ”Malmö och America’s Cup: Det koloniala evenemanget”. I Ek, Richard och Johan Hultman (red), *Plats som produkt*. Lund: Studentlitteratur.

- Erickson, Bill och Marion Roberts (1997). "Marketing Local Identity". *Journal of Urban Design*, 2 (1): 35–59.
- Ericson, Thomas (1998). "Förändringsidéer och meningsskapande: En studie av strategiskt förändringsarbete". Linköping studies in Management and Economics, doktorsavhandling nummer 37.
- Eräsaari, Leena (2001). "Det fria Finlands Hjärta". I Czarniawska, Barbara och Rolf Solli (red), "Modernisering av storstaden: marknader och management av stora städer vid sekelskiftet". Malmö: Liber.
- Fainstein Susan (1994). "The city builders : property, politics, and planning in London and New York" Oxford, Cambridge MA: Blackwell
- Falkheimer, Jesper och Åsa Thelander (2007). "Att sätta en plats på kartan". I Ek, Richard och Johan Hultman (red), *Plats som produkt*. Lund: Studentlitteratur.
- Florida, Richard (2005). "Den kreativa klassens framväxt". Uddevalla: Daidalos.
- Florida, Richard (2008). "Who's your City? How the Creative Economy is making Where to Live the Most important Decision of your Life". New York: Basic Books.
- Flyvbjerg, Bent (2001). "Making Social Science Matter: Why social inquiry fails and how it can succeed Again". Cambridge: Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, Bent (2005). "Machiavellian Megaprojects." *Antipode*, 37 (1): 18–22.
- Flyvbjerg, Bent, Nils Bruzelius och Werner Rothengatter (2002). "Mega Projects and risk: An anatomy of ambition". Cambridge: Cambridge University Press.
- Foghagen, Christer och Susanne Johansson (2007). "Konstruktionen av ett världsarv: Samspelet mellan kultur, ekonomi och lokal utveckling". I Aronsson, Lars, Jonas Bjälesjö och Susanne Johansson (red), *Kulturell ekonomi: Skapandet av värden, platser och identiteter i upplevelsesambället*. Pozcal: Studentlitteratur.
- Foreman, Peter och David Whetten (2002). "Members' identification with multiple-identity organizations". *Organization Science*, 13 (6): 618–635.
- Forssell, Anders och David Jansson (2000). "Idéer som fångslar: Recept för offentlig reformation". Malmö: Liber Ekonomi.

- Friman, Eva (2002). "No limits: The 20th century discourse of economic growth". Umeå: Skrifter från Institutionen för historiska studier nummer 2.
- Garfinkel, Harold (1967/2010). "Studies in Ethnomethodology". Cambridge: Polity Press.
- Garsten Christina och Chris Grey (1997). "How to become oneself. Discourses of subjectivity in postbureaucratic organizations", *Organization*, 4 (2): 211–228.
- Gil, Nuno och Sara Beckman (2009). "Building new bridges, mending old ones". *California Management Review*, 51 (2): 30–48.
- Gioia, Dennis (2006). "On Weick: An Appreciation". *Organization Studies*, 27 (11): 1709–1721.
- Gioia, Dennis och Kumar Chittipeddi (1991). "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation". *Strategic Management Journal*, 12 (6): 433–448.
- Gioia, Dennis, Majken Schultz och Kevin Corley (2000). "Organizational identity, image, and adaptive instability". *Academy of Management Review*, 25 (1): 63–81.
- Gold, John (1994). "Locating the message". I Gold, John och Stephen Ward (red), *Placepromotion, the Use of publicity and marketing to sell Towns and Regions*. Chichester: Wiley Cop.
- Gold, John och Stephen Ward (1994). "Introduction". I Gold John och Stephen Ward (red), *Placepromotion, the Use of publicity and marketing to sell Towns and Regions*. Chichester: Wiley Cop.
- Goldsworthy, Adrian (2006/2008). "Caesar: En biografi". Falun: Historisk media.
- Gray, Barbara, Michel Bougon och Anne Donnellon (1985). "Organizations as Constructions and Destructions of Meaning". *Journal of Management*, 11 (2): 83–98.
- Greve, Carsten och Graeme Hodge (2007). "Public Private Partnerships: A Comparative Perspective on Denmark and Victoria". I Christensen, Tom och Per Laegreid (red), *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Hampshire: Ashgate Publications Limited.
- Griffin, Em (2000). "A first Look at Communication Theory". London: McGraw-Hill Higher Education.

