



**JMG – INSTITUTIONEN FÖR
JOURNALISTIK, MEDIER OCH
KOMMUNIKATION**

URBANISERINGENS OFFER BERÄTTAR

En studie av strategiskt berättande i krympande landsbygdskommuner i Norrlands inland

Lars Teglund

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT2017
Handledare:	Magnus Fredriksson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: Medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå: Grundnivå
Termin/år: Vt2017
Handledare: Magnus Fredriksson
Kursansvarig: Malin Sveningsson

Sidantal: 43
Antal ord: 15 605

Nyckelord: Strategiskt berättande, strategisk kommunikation, deltagarorienterad kommunikation, landsbygdskommuner, kommuner, rationalitetsprinciper, aktantroller, agentroller, hyckleri

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur kommuner konstruerar berättelser för att framställa en positiv bild av kommunen, när dess faktiska verklighet framstår som negativ.

Teori: Blandning av aktantroller (Greimas, 1966), agentroller (Propps, 1968) för att undersöka berättelsestrukturen, och Boltanski och Thévenots (2006) rationalitetsprinciper för att blottlägga vilka värden som realiserar.

Metod: Kvalitativ innehållsanalys

Material: Kommunala styrdokument innehållandes framtidsvision, nulägesanalys, strategier och målsättningar. Styrdokumentet kallas ofta *översikts-* och *verksamhetsplaner*.

Resultat: Resultat och analys visar att kommunerna hanterade de motstridiga kraven främst med hjälp av hyckleri, det vill säga att de åtminstone strävar mot det som anses önskvärt i samhället, men också genom att skylla ifrån sig på externa och okontrollerbara faktorer. Studien visar också att deltagarorienterad kommunikation har betydelse för den berättelsestruktur och bild som målas upp på ett sätt som konstruerar en mer positiv bild av kommunen, eftersom det gör att invånare involverar i strävan mot målet samt kan bidra till att andra värden blir får betydelse. Vidare genomsyras kommunikationen av kreativitetens principer och värden men de är alltid underordnade och legitimeras av värden produktionens, ryktbarhetens eller marknadens principer. Med det menas att den kreativiteten inte har ett värde i sig, utan det används som ett medel för att skapa nya idéer om lösningar på kommunens problem, generera företagsamhet, innovation och konkurrenskraft, bidra till varumärke och image samt uppnå organisationens mål.

Förord

Berättelsen om den här uppsatsen har sina ljuspunkter, sin dramatik och sina hjältar. Det har varit en rolig process, som jag snart kommer sakna, samtidigt som jag verkligen ser fram emot tänka på något annat. Jag har andats strategiska berättelser, inte minst de från norrländska landsbygdskommuner, de senaste veckorna. Det känns som att jag har sprungit framåt hela tiden, men utan att jag någonsin har känt mig trygg på att jag kommer hinna i mål. Går det verkligen att studera kommuners styrdokument med en teori från 1920-talet utvecklad för att blottlägga rollstrukturer i Ryska folksagor? Och kan den analysen verkligen synliggöra vilka kommunikativa medel och värden som blir viktiga i den situation landsbygdskommunerna befinner sig i? Jag har slitit mitt hår, eller snarare låtit det växa, medan jag har beklagat mig på att de stundtals varit så himla tråkiga att läsa och komplexa att skapa förståelse för. Ingen berättelse utan dramatik, men narrativstrukturen kräver sina hjälpare också.

Till att börja med vill jag tacka min handledare Magnus Fredriksson som med sitt stora engagemang guidat mig bland teorier och modeller, alltid med en synlig ledstjärna mot att hjälpa mig mot mitt mål. Mina klasskamrater och Johanna, Jakob och Emilia, som klappat mig på axeln när det känts som mörkast och bjudit upp till fantastiska luncher i Annedalsparken. Jag vill också tacka min familj för att ha skärpt min blick på de övergripande perspektiven och, inte minst, min fru Sandra för ovärderligt stöd under hela processen.

När jag nu är klar ser jag fram emot att klippa mig och faktiskt få besöka dessa kommuner. Inte verkar de vara så pjåkiga som folk tror, och Inlandsvägen är ju fantastisk.

Göteborg, maj 2017

Lars Teglund

Executive summary

Bilden man får av dagens samhällsutveckling är att det går bra för storstadsregionerna och tätorterna, men riktigt dåligt för landsbygdskommuner på glesbygden. Sverige bedöms ha den kraftigaste urbaniseringen av samtliga EU-länder (Erlingsson et. al. 2015). Den negativa befolkningsutvecklingen utgör en allt större utmaning för de mindre kommunerna, och idag krymper varannan svensk kommun befolkningsmässigt (SKL, 2015:32; Syssner 2014). Samtidigt har offentlig sektor företagiserats i allt större utsträckning sedan 1990-talet, vilket har bidragit till att normen i den lokala och regionala utvecklingspolitiken är tillväxt, trots att så många krymper (Brunsson 1998).

Idag använder i stort sett alla offentliga organisationer strategisk kommunikation för att uppnå organisationens mål och strategiskt berättande är en sådan kommunikationsform (Salomonsen & Nielsen 2012). Berättandet skapar och återskapar bilder av organisationer, bland annat genom att försöka personifiera organisationen. De försöker framstå på ett visst sätt genom att låta sig förknippas med vissa värden, vilket ska underlätta för människor att identifiera sig med den (Rehnberg, 2014).

Undersökningens teori är en modell som består av en blandning av Algirdas Greimas (1966) aktantroller och några av Vladimir Propps (1968) agentroller för att synliggöra berättelsens rollstruktur. Hjalterollen är särskilt central, då den säger mycket om vad som värderas positivt. Boltanski och Thévenots (2006) rationalitetsprinciper används också för att undersöka vilka värden som organisationen ansluter sig till. De skiljer ut sex principer; kreativitet, tradition, ryktbarhet, det civila, marknaden och produktionen. Dessa styr organisationer i olika stor utsträckning samt står i konflikt med varandra.

Ett första urval baserades på de 23 landsbygdskommuner som nyligen pekades ut ha extra stora utmaningar av en statlig utredning om Sveriges landsbygd (SOU 2017:01). Ett strategiskt urval har sedan gjorts för att avgränsa undersökningen till en hanterbar mängd bestående av Arjeplog, Berg, Ragunda, Storuman och Åsele kommun.

Resultat och analys visar att kommunerna hanterade de motstridiga kraven främst med hjälp av hyckleri, det vill säga att de åtminstone strävar mot det som anses önskvärt i samhället, men också genom att skylla ifrån sig på externa och okontrollerbara faktorer. Studien visar också att deltagarorienterad kommunikation har betydelse för den berättelsestruktur och bild som målas upp på ett sätt som konstruerar en mer positiv bild av kommunen, eftersom det gör att invånare involveras i strävan mot målet samt kan bidra till att andra värden blir får betydelse. Vidare genomsyras kommunikationen av kreativitetens principer och värden men de är alltid underordnade och legitimeras av värden produktionens, ryktbarhetens eller marknadens principer. Med det menas att den kreativiteten inte har ett värde i sig, utan det används som ett medel för att skapa nya idéer om lösningar på kommunens problem, generera företagsamhet, innovation och konkurrenskraft, bidra till varumärke och image samt uppnå organisationens mål.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR	2
2	BAKGRUND	3
2.1	KRYMPANDE KOMMUNER	3
2.2	KOMMUNALA FÖRVALTNINGENS FÖRÄNDRADE KARAKTÄR	4
2.2.1	<i>Företagisering av offentlig sektor</i>	5
2.2.2	<i>Eftersträvad tillväxt</i>	5
2.2.3	<i>Strategisk kommunikation</i>	6
2.2.4	<i>Strategiskt berättande</i>	7
2.2.4.1	<i>Visioner</i>	7
2.2.5	<i>Attraktivitet</i>	8
2.2.6	<i>Värdekonflikter i offentliga organisationers kommunikation</i>	9
2.2.7	<i>Kommuners utmaningar</i>	10
3	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	11
3.1	STRATEGISKT BERÄTTANDE	11
3.2	ANALYSMODELL	12
3.2.1	<i>Rationalitetsprinciper</i>	14
4	METOD	16
4.1	URVALSMETOD	16
4.2	ANALYSMETOD	18
5	RESULTAT & ANALYS	21
5.1	TILLVÄXTHYCKLERIET	21
5.1.1	<i>Kommunledningen som subjekt dominerar</i>	23
5.1.2	<i>Objekt med ekonomisk koppling</i>	24
5.1.2.1	<i>Tillväxt som objekt eller hjälpare</i>	25
5.1.3	<i>Tillväxt är poängen</i>	26
5.1.4	<i>Svårt att kommunicera positivt om krympande processer</i>	27
5.2	KREATIVITET	27
5.2.1	<i>Kreativitetshjälten</i>	28
5.2.2	<i>Värdekonflikten effektiv kreativitet</i>	30
5.2.3	<i>Avskärmade rum</i>	32
5.2.4	<i>Avsaknad av landsbygdshjältar leder till hyckleri</i>	32
5.3	DE STORA INVESTERINGARNA	33
5.4	DEN DELTAGARORIENTERADE KOMMUNIKATIONEN	34
5.4.1	<i>Medborgarna som subjekt</i>	34
5.4.2	<i>Styrdokument som genomsyras av det civilas principer</i>	34
5.4.3	<i>Vi och de andra</i>	35
5.5	DET NEGATIVA FÖDELSENETTOT OCH URBANISERINGEN	36
5.5.1	<i>Urbaniseringens offer berättar</i>	38
6	SLUTDISKUSSION	40
6.1	SLUTSATSER	42
6.2	VIDARE FORSKNING	42
7	KÄLLFÖRTECKNING	44
	BILAGOR	49

1 Inledning

Människor tycks bara vilja bo tätare och tätare. Det pratas om att det flyttar en busslast människor till Stockholm varje dag och städerna ska förtätas för att det ska bli tätt mellan mötesplatserna, så människor har lätt att samarbeta och vara kreativa. För kreativitet ses som den nya produktionsfaktorn när västvärlden har avindustrialiserats. Denna form av kreativitet är något som uppstår när det är hög koncentration av människor, talanger, kapital och idéer (Florida, 2006). Min blick riktas bort från dessa noder med ett intresse om vad som händer med det som vi inte värdesätter lika högt.

Sverige är det land i världen som urbaniseras i snabbast takt. Städerna är attraktiva, genererar tillväxt, utveckling och ökande befolkning, samtidigt är det ungefär hälften av de svenska kommunerna som krymper. Idag utgör den negativa befolkningsutvecklingen en allt större utmaning för de mindre kommunerna (SKL, 2015:32). Värst är det för de landsbygdskommuner i Norrlands inland som i decennier haft en minskande befolkning. Men det saknas samtidigt begrepp för att kommunicera om en krympande process, vilket gör att kommunerna behöver uttrycka en strävan om tillväxt, trots att de vet att de befolkningen kommer minska (Sysner 2014)

Strategiskt berättande används i stor utsträckning för att skapa band mellan medborgare, medarbetare och varumärken. Det är ett kommunikationsmedel som används för att uppnå organisationens mål, men det handlar också för att uttrycka värden och skapa en bild av organisationen som en person som det är lockande att identifiera sig med. Det gör det till ett lovvärt verktyg för offentliga organisationer som använder det i deras varumärkesbyggande, framtidsvisioner och styrdokument. Och inte minst för krympande kommuner i sin strävan att attrahera nya inflyttare och investeringar.

Användningen av strategisk kommunikation hos offentliga organisationer och vilka värden som realiserats har studerats tidigare (se Fredriksson & Pallas, 2013; Salomonsen & Nielsen 2012). Även hur berättelser används strategiskt i organisationer och vilka värden som uttrycks har studerats hos till exempel Malmö stad, där främst sådant som kreativitet värdesattes (Rehnberg, 2014). Men däremot saknas forskning på hur krympande svenska kommuner använder strategiskt berättande för att ingjuta framtidstro och optimism.

1.1 Syfte & frågeställningar

Syftet är att undersöka hur kommuner konstruerar berättelser för att framställa en positiv bild av kommunen, när dess faktiska verklighet framstår som negativ.

Studien har två frågeställningar:

- Vilka kommunikativa medel används för konstruera berättelsen?
Med kommunikativa medel avses kommunikationsstrategier som organisationer använder för att hantera motstridigheter och värdekonflikter.
- Vilka värden blir viktiga för kommunikationen och hur legitimeras dessa?
Med värden avses "det värderas som positiv", vilket kan vara idéer, fenomen, egenskaper och förhållningssätt.

2 Bakgrund

I detta kapitel beskrivs de krympande landsbygdskommunernas situation, huvud dragen för offentlig sektors historiska utveckling samt framväxten av strategisk kommunikation och berättande som medel för att hantera de nya förutsättningarna och kraven.

2.1 Krympande kommuner

Det går bra för storstadsregionerna och tätorterna, men riktigt dåligt för landsbygds-kommuner på glesbygden. Det är den bilden man får av dagens samhällsutveckling. Sverige bedöms ha den kraftigaste urbaniseringen av samtliga EU-länder (Erlingsson et. al. 2015). Städerna är attraktiva, genererar tillväxt, utveckling och ökande befolkning, samtidigt är det ungefär hälften av de svenska kommunerna som krymper (Syssner, 2014:10ff). Idag har var fjärde svensk kommun färre än 10 000 invånare och den negativa befolkningsutvecklingen utgör en allt större utmaning för de mindre kommunerna (SKL, 2015:32)

Bland de krympande kommunerna finns det 23 kommuner på landsbygden som pekats ut att ha extra stora utmaningar, av den statliga utredningen *För Sveriges landsbygder – en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd* (SOU 2017:01). Gemensamt för dessa är att de har en ”problematisk befolkningsutveckling” eftersom de har haft en minskande befolkning i decennier och framtidsutsikterna spår en fortsatt negativ utveckling. Näringslivet består av relativt få branscher med långa avstånd till leverantörer, kunder och samtidigt ett begränsat utbud av arbetskraft.

Betydelsen av att kunna pendla till en tätort har blivit allt viktigare för svenska kommuners situation. Hur viktig möjligheten av pendling är kan illustreras av att SKL (2017) har gjort en ny kommungruppsindelning eftersom de sett att närheten till en större tätort är korrelerat till möjligheten att få sysselsättning och därmed att bosätta sig i en kommun. Enligt SKL (2017) är kommunernas viktigaste förutsättningar befolkningsstorlek, geografisk täthet (hur många invånare som bor i kommunens största tätort) och närhet (hur bra möjligheterna är för att pendla). De 23 landsbygds-kommunerna med extra stora utmaningar har låga värden på det mesta som värderas högt. Det betyder att de är glesa, har en liten befolkningsstorlek och lågt pendlings-mönster eftersom det är för långa avstånd till närmaste tätort.

Ett strategiskt urval har gjort Arjeplog, Berg, Ragunda, Storuman och Åsele till denna undersöknings material. De är alla belägna i Norrlands inland, betecknas som glesa eller mycket glesa, har en befolkningsmängd på mellan 2832 och 7032 personer samt har haft en negativ befolkningsutveckling på mellan -7 och -15 procent mellan år 2005 och 2015 (för mer info se metodavsnittet).

Forskning visar att de som har störst benägenhet att flytta över en kommungräns är främst unga, kvinnor, högutbildade och högavlönade (SOU 2003:37, 47-48). När unga flyttar ökar andelen äldre i dessa kommuner, vilket gör att kostnaden för äldreomsorg ökar. Det blir ett problem ur kostnadsperspektiv, eftersom försörjningsbördan för de unga som bor kvar blir större (Syssner, 2014:19).

Den internationella forskningen har pekat på att anledningen till att människor flyttar och att så många kommuner krymper, främst beror på externa faktorer utanför den regionala och lokala politikens sfärer. De krympande kommunerna har förklarats av större globala trender som bland annat avindustrialiseringen och globaliseringen (Haase et al 2012:10), men även urbaniseringen är en också en central förklaring (Reckien & Martinez-Fernandez 2011:1376). Det har också pekats på människors personliga preferenser och beteenden kring var de vill bo har förändrats (Ibid). Den bild som framträder i forskningen är att negativ befolkningsutveckling orsakas av faktorer som är svåra för den lokala politiken att påverka (Syssner 2014:7).

