



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Kommunikatören och varumärkesarbetet i tre västsvenska kommuner

”Det handlar om att förädla det vi faktiskt har.”

Magisteruppsats 15 hp
KT2501
Kommunikatörsprogrammet med
inriktning mot myndigheter och
offentlig förvaltning
VT14
Författare: Sara Sandbacka
Handledare: Helena Hansson Nylund
Examinator: Torbjörn Lager

TACK

Först och främst, tack till er kommunikations- och informationschefer som har gjort den här uppsatsen möjlig. Genom att ställa upp med er tid och ert engagemang har jag och förhoppningsvis också läsarna av den här uppsatsen fått en större kunskap och förståelse för kommunikatörens verktyg och möjligheter.

Tack också till min handledare Helena Hansson Nylund för de intressanta samtal som har lett arbetet framåt.

Slutligen, tack Andreas för din högläsning den 20 maj 2014.

SAMMANFATTNING

Varumärkesarbete blir allt vanligare i Sveriges kommuner och därmed en del av arbetsuppgifterna för offentliganställda kommunikatörer. Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur kommunikatörer resonerar kring varumärkesarbete utifrån demokratiska och ekonomiska värden. Intervjuer har gjorts med kommunikations- och informationschefer i tre västsvenska kommuner. Deras svar har sedan satts i relation till den demokratisyn som presenteras av Demokratiutredningen samt Gromark & Melins begrepp brand orientation, i uppsatsen översatt till varumärkesorientering. Gromark & Melin argumenterar för att en ökad varumärkesorientering i den offentliga sektorn bättre bidrar till mer demokrati än den market orientation, eller marknadsorientering, som de menar är dominerande i dag. Uppsatsen är ett bidrag till ökad förståelse för kommunikatörers uppdrag i den offentliga sektorn och bidrar också till en problematisering av varumärkesarbete i den offentliga sektorn. En av slutsatserna som dras är att varumärkesarbete kan bidra till mer demokrati, men att man i kommunikationen måste vara vaksam på konsekvenserna och budskapet. Förhoppningen är också att uppsatsen kan ge uppslag till vidare forskning om varumärkesarbete i den offentliga sektorn och kommunikatörers arbete.

Nyckelord: Brand orientation, demokrati, informatör, kommunikatör, marknadsföring, offentlig förvaltning, offentlig sektor, varumärkesarbete, varumärkesorientering.

INNEHÅLL

1. Inledning.....	5
1.1 Uppsatsens syfte	7
1.1.1 Disposition.....	7
2. Bakgrund & tidigare forskning	8
2.1 Tidigare forskning	10
2.1.1 Kommunikatör i offentlig förvaltning.....	10
2.1.2 Kommuner & varumärkesarbete.....	14
3. Teori.....	17
3.1 Demokratiska värden	17
3.2 Ekonomiska värden.....	18
3.2.1 Vad är ett varumärke?	18
3.2.2 Varumärkesorientering	19
4. Metod & material.....	20
4.1 Urval av kommuner.....	21
4.1.1 Mölndals stad	21
4.1.2 Tjörns kommun.....	22
4.1.3 Uddevalla kommun.....	22
4.2 Urval av intervjupersoner	23
4.3 Bakgrundsmaterial.....	23
4.4 Kvalitativa intervjuer	23
4.4.1 Kritik mot metoden – trovärdighet och kontroll	24
4.4.2 Intervjusituationen.....	25
4.4.3 Källkritik.....	25
4.4.4 Etiska ställningstaganden vid intervjuer	26
5. Resultat	26
5.1 Mölndals stad.....	26
5.1.1 Bakgrund.....	26
5.1.2 Intervjun.....	27
5.2 Tjörns kommun	34
5.2.1 Bakgrund.....	34
5.2.2 Intervjun.....	34
5.3 Uddevalla kommun.....	41
5.3.1 Bakgrund.....	41
5.3.2 Intervjun.....	42
6. Analys	49
6.1 Ekonomiska värden.....	49
6.2 Demokratiska värden	52
6.3 Yrkesroll.....	54
7. Diskussion.....	55
7.1 Förslag till vidare forskning	58
8. Referenser.....	60
8.1 Tryckta källor	60
8.2 Digitala källor	62
Bilagor	i
Bilaga A. Brev till intervjupersoner	i
Bilaga B. Intervjuguide	ii

1. INLEDNING

Varumärkesarbete blir allt viktigare i det offentliga Sverige. Trenden med en mer marknadsorienterad offentlig verksamhet, kallad New Public Management, kan sägas ha startat på 1980- och 90-talet då allt fler offentliga verksamheter konkurrensutsattes. Man tänkte sig att en mer marknadsorienterad verksamhet skapar effektivitet. Exempelvis började flera kommuner runtom i landet under 1990-talets början att prata om sina medborgare som ”kunder”. Tanken var att demokrati, kvalitet, kostnadseffektivitet och valfrihet skulle främjas om man började tänka på sina medborgare som kunder.¹

I spåren av detta verkar varje kommun ha jobbat fram en slagkraftig slogan. En ny multiarena är inte bara en multiarena tänkt för kommuninvånarnas behov, utan är ett sätt att sätta kommunen på kartan i konkurrens med grannkommunerna.² En kommun måste ha en identitet, och bilden utåt blir allt viktigare. SKL slår till exempel fast i en rapport att kommunernas hemsidor blir allt viktigare för en kommuns image.³ Om det verkligen förhåller sig så finns det enligt SKL ingen studie på, utan tas för en allmän sanning.⁴

I februari 2010 arrangerade Förvaltningsavdelningen, som ligger under regeringen, en temadag om varumärken. Dagen samlade över 100 informations- och kommunikationschefer.⁵ I arbetet med att skapa en enhetlig bild av kommunen och dess verksamhet har kommunikatören nämligen en viktig roll. Arbetsuppgifterna för en kommunikatör, eller informatör som yrkesrollen också kallas, kan vara många; coacha chefer och andra medarbetare att möta media, se till att kommunens webbsida är begriplig, formulera broschyrer så att

¹ Montin, Stig. *Moderna kommuner*, 3 uppl. Malmö: Liber, 2007, 117 ff.

² Se exempelvis Brorström, Sara. *Kommunala platser av betydelse. En fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter*. Diss., Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet, 2010.

³ SKL (Sveriges Kommuner och Landsting). *Information till alla? En uppföljande granskning 2013*. Ur serien Kommunernas information till medborgarna, 2013.

⁴ Strid, Lars. E-post 2014-02-25.

⁵ Förvaltningsavdelningen. Varumärkesdagen. 2010 <http://www.regeringen.se/sb/d/12431> (Hämtad 2014-04-29)

kommuninvånarna vet när sopbilen kommer. Kommunikationsarbetet syftar till att stärka demokratin genom att berätta för medborgarna om deras rättigheter och skyldigheter. De senaste åren syftar kommunikationsarbetet också till att locka turister och nya kommuninvånare, vilket visas i forskningen om platsmarknadsföring. Frågan som väcks är om det finns ett motsatsförhållande mellan de demokratiska och de ekonomiska värden varav de senare får antas förknippas med marknadsföring och varumärkesarbete.

I en undersökning publicerad 2003 av tjänstemäns inställning till användningen av reklam och pr i myndigheters arbete, kommer det fram att åtminstone de äldre undersökningsdeltagarna är skeptiska till reklam och pr.⁶ En senare undersökning, från 2010, visar ett mer positivt förhållningssätt till varumärkesarbete, vilket kan spegla en utveckling över tid.⁷ Forskningen om varumärkesarbete i offentlig sektor i Sverige är begränsad, men projekt pågår och intresset lär öka i takt med den offentliga sektorns intresse för varumärkesarbete. Den här uppsatsen är ett bidrag till att problematisera marknadsföringsarbete och varumärkesbyggande i offentlig tjänst. Mitt intresse ligger i spänningen mellan synen på den offentliga sektorns uppdrag och det varumärkesarbete som förs ute i kommunerna. Anser offentligt anställda kommunikatörer som är verksamma i dag att varumärkesarbete är en del av deras arbetsuppgifter? Om svaret är ja, varför är det i så fall viktigt och för vem?

Allt fler böcker kommer ut på marknaden som riktar sig till personer som arbetar med information och kommunikation i den offentliga sektorn. Som exempel kan nämnas boken *Kommuner och varumärken*⁸ skriven av marknadskonsulten Agneta Spjuth, som ger praktiska råd för kommuner som vill arbeta med sitt varumärke. Boken *Samhällskommunikation – ny strategi för informatörer i*

⁶ Larsson, Larsåke. *Synen på PR- och reklamkonsulter*. I Ju mer vi är tillsammans. Tjugosju kapitel om politik, medier och samhälle, SOM-undersökningen 2003, SOM-rapport nr 34, Holmberg, Sören & Weibull, Lennart (red.), 81-92, Göteborgs universitet, 2004.

⁷ Dahlqvist, Ulf & Melin, Frans. *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber AB, 2010.

⁸ Spjuth, Agneta. *Kommuner som varumärke. Att stärka kommunens profil*. Höganäs: Kommunlitteratur, 2006.

*offentlig sektor*⁹ resonerar kring den offentliga sektorns särskilda förutsättningar när det kommer till kommunikationsarbete. Böckerna gör dock inget anspråk på att ha akademisk tyngd, utan bygger på praktikers erfarenheter. De som arbetar med kommunikation i offentlig sektor, praktikerna, tycks med andra ord vara väl medvetna om problematiken och utmaningarna med varumärkesarbete i den offentliga sektorn. Däremot så är förhållandet lite utforskad av akademien. Den här uppsatsen är ett försök till att problematisera kommuners varumärkesarbete ur ett kommunikatörsperspektiv.

1.1 UPPSATSENS SYFTE

Syftet med uppsatsen är att undersöka den kommunanställda kommunikatörens syn på sitt uppdrag att marknadsföra kommunen. Hur ställer sig synen på uppdraget i relation till ekonomiska värden och demokratiska värden? Finns det ett motsatsförhållande mellan de värdena, eller kan de verka tillsammans? För att kunna svara på och föra ett resonemang kring frågeställningarna använder jag mig av den demokratisyn som Demokratiutredningen lyfter fram, samt Gromark & Melins teori om varumärkesorientering.

1.1.1 DISPOSITION

Då kommunikatörsyrket är relativt nytt inleds uppsatsen med en kort bakgrundsbeskrivning av yrkets framväxt. Vad tidigare forskning har kommit fram till om kommunikatörer i offentlig sektor samt kommuners varumärkesarbete går igenom i kapitelavsnittet 2.1. I kapitlet om teori presenteras begreppet brand orientation, eller varumärkesorientering, samt hur Demokratiutredningen ser på demokratiska värden. Därpå följer en beskrivning av vald metod och material innan jag redovisar resultatet. I kapitel 6 görs en jämförande analys. Uppsatsen avslutas med en diskussion av resultatet.

⁹ Kraft, Monika & Strandberg, Pelle. *Samhällskommunikation. Ny strategi för informatörer i offentlig sektor*. Stockholm: Nordstedts akademiska förlag, 2007.

2. BAKGRUND & TIDIGARE FORSKNING

Inledningsvis bör det förklaras att yrkestiteln kommunikator har blivit vanlig först på senare år. Yrkestiteln informatör är fortfarande utbredd. Yrkesföreningen Sveriges kommunikatörer hette till exempel fram till 2012 Sveriges Informationsförening¹⁰, men nu anser man att yrkestiteln kommunikator bättre speglar vad yrket faktiskt innebär.¹¹ Jag kommer att använda båda yrkestitlarna beroende på sammanhanget. Exempelvis i genomgången av tidigare forskning förekommer båda begreppen. Det finns en viss nyansskillnad mellan begreppen där informatörens arbetsuppgifter mer anses spegla en producerande roll, medan kommunikatorn är både producerande och kommunicerande.

1986 publicerades rapporten *Informatörer i Sverige*¹². Rapporten behandlar informatörens yrkesroll, arbetsmarknad och framtidsutsikter. Syftet med rapporten var att utreda hur en informationsutbildning på högskolenivå skulle se ut. I rapporten skiljer författarna mellan information, journalistik och marknadsföring och dem som arbetar med detsamma, alltså informatörer, marknadsförare och journalister. Rapporten visar att yrkesgrupperna såväl överlappar som skiljer sig från varandra. Skiljelinjen mellan marknadsförare och informatörer ligger i målet för verksamheten. Marknadsförare ska sälja varor medan informatörer ska skapa relationer. Informatörer i företag ska också skapa relationer. Det som skiljer dem från informatörer i offentlig förvaltning är att de sistnämnda också har i uppdrag att göra medborgarna medvetna om sina rättigheter och skyldigheter och göra det möjligt för medborgarna att hävda sina idéer.¹³

¹⁰ Sveriges kommunikatörer. Sveriges informationsförening byter namn. 2012-05-08. <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Nyheter/Nyheter-2012/Sveriges-informationsforening-byter-namn/> (Hämtad 2014-05-20)

¹¹ Se exempelvis Sveriges kommunikatörer. Informatör eller kommunikator? 2012-04-24 <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Nyheter/Nyheter-2012/Hogre-lon-for-kommunikatorer/> (Hämtad 2014-04-09)

¹² Lindahl, Rutger, Weibull, Lennart, & Magnusson-Lindén, Ulla. (1986). *Informatörer i Sverige: yrkesroll, arbetsmarknad, framtidsutsikter*. Rapport/Avdelningen för masskommunikation, Göteborgs universitet, 1986.

¹³ Ibid, 15ff.

I dag finns medie- och kommunikationsvetenskap som ämne på högskolor och universitet, och akademiska kommunikatörsutbildningar finns på några ställen i landet, exempelvis programmet inom vilket den här uppsatsen skrivs. Professionaliseringen av kommunikatörsyrket i form av utbildning har alltså skett ganska nyligen. Ett ytterligare sätt att professionalisera ett yrke är att organisera yrkesutövarna, vilket i dag görs av dels yrkesföreningen Sveriges kommunikatörer, dels fackföreningen DIK. Båda dessa har tagit fram etiska riktlinjer.

Yrkesföreningen Sveriges kommunikatörer, som fram till 2012 hette Sveriges Informationsförening, har omkring 6000 medlemmar.¹⁴ Av dem arbetar drygt 40 procent inom offentlig sektor.¹⁵ Föreningen har tagit fram ett antal etiska riktlinjer som deras medlemmar väntas ställa upp på. Kommunikatören arbetar bland annat ”för att förverkliga arbetsgivarens/uppdragsgivarens mål” och ”verkar för att målgrupper och intressenter genom relevant information får en korrekt uppfattning om den verksamhet som kommunikatören företräder.”¹⁶ Det är i riktlinjerna tydligt att kommunikatören främst arbetar å sin arbetsgivares vägnar. Också fackförbundet DIK, som samlar studerande och yrkesverksamma inom kultur och kommunikation, har utarbetat etiska riktlinjer för kommunikatörer. 49 procent av de DIK-anslutna kommunikatörerna arbetar inom offentlig sektor.¹⁷ Tonvikten hos DIK ligger på att kommunikatören ska jobba för demokrati och öppenhet. DIK slår redan under första rubriken *Kommunikatören och samhället* fast att ”[k]ommunikatören främjar demokrati, yttrandefrihet och öppen samhällsdebatt.”¹⁸ Föreningen Sveriges kommunikatörer nämner ingenting om demokrati och yttrandefriheten är i stadgarna snarare en förutsättning och ett verktyg att använda för kommunikatören än ett mål i sig: ”En förutsättning för kommunikatörers verksamhet är det öppna samhället, präglad av yttrandefrihet

¹⁴ Sveriges kommunikatörer, Om oss. <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Om-oss/> (Hämtat 2014-02-27)

¹⁵ Agnrud, Jeanette. E-post 2014-03-03. 40 procent arbetar i privat sektor, 10 procent är konsulter och 10 procent utgörs av organisationer och ”övrigt”.

¹⁶ Sveriges kommunikatörer. Yrkesetik. <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Yrket/Yrkesetik/> (Hämtad 2014-03-03)

¹⁷ Tiberg, Lena. E-post 2014-03-24.

¹⁸ DIK. Yrkesetiska riktlinjer för kommunikatörer. <http://dik.se/yrke-karriar/yrken-i-dik/information-och-kommunikation/yrkesetiska-riktlinjer-foer-kommunikatoerer/> (Hämtad 2014-03-03)

och allas möjligheter att inom lagenliga ramar söka och använda information. Kommunikatörens professionella verksamhet ökar öppenheten i samhället.”