- Hall, Peter (1977). *“The World Cities”*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Hall, Peter (1980). *“Great Planning Disasters”*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Hatch, Mary Jo och Majken Schultz (1997). “Relations between organizational culture, identity and image”. *European Journal of Marketing*, 31 (5): 356–365.
- Hedlund, Stefan (2007). *“Institutionell teori: Ekonomiska aktörer, spelregler och samhällsnormer”*. Pozcal: Studentlitteratur.
- Heldt Cassel, Susanna (2008). “Platsmarknadsföring, regional image och jakten på attraktivitet”. I Andersson, Frida, Richard Ek och Irene Molina (red), *Regionalpolitikens geografi: Regional tillväxt i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Hellgren, Bo och Jan Löwstedt (1997). *“Tankens företag: Kognitiva Kartor och Meningsskapande processer i organisationer”*. Stockholm: Nerenius & Santerus.
- Hernes, Tor (2008). *“Understanding Organizations as Process, theory for a tangled world”*. Routledge: New York.
- Hernes, Tor, Tore Bakken och Per Ingvar Olsen (2006). “Spaces as Process: Developing a Recursive Perspective on Organizational Space”. I Clegg, Stewart och Martin Kornberg (red), *Space, Organization and Management Theory*. Korotan Ljubljana: Liber och Copenhagen Business School.
- Hermelin, Brita (2010). “Kultur som regional utvecklingsfaktor”. I Andersson, Frida, Richard Ek och Irene Molina (red), *Regionalpolitikens geografi: Regional tillväxt i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Holocomb, Briavel (1994). “City Make-Overs: Marketing the Post-Industrial City”. I Gold, John och Stephen Ward (red), *Placepromotion: the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. New York: Wiley.
- Hood, Christopher (1991). “A Public Management for All Season”. *Public Administration*, 6 (3): 3–19.
- Hood, Christopher (1995). “The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme”. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2): 93–109.
- Hospers, Gert-Jan (2010). “Sense of place: From cold to warm city marketing”. *Journal of Place Management and Development*, 3 (3): 182–193.

- Hubbard, Phil (1996). "Urban Design and City Regeneration: Social Representations of Entrepreneurial Landscapes". *Urban Studies*, 33 (8): 1441–1461.
- Högdahl, Elisabeth (2003). "Göra Gata: Om gränser och kryphål på Möllevången och i Kapstaden". Hedemora: Gidlunds Förlag.
- Högdahl, Elisabeth (2007). "Taktisk attraktivitet: Om district six museum som framtidsvision och turistmagnet. I Ek, Richard och Johan Hultman (red), *Plats som produkt*. Lund: Studentlitteratur.
- Ingelstam, Lars (2006). "Hellre före än efter: Kommunal ekonomi utmanad". I Jonsson, Leif (red), *Kommunledning och Samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). "*Vad, hur och varför? Om metodval i företags ekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*". Lund: Studentlitteratur.
- Janis, Irving (1972). "*Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascos*". Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, Irving (1982). "*Groupthink*". Boston: Houghton Mifflin.
- Johnston, R.J., Peter Taylor och Michael Watts (1995). "Global Change at the End of the Twentieth Century". I Johnston, R.J, Peter Taylor och Michael Watts (red), *Geographies of global change: Remapping the world in the late twentieth century*". Cornwall: Blackwell.
- Jonasson, Mikael (2000). "*The creation of Places in Traffic through Performative Action*". Göteborg: Kulturgeografiska institutionen Publications Series B 98.
- Jonsson, Leif (2006). "Samhällsutveckling och kommunledning". I Jonsson, Leif (red), *Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, Leif (2010). "Kommunledning som kulturarvsaktör". I Jonsson, Leif (red), *Astrid Lindgrens världar i Vimmerby: En studie om kulturarv och samhällsutveckling*. Falun: Nordic Academic Press.
- Jørgensen, Erika (2004). "*Hållbar utveckling, samhällsstruktur och kommunal identitet: En jämförelse mellan Västervik och Varberg*". Lund: Lund dissertations in sociology nummer 57.
- Kastberg, Gustaf (2009). "*Strategiarbete: En granskning av de underliggande organisatoriska processerna*". Göteborg: BAS.

