



LUNDS
UNIVERSITET

Att odla en destination

EN KVALITATIV FALLSTUDIE OM SAMVERKANSSTYRNING I ETT
DESTINATIONSUTVECKLINGSPROJEKT

INSTITUTIONEN FÖR SERVICE MANAGEMENT | TURISM
CAMPUS HELSINGBORG | LUNDS UNIVERSITET |

Linda Hanje
Sofie Johansson

EXAMENSARBETE FÖR
KANDIDATEXAMEN
Handledare: Mia Larsson
Kurskod: KSKK01
Grupp nr: 13
Termin: VT 2015



Sammanfattning

Titel: Att odla en destination – en kvalitativ fallstudie om samverkansstyrning

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service management och Tjänstevetenskap

Författare: Linda Hanje och Sofie Johansson

Handledare: Mia Larsson

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen

Arbetsfördelning: Arbetsfördelningen av detta examensarbete har fördelats lika mellan de båda författarna

Nyckelord: Samverkan, Destinationsutveckling, Destinationsprojekt, Projektledning, Fallstudie, Sociokulturell hållbarhet, Turism

Syfte: Vårt syfte är att undersöka och få fördjupad förståelse av hur samverkan styrs i ett destinationsutvecklingsprojekt.

Frågeställningar:

- Hur skapar projektledaren samverkan i ett destinationsutvecklingsprojekt?
 - Vilken projektledarstil skapar samverkan i ett destinationsprojekt?
 - Hur förhåller sig samverkan till inkludering av aktörer?

Slutsats: Destinationsutveckling kräver en inkludering av multipla aktörer för att skapa en samverkan som genererar till enhetlig destination, detta genererar till en bättre helhetsupplevelse för besökaren och på så sätt en ökad konkurrenskraft. Projektledare i destinationsprojekt likställs en samordnare där denne behöver skapa förutsättningar för att samverkan ska uppstå. Vår studie påvisar att en delad fokusering av samverkan ofta sker på destinationsnivå, där ett fokus läggs på offentlignivå och ett annat på lokalnivå, men denna delning skapar en delad samverkan och därmed motverkar den enlighet som var tänkt att uppnå. Styrningen föreslås därför delegera ansvar ytterligare ett steg i projektet och därmed inte fokusera på att skapa förutsättningar för samverkan på enskild nivå. För att ena destinationen, där en samverkan genomtränger destinationen, krävs det ett erlagt fokus på de olika nivåerna i syfte att slå dem samman. Styrningen föreslås som en samordnare vilken tar ett steg tillbaka och skapar egna förutsättningar för att erhålla ett helhetsperspektiv i syfte att avlägsna den uppdelade samverkan.

Förord och tack

Denna kandidatuppsats har skrivits under vårterminen 2015, på institutionen för Service Management och tjänstvetenskap. Under de tre åren vi har studerat här har flera intressanta ämnen och idéer uppenbarats men det var intresset för hållbar destinationsutveckling som bankade högst. Detta tillsammans med att projektledning var av intresse då det hade allt större genomslagskraft i turismutveckling. Uppsatsskrivandet har varit oerhört lärorikt och en intensiv process som vi alltid kommer att bära med oss.

I detta förord vill vi också ta tillfället i akt att tacka och uppmärksamma de personer som varit delaktiga och stöttat oss genom denna uppsatsprocess.

Vi vill rikta ett stort tack till projektet Hållbar destinationsutveckling som tog sig tid och bidragit med ovärderlig information. Ett särskilt tack till de respondenter på respektive destination och Ulrika Nesser på Tillväxtverket som hjälpa oss att få kontakta med alla dessa.

Vi vill även tacka vår handledare Mia Larsson som varit med genom hela processen och ställt upp med att svara på frågor i vått och torrt.

Med detta önskar vi en trevlig läsning!