Urbaniseringen innebär att de större tätorterna uppfattas som samhälls drivmotorer, där innovation, utveckling och tillväxt sker. Detta har skapat en urban norm, där landsbygden istället har blivit något man flyttar ifrån, och som uppfattas som det gamla, bakåtsträvande och konservativa (Westholm, 2008). Det är maktförhållande som går att förstå med hjälp av centrum och periferiteorin (Botterill et al., 2000). Centrum gestaltas som högre densitet av människor, företag, nätverksnoder och arbetskraft, vilket attraherar entreprenörer och ekonomisk aktivitet, främst på grund av den täthet som råder. Det står i motsats till gestaltningen av landsbygden som en periferi av en landsbygd som producerar varor och produkter, har låg nivå av ekonomisk livskraft och beroende av att importera teknologier och idéer.

2.2 Kommunala förvaltningens förändrade karaktär

Synen på statens ansvar för den regionala och lokala utvecklingen har förändrats de senaste decennierna. Tidigare ansågs det självklart att staten hade både möjlighet och skyldighet att jämna ut skillnader mellan rika och fattiga områden i landet. Kommuner sågs då som "enheter i en nationell enhet". Men vid slutet på 1980-talet och början på 1990-talet förändrades synen. Staten skulle inte längre vara den drivande motorn i att jämna ut skillnader utan varje region skulle bär sig själv. Ett stort stöd till glesbygd tycktes inte längre var en hållbar lösning. Kommunerna var inte längre enheter i det nationella välfärdsbygget utan de skulle istället konkurrera med varandra om bland annat investeringar, arbetstillfällen och inflyttare. De fick då ansvara för sin egen tillväxt och utveckling (Syssner 2012). Det finns dock ett skatteutjämningsystem som ska jämna ut ekonomiska skillnader mellan kommunerna (SCB, u.å.), det är dock omdiskuterat bland annat eftersom det ses som tillväxthämmande för storstads-regionerna (Stockholms handelskammare, 2009)

2.2.1 Företagisering av offentlig sektor

Utvecklingen hänger ihop med den företagisering av kommunala förvaltningar som Nils Brunsson (1998) beskriver fick genomslag under 1980-talet. Han skiljer på *Den Offentliga organisationens* och *Företagets* olika syn på organisationens uppdrag, struktur och form. *Den Offentliga organisationen*, som var populär under 1970-talet, har som samhällsfunktion att förverkliga folkviljan och fullfölja demokratiska beslut på ett rättssäkert sätt, genom att lyssna till alla medborgares krav. Det innebär att de måste hantera många olika motstridiga intressen och konflikter med processer där de kontinuerligt diskuterar och synliggör problem, olika alternativ och kritiserar beslut. *Företagets* viktigaste funktion är att generera tillväxt och vinst på ett effektivt sätt, för att kunna konkurrera med andra och hitta en lösning på kundernas intressen. Denna organisationsform genomsyrar offentlig sektor sedan 1980-talet i allt större utsträckning.

Finansieringen av *Företaget* och *Den Offentliga organisationen* skiljer sig åt vilket får olika konsekvenser för vad de bör framhålla i sin kommunikation. *Den Offentliga organisationen* behöver möta allas krav och intressen från de medborgare som finansierar verksamheten. Deras behov av pengar synliggörs tydligast genom att visar hur dåligt det går och kommer att gå. Här är processen kring konflikterna och de motstridiga kraven centrala. Problemen formuleras, det görs explicita uttalanden om mål och olika alternativ övervägs med både dess positiva och negativa konsekvenser. Det är svårt att hitta en lösning som tillfredsställer alla olika intressen, men diskussionen om olika lösningar ses istället som det viktiga. Diskussionen synliggör i sin tur olika ideologier som medborgarna kan besluta sig utifrån. *Företagets* självklara mål är tillväxt och överlevnad och för att attrahera kunder blir det viktigt att sälja in sin produkts höga kvalité samt att framhålla att verksamheten går och kommer gå bra. De är lösnings- och handlingsorienterade, vilket betyder att de ofta bara uppmärksammar ett problem och några få lösningar samt bara beskriver de positiva konsekvenserna av den strategi som de har valt (Brunsson 1998:236ff).

2.2.2 Eftersträvad tillväxt

Det självklara målet för ett företag är tillväxt (Brunsson 1998:238), vilket också gjort att normen i den lokala och regionala utvecklingspolitiken är tillväxt (Syssner 2014:36) eftersom offentlig sektor företagiserats. I de flesta kommunerna finns strategier för tillväxt och utveckling, där de beskriver hur ska arbeta för ökad attraktionskraft, tillväxt, kompetensutveckling, fler nyetableringar av företag och ökade inflyttning av arbetskraft (Syssner 2014:36). Studier i USA och Europa visar att platser som krymper befolknings-mässigt har svårt att upprätthålla bilden av att det är intressant att bo och investera där. Platsens image påverkas negativt om den förknippas med utflyttning eller stagnation. Därför undviker man ofta att prata om

befolkningsminskningen, eftersom man då skulle framstå som mindre attraktiv och då också fortsätta krympa ännu mer (Haase et al 2012: 13).

I takt med att kommunerna företagiserades och själva skulle ansvara för sin egen tillväxt började forskare och politiker tala om "inomregional tillväxt". Det innebar att man började letade efter goda förebilder (Syssner 2012:24f). De som lyckats hade enligt flera forskare gemensamt att befolkningen litade på varandra, var samarbetsvilliga, innovativa och goda entreprenörer. Industrier och rika råvaruresurser var inte längre viktigt, istället fick mjuka utvecklingsfaktorer enormt genomslag. Entreprenörsanda, socialt kapital och attraktivitet blev ledningsord för den nya utvecklingspolitiken på många håll i Europa. Men eftersom det var svårfångade begrepp började kommunerna intressera sig för hur de egentligen uppfattades vilket har bidragit till de svenska kommunernas användning av strategisk kommunikation (Syssner 2012).

2.2.3 Strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation är ett begrepp som beskriver kommunikationens roll i en organisations arbete för att uppnå sina övergripande mål (Falkheimer och Heide, 2012). Offentlig sektor har i allt större utsträckning därför börjat använda kommunikations-formen, som även den är importerad från privat sektor. Dansk forskning visar att det inte är något som tvingar danska kommuner till arbets sättet, däremot gör starka institutionella normer i kombination med att kommunerna imiterar varandra att de anammar det (Salomonsen & Nielsen, 2012).

Falkheimer och Heide (2012:181) menar att två av de vanligaste argumenten för att använda sig av strategisk kommunikation är att det bidrar till organisationens image och identitet. Att skapa en image och bygga organisationens varumärke handlar om att påverka förtroende och uppfattningar hos de externa intressenterna, så som besökare, turister, inflyttare, investerare och liknande. Identitetsarbetet är istället för de interna medarbetarna och handlar om att bygga en organisationskultur (Falkheimer och Heide, 2012:181). På orten ska den skapa enighet, en gemensam identitet och stolthet (Kavaratzis & Ashworth 2008:162).

Varumärket är en central del inom strategisk kommunikation och något som många organisationer satsar stor energi och mycket pengar på (Falkheimer & Heide, 2012:24). Det har inneburit att nästan varje svensk kommun sedan 1990-talet arbetar allt mer med platsmarknadsföring, profilering och varumärkesbygge. Syftet är att de vill förändra, förbättra eller förstärka bilden av en plats, genom att arbeta långsiktigt och strategiskt. Bilden ska fungera som en ledstjärna i utvecklings- och förändringsarbetet (Syssner, 2012:10ff). De bidrar alltså till att skapa organisationens interna identitet, där uppsättningen värderingar får representera kommunen (Rehnberg, 2014:25). Men det ska inte ses som en objektiv representation av

verkligheten, utan en snarare en skapad och kommunicerad föreställning (Falkheimer 2004:14). Kommunikationen blir på så sätt en platsskapande process, där det inte enbart handlar om att marknadsföra en existerande plats, utan bidrar också till att försöka skapa en plats där vissa utvalda värden står i centrum (Syssner 2012:15).

2.2.4 Strategiskt berättande

Strategiskt berättande är en kommunikationsform som är central i denna undersökning. Den kommunikation som studeras från kommunerna är sådan som går att se som en form av strategiskt berättande, där kommunledningen vill konstruera en bild av kommunen i syfte att skapa en positiv image. Berättande är ett vanligt verktyg i organisationsledningens arbete för att profilera och måla en bild av ens varumärke. Användningen har exempelvis studerats av Hanna Sofia Rehnberg (2014) vars avhandling *Organisationer berättar* fokuserar på hur strategiskt berättandet används av både offentliga och privata organisationer i deras värdegrundsarbete och varumärkes-byggande. Undersökningen visar bland annat att berättelsen som kommunikationsform används för att uttrycka värden, och att framför allt berättelsens hjältefigur aktualiserar vilka värden som organisationen tycker är viktiga.

Genom berättandet skapas en bild av en plats som sammankopplas med värden och som därigenom blir lockande att identifiera sig med. Strategiskt berättande är en översättning på corporate storytelling, men med en mer precis definition. Den är *strategisk* på så sätt att berättandet används för att uppnå organisationens övergripande mål. Överlag handlar det om att skapa en bild av ett varumärke genom att bygga en övergripande berättelse om varumärket (Rehnberg 2014:21ff). Det handlar om att ett visst varumärke kan kännas bättre än andra i samma produktkategori beroende på vilken image organisationen har. I många fall blir den känslan till och med viktigare än själva produkten och dess egenskaper (Falkheimer & Heide, 2012:27), och därför blir berättandet ofta en användbar resurs.

2.2.4.1 Visioner

En kommun har väldigt många olika uppgifter och många anställda som varje dag utför arbete och ska ge service påt medborgarna. För att politikerna ska ha någon möjlighet att styra verksamheten används så kallade styrdokument, där man fastställer strategier, program, planer, riktlinjer, regler, rutiner, etcetera. I dessa dokument är det vanligt att använda strategiskt berättande för att lättare skapa mening av annars ganska abstrakta begrepp. Ett av svenska kommuners viktigaste styrdokument är den övergripande översiktsplanen, som de enligt lag behöver ta fram. Den brukar ha olika namn, men det ska alltid ingå strategier för hur kommunen ska utvecklas. Många kommuner väljer dock att också måla upp en vision, en slags önskvärd framtidsbild, dit strategierna ska sträva samt beskriva sin bakgrund och

sina förutsättningar. Detta är frivilligt, men mycket vanligt. Idag använder de flesta svenska kommuner sig av en vision som ett sätt att styra verksamheten (Tamm Hallström & Grafström, 2016).

Visioner är en form av strategiskt berättande genom att det handlar om att måla en bild av vad varumärket är i framtiden, samtidigt som det kopplas till organisationens övergripande mål. Visionsarbete har blivit vanligare i den kommunala politiken och planeringen under 2000-talet, i takt med att de använder sig av strategisk kommunikation för att styra sin image, identitet och kommunens utveckling framåt (Syssner 2012:27). Eftersom kommunikationen ofta är framtagen av några som har mandat att företräda kommunen, exempelvis den politiska ledningen, (Kavaratzis, 2004:59) handlar det om en sorts politisk styrning som har med makt och inflytande att göra (Syssner 2012:11).

De genomgångar som gjorts av kommunala visioner (Fjertorp 2010, Syssner 2012) visar bland annat att kvantitativa mål är vanliga, där ambitionen är att befolkningen ska ha växt vid en viss tidpunkt. 115 av 290 kommuner hade ett sådant mål (Fjertorp 2010). Explicita värdekonflikter är också ovanliga eftersom det något förenklat är en "vision av allt som är bra, men som inte tar ställning i känsliga frågor" (Syssner 2015:47). Det går att se i paritet med platsmarknadsföringens uppfattning om att de med "positiv image" klarar sig bättre än de med "dålig image" (Syssner 2012:23). Men frågan är i så fall vad som kommer först, framgång eller en positiv image? Är det ens möjligt att skapa en positiv image med hjälp av att konstruera en sådan positiv framtidsbild?

Förutom nämnda utvecklingsfaktorer finns det en rad andra omständigheter som gjort det så populärt. För det första har det kommunala uppdraget blivit allt mer komplext (Jonsson 2006: 18). Men det har dessutom blivit fler aktörer som deltar i styrandet av kommunen. Sedan början på 1990-talet har samarbete seglat upp som ett ideal för utvecklingspolitik på lokal och regional nivå. Det har gjort att det nästan i alla svenska kommuner finns nätverk där privata, offentliga och ideella organisationer samarbetar för att styra utvecklingen (Kooiman 2003). Visionsarbetet är ett sätt att styra dessa nätverk. De övergripande bilderna och målbeskrivningar används för att skapa den enighet och en gemensam förståelse som är nödvändig i ett företagiserat sammanhang (Syssner 2015).

2.2.5 Attraktivitet

Att vara attraktiv är centralt för organisationers strävan mot tillväxt och utveckling. Men eftersom det är ett svårdefinierat begrepp har det vuxit fram olika sätt att försöka definiera och mäta attraktiviteten. Attraktivitet betyder enligt SAOL (utgåva 13) "dragningskraft" och "lockelseförmåga", alltså av något som inte redan finns i kommunen. , För att hitta de goda förebilderna rankas kommunerna varje år av

tidning-en Dagens Samhälle efter attraktivitet, och vinnaren utses till "Årets superkommun". Tidningen ägs av SKL och riktar sig till offentliga beslutsfattare (Dagens Samhälle, u.å.). Attraktivitet mäts genom att bland annat titta på befolkningsutveckling, hur bra den kommunala ekonomin är, antal företag i kommunen, demografi, företagsamhet, utbildningsnivå och kommunikationer. I gruppen I 2017 års ranking är ingen en av de 23 landsbygdskommuner med extra stora utmaningar med bland topp 20. Bland undersökningens fem kommuner, som jag återkommer till senare, återfinns Arjeplog i topp, på 26:e placering, därefter är hoppet stort till Storuman (68), Berg (72), Åsele (80) och Ragunda (112) av 130 landsbygdskommuner (Dagens samhälle, 2017).

2.2.6 Värdekonflikter i offentliga organisationers kommunikation

Värden och värderingar är något som överlag något som värderas högre i samhället och hos organisationer (Rehnberg 2014:29). Att skapa en positiv bild av organisationen som präglas av några utvalda positiva värden och värderingar är viktigt för att skapa, uppmuntra, styra och kontrollera en viss organisationskultur (Alvesson, 2009). Det handlar om att gestalta både något som inte redan finns, och om organisations-ledningens önskan av vad som ska finnas. På så sätt konstruerar berättelserna bilden av organisationen (Norlyk 2011).

Kommunikationen skapar olika tankesystem som uttrycker vad som är rätt, vad som är fel, vad som är viktigt, vad man ska sträva efter och vad som är taget för givet. Boltanski och Thévenots (2006) har presenterat en modell som skiljer ut sex principer för de olika tankesystemen. Dessa sex så kallade rationalitetsprinciperna är kreativitet, tradition, ryktbarhet, det civila, marknaden och produktionen (under teorikapitlet förklaras de utförligt). Dessa styr organisationer i olika stor utsträckning. Men principerna står också i konflikt med varandra samtidigt som de nästan alltid samexisterar i samma organisation.

Fredriksson och Pallas (2013) har visat att Svenska myndigheters strategiska kommunikation domineras av ryktbarhetens och produktionens principer, vilket betyder att myndigheterna kommunicerar på grund behovet av ett varumärke, identitet och image, samt i syfte att vara koordinera verksamheten, uppfylla mål och vara strategiska. Även de civila principerna var vanliga. De handlar om att möta det allmännas vilja genom delaktighet och gemensamma lagar. Avsevärt färre myndigheter använde kommunikationen i syfte att positionera sig på en marknad och anmärkningsvärt nog förlitade sig ingen myndighet på kreativitetens principer, som grundas på idéer, känslomässigt engagemang och där kreatörer ges hög status.

Varje kommun rymmer många olika intressen, som står i direkt motsättning till varandra. Det finns olika politiska viljor, klassmotsättningar och föreställningar om vad platsen är, om vad den har för historia och hur dess framtid bör se ut. Det finns

också många kommersiella aktörer som konkurrerar med varandra (Syssner, 2012:59). Det innebär att kommuners arbete med strategisk kommunikation, berättande och platsmarknadsföring ofrånkomligen riskerar att åsidosätta vissa intressen medan andra gynnas (Syssner, 2012:66). Vilket tankesystem som kommunen ansluter sig till spelar stor roll för vilken bild av platsen som skapas.