- Kavaratzis, Michalis och Gregory Ashworth (2006). "Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam". *Cities*, 24 (1): 16–25.
- Kornberger, Martin (2010). *Brand Society: How Brands Transforms Management and Lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kotler, Phillippe, Donald Haider och Irving Rein (1993). *Marketing Places*. New York: Free Press.
- Kreiner, Glen och Blake Ashforth (2004). "Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification". *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1): 1–27.
- Kreiner, Kristian och Jan Mouritsen (2005). "The analytical interview: Relevance beyond reflexivity". I Tengblad, Stefan, Rolf Solli och Barbara Czarniawska (red), *The art of science*. Malmö: Liber och Copenhagen School Press.
- Ladd, Helen (1992). "Population Growth: Density and the Cost of Providing Public Services". *Urban Studies*, 29 (2): 273–295.
- Ladd, Helen (1994). "Fiscal impacts of local population growth: A conceptual and empirical analysis". *Regional Science and Urban Economics*, 24 (6): 661–686.
- Lapsley, Irvine (2008). "The NPM Agenda: Back to the Future". *Financial Accountability and Management*, 24 (1): 77–96.
- Lawrence, Paul (1992). "The Challenge of Problem-Oriented Research". *Journal of Management Inquiry*, 1 (2): 139–142.
- Lieberg, Mats (2010). "Rätten till Staden". I Lieberg, Mats, Suzanne De Laval och Petter Åkerblom (red), *Den lärande staden*. Umeå: Boréa.
- Lindberg, Charles (1959). "The sings of 'muddling through'". *Public Administration Review*, 19 (2): 79–88.
- Lindgren, Monica och Johan Packendorff (2007). *Konstruktion av entreprenörskap: Teori, praktik och interaktion*. Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- Loftman Patrick och Brendan Nevin (1996). "Going for Growth: Prestige Projects in Three British Cities". *Urban Studies*, 33 (6): 991–1019.
- Lundin, Rolf (1998). "Temporära organisationer: Några perspektivbyten". I Czarniawska, Barbara (red), *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.

- Lybbert, Travis och Dawn Thilmany (2000). "Migration Effects of Olympic Siting: A pooled time series cross-sectional analysis of host regions". *The Annals of Regional Science*, 34 (3): 405–420.
- Löfgren, Orvar (2001). "Urbana Koreografier: Rum och Rörelse i 1900-talets städer". I Czarniawska, Barbara och Rolf Solli (red), *Modernisering av storstaden: marknader och management av stora städer vid sekelskiftet*. Malmö: Liber.
- Martin, Joanne och Martha Feldman, Mary Jo Hatch och Sim Sitkin (1983). "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories". *Administrative Science Quarterly*, 28, (3): 438–453.
- Massey, Doreen (1994). *Space, Place and Gender*. Oxford: Polity Press.
- Mead, Herbert (1934). *Mind, Self and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: The university of Chicago press.
- Meyer, Renate (2008). "New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to Current debates in Institutional Research". I Greenwood Roystone, Roy Suddaby, Kerstin Sahlin och Cristine Oliver (red), *The Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Meyer, John och Brian Rowan (1977). "Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 83 (2): 240–363.
- Millington, Steve, Craig Young och Lever Jonathan (1997). "A Bibliography of City Marketing". *The Journal of Regional and Local Studies*, 17 (2): 16–42.
- Möller, Cecilia (2007). "Det sjungande folket". I Aronsson, Lars, Jonas Bjälesjö och Susanne Johansson (red), *Kulturell ekonomi: Skapandet av värden, platser och identiteter i upplevelsesambället*. Pozcal: Studentlitteratur.
- Mörth, Ulrika och Kerstin Sahlin-Andersson (2006). *Privatoffentliga partnerskap: Styrning utan hierarkier och tvång?*. Stockholm: SNS Förlag.
- Niedomysl, Tomas (2004). "Evaluating the Effects of Place Marketing Campaigns on Interregional Migration in Sweden". *Environment and Planning*, 36 (11): 1991–2009.
- Niedomysl, Tomas (2007). "Promoting rural municipalities to attract new residents: An evaluation of the effects". *Geoforum*, 38 (4): 698–709.