Den största skillnaden för de kommunikatörer som arbetar i den offentliga sektorn jämfört med dem som arbetar i privat sektor, är de lagar som offentliga tjänstemän måste förhålla sig till i sitt arbete. Förvaltningslagen reglerar myndigheternas serviceskyldighet. Det innebär bland annat att myndigheten ska lämna upplysningar, vägledning och råd till enskilda i ärenden som rör myndighetens verksamhetsområde.¹⁹ Offentlighetsprincipen innebär att den verksamhet som pågår i regering, riksdag, myndigheter och kommuner ska vara öppen – medborgarna har rätt till insyn. Vilka handlingar som är allmänna regleras under Tryckfrihetsförordningen. Under offentlighetsprincipen ligger också rätten till meddelarfrihet, det vill säga att den som arbetar i stat, kommun eller landsting har rätt att berätta om det som annars är hemligt för massmedier. Källan får heller inte efterforskas. För kommunikatören innebär lagstiftningen enligt mig att det är medborgaren som är i fokus för kommunikationen, och inte i huvudsak avsändarens intressen.

2.1 TIDIGARE FORSKNING

I följande avsnitt redogörs för relevant tidigare forskning som rör kommunikatörsyrket och varumärkesarbete i kommuner.

2.1.1 KOMMUNIKATÖR I OFFENTLIG FÖRVALTNING

Behovet av kommunikatörer, eller informatörer, i den offentliga sektorn växte kraftigt under mitten på 1970-talet. 1984 slog Informationsdelegationen fast att ”[f]ör att medborgarna behov av information skall kunna tillgodoses och myndigheternas informationsresurser användas rationellt krävs

¹⁹ SFS 1986:223. Förvaltningslag. Stockholm. Justitiedepartementet.

samhällsinformatörer med goda yrkeskunskaper.”²⁰ Som nämnts tillsattes en statlig utredning med syftet att utreda hur en informationsutbildning på högskolenivå skulle se ut.²¹ I sin avhandling *Staten som informatör eller propagandist* visar Kjellgren hur synsättet kring vilken typ av information som den offentliga sektorn ska stå till tjänst med har utvecklats. Kjellgren ställer statssyn och informationspolitik i relation till varandra, och finner att informationspolitiken historiskt har varit outtalad och subtil. Information och kommunikation har setts som ett verktyg för att nå fram till verksamhetens mål, snarare än att vara något som bör reflekteras över aktivt. Kjellgren ställer frågan vad statens informationsuppdrag egentligen är och ser en risk med att statens informationsverksamhet blir alltför omfattande. En alltför omfattande informationsverksamhet kan enligt Kjellgren leda till att medborgarnas tilltro till statens neutralitet skadas. Kjellgren ser också en tendens till att samhällsproblem ses som informationsproblem; att politiska problem ska informeras bort. I det ser Kjellgren att det finns en stark tilltro till informationens kraft. Därför menar hon att det är viktigt att lyfta fram de principiella frågorna kring den offentliga sektorns informationsverksamhet. De principiella frågorna diskuteras sällan, trots att information och marknadsföring blir ett allt viktigare inslag för att förbättra anseendet i såväl de konkurrensutsatta delarna av den offentliga verksamheten som verksamheter som arbetar under monopol.²²

Förutsättningarna att arbeta som kommunikatör i offentlig respektive privat sektor skiljer sig åt, inte minst när yrket började professionaliseras på 1980-talet. Det visar Emanuelsson & Karlsson som i en rapport publicerad 1991 har jämfört informatörers arbetssituation inom offentlig och privat sektor. Informationsenheten inom den offentliga sektorn karakteriseras enligt Emanuelsson & Karlssons analys av små resurser, en odefinierad funktion, en ledning som saknar förståelse för att informationsenhetens arbete är nödvändigt; det är alltså inte självklart att informationsenheten organisatoriskt placeras under

²⁰ SOU 1984:68, Samordnad samhällsinformation: betänkande. Informationsdelegationen. I Lindahl, Magnusson-Lindén, Weibull, 1986, i.

²¹ Lindahl, Magnusson-Lindén, Weibull, 1986.

²² Kjellgren, Hanna. *Staten som informatör eller propagandist? Om statssyners betydelse i svensk informationspolitik* Diss., Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet, 2002.

ledningen. I den privata sektorn å andra sidan har man stora resurser, informationsenheten har en klart definierad funktion, den informationsansvarige medverkar vid beslutsprocesser och ledningen har stor förståelse för informationsenhetens arbete. Författarna drar slutsatsen att informatörerna inom privat sektor kommit längre i sin professionalisering av yrket. I rapporten undersöks också informatörernas syn på sin yrkesroll och författarna finner att informatörer inom privat sektor ser som sin uppgift att aktivt motverka att negativa uppfattningar sprids om ledningen. Drastiskt uttryckt, skriver Emanuelsson & Karlsson, ges informatören inom den privata sektorn en mer manipulativ yrkesroll, medan informatören inom den offentliga sektorn ses som en allmänhetens tjänare. Sammanfattningsvis konstaterar författarna att arbetssituationen för informatören är starkt påverkad av i vilken sektor som den arbetar. Författarna menar att för att yrket ska få en professionell status måste det utarbetas yrkesgemensamma kriterier för vad yrket egentligen ska innebära.²³

I relation till Emanuelsson & Karlssons rapport bör Erikssons avhandling *Från ingenjörskonst till informatörskonst* nämnas. Eriksson har studerat utvecklingen av PR- och riskkommunikationen vid fyra företag som hanterar miljö- och hälsoriskabla ämnen. Studien sträcker sig från 1980- till 2000-tal. Informatörernas roll och status i de studerade företagen är långt ifrån självklar. Eriksson finner kollektiva föreställningar om att PR-verksamhet är en sorts manipulation och kosmetika som företagen inte har behov av. På företagen arbetar ingenjörer, och mellan ingenjörsgupper och informatörsgupper har man haft olika syn på nyttan av kommunikation. Allt eftersom har dock kommunikationens roll stärkts i företagen.²⁴

Senare forskning tycks visa att kommunikatörer inom den offentliga och privata sektorn har närmat sig varandra. Förutsättningarna skiljer sig fortfarande åt, inte minst på grund av den lagstiftning som omgärdar den offentliga sektorn. Men

²³ Emanuelsson, Eva & Karlsson, Kristina. *Informatörer inför 90-talet: en jämförelse mellan informatörers arbetssituation inom offentlig och privat sektor*, Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet, 1991.

²⁴ Eriksson, Mats. *Från ingenjörskonst till informatörskonst. Studier av PR och riskkommunikation*. Diss., Örebro universitet, 2003.

forskningen tycks sällan göra en distinkt skillnad mellan dem. Snarare koncentrerar man sig på likheterna i arbetssätt och kommunikationsstrategier. Larsson drar i sin bok *Upplysning och propaganda* främst en linje mellan anställda kommunikatörer och konsulter. Han konstaterar visserligen att förutsättningarna mellan offentligt och privat anställda kommunikatörer skiljer sig åt liksom deras roller och mål, men den diskussionen är inte huvudsaken.²⁵ Bokens huvudsyfte är att teckna en resumé över utvecklingen av den svenska PR- och informationsbranschen. Larsson konstaterar att kommunikatörer inte utgör någon egen bransch, utan är en integrerad del av alla samhälls- och näringssektioner.²⁶

Larssons bok publicerades 2005 och han drar slutsatsen att den svenska PR- och informationsbranschen är ”svagt utforskad” av akademien. Däremot har den varit föremål för statliga utredningar ett flertal gånger.²⁷ Under arbetet med den här uppsatsen så har det varit svårt att hitta tidigare forskning om kommunikatörers/informatörers yrkesroll i förhållande till varumärkesarbete i kommuner. Därmed utgör den här uppsatsen ett försök att fylla ett hål i forskningen om kommunikatörer och kommuners varumärkesarbete.

Gemensamt för den redovisade forskningen är slutsatsen att information och kommunikation har blivit allt viktigare i myndigheters arbete vilket i sin tur gör att behovet av professionella kommunikatörer växer. Det bekräftas också av yrkesföreningen Sveriges kommunikatörer som ser att kommunikatörer allt oftare tar plats i kommunledningen²⁸ vilket ju också visar på en utveckling i förhållande till Emanuelsson & Karlssons studie.

Om kommunikation har fått en starkare ställning i myndighetssverige så är allmänhetens förtroende däremot lågt. Ovan nämnda Larsson gjorde 2003 en

²⁵ Larsson, Larsåke. *Upplysning och propaganda. Utvecklingen av svensk PR och information*. Lund: Studentlitteratur, 2005, 147f och 159f.

²⁶ Ibid, 16.

²⁷ Ibid, 18f.

²⁸ Sveriges kommunikatörer. *Verksamhetsberättelse 2013*. Finns att hämta på <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Om-oss/Verksamhetsberattelse/> (Hämtad 2014-05-19)

undersökning där allmänheten tillfrågades om sitt förtroende för PR-konsulter, reklampersoner och informatörer.²⁹ Allmänhetens förtroende för de tre yrkesgrupperna är låg, särskilt för pr-konsulter och informatörer. Larsson drar slutsatsen att informatörer vid tidpunkten för undersökningen helt enkelt dras över samma kam som pr-konsulter, och att yrkesgruppen inte har lyckats skapa en bild av sig själv som ”tillförlitlig, sanningsvårdande och etisk”³⁰. Minst negativ är allmänheten till att näringslivet använder sig av pr-konsulter av olika slag. För fackliga och politiska partier är det däremot för de flesta av de tillfrågade inte legitimt att använda sig av konsulter. Vad gäller myndigheter och ideella organisationers användning av konsulter är allmänhetens inställning aningen negativ.³¹

2.1.2 KOMMUNER & VARUMÄRKESARBETE

Allt fler kommuner arbetar för att sätta sig själva på kartan. Anledningen är att kommuner upplever att de måste konkurrera om potentiella turister och/eller invånare. Syssner forskar om kommuners olika strategier för platsmarknadsföring, hur de vill fylla en specifik plats med positiva värden och skapa en image.³² Syssner argumenterar i boken *Världens bästa plats?* att platsmarknadsföring har med politisk styrning, makt och inflytande att göra. Hon ser på platsmarknadsföring ur ett demokratiperspektiv, vilket innebär frågeställningar som vem som har mandat att berätta om en stad, ett lands eller en regions historia, och vilka historier det är som lyfts fram. Syssner gör antagandet att den bild som förs fram av kommunen påverkar det långsiktiga, politiska arbetet. Bilden fungerar som en ledstjärna. Platsmarknadsföring används enligt Syssner såväl för att locka nya invånare och turister som att skapa en samhörighet – ett vi. Hon uppmanar till ett kritiskt förhållningssätt till platsmarknadsföring. Platsmarknadsföring vilar på en grund av föreställningar av vad som är platsens

²⁹ Larsson, Larsåke. *Synen på PR- och reklamkonsulter*. I Ju mer vi är tillsammans. Tjugosju kapitel om politik, medier och samhälle, SOM-undersökningen 2003, SOM-rapport nr 34, Holmberg, Sören & Weibull, Lennart (red.), 81-92, Göteborgs universitet, 2004.

³⁰ Ibid, 92.

³¹ Ibid, 85f.

³² Syssner, Josefina. *Världens bästa plats? Platsmarknadsföring, makt och medborgarskap*. Lund: Nordic Academic Press, 2012, 24-25.

problem och förtjänster. I platsmarknadsföringen tenderar man enligt Syssner att lyfta fram och ibland överbetona påstådda platsspecifika egenskaper. Det kan leda till att en snäv bild av platsen lyfts fram. Risken finns att stereotypa föreställningar om en plats skapas vilka påverkar synen på vilka problem som är relevanta på platsen. Syssner ställer också frågan om det verkligen är politikerns och tjänstemannens uppgift att lägga sig i medborgarnas identitet?³³

Brorströms avhandling *Kommunala satsningar av betydelse* studerar tre västsvenska kommuner som har genomfört vad Brorström kallar för identitetsprojekt. Genom att bygga monument eller skapa event söker kommunerna förändra bilden av kommunen och sätta den på kartan. Brorström har använt sig av ett meningsskapande perspektiv när hon har analyserat kommunernas process. Brorströms avhandling visar att kommuner i Sverige i dag lägger stor vikt vid att skapa en positiv bild av sig själva då man tror och hoppas att det ska locka invånare och skapa tillväxt. Men det går inte att använda vilka bilder som helst i sin marknadsföring. Heldt menar i boken *Utveckla turistdestinationer* att för att få en plats att framstå som vacker och spännande, måste budskapen som förs fram i marknadsföringen redan vara etablerade. Annars blir det inte trovärdigt. Budskapet får heller inte vara alltför komplext för att fungera.³⁴

Den brittiska forskaren Humphreys argumenterar att det i den offentliga sektorn finns en komplex relation mellan medborgare och myndighet som grundar sig i ett maktförhållande. Verksamheter i den offentliga sektorn är också ofta starkt sammanlänkade med dels varandra, dels verksamheter utanför den offentliga sektorn såsom näringslivet. Humphreys identifierar fyra principer som är

³³ Ibid, 114-117.

³⁴ Heldt Cassel, Susanna. Platsen som idé och turistprodukt. Image som tillgång och begränsning för turismutveckling. I *Utveckla turistdestinationer. Ett svenskt perspektiv*. I Magnus Bohlin & Jörgen Elbe (red). 2007. Uppsala: Uppsala publishing house, 2007, 149ff.

specifika för varumärkesarbete, ”branding”, i den offentliga sektorn; tydlighet, trovärdighet, engagemang och inspiration.³⁵

Forskarparet Fredriksson & Pallas har analyserat skriftliga dokument som styr nationella förvaltningsmyndigheters kommunikationsarbete. De slår fast att svenska myndigheter lägger stor vikt vid kommunikation, och att i mer än 65 procent av organisationerna sitter kommunikationsdirektören, eller motsvarande, med i ledningsgruppen. Styrdokumentet analyseras utifrån sex rationalitetsprinciper. Det handlar om kreativitetens, traditionens, ryktbarhetens, det civilas, marknadens och produktionens principer. Fredriksson & Pallas analyserar hur myndigheterna beskriver och motiverar sitt kommunikationsarbete. De konstaterar att principerna ofta samexisterar, och ibland krockar. Analysen visar att nationella förvaltningsmyndigheter i styrdokumentet lägger stor vikt vid ryktbarhet och produktion. Vad gäller ryktbarheten, så beskrivs kommunikationen som ett medel för att skapa en identitet och synlighet. Det är viktigt för myndigheten att förbättra och underhålla sin image och sitt anseende.³⁶ I en debattartikel i Svenska Dagbladet slår Fredriksson & Pallas fast att myndigheter i sin iver att ge ett gott intryck, putsar fasaden.³⁷ Forskarna intar alltså en kritisk inställning till myndigheters varumärkesarbete utifrån principer om yttrandefrihet och offentlighet.

Det är enkelt att hålla med Fredriksson & Pallas. Vem vill att myndigheten bättrar på sin image och ger avkall på sin transparens? Men måste ryktbarhet och offentlighet, stå i motsats till varandra? Genom min studie vill jag problematisera den polariseringen.

³⁵ Humphreys, James. *Branding in the public sector: development and principles*. London: Woodnewton Research Paper 2, 2011.

³⁶ Fredriksson, Magnus & Pallas, Josef. *Med synlighet som ledstjärna. En analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. Department of Informatics and Media, Forskningsrapport 2013:1, Uppsala universitet.