Kommuners strategiska kommunikation handlar delvis om att skapa eller förmedla en föreställning om att platsen skiljer sig från omvärlden på ett som ökar deras konkurrenskraft (Syssner, 2012:66). Organisationers strävan att sticka ut handlar i hög grad om att uttrycka sina idéer med olika kärnvärden som karaktäriserar organisationen. Samtidigt är det viktigt att likna andra aktörer för att på så sätt vinna legitimitet. Det är en balansgång där man vill skilja ut sig, men inte för mycket. Studier visar att kommuner i Norge i stor utsträckning försöker sticka ut och hitta sin position på "kommunmarknaden" medan norska sjukhus snarare vill likna varandra så mycket som möjligt för att vinna legitimitet (Wæraas 2015; Wæraas & Sataøen, 2014).

2.2.7 Kommuners utmaningar

Tidigare forskning om krympande kommuner har visat att det saknas begrepp för att kommunicera om befolkningsminskningen (Syssner, 2014:39). Det innebär bland annat att många kommuner har befolkningstillväxt som vision och politiskt mål, samtidigt som de planerar för en befolkningsminskning (Syssner 2014:39). Det saknas ofta långsiktiga politiska strategier och programförklaringar för hur de ska anpassa sig till en befolkningsminskning, vilket blir problematiskt för medborgarna i kommunen. Hur ska de kunna ta ställning till politikernas idéer om framtiden när de inte kommunicerar om hur de tänker hantera befolkningsminskningen (Erlingsson et. al. 2015)? Och vad händer med kommunikationen på en plats som är nödgad att prata om tillväxt, men också ständigt är sämst på just tillväxt?

Det finns olika lösningar för landsbygdskommuners kärva ekonomiska situation. Bland annat är tilltron till samverkan stark. Samarbete och samverkan skildras huvudsakligen positiv och ses som något eftersträvanvärt (Jonsson & Rosander, 2006). Ett annat sätt som har fått stort genomslag och som rekommenderas av SKL (2005) är att fokusera på kreativitet, mångfald och innovation eftersom det är ett effektivt sätt att skapa tillväxt i den moderna ekonomin enligt Richard Floridas (2006) teori om den kreativa klassen. Den visar på starka samband mellan ekonomisk utveckling och storstadsområden som har en hög koncentration av teknologi, konstnärer och andra kreativa människor. Det pratas om att så kallade kluster blir centrala, vilket är täta och tillåtande miljöer av små företag som drar till sig kreativa talanger, företagsamhet och kapital. Florida menar att kreativitet och kluster är en bättre strategi än att fokusera på hårda utvecklingsfaktorer som infrastrukturprojekt, sportanläggningar, byggnader, etcetera.

3 Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel presenteras strategiskt berättande, analysmodellen samt andra teoretiska utgångspunkter som används i resultat och analys.

3.1 Strategiskt berättande

Strategiskt berättande är en översättning på corporate storytelling, men med en mer precis definition. Den är *strategisk* på så sätt att berättandet används för att uppnå organisationens övergripande mål. Berättandet tar sin utgångspunkt i den narrativa struktur som Propp (1968:19) beskriver. Han har ett formaliserat synsätt där berättelsens karaktärer, handlingar och funktioner bryts ned till sina beståndsdelar. I denna undersökning används Boltanski och Thévenots (2006) rationalitetsprinciper (beskrivs utförligare nedan) för att undersöka vilka värden, tanke-system och legitimeringar som organisationen ansluter sig till.

En utgångspunkt är att strategiska berättelser skapar och återskapar bilder av organisationer, bland annat genom att försöka personifiera organisationen och skapa identifikation. Organisationen försöker framstå på ett visst sätt genom att låta sig förknippas med vissa värden, vilket ska underlätta för människor att identifiera sig med den (Rehnberg, 2014:17). De berättelser i kommunernas styrdokument som analyseras i studien har flera olika funktioner. Internt används de för att skapa gemenskap och stolthet hos medarbetare, anställda och beslutsfattare, men även medborgare och andra aktörer i exempelvis näringslivet omfattas av detta. Genom att berättelsen lyfter fram vissa värden, mål för strävan och hjältar ska människor, i bästa fall, ansluta sig till de värderingar som styrdokumentet omhuldar. De används dock också i syfte att vinna legitimitet för kommunens agerande. Vad som undersöks i denna uppsats är vilken bild som framställs av organisationen, vilka värderingar som realiserats och vad som får betydelse i kommunernas styrdokument.

Ledningens kontroll över organisationens kommunikation är dock något som idag utmanas av samskapande och deltagarorienterad strategisk kommunikation. Falkheimer och Heide (2011:25ff) beskriver detta som ett paradigmskifte där varumärkesbyggande, som traditionellt sett handlat om att försöka förankra en fixerad bild av varumärket, nu istället handlar mer om att kunna vara flexibel, engagerande och involverande. Ledningen bör istället föreslå ett ramverk av värden och värderingar som mottagarna själva kan bygga vidare på och fylla med mening. Det gör att mottagarna blir samskapare av varumärkets mening (Hatch & Schultz 2010). I detta samskapande, där själva processen ofta framstår som viktigare än själva resultatet, spelar narrativitet en central roll (Frankel & Rinäs, 2013).

Tidigare forskning visar att det verkar saknas begrepp för att kommunicera kring krympande processer. Organisationer kan dock hantera sådana motstridiga krav och

värdekonflikter med hjälp av flera olika strategier. Enligt Brunsson (1998:246) är hyckleri ett vanligt sätt för företag att hantera konflikter. Om de inte lyckas leva upp till kraven på ett visst område är det viktigt att visa att man åtminstone strävar så gott man kan få nå ett mål som har stark förankring i det omgivande samhället. Ett annat sätt är impression management, som handlar om att medvetet kontrollera bilden av organisationen för att skydda organisationen när de står inför motstridiga krav. En sådan effektiv strategi är att helt enkelt skylla ifrån sig, genom att byta perspektiv så att ansvaret för en händelse förklaras av andra externa och okontrollerbara faktorer utanför organisationen (Hooghiemstra, 2000).

3.2 Analysmodell

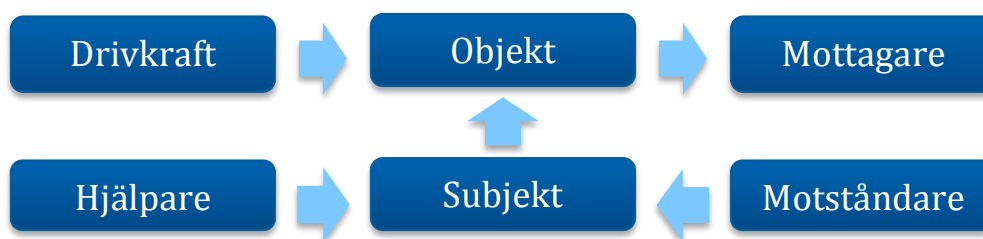
Genom att berätta både skapar och omskapar vi världen. Ett sätt att omskapa världen är vad man väljer för rollinnehavare i berättelsen och hur man framställer dessa. Att analysera dessa roller, eller funktioner, som passar strategiskt berättande är genom att undersöka hur denna rollstruktur byggs upp. Det kan också hjälpa en att ringa in berättelsens hjälte, skurk, offer och poäng och därigenom se vad organisationen värderar positivt (Rehnberg 2014:76)

Undersökningen använder en analysmodell (se tabell 1) som Rehnberg (2014) visat är användbar för att analysera strategiska berättelser och van Leuween (2005) vid diskursorienterade studier. Modellen är en blandning av Algirdas Greimas (1966) aktantroller och några av Vladimir Propps (1968) agentroller och utvecklades på 1920-talet för att hitta mönster i rollstrukturen hos ryska folksagor. Aktantrollerna är *subjekt*, *objekt*, *hjälpare*, *motståndare*, *mottagare*, *givare* och agentrollerna är *hjalte*, *skurk* och *offer*. Aktantroll är en funktion i berättelsens djupstruktur. Det behöver inte vara en person, utan kan lika gärna vara abstrakta objekt, fenomen eller idéer. Subjektet är den enda figur som behöver vara en *besjälad varelse*, det vill säga en eller flera personer. En figur kan besitta flera aktantroller samtidigt, och dessutom kan en aktantroll innehas av flera figurer. Däremot behöver inte alla aktanter förekomma i en berättelse (Rehnberg 2014:78).

För att kunna uttyda rollerna, exempelvis vad som är slutliga objektet och vad som är dess hjälpare, har studien fokuserat på meningsuppbyggnaden på detaljnivå. Det är efter Greimas (1966) metod som reducerar berättelser till syntaktiska meningar, så som subjekt-verb-objekt. Exempelvis kan en berättelse på så sätt reduceras till *Storumans kommun (subjektfras) strävar efter (verbfras) välstånd till medborgarna (objektfras)*.

Roll	Definition
<i>Subjekt</i>	Den som strävar efter att uppnå något, få tag på något eller lösa ett problem
<i>Objekt</i>	Föremålet för subjektets strävan.
<i>Mottagare</i>	Den som tar emot objektet; den som drar nytta av subjektets handlingar; den till vars förmån subjektets handlingar utförs
<i>Motståndare</i>	Den som motarbetar subjektet
<i>Hjälpare</i>	Den som hjälper subjektet
<i>Drivkraft</i>	Den som ger objektet och drivkraften bakom subjektets strävan. I analysen används Boltanski och Thévenots (2006) rationalitetsprinciper för att blottlägga detta. Se mer om teorin i separat avsnitt.
<i>Hjälte</i>	En person i berättelsen som står för en avgörande (positiv) insats; en figur som framstår som berömvärd. Vilka processer som hjälten är deltagare karaktäriserar den.
<i>Skurk</i>	En person i berättelsen som bär sig omoraliskt åt; en figur som framstår som klandervärd
<i>Offer</i>	En person i berättelsen som drabbas av något; en figur som framstår som ömkansvärd

Tabell 1. Aktant- och agentroller.



Figur 1. Ett vanligt sätt att illustrera Greimas aktantroller.



Figur 2. Propps agentroller.

Vem eller vad som tilldelas en roll och hur de karaktäriseras säger någonting om den bild av organisationen som skapas. Rollbesättningen och framställningen handlar på så sätt om vilka värden som förknippas med organisationen (Rehnberg 2014:83). Rehnberg (2014) använder modellen för att undersöka vilka värden organisationen värdesätter, och låter dessa värden även omfatta idéer, omdömen, egenskaper och förhållningssätt. På samma sätt använder Theo van Leeuwen (2005:14) idéer och

attityder, som han menar är element som tillsammans bildar en specifik diskurs. Utgångspunkten för denna undersökning är att värden är *det som värderas positivt*, och det kan vara idéer, fenomen, egenskaper och förhållningssätt.

Värden kan också uttryckas genom de egenskaper som knyts till berättelsens olika figurer. Här blir främst hjälterollen central. Det råder ofta ett så kallat *metonymiskt förhållande*, en nära relation, mellan organisationen och berättelsens hjälte (Maagaard & Norlyk, 2010:44). Det handlar om att organisationen ofta vill förknippa sitt varumärke med hjälten och dess egenskaper, genom att låta hjälten representera organisationen. Skurkens handlingar och egenskaper ger också uttryck för vad som värderas som negativt av organisationen, och utifrån det kan man vanligtvis också se vad som värderas positivt. Motivet bakom hjälten möter skurken är ett vanligt narrativ som följer David och Goliat. Enligt Smedegaard (2011) är det en struktur som en organisation kan använda sig för att besvara fundamentala frågor som "var kommer vi ifrån? Hur ser vår nuvarande situation ut? Vart vill vi? Hur kommer vi dit?". Sammanfattningsvis realiserar berättelsen många olika värden, men denna studie strävar efter att identifiera de värden som är mest framträdande.

3.2.1 Rationalitetsprinciper

Boltanski och Thévenots (2006) rationalitetsprinciper handlar om tankesystem som beskriver vad som är rätt, vad som är fel, vad som är viktigt och vad man ska sträva efter. De är socialt konstruerade och förutsätter många gånger vissa idéer som för givet tagna. Rollerna *givare* och *drivkraft* brukar vara svårhanterliga att i konkreta textanalyser (Rehnberg, 2014:78). Det kan illustreras av forskares många olika benämningar av rollen, exempelvis *orsak*, *källa*, *incitament*, *drivkraft* (Cassirer, 1996), *superhjälpare* (Toolan, 2001), *drivkraft* och *givare* (Kjaerbeck 2004). En gemensam nämnare för dessa är att det handlar om bakomliggande idéer, tankesystem och drivkrafter som legitimerar berättelsens struktur. Av den anledningen analyseras dessa roller utifrån Boltanski och Thévenots (2006) rationalitetsprinciper i denna undersökning, eftersom de har stora likheter med funktionen i berättelsen. Teorin har också visat sig vara fruktsam i undersökningar som vill se hur offentliga organisationer legitimerar sin kommunikation (se Fredriksson & Pallas, 2013).

Boltanski och Thévenot (2006) skiljer ut sex principer; kreativitet, tradition, ryktbarhet, det civila, marknaden och produktionen. Dessa styr organisationer i olika stor utsträckning samt står i konflikt med varandra. Forskning visar att det är väldigt ovanligt att en organisation styrs utifrån en enda princip, istället är det vanligare att en organisation tvingas hantera att olika principer ställs mot varandra (Fredriksson & Pallas, 2013). Undersökningen tar alltså utgångspunkt i dessa sex rationalitetsprinciper:

<i>Kreativitetens principer</i>	Tar utgångspunkt i visioner, idéer, känslomässigt engagemang, passioner och eskapism, det vill säga verklighetsflykt. Artister och kreatörer anses vara legitima aktörer.
<i>Traditionens principer</i>	Utgår från hierarkiska positioner, ceremonier, plikt, traditioner och titlar. Här får auktoriteter en central roll.
<i>Ryktbarhetens principer</i>	Handlar om en önskan om att bli sedd, eftertraktad och uppmärksammas genom image, anseende och varumärke. Celebriteter och kändisar lyfts fram.
<i>Det civilas principer</i>	Vilar på lagstiftning, den allmänna viljan, delaktighet, demokrati och att underordna olika särintressen. Medborgaren och kollektiva intressen betraktas som legitima aktörer.
<i>Marknadens principer</i>	Utgår från konkurrens, opportunist, pengar, kostnader, kalkyler och framgång. Kunder och säljare är viktiga.
<i>Produktionens principer</i>	Handlar om kontroll, planering, effektivitet, prestation, förutsägbarhet, koordinering och mål. Professionella och experter är sådana som blir centrala aktörer.

Det finns en inneboende djup konflikt mellan å ena sidan kreativitet och konstnärlighet och å andra sidan effektivitet och struktur, enligt Lars Strannegård och Emma Stenström (2013). Kreativitet ses som en ekonomisk grundbult och något som är helt nödvändigt för att skapa tillväxt. Det är genom att tänka nytt som ett nytt värde kan skapas. Kreativitetens värden och principer betonar sådant som idé, skapande, stil, konst, kvalité, konstnärlig och tonalitet. Strukturen och effektiviteten betonar istället produktion, strategi, struktur, sälja, modell, affärsnytta, statistik, affärsdrivande, mervärde och ekonomi. Men hur förenas kreativitet och effektivitet? När de ställs mot varandra blir konfliktlinjerna tydliga. Frågan är om det går det att vara effektiv och kreativ samtidigt?

4 Metod

Innan materialet kan analyseras behöver det omvandlas till en hanterbar form. Aktant- och agentrollerna har visat sig vara bra för studier som syftar till att se vilken bild av organisationer som kommunikationen konstruerar samt för diskursorienterade approacher (se exempelvis Rehnberg 2014; Leeuwen, 2005). Den presenteras utförligt i teorikapitlet. Rollerna *givare* och *drivkraft* brukar dock vara svårhanterliga att i konkreta textanalyser (Rehnberg, 2014:78) men har stora likheter med Boltanski och Thévenots (2006) rationalitetsprinciper, varför deras teori används för att studera denna roll.