Linda och Sofie

Helsingborg 27/5 2015

Att odla en destination

1	INLEDNING	1
1.1	SYFTE	3
1.2	FRÅGESTÄLLNING	3
2	TEORI	4
2.1	SAMVERKANSTEORI	4
2.1.1	<i>Samverkans utvecklingsprocess</i>	5
2.1.2	<i>Nätverk i samverkan</i>	6
2.1.3	<i>Sociokulturella aspekten i samverkan</i>	7
2.2	PROJEKT TEORI	9
2.2.1	<i>Projektledning</i>	9
2.3	PROJEKTLEDNING OCH SAMVERKAN	11
3	METOD	13
3.1	FORSKNINGSMETODOLOGI	13
3.2	FALLSTUDIE	14
3.3	KVALITATIV INTERVJU	16
3.4	URVAL	16
3.5	KRITIK	17
3.6	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	18
4	EMPIRISK ANALYS	20
4.1	SAMVERKAN I DESTINATIONSUTVECKLING	20
4.2	HUR SKAPAS SAMVERKAN?	21
4.2.1	<i>Via hierarki och förankring</i>	21
4.2.2	<i>Via hierarki och urval</i>	23
4.2.3	<i>Via marknaden</i>	24
4.2.4	<i>Via olika nivåer</i>	26
4.2.5	<i>Hur integreras samverkan?</i>	27
4.3	EN SOCIOKULTURELL SAMVERKAN	29
4.4	PROJEKTLEDARENS MÅNGSIDIGHET	30
4.4.1	<i>Den delegerande stilen</i>	31
4.4.2	<i>Den relationella stilen</i>	34
4.5	EN EVIGT SAMVERKANDE DESTINATION	35
4.5.1	<i>En destinationsträdgård</i>	37
5	ATT ODLA EN DESTINATION	38
5.1	VIDARE FORSKNING	40
6	KÄLLFÖRTECKNING	41
6.1	TRYCKTA KÄLLOR	41
6.2	DIGITALA DOKUMENT:	42
6.3	MUNTliga KÄLLOR:	42
	ANSVARIG PROCESSLEDARE (2015-04-15)	42
7	BILAGA	43
7.1	INTERVJUGUIDE 1	43

1 Inledning

Det var en gång en trädgårdsmästare som började odla rosor och tulpaner på en liten bit mark. Han planerade väl hur han skulle odla blommorna och med sina gröna fingrar kunde han avgöra vad som växte bäst på vilken bit mark. Trädgårdsmästaren tillbringade långa dagar ute i trädgården där han gav blommorna omsorg och kärlek. Detta medförde att blommorna växte upp och grönskade som blommor aldrig tidigare gjort. Trädgårdsmästaren och hans blommor blev vida känt, och det kom mer och mer besökare till hans trädgård. Detta ökade intresse och resande tills hans trädgård gjorde att han beslöt sig för att utveckla. Men hur ska han lyckas att få hela ängen så blomstrande och fin som hans lilla bit mark?

Denna ökning av besökare i trädgårdsmästarens trädgård kan liknas med den ökning som besöksnäringen har i Sverige. Mellan år 2000 till 2013 ökade den svenska turismens exportvärde med 160% och omsättningen ökade med 89,9% (Tillväxtverket årsbokslutet turism 2013). Denna ökning innebär att besöksnäringen allt mer börjar betraktas som en basnäring i Sverige (Hjerpe och Syssner 2015). Detta medför inte bara till en ökad ekonomisk tillväxt utan även en ökad efterfråga på systematisk utveckling på destinationer runt om i Sverige (ibid.). Internationellt resande beräknas öka med tre procent per år fram till 2030 (Tillväxtverkets årsbokslut turism 2013). För att klara denna ökade påfrestning krävs strategiska och systematiska utvecklingsinsatser som skapar förutsättningar för gränsöverskridande samverkan. För att skapa en enhetlig helhetsupplevelse krävs det att aktörerna på en destination verkar tillsammans (van der Zee och Venneste 2015). Detta då alla interaktioner som besökaren bemöter genererar till den totala upplevelsen av destinationen. Samverkan är en komplex integrerad del som byggs på samarbete och samordning mellan aktörerna på en destination. Ett vanligt problem som uppmärksammas i destinationsutveckling är samverkan (Getz och Jamal 1995; Jamal och Stronza 2009).