- Niedomysl, Tomas och Hogni Hansen (2010). "What matters to the decision to move: Jobs versus amenities. *Environment and planning A*, 42 (7) 1636–1649.
- Nilsson, Jan Henrik (2007). "Taggtråd, betong och Spreewaldgurkor: Historiebruk kring den synliga och osynliga Berlinmuren". I Ek, Richard och Johan Hultman (red), *Plats som produkt*. Lund: Studentlitteratur.
- Norberg-Schultz, Christian (1994). "Stedsbruk". *Nordisk Arkitekturforskning*, 7 (1): 7–16.
- North, Douglass (2006). "Att förstå ekonomi i förändring". Stockholm: SNS Förlag.
- Nyström, Jan (1994). "Tätortslandskapet i Sverige: En studie av tätorters befolkningsförändringar under 1980-talet". Kulturgeografiskt seminarium 1/94, Kulturgeografiska institutionen vid Stockholms Universitet.
- Ohlsson, Östen och Björn Rombach (2006). "Metaforernas Tyranni: En avslöjande bok för chefer, medarbetare och oss andra". Stockholm: Svenska Förlaget.
- Olsson, Krister (2005). "Kultur som tillväxtmotor: I spelet om staden". Stockholm: Formas.
- Orr, Marion, Darrell West (2002). "Citizens' Views on Urban Revitalization: The Case of Providence, Rhode Island". *Urban Affairs Review*, 37 (3): 397–419.
- Packendorff, Johann (2002). "The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective". I Sahlin-Andersson, Kerstin och Anders Söderholm (red), *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*. Malmö: Liber.
- Paddison, Ronan (1993). "City Marketing: Image Reconstruction and Urban Regeneration". *Urban Studies*, 30 (2): 339–350.
- Patton, Michael (1987). "How to use qualitative methods in evaluation". *Newbury Park: Sage publications*.
- Parker, Cathy (2008). "Place: The trinal frontier". *Journal of Place Management and Development*, 1 (1): 5–14.
- Pierre, Jon (1992). "Kommunerna, näringslivet och näringspolitiken". Stockholm: SNS Förlag.

- Pitsis, Tyrone, Stewart Clegg, Marton Marosszeczy och Thekla Rura Polley (2003). "Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management". *Organizational Science*, 14 (5): 574–590.
- Pipan, Titiana (2001). "Jubileum som nödläge". I Czarniawska, Barbara och Rolf Solli (red), *Modernisering av storstaden: Marknader och management vid sekelskiftet*. Malmö: Liber.
- Pratt, Michael (1998). "To be or not to be: Central questions in organizational identification". I Whetten, David och Paul Godfrey (red), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. California: Thousand Oaks.
- Pred, Allan (1995). *Recognizing European modernities: A montage of the present*. London, Routledge.
- Pugh, Derek och David Hickson (1996). *Writers on organizations: An invaluable introduction to the ideas and arguments of leading authorities on management*. London: Penguin Books.
- Putnam, Robert (1993/1996). *Den fungerande demokratin: Medborgarandans rötter i Italien*. Stockholm: SNS Förlag.
- Rehn, Alf, Lars Strannegård och Kjell Tryggestad (2007). "Putting process through its paces". *Scandinavian Journal of Management*, 23 (3): 229–232.
- Robinson, John (1981). "Personal Narratives Reconsidered". *The Journal of American Folklore*, 94 (371): 58–85.
- Rombach, Björn (1997). *Den marknadslikna kommunen: En effektstudie*. Stockholm, Nerenius & Santéus.
- Rutherford, Edward (2010). *New York*. London: Random House UK.
- Sahlin, Ingrid (1996). "Vad är ett projekt?". I Sahlin, Ingrid (red), *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1986). *Beslutsprocessens komplexitet: Att hindra och genomföra stora projekt*. Lund: Doxa.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1989). *Okklarhetens strategi: Organisering av projektsamarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1996). "I Styrbarhetens utmarker". I Ingrid, Sahlin (red), *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.