4.1 Urvalsmetod

Ett första urval baserades på de 23 landsbygdskommuner som nyligen pekades ut ha extra stora utmaningar av en statlig utredning om Sveriges landsbygd (SOU 2017:01). Det är kommuner som har drabbats av samhällsutvecklingen genom att bland annat en negativ befolkningsutveckling där unga flyttar och en högre andel äldre blir kvar, vilket bidrar till att den kommunala ekonomin blir svår att få att gå ihop. Framtidsprognoser visar att befolkningsminskningen kommer fortsätta för landsbygdskommuner (SCB, 2015).

Undersökningens material består av ett stort antal styrdokument (mer än 1600 stycken) från Sveriges samtliga 290 kommuner, som JMG-institutionen på Göteborgs universitet har samlat in för att undersöka deras användning av strategisk kommunikation. Kommunen har blivit tillfrågad att skicka de styrdokument som styr deras kommunikationsarbete. Det finns en stor variation i materialet eftersom kommunerna sannolikt tolkat frågan olika samt styr kommunikationsarbetet på olika sätt. Materialet består i huvudsak styrdokument för kommunens centrala förvaltnings kommunikationsarbete så som kommunikationspolicys, visioner, värdegrunder och översiktsplaner.

Ett strategiskt urval har sedan gjorts för att avgränsa undersökningen till en hanterbar mängd. En utgångspunkt för att klassificeras som strategiskt berättande var att styrdokumentet behövde innehålla en vision i form av en formulerad framtidsbild. Det var också nödvändigt att det fanns en problembeskrivning, exempelvis en bakgrund eller omvärldsanalys, samt en presentation av strategier för att uppnå visionen. Dokumenten skulle också vara aktuella och året för visionen kunde alltså inte ha passerat. Kriterierna gjorde att flera kommuner kunde sorterades bort:

- Pajala, Härjedalen, Malung-Sälen, Vansbro och Övertorneås vision var endast en liten del av ett marknadsföringsdokument, som gjorde att det saknades problemperspektiv och berättelsestrukturen skulle sakna flera viktiga roller.
- Överkalix, Sorsele, Malå, Vilhelmina, Strömsund, Dorotea, Norsjö och Torsby saknade vision.
- Lycksele och Jokkmokk hade endast gamla vision för 2010 respektive 2015.
- Bräcke, Arvidsjaur och Älvdalens vision var en del av översiktsplan med strategier, men bakgrundsbeskrivning eller liknande saknades.

Vid en senare kontroll upptäcktes dock att fler kommuner borde ha inkluderats i studien givet kriterierna. De kommuner som i JMGs material endast hade en vision i ett marknadsföringsdokument hade den också centralt i sin översiktsplan, när den letades upp separat på kommunens egen hemsida. Men eftersom dessa kommuner ursprungligen inte hade skickat översiktsplanen till JMG upptäcktes detta för sent för att kunna rättas till i denna undersökning. Det innebär att andra urvalskriterier hade förbättrat undersökningens reliabilitet, alternativt hade dessa kommuner behövts inkluderas i materialet.

Det återstod fem landsbygdskommuner (tabell 2) och en sammanlagd textmängd på 114 sidor. Visionerna var skrivna 2014 eller 2015 och strävade mot 2020, 2030 eller saknade årtal.

Kommun	Namn på visionsdokument	Antal sidor	Antagen/skriven	Vision årtal
Arjeplog	Verksamhetsplan och budget 2016-2018	13	2015	-
Storuman	Strategisk plan 2016-2019	10	2015	2020
Åsele	Åsele på väg mot 2030. Översiktsplan med visioner och mål	42	2014	2030
Ragunda	Strategi & effektiviseringsplan för Ragunda kommun 2015-2020	21	2015	-
Berg	Bo och Leva i Bergs kommun. Strategi för ökad attraktivitet bland invånare och för potentiella målgrupper av inflyttare 2015-2020	28	2014	2020
		114		

Tabell 2

Samtliga kommuner ligger i Norrlands inland och hade 2015 en sammanlagd befolkningsmängd på 26 597 personer (se tabell 3). Under tioårsperioden 2005-2015 har befolkningen minskat med mellan 7 och 15 procent. De betecknas som glesa eller mycket glesa och är en egen region, alternativt en del av Östersund. Branschbredden, som är en indikator på näringslivets bredd, är mellan 10 och 16 procent, vilket kan jämföras med rikets medeltal på 28,6 procent. För karta se bilaga 1.

Kommun	Kommungrupp *1	Inv. 2015 *2	% *3	Kategori *4	Region *5	Branschbredd % *6	Arbetsställen privat *7
Arjeplog	Landsbygdskommun med besöksnäring	5403	-11	Mycket gles	Egen	10	1356
Storuman	Landsbygdskommun med besöksnäring	5943	-9	Mycket gles	Egen	16	1377
Åsele	Landsbygdskommun	2832	-15	Mycket gles	Egen	10	627
Ragunda	Landsbygdskommun	5387	-7	Gles	Del av Östersund	14	1112
Berg	Lågpendlingskommun nära större stad	7032	-10	Gles	Del av Östersund	15	1853
		26597					

Tabell 3

1. Kommungruppsindelning 2017. Omarbetning av Sveriges Kommuner och Landstings kommungruppsindelning
2. Statistikunderlag från Arena för tillväxt och Swecos rapport Sveriges nya geografi 2016.
3. Förändring invånare 2005-2015 Statistikunderlag från Arena för tillväxt och Swecos rapport Sveriges nya geografi 2016.
4. Enligt Tillväxtanalys kommunkategorier
5. Enligt Tillväxtanalys definition av funktionella analysregioner
6. Indikator på näringslivets diversifiering. Den mäts genom att ställa antalet befintliga branscher i relation till antalet möjliga branscher. Övägt medeltal för riket är 28,6 % och medianvärde är 25,2 %. Statistikunderlag från Arena för tillväxt och Swecos rapport Sveriges nya geografi 2016.

4.2 Analysmetod

Analysen har en textnära utgångspunkt, genom att fokus har varit på vad som uttrycks explicit i styrdokumentet. Men åtskillnaden mellan manifesta och latent budskap är sällan knivskarp (Esaïasson, 2012:221). Det har gjort det nödvändigt att återkommande gå tillbaka till texterna gång på gång för att säkerställa att roller och funktioner verkligen finns uttryckligen i texten. Exempelvis beskriver Åsele kommun att samhällsutvecklingen gjort att den lokala handeln har konkurrerats ut vilket minskat möjligheter till sysselsättning i kommunen. Vid en första anblick kan detta tolkas som att de ser en motståndare i globaliseringen, men vid en närmare läsning uttrycker de internets utveckling som orsaken till utvecklingen och i samma stycke beskriver de hur teknikutvecklingen kan leda till fler möjligheter för arbete och utbildning i kommunen. De nämner ingenting om globaliseringen och teknikutvecklingen kan knappast ses som en central motståndare, eftersom den också bär med sig positiva egenskaper och inte framställs i särskilt klandervärd dager.

Hela dokumentet lästes igenom flera varv, men analysens fokus riktas främst på den övergripande visionen som finns hos alla kommuner, eftersom den utgör det slutgiltiga målet för strävan och innehåller sådant som kommunen värderar mycket positivt. Den består av en eller ett fåtal meningar och är den överordnade riktningen.

Visionen brukar förtydligas med fler visionsformuleringar, antingen på en övergripande nivå (som i Storuman) alternativt på varje ansvarsområde (som i Berg, Åsele och Arjeplog). Ragunda kommun (2015) är den enda kommun vars "Strategi och effektiviseringsplan" inte delas upp för varje verksamhetsområde. Hos dem nämns istället den övergripande visionen (100% Ragunda) åter och åter igen i dokumentet.

En nackdel med den textnära approachen är att den verkliga motståndare som Åseles organisationsledning och invånare faktiskt ser kan förbises på grund av specifika formuleringar. Å andra sidan är studiens syfte att undersöka den bild som framställs i och genom styrdokumentet för att dra slutsatser om hur kommunikationen påverkas av deras faktiska situation. Det gör att Åselebornas syn på teknikutvecklingen, globaliseringen och den ökade konkurrensen blir ointressant för undersökningen. Men genom analysen synliggörs ändå de värden som de värderar högt i sina styrdokument vilket därmed sannolikt är i samklang med deras faktiska åsikter och attityder.

En annan nackdel med angreppssättet är att textproducenten kanske inte ens reflekterat över denna forskarfråga (Esaiasson & Oscarsson, 2012). Betydelsen av specifika menings-uppbyggnader och satslära kanske inte är Ragunda kommunpolitikens främsta prioritering. Å andra sidan har just dessa visionsformuleringar ägnats stor möda och energi för att ta fram, vilket gör att det går att argumentera för att formuleringen i sig har stor betydelse.

För att uttyda specifika roller, så som *objektet*, har Greimas (1966) metod att reducera berättelser till syntaktiska meningar använts. Det *objekt* som finns i styrdokumentet är kommunens vision och består av en eller ett fåtal meningar. Dessa formuleringar och dess uppbyggnad har fått väldigt central betydelse för resultatet och analysen. Exempelvis är Bergs kommuns (2014:4) övergripande vision "Genom delaktighet och trygghet skapar vi en framåt kommun som rekommenderas av alla". Meningsuppbyggnadens objektsfras är "en framåt kommun som rekommenderas av alla" medan "delaktighet" och "trygghet" endast blir hjälpare på vägen. Men om man frågade en representant på kommunen skulle de säkert svara att även "delaktighet" och "trygghet" är mål i sig som de ser lika stort värde i som att de rekommenderas av alla.

En annan konsekvens av den kvalitativa analysmetoden är dess tolkande natur. Var går exempelvis gränsen mellan *hjälp* och *hjalte*? *Hjälparen* är den som hjälper *subjektet* i sin strävan, medan *hjalten* står för en avgörande positiv insats. Exempelvis spelar närheten till naturen, besöksnäring och naturturismen en central hjälparroll hos alla kommuner, men som ändå inte når upp till hjältestatus. För att kunna skilja rollerna åt har analysen utgått från att hitta ett så kallat *metonymiskt förhållande*, en nära relation, mellan organisationen och berättelsens hjälte på så sätt att

organisationen ofta vill representeras av och förknippas med hjältens egenskaper (Maagaard & Norlyk, 2010:44). Därför har analysen fokuserat på att hitta hjältar i visionsformuleringarna, då det särskilt är där som de uttrycker vad som de vill ska känneteckna kommunen framöver. Fenomen i visionen förstärks antingen av att de förklaras av ytterligare texter, att de gång på gång återkommer eller att deras egenskaper framställs som väldigt positiva. Exempelvis har "mötesplatser" tilldelats en hjälteroll hos Bergs kommun, trots att den inte förekommer i deras vision däremot nämns den återkommande bland deras strategier. Men det gör att den tolkande karaktären av analysarbetet inte går att komma ifrån. Det som dock talar för arbetets reliabilitet är analysens manifesta karaktär.

5 Resultat & analys

Resultat och analyskapitlet ämnar svara på syftet hur kommunerna konstruerar berättelser för att framställa en positiv bild av kommunen, när dess faktiska verklighet framstår som negativ. Dispositionen följer frågeställningarna där den övergripande strukturen svarar på vilka kommunikativa medel som används för att konstruera berättelsen. Kommunerna hanterar de motstridiga krav och värden som de står inför med hjälp av olika kommunikativa strategier. Första avsnittet handlar om hur hyckleri realiseras i och med kommunernas tillväxtmål, samt vidare att strävan mot att återskapa storstädernas kreativa kluster på glesbygden kan ses som en form av hyckleri. I Storuman aktualiseras dels hyckleri men även impression managementstrategin att skylla ifrån sig på externa faktorer. Åsele sticker ut genom att en deltagarorienterad kommunikation har bidragit till att berättelsen om kommunen framstår som betydligt mer positiv jämfört med de andra.

Den andra frågeställningen, om vilka värden som blir viktiga för kommunikationen och hur dessa legitimeras, involveras löpande i avsnittet. En rad värdekonflikter uppstår mellan Boltanski och Thévenots (2006) rationalitetsprinciper, men också mellan Strannegård och Stenströms (2013) kreativitet och effektivitet, vilka hanteras på olika sätt, men där det genomgående är att kreativitetens principer kontinuerligt underordnas andra värden.

Åseles styrdokument sticker ut jämfört med de andra kommunerna, eftersom deras framtidsvision är framtagen genom en omfattande medborgardialog. De har ett upplägg där kommunmedborgarna har samlats i studiecirkel och workshops för att diskutera idéer och förslag för kommunens 14 olika planeringsområden. Arbetet har sedan mynnat ut i konkreta visioner och mål övergripande för kommunen och för varje område. Det är en form av deltagarorienterad kommunikation där medborgarna har fått vara med och samskapa de värden som ska genomsyra kommunen i framtiden (Falkheimer & Heide: 2011). Eftersom visionen därmed är ett koncentrat av medborgarnas egen vilja, blir det också medborgarna själva som blir berättelsens subjekt i detta fall. Åseles kommunledning är berättelsens hjälpare, till skillnad från de andra kommunerna.

Alla andra kommuner har kommunledningen, ibland tillsammans med näringslivet, tagit fram visionen själva, utan inspel från medborgare (baserat på det som nämns i dokumenten). I dessa fall blir visionen ett uttryck för kommunledningens vilja och därför är kommunledningen berättelsens subjekt.

5.1 Tillväxthyckleriet

Kommunerna hanterar de motstridiga kraven främst med hjälp av hyckleri, det vill säga att de åtminstone strävar mot det som anses önskvärt i samhället (Brunsson

1998:246). Hyckleri handlar om att säga en sak, men utan att själv följa eller tro på det som man själv förespråkar. Undersökningen visar att kommunerna använder hyckleri för att hantera de motstridiga krav som å ena sidan en krympande framtid, å andra sidan krav på att strategier för att skapa tillväxt. Alla kommuner i materialet, förutom Åsele, strävar uttryckligen mot tillväxt och ökad befolkning, samtidigt belyser de hur människor flyttar från landsbygden med texter, diagram och kartor över befolkningsströmmningar.

Det tycks nästan vara omöjligt att beskriv tillväxt på ett trovärdigt sätt utan att i samma andetag säga hur stor utmaning det är. Exempelvis skriver Ragunda på ena sidan att de måste bli fler, men redan på nästa sida beskrivs utförligt med texter, bilder och diagram hur befolkningsutvecklingen varit negativ i årtionden, hur människor flyttar till regioncentra på kusten, att utvecklingen är likadan för hela inlandet och att inget tyder på att utvecklingen kommer förändras.

Det framstår som att kommunerna strävar mot tillväxt eftersom det är önskvärt i samhället, snarare än att de faktiskt tror att det är möjligt. Ett exempel från Bergs kommun (2014:6) visar hur svårt det är att nämna tillväxt utan att i samma mening lägga till vilken stor utmaning det är, eller åtminstone poängtera att man i alla fall inte vill minska.

”Vi ska bryta den neråtgående trenden när det gäller befolkningsantalet och år 2020 har Bergs kommun behållit nuvarande befolkningsantal eller ökat vilket är en stor utmaning” (Bergs kommun, 2014:6)

Att klart och tydligt, utan brasklappar, uttrycka tillväxt verkar vara så svårt att det går att ifrågasätta om de själva verkligen tror att det är möjligt att vända på den negativa befolkningsutvecklingen, efter decennier av utflyttning och en tilltagande urbanisering. Att istället prata om krympningen i positiva ordalag eller som en del av dess vision tycks nästan inte gå, eftersom det inte förkommer någonstans i materialet. Detta trots att den faktiska utvecklingen har och kommer fortsätta handla om hur landsbygdskommuner krymper befolkningsmässigt.