³⁷ Fredriksson, Magnus & Pallas, Josef. *Myndigheter polerar fasaden*, Svenska Dagbladet, 2013-05-16. http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/myndigheter-polerar-fasaden_8175994.svd (Hämtad 2014-04-25)

3. TEORI

3.1 DEMOKRATISKA VÄRDEN

Sverige har ett demokratiskt statsskick. Det innebär, så som det står i regeringsformen från 1974 att ”[a]ll offentlig makt utgår från folket. Den svenska folkstyrelsen bygger på fri åsiktsbildning och på allmän och lika rösträtt. Den förverkligas genom ett representativt och parlamentariskt statsskick och genom kommunal självstyrelse.”³⁸ De allra flesta skriver under på att demokrati är bra. Demokratiska värden är något som måste värnas och också något som inte uppstår av sig själv. Men vad är egentligen demokratiska värden? Demokratiutredningen från år 2000 menar att en trovärdig demokrati är beroende av en värdegrund som gör demokratin möjlig. Demokratiutredningen säger sig ha valt en annan argumentation för demokrati än andra demokratiutredningar gjort. Andra utredningar har enligt Demokratiutredningen understrukit att demokrati är ett effektivt samhällskick för att ”säkra bra välfärdsleveranser”³⁹, medan Demokratiutredningen istället har valt en moralisk grund för sin demokratisyn. Demokrati bygger på moral, människovärde och medborgardygder snarare än effektivitet. Det handlar om värden som innebär att varje människa har lika värde, ett unikt värde och ett egenvärde. Att leva i en demokrati innebär att man lever i en social gemenskap och att man handlar så att den gemenskapen skyddas och främjas. Demokratiutredningen poängterar att all offentlig maktutövning bör vila på demokratisk grund. Varje medborgare har också ett viktigt eget ansvar över sitt eget liv, och måste också känna ansvar för andra än sig själv. Den offentliga makten ska således inte försöka kontrollera enskilda människor i så stor grad. Demokrativärden enligt demokratiutredningen kan alltså utläsas som gemenskap, att verka för det allmännas bästa, att verka för demokratins bästa, respekt för

³⁸ SFS 1974:152. Kungörelse (1974:152) om beslutad ny regeringsform. Justitiedepartementet.

³⁹ SOU 2000:1 Demokratiutredningen. Stockholm, 2000, 17.

olikheter, empati och tillit. Dessa värden gäller inte bara medborgare emellan utan också i relationen mellan medborgaren och makthavaren.⁴⁰

3.2 EKONOMISKA VÄRDEN

Demokratiutredningen för också ett resonemang kring att ekonomiska värden har letat sig in i den offentliga sektorn. De ekonomiska värdena består enligt demokratiutredningen av rationalitet, produktivitet och effektivitet. Rationalitet, produktivitet och effektivitet är värden som beskrivs som viktiga i New Public Management (NPM), förhållningssättet som sägs ha varit dominerande i den offentliga sektorn de senaste trettio åren.⁴¹ NPM innebär att den offentliga sektorn tar efter verktyg och förhållningssätt från den privata sektorn. Demokratiutredningen menar att i och med att de ekonomiska värdena har letat sig in i den offentliga sektorn, så lever statsförvaltningen i en miljö av olika målkonflikter. Det handlar om å ena sidan det faktum att demokratiska värden ska förverkligas, å andra sidan ska ekonomiska värden skapas. Det offentliga systemet ska vårda den helheten men argumenterar för ett offentligt etos.⁴²

3.2.1 VAD ÄR ETT VARUMÄRKE?

För att kunna föra en diskussion om kommuners varumärkesarbete och kommunikatörens roll i detta, måste vi först förstå vad ett varumärke är och vad det kan användas till. Man brukar skilja på varumärke, image och profil. Profil är det som organisationen medvetet kommunicerar till omvärlden, alltså den bild som man vill att omvärlden ska ha av sin organisation medan image är den bild av organisationen som omvärlden faktiskt har. Varumärket är organisationens sammanlagda kommunikation.⁴³ Enkelt uttryckt är ett varumärke allt det som förknippas med produkten, företaget eller organisationen. Falkheimer & Heide

⁴⁰ Ibid, 17-20.

⁴¹ Gromark, Johan & Melin, Frans. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management* 29 no. 9-10 (2013): 1099-1123. doi: [10.1080/0267257X.2013.812134](https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.812134).

⁴² SOU 2000:1, 249.

⁴³ Se Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. *Reflexiv kommunikation. Nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Malmö: Liber, 2003, 16f.

slår fast att varumärken numera är ett område för både marknadsförare och informatörer. Varumärkesarbete kan ske såväl internt som externt. Internt kan det handla om att klargöra vilken värdegrund som verksamheten ska arbeta efter, externt vilken bild som skapas av organisationen. Det interna och externa varumärkesarbetet är nära förknippade med varandra och många menar att det inte går att särskilja de båda.⁴⁴ Varumärkesarbete är också intimt förknippat med marknadsföring.

3.2.2 VARUMÄRKESORIENTERING

Som vi konstaterat är NPM numera ett vanligt förhållningssätt i den offentliga sektorn. Enligt forskarparet Gromark & Melin är NPM intimt sammanlänkat med det som inom managementforskningen kallas market orientation, eller marknadsorientering på svenska. För den offentliga sektorn innebär det exempelvis att invånarna behandlas som kunder vilka har behov som måste bli bemötta så effektivt som möjligt.⁴⁵ Marknadsorientering och NPM i den offentliga sektorn har blivit kritiserat bland annat för att hota värden som trovärdighet, rättvisa, säkerhet och kontinuitet, vilket beskrivs av Gromark & Melin. Därför föreslår forskarparet ett annat fokus och förhållningssätt i den offentliga sektorn: brand orientation, eller varumärkesorientering⁴⁶. Begreppet myntades på 1990-talet av Urde och Melin. Urde argumenterade för att företag som fokuserar mer på sitt varumärke än på att marknadsföra sin produkt är mer framgångsrika.⁴⁷ Gromark & Melin applicerar begreppet på den offentliga sektorn i Sverige och menar att marknadsorientering inte klarar av den offentliga sektorns förutsättningar om demokratiska värden. Problemet med marknadsorientering i offentlig sektor, som Gromark & Melin ser det, är det alltför stora fokuset på kunden. Interaktionen med medborgarna blir lidande och tyngdpunkten på ekonomiska värden är alltför stor. En varumärkesorienterad offentlig sektor däremot erbjuder en helhetssyn på organisationen och är mer långsiktig. En sådan

⁴⁴ Ibid, 39f.

⁴⁵ Gromark & Melin, 2013, 1103.

⁴⁶ Översättningen används av Gromark & Melin på <http://www.brandorientationindex.se/> (Hämtad 2014-05-16)

⁴⁷ Urde, Mats. Brand Orientation. A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11 no. 3, (1994): 18-32.

offentlig sektor prioriterar därmed demokratiska värden och underminerar risken att fokus på ekonomiska värden blir alltför stor, menar Gromark & Melin. De tror att en alltför stor marknadsorientering främst fokuserar på fördelarna för individen, och uppfyller därmed inte den offentliga sektorns uppdrag: allmännyttan.⁴⁸

För att illustrera skillnaderna ställer Gromark & Melin upp fem motsatsförhållanden mellan marknadsorientering och varumärkesorientering. Uppställningen visar marknadsorientering kontra varumärkesorientering. Dessa är 1) kundfokus kontra intressentfokus, 2) Närsynt perspektiv kontra holistiskt perspektiv, 3) Reaktivt och proaktivt synsätt kontra interaktivt synsätt, 4) Mekaniskt synsätt kontra dynamiskt synsätt, 5) Ekonomiska värden kontra demokratiska värden.⁴⁹

Motsatsparen hänger ihop, och så som jag har valt att tolka dem handlar varumärkesorientering om att skapa en helhet, snarare än att tänka vi och dem, tänkta långsiktigt och hållbart, samt att man ser helheten som föränderlig. Då Gromark & Melins sätt att ställa varumärkesorientering i relation till den offentliga sektorn är nytt och vad jag har kunnat se i litteraturen ännu inte använt, blir min applicering ett sätt att prova Gromark & Melins teori på kommunikatörernas resonemang.

4. METOD & MATERIAL

Då mitt syfte är att undersöka hur kommunanställda kommunikatörer förhåller sig till och resonerar kring sitt uppdrag att marknadsföra kommuner, har jag först valt ut ett antal kommuner som arbetar med marknadsföring och varumärken i någon form. Kommunerna jag har valt ligger av bekvämlighetsskäl i Västra Götalandsregionen. Då jag scannat deras webbplatser har jag letat efter ett uttalat varumärkesarbete, visionsarbete eller identitetsarbete. Den uppmärksamme

⁴⁸ Gromark & Melin, 2013.

⁴⁹ Jag har valt att göra en översättning till svenska.

noterar att de kommuner jag slutligen har valt samtliga styrs av mer eller mindre borgerliga partier. Kommunledningens partifärg är inte något som jag har tagit hänsyn till i mitt urval. Då jag vill undersöka attityder hos kommunikatörer använder jag mig av kvalitativa intervjuer som metod. Nedan beskrivs urvalet av kommuner och intervjupersoner. Därefter följer ett resonemang om mitt metodval och de hänsyn som måste tas.

4.1 URVAL AV KOMMUNER

Jag har valt att intervjua kommunikations/informationscheferna i Mölndals, Tjörns och Uddevallas kommuner. De tre kommunerna ligger i Västsverige och samtliga konkurrerar om uppmärksamheten gentemot storstaden Göteborg. De valda kommunerna har det gemensamt att de uttalat arbetar med att förstärka sin image, internt och/eller externt. Det hade varit möjligt att studera fler kommuner, men en gräns måste dras någonstans, och då jag har valt att göra en kvalitativ studie med tre kommuner med olika förutsättningar och mål med sitt arbete, hoppas jag kunna visa på både bredd och likheter i kommuners varumärkesarbete. Kommunerna kan också sägas vara i olika faser av varumärkesarbetet. Mölndal är vid uppsatsens genomförande i uppstarten, medan Tjörn och Uddevalla har kommit längre i sitt arbete. Uppsatsens resultat ska ses som ett stickprov och en ögonblicksbild.

4.1.1 MÖLNDALS STAD

"Mölndal är den hållbara staden där alla får chansen. Med mod och kreativitet förstärker vi Västsverige."

Så lyder Mölndals stads vision om sig själv år 2022. Mölndals stad bildades efter en kommunsammanslagning 1971 och består av de tre huvudorterna Mölndal, Kållered och Lindome. I kommunen bor 61978 personer, varav 65 procent bor i centralorten Mölndal. Mölndal är befolkningsmässigt den tredje största kommunen i Västra Götalands län. Kommunen har en förhållandevis ung befolkning där en femtedel av invånarna är 15 år eller yngre. Befolkningen förväntas ha ökat med nästan sexton procent år 2034. Befolkningsökningen hittills

har främst berott på att här föds många barn.⁵⁰ Mandatperioden 2010-2014 styrs Mölndals stad av en borgerlig majoritet där Moderaterna, Folkpartiet, Kristdemokraterna och Centerpartiet har 32 mandat av fullmäktiges 61.

4.1.2 TJÖRNS KOMMUN

”Är du Tjörnsmogen?”

Tjörns kommun består av ett antal öar varav Tjörn är den största och också Sveriges sjätte största ö. Våren 2014 startade Tjörns kommun sin kampanj ”Är du Tjörnsmogen?”. Kampanjen vänder sig till potentiella inflyttare, helst barnfamiljer. Det bor i dag knappt 15 000 personer i kommunen. På sommaren fördubblas antalet boende. Många av dem som arbetar pendlar till andra kommuner, främst Göteborg och Stenungsund. Befolkningsstrukturen har förändrats de senaste femton åren. Andelen äldre har ökat och andelen barn och unga har minskat.⁵¹ Mandatperioden 2010-2014 styrs Tjörns kommun av en borgerlig majoritet bestående av Moderaterna, Folkpartiet, Kristdemokraterna, Centerpartiet och Samhällets bästa.

4.1.3 UDDEVALLA KOMMUN

”Uddevalla – hjärtat i Bohuslän”

Uddevalla kommun letade länge innan de kom fram till ovanstående slogan för att beskriva Uddevalla som plats. Visionen som ligger till grund för verksamheten lyder i sin helhet: "Liv, lust och läge blir livskvalitet i Hjärtat av Bohuslän". Uddevalla ligger i norra Bohuslän, 8 mil norr om Göteborg, och blev stad 1498. Här bor ungefär 53 000 invånare.⁵² I Uddevalla har Moderaterna, Kristdemokraterna, Folkpartiet, Centerpartiet och Miljöpartiet bildat politisk majoritet under mandatperioden 2010-2014.

⁵⁰ Mölndals stad. Befolkning. 2014.

<http://www.molndal.se/medborgare/kommunochpolitik/faktaommolndal/statistik/befolkning.4.47315bb7131d8f123cf800014686.html> (Hämtad 2014-03-24)

⁵¹ Tjörns kommun. Kommunikationsplan Flytta till Tjörn. 2012

⁵² Uddevalla kommun. Om kommunen. 2014.

<http://www.uddevalla.se/kommunpolitik/omkommunen.4.1742c56104a8c0cb6080004710.html> (Hämtad 2014-05-17)

4.2 URVAL AV INTERVJUPERSONER

Kommunikations/informationscheferna har det yttersta ansvaret för hur kommunikationsarbetet ska bedrivas och fungerar som samordnare. Därför har de också en helhetsbild av det kommunikationsarbete som förs i den enskilda kommunen. I och med det ansvar som åligger en chef är det i min studie intressant hur informations/kommunikationschefer resonerar kring spänningen mellan varumärkesarbete och den offentliga sektorns uppdrag.

4.3 BAKGRUNDSMATERIAL

Mitt bakgrundsmaterial består av kommunala handlingar och beslut där visions- och/eller kampanjarbetet beskrivs. Kommunikationspolicys tillhör också bakgrundsmaterialet. Bakgrundsmaterialet har använts för att sätta intervjuerna i en kontext. Det är ett bekant ämne för intervjupersonen som har fungerat som utgångspunkt för intervjun och mina frågor. Bakgrundsmaterialet har också varit till hjälp under analysarbetet. Jag har däremot valt att inte göra någon djupare analys av bakgrundsmaterialet, då uppsatsens intresse inte ligger i hur varumärkesarbetet går till i detalj. Intresset ligger snarare i resonemanget bakom arbetet och i förlängningen ett generellt resonemang om kommuners varumärkesarbete.

4.4 KVALITATIVA INTERVJUER

Kvalitativa metoder används för att exempelvis förstå hur människor resonerar eller agerar.⁵³ Enligt Jan Trost, som har skrivit den väl använda metodboken *Kvalitativa intervjuer*, så handlar intervjumetoden om att se verkligheten på det sätt som intervjupersonen ser den för att sedan tolka svaren ur ett givet teoretiskt perspektiv och den givna situationen.⁵⁴ Frågorna ska vara så öppna och tillåtande

⁵³ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur, 2005, 32.

⁵⁴ Ibid, 33.

som möjligt, samtidigt som intervjuaren styr intervjun.⁵⁵ Intervjuaren bestämmer innehållet i intervjun, intervjupersonen bestämmer ordningen.⁵⁶ Intervjun kan vara mer eller mindre strukturerad, och bara det att intervjuaren bestämt ett visst tema för intervjun innebär enligt Trost att intervjun är strukturerad. Standardiserade intervjuer är däremot något annat, enligt Trost. Den standardiserade intervjun syftar till att få samtliga intervjuer så lika varandra som möjligt, oberoende av den faktiska situationen som intervjuaren och intervjupersonen befinner sig i.⁵⁷

4.4.1 KRITIK MOT METODEN – TROVÄRDIGHET OCH KONTROLL

Den kritik som finns mot kvalitativa intervjuer grundar sig i den kvantitativa forskningen. Den kvantitativa forskningen vill kunna kvantifiera sitt resultat, alltså få samma resultat flera gånger för att på så sätt kunna bevisa att något är sant. Idén är att man ska kunna få samma svar på samma fråga oberoende av när frågan ställs. Det är enligt Trost omöjligt när det kommer till intervjuer. Trost utgår ifrån ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv, vilket innebär att man ser människans beteende, tankar och känslor som en del i en process. Processen står aldrig still. En intervju kan därför heller inte göras om på samma sätt två gånger, då både intervjupersonen och den som intervjuar hela tiden gör nya erfarenheter.⁵⁸ Kvalitativa forskningsresultat möts ibland av skepsis just av den anledningen. De ses heller inte som representativa i statistisk mening. Skeptikerna menar att det inte går att dra några generella slutsatser utifrån individuella intervjupersons svar.⁵⁹ Så varför är då den subjektiva sanningen intressant? Och hur är det möjligt att bevisa att studien är vetenskapligt genomförd? I och med att intresset ligger i en djupare förståelse för resonemang är den subjektiva sanningen intressant. En människa är inte en ö, som poeten John Donne uttryckte det, utan påverkas av sin omgivning. Därför är det också möjligt att dra större slutsatser utifrån individers resonemang. Den vetenskapliga trovärdigheten stärks genom att forskaren inte försöker styra intervjupersonen i något håll. Den stärks ytterligare genom att

⁵⁵ Ibid, 13.