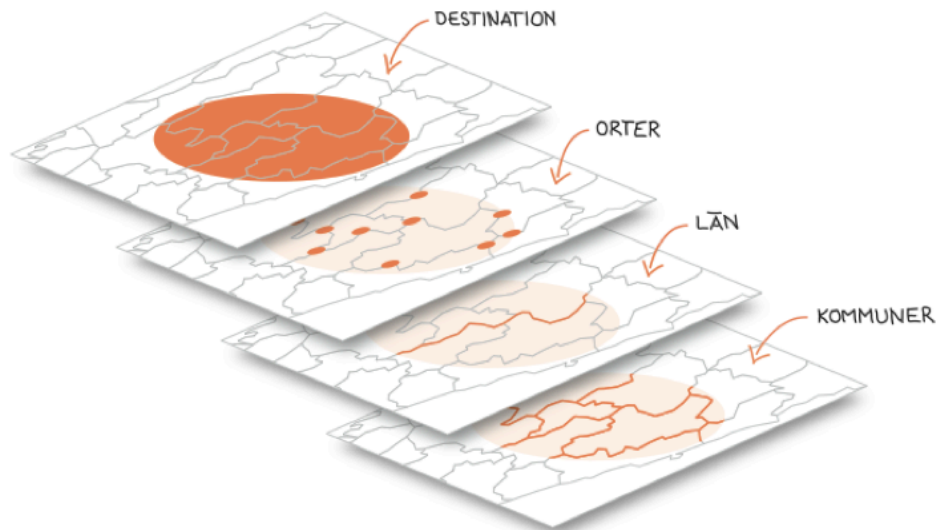
Destination är ett omtalat begrepp med en rad olika förklaringar som ofta förknippas med en exotisk plats. För att klargöra följande resonemang har vi valt att formulera och definiera begreppet utifrån Världsturismorganisationens (UNWTO) definition (2013):

En destination har fysiska och administrativa avgränsningar med en komplex mix av olika intressenter och aktörer, både på offentlig och privat nivå. En destination kan även gränsöverskrida andra fysiska och administrativa avgränsningar. En destination kan bilda

Att odla en destination

nätverk av olika aktörer för att skapa större destinationer som i sin tur genererar till dess konkurrenskraft.

Trots den komplexiteten med olika typer av aktörer, både offentliga och privata, medför detta att utvecklingen kan kontrolleras, strategiskt planeras och integreras så att den genererar till en långsiktig och hållbar utveckling (Welford och Ytterhus 2002).



Figur 1 hämtad från rapport Utveckling av Hållbara turistdestinationer

Projektformen är en populär process som allmänt tror sig kunna lösa alla problem och kännetecknas av en engångskaraktär (Svensson och von Otter 2007). Projekt handlar om utvecklingsarbeten där det krävs samordning, problemlösning, drivande krafter och en enad syn och förståelse vad förändringen ska innefatta (ibid.). Destinationsutveckling är inget undantag. Att hänföra utvecklingsarbetet i projektform har under de senare åren blivit allt vanligare för att erhålla en mer attraktiv destination. Projektformen tillämpas även på grund av brister i ekonomiska resurser inom turistföretag, detta då branschen domineras av små företag (Björk och Virtanen 2005). En annan anledning är ökade projektfinansieringar, exempelvis EU-finansieringen, som vill gynna turismnäringen. Till detta hör det faktum att det finns behov av att stärka destinationens konkurrenskraft och detta genom att de turismrelaterade resurserna verkar i gemensamma lösningar (ibid.). Men forskning pekar på att de flesta projekt misslyckas (Svensson och von Otter 2007).

Att odla en destination

Projektledare förklaras i många olika metaforer och tillskrivs mängder av egenskaper och karaktärsdrag som ger denne nästintill superkrafter (Cleland och Ireland 1999; Svensson och von Otter 2007; Löow 2005). Denna romantiska bild av ledning och projektledning har kritiserats då ledarskap inte har någon absolut sanning (Svensson och von Otter 2007). Det finns forskning som påvisar skillnader mellan projektledning och vanligt ledarskap och ofta dyker termer om legitimitet, aktivitet och förmågan att uppnå resultat upp (Cleland och Ireland 1999; Svensson och von Otter 2007). En projektledare behöver ha legitimitet för att kunna genomföra projektet men resultatet speglas av dennes engagemang i arbetet med projektet. Detta går i samklang med liknelsen där projektledaren är en trädgårdsmästare, ju mer aktiv projektledaren är desto mer grönskar projektet (Marttala och Karlsson 1999).