Analysen visar att tillväxt ses som en *hjärte* som kommunerna vill ska representera dem i framtiden, så att tillväxtens alla goda egenskaper också ska tillskrivas kommunen. Det blir särskilt tydligt hos Arjeplog och Storuman som explicit har tillväxt som den övergripande och överordnade visionen för kommunen. Berg och Ragunda beskriver tillväxt som en målsättning, som är nödvändig för att de ska lyckas nå visionen. Ragundas vision har ett internt fokus mot medarbetarna, men den är samtidigt kopplad till fyra övergripande mål som handlar om att växa. Deras vision är:

”100% Ragunda
– Vi ger alltid 100% för Ragunda
– Vi kan inte göra allt – men det vi gör ska vi göra till 100%” (Ragunda kommun, 2015:3)

Visionen handlar om att ”vi vill ha en organisation som strävar efter att vara 100%-ig samt att alla [ska kunna] säga att ”idag har jag gjort mitt bästa – jag har gett 100% för Ragunda”. Men kommunorganisationens överlevnad är beroende av att invånarantalet ökar. Därför skriver de:

”För att uppfylla visionen och skapa förutsättningar för kommunen att fortleva finns fyra övergripande 100% mål:

- 100 nya personer (från 2010-2020) – fler människor skapar utveckling och ekonomi
- 100 nya jobb – företagande och arbetsmarknad
- 100 000 besökare (2020) utveckling av besöksnäringen
- 100% service till medborgarna – rätt service till rätt personer i rätt tid.” (Ragunda, 2015:4).

Ragunda skriver vidare hur ”det enda sättet att skapa mer resurser är att få fler att bo kvar och fler att flytta hit. För att nå visionen måste vi öka intäktssidan”. Men redan på nästa sida beskriver utförligt hur de har en ”befolkningsutveckling som varit ständigt nedåtgående” och att ”trenden är utflyttning och befolkningsminskning i inlandet är stark i hela landet” (Ragunda 2015:4ff). Tillväxt är viktigt som mål och räddare i nöden, däremot är undertonen tydlig hur de själva har svårt att tro på att utvecklingen verkligen går att vända. Det exemplifieras tydligt senare under Resultat och analysens sista avsnitt *urbaniseringens offer berättar*. Det tyder dock på att tillväxtmålet är en form av hyckleri som de själva får kämpa för att tro på.

5.1.1 Kommunledningen som subjekt dominerar

Vem är det som realisera hyckleriet? Det går att se genom vad som är berättelsens *subjekt*, eftersom det är de som formulerat visionen och strävar efter att uppnå den. Om visionen är ett uttryck för en strävan som de tänker att det omgivande samhället vill höra, men utan att de själva tror att det är genomförbart, blir det en fråga om hyckleri.

Det är främst kommunledningen, förutom i Åsele, som uttrycker sin strävan i styrdokumentet och alltså är berättelsens *subjekt*. Detta förtydligas av att den politiska ledningen framställs som ledaren med makten att berätta vilken strävan som ska prioriteras. Exempelvis skriver Arjeplogs kommun (2015:1) att ”vår vision som beslutats av Kommunfullmäktige visar riktningen för kommunens utveckling framåt” vilket visar att det är ledningen som driver frågan. Liknande tendenser finns Storuman där den politiska ledningen beskrivs som det centrala subjektet

”Storumans kommuns viktigaste uppgift, oavsett politisk ledning eller tidpunkt, är att skapa sådana förutsättningar att människor vill bo kvar, flytta hit eller besökas oss” (Storumans kommun 2015:3). Här visas att det är den politiska ledningen som visar riktningen för strävan, och medborgarna blir istället berättelsens *mottagare*.

Ibland finns dock begreppet ”kommun” som *subjekt* i materialet. Men eftersom begreppet ”kommun” är brett och kan ha olika innebörd har fokus riktats mot hur kommunen specificeras. Vilka inkluderas i kommunens ”vi”? Är det kommunen som plats där medborgare inkluderas, kommunen som organisation där medarbetare åsyftas alternativt att det är kommunledningen egen strävan som uttrycks. Svaret är att de ofta blandas, i vissa delar är det den interna organisationen som är fokus, medan i andra är det platsen och på vissa ställen räknas medborgarna in.

I Ragunda kommun (2015:2) är subjektet kommunledningen, vilket bland annat beskrivs tydligt i hur de beskriver sitt syfte ”att kommunledningen både den politiska och tjänstemannamässiga tillsamman ska driva kommunen framåt”. Det synliggörs många gånger om senare i dokumentet, men i följande citat blir kommunledningens syn på att medborgarna i byarna är externa intressenter och snarare än dem som driver berättelsens handling framåt:

”Det är viktigt att vi tillsammans hittar något som drar igång energin i ”byarna”.” (citationstecken ej tillagt) (Ragunda kommun, 2015:16)

I Bergs kommun (u.å) är näringslivet, tillsammans med kommunledningen, subjekt. De arbetade år 2012 fram en gemensam vision, vilket ”innebär att näringslivet har tagit fram en vision som nu kommunen ska jobba efter och inte tvärtom som det ofta är”. Detta visar att näringslivet ensamt torde vara subjekt, men den korta visionen kompletterades dock av kommunledningen år 2014 med fler formuleringar. Detta gör att kommunledningen blir ett tydligare subjekt i sammanhanget, särskilt eftersom det också är de som driver arbetet för att uppnå visionen.

5.1.2 Objekt med ekonomisk koppling

Trots att tillväxt är svårt att uppnå för kommunerna så förekommer den ofta centralt i berättelserna, antingen som *objekt* i visionen, alternativt som en viktig *hjälp*. I båda fallen blir tillväxt en *hjalte*. När det uppenbarar sig som *objekt* i visionen visar det tydligt hur organisationen vill att de ska kännetecknas av tillväxt i framtiden. Om den däremot är *hjälp*, brukar den spela en sådan avgörande positiv insats att det också klassas som *hjalte*. Framställningen av tillväxt som en *hjalte*, gör det går att hävda att hyckleriet blir större än om den hade spelat en mindre avgörande roll.

Överlag genomsyras berättelsernas *objekt* och de centrala *hjälp* av ekonomiska faktorer. Däremot har Åseles (2014) vision i större utsträckning medborgarnas välbefinnande i centrum för strävan och handlar om att ”vi” ska vara stolta, samarbeta och

ha möjligheter. Tillväxt och förbättrad ekonomi blir i deras fall ett medel för att bli mer stolta och få fler möjligheter, och därför deras *hjälpare*.

5.1.2.1 Tillväxt som objekt eller hjälpare

Vad är det kommunerna egentligen vill uppnå? Och vad blir bara ett medel på vägen att nå dit? I Storumans (2015) vision är till exempel tillväxt en *hjälpare* för att nå objektet "medborgarnas välbefinnande":

"Storumans kommun ska genom samsyn utveckla hållbar tillväxt som genererar välbefinnande till medborgarna" (Storumans kommun, 2015:4)

I Arjeplog beskrivs däremot "tillväxt" som ett *objekt* tillsammans med "attraktiv livsmiljö" samt även i någon mån att de är "världskända":

"Världskänd för attraktiv livsmiljö och kreativ tillväxt" (Arjeplog kommun, 2015:1)

I denna text förtydligar Arjeplog att tillväxt är deras främsta objekt, eftersom alla framgångsfaktorer ska leda dit.

"Arjeplogs kommun ska bli känd för att framtidstro, öppenhet, tillåtande kreativt klimat och mångfald, *vilket leder till* ständig tillväxt och utveckling" (kursiverat tillagt) (Arjeplog kommun, 2015:1)

En anmärkningsvärd detalj som också är återkommande hos alla kommuner är att *tillväxt* och *utveckling* förknippas med varandra. Orden anses närbesläktade vilket kan implicera att ingen utveckling sker om inte de inte skapar tillväxt. Om det nu är så att kommunledningen inte tror att det är möjligt att uppnå tillväxt, tänker de då också att utveckling över huvud taget är lika omöjligt?

För vems skull eftersträvas då tillväxt? Berättelsestrukturens mottagare synliggör detta. Arjeplogs "attraktiva livsmiljö" har visserligen medborgarnas livsmiljö i centrum. Men attraktiv betyder enligt SAOL (utgåva 6) dragningskraft och lockelseförmåga, vilket gör att det handlar om att locka till sig andra till livsmiljön och inte förbättra för de som redan bor där. Målet är att bli fler, för att växa och för att skapa tillväxt. Livsmiljön i Arjeplog ska upplevas som attraktiv med potentiella inflyttare i åtanke, och inte faktiskt vara god för de som bor där. Detta blir tydligt när de förklarar sin vision, där medborgarnas intressen hamnar som bisats:

"Arjeplogs kommun ska upplevas som en attraktiv bostadsort där medborgare har tillgång till trygg och god livsmiljö, bra arbetsklimat, god omsorg samt bra boende" (Arjeplog kommun, 2015:1)

Liknande mönster fokus på människor utanför kommunen, snarare än de som redan bor där, återfinns hos Bergs kommun (2014). Målet är underförstått riktat att locka

potentiella inflyttare, eftersom man sällan rekommenderar sin egen kommun till sin granne, och medlet är människors "delaktighet" och "trygghet".

"Genom delaktighet och trygghet skapar vi en framåt kommun som rekommenderas av alla" (Bergs kommun, 2014:4)

De broderar ut sin vision till att omfamna människors intressen i större utsträckning, men även det tycks handla om att de ska "bli fler", samt att det ska vara "intressant att investera och bosätta sig", vilket säkerligen de som bor där redan finner intressant.

"I Bergs kommun ser alla människor oavsett härkomst och bakgrund möjligheter att förverkliga sina drömmar på lika villkor genom hela livet, invånarna känner sig trygga, trivs och blir fler. Bergs kommun är en plats där det finns framtidstro och där det är intressant att investera och bosätta sig." (Bergs kommun, 2014:4)

5.1.3 Tillväxt är poängen

Kommunerna hanterar kravet på tillväxt och de krympande prognoserna genom hyckleri. Tillväxten tilldelas en viktig roll i berättelsen, antingen som *objektet* för strävan eller en *hjälte* som står för en avgörande positiv insats. Exempelvis handlar berättelserna hos Arjeplog, Berg och Storuman främst om att attrahera nya invånare, företagsetableringar och besökare för att vända den nedåtgående befolkningsutvecklingen. Det är problematiskt främst för medborgarna som får svårt att ta ställning till hur kommunpolitikerna egentligen vill utveckla kommunen, eftersom det då som Erlingsson et. al. (2015) saknas program för att hantera krympningsprocessen. När dessutom medborgarnas eget välbefinnande "glöms bort" i strävan efter att attrahera utomstående och nya invånare, blir konsekvenserna än värre för kommunens invånare.

Medan andra hjältars roll i berättelserna motiveras och underbyggs, exempelvis kreativitet och framgångsrika företag och idrottsstjärnor (se kommande avsnitt), behöver tillväxten sällan underbyggas annat än att den förknippas med utveckling. I Arjeplog förklaras kreativitets roll noggrant genom att sammankopplas med tillväxt, medan tillväxten associeras naturligt med utvecklingen framåt. På samma sätt förknippas tillväxt och utveckling i Ragundas strategi; "fler människor skapar utveckling och ekonomi" (Ragunda kommun, 2015:4). I Storuman genererar tillväxten välstånd till medborgarna. Storumans möjligheter handlar uteslutande om tillväxtfrämjande åtgärder, vilket motiveras med att de vill skapa "bästa möjliga förutsättningar för framtida utveckling inom alla samhällssektorer" (Storumans kommun, 2015:4).

5.1.4 Svårt att kommunicera positivt om krympande processer

Trots att samtliga kommuner krymper, så handlar deras kommunikation i stor utsträckning om behovet och strävan mot att växa. Det kan alltså ses som ett uttryck för hyckleri, eftersom det viktiga för kommunerna blir att åtminstone visa att de strävar mot tillväxt så gott de kan även om de vet att de kommer krympa. En tolkning är att det ses som en form av misslyckande, för politiken och samhället, om de inte har en strategi för tillväxt.

Tillväxten är hjälten som genomsyrar materialet och som genom ökad befolkning och fler företagsetableringar räddar kommunen. Hur de ska hantera en krympande framtid framstår som betydligt svårare att kommunicera om än tillväxt. Befolkningsminskningen framställs som "nedåtgående" och en utveckling som de måste vända för att kunna överleva. När de däremot kommunicerar om tillväxtens konsekvenser och strategier är framställningen positiv och önskvärd, trots att det är just tillväxt de inte har och inte kommer att ha, åtminstone om man ser till befolkningsantal. Men det är möjligt att tänka sig att de med hjälp av andra hjältar får en bättre framtid. Istället för att bli sämst på tillväxt skulle de kunna bli bäst på att anpassa sig till en minskad befolkning.

En idé som slagit mig under arbetets gång är vad som hade hänt om anpassningen efter nya förutsättningar kommuniceras som något önskvärt och positivt. Behöver anpassning till att krympa nödvändigtvis kommuniceras som något negativt? För att det ska vara möjligt behövs ny kunskap om hur man kommunicerar positivt om anpassning till att krympa. Ingen av de krympande kommunerna i undersökningen kommunicerar positivt om behovet av anpassning, vilket tyder på att det saknas begrepp för att kommunicera kring dessa fenomen. Detta trots att ungefär hälften av de svenska kommunerna krymper. Resultatet bekräftar att det saknas för att kommunicera om krympande processer med positiv ton.

5.2 Kreativitet

Tilltron till kraften hos kreativitetens idéer och kulturens resurser är stor. I en av styrdokumentens berättelse framträder kreativiteten till och med som motkraft i kampen mot urbaniseringen, ett narrativ som känns igen från David och Goliat. Kreativitet, "tankar och tänkande" och mjuka framgångsfaktorer tonar upp som ett av de mest slående karaktärsdragen i materialet. De nämns igen och igen i många olika sammanhang och tilldelas en rad positiva egenskaper. I berättelsestrukturen är de hjälpare och hjälte, vilket bygger på ett resonemang som handlar om att kreativa idéer ger entreprenörskap som genererar tillväxt, i enlighet med Richard Floridas (2006) idéer. Exempelvis beskriver Bergs kommun det:

” ... ”tankar och tänkande” är den nya produktionsfaktorn. Att attrahera talang och kapital är ett måste för kommuners tillväxt [...]. För att lyckas handlar det om att skapa så mycket T-kraft som möjligt...” (Bergs kommun, 2014:5)

5.2.1 Kreativitetshjälten

Kreativiteten är en väldigt viktigt hjälte hos Arjeplog, Berg och Ragunda. Fenomenet beskrivs ofta som strategi och lösning på svåra problem och förknippas med ”viktiga framgångsfaktorer” som entreprenörskap och initiativkraft. Kreativiteten är kanske mest framträdande hos Arjeplog (2015:1) där den intar en hjälteroll, bland annat genom att vara en viktig del av visionen:

”Arjeplogs kommun – världskänd för attraktiv livsmiljö och kreativ tillväxt” (Arjeplogs kommun, 2015:1)

Det är tydligt hur Arjeplog vill utveckla en nära relation till kreativitetshjälten för att förknippa dess egenskaper med kommunen. Kreativitet beskrivs ”förmåga att se ovanliga samband, lämna gamla hjulspår och hitta nya genomförbara lösningar” och de framhåller att ett tillåtande kreativa klimat ”leder till ständig tillväxt och utveckling”. Deras vision handlar om att skapa ”kreativ tillväxt” samt att de ska bli världskända för den, så att de lyckas attrahera investerare och inflyttare.

Berg (2014) beskriver kreativitet som den nya produktionsfaktorn ”T-kraft”, vilket handlar om ”tankar och tänkande”. Det är nödvändigt att attrahera talang och kapital, med denna T-kraft, för att inte hamna vid sidan av framtidens utveckling. Och att medborgarna är kreativa tycks vara lika viktigt som att de är välmående, engagerade och optimistiska.