⁵⁶ Ibid, 55.

⁵⁷ Ibid, 33-52.

⁵⁸ Trost, Jan. 2005.

⁵⁹ Ibid.

intervjuresultatet redovisas på ett transparent sätt. Huruvida intervjupersonen talar sanning om sina erfarenheter och upplevelser måste jag som forskare utgå ifrån. Vid analysen av intervjuerna är det viktigt att komma ihåg att det är svårt att gå tillbaka till den exakta situationen, då vi agerar i nuet.⁶⁰

4.4.2 INTERVJUSITUATIONEN

Intervjupersonerna har samtliga rollen som informations- eller kommunikationschefer i en kommun. Vid intervjuernas genomförande har jag i stort låtit samtalet ta den väg som intervjupersonen har velat, utifrån dens associationer utan att ställa frågorna i en förutbestämd ordning. Anledningen till det är att jag har velat att svaren ska komma från intervjupersonen själv. Hade intervjupersonerna varit ovana vid att intervjuas hade jag troligen fått styra intervjun mer.

4.4.3 KÄLLKRITIK

Intervjupersonerna har intervjuats i sin roll som kommunikatörer. De har alltså intervjuats inte som privatpersoner utan som representanter för den kommun de arbetar i, även om personliga reflektioner naturligtvis har förekommit. Ett deltagande i en studie av det här slaget kan ses som en del i marknadsföringen av kommunen och det arbetssätt som kommunen har valt. Det är möjligt att intervjupersonerna därför har valt att berätta om varumärkesarbetet i mestadels positiva ordalag. I samband med intervjuerna upplevde jag att intervjupersonerna så att säga marknadsförde kommunikatörsyrket, vilket jag fann intressant. De poängterade den viktiga roll som kommunikation har i den offentliga sektorn och att kommunikation blir allt viktigare. Det är möjligt att det har att göra med att studien görs inom ramen för ett yrkesförberedande program. Samtliga intervjupersoner kommenterade mitt studieval och tyckte att det var positivt. Jag tror inte att det påverkade min forskarposition, men det är ändå värt att nämna.

⁶⁰ Ibid, 22.

4.4.4 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN VID INTERVJUER

Jag valde att berätta för intervjupersonerna om min frågeställning, dels i ett inledande mejl i syfte att skapa kontakt, dels i ett uppföljande telefonsamtal där jag förklarade upplägget för intervjun samt i ett mejl⁶¹ inför själva intervjun där förutsättningarna för intervjun förklarades mer i detalj. Då de enskilda kommunernas varumärkesarbete är relevant för studien, har jag valt att inte anonymisera kommunerna. Däremot har valet gjorts att inte omskriva intervjupersonerna med namn. Anledningen är att det är intervjupersonernas yrkesroll som är det väsentliga, inte dem som privatpersoner. Även om det är relativt enkelt för den som vill, att ta reda på vem som innehar den aktuella positionen i den enskilda kommunen vid tidpunkten som uppsatsen skrivits, så är en namngivning inte relevant för studien.

För läsbarhetens skull har jag i resultat- och analysdelen valt att göra om direkta citat från talspråk till skriftspråk.

5. RESULTAT

5.1 MÖLNDALS STAD

5.1.1 BAKGRUND

I september 2012 beslutade kommunstyrelsen i Mölndals stad att staden skulle ta fram en vision vilken ska beskriva livet i Mölndal 2022. Visionen ska ligga till grund för strategisk planering och utveckling i Mölndals stad. Mölndalsbor, föreningar, företag och andra intresserade i och kring Mölndal har under hösten 2012 och våren 2013 genom bland annat workshops arbetat för att skapa en framtidsbild av Mölndals stad. Vårvintern 2013 (15 januari till 5 april) skickades också över 400 drömmar in till visionsprojektets hemsida

⁶¹ Se bilaga A.

<http://www.drommenommolndal.se/>.⁶² Vision 2022 antogs enligt kommunstyrelsens förslag med stor majoritet av Mölndals stads kommunfullmäktige.⁶³ Som ett led i visionsarbetet arbetar nu kommunens kommunikationsenhet tillsammans med HR-avdelningen vidare med att utveckla både det interna och det externa varumärket.

5.1.2 INTERVJUN

Intervjun äger rum i Mölndals stadshus den 28 mars 2014 på kommunikationschefens kontor. Intervjun tar cirka 55 minuter. För läsbarhetens skull är citaten inte ordagranna, men jag har återgett dem så nära källan som möjligt.

I Mölndals stad arbetar fyra personer på kommunikationsenheten; en webbredaktör, en webbmaster, en kommunikatör som arbetar med bland annat trycksaker och ett nyhetsbrev till kommuninvånarna samt en kommunikationschef. Kommunikationschefen började arbeta i Mölndals stad i september 2013, alltså ungefär ett halvår innan intervjun gjordes. Tidigare har hon arbetat som kommunikationschef i en mindre kommun i Västra Götaland och innan dess på ett kommunalt och sedermera regionalt bolag med marknadsföring, kommunikation och pressfrågor där hon fick anställning efter sin examen i medie- och kommunikationsvetenskap i mitten på 1990-talet. Kommunikationschefen konstaterar själv att hon enbart har arbetat som kommunikatör inom den offentliga sektorn. Hennes uppdrag i Mölndals stad är att på ett övergripande sätt utveckla kommunikationen för Mölndals stad som organisation, både den interna och den externa kommunikationen. Ett av de stora uppdragen är att utveckla varumärket Mölndals stad. Uppdraget att utveckla varumärket är en del av den vision som antogs av Mölndals stads kommunfullmäktige den 18 september 2013. I visionen finns tre mätbara indikatorer på hur långt staden kommit med visionsarbetet. Ett

⁶² Mölndals stad. Vision Mölndal 2022. 2013.

<http://molndal.se/medborgare/kommunochpolitik/vision2022.4.5e35cb0e13b91ab67f7800011.html> (Hämtad 2014-03-24).

⁶³ Mölndals stad. Kommunfullmäktige. Sammanträdesprotokoll §120, sammanträdesdatum 2013-09-18.

av dem är att skapa ett positivt varumärke. Den 30 september, alltså två veckor efter att visionen antagits började kommunikationschefen på sin tjänst i Mölndals stad. Det var just det stundande varumärkesarbetet som lockade henne att söka till tjänsten. Varumärke är enligt kommunikationschefen allt från den visuella kommunikationen till de dagliga mötena ute i verksamheterna med kunder och brukare. Mölndals stad har alltså våren 2014 precis startat sitt varumärkesarbete. Kommunikationschefen berättar att nu ska staden ta fram en varumärkesplattform. Plattformen ska fungera som en grund att stå på, bland annat för att kunna genomföra olika aktiviteter för att stärka varumärket. Hon ser fram emot arbetet och understryker att det som är roligt med arbetet är att uppdraget är tydligt formulerat i visionen. Det innebär att det finns ett politiskt mandat att arbeta med varumärket. Det är en bra förutsättning och vore svårare annars, menar kommunikationschefen. Svårigheten kan ligga i risken att exempelvis förvaltningschefen inte tycker att varumärkesarbete är lika viktigt om det inte finns ett politiskt mandat. Det handlar också om pengar. Politiska beslut bestämmer budgeten. Kommunikationschefen tycker att det är viktigt med varumärkesarbete i en kommun.

Precis som för ett företag är det viktigt för en organisation att ha en tydlig identitet. Vad har vi för identitet? Det är det vi ska försöka ta fram i arbetet. Då kan man titta utifrån olika håll. Man kan [till exempel] arbeta specifikt med arbetsgivarvarumärke. Det är ju viktigt för oss att vi är framåt så att vi kan rekrytera rätt personal. Att vi kan rekrytera överhuvudtaget, det finns många yrken där det är brist på personal. Då gäller det att vi är en attraktiv arbetsgivare så att vi kan locka till oss duktiga personer som vill jobba hos oss. Om man har en tydlig identitet, och vi kan visa det på ett tydligt sätt, då tror jag att man har jättemycket att vinna på det.

Kommunikationschefen ger också som exempel att det går att arbeta med platsvarumärket för att vända sig mer mot besökare och turister, något som hon tror att de flesta kommuner gör. Men för tillfället är det ”interna varumärket” och synen på organisationen utåt i fokus för Mölndals stad. Det som ska arbetas med

är vad Mölndals stad står för. Kommunikationschefen för ett resonemang kring att man måste arbeta inifrån och ut. Arbetet med det interna varumärket ska främst HR-avdelningen ansvara för, medan kommunikationsenheten ansvarar för den externa bilden av organisationen. Processerna ska gå parallellt.

Internt handlar det... Man kan kalla det för många olika saker: ska vi kalla det för varumärke, ska vi kalla det för organisationskultur? I Karlstad har man valt att kalla det för värdegrund. Då handlar det om vilka värderingar vi har i Mölndals stad. Jag var ju i [kommunens namn] tidigare och där jobbade man med ett antal värdeord: allas lika värde, delaktighet, fokus, professionalism och några till så man hela tiden kunde koppla tillbaka till när man jobbade med olika saker. Det kan vara ganska vägledande i både hur man jobbar och när man ska fatta beslut. Och det finns inte än i Mölndal. Eller, det är klart att det finns en kultur men den är inte nedtecknad.

Vid intervjun hade Mölndal ännu inte bestämt sig för vad man skulle kalla arbetet. Det som talar för begreppet internt varumärke är att det är enkelt att tala om ett internt och externt varumärke. Det som talar emot är att det kan upplevas påklistrat och flummigt. Det handlar också om att man måste förhålla sig till vilken typ av organisation som kommunen är, menar kommunikationschefen, så att det inte blir så att en del inte känner att arbetet inte berör på grund av det kallas för varumärke. För henne som kommunikationschef känns begreppet varumärke naturligt. Det är många kommuner som arbetar med varumärke och kommunikationschefen menar att de allra flesta har insett vad man kan få ut i kommunikationen med medborgarna med varumärkesarbete. Främst handlar det om tydlighet. Det som blir tydligt, menar kommunikationschefen, är upplevelsen av Mölndals stad för kommuninvånaren. Det finns en tydlig avsändare oavsett om man besöker en skola, biblioteket eller söker bygglov, och att man känner att det är dit som skattepengarna går. Varumärkesarbete handlar mycket om hur kommunens förvaltningar arbetar, menar kommunikationschefen.

Förut har det varit mycket stuprör. Förvaltningarna har jobbat på olika sätt med sina frågor, man har fått en känsla när man har gått till biblioteket, en annan känsla när man söker bygglov. Där försöker vi jobba mer på tvärsen. Hur man jobbar tillsammans, hur vi kan dra nytta av varandra och varandras kompetenser, så att det blir effektivt på olika sätt.

För att varumärkesarbetet ska kunna lyckas fullt ut måste det genomsyra hela organisationen, då kan man nå mycket längre, menar kommunikationschefen. Där har stadsdirektören en viktig roll att säga att det är viktiga frågor. Jag undrar om det är kommunens uppdrag att marknadsföra sig, men kommunikationschefen håller inte riktigt med om frågeställningen.

Om du menar med marknadsföring lite mer sälja Mölndal som ort eller mot turister, så jobbar vi inte så mycket med att sälja med det i dag. Vi jobbar så delvis utifrån att Gunnebo slott och trädgårdar finns i Mölndal. De marknadsför sin verksamhet och i det ligger även till viss del att marknadsföra Mölndal i de sammanhangen. Annars så jobbar vi inte så mycket med det i dag. Det kan ju ändras framöver men det är politiska beslut, hur mycket man vill man satsa på att sälja Mölndal. Då tycker jag att det känns mer naturligt att prata mot medborgarna. Då är det mer kommunikationen som naturligtvis är jätteviktig, där vi måste förbättra oss. Och det finns tydligt i visionen att vi ska utveckla dialogen med Mölndalsborna. Vi gör det till viss del, men vi behöver hitta sätt att göra det på ett enhetligt sätt, kanske ta fram ett koncept som gäller för hela staden.

Syftet med visionen är att vara en slags ledstjärna för hur Mölndal ska vara 2022. Att jobba på ett enhetligt sätt är viktigt.

Att kommunen har en tydlig identitet är viktigt i förhållande till varumärkesarbetet. Utan en tydlig identitet hade varumärkesarbetet varit svårare att driva. Det är en viktig och nödvändig förutsättning, menar kommunikationschefen. Projektgruppen har pratat mycket om hur de bidrag som

kommit in från medborgare, föreningar, andra kommuner i visionen ska kunna dras nytta av. Frågan är hur dessa bidrag kan förädlas för att få fram tydligare ur ett kommunikativt perspektiv.

Frågorna kommer in på hur det är att arbeta som kommunikatör i offentlig förvaltning.

Nu har jag jobbat hela min yrkesbana i offentlig sektor. Dels är det ju det här att det är skattemedel som man hanterar, det känner jag stor ödmjukhet inför. Man måste prioritera och göra rätt saker och förvalta de pengar man har, se till så att det verkligen leder till medborgarnytta. Det är jätteviktigt för mig att man inte ska hålla på med saker som inte ger nytta för Mölndalsborna. De måste få payback på sina pengar.

Kommunikationschefen tycker att det är lätt att ha ett engagemang för sitt jobb, då det berör så många människor och att hennes arbete innebär att bidra till att folks vardag fungerar. På frågan om det hade varit annorlunda att arbeta i ett privat företag, så svarar kommunikationschefen att hon tror att det beror på verksamheten. De kompisar hon har som arbetar i privat sektor med kommunikation stöter på ungefär samma problem och frågor som hon själv. Den största skillnaden är vilket mål man har, säger kommunikationschefen.

Här måste vi ha som mål att medborgarna är nöjda med de tjänster som vi tillhandahåller. De kan ställa krav för att det är skattepengar. Är det ett företag är det mer ekonomiska mål, att man ska sälja ett visst antal lastbilar, och har aktieägare som ställer krav. Lite olika fokus tror jag.

Kommunikationschefen sa att medborgarnytta är viktigt för hennes arbete, vilket jag ville veta mer om, då jag ser medborgarnytta som en del av det demokratiska uppdraget. Jag bad henne utveckla på vilket sätt som visions- och varumärkesarbetet bidrar till medborgarnytta.

Visionen är viktig på så sätt att staden och politikerna har bestämt sig för vilken väg vi ska gå, vilka områden vi ska jobba med. För oss som tjänstemän är det lättare om vi vet vad vi ska jobba mot, det är lättare att göra vägval när vi vet vart vi ska. Vi kan jobba på ett mer effektivt sätt. Och jag tror att varumärket kan bidra till en tydligare identitet, att det blir lättare att se vad som är en del av Mölndals stad. Att man förhoppningsvis ska känna att det känns tryggt och att man ska veta vad vi framöver ska stå för. Vad kan jag som medborgare förvänta mig av skolan eller renhållningen? Men också att det leder till att fler väljer att flytta till Mölndal. Vi har en indikator att vi ska vara 70 000 mölndalsbor 2022. De som bor här ska bli ambassadörer, och att den som jobbar i Mölndal rekommenderar staden. Man ska känna sig stolt över att både jobba och bo i Mölndal.

Jag ville veta om det är en sann bild som ges av kommunen i visionsdokumentet. Det hoppas kommunikationschefen, i och med att man har kommunicerat med många olika människor och grupper. Hon tycker också att det är viktigt att det är högt ställda mål i arbetet. Nu håller visionen på att implementeras bland medarbetarna. Hon kan inte säga att visionsarbetet har stött på särskilt mycket motstånd, utan det varit en god uppslutning. Svårigheten ligger i att se till att den får genomslag. Där har Mölndal utarbetat kommunikationsmaterial till stöd för cheferna. Kommunikationschefen konstaterar att det kommer att ta tid, men förutsättningen är att alla ska känna att visionen ska komma till nytta. Hon började sin tjänst när arbetet precis skulle komma igång, och det hon mötte var en stor uppslutning.

Vilken bild av Mölndal som ska ges i det interna varumärkesarbetet är inte bestämt ännu, säger kommunikationschefen. Det och vad som ska göras, ska utforskas. Ett sätt skulle kunna vara att skriva ner vad Mölndal ska stå för. Frågan är också om det är läge att göra fler saker när man ändå är i gång, det kan vara läge att gå in i en eventuell förändringsprocess i kulturen. Processen är det viktiga. Detsamma gäller det externa varumärket. Innehållet är inte bestämt, men det

kommer bli en varumärkesplattform med kärnvärden och någon form av löften till medborgarna.