Tidigare forskning påvisar att projekt ofta misslyckas, att samverkan i destinationsutveckling ofta är det som fallerar och styrningen av projekt har en korrelation till det slutgiltiga resultat i och med den ledande rollens aktivitet – men hur korrelerar dessa element tillsammans? Tidigare forskning redogör för vikten av att få multipla aktörer att samverka för att uppnå en enhetlig destination men hur skapas detta? Denna utvecklingsprocess genomförs ofta i projektform som i sin tur medför att det är styrningen av projektet som ska generera till att samverkan skapas på destinationen. Forskning kring detta fenomen samverkansstyrning i kontexten destinationsutveckling är bristfällig men innefattar frågor som är aktuella att belysa. Detta också med bakgrund i den utveckling av besöksnäringen som pågår i Sverige. Vår uppsats har inte som mål att svara på vem som har mer eller mindre rätt till denna roll utan få en fördjupad insyn *hur* denne skapar samverkan. Vår undersökning ämnar ta ett första steg i att fylla gapet kring hur en projektledare styr ett komplext fenomen som samverkan i ett destinationsutvecklingsprojekt.

1.1 Syfte

Att undersöka och få en fördjupad förståelse av hur samverkan styrs i ett destinationsutvecklingsprojekt.

1.2 Frågeställning

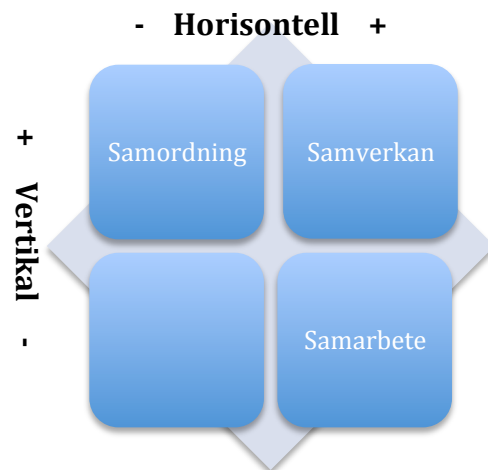
- Hur skapar projektledaren samverkan i ett destinationsutvecklingsprojekt?
 - Hur förhåller sig samverkan till inkluderingen av aktörer?
 - Vilken projektledarstil skapar samverkan i ett destinationsutvecklingsprojekt?

2 Teori

I detta kapitel kommer vi att presentera de teorier som ligger till grund för vår tolkning av det empiriska materialet. Inledningsvis förklaras samverkan och dess utvecklingsprocess, nätverk och sociokulturell hållbarhet. Därefter diskuteras projekt och projektledning för att avslutningsvis beskriva projektledning i förhållande till samverkan.

2.1 Samverkansteori

Samverkan är ett begrepp som har fått större och större utrymme i dagens samhälle och likställs ofta med samarbete (Axelsson och Bihari Axelsson 2014; Evertett och Jamal 2004). Begreppet förekommer i ett flertal olika teoretiska perspektiv såsom nätverks-, intressents- och utvecklingsteori (Evertett och Jamal 2004). För att lyckas med samverkan krävs ett gränsöverskridande samarbete. Detta då över professionella, disciplinära, administrativa eller organisatoriska gränser (Axelsson och Bihari Axelsson 2014, s. 19). Samverkan är en multipel integration som sker vertikalt och horisontellt. Den vertikala integreringen sker genom hierarki eller marknad, där styrningen antingen sker på basis av organisationen eller konkurrensen på marknaden. Integrationen kan även ske genom nätverk, detta kallas då horisontell integrering. För att uppnå en väl förankrad samverkan krävs både en horisontell och vertikal integrering (ibid.). Detta är också vad som skiljer samverkan från samarbete och samordning (Axelsson och Bihari Axelsson 2014; Jamal och Getz 1995). Samarbete förklaras i enlighet med att arbeta tillsammans och har en hög horisontell och en låg vertikal integration. Detta till skillnad från samordning, att ordna tillsammans, som har en hög vertikal och en låg horisontell integration (Axelsson och Bihari Axelsson 2014, s. 20).



Att odla en destination

Samverkans komplexa integration genererar till en effektiv konfliktlösning och ett skapande av gemensamma visioner som i sin tur kan leda till innovationer (Getz och Jamal 1995; Jamal, Taillon och Dredge 2011). Detta speglar de konkurrens fördelar som skapas av samverkan och kan nyttjas av de aktörer som verkar tillsammans (Getz och Jamal 1995, s. 187).