”Att attrahera talang och kapital är ett måste för kommuners tillväxt i det allt mer specialiserade samhälle vi går till mötes. Det gäller att inte hamna vid sidan av utvecklingen, vid sidan av de gravitationsfält där morgondagen skapas. För att lyckas handlar det om att skapa så mycket T-kraft som möjligt” (Bergs kommun, 2014:5)

Materialets kanske mest tongivande berättelse är det David och Goliat-narrativ som målas upp i Ragunda kommuns styrdokument. David och Goliat-narrativet är särskilt bra för att belysa en organisations motiv (Smedegaard, 2011). Berättelsen som skildras handlar om kampen mellan deras satsning på kultur som, om den lyckas, kan bli en motkraft mot urbaniseringen. Därför är en av deras vision ”att vi ska bli den bästa landsbygdskommunen på kultur”. Skurken är urbaniseringen och dess effekter hotar kommunen till livet ekonomiskt, befolkningsmässigt och organisatoriskt. Människor flyttar från kommunen, och utan invånare kan inte organisationen fortsätta existera. De skriver till och med att ”utan medborgare finns ingen kommunal verksamhet”. Ljusningen är kulturen och kreativiteten som kan göra att deras

attraktionskraft ökar så att nya inflyttare lockas. Urbaniseringen som skurk blir på så sätt ett sätt att karaktärisera hjälten och visa på dess stora kraft (Ragunda kommun, 2015:16). Ragunda kommun skriver:

”lyckas vi kan [kulturen] bli motkraft gentemot urbaniseringen” (Ragunda kommun, 2015:16)

Ragundas framtidsstrategi är därför kultur och deras främsta satsning kommande tioårsperioden är ”100% kultur”. Kulturen beskrivs en ”motor” som är en viktig del i ett samhälles utveckling. Kulturen har också många positiva egenskaper som genom satsningen ska färga av sig på kommunen, till exempel förbättrad arbetsglädje, demokrati och hälsa.

”Kultur och kulturella uttryck kan stärka en organisation, bidra till ökad arbetsglädje eller som en del i det som ger det lilla extra till kommunmedborgarna. Det kan bidra till ökad demokrati, förbättrad hälsa osv och är därför ett viktigt strategiskt utvecklingsområde i den kommunala organisationen” (Ragunda kommun, 2015:5)

Kommunens egna kulturarbetare och kulturskola beskrivs som Sveriges bästa vilket är ett exempel på hur Ragunda vill låta hjälten ”kultur” representeras av kommunen, för att människor ska associera dess egenskaper men kommunen i sig. Berättelsen erbjuder också flera aktörer som personifierar begreppet. Exempelvis personifieras hjälten med externa exempel som att ”de allra framgångsrikaste organisationerna hela tiden har en öppenhet till nya idéer som gör att de kan utvecklas och förändras”. De lyfter också fram att det finns flera framgångsrika exempel på städer, så som Umeå, där kultur stärkt staden och genererat en mycket positiv utveckling:

”Det finns många exempel på framgångsrika städer som jobbat med kultur för att stärka staden. Det närmaste och senaste exemplet är Umeå” (Ragunda Kommun, 2015:16)

Även Arjeplog (2015:1) framhåller att de genom historien fostrat kreativa människor vars idéer bidragit till tillväxt och betonar hur de är i behov av ”pionjärer och entreprenörer med kreativa egenskaper”.

Berg (2014) personifierar istället kreativitet i form av *mötesplatser* där människor kan träffas och utbyta tankar och idéer. Det hänger samman med deras strävan att skapa täta kluster av små företag och samarbeten. Mötesplatserna kan leda kommunen till framgång genom att ”byarna har idéer och driver på och kommunen hjälper till att skapa förutsättningar för tillväxt”. Därför framhålls de som ”viktiga”, ”kreativa” och att de ”ska finnas runt om kommunen för att olika generationer ska träffas och utbyta tankar och idéer”. Mötesplatsernas har också mångsidiga egenskaper. De har bland annat förmågan att få ungdomar att vilja stanna genom att

deras självförtroende växer när de får vara delaktiga och har chans att påverka. Men även integrationen, föreningslivet, näringslivet, utvecklingen av byarna, kulturområdet och en höjd utbildningsnivå ska lösas med hjälp av mötesplatsernas egenskaper. En av Bergs störst motståndare är avstånden, vilket också ställer till det för kreativitetshjälten i deras berättelse. De frågar sig:

”Hur kan man skapa täta strukturer och samarbeten, kluster mellan små företag spridda över stora geografiska avstånd?” (Bergs kommun, 2014:5)

5.2.2 Värdekonflikten effektiv kreativitet

När kreativitet inackorderas i en organisationsstruktur uppstår ofta värdekonflikter, mellan å ena sidan kreativitetens konstnärlighet och å andra sidan kommunens krav på att agera effektivt, strategiskt och resultatriktat (Stenström & Strannegård 2013). Den kreativa ifrågasätter rådande normer och handlingsmönster och måste i sitt nytänkande också tillåtas att misslyckas. Men kommunens resurser används kanske mer effektivt för att upprätthålla den kommunala servicen än att sponsra en konstnärs misslyckanden. Kommunerna hanterar dessa motstridiga krav på olika sätt, exempelvis genom att prioritera och framhålla vissa värden som viktigare än det andra.

Trots att kreativitet är berättelsernas hjälte underordnas den alltid ryktbarhetens, produktionens och/eller marknadens rationalitetsprinciper (Boltanski & Thévenots, 2006). Kreativitet används främst för att kommunen ska skapa tillväxt (*produktionens principer*), företagsamhet eller entreprenörskap (*marknadens principer*). Det kan också handla om att kommunen vill bli kända för en tillåtande kreativ miljö (*ryktbarhetens principer*). Det blir exempelvis tydligt hos Ragunda där värdet med kreativitet och kultur handlar om dess tillväxtfrämjande effekter. Satsningen på kultur legitimeras med hjälp av värden från *produktionens* och *marknadens principer*:

”[Kulturen kan] skapa ökad attraktivitet för att få människor att stanna kvar, öka inflyttningen och attrahera näringslivetableringar.” (Ragunda kommun, 2015:5)

Överlag finns det hos alla kommuner en strävan om att använda strategisk kommunikation på detta sätt för att uppnå specifika mål, vilket gör att samtliga kommuner följer mer eller mindre *produktionens principer*, där planering, effektivitet och mål är centrala. Arjeplog hymlar inte med att kreativitet är underordnad andra rationalitetsprinciper. De är den kommun där *produktionens principer* dominerar i störst utsträckning genom att deras strategi för att uppnå visionen i stort sett uteslutande handlar om olika mätbara variabler för att uppnå en effektiv organisation. Även om *kreativitet* har en central roll i Arjeplogs vision så underordnas den *produktionens*, *ryktbarhetens* och *marknadens principer*. Kreativiteten definieras

som att "se ovanliga samband, lämna gamla hjulspår och genomförbara lösningar" och syftar alltså främst till att skapa tillväxt, göra dem kända och öka deras konkurrenskraft. En kreativ idé kan också bli en "innovation" om den "omsätts till en produkt eller tjänst som bidrar till tillväxt". Det är med grund i *produktionens principer* som de vill skapa ett tillåtande klimat:

"Talang, teknik och tolerans har framförts som positiva drivkrafter. Vi kan tillsammans skapa ett tillåtande klimat som stimulerar kreativ tillväxt ..."
(Arjeplogs kommun, 2015:1)

Berättelsens poäng hos Arjeplog visar också tydligt vilka värden som blir viktiga. Den huvudsakliga innebörden handlar om att de vill attrahera invånare, investerare och företagsetableringar, genom att skapa kreativa miljöer. Arjeplogs vision beskriver hur de ska bli "världskända [...] för kreativ tillväxt". Så trots att Arjeplogs ledord är kreativitet och framtidsstrategin är en satsning på kultur, avslutas alltid resonemangen med att det kan generera ökad inflyttning och fler företagsetableringar. Det innebär att kreativiteten inte får något värde i sig, istället värdesätts bara en form av effektiv kreativitet som genererar innovationer och företagsamhet. Det aktualiserar Stenström och Strannegårds (2013) fråga: Går det att vara effektiv och kreativ samtidigt? Kommer kommunernas satsning på kreativitet och kultur fungera om den hela tiden måste vara effektiv och generera genomförbara lösningar på landsbygdens utmaningar?

Ragunda kommuns vision om att bli bäst på kultur handlar egentligen främst om att skapa förutsättningar för att kommunen ska överleva, med en pressad ekonomi och minskande befolkning, och inte lika mycket att skapa en tillåtande miljö för kreatörer och konstnärer. Det blir en paradoxal situation eftersom Richard Floridas (2006) teori bygger just på att miljöerna ska vara tillåtande och kreativa.

Hur ska då effektiv kreativitet skapas? Ragunda kommun ämnar styra kreativiteten och inspirera genom att lyfta fram goda exempel. I sin kulturstrategi skriver de att "utmaningen är att få organisationer och företag att dra åt samma håll. Det är då viktigt att lyfta fram enstaka exempel där det fungerar" (Ragunda kommun, 2015:16). En grupp konstnärer som arbetar med var sin målning saknar värde, ett kreativt kollektiv som kämpar mot samma mål är desto mer värdefullt. På samma sätt ska Arjeplog lyfta fram sina "pionjärer och entreprenörer med olika sorters kreativa egenskaper", vilket blir ett sätt att betona vilka kreativa värden som de tycker är betydelsefulla. Det man kan se i styrdokumentet handlar således om kommuner som vill styra kreativiteten genom att själva lyfta fram vad som värderas högt. Och det som kommunerna ser stort värde i är det som kan omvandlas till en produkt, tjänst och tillväxt som på så sätt kommer kommunorganisationen till gagn.

5.2.3 Avskärmade rum

Bergs kommun hanterar värdekonflikten mellan kreativitet och effektivitet på ett annat sätt än att lyfta fram goda exempel. De fokuserar istället på att skapa så kallade kreativa mötesplatser. Dessa går att tolka som en form av den strategi för att hantera värdekonflikter som Thacher och Rein (2004) beskriver. De benämner denna strategi för som "firewall", vilket handlar om att organisationen skapar ett rum där endast en värderingsprincip härskar, genom att avskärma denna plats från ansvar för annat. Är då mötesplatserna i Bergs kommun ett medvetet exempel på ett försök att skapa dessa avskärmade rum? Det förutsätter att Berg har reflekterat över dessa motstridiga krav. Det finns dock inget i styrdokumentet som tyder på att ett sådant medvetet resonemang finns.

5.2.4 Avsaknad av landsbygdshjältar leder till hyckleri

Ur materialet framtonas en avsaknad av hjältar för landsbygdskommuner med krympande befolkning. De hjältar som finns tillgängliga, till exempel tillväxt, kreativitet och kultur, hämtar sin grund i teorier som är baserade på framgångsrika storstäder. Där är nyckelfaktorer täthet och hög koncentration av kreativa människor (Florida, 2006) medan det som däremot kännetecknar landsbygden är väl just glesheten. Att bygga sin kommunikation på kreativitetens lovordade insatser blir då återigen en fråga om hyckleri. Det verkar snarare handla om imitation av storstäder, än en genomtänkt landsbygdspolitik. Med tanke på att kreativiteten behöver legitimeras av andra rationalitetsprinciper och den explicita undran kring hur man skapar täta kreativa kluster på glesbygden synliggör kanske politikernas tvekan kring att kultur och kreativitetssatsningarna verkligen fungerar med deras förutsättningar.

I Ragunda spelar exempelvis kulturen och kreativiteten *hjalteroller*. De får personifieras av Umeå som en god förebild på en stad vars satsning på kultur bidragit till en mycket positiv utveckling. Men, som de också själva nämner några sidor tidigare, är Umeå en kustkommun och regioncentra vars befolkningsutveckling har ökat de senaste åren. Umeå kan knappast ses som ett offer för urbaniseringen, kanske snarare som en vinnare då de är det centrum dit många norrlänningar flyttar. Och vad är en hjälte värd, om den samarbetar med skurken?

Bristen på lämpliga hjältar i kampen mot skurkarna skvallrar om avsaknaden på funktionella lösningar. Då krävs det en uppfinningsrik hjälte, vilket kan förklara kreativitetens centrala hjälteroll i kommunernas berättelse. De vet inte vad de ska göra, varpå de satsar korten på att kreativiteten kan vaska fram lämpliga idéer som kan vända befolkningsutvecklingen och generera tillväxt. Men eftersom de förespråkar en form av effektiv kreativitet, som underordnas produktionens, marknadens och ryktbarhetens principer, blir frågan om det då verkligen skapas så nyskapande att idéer så att de lyckas rädda landsbygden?

5.3 De stora investeringarna

Storuman målar upp en förhållandevis positiv bild av kommunen. De ingjuter framtidstro genom en argumentation hämtad från *produktionens principer* (Boltanski & Thévenot, 2006). Medan de andra kommunerna fokuserar på mjuka utvecklingsfaktorer sticker Storuman ut med deras fokus på konkreta möjligheter i form av investeringar och hårda framgångsfaktorer, som exempelvis satsningar på infrastruktur, gruvor eller vindkraftsetableringar.

Berättelsens hjälte är de "stora investeringar som har slutförts, påbörjats och planeras i kommunen" som bland annat kommer påverka befolkningsutvecklingen och "generera en förbättrad sysselsättning med stärkt kommunal ekonomi som följd" (Storuman, 2015:1). De viktiga hjälparna som betonas är framför allt turism och naturvärden, men även vindkraft och gruvor. Wæraas (2015) har tidigare pekat på att naturturism ofta lyfts fram i platsmarknadsföring hos landsbygdskommuner, något som också präglar Storumans styrdokument. De lyfter till exempel hur det samiska kulturarvet kan få en funktion som hjälpare genom turismen:

"stora möjligheter att erbjuda upplevelser och kultur som baseras på den samiska historien och kulturarvet" (Storuman 2015:2)

Det finns en stor tilltro till berättelsens hjälte, det vill säga "investeringarnas effekter" som både kommer generera förbättrad sysselsättning, stärkt kommunalekonomi, större befolkningsandel i arbetsför ålder och i slutändan välstånd till medborgarna. Tilltron gör till och med att det finns en ovilja att ens kommentera hur många i arbetsför ålder som bor i kommunen i dagsläget. De skriver:

"Antalet i gruppen 25-64 år, den arbetsföra befolkning är svårbedömd för de kommande fyra åren när den påverkas av den när förbättrade sysselsättningen slår igenom till följd av de pågående och planerade investeringarna i kommunen." (Storumans kommun, 2015:2)

Storumans kommunikation går att se som både en form av hyckleri och ett sätt att använda impression managementstrategin att skylla ifrån sig. De står även dem inför stora utmaningar, men så fort de berör ett problem i styrdokumentet återkommer de till att investeringarnas effekter ännu inte har blivit synliga. Det gör att problemperspektivet i stort sett saknas i styrdokumentet, eftersom de undviker att resonera kring olika svårigheter. En utmaning som de dock nämner är "att få ut så mycket positiva effekter som möjligt för medborgarna av de pågående och planerade investeringarna i kommunen". Den stora tilltron till berättelsens hjälte, investeringarna som kan lösa alla möjliga problem i kommunen, lämnar mig med en fråga: Tänk om effekterna uteblir? Har kommunpolitikerna själva verkligen en sådan

stor tilltro till investeringarnas effekter eller är det en fråga om hyckleri? Eller är utmaningarna så stora att investeringarna blir ett sätt att skylla ifrån sig?

5.4 Den deltagarorienterade kommunikationen

Åsele (2014) framhåller varken tillväxt, kreativitet eller "investeringarna" som vägen till framgång. Att erbjuda en positiv framtidsbild är också den explicita poängen i Åseles berättelse. Deras vision avslutas med att de år 2030 ska kännetecknas av att "synen på framtiden är positivt realistisk, inte hopplöst pessimistisk" (Åsele kommun, 2014:40). Det bidrar till att de målar upp en förhållandevis positiv bild av kommunen, vilket gör att de i störst utsträckning är de som ingjuter optimism.

5.4.1 Medborgarna som subjekt

Den största skillnaden mellan Åsele och de andra kommunerna är att de har tagit fram visionen med hjälp av en deltagarorienterad kommunikation (Falkheimer & Heide: 2011) där medborgarna fått vara med och samskapa de värden som ska genomsyra kommunen i framtiden. Det gör att kommunens invånare är berättelsens tydliga subjekt och att visionen är ett uttryck för deras strävan, istället för kommunledningen eller näringslivets. En tolkning som ligger nära tillhands är att det också bidragit till att deras vision också särskiljer sig genom att placera invånarnas egna väl och ve som centrala objekt i sig utan att det behöver locka nya invånare. Deras övergripande vision är:

"Vi är stolta

Vi samarbetar

Vi satsar

Åsele kommun: Möjligheternas kommun" (Åsele kommun,2014:11)

5.4.2 Styrdokument som genomsyras av det civilas principer

Åseles argumentation genomsyras av *det civilas principer* (Boltanski & Thévenot, 2006) där det centrala är den allmänna viljan samt medborgarnas delaktighet och stolthet. I förordet beskriver de också utförligt hur översiktsplanen är ett svar på den lagstiftning som finns och där exempelvis näringslivets särintresse underordnas allmänhetens. Det går dock att se spår av produktionens principer, eftersom översiktsplanen utförligt handlar om att planera, skapa effektivitet och sätta upp målsättningar. Men i stort sett är de trogna de civilas principer.