I relation till frågan om bilden av kommunen undrar jag hur kommunikationschefen ser på transparens. Transparens är jätteviktigt, tycker kommunikationschefen. Man måste utgå från offentlighetsprincipen hela tiden. Och är det så att något har gått fel i kommunen så är det viktigt att berätta om det så tidigt som möjligt, även om det ibland kan vara svårt att få med folk internt. Ju tidigare man berättar, desto mindre dramatiskt blir det. Och det är något att ta med sig i varumärkesarbetet, menar kommunikationschefen. Mölndals stad gör under våren en undersökning där man ställer frågor till 1000 mölndalsbor om hur de uppfattar Mölndal i dag. Det är bland annat frågor om bemötande och tillgänglighet. Resultatet av undersökningen är välkommen även om den visar att mölndalsborna är missnöjda. Då vet man vilken nivå man ska utgå sitt arbete ifrån. Frågor om Mölndal ska också ställas på regional och nationell nivå.

Mölndals stad ligger i direkt anslutning till Göteborgs stad. Att Mölndal ligger så pass nära Göteborg kan ses som både en fördel och en nackdel. Mölndals stad har valt att se det som fördel.

I det här arbetet har man kommit fram till att vi ska förstärka Västsverige. Det är ju ett av våra tre fokusområden och det ses som väldigt viktigt. Bestämmer man sig för att det inte är bra att Göteborg är större och ligger så nära, och vi ska minsann visa vilka vi är och vad vi kan och vi ska ha lika bra grejer. Det är ett sätt. Men vi har bestämt oss för att se det som positivt. Vi kanske inte behöver ha ett operahus i Mölndal när det finns ett operahus i Göteborg. Vi kan komplettera med egna saker. Vi ska snarare jobba med att förstärka det utan att ha det här lillebrorskomplexet.

Avslutningsvis undrar jag om kommunikationschefen vill tillägga något till samtalet. Efter en stunds funderande så lägger hon till att det inte är helt enkelt att jobba med ett varumärke.

För många kan de te sig lite flummigt, jaha, varumärke. Det är viktigt att man faktiskt kan förklara vad det innebär. En del kommuner har inte ens valt att kalla det varumärke utan hellre bilden av kommunen. Det kanske är lite mer konkret.

5.2 TJÖRNS KOMMUN

5.2.1 BAKGRUND

2012 beslutade kommunstyrelsen i Tjörns kommun att kommunen skulle ta fram en marknadsplan och sedermera en kommunikationsplan för att öka inflyttningen av unga familjer till Tjörns kommun samt att få unga Tjörnbor att bo kvar. Som en del av kommunikationsplanen sjuösattes kampanjen *Är du Tjörnsmogen?* i mars 2014. Det är första gången som Tjörns kommun arbetar aktivt och långsiktigt med marknadsföring för att öka inflyttningen till ön.⁶⁴

5.2.2 INTERVJUN

Intervjun äger rum i Tjörns kommunhus den 31 mars 2014. Intervjun tar cirka 55 minuter. För läsbarhetens skull är citaten inte ordagranna, men jag har återgett dem så nära källan som möjligt.

Informationsavdelningen i Tjörns kommun består av två enheter. Dels en informationsproducerande enhet, dels kundcentret. Tjörns kundcenter med fyra heltidstjänster svarar i telefon och svarar på medborgarnas enklare frågor. Kundcentret, liksom kommunhuset ligger i Skärhamn. Växeln finns däremot i Kalmar. Den informationsproducerande enheten består av 3,2 årsarbetare vilka utgörs av en informatör/fotograf, en redaktionschef för kommunens hushållstidning, en webmaster och informationschefen. Informationschefen säger att det är viktigt att de som arbetar med kommunikation ska ha rätt kompetens, det räcker inte att tycka om att skriva. Informationschefens uppdrag är att hålla ihop verksamheten, dra fram riktlinjer och jobba strategiskt. Informationschefen har

⁶⁴ Tjörns kommun. Kommunikationsplan, 2012.

arbetat i Tjörns kommun sedan 2009. Före dess har hon varit egenföretagare, arbetat med marknadsföring på en kommunal gymnasieskola och också med strategisk mediebearbetning. I botten har hon kommunikationskurser, en journalistutbildning och en projektledarutbildning. Kommunikatörerna i Tjörns kommun ska fungera som verksamheternas verktyg för att de ska nå de mål som politikerna har satt upp, men verksamheterna själva ansvarar för kommunikationen. Medarbetarna har ett ansvar för vad de kommunicerar. Kommunikationen ska vara ärlig och tillmötesgående. En sak som kan vara svår är att kommunicera först inåt och sedan utåt av den anledningen att kommunen är en politisk organisation, menar informationschefen. Politiska utspel är något som måste hanteras, då utspelet inte alltid innebär ett taget beslut. Många gånger är utspel något som används av den politiska oppositionen för att skapa debatt. Informationschefens resonemang glider in på sanningshalten i media som är något som har att hantera: ”Folk tror ofta att det som står i tidningen är sant, men det är små strimmor av sanning. Det brottas vi väldigt mycket med.”

Att organisationen är politiskt styrd är också den största skillnaden mellan att arbeta i privat och i offentlig sektor, menar informationschefen. Styrelsen i en politiskt styrd organisation kan vara oenig, och hon återkommer till resonemanget om politiska utspel i media. Kommunikationsarbetet kan bli utmanande när dokumentationen säger en sak, politikerna en andra sak på möten och en tredje sak i tidningen.

Tjörns kommun tog 2011 fram ett samlat dokument med riktlinjer för sin kommunikation. Man har pratat mycket om sin skyldighet att berätta för medborgarna vad som görs med skattepengarna och medborgarnas rätt att veta vad kommunen gör – även saker som är mindre bra. Tjörns kommun satsar på kommunikation, tycker informationschefen.

Sedan fyra år tillbaka har man uttalat skrivit in det i sin politiska dokumentation att vi ska satsa på kommunikation. Man har skrivit precis så, att vi ska bli bättre på att kommunicera. Vi ska göra det lättare för

medborgarna att vara kunder hos oss. Det är naturligtvis grunden. I och med det så satsar man resurser på att det ska finnas en informationsavdelning, att de här sakerna ska få lov att kosta. Man vill kommunicera.

Kommunen finns på de sociala medierna Facebook och Twitter. Man ger också ut en hushållstidning som har en upplaga på 9500 ex, informationschefen poängterar att upplagan är större än de två lokaltidningarna som finns tillsammans.

Den läses verkligen. Och det är många gånger som den har diskuterats av politiker varför det står på ett visst sätt. Men vi är stenhårt ickepolitiska i den tidningen. De [politikerna] kan önska att vi skulle vara mer politiska men vi kan skriva så att det gynnar politiken, vi är inte språkrör. Men vi skriver om politiska beslut. Det måste man våga hålla på och stå för. Och sedan har vi tjorn.se, vår webbplats, Facebook, Twitter. Vi har väldigt många vägar in till oss. Vi önskar att kunderna hade mer dialog med oss än vad de har.

Intervjun övergår till frågor om kampanjen *Är du Tjörnsmogen?*. Bakgrunden till kampanjen är att bostadsbyggandet har kommit igång på Tjörn. Det finns fler olika typer av bostäder än tidigare. Samtidigt har befolkningsnivån legat stadigt. Men kommunen vill växa.

Vi behöver få hit fler för att vidmakthålla vårt goda samhälle, vår goda skola, vår kultursatsning, alla investeringar vi gör på VA-sidan. För att det ska vara mödan värt och för att vi ska få det samhälle vi vill ha så behöver vi fler inflyttade barnfamiljer och vi behöver jobba mot dem. Vi kan se många olika målgrupper som flyttar hit. Det är många som är 55, 60, 65, sommarboende året runt. Dem får vi ändå. Vi behöver inte jobba för att få hit dem, men vi behöver jobba för att få hit de unga. Då måste vi komma upp på valbar plats.

Tjörns kommun har gjort en omfattande kommunikationsplan och målgruppsanalys där kommunen också identifierat sina styrkor och svagheter. Målet har varit att se på vilket sätt som Tjörns kommun kan matcha sin målgrupp och hitta sina argument: ”så här ser vårt erbjudande ut.” Man bedömde att man behövde en kreativ idé och ett par nya ögon på kommunen. Därför upphandlades en reklambyrå som stod för det kreativa arbetet.

Kampanjen bygger på att få människor att göra ett digitalt test. Våra fördelar och argument förs fram utifrån ett underdog-perspektiv: Nej, vi har inte den bästa skolan men vi har den bästa i Västra Götaland och i Halland, och vi ligger på tolfte plats i landet. Det är jättetunga argument. Vi säger att nej, vi har inga storföretag, å andra sidan har vi fler småföretag än vilken annan likadan kommun som helst. Det är de här argumenten som man får som svar när man går in och gör testet.

Den bild som ges av kommunen i kampanjen är ”tvärsann” enligt informationschefen. Anslaget är tänkt att väcka uppmärksamhet, och genomslaget slog alla förväntningar. Första veckan hade testet gjorts av 8500 personer, varav drygt hälften slutförde det. Det innebär att många har lärt sig mycket om Tjörn. Jag undrar om det är en kommuns uppgift att marknadsföra sig själv? Informationschefen svarar ”Ja. Också” och funderar sedan en stund innan hon fortsätter med att konstatera att den inställningen är naturlig för henne då hon arbetar med frågorna. Resonemanget övergår till att handla om kommuners konkurrens om medborgarna.

De nya medborgare som vi lockar, sådana som du kanske, de sitter och jämför i dag, var är det bäst kvalitet? De jämför hur äldrevården och skolorna ser ut, och väljer det bästa erbjudandet. Det ställer krav på kommunerna, dels att ha god kvalitet i sina verksamheter, dels att få bra resultat i all den rankning som görs av kommuner. De målgrupper som vi vänder oss till kan detta. De väljer oerhört aktivt. [...] Och det är klart att det [vad kommunen gör] måste vi berätta om. Sen om man råkar göra det på ett roligt och trevligt sätt så kallar man det marknadsföring. Gör man

det på ett stentråkigt sätt då kallar man det information. Vissa kan tycka att det är mer seriöst. Och så är det ju inte. All marknadsföring, all sälj... Vi som arbetar seriöst med de här frågorna vet att det inte är någon som ljuger. Du kan inte ljuga. Det du säger måste du stå för och då måste det vara sant.

[...]

Allting du kommunicerar är löften till dina kunder. De löftena måste du stå för, måste du kunna leverera. När man har jobbat med marknadsföring så länge som jag har gjort så är det egentligen det som är utmaningen. Att kunna leva det här löftet som man ger till sina kunder kräver ofta något på insidan: "Jamen, herregud, ska de komma hit och flytta hit, och de ska bo här och vi ska göra så... Då måste vi kunna ordna bygglov snabbt." Yes! Precis så, vi får göra det liksom om vi ska kunna leva det löftet.

Det märks att informationschefen är van vid att förklara syftet med marknadsföring. Jag frågar om hon har stött på något motstånd mot marknadsföring i kommunen. Det gör hon hela tiden. I den privata världen däremot behövde hon aldrig argumentera och lägga tid på att förklara varför man ska ägna sig åt marknadsföring. Informationschefen funderar över om det är så att det finns en uppfattning i den offentliga sektorn om att det inte behövs som ligger kvar. En inställning om att kommunen är en myndighetsutövande organisation som bestämmer över folks liv, och då är det medborgaren som ska "passa sig". Istället efterlyser informationschefen lite ödmjukhet.

De här människorna kan ju flytta till andra kommuner om vi inte sköter oss. Vi måste jobba på lite service, annars blir de trötta och anmäler oss; vi kan inte vara så mycket taskig myndighet här. [...] Det försiggår debatter om vi inte ska låta alla pengar gå till kärnverksamheten och det är en relevant fråga. Alltid. Och någonstans måste man också se, att den här kampanjen gör vi framförallt för att våra kärnverksamheter ska kunna fortsätta utvecklas på det sätt vi önskar. Vi ser det som en absolut

förutsättning för att lyckas med detta. Att ha Sveriges tolfte bästa skola är ju ingen idé om man inte har några barn att undervisa.

Ökade skatteunderlag brukar nämnas som en viktig faktor när kommuner arbetar med marknadsföring för att få fler kommuninvånare. Skatteunderlag är en anledning till att Tjörns kommun vill ha fler invånare, men det är inte den primära anledningen enligt informationschefen. Ökade skatteunderlag är nästintill ett nollsummespel.

Vinsten är att vi får ett aktivt året runt-liv. Våra butiker kan leva, våra skolor kan leva, vår fritidsverksamhet kan leva. Det är den stora samhällsekonomiska vinsten vi får. Och det är den vi vill ha.

Arbetet med kommunikationsplanen och kampanjen har medvetandegjort att Tjörn är konkurrensutsatt från andra kommuner, menar informationschefen. Om grannkommunen Stenungsund bygger klart lägenheter snabbare än Tjörn så finns risken att potentiella medborgare flyttar dit i stället. Det finns flera strategiska dokument som hör ihop med kampanjen, enligt informationschefen, som också gör att det går att kampanja. Bland annat har ett strategiskt bostadsförsörjningsprogram tagits fram där man tittat på var och hur unga människor vill bo för att i planeringen kunna matcha samhällsutvecklingen. Kampanjen är löften och löften måste man kunna hålla.

Informationschefen återkommer till begreppet ”kunder”. Kundbegreppet är något som började förekomma i kommunsverige i mitten på 1990-talet. Informationschefen tycker inte att ordet kund är särskilt dramatiskt, och förklarar begreppet genom att berätta om processen kring när Tjörns kundcenter skulle namnges.⁶⁵ En jury bestående av en representant från näringslivet, en representant från turismsidan i kommunen och ett antal interna tjänstemän bestämde utifrån ett antal namnförslag att medborgarplatsen ska heta Tjörns kundcenter.

⁶⁵ Tjörns kundcenter invigdes 2011. Se Tjörns kommun. Invigning av Tjörns kundcenter. 2011. <http://www.tjorn.se/arkiv/nyheter2011/invigningavtjornskundcenter.5.229910df132a33ce04b8000819.html> (Hämtad 2014-05-17)

Kund valde man för att man ska se på våra gäster som besökare och kunder, att det är service de ska ha. Det är inte brukare vi ska ta hand om och som vi kan styra över, utan de är kunder till oss. Vi ska ha ett sådant förhållningssätt. Juryn ville också att det ska vara en tydlig signal för oss, vad vårt förhållningssätt ska vara gentemot dem vi möter. De är våra kunder och ska bli behandlade därefter. [...] Även om vi i vissa fall är myndighetsutövare, så jag tror att det gör något med våra huvuden om man tänker så. En del kanske säger "Ja, men det måste ju vara rätt!" Ja, det måste det, men måste man vara otrevlig för det? [...] Även om man är en myndighet så kan man ha ett bra förhållningssätt mot andra.

Frågorna går över till hur det är att arbeta som kommunikatör i en offentlig förvaltning, med tanke på det demokratiska uppdraget. För kommunikatören menar informationschefen att det inte är någon större skillnad mellan att arbeta inom offentlig sektor och privat sektor. Har man en utbildning så görs jobbet förmodligen likadant.

Ska information fungera och bli trovärdig är det samma regler som gäller oavsett om det är demokratiskt styrt eller inte. Det du måste ta hänsyn till är en oenig styrelse, konstiga utspel i media, du kan ha politiker som ifrågasätter det man skriver för att de vill påverka, och då måste man våga säga nej: det här ska vara fritt från politisk påverkan. Men i det kommunikativa uppdraget tycker jag inte att det är någon skillnad. Vad som är skillnaden är att det är mycket långsammare processer, arbetet tar längre tid. Det ska fattas beslut i demokratisk ordning, det som är viktigt är dialogen med medborgarna. Det är en stor fråga som det kanske är olika hur vi kommunikatörer jobbar med. Idag är det så att det aldrig någonsin har varit så få människor som engagerar sig politiskt. [...] Därför tittar man på olika typer av medborgardialog. Det måste man nog framgent ha med sig i kommunerna, hur man ska jobba kommunikativt och få in synpunkter från medborgarna. Att få dem delaktiga.

Vad gäller transparens i den offentliga sektorn så säger informationschefen att den är "skyhö" i den offentliga sektorn jämfört med i den privata. Allt är offentligt,

från mejl till dokumentation. Det påverkar språkbruket i kommunen, menar informationschefen, på så sätt att man uttrycker sig väldigt försiktigt och balanserat – med följderna att klarspråksidealet blir lidande.⁶⁶ Transparensen gör inte arbetet som kommunikatör problematiskt. Transparensen stämmer nämligen väl överens med synsättet på hur man bör jobba med kommunikation, enligt informationschefen.