2.1.1 Samverkans utvecklingsprocess

Samverkansprocessen karaktäriseras av att aktörer är självständiga till dess att lösningar uppenbaras genom ett konstruktivt arbete. Efter detta uppenbaras ett delat ansvar där ett gemensamt beslutfattande grundas som senare genererar till ett gemensamt ansvarstagande. (Gray i Getz och Jamal 1995; Jamal och Stronza 2009). Utifrån detta är samverkansprocessen uppdelad i tre steg; problembakgrund, styrningsinställning och implementation. Under det första steget, problembakgrunden, ska nyckelintressenter identifieras och problem uppmärksammas. Det är även i det första steget som en maktbalansering ska belysas, syftet ska fastställas och utvecklingsarbetet ska legitimeras. Problemet med legitimitet och samverkan är att urvalet av aktörer påverkar de olika stegen i samverkansprocessen. Gray (i Getz och Jamal 1995) beskriver att en legitim aktör ofta har makt över de andra aktörerna i domänen. För att lösa den ojämna makt bilden mellan aktörer kan en medlare användas. I det andra steget, styrningsinställningen, ska en gemensam integrerad samverkan för framtiden identifieras och en känsla av gemensamt mål skapas. I detta skede krävs det att ett informationsutbyte mellan berörda aktörer och en påvisad uppskattning av den gemensamma vision, har uppkommit. Fortsättningsvis gäller att maktbalansen är fördelad över flertalet aktörer. Sista steget, implementationen, ska institutionalisera den gemensamma meningen som uppstår när domänen utvecklas (ibid.). Samverkan, i ett utvecklingsarbete, kan påverkas av olika lagar, förordningar och regler. Detta kan medföra att samverkan måste institutionaliseras och ha legitimitet. Steg två och tre sker ofta i samklang med varandra. Gray (i Getz och Jamal 1995) uppmärksammar vikten av att ständigt kontrollera den pågående processen och övervaka hur den fortskrider. Det är i det långsiktiga arbetet som samverkan brister vilket medför att det inte sker någon utveckling efter steg två (Jamal och Stronza 2009). Samverkan gestaltas därför som något som växer fram och inte något som är färdigt att implementera in (Getz och Jamal 1995). Detta resonemang återfinns även i Jamal och Stronza (2009) där de menar att

samverkan är en dynamisk och flexibel process som utvecklas över tid och involverar multipla aktörer. Processen innebär också att gemensamma problem identifieras (Jamal och Stronza 2009). Med samverkansteorin ämnar vi att få en fördjupad förståelse för hur samverkan vuxit fram på destinationerna.

2.1.2 Nätverk i samverkan

Konceptet nätverk bygger på en sammanflätning genom samarbeten av olika aktörer (Björk och Virtanen 2005). Hall (2005, s. 179) beskriver nätverk som en integrerad del som innehåller både samarbete och samordning. Detta går mot vad Axelsson och Bihari Axelsson (2014) och Jamal och Getz (1995) beskriver där samverkan är en komplex integrerad del där samarbete är den horisontella integreringen i samverkan. Van der Zee och Vanneste (2015) förklarar att denna tvetydiga definition av nätverk är på grund av att nätverk fortfarande är ett ungt forskningsfält. Turismnätverk har diskuterats som avgörande för att lyckas implementera en konkurrenskraftig destinationsutveckling (van der Zee och Vanneste 2015; Björk och Virtanen 2005). Detta genom att nätverk möjliggör åtkomsten av externa resurser som kan vara av vikt i en specifik situation eller för en specifik aktör (Svensson och von Otter 2007, s. 116). Genom att integrera aktörer i ett nätverk verkar de som medproducenter av varor och tjänster då utfallet resulterar i ett ekonomiskt värde för respektive aktör (Swart och Kinnie 2014). Nätverk ses som fungerande verktyg som främjar kunskapsutbyten, innovationer, konkurrenskraften och en hållbar utveckling för de involverade aktörerna (van der Zee och Vanneste 2015; Li, Veliyath och Tan 2013).