Storuman hämtar dock också legitimitet till kommunens arbete med hjälp av *det civilas principer*, på ett sätt som skulle kunna göra medborgarna till deras berättelses subjekt. De skriver att deras utmaning är att "möta medborgarnas, näringslivets och besökarnas behov" samt att deras viktigaste uppgift är "att skapa sådana förutsättningar att människor vill bo kvar, flytta hit och besöka oss" (Storuman

kommun, 2015:4). Men den bild som sedan tonar fram tydligast i deras skildring av kommunens utmaningar och framtidsstrategier är mer i linje med produktionsmässiga principer. Delaktighet och demokrati lyser med sin frånvaro till förmån för att de återkommer till de investeringarna som kommer att "generera förbättrad sysselsättning med stärkt kommunal ekonomi som följd".

Den deltagarorienterade kommunikationen i Åsele gör att invånarna naturligt är inkluderade i visionens "vi". Även om tillväxt är ett mål ("vi satsar") är det viktiga att de är stolta, samarbetar, satsar och har möjligheter. Och det spelar ingen roll om det gör att de får extern uppmärksamhet, blir attraktiva och lockar nya invånare. De strävar alltså efter att de som redan bor i kommunen själva ska ha det bra och trivas i framtiden. Även om det i sig kan vara ett uttryck för en strategi där de på detta sätt vill locka nya invånare och företagsetableringar, så är inte det målet explicit.

Hos de andra kommunerna är dess ledning eller *kommunen* i sig berättelsens subjekt. Men i Åsele framställs medborgarna som subjekt och ledningen blir istället hjälpare i deras strävan mot visionen. Kommunalsrådet uttrycker det i sitt förord:

"... Åsele kommuns vilja att ställa upp på kommuninvånarnas önskemål är stark" (Åsele kommun, 2014:1)

Berättelsens hjälte i Åsele är samarbete och samverkan. I förordet avslutar kommunstyrelsens ordförande "vi [ska] tillsammans hitta vägar att samarbeta mot våra gemensamma mål" och översiktsplanen inleds sedan med ett helt samverkansavsnitt där de presenterar hur de samarbetar idag. Visionen för år 2030 är att de samverkar inom kommunen, med grannkommuner och över länsgränserna, och vägen dit som mål och strategier pekar ut är ännu mer samarbete. Åsele är mer sparsmakad i sin framställning av hjälten jämfört med de andra kommunerna. De betonar dock att "ensam är inte stark" och beskriver att samverkan har förmågan att ge människor ett gott liv och göra att de kan nå mycket längre.

Samarbete och samverkan är av allt att döma en möjlig väg framåt för Åseleborna. För även om de krymper kommer de kunna fortsätta samarbeta, vara stolta, satsa och ha möjligheter i kommunen. Det handlar då bara om vad man definierar som stolthet, satsning och möjlighet. Om de däremot hade målat upp ett orsakssamband där tillväxt är det som gör att de kan satsa, ha möjligheter, samarbeta och vara stolta så hade framtiden direkt framstått som mer osäker.

5.4.3 Vi och de andra

Det är intressant hur Åseles invånare själva är de som personifierar hjälten. Visionen handlar om att "vi" samarbetar, och i samverkansavsnittet belyser de i detalj alla olika samverkansparter som kommunen kan tänkas ha, allt från företagsnätverk och LärCentrum till byaråd och regionala nätverk. Det är deras eget samarbete som

exemplifierar och identifierar samarbetshjälten. Det innebär alltså att "vi:et" även involverar medborgare, medarbetare, kommunledningen, näringslivet och andra aktörer. På så sätt låter de sina egna goda exempel bli det som karaktäriserar både hjälten och kommunen på ett effektivt sätt.

Åseles användning av "vi" kan ses i ljuset av det som Maagaard och Norlyk (2010:45) skriver om hur gemenskapen i en organisation kan stärkas av att strategiskt använda ordet "vi", eftersom det bygger broar mellan människor och etablerar ett "oss", det vill säga vi som tillhör stammen. Samtidigt etableras också ett "de andra" som är utanför stammens kulturella gemenskap. "De andra" blir de som inte satsar, inte samarbetar och inte är stolta, det vill säga berättelsens motståndare. Åsele pekar dock inte ut någon personifierad central motståndare i sin berättelse, förutom den dåliga ekonomin, minskande befolkningen och ökade konkurrensen. En tolkning utifrån detta kan vara att "de andra" implicit är urbanisering och i viss mån även globalisering. Det är urbaniseringen och globaliseringen som inte satsar, samarbetar och är stolta över Åsele.

Åseles styrdokument erbjuder en relativt optimistisk framtid, och det saknas problembilder och förklaringar till varför samhällsutvecklingen ser ut som den gör. Om de drabbas hårdare av urbaniseringen eller andra trender finns en risk att deras vi-orienterade användning skapar ett "vi och dem-samhälle". Till exempel brukar invandrare förekomma som ett "de andra" i samhällsdebatten, då nationalistiska krafter pekar ut dem som orsaken till problem. Farhågan blir alltså om Åsele blir ett lätt byte för nationalistiska krafter om kommunens situation förvärras utan förklaring. Det som dock talare emot detta scenario är att Åsele involverar invandrare i sitt "vi". De uttrycker att de "ser alla inflyttade, inklusive människor med annat än svenskt medborgarskap samt flyktingar, som en tillväxtfaktor, vilken kan hjälpa den negativa befolkningsutvecklingen i kommunen" (Åsele kommun, 2014:6).

5.5 Det negativa födelsenettet och urbaniseringen

Tidigare forskning har visat att den negativa befolkningsutvecklingen är något som krympande kommuner har svårt att kommunicera om och därför undviker att prata om (Syssner, 2014). I denna undersökning framkommer däremot den minskande befolkningsutvecklingen som ett centralt tema explicit i samtliga styrdokument. Den nämns i inledning och förord, visas genom diagram och återkommer gång på gång. I narrativ-strukturen framställs den i vissa fall som central skurk och i andra som en motståndare, men gemensamt är att den är en viktig orsak till den situation som kommunerna befinner sig i. Men när det kommer till att förklara varför befolkningsantalet minskar förekommer både hyckleri och att kommunerna skyller ifrån sig på externa faktorer. Två huvudsakliga förklaringar på befolkningsminskningen ges. Den som ofta nämns först handlar om *det negativa födelsenettet*.

”minskningar tidigare år beror framförallt på födelseunderskott d.v.s. att fler dör än vad som föds p.g.a. en åldrande befolkning” (Storuman 2015:2)

I Åsele och Berg finns liknande tankegångar:

”... minskningen beror främst på ett negativt födelsenetto” (Åsele kommun, 2014:9),

”... ett negativt födelsenetto gör att befolkningen i Bergs kommun minskar” (Bergs kommun, 2014:5)

Argumentet kan ses som ett exempel på hyckleri, eftersom det är en förklaring som de troligtvis inte själva tror på; Att den huvudsakliga anledningen till befolkningsminskningen på landsbygden handlar om att föräldrar på landsbygden föder för få barn. Det är dessutom inget i tidigare forskning som pekar ut det negativa födelsenettet som den främsta förklaringsfaktorn till att landsbygdskommuner krymper.

Den andra förklaringen handlar mer om att de skyller ifrån sig på externa och okontrollerbara faktorer, i linje med impression managementstrategier (Hooghiemstra, 2000). Storuman kommun (2015:2) menar exempelvis att ”befolkningsutvecklingen styrs till stor del av faktorer som kommunen har svårt att påverka”. Urbaniseringen är den som dominerar, genom att få mycket textutrymme och nämnas igen och igen, exempelvis hos Bergs kommun:

”Urbaniseringstrenden är tydlig och Sverige har den starkast i Europa. Under 2011 visar 141 av landets 290 kommuner på en befolkningsminskning” (Bergs kommun, 2014:5)

Urbaniseringen, som kopplas ihop med myndigheternas centralisering, är det främsta hotet i Storuman.

”Ett annat hot är urbanisering t.ex. de statliga myndigheternas centralisering som ofta leder till indragen service utanför de större städerna” (Storuman 2015:3)

Urbaniseringen, statsperspektiv och centralisering är alltså något som återkommer i materialet, men något som sticker ut är att Ragunda kommun (2015:12) också ser ”politiska beslut på nationell nivå” som ett centralt hot. Temat återkommer också hos Bergs kommun (2014:6) som menar att ”dagens lagstiftning inte är anpassad till en landsbygdskommun likt Berg som har samma krav på offentlig service som en större stad”. En tolkning är att nationella beslut sällan fattas med landsbygdens intressen i åtanke. I styrdokumentet handlar dock detta om en kommunikativ strategi där de förklarar sin problematiska situation genom att skylla på nationella politiker. I sammanhanget blir det en rätt effektiv och fungerande kommunikationsstrategi,

eftersom även forskningen pekar på att de främsta förklaringsfaktorerna till landsbygd-ens befolkningsminskning är just externa faktorer.

Att det saknas tilltro till staten som hjälpare i landsbygdskommunernas strävan mot en bättre framtid får dock andra konsekvenser. Det säger möjligtvis någonting om hur politikerna på nationell nivå har behandlat kommunerna de senaste årtiondena, sedan utvecklingsansvaret förflyttades från den nationella nivån till den regionala och lokala. Det har kanske gjort Ragunda inte längre ser sig som en del av någon svensk helhet. Men man kan också förstå dem, om det är så att deras livshotande problem inte fått något gehör hos de nationella politikerna. Problemet handlar då istället om vad som kan fånga upp ett växande missnöje på landsbygden mot etablissemangen, och det kan exempelvis vara ett lätt byte för populistiska krafter.

5.5.1 Urbaniseringens offer berättar

Ragundas (2015) ekonomiska situation framställs kanske som det mest ömkansvärda, vilket gör att de som kommunorganisation är materialets enda offer. De inleder med att beskriva att de har en "ansträngd ekonomi", till följd "av decennier av minskade befolkningsunderlag och intäkter", samt att de inte ser att intäkterna kommer att öka "vi tror inte att vi kommer att få mer statliga stöd". De skriver sedan på samma sida "för att nå visionen måste vi öka intäktssidan" och "att det enda sättet att skapa mer resurser till verksamheten är att få fler att bo kvar och fler att flytta hit". Men att effektivisera verksamheten är också en lösning. Därför handlar deras vision delvis om att få medarbetarna att ge 100% varje dag. Visionen är:

"100% Ragunda
– Vi ger alltid 100% för Ragunda
– Vi kan inte göra allt – men det vi gör ska vi göra till 100%" (Ragunda kommun, 2015:3)

På så sätt vill de få alla medarbetare att varje dag kunna säga "idag har jag gjort mitt bästa – jag har gett 100% för Ragunda".

På följande uppslag beskrivs deras befolkningsutveckling med att "vi har en befolknings-utveckling som är ständigt nedåtgående", samt kartor som visar att tendensen är liknande i hela inlandet, "endast läns och regioncentra längs kusten har en positiv utveckling". På nästa sida följer en SWOT-analys av kommunens förutsättningar där befolkningen placeras under svagheter som "folktapp" och hot som "negativ befolkningsutveckling". Sammantaget målas en bild av en kommun där det är "brist på engagemang", "jantelag" och "revir mellan byarna" och som samtidigt hotas av "centralisering", "stadsperspektiv" och "politiska beslut på nationell nivå".

Strategiavsnittet inleds vidare med att de ska försöka "vända den trend som nu finns med befolkningsminskning" eftersom deras existens annars är hotad.

”Vi vill skapa förutsättningar för människor att bo här, att stanna kvar och flytta hit. Det är en förutsättning för att vi ska kunna fortsätta med kommunal verksamhet. Utan medborgare finns inte kommunal verksamhet.” (Ragunda kommun 2015:14)

Det är med livet som insats som de sedan presenterar en strategi för att vända utvecklingen. Strategin handlar om ”välja ett område som vi siktar på att bli riktigt bra på – fokus under kommande tio åren”. För att välja fokusområde har de tagit fram en lista med åtta saker som de redan är kända för. En punkt på listan är ”Hög skatt/dålig ekonomi”. Men de väljer som tur är ”kultur” som fokusområde. För att bli ”Sveriges bästa kulturkommun” behöver de dock handskas med de interna motståndarna, det vill säga bristande engagemang, jantelag och reviret mellan byarna. De skriver att de behöver samarbeta och att det är ”viktigt att vi tillsammans hittar något som drar igång energin i ”byarna”. Avslutningsvis skriver de att om de lyckas kan det bli ”en motkraft gentemot urbaniseringen” eftersom människor idag inte flyttar ”till en plats bara för ett arbete utan även faktorer som fritid och livskvalitet spelar roll. Där måste vi kunna vara med och konkurrera”.

6 Slutdiskussion

Studiens syfte handlar om att undersöka hur kommuner konstruerar berättelser för att framställa en positiv bild av kommunen, när dess faktiska verklighet framstår som negativ. Frågeställningarna fokuserar på vilka kommunikativa medel som används för att konstruera berättelsen samt vilka värden som blir viktiga i kommunikationen och hur dessa legitimeras.

En av studiens centrala slutsatser är att hyckleri är ett vanligt sätt för kommunerna att hantera de motstridiga krav som de ställs inför, främst det som handlar om en krympande framtid och samtidigt starka krav på tillväxt i det omgivande samhället. De använder strategiskt berättande för att måla upp en bild av att de strävar mot tillväxt så gott de kan, trots att samhällsutvecklingen och prognoser pekar på att de kommer fortsätta att krympa. Detta är också någonting som de påpekar nästan i samma andetag som de berättar om tillväxtmålet. Ett resultat blir att det är de själva som blir berättelsens offer, som i exemplet Ragunda kommun. Det är dem som framstår som ömkansvärda och offer för förutsättningarna som berättelsen målar upp. Det bekräftar tidigare forskning att det saknas kommunikativa begrepp att kommunicera om en krympande process på ett positivt sätt, vilket är anmärkningsvärt bland annat eftersom varannan svensk kommun krymper (Syssner, 2014:10).

Ett intressant resultat är den viktiga roll som den deltagarorienterade kommunikationen spelar hos Åsele kommun. Kommunorganisationens samskapande av visionen tillsammans med invånarna har gjort att den allmänna viljan har fått stor plats och samtidigt gjort att andra värden fått stor betydelse jämfört med de andra kommunerna. Kommunikationssättet gör också naturligt så att "vi" inkluderar alla i kommunen, från medborgare och företagare, till medarbetare och ledning. Detta kommunikationsmedel har alltså gjort att den övergripande bilden av Åsele och dess framtid känns mer positiv än de andra i undersökningen.

Den negativa befolkningsutvecklingen förklaras ofta genom att de skyller ifrån sig på externa och okontrollerbara faktorer, i linje med en kommunikationsstrategi inom impression management (Hooghiemstra, 2000). Det är å ena sidan bra eftersom det finns stöd i forskningen för att landsbygdens befolkningsminskning förklaras av sådant som till exempel urbanisering, avindustrialisering och globalisering. Å andra sidan inkluderas även nationella aktörer bland skurkarna, så som statliga politiska beslut. Detta blir problematiskt eftersom det i stor utsträckning är staten som kan förändra landsbygdkommunernas situation. Kommunernas kommunikationsstrategier borde istället involvera dessa nationella politiker i berättelserna som hjälpare, i deras strävan mot att skapa ett bra liv för medborgarna på landsbygden. Då

kanske staten istället skulle kunna utvecklas till en hjälte, i berättelsen om landsbygden.

Att se sig själva ur ett nationellt perspektiv i större utsträckning skulle kunna vara en effektiv strategi för landsbygdskommunerna. Exempelvis kan det handla om att involvera en nationell nivå, av statliga aktörer och politiker, i den deltagarorienterade och samskapande kommunikationen för att hitta lösningar på problemen och skapa engagemang för frågorna. Det skulle resultera i ett "vi" som inkluderade hela Sverige, och där alla kommuner ses som enheter i det nationella välfärdsbygget, i linje med det tidigare synsätt som såg staten som drivande i att jämna ut skillnader mellan regioner.