Att kommunicera ärligt är det enda sättet att kommunicera. Har vi gjort något dåligt, då får vi säga det, har vi gjort något bra, då får vi säga det. Du kan aldrig sälja något med mördande reklam, kan aldrig mörka något. Så jag ser det inte alls som ett problem.

Avslutningsvis undrar jag hur informationschefen ser på medborgarnytta, då Mölndal lyfte fram det som en viktig punkt i arbetet.

Det sysslar vi med jättemycket. Det enda som min avdelning sysslar med. Alltid den frågan vi ställer när vi gör artiklar till tidningen, ok vad är det u säger, vilken nytta har medborgarna av det du säger nu. Förklara det för mig för då kan jag göra ett pressmeddelande på det. Vi har ny taxa, ja men vad betyder det för medborgarna?

5.3 UDDEVALLA KOMMUN

5.3.1 BAKGRUND

Uddevalla kommun inledde sitt varumärkesarbete 2010 med en intern och extern undersökning. Varumärket ska fungera som ett löfte, och är ett verktyg för att

⁶⁶ SFS 2009:600. Språklag. Stockholm. Kulturdepartementet. §11 Språket i offentlig verksamhet ska vara vårdat, enkelt och begripligt.

utveckla och marknadsföra Uddevalla. Tanken är att ett positivt varumärke gör det enklare att attrahera etableringar, besökare och nya invånare.⁶⁷

5.3.2 INTERVJUN

Intervjun äger rum i Uddevallas kommunhus den 14 april på informationschefens kontor. Intervjun tar cirka 55 minuter. För läsbarhetens skull är citaten inte ordagranna, men jag har återgett dem så nära källan som möjligt.

Informationschefen i Uddevalla kommun utbildade sig i början på 1980-talet till kommunikatör och har arbetat som sådan sedan 1985. Uppdraget i Uddevalla kommun är hennes första inom den offentliga sektorn. Tidigare har hon arbetat på såväl större som mindre företag, på reklambyrå och stiftelser. Det roliga med yrket och de kompetenser man har som kommunikatör är möjligheten att byta bransch och lära sig något nytt, tycker informationschefen. Den främsta skillnaden sedan 1980-talet är utvecklingen av möjliga kommunikationskanaler, inte minst med sociala medier. Informationschefen började arbeta i Uddevalla 2008. Efter ett tag på sitt nya uppdrag började hon fundera över vad det egentligen är som Uddevalla kommun ska kommunicera: Vad är Uddevalla? Uddevalla kommun har arbetat med identitet på olika sätt tidigare och det har funnits ett antal kommunslogans men inget hade riktigt fått fäste. Därför föreslog informationschefen till politikerna att man skulle ta ett helhetsgrepp i syfte att skapa en identitet för Uddevalla som skulle få fäste bland alla aktörer. Det var för fem år sedan. Politikerna var inte svårövertalade. Hon hade förväntat sig ett visst motstånd, främst för att det är ett ganska digert arbete att ta sig an. Politiker ska ha koll på en massa frågor och risken fanns ju att de skulle tycka att det inte skulle vara så viktigt med varumärkesarbete.

⁶⁷ Uddevalla kommun. Varumärket Uddevalla. 2013-05-31.

<http://www.uddevalla.se/kommunpolitik/forvaltningar/kommunledningskontoret/informationsavdelning/varumar ketuddevalla.4.4b822d61309712437680003191.html> (Hämtad 2014-06-11)

Jag har en känsla av att man inte alltid vet vad var varumärkesarbete och plattformar är. Men man tyckte att det här är klokt, det här vill vi göra. Det fanns en vilja där. Så jag fick uppdraget att jobba med varumärket.

Första steget var att ta reda på hur den interna och externa bilden av Uddevalla såg ut. Det gjordes av ett externt företag efter upphandling. Informationschefen berättade om undersökningen i bland annat näringslivsforum, företag, idrottsföreningar, konst- och kulturföreningar för att skapa en medvetenhet om den. Hon betonade att varumärkesarbetet inte handlade om den kommunala organisationen utan om platsen Uddevalla. Målet var att skapa ett engagemang, för platsvarumärket innefattar ju alla, inte bara den kommunala organisationen. Det handlade också om att berätta vad varumärkesarbete är för något. Hon upplevde att de hon mötte blev väldigt engagerade, ”så fort någon börjar prata om ens hemort så har man en massa tankar och idéer om hur det är och hur det borde vara”. Hon upplever att hennes ställning som kommunal representant var positivt, det bidrog till att hon uppfattades som neutral utan egenintresse. Dessutom fanns enkätsvaren som reella argument för vad folk faktiskt har för bild av Uddevalla.

Omvärldens syn på Uddevalla förvånade. Det visade sig att nästan ingen av de tillfrågade visste att Uddevalla ligger vid vatten eller förknippade Uddevalla med havet. Bilden av Uddevalla var överhuvudtaget otydlig. De som hade en bild av Uddevalla tänkte på det gamla varvet och på Volvo på den tiden då PG Gyllenhammar var VD. Det visar enligt informationschefen att de bilder som finns av en plats hänger kvar länge. Men hon poängterar att varumärkesarbete inte handlar om att ta bort något från bilden, utan att kanske lägga till något och exemplifierar med Borås. Borås förknippas för många sedan lång tid med djurparken och att det ofta regnar. Men nu har textilen återkommit i bilden och konst har tillkommit i och med Pinocchio-statyn. En känd bild av en stad som dessutom upplevs som positiv skapar attraktivitet.

Om du hamnar i ett läge då du vill flytta på dig eller söker jobb och har en positiv känsla av platsen så blir det mer så att den platsen hamnar på

valbar plats. [...] Är du på väg att flytta och har en slags relation till en plats och då gärna en positiv då tittar du närmare på den som en möjlig ort, också om du vill etablera ett företag. Vårt läge är ju fantastiskt, med hela regionen runtomkring.

Nyttan med varumärkesarbetet för dem som redan är kommuninvånare i Uddevalla består i att kommunen har blivit tydligt uppmärksammande på vad invånarna tycker borde förbättras. Kommunikationschefen lyfter fram stadskärnan som ett exempel, vilken många kommuninvånare tycker borde fräschas upp. Ett sådant arbete har också inletts. Och är medborgarna nöjda, då sprider sig det positiva varumärket.

Det blir nästan som en liten utbildning till oss så att vi blir goda ambassadörer för vår stad. Är våra medborgare nöjda då pratar vi positivt om Uddevalla. Vi är ändå en stad med 53 000 invånare och om alla pratar positivt om vår stad, och har en bild som man kommunicerar så skapar det en stolthet bland oss. Och det smittar av sig. Lyckas man med det då är man attraktiv för andra.

Arbetet har mynnat ut i en varumärkesplattform som består av fyra kärnvärden: Huvudstaden i Bohuslän, Livskvalitet vid havet, Nära, ”Vi”, samverkan, engagemang. Kärnvärdena har man sedan jobbat med som utgångspunkt. Informationschefen menar att man måste göra ett urval, det går inte att jobba med allting samtidigt. Men det ska vara baserat på den ”riktiga” bilden av Uddevalla, men är en utgångspunkt för det som man vill förstärka. Arbetet har satt igång flera diskussioner kring vad man vill. Informationschefen återkommer till att varumärkesarbetet har mynnat ut i att politikerna vill satsa på att öka stadskärnans attraktivitet. Hon kan inte säga att all aktivitet härstammar ur varumärkesarbetet men det har nog fungerat samlande, som en knuff och startpunkt.

När jag frågar om det är kommunens uppgift att arbeta med marknadsföring, så motsätter sig informationschefen användandet av begreppet marknadsföring. Marknadsföring är inte samma sak som varumärkesarbete.

Varumärkesarbete är inte samma sak som att vi gör reklam för oss, utan det handlar om att bygga upp och skapa någonting. Det handlar inte om att göra något nytt utan mer om att förädla det vi faktiskt har. Varumärkeslöftet som vi kom fram till i det här arbetet mynnade ut i Hjärtat i Bohuslän. Det säger inte att hjärtat är störst men att det finns ett nav här. Och säger vi Bohuslän så vet nästan alla var det är på kartan. Plus att Bohuslän förknippas av de flesta med hav. Sedan har vi fjäll också som vi är stolta över. Men just för att vi såg att bilden var så diffus av Uddevalla. Det här varumärkeslöftet som bygger på vilka vi är, sammanfattar och det kan stärka oss på flera sätt. Varumärkesarbetet, man går ju in i olika faser, var vad vi behövde för att komma igång och titta på handlingsplaner. Så nu är vi inne på city och staden, jag menar det är långsiktiga grejer. Det tar flera år, men vi ska göra om vid Hasselbacken och torget till exempel.

En grafisk profil med Hjärtat i Bohuslän togs fram som ett naturligt steg, även om informationschefen menar att en ny grafisk profil är något som måste göras. Hjärtat i Bohuslän är tänkt att användas av många aktörer: kommunen, näringslivet, föreningar. Den kommunala organisationen har inte ekonomi till att annonsera och marknadsföra sig på det sättet, men Hjärtat i Bohuslän byggs tillsammans av alla aktörer och sprids på det sättet. Och det kan bidra till att bygga även en inre stolthet. Informationschefen fick i uppdrag att ta fram den grafiska profilen. Hon tror inte att den idén hade tagits så positivt emot om förarbetet med varumärket hade varit så omfattande. Även Uddevalla kommun passade på att göra om sin egen grafiska problem för att göra den mer modern.

Frågorna går in på att beröra hur det är att arbeta i den offentliga sektorn. Skillnaden i själva kommunikationsarbetet skiljer sig inte så mycket från att arbeta i den privata sektorn, tycker informationschefen. Däremot tar beslut längre

tid att komma fram till. Informationschefen uttrycker det som att det är två spår, tjänstemannaspåret och det politiska spåret, som löper parallellt.

De här två spåren kan ibland göra att saker måste ta tid. Det är ju demokrati, så det ska tas beslut i en viss ordning. Här har du en demokratisk process som sätter igång, på gott och ont. Det är mycket lagar och regler att förhålla sig till, som att jag kan inte gå ut och köpa en tjänst om jag skulle vilja göra en rapport, utan det måste upphandlas. Å andra sidan, det är så det ser ut, och det är ju positivt att jag verkligen måste tänka igenom de här besluten. Och sedan har du så klart det här med öppenhet. Allting vi gör är ju öppet, och det ska inte vara ett problem någonstans, men här [i kommunen] blir det väldigt tydligt. Sedan tycker jag inte att det är en sak som jag upplevt som besvärande. I det privata näringslivet så handlar det också om att argumentera för sina beslut och där finns också en öppenhet, även om jag inte berättar om det på stan.

Vad gäller varumärkesarbetet så återkommer informationschefen till fördelen att vara en neutral avsändare, och också ha kunnat säga att varumärket är något som inte ägs av den kommunala organisationen utan av alla gemensamt. Att arbeta med just ett platsvarumärke är en stor skillnad gentemot att exempelvis jobba i ett tillverkande företag. Exempelvis en stol går att bestämma hur den ska se ut och vilken målgruppen är.

Men en plats, herregud, vi är 53 000 individer som alla har vår syn på platsen. Vi har olika roller, det här kanske är vår arbetsplats, vår boendeort eller här man har sina barn i skolan. Det där att jobba med en plats betyder att ingen egentligen äger den. Man blir en del av den bara. Det är ett roligt och väldigt spännande sätt att jobba på.

Det har inte varit några större diskussioner kring att kommunen tagit fram en kommunikationsplattform. Informationschefen tror att det beror på dels att man har förstått syftet med arbetet, dels att kommunen inte har lagt några jättesummor på arbetet.

Vi har verkligen hållit i slantarna för allt vi gör ska gynna våra medborgare i vår kommun. Det har verkligen varit återhållsamhet och eget arbete. Jag vet att det kan bli ifrågasatt just för att det kostar pengar, men just för att det inte varit mycket pengar och att vi har varit öppna med det och kommunicerat med politikerna. Det har inte varit någon dold agenda. Ingen har sagt till mig att det varit väl investerade pengar, men man har sett att man har fått den här basen.

Medborgarna är i fokus i informationsavdelningens arbete. Informationschefen uttrycker det som att medborgarna har rätt att veta vad beslut innebär, hur man gör när barnen ska sättas i förskolan och varför det byggs på ett visst ställe. Medborgarna ska vara upplysta och känna sig framförallt involverade i staden, kommunen och dess utveckling. Det handlar om en vikänsla. Jag undrar hur demokrati och marknadsföring kan hänga ihop, och informationschefen påpekar igen att marknadsföring inte är detsamma som varumärkesarbete.

Varumärket blir en slags grundstomme till utveckling, och det måste inte vara den kommunala organisationen som marknadsför sig. Vi har en ekonomisk förening där kommun och näringsliv arbetar tillsammans och där används platsvarumärket för att marknadsföra Uddevalla. Det är inte bara den kommunala organisationen. Vi använder hjärtat i våra rekryteringsannonser, när vi tycker att det är viktigt att säga "välkomna till Uddevalla". Man vänder ju sig också till sådana som kanske vill flytta hit. Om det är marknadsföring, ja, det är det ju. Vi talar samtidigt om vad det är vi erbjuder i form av den här tjänsten och vad Uddevalla står för.

Jag undrar om varumärkesarbetet kan påverka verksamheten på något sätt, och det tror informationschefen och tar upp arbetets tillvägagångssätt med medborgardialoger.

Det blir en förenande kraft. Många hade åsikter om vad vi behöver göra. Analysarbetet har varit en indikation på vad vi som bor i Uddevalla kommun vill med vår stad. Varför det är viktigt att bo här och vad som är

attraktivt för mig som medborgare. Och det hänger ihop. Är man nöjd med sin stad blir man ambassadör. Om det är marknadsföring, det vet jag inte, men bra ambassadörer för vår stad, det är ett viktigt mål.

Nästa steg i arbetet är att fylla i vad som nu faktiskt är Uddevalla med fokus på staden. Destination Uddevalla arbetar med besöksdelarna. Men varumärkesarbetet är ingen quickfix, säger informationschefen, utan platsvarumärket kan vara ett stöd att komma framåt i arbetet.

Under intervjun har det blivit tydligt att jag som intervjuare och informationschefen inte menar samma sak när vi pratar om marknadsföring och varumärke. För min del menar jag att ett varumärke arbetas fram för att möjliggöra marknadsföring, och därför anser jag att frågor som ifall det är kommunens uppgift att marknadsföra sig är relevanta. I slutet på intervjun frågar jag om det är något som informationschefen vill tillägga och då påpekar hon att det inte har verkat som att vi menar samma sak med varumärke och marknadsföring. Jag ber henne att förklara vad skillnaden är, och får till svar att varumärkesplattformen handlar om att skapa den gemensamma synen på vad som ska förändras. Marknadsföringen är sedan hur man använder varumärkesplattformen, exempelvis annonsering.

Avslutningsvis tydliggör informationschefen vad tanken med varumärkesarbetet egentligen är och hur det kan användas.

Hela tanken är att vi blir mycket starkare tillsammans, än att bara vara en aktör. Det är grundtanken, att vi ska koppla armkrok med varandra. Var och en är specialist på sitt, men tillsammans kan vi skapa mera. Ett exempel på är en aktivitet som vi gjorde i Nordstan [köpcentrum i centrala Göteborg] som blev väldigt lyckad. Vi har motocross-VM i Uddevalla varje år. Den föreningen ville marknadsföra sig mot Göteborg. Det skulle bli jättedyrt för en aktör, så då pratade vi med aktörer inom Uddevalla näringsliv som bygger boenden, turistbyrån. Allt detta paketerades under

Hjärtat i Bohuslän. Då blev det möjligt för alla att synas och tillsammans blev vi starkare för att visa vad Uddevalla har att erbjuda. Vi kan förenas under det paraplyet. Det blir en mycket bredare målgrupp, för alla blir det mycket mera Uddevalla.

6. ANALYS

I detta kapitel görs en jämförande analys mellan Mölndal, Tjörn och Uddevalla för att se likheter och skillnader i kommunikatörernas resonemang kring ekonomiska och demokratiska värden. Resonemang kring kommunikatörens yrkesroll har samlats i ett eget avsnitt.