Ett nätverk är ett informellt arrangemang som inkluderar en strukturell och en relationell dimension (Li, Veliyath och Tan 2013). Den strukturella dimensionen syftar på tillgången av information och kunskap för att bilda socialt kapital. Detta på grund av att utbytet influeras av nätverkets karaktär i fråga om styrka, kvalitet och stabilitet. Den relationella karaktären i nätverket betonar förmågan att etablera förtroendefulla och långsiktiga relationer genom att upprätthålla kommunikation och förenlighet i behov och handling (ibid.). Ett nätverk grundar sig i förtroende vilket medför att rekonstruktionen tar tid (Björk och Virtanen 2005). För att lyckas med sitt nätverkande måste projektledaren förhålla sig till det faktum med att förändring tar tid. Detta leder

Att odla en destination

till att projekt som är organiserade i relationella nätverk är ofta långsiktiga (Svensson och von Otter 2007, s. 116).

Nätverket ses också som ett sätt att frambringa en positiv samverkan i turismens multipla struktur (van der Zee och Venneste 2015). Anledningen till detta är att en implementering av en nätverksstrategi i en destination frambringar en starkare konkurrenskraft på både nationell- och globalnivå om företagen på destinationen samarbetar och konkurrerar samtidigt. Detta genom att samarbetet hänförs till att gemensamt locka besökare till en destination, och konkurrensen när väl besökaren anlant (ibid.). Samverkan medför minskade transaktionskostnader för företagen samtidigt som det skapar ett mervärde för turisten och förhöjer dess upplevelse vilket i sin tur leder till en starkare marknadsposition för de deltagande företagen. Detta menar van der Zee och Venneste (2015) är på grund av att socialt kapital kan förvärfvas via kunskapsutbyten och interorganisatoriskt lärande kan skapas. Välkänt består en destination av en bred variation av aktörer där alla tillsammans formar och skapar turistprodukten men även turistens totala upplevelse av destinationen vilket medför ett relationsberoende hos företagen (Björk och Virtanen 2005). Därav utgör nätverk en vital del på destinationen och kan skapa en integrerad och holistisk turistprodukt genom en fysisk konsumtions väg, där turisten slussas från ett företag till ett annat för att erhålla en god helhetsupplevelse (van der Zee och Venneste 2015; Jamal och Stronza 2009). Ett lyckat nätverk på en destination ligger därför i att upprätthålla gränslösa samarbeten av aktörerna i den fysiska konsumtionsvägen. Denna förförståelse berikar analysen genom att påvisa hur ett nätverk genererar i en holistisk turistupplevelse. I denna studie ses nätverk som en vital del i destinationsutveckling dock för att utläsa om destinationen samverkar krävs en komplexare integrering, där samverkans teorin berikar analysen.

2.1.3 Sociokulturella aspekten i samverkan

I samverkan diskuteras inkludering och exkludering av aktörer som en avgörande del för hur samverkansprocessen ska fortskrida (Jamal och Stronza 2009). För att samverkan eller utvecklingsarbetet ska generera i en social välfärd och ta den kulturella integriteten i beaktning krävs det att belysa den sociokulturella aspekten (Baumgartner i McCabe, Minnaert och Diekmann 2012, s.168). Welford och Ytterhus (2002) menar att

Att odla en destination

det finns en större potential att implementera ett sociokulturellt perspektiv i utvecklingen på en destination om det råder en inkludering av multipla aktörer.

Det sociokulturella perspektivet framställs ofta tillsammans med lokalinvånarna på en destination (Lundberg 2014, s.27). Interaktionen mellan besökaren och lokalinvånaren är kritisk för besökarens totala serviceupplevelse. Detta på grund av att om lokalinvånaren erhåller en negativ social eller kulturell påverkan av besökaren kan det i sin tur leda till att lokalinvånaren bemöter besökaren med fientlighet istället för gästfrihet (Lundberg 2014, s.27). Det sociokulturella perspektivet är också viktigt i den bemärkelsen att destinationens rumslighet inte gör den unik. Det är de mänskliga interaktionerna som skapar mening och formar destinationen därav förblir destinationens identitet sammanförd med lokalinvånarnas (Brusman 2011, s.152). Detta då det är de människor som verkar och lever på destinationen som utgör destinationens sociokulturella element (Jamal och Stronza 2009). Genom att ta destinationens sociokulturella förmåga i beaktning och se till dess resurser kan konkurrensfördelar skapas, vilka blir svåra att kopiera och imitera (Haugland, Ness, Grønseth och Aarstad 2010). Detta ligger till grund i att resurserna och kompetenserna i destinationens förmåga är gränsöverskridande och det är även denna skiftande karaktär som gör destinationen unik (Haugland et al. 2010).