- Salzer, Miriam (1994). *“Identity Across Borders: A Study in the ‘IKEA-World’”*. Linköping: Studies in Management and Economics, doktorsavhandling nummer 27.
- Scheff, Thomas (1990/1994). *“Microsociology, Discourse, Emotion and Social Structure”*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Schutz, Alfred (1967/1972). *“The phenomenology of the social world”*. Evanston: Northwestern University Press.
- Scott, Richard (1995). *“Institutions and Organizations”*. Thousand Oaks: Sage.
- Sebastiani, Chiara (2001). “The Idea of Public Sphere and the Politics of Public Spaces”. I Czarniawska, Barbara och Rolf Solli (red), *Metropolitan Space and Discourse*. Malmö: Liber Abstrakt.
- Sevón, Guje (1996). “Organizational imitation in Identity transformation”. I Czarniawska, Barbara och Guje Sevón (red), *Translating organizational change*. Berling: The Guyer.
- Silverman, David (2006). *“Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction”*. London: Sage.
- Simon, Herbert (1947). *“Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations”*. New York: Macmillan
- Sköldberg, Kaj och Miriam Salzer-Mörling (2002). *“Över tidens gränser: Visioner och fragment ur det akademiska livet”*. Stockholm: Carlssons.
- Smircich, Linda och Charles Stubbard (1985). “Strategic Management in an Enacted World”. *Academy of Management Review*, 10 (4): 724–736.
- Smyth, Hedley (1994). *“Marketing the City: The Role of Flagship developments in urban regeneration”*. London: Taylor & Francis.
- Solli, Rolf och Peter Demediuk (2008). Values versus voice in local government: How management values align with giving voice to citizens. *International Journal of Interdisciplinary Sciences*, 3 (2): 161–170.
- Staw, Barry (1975). “Attribution of the ‘Causes’ of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organization”. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13 (3): 414–432.
- Staw, Barry (1976). “Knee-deep in big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action”. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16 (1): 27-44.

- Staw, Barry (1981). "The escalation of Commitment to a Course of Action". *Academy of Management*, 6 (4): 577–587.
- Strannegård, Lars (2002). "Nothing Compares to the New". I Holmberg, Ingalill, Miriam Salzer-Mörling och Lars Strannegård (red), *The Idea of a New Economic Order*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Strannegård, Lars och Maria Friberg (2001). "*Already Elsewhere: Om lek, identitet och hastighet i affärslivet*". Stockholm: Raster.
- Sundin, Elisabeth (2006). "Kommuner: Mycket speciella organisationer". I Jonsson, Leif (red), *Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Sutcliffe, Kathleen, Andrew Brown och Linda Putnam (2006). "Making Sense of Organizing: In Honor of Karl Weick". *Organization Studies*, 27 (11): 1573–1578.
- Sutcliffe, Kathleen och Karl Weick (2008). "Information overload revisited". I Starbuck William och Gerard Hodgkinson (red), *Handbook of Organizational decision making*. Oxford: Oxford University Press.
- Svensson, Lotta (2010). "Ungdomar, kulturarv och samhällsutveckling". I Jonsson, Leif (red), *Astrid Lindgrens världar i Vimmerby: En studie om kulturarv och samhällsutveckling*. Falun: Nordic Academic Press.
- Søderberg, Anne-Marie (2003). "Sensegiving and Sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition". I Czarniawska, Barbara (red), *Narratives we organize by*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Strömberg, Thord (2005). "Stad till salu". I Frank, Gun (red), *Spelet om staden*. Stockholm: Formas.
- Strömberg, Thord och Ingmar Elander (2001). "Från lokala välfärdsregimer till fragmenterade partnerskap". I Elander, Ingemar (red), *Den motsägelsefulla staden: Vardagsliv och urbana regimer*. Lund: Studentlitteratur.
- Syssner, Josefina (2008). "Regionen och dess medborgare". I Andersson, Frida, Richard Ek och Irene Molina (red), *Regionalpolitikens geografi: Regional tillväxt i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Syssner, Josefina (2010). "*Visioner, miljöer, människor: Den förmedlade bilden av Vimmerby*". I Jonsson, Leif (red), *Astrid Lindgrens världar i Vimmerby: En studie om kulturarv och samhällsutveckling*. Falun: Nordic Academic Press.