6.1 EKONOMISKA VÄRDEN

Syftet med att skapa ett varumärke är likartat i de tre kommunerna. Det uttalade målet för Tjörn och Mölndal är att få fler kommuninvånare. Uddevalla vill också se fler kommuninvånare samt nyetableringar av företag, men där var ursprungssyftet att skapa en tydlig avsändare. En tydlig avsändare innebär att avsändaren är enhetlig. På liknande sätt menar Mölndal att ett gemensamt internt varumärke kommer avspegla sig i hur de kommunala förvaltningarna utför sina arbeten: medborgarna ska kunna känna igen Mölndals stad oavsett om de besöker biblioteket eller söker bygglov. En tydlig avsändare kräver en identitet. Att söka sin identitet är ett genomgående tema i kommunernas varumärkesarbete. Tjörn må sägas vara undantaget bland de här exemplen, då de redan har hittat en stark identitet. Ur den identiteten har kampanjen *Är du Tjörnsmogen?* skapats. I målgruppsanalysen har Tjörn undersökt hur den befintliga identiteten kan kopplas samman med målgruppen barnfamiljer. Att arbeta med målgrupper är ett sätt att arbeta med kunder. Tjörn och Mölndal talar mer eller mindre om medborgarna som kunder. Tjörn utvecklar varför och menar att kundbegreppet gör något med förhållningssättet, att avsändaren blir mer serviceinriktad och trevlig. Enligt Gromark & Melin⁶⁸ kan ett alltför starkt kundfokus leda till ett kortsiktigt

⁶⁸ Gromark, Johan & Melin, Frans, 2013.

förhållningssätt. Men jag vill påstå att det i Tjörns argumentation åtminstone för kampanjen finns inslag av varumärkesorientering. Målet med kampanjen är långsiktigt och är för kommunens bästa snarare än att tillfredsställa den enskilda kunden/medborgaren i stunden. Ett långsiktigt helhetstänkande syns också när Mölndal vill undvika stuprörsmoellen i de olika verksamheternas arbetssätt. Man vill skapa en helhet för samtliga kommunens verksamheter som i längden kommer gynna medborgarna i form av effektivitet och trygghet.

En gemensam identitet lyfter såväl Mölndal som Uddevalla fram som en förutsättning för ett lyckat varumärkesarbete. Mölndal och Uddevalla uttalar båda att varumärket ska vara det som är gemensamt för medborgarna, en svår uppgift menar Uddevalla med tanke på de 56 000 som bor i kommunen där ”Uddevalla” kan betyda olika saker för individen. Och här tangeras det resonemang som Fredriksson & Pallas⁶⁹ för. En gemensamhetssträvan kan leda till konflikt med demokratiska värden som ju framhäver mångfald. I en kommun, på en plats, samsas en mängd individer med olika mål och intressen i livet. Målgruppen är med andra ord diversifierad. Frågan är då hur enhetlig kommunen som avsändare kan vara? Och frågan är om en gemensam identitet för kommunen som går utanför den kommunala organisationen är rimlig? Som Syssner⁷⁰ argumenterar, vilka ryms i den bilden och varför?

Begreppen varumärke och marknadsföring ses som intimt förknippade med ekonomiska värden och den privata sektorn. Och utifrån kommunikatorernas resonemang verkar det finnas en ambivalens kring dessa begrepp inom kommunernas organisation. Tjörn upplever att hon måste försvara och förklara varumärkesarbetet och marknadsföring. Mölndal tvekar inför att använda begreppet varumärke i det interna arbetet och Uddevalla värjer sig något för begreppet marknadsföring som kopplas till reklam och annonsering. Här syns målkonflikten mellan ekonomiska och demokratiska värden som

⁶⁹ Fredriksson, Magnus & Pallas, Josef, 2013.

⁷⁰ Syssner, Josefina, 2012.

Demokratiutredningen beskriver⁷¹; ett synsätt som menar att varumärken och marknadsföring inte hör hemma i den offentliga sektorn då dessa är så starkt förknippade med den säljande privata sektorn. Tjörn för ett resonemang huruvida det interna motståndet kan bero på att man ser på sig själv som myndighetsutövare.

Ett varumärke är som vi konstaterat organisationens sammanlagda kommunikation, allt det som förknippas med organisationen. Genomgående i intervjuerna är att kommunikatörerna själva agerar som varumärkesbärare. De representerar sin organisation genom att under intervjun hänvisa till argument som förs fram i kommunernas olika visions- och varumärkesdokument. Att Tjörn har Sveriges tolfte bästa skola och Uddevalla ett bra läge i regionen är exempel på det. Det sker naturligt och i linje med inställningen att varumärkesarbete sker inifrån- och ut och att alla inom verksamheten är ansvariga för vad de kommunicerar utåt. Även i det enskilda samtalet ska kommunen alltså sträva efter att skapa ett positivt varumärke. Det är rimligt att anta att agerandet beror på att intervjupersonerna vet att deras svar kommer att publiceras i någon form. Som kommunikatör är man en ambassadör för sin arbetsgivare, och i den offentliga sektorn är ens arbetsgivare såväl den kommunala organisationen som kommuninvånarna. Den kommunala organisationen ska ju, enligt lagstiftningen och de demokratiska värden som förordas av Demokratiutredningen, arbeta för medborgarna bästa. Att då prata om kommunen i positiva ordalag sprider det positiva varumärket, som ju enligt kommunikatörerna leder till en god utveckling av kommunen och/eller platsen. På så sätt går det att säga att varumärkesarbetet går hand i hand med det demokratiska uppdraget.

Varumärkesarbetet beskrivs alltså som ett sätt att förändra kommunen i positiv riktning. Samtliga intervjupersoner menar att varumärket är ett löfte till medborgarna som måste hållas. Verksamheten kommer tack vare varumärkesarbetet bibehålla sin kvalitet och också bli ännu bättre i en positiv spiral. Gemensamt för de tre exemplen är med andra ord inställningen att man

⁷¹ SOU 2000:1.

genom varumärkesarbetet kan och ska förädla det som redan finns. Mölndal och Uddevalla uttrycker sig så bokstavligen, medan Tjörn menar att man ska tala om för omgivningen vad som faktiskt finns – förädlingen är redan där. Men målet med att få fler medborgare är att kunna förädla kommunens verksamhet. Förädlingen kan komma till stånd när kommunen faktiskt måste leva upp till sina löften.

Implicit hos Uddevalla och Mölndal, explicit hos Tjörn är att målgruppen beskrivs som rationell. Tjörn utvecklar det och beskriver hur målgruppen sitter ner och väljer mellan olika erbjudanden. Konkurrensperspektivet är tydligt och uttalat. Ur ett demokratiskt perspektiv, där man ska förhålla sig solidarisk med sina medmänniskor kan det tyckas problematiskt. För det innebär att kommunen vänder sig till dem som har möjlighet att välja hemkommun, de privilegierade och köpstarka.

Rationalitet, effektivitet och produktivitet är förknippade med ekonomiska värden. Det är också med de värdena som kommunikatörerna resonerar kring och argumenterar för varumärkesarbetet. Man har en syn på sin målgrupp som rationellt väljande människor, arbetssättet i kommunen blir effektivare med ökad produktivitet som följd. Men de demokratiska värdena är hela tiden närvarande, som vi ska se i nästa avsnitt.

6.2 DEMOKRATISKA VÄRDEN

Intervjupersonernas genomgående argument för ett varumärkesarbete är att det är för medborgarens bästa. Medborgaren ska kunna känna igen kommunen som avsändare, kommunens löften ska hållas och medborgarna ska kunna känna stolthet över sin hemkommun. Uddevalla och Mölndal framhåller medborgardialogerna som väldigt positiva. Medborgardialogerna betraktas som en garant för att varumärkesarbetet är demokratiskt förankrat på bred front. Delaktighet är också enligt Demokratiutredningen en viktig del av demokratin. I Uddevallas medborgardialoger framkom en vilja att stadens centrum borde

fräschas upp, ett arbete som har inletts. Man ser också att kommunen, eller platsen som helhet, stärks av varumärkesarbetet på grund av att flera aktörer går samman och samarbetar, som i exemplet med Nordstan. I exemplet Tjörn har man i målgruppsanalysen haft stor nytta av lokala mäklare, som ju också har intresse av att fler flyttar till kommunen, vilket berättas om i kommunikationsplanen.⁷²

Tjörns argument för att bibehålla en god skola måste där finnas elever att undervisa, är också det ett sätt att hänvisa till medborgarnas bästa. Tjörn framhåller också att kommunikation med medborgarna och att få dem delaktiga i demokratin är en viktig arbetsuppgift för kommunikatörer.

I resonemangen som rör demokrati och att arbeta i offentlig sektor tar samtliga kommunikatörer upp offentlighetsprincipen. Offentlighetsprincipen ses som den faktor som påverkar arbetet mest, men är samtidigt något som ingen ser som ett bekymmer. Tjörn berättar om hur offentlighetsprincipen påverkar hur tjänstemännen i kommunen uttrycker sig, det får som konsekvens att kommunikationsenheten får arbeta med begripligheten i kommunala dokument.

Ärlighet och transparens är av största vikt, anser samtliga intervjupersoner. Uddevalla menar dock att det inte går att kommunicera allt i varumärkesarbetet. Varumärket är ett urval. Men den bästa kommunikationen är i grunden ärlig, menar man och det är gemensamt oavsett om man arbetar i offentlig eller i privat sektor. Tjörn antyder att det finns en fördom om att marknadsföring handlar om lögn, men säger att den som är seriös med sin marknadsföring inte ljuger. Möjligt är att motståndet mot marknadsföring och varumärkesarbete bottnar i den fördomen. Motståndet handlar också om frågeställningen ifall en kommun verkligen ska lägga pengar på marknadsföring istället för kärnverksamheten. Motståndet sägs också handla om okunskap om vad varumärkesarbete egentligen innebär, att det kan te sig ”flummigt”. Det motstånd som kommunikatörerna möter i sina organisationer tycks alltså utgå ifrån en syn på vad den offentliga sektorns uppdrag ska vara. Den offentliga sektorn ska vara opartisk, hålla sig till

⁷² Tjörns kommun. Kommunikationsplan. 2012.

kärnverksamheten, inte slösa på skattepengar och vara ärlig. Medborgarens bästa ska vara i fokus.

Samtliga påpekar vikten av att vara rädd om kommunens ekonomiska resurser. Mölndal understryker att det är skattemedel kommunen arbetar med, det faktumet är något att vara ödmjuk inför. Uddevalla poängterar att man mestadels har skött arbetet på egen hand och inte lagt stora summor på att leja bort arbete, och Tjörn som har använt sig av en reklamfirma har specificerat noga vad reklamfirmans uppdrag är för att pengarna inte ska skena iväg.

Den demokratiska processen beskrivs genomgående som långsam. Tjörn beskriver utmaningen i att arbeta i en politiskt styrd organisation där styrelsen kan vara oenig och där budskapen inte alltid hänger ihop. Samtliga ser det som positivt att ha vikten av kommunikation och målet med varumärkesarbetet nedtecknat i dokument; att ha politiskt mandat.

Sammanfattningsvis ser man stora fördelar med varumärkesarbetet ur ett demokratiskt perspektiv. Det kan ha att göra med yrkesrollen, som vi ska se i nästa avsnitt.

6.3 YRKESROLL

Som kommunikatör i offentlig sektor sätts medborgaren i fokus. Medborgarens kontakt med kommunen ska underlättas, medborgaren ska ha möjlighet att få veta vad som sker i kommunen och varför, och kommunikationen ska ha medborgaren i fokus. Man understryker också att man ska förhålla sig neutral och inte ta politisk ställning i sitt arbete. Det är intervjupersonerna överens om. Men hantverket är, oavsett om man arbetar inom offentlig eller privat sektor, detsamma. Tack vare att hantverket är detsamma är det möjligt att byta bransch, vilket Uddevalla berättar om. Däremot menar man att förutsättningarna skiljer sig åt mellan de olika sektorerna, vilket vi såg i föregående avsnitt. Förutsättningarna handlar om lagstiftning, riktlinjer och att arbeta i en politiskt styrd organisation.

Uppfattningen att hantverket är detsamma bekräftas av studier av Larsson⁷³, Emanuelsson & Karlsson⁷⁴ och Lindahl m.fl.⁷⁵ Men vad gäller varumärkesarbetet kommer inspirationen till stor del från den privata sektorn. Om det vittnar motståndet som intervjupersonerna möter, vilket ju bygger på föreställningar om vad den privata sektorn står för och den offentliga sektorns uppdrag. Och vad gäller varumärke som begrepp som kommunikatör i offentlig sektor är det naturligt att använda för intervjupersonerna, vilket de förklarar med att de är just kommunikatörer. Det svåra ligger i att förklara för andra vad det är för något samt nyttan av varumärkesarbete.

Yrkesstoltheten är tydlig, och man framhäver att det är viktigt med kompetens. Som Tjörn uttrycker det, för att arbeta som kommunikatör räcker inte med att tycka om att skriva. Samtliga poängterar också vikten av kommunikation i en organisation. Att arbeta med kommunikation är roligt och utvecklande och det känns också nyttigt. Mölndal beskriver det som att man är med och ser till att folks vardag fungerar. Det verkar finnas en känsla av att behöva uppvärdera sitt yrke, vilket ligger i linje med Larssons iakttagelse att kommunikatörer inte har en tydlig identitet.⁷⁶

7. DISKUSSION

Gromark & Melin⁷⁷ menar att varumärkesorientering är ett mer långsiktigt förhållningssätt än marknadsorientering, och menar att den offentliga sektorn borde gå mer åt ett varumärkesinriktat arbetssätt. Utifrån den föregående analysen menar jag att det i de tre exemplen går att se att man i varumärkesarbetet just har en sådan långsiktig inställning. Varumärkesarbetet handlar inte om att sälja kommunen. Det handlar inte om reklam, även om varumärket kan användas som det. Istället används varumärkesarbetet för att få syn på problem som kan finnas i

⁷³ Larsson, Larsåke, 2005.

⁷⁴ Emanuelsson, Eva & Karlsson, Kristina, 1991.

⁷⁵ Lindahl, Rutger, m.fl, 1986.

⁷⁶ Larsson, Larsåke, 2004.

⁷⁷ Gromark, Johan & Melin, Frans, 2013

kommunerna, som exempelvis Uddevalla som nu har startat ett arbete för att rusta upp centrum. Varumärkesarbetet används också för att lära känna kommuninvånarna – för varför vill man egentligen bo i Mölndal, Uddevalla eller på Tjörn? Och som i exemplet Tjörn som bygger bostäder, hur kan kommunen matcha sin verksamhet mot samhällsutvecklingen? Samtidigt styr man ju samhällsutvecklingen genom att fokusera på en specifik målgrupp. Varumärkesarbete används också framförallt för att skapa en gemenskap i kommunen.

Varumärkesarbete handlar i de här tre exemplen alltså inte bara om effektivitet och att maximera kommunens verksamhet. Istället argumenterar kommunikatörerna för varumärkesarbetet utifrån demokratiska värden där medborgaren sätts i centrum. Samtidigt väger argumentet om effektivitet tungt. De demokratiska och de ekonomiska värdena är med andra ord tätt sammanvävda. De kan föda varandra. Men där finns en ambivalens i hur man använder begreppet varumärke i kommunens arbete och framförallt gentemot begreppet marknadsföring. Intervjupersonerna gör en skillnad mellan att ”sälja” kommunen och att berätta om kommunen. Tjörn är mest rättfram och menar att marknadsföring är information på ett roligare sätt. Ambivalensen bottnar i den skepsis och motstånd som intervjupersonerna möter i sin vardag. Den skepsisen känns igen från de tidigare studier som nämndes i uppsatsens inledning och i kapitlet om tidigare forskning. Det finns negativa föreställningar om yrkesgruppen kommunikatörer och det arbete den utför. Ett problem som skulle kunna uppstå i en sådan situation är att diskussionen om varumärkesarbete tenderar att bli polemisk. Den som utför arbetet måste argumentera överdrivet positivt för att övertyga skeptikerna.