Den strategiska berättelsen i kommunernas styrdokument kan börja med att peka ut nationella aktörer som hjälpare, istället för att imitera framgångsrecept som är baserade på storstäder, täthet och kreativitet. Med en sådan berättelsestruktur skulle den kommunicerade framtidsbilden sannolikt bli mer realistisk, eftersom de hjältar som presenteras också är sådana som i större utsträckning kan stå för en avgörande positiv insats på riktigt. Att presentera en realistisk hjälte kanske också skulle kunna göra att berättelsens offer och förlorare inte behöver vara de kommuner som krymper. Den berättelsen kanske till och med helt saknar offer?

I materialet framstår nästan kreativiteten som en form av superhjälte, vars mångsidiga egenskaper kan rädda landsbygden. Men det innebär samtidigt att landsbygdskommunerna är med och bidrar till att skapa och uppvärdera de värden som Richard Floridas teori förespråkar. Och eftersom Floridas teori handlar om storstadens värden, där sådant som täthet och hög koncentration av talang, kapital och människor får betydelse, innebär det också att urbaniseringen spås på. Även landsbygdens blickar riktas mot storstäderna vilket gör att deras egna värden inte får lika stor betydelse. Men hur ska de konkurrera med storstäderna, om de försöker vara bäst på samma sak? Storstäderna blir den ständiga vinnaren i den berättelsen.

En företagiserad offentlig sektor har gjort att strategisk kommunikation och berättande har fått ett allt större genomslag hos de offentliga organisationerna. Det har också gjort att de hanterar värdekonflikter på sätt som företag gör, exempelvis genom hyckleri. Men ur ett medborgarperspektiv blir det problematiskt. För vad händer om kommunen hela tiden strävar mot något som i praktiken nästintill är ouppnåeligt, och som de dessutom själva har svårt att tro på? Hur ska medborgarna ta ställning till vilken politik de vill stödja om det inte presenteras någon strategi för att möta den verklighet som förutspås?

Deltagarorienterad kommunikation går hand i hand med de civila principerna, vilket i Åseles fall gjort att medborgarnas egna värden och den allmänna viljan blir fokus för kommunens arbete. Åsele är exemplet som visar att sådan samskapande

kommunikation är ett effektivt kommunikationsmedel för att uppvärdera det som finns på orten. För människorna som bor där ser sannolikt mycket som är bra med platsen. Och det är väl också just för kommunmedborgarna som kommunen finns till? Att värdera sina egna medborgares upplevelse högre än någon annans, och samtidigt ha det som målet för berättelsens strävar, gör att enighet och framtidstro skapas.

I en företagiserad offentlig sektor blir deltagarorienterad kommunikation, det vill säga medborgardialog, ett viktigt kommunikationsmedel för att konstruera en positiv bild, oavsett om den faktiska verkligheten framstår som negativ.

Åsele kommun borde därför vara hjälten i berättelserna hos urbaniseringens offer. Det är dit landsbygdskommunernas blickar borde riktas.

6.1 Slutsatser

Studiens syfte är att undersöka hur kommuner konstruerar berättelser för att framställa en positiv bild av kommunen, när dess faktiska verklighet framstår som negativ. Frågeställningarna handlar om vilka kommunikativa medel som används för konstruera berättelsen samt vilka värden som blir viktiga i kommunikationen och hur dessa legitimeras.

Resultat och analys visar att kommunerna hanterade de motstridiga kraven främst med hjälp av hyckleri, det vill säga att de åtminstone strävar mot det som anses önskvärt i samhället, men också genom att skylla ifrån sig på externa och okontrollerbara faktorer. Studien visar också att deltagarorienterad kommunikation har betydelse för den berättelsestruktur och bild som målas upp på ett sätt som konstruerar en mer positiv bild av kommunen, eftersom det gör att invånare involveras i strävan mot målet samt kan bidra till att andra värden blir får betydelse. Vidare genomsyras kommunikationen av kreativitetens principer och värden men de är alltid underordnade och legitimeras av värden produktionens, ryktbarhetens eller marknadens principer. Med det menas att den kreativiteten inte har ett värde i sig, utan det används som ett medel för att skapa nya idéer om lösningar på kommunens problem, generera företagsamhet, innovation och konkurrenskraft, bidra till varumärke och image samt uppnå organisationens mål.

6.2 Vidare forskning

Sambandet mellan den deltagarorienterade kommunikationsstrategin och den bild som framställs av organisationen borde undersökas ytterligare för att se om det finns ett återkommande mönster i linje med denna studies resultat. Med tanke på vilken central roll kreativitetens principer spelar hos undersökningens kommuner, och av allt att döma även hos många andra kommuner, borde också vidare studier fokusera på hur konflikten mellan kreativitet och effektivitet hanteras kommunikativt. Exempelvis vore det intressant att se på problemet ur makthavare och kreatörers

perspektiv, för att se hur förenliga de egentligen är. Är exempelvis graffiti en form av kreativitet som kommunpolitiker gillar och hur hanterar i så fall en graffittikonstnär att dess konstverk inte längre är en motståndshandling utan kanske snarare något tillväxtfrämjande? Kan så kallade avskärmade rum, som Bergs kreativa mötesplatser, framställas som lösningen hos fler? I en företagiserad offentlig sektor är det också intressant att vidare studera vilka kommunikationsmedel som används för att hantera motstridiga krav och värden. Används hyckleri i någon större omfattning och i så fall på vilket sätt? Eller skyller de istället ifrån sig på externa faktorer?

7 Källförteckning

- Alvesson, Mats (2009). *Organisationskultur och ledning*. (2 uppl.) Malmö: Liber
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: the brand management for nations, cities and regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Arvidsjaur kommun (2015). *Mål- och resursplan i Arvidsjaur kommun från och med 2016*. Arvidsjaur: Arvidsjaur kommun.
- Arjeplogs kommun (2015). *Verksamhetsplan och budget 2016-2018*. Arjeplog: Arjeplogs kommun
- Arjeplogs kommun. (u.å). *Varumärkesplattform*. Arjeplog: Arjeplogs kommun
- Bergs kommun. (2014). *Bo och Leva i Bergs kommun Strategi för ökad attraktivitet bland invånare och för potentiella målgrupper av inflyttare 2015-2020*. Berg: Bergs kommun
- Bergs kommun (u.å.) *Gemensam målbild/vision*. Berg: Bergs kommun
- Botterill, D., Owen, R.E., Emanuel, L., Foster, N., Gale, T., Nelson, C. Selby, M. (2000). Perceptions from the periphery: The experience of Wales', i *Brown, F. and Hall, D. Tourism in peripheral areas: Case studies*. Clevedon: Channel
- Brunsson, N. (1998). *Politisering och företagisering: institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld*. Ledning av företag och förvaltningar / Göran Arvidsson och Rolf Lind (red). (s. 253-275).
- Bryman, A., Bell, E., (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University press
- Cassirer, P., (1996) Stilen är budskapet eller den medskyldige läsaren. I: Olle Josephson (red.), *Stilstudier. Språkvetare skriver litterär stilistik. Ord och stil* (27). (85–124). Uppsala: Hallgren & Fallgren.
- Dagens Samhälle (u.å.) *Om Dagens Samhälle*. Hämtad 2017-05-10 från <https://www.dagensamhalle.se/om-dagens-samhalle>
- Dagens Samhälle (2017) *Vinnarna – här är 2017 års Superkommuner*. Hämtad 2017-05-10 från <https://www.dagensamhalle.se/nyhet/vinnarna-har-ar-2017-ars-superkommuner-17089>
- Erlingsson, G., Syssner, J., Ödalen, J. (2015). *Strategier för att möta småkommunernas utmaningar*. SNS Analys, Mars 2015, Nr 26. Start 1 -slut 17.

- Esaiasson, P. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Greimas, A.J. (1966). *Sémantique structurale: recherche de méthode*. Paris.
- Haase, Hospers, Pekelsma & Rink (2012) *Shrinking Areas. Front-runners in Innovative Citizen Participation*. Hag: European Urban Knowledge Network
- Hansen, P., K., Norlyk, B., Wolff Lundholt, M. (2013). *Corporate Storytelling, The living handbook of narratology*. Hamburg: Hamburg University. Hämtad 2017-05-05 från <http://www.lhn.uni-hamburg.de/article/corporate-storytelling>
- Hatch, M., J., Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co.-creation with implications for brand governance. *The Journey of Brand Management*. 17 (8). 590-604.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage. I *Corporate Social Reporting*. (Nr 27) 55–68. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Florida, R.L. (2006). *Den kreativa klassens framväxt*. Stockholm: Daidalos.
- Fjertorp, J. (2010). *Investeringar i kommunal infrastruktur: Förutsättningar för en målfokuserad investeringsverksamhet*. Lund: Lund Business Press
- Frankel, C., Rinäs, L. (2013). *Kontroll, konflikt, kreativitet - Varumärkesberättelser på nya villkor*. Kandidatarbete. Lund: Institutionen för strategisk kommunikation
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2013) *Med synlighet som ledstjärna: en analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter*. (Forskningsrapport, ISSN 1403-7572). Uppsala; Uppsala universitet.
- Jonsson, L., & Rosander, M. (2006) *Samverkan som överlevnadsstrategi? En sammanställning av betydelsefulla förhållanden för kommunal samverkan*. (Rapport 2006:7). Linköping: Centrum för kommunstrategiska studier Linköpings universitet.
- Jonsson, L. (2006). *Samhällsutveckling och kommunledning i Jonsson, Leif (red.) Kommunledning och samhällsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

- Kavaratzis, M. (2004) From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands, Place Branding and Public Diplomacy, 1 (1), 58-73.
- Kavaratzis, M., Ashworth, G. (2008). *Place marketing: how did we get here and where are we going?* Journal of Place Management and Development, 1 (2), 150-165
- Kjærbeck, S., (2004) Historiefortælling i mundtlig kommunikation. Modtageren som medfortæller. I: *Susanne Kjærbeck (red.), Historiefortælling i praktisk kommunikation.* (141–170) Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance.* London: Sage
- van Leeuwen, T. (2005). *Introducing social semiotics.* London: Routledge.
- Maagaard, C., Norlyk, B. (2010). Om heltefiguren i corporate communication. I: Birgitte Norlyk (red.), *Corporate communication. Et tværfagligt perspektiv.* (S.43–59) Köpenhamn: Hans Reitzels förlag
- Norlyk, B. (2011). x-faktoren i storytelling og rekruttering. I M. Wolff Lundholt (red.), *Fortælling i virksomhedens tjeneste: Corporate Storytelling som kommunikationsredskab* (Volym 4), 75-94. Köpenhamn: Medusa.
- Propp, V. (1968). *Morphology of the folk tale.* The American Folklore Society and Indiana University
- Ragunda kommun (2015). *Strategi & effektiviseringsplan för Ragunda kommun 2015-2020.* Ragunda: Ragunda kommun
- Rehnberg, H.S. (2014). *Organisationer berättar: narrativitet som resurs i strategisk kommunikation.* Diss. Uppsala : Uppsala universitet, 2014. Uppsala.
- Reckien, D., Martinez-Fernandez, C. (2011). Why do cities shrink? *European Planning Studies* Vol 19(8) 1375-1397.
- Salomonsen, H., Nielsen, J. (2012). Why All This Communication? Explaining Strategic Communication in *Danish Local Governments from an Institutional Perspective.* *Scandinavian Journal of Public Administration* 16(1): 69-89. ISSN: 1402-8700
- Sandelowski, M. (1995). *Focus on Qualitative Methods. Qualitative analysis: What if is and how to begin, Research in nursing & health.* 18 (1995): 558-576
- SCB (2015) *Urbanisering från land till stad.* Hämtad 2017-05-10 från http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Urbanisering--franland-till-stad/

SCB (u.å.). *Kommunalekonomisk utjämnning och utjämnning av LSS-kostnader*. Hämtad 2017-05-12 från <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/offentlig-ekonomi/finanser-for-den-kommunala-sektorn/kommunalekonomisk-utjamning-och-utjamning-av-lss-kostnader/>

Smedegaard, Flemming (2011). Intern storytelling – ett potent ledelseredskap. I *Fortælling i virksomhedens tjeneste: corporate storytelling som kommunikationsredskab*. Medusa: Syddansk Universitet, Center for Narratologiske Studier . S29-43

SOU 2017:01. *För Sveriges landsbygder: en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd*. Stockholm: Statens offentliga utredningar

SOU 2003:37. *Geografisk rörlighet för sysselsättning och tillväxt*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet

Stenström, E. Strannegård, L. (red.) (2013). *Kreativt kapital: om ledning och organisation i kulturella och kreativa näringar*. Stockholm: 8tto.

Stockholms handelskammare (2009). *Det kommunala skatteutjämnningssystemet - Hinder för tillväxt och utveckling*. Rapport 2009:2. Stockholm: Stockholms handelskammare

Storumans kommun. (2015). *Storumans kommun Strategisk plan 2016-2019*. Storuman: Storumans kommun

Svenska akademien (2006). *Svenska akademiens ordlista över svenska språket*. (13. uppl.) Stockholm: Svenska akademien.

Sveriges Kommuner och Landsting. (2017). *Kommungruppsindelning 2017*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting

Sveriges Kommuner och Landsting (2015). *Urbanisering – Utmaningar för kommuner med växande och minskande befolkning*. Sveriges Kommuner och Landsting. ISBN: 978-91-7585-308-6

Sveriges Kommuner och Landsting (2005). *The Creative Class Theory. Sammanfattning med kommentarer av Professor R Floridas teori om förändring av villkoren för arbete, fritid, samhälle och vardagsliv i den kreativa ekonomin*. Hämtad 2017-05-20 från http://www.trafikverket.se/contentassets/8e49fc9f3f9546528f4e2a5b73dbb7c3/the_creative_class_theory.pdf

Syssner, J. (2014). *Politik för kommuner som krymper* (2014:4). Norrköping: Linköpings universitet, Centrum för kommunstrategiska studier

Syssner, J. (2015). *Visioner som formar platsen – Om visionsdriven styrning i den lokala utvecklingspolitiken*. GeoGrafiska Notiser. Årgång 73. Nummer 1. Start 41-slut 48.

Syssner, J. (2012). *Världens bästa plats?: platsmarknadsföring, makt och medborgarskap*. Lund: Nordic Academic Press.

Tamm Hallström, K., Grafström, M. (2016) *Visioner som demokratiskt förändringsverktyg?* Stockholm: Decodes rapportserie 2016:4.

Thacher, D., Rein, M. (2004). Managing Value Conflict in Public Policy. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Volym 17 (Nr 4), 457–486. ISSN 0952-

Toolan, M., (2001). *Narrative. A critical linguistic introduction*. 2 uppl. London:Routledge.

Wæraas, A. (2015) *Making a Difference: Strategic Positioning in Municipal Reputation Building, Local Government Studies*. (41:2) 280-300, DOI: 10.1080/03003930.2014.930025

Wæraas, A., Sataøen, H. (2014). *Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. Scandinavian Journal of Management* (30) 242—253. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.002>

Westholm, E. (2008). *Vad menas egentligen med landsbygd? Ska hela Sverige leva?*. Stockholm: Forskningsrådet Formas. Kap. 3.

Åsele kommun (2013). *Visioner och mål i Åsele kommuns översiktsplanering mot 2030, Rapporter från studiecirkelar och workshops; januari – juni 2012*. Åsele: Åsele kommun

Åsele kommun. (2014). *Åsele kommun på väg mot 2030 med visioner och mål. Översiktsplan del 1, inkl. bilagor A-D samt utställningsredogörelse*. Åsele: Åsele kommun

Övertorneå kommun (2015). *Handlingsplan för kommunal marknadsföring 2015-2016 – Bilaga till marknadsföringsstrategi*. Övertorneå: Övertorneå kommun

Bilagor

Bilaga 1

Karta över
Sveriges kommuner
enligt indelning 2010-01-01

Teckenförklaring

—— Länsgrens
—— Kommungräns
Arjeplog Kommunnamn

Skala 1:4 milj.

0 50 100 km