- Söderlund, Magnus (2003). *“Emotionsladdad Marknadsföring”*. Malmö: Liber ekonomi.
- Taylor, James och Elizabeth Van Every (2000). *“The Emergent Organization”*. London: Erlbaum.
- Ter Bogt, Henrik, Tjerk Budding, Tom Groot och Jan Van Helden (2010). Current NPM research: Digging deeper and looking further. *Financial Accountability and Management*, 26 (3): 241–245.
- Thomasson, Anna (2009). Exploring the ambiguity of hybrid organizations: A stakeholder approach. *Financial Accountability and Management*, 25 (3): 353–366.
- Törnqvist, Gunnar (2004). *”Kreativitetens geografi”*. Norhaven: SNS Förlag.
- Tuan, Yi-Fu (1977). *“Space and Place: The perspective of experience”*. London: Arnold.
- Van Maanen, John (1995). “Style as Theory”. *Organization Science*, 6 (1): 133–143.
- Van Marrewijk, Alfons (2005). “Strategies of cooperation: Control and commitment in mega-projects”. *Management*, 8 (4): 89–104.
- Van Marrewijk, Alfons, Steward Clegg, Tyrone Pitsis och Marcel Veenswijk (2008). “Managing public-private Megaprojects: Paradoxes, complexity and project design”. *International Journal of Project Management*, 26 (6): 591–600.
- Von Platen, Sara (2006). *“Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges Television”*. Västra Frölunda: DocuSys.
- Wahlström, Bengt (2002). *”Guide till upplevelsesambället: Från musik och museer till sushi och spa”*. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- Waite, Gordon (2003). ”Social Impacts of The Sydney Olympics”. *Annals of Tourism Research*, 30 (1): 194–215.
- Warnaby, Gary (2009). ”Non-place marketing: Transport hubs as gateways, flagships and symbols?”. *Journal of Place Management and Development*, 2 (3): 211–219.

- Webb, James (2007). "Pragmatism (Plural) Part 1: Classical Pragmatism and Some Implications for Empirical Inquiry". *Journal of Economic Issues*, 41 (4): 1063–1086.
- Weber, Klaus och Mary Ann Glynn (2006). "Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory". *Organization Studies*, 27 (11): 1639–1660.
- Weick, Karl (1969). *"The social Psychology of Organizing"*. Addison-Wesley: Reding MA.
- Weick, Karl (1974). "Middle Range Theories of Social Systems". *Behavioral Science*, 19 (6): 357–367.
- Weick, Karl (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". *Administrative Science Quarterly*, 21 (1): 1–19.
- Weick, Karl (1979). *"The social Psychology of Organizing"*. Addison-Wesley: Reding MA.
- Weick, Karl (1980). "Blind spots in organizational theorizing". *Group and Organization Management*, 5 (2): 178–188.
- Weick, Karl (1984). "Small wins: redefining the scale of social problems". *American Psychologist*, 39 (1): 40–49
- Weick, Karl (1989). "Theory Construction as Disciplined Imagination". *Academy of Management Review*, 14 (4): 516–531.
- Weick, Karl (1992). "Agenda setting in Organizational Behavior: A Theory-Focused Approach". *Journal of Management Inquiry*, 1 (3): 172–182.
- Weick, Karl (1993). "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster". *Administrative Science Quarterly*, 38 (4): 628–652.
- Weick, Karl (1995). *"Sensemaking in organizations"*. Thousand Oaks: California Sage.
- Weick, Karl (1996). "Drop Your Tools: An allegory for Organizational Studies". *Administrative Science Quarterly*, 41 (2): 301–313.
- Weick, Karl (2001). *"Making sense of the Organization"*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Weick, Karl och Kathleen Sutcliffe (2003). "Hospitals as Cultures of Entrapment: A Re-Analysis of the Bristol Royal Infirmary". *California Management Review*, 45 (2): 73–84.