För frågan är ju om varumärkesarbete faktiskt tillför något i kommunernas verksamhet, eller om det som upptäcks, som exempelvis ett behov av ett fräschare centrum, skulle kunna upptäckas på andra sätt – i kanaler som redan finns i kommunen? Ska bilden av kommunen vara det som får upp problemen till ytan? Den skeptiske frågar sig huruvida bilden utåt har blivit så viktig att den är det

enda som räknas. Ska inte verksamhetens kvalitet vara viktig i sig? Och vad händer då med de verksamheter som så att säga inte syns tillräckligt mycket för att vara viktiga för bilden av kommunen? Med Gromark & Melins⁷⁸ sätt att se det, så verkar den risken inte finnas, för det är helheten och inifrån- och utperspektivet som är det viktiga. Och som konstaterat så handlar varumärkesarbete enligt intervjupersonernas resonemang inte om yta, utan om att skapa hållbarhet, trovärdighet och att arbeta för det allmännas bästa på djupet och över tid. De löften och förväntningar som skapas i kommunikationen med medborgarna ska infrias och helst överträffas. Men, som ju också syns i intervjuerna, går det inte att kommunicera allt – det är val som görs. I urvalet ligger också frågan, vad är det som väljs bort? De potentiella kommuninvånarna, turisterna och företagarna beskrivs som rationella med möjligheter att göra val. Och i det demokratiska uppdraget för det allmännas bästa ligger ju också att arbeta för just alla, även dem som inte har möjligheter att göra val eller är ideala kommuninvånare. Samtidigt så syftar varumärkesarbetet till att knyta samman samtliga delar i en helhet, och om den helheten uppnås går ingen del förlorad.

Intervjupersonernas generella resonemang stämmer väl överens med tidigare studier, men pekar också på en utveckling. Emanuelsson & Karlsson⁷⁹ liksom Lindahl m.fl.⁸⁰ drog en skiljelinje mellan privata och offentliga kommunikatörer vad gäller mål för verksamheten. Den skiljelinjen är tydlig när intervjupersonerna berättar om hur exempelvis offentlighetsprincipen påverkar arbetet, ekonomiska förutsättningar och vad syftet med kommunikationsarbetet är. I enlighet med Larsson⁸¹ ser man dock ingen skillnad på själva hantverket. Utvecklingen menar jag, i jämförelse med tidigare studier, är att man allt mer närmar sig den privata sektorns arbetssätt. Varumärke och image är viktigt. Det som händer när varumärkesarbetet landar i den offentliga sektorns kontext är dels att utförarna måste argumentera för sin sak. Dels att syftet och målet med varumärkesarbetet på ett tydligt sätt kopplas till medborgarnytta och det allmännas bästa. Det finns en

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Emanuelsson, Eva & Karlsson, Kristina, 1991.

⁸⁰ Lindahl, Rutger, m.fl, 1986.

⁸¹ Larsson, Larsåke, 2005.

stor medvetenhet om vilket uppdrag som är kommunens. Gromark & Melin⁸² argumenterar för att det behövs mer varumärkesorientering i den offentliga sektorn. Min studie pekar på att praktikerna redan går i den riktningen. Kanske längre än akademien har utforskat som jag skrev inledningsvis, i tacklandet av spänningen mellan den offentliga sektorns förutsättningar och kraven på ett positivt varumärke.

Frågan som uppstår efter denna studie är om varumärkesorientering är det arbetssätt som gör det möjligt för det offentliga systemet, så som Demokratiutredningen förordar, att vårda helheten av demokratiska och ekonomiska värden?⁸³ Att varumärkesarbete med ett varumärkesorienterat synsätt är det förhållningssätt som låter ekonomiska och demokratiska värden gå hand i hand. Kanske. Men det viktigaste, och där instämmer jag med Syssner⁸⁴ och Kjellgren⁸⁵, är att hålla diskussionen levande om vad kommunens uppdrag är och hur det ska manifesteras i kommunens kommunikation.

Min inledande frågeställning har varit att ta reda på hur verksamma kommunikatörer resonerar kring det varumärkesarbete som bedrivs i den kommun de arbetar. Det går att se parallella resonemang som återfinns i tidigare forskning. Mot Gromark & Melins⁸⁶ resonemang om varumärkesorientering så skulle jag vilja hävda att kommunikatörerna i de här tre fallen faktiskt arbetar på ett varumärkesorienterat sätt.

7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Då varumärkesarbete i kommuner fortfarande är relativt outforskat finns det flera aspekter att belysa. Kommunikatörernas resonemang har varit en sådan, som den här uppsatsen har varit en ansats till. Det får gärna belysas ännu mer, kanske i

⁸² Gromark, Johan & Melin, Frans, 2013.

⁸³ SOU 2000:1

⁸⁴ Syssner, Josefina, 2012.

⁸⁵ Kjellgren, Hanna, 2002.

⁸⁶ Gromark, Johan & Melin, Frans, 2013.

form av enkäter som skulle kunna ge fler svar från en bredare grupp. Det tycks också, som bara mitt urval visat och också när jag hör talas om andra kommuner som arbetar med varumärken, finnas ett hyfsat gemensamt arbetssätt för hur varumärkesarbete utförs. För att ytterligare se likheter och skillnader kunde det vara intressant med en studie på vilka arbetssätt som finns och varför man väljer det ena eller det andra.

Kommunikatörernas självframställan är även den intressant. Hur ser man på sin egen yrkesroll? Är man alltid en representant för sin uppdragsgivare?

Vad gäller varumärkesarbete, så vore det intressant att undersöka vilken bild av kommunerna som lyfts fram i kommunikationen. Hur ser idealkommunen ut, och vem är den ideala kommuninvånaren?

Ytterligare en aspekt på varumärkesarbete vore att undersöka hur politiker ställer sig till varumärkesarbete och marknadsföring, om de upplever något motstånd. Tierps kommun var först i landet att börja med tv-sänd reklam för kommunen i syfte att bättra på ryktet. Dåvarande kommunalrådet upplevde att beslutet ifrågasattes eftersom att göra reklam för en kommun kunde ligga i gränslandet för vad som var lämpligt.⁸⁷ Det har redan gjorts till viss del, men kanske finns där mer att göra? Och kanske ännu intressantare vore undersökningar på hur invånare ser på varumärkesarbetet – vad tycker de att det ger? De som har deltagit i medborgardialoger av olika slag, känner de sig mer som en del av demokratin? Inte minst vore det spännande med tanke på den nya demokratiutredning⁸⁸ som är på gång, som just är tänkt att fokusera på delaktighet och politiskt engagemang.

⁸⁷ Algerstam, Jens & Ekholm, Niklas. *Att ge kråkan en utsikt. Regional marknadsföring i Tierp*. Rapport. Samhällsvetenskapliga fakulteten, Uppsala universitet, 2008, 14

⁸⁸ SKR 2013:14/61. En politik för en levande demokrati. Stockholm. Justitiedepartementet, 2013.
http://www.regeringen.se/download/4f470af4.pdf?major=1&minor=230846&cn=attachmentPublDuplicator_0_attachment

8. REFERENSER

8.1 TRYCKTA KÄLLOR

Agnrud, Jeanette. E-post 2014-03-03

Algerstam, Jens & Ekholm, Niklas. *Att ge kråkan en utsikt. Regional marknadsföring i Tierp*. Rapport. Samhällsvetenskapliga fakulteten, Uppsala universitet, 2008.

Brorström, Sara. *Kommunala platser av betydelse. En fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter*. Diss., Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet, 2010.

Dahlqvist, Ulf & Melin, Frans. *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber AB, 2010.

Emanuelsson, Eva & Karlsson, Kristina. *Informatörer inför 90-talet: en jämförelse mellan informatörers arbetsituation inom offentlig och privat sektor*, Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet, 1991.

Eriksson, Mats. *Från ingenjörskonst till informatörskonst. Studier av PR och riskkommunikation*. Diss., Örebro universitet, 2003.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. *Reflexiv kommunikation. Nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Malmö: Liber, 2003.

Fredriksson, Magnus & Pallas, Josef. *Med synlighet som ledstjärna. En analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. Department of Informatics and Media, Forskningsrapport 2013:1, Uppsala universitet.

Gromark, Johan & Melin, Frans. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management* 29 no. 9-10 (2013): 1099-1123. doi: [10.1080/0267257X.2013.812134](https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.812134).

Heldt Cassel, Susanna. Platsen som idé och turistprodukt. Image som tillgång och begränsning för turismutveckling. I *Utveckla turistdestinationer. Ett svenskt perspektiv*. I Magnus Bohlin & Jörgen Elbe (red). 2007. Uppsala: Uppsala publishing house, 2007.

Humphreys, James. *Branding in the public sector: development and principles*. London: Woodnewton Research Paper 2, 2011.

Kjellgren, Hanna. *Staten som informatör eller propagandist? Om statssyners betydelse i svensk informationspolitik* Diss., Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet, 2002.

- Kraft**, Monika & Strandberg, Pelle. *Samhällskommunikation. Ny strategi för informatörer i offentlig sektor*. Stockholm: Nordstedts akademiska förlag, 2007.
- Larsson**, Larsåke. *Synen på PR- och reklamkonsulter*. I Ju mer vi är tillsammans. Tjugosju kapitel om politik, medier och samhälle, SOM-undersökningen 2003, SOM-rapport nr 34, Holmberg, Sören & Weibull, Lennart (red.), 81-92, Göteborgs universitet, 2004.
- Larsson**, Larsåke. *Upplysning och propaganda. Utvecklingen av svensk PR och information*. Lund: Studentlitteratur, 2005.
- Lindahl**, Rutger, Weibull, Lennart, & Magnusson-Lindén, Ulla. *Informatörer i Sverige: yrkesroll, arbetsmarknad, framtidsutsikter*. Rapport/Avdelningen för masskommunikation, Göteborgs universitet, 1986.
- Montin**, Stig. *Moderna kommuner*, 3 uppl. Malmö: Liber, 2007.
- Mölnads stad**. Kommunfullmäktige. Sammanträdesprotokoll § 120, sammanträdesdatum 2013-09-18.
- SFS 1986:223**. Förvaltningslag. Stockholm. Justitiedepartementet.
- SFS 1974:152**. Kungörelse (1974:152) om beslutad ny regeringsform. Justitiedepartementet.
- SFS 2009:600**. Språklag. Stockholm. Kulturdepartementet.
- SKL** (Sveriges Kommuner och Landsting). *Information till alla? En uppföljande granskning 2013*. Ur serien Kommunernas information till medborgarna, 2013.
- SKR 2013:14/61**. *En politik för en levande demokrati*. Stockholm. Justitiedepartementet.
- SOU 1984:68**, Samordnad samhällsinformation: betänkande. Informationsdelegationen. I Lindahl, Magnusson-Lindén, Weibull, 1986.
- SOU 2000:1** Demokratiutredningen. Stockholm, 2000.
- Spjuth**, Agneta. *Kommuner som varumärke. Att stärka kommunens profil*. Höganäs: Kommunlitteratur, 2006.
- Strid**, Lars. E-post 2014-02-25.
- Syssner**, Josefina. *Världens bästa plats? Platsmarknadsföring, makt och medborgarskap*. Lund: Nordic Academic Press, 2012.
- Tiberg**, Lena. E-post 2014-03-24.
- Tjörns kommun**. Kommunikationsplan Flytta till Tjörn. Informationsavdelningen, 20??
- Trost**, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur, 2005.
- Urde**, Mats. Brand Orientation. A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11 no. 3, (1994): 18-32.
-

8.2 DIGITALA KÄLLOR

- DIK.** Yrkesetiska riktlinjer för kommunikatörer. <http://dik.se/yrke-karriarer/yrken-i-dik/information-och-kommunikation/yrkesetiska-riktlinjer-foer-kommunikatoerer/> (Hämtad 2014-03-03).
- Fredriksson, Magnus & Pallas, Josef.** Myndigheter polerar fasaden, Svenska Dagbladet, 2013-05-16. http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/myndigheter-polerar-fasaden_8175994.svd (Hämtad 2014-04-25).
- Förvaltningsavdelningen.** Varumärkesdagen. 2010 <http://www.regeringen.se/sb/d/12431> (Hämtad 2014-04-29).
- Mölnadal stad.** Befolkning. 2014. <http://www.molndal.se/medborgare/kommunochpolitik/faktaommolndal/statistik/befolkning.447315bb7131d8f123cf800014686.html> (Hämtad 2014-03-24)
- Mölnadal stad.** Vision Mölnadal 2022. 2013. <http://molndal.se/medborgare/kommunochpolitik/vision2022.45e35cb0e13b91ab67f7800011.html> (Hämtad 2014-03-24).
- Sveriges kommunikatörer.** Informatör eller kommunikatör? 2012-04-24 <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Nyheter/Nyheter-2012/Hogre-lon-for-kommunikatorer/> (Hämtad 2014-04-09)
- Sveriges kommunikatörer.** Om oss. <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Om-oss/> (Hämtad 2014-02-27).
- Sveriges kommunikatörer.** Sveriges informationsförening byter namn. 2012-05-08. <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Nyheter/Nyheter-2012/Sveriges-informationsforening-byter-namn/> (Hämtad 2014-05-20).
- Sveriges kommunikatörer.** Yrkesetik. <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Forskning--Fakta/Yrket/Yrkesetik/> (Hämtad 2014-03-03).
- Sveriges kommunikatörer.** Verksamhetsberättelse 2013. Finns att hämta på <http://www.sverigeskommunikatorer.se/Om-oss/Verksamhetsberattelse/> (Hämtad 2014-05-19).
-

Tjörns kommun. Invigning av Tjörns kundcenter. 2011.

<http://www.tjorn.se/arkiv/nyheter2011/invigningavtjornskundcenter.5.229910df132a33ce04b8000819.html> (Hämtad 2014-05-17).

Uddevalla kommun. Om kommunen. 2014.

<http://www.uddevalla.se/kommunpolitik/omkommunen.4.1742c56104a8c0cb6080004710.html> (Hämtad 2014-05-17).

Uddevalla kommun. Varumärket Uddevalla. 2013-05-31.

<http://www.uddevalla.se/kommunpolitik/forvaltningar/kommunledningskontoret/informationsavdelning/varumarketuddevalla.4.4b822d61309712437680003191.html> (Hämtad 2014-06-11).

BILAGOR

BILAGA A. BREV TILL INTERVJUPERSONER

Tack för att du vill bli intervjuad och hjälpa mig i mitt uppsatsarbete. Med det här brevet så vill jag förtydliga förutsättningarna för intervjun.

Magisteruppsatsens syfte är att undersöka kommunikatörens/informatörens syn på sin roll i arbetet med att marknadsföra en kommun. Med marknadsföring menar jag information/kommunikation som syftar till att göra kommunen till en attraktiv plats. Målgruppen kan vara både intern och extern. Det jag är intresserad av är förhållandet mellan marknadsföring och det demokratiska uppdraget i en kommun, och hur man som informatör/kommunikatör förhåller sig till det i sin yrkesroll.

Intervjun kommer ta sin utgångspunkt i det visionsarbete som har gjorts/görs för i Mölndals stad. / Intervjun kommer ta sin utgångspunkt i kampanjen "Är du Tjörnsmogen?". / Intervjun kommer ta sin utgångspunkt i arbetet med Varumärket Uddevalla.

Ditt deltagande är frivilligt, vilket innebär att du när som helst under intervjun kan välja att avbryta den. Om det är någon fråga som du inte vill besvara, behöver du inte göra det.

Intervjun kommer att ta uppskattningsvis 45-60 minuter. Under den tiden hoppas jag att vi kan sitta så ostörda som möjligt. Jag kommer använda mig av en diktafon och spela in intervjun som stöd i mitt fortsatta arbete. Det är bara jag som kommer att lyssna på intervjun. När uppsatsen skrivs så kommer ditt namn inte att användas.

Om du har några frågor så är du välkommen att höra av dig! Annars så ses vi på (dag)!

Vänliga hälsningar,
Sara Sandbacka

BILAGA B. INTERVJUGUIDE

Bakgrund

Antal år i yrket

Antal år på nuvarande arbetsplats

Utbildning

Annan yrkesbakgrund

Kampanjens utformning

Beskriv kampanjen.

Vilken bild av kommunen är det som ska ges?

Värdeord?

Hur har det diskuterats fram?

Vad är syftet?

Hur åstadkommer man det?

Varumärke/demokrati

Skulle du kalla arbetet för marknadsföring? Varför/varför inte?

Är det ett varumärke som skapas? Varför/Varför inte?

Vad gäller öppenhet/demokrati, på vilket sätt syns det i kommunikationsarbetet, arbetssättet med att ta fram materialet, i budskapet?

Yrkesroll

Vad innebär det att arbeta med ett demokratiskt uppdrag/i den offentliga sektorn för dig?

Hur ser du på ditt uppdrag?