- Weick, Karl (2003). "Positive Organizing and Organizational Tragedy". I Dutton, Jane och Robert Quinn (red), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, Berret-Koehler.
- Weick, Karl (2004). "Mundane Poetics: Wisdom in organizational theory". *Organization Studies*, 25 (4): 653–668.
- Weick, Karl (2006). "Faith, Evidence and Action: Better guesses in an unknowable world". *Organization Studies*, 27 (11): 1723–1736.
- Weick, Karl (2009). *"Making sense of the organization: the impermanent organization"*. Wiltshire: John Wiley & Sons Ltd.
- Weick, Karl och Kathleen Sutcliffe (2007). *"Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty"*. San Francisco: Jossey Bass.
- Weick, Karl, Kathleen Sutcliff och David Obstfeld (1995). "Organizing and the Process of Sensemaking". *Organizational Science*, 16 (4): 409–421.
- Weick Karl, Sutcliffe Kathleen och David Obstfeld (2005). "Organizing and the process of sensemaking". *Organization Science*, 16 (4): 409–421.
- Whetten, David (2006). "Albert and Whetten revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity". *Journal of Management Inquiry*, 15 (3): 219–234.
- Wittgenstein, Ludwig (1969/1972). *"On Certainty"*. New York: Harper Torchbooks.
- Yanchula, James (2008). "Finding one's place in place management spectrum". *Journal of Place Management and Development*, 1 (1): 92–98.
- Zenker, Sebastian (2009). "Who's your target? The creative class as a target group for place branding". *Journal of Place Management and Development*, 2 (1): 23–32.

Internetreferenser

Internetreferens 1: <http://www.dn.se/nyheter/varlden/i-kina-har-smogen-lattat-efter-os-men-fortrycket-bestar-1.926356> (2009-08-07)

Internetreferens 2: <http://www.dn.se/sport/os-nedrakningen-forstordes-av-protester-1.448611> (2007-02-13)

Internetreferens 3: <http://ttela.se/start/vanersborg/1.831671-att-synas-till-varje-pris> (2010-05-24)

Internetreferens 4: se till exempel www.inhabitat.com/2009/05/30sydney-opera-house-lights-up-against-global-warming/ (2010-01-18)

Internetreferens 5: <http://www.theaustralian.com.au/news/arts/sydney-opera-houses-concert-hall-appals-visiting-director/story-e6frg8n6-1225820598338> (2010-05-24)

Internetreferens 6: http://www.alingsastidning.se/debatt_visa.asp?id=2866&sidnamn=DEBATT (2010-03-17)

Bilaga

Rollista respondenter

Tanums kommun

Politiker

Alf Jonasson (S), före detta oppositionsråd

Bengt Mattsson (FP), kommunstyrelsens ordförande 1988–2000

Bosse Essén (MP), före detta politiker och aktionsgruppens ledare

Claes-Åke Sörqvist (C), kommunstyrelsens ordförande 2001 – nuvarande

Gerd Melin (S), nuvarande oppositionsråd

Henry Carlsson (C), kommunstyrelsens ordförande 1986–1988

Markus Toreld (C), ledamot i kommunfullmäktige och kommunstyrelsen samt KSAU

Peder Koldeus (FP), före detta politiker och styrelseledamot i Tanumstrandstiftelsen

Tjänstemän

Ingmar Thoresson, IT-chef och medlem i Naturvårdsföreningen

Kerstin Berius, tjänsteman

Malin Sellman, kultur- och fritidschef

Ulf Björkman, kanslichef

Ulf Ericsson, ekonomichef

Övriga

Harald Holmqvist, VD Tanumstrand under inledningen

Pege Schelander, projektledare Tanumstrand och VD för driftbolaget under en kort tid

Per Torné, utvecklingsdirektör på Norlandia

P.O. Magnusson, konsult BBK (Bohuslänskommunernas byggkontor)

Rolf Jinglöv, tidigare VD på NPL Conata

Ulf Adelsson, ordförande i proffsstyrelsen

Partille kommun

Politiker

Eva Carlsson, kommunstyrelsens vice ordförande

Marianne Ahlberg, oppositionspolitiker

Stefan Svensson, kommunstyrelsens ordförande (2 intervjuer)

Tjänstemän

Björn Marklund, samhällsbyggnadschef
Christer Samuelsson, tidigare samhällsbyggnadschef
Gunilla Edin, förvaltningschef kommunkontoret
Nina Orrback, näringslivschef
Pär Linder, kommunchef och VD för Partillebo AB

Övriga

Jörgen Törnqvist, manager, Steen och Ström, Centrumkontoret Allum
Sara Sigurdsson, projektledare, Steen och Ström, Centrumkontoret Allum

Alingsås kommun

Politiker

Daniel Filipsson (M), kommunstyrelsens ordförande 2008 – nuvarande
Ingegerd Löfqvist (M), kommunstyrelsens ordförande 2006–2007
Tore Hult (S), oppositionsråd

Tjänstemän

Gunbritt Reteike, turistchef (två intervjuer)
Lars Eklund, kommundirektör
Lennart Anderberg, ordförande Futurum
Katja Ketola, översiktsplanchef
Kjell Hult, utvecklingschef

Övriga

Anna Davidsson, informationsansvarig VIA Sweden AB
Ragnar Udin, VD Sparbanken Alingsås

Expertintervjuer

Bertil Törsäter, regionutvecklingsdirektör, Västra Götalandsregionen
Börje Sjölund, kulturchef, Nacka kommun
Gunne Arnesson Lövgren, koncernledningen, Region Skåne
Margareta Swanelid, enhetsledare Dieselverkstaden, Nacka kommun
Sven-Inge Nylund, regionplanedirektör, Stockholms Läns Landsting

Kommunala satsningar av betydelse

– en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter

Vart vi än vänder oss möter vi stora satsningar, initierade av ledningen i kommunen eller staden vi bor i. Byggnader och event som genomförs för att skapa identitet och tillväxt. Satsningarna avser att locka besökare, företag och nya invånare till kommunen, men de är även till för dem som redan bor där. Projekten motiveras av att de är bra för kommunen på många sätt. Men vad som får kommunen att sticka ut och locka människor är svårt att på förhand avgöra. Trots ofta vaga motiv genomförs många konkreta projekt. Den studie som här avrapporteras syftar till att förklara varför projekten startas, hur det går till och vad som sker i en kommun efter ett projekt. Studien utgår från ett meningsskapandeperspektiv och aktörernas uppfattningar står i fokus.

För att besvara frågorna genomfördes tre fallstudier av kommuner som etablerat stora projekt, Tanums kommun och turistanläggningen Tanumstrand, Partille kommun och köpcentrumet Allum samt Alingsås kommun och ljusdesignprojektet Lights in Alingsås. Resultatet pekar på att identitetsprojekten växer fram och drivs framåt genom att motiven förändras under tidens gång. Projektens flexibilitet förklarar att de blir av, men de blir kanske inte så som tanken var inledningsvis. Processen beskrivs i sju faser, där en innebär att ett tillfälle uppstår som talar för projekten. Här översätts de visionära idéerna till konkreta projekt. I nästa steg sker inläsningar som gör att projekten inte kan dras tillbaka – men de kan fortfarande förändras. Studien visar också att projekt leder till fler projekt eftersom de förändrar kommunen och nya problem uppstår. Projekten blir också förr eller senare bra, eller åtminstone accepterade, genom att de hittar motiv att svara emot. Dessutom lever projekten vidare genom att de förändras och utvecklas, det finns därför inget ”efter projekten” att ta ställning till.

Sara Brorström är verksam på Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet. Kommunala satsningar av betydelse – en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter är hennes doktorsavhandling i Offentlig förvaltning.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

ISBN 978-91-628-8209-9