För att skapa dessa gränsöverskridande kompetenser krävs det en inkludering av aktörer. Detta innebär också att en förståelse för den diversifierade kompositionen av aktörer och dess intressen och värderingar måste påvisas (Jamal, Tallion och Dredge 2011). Genom att applicera ett kritisk tänkande, i den sociokulturella aspekten, medför detta ett fastställande av maktbalanseringen, där inkludering och exkludering av aktörer påverkar den kollektiva identiteten och tillhörigheten på destinationen (ibid.). Detta innebär att det krävs en väl planerad och strategisk ledd utveckling som tar den lokala identiteten och tillhörigheten i beaktning för att skapa en lyckad och hållbar destinationsutveckling (Welford och Ytterhus 2002). Jamal och Stronza (2009) påpekar även för att skapa en hållbar och enhetlig destination är samverkansinitiativ nödvändiga. Detta då de gränsöverskridande resurserna ska generera till en unik helhetsupplevelse för besökaren och samtidigt erhålla en sociokulturell integritet. Den sociokulturella aspekten analyseras och belyser konsekvenserna av inkludering eller

exkludering av aktörer, samt beaktning av destinationens förmåga i samverkansinitiativen på destinationerna.

2.2 Projekt teori

Det finns många handböcker i projekt och projektledning som redogör för steg A-Ö hur ett projekt ska genomföras för att lyckas (Löow 2005; Larsson 1995; Mattala och Karlsson 2011). Löow (2005) och Larsson (1995) beskriver utförligt vilka steg det krävs för att skapa ett lyckat projekt där fokus på hur projektets karaktärsform kan lösa alla sorters problem i alla branscher. Detta går mot vad Svensson och von Otter (2007) redogör för i *Projektarbete teori och praktik: med sagen om diamanten som sprängdes*, här kritiseras det traditionella handboksupplägget där de diskuterar att de krävs en skiftning i synen på projekt och ledning bör ske. Svensson och von Otter (2007) beskriver att projekt efterliknar en organisation av engångskaraktär där det finns en eftersträvan att åstadkomma förnyelse eller förändring. Detta går ihop med den traditionella synen att projekt är avgränsat i tid och resurser och har ett tydligt uppsatt mål (Löow 2005). Detta instämmer med Christensen och Kreiner (1997) som gestaltar projektuppgifterna som sällsynta. Detta då de innefattar att lösa en extraordinär uppgift som ligger utanför organisationens egna arbetsuppgifter, där det krävs åtskilda åtgärder. Komplexitet definieras också som en projektegenskap i den bemärkelsen att det är en extraordinär uppgift vilken är i behov av signifikanta insatsåtgärder. Ett annat särdrag hos projekt är dess tidsbegränsning i att uträtta en specifik situation. Ett av de mest essentiella karaktärsdragen är emellertid projektets fokus på att uppfylla specifika mål under en specifik tid (Larsson 1995; Löow 2005). Christensen och Kreiner (1997, s. 24-25) kritiserar denna traditionella syn då projektmål bör se bortom projektets tidsram. Viktigt är att lyfta och diskutera vad som sker med projektets resultat efter projektets slut, ta ett steg extra (Christensen och Kreiner 1997). Detta är framförallt av vikt i vår studie där resultatet i projekten bör fortskrida efter projektets slut och inte enbart vara av engångskaraktär.

2.2.1 Projektledning

Styrningen av projektet sker av en så kallad projektledare där denne har det yttersta ansvaret att säkerställa projektet. Centralt för projektledaren är att representera och

Att odla en destination

företräda projektet utåt sett (Svensson och von Otter 2007, s. 124). Denna representation gör projektet synligt och skapar legitimitet vilket framförallt är av vikt i projektstarten. En projektledare utkristalliseras i enlighet med förmågan att bidra med resultat och agera strategiskt (Svensson och von Otter 2007, s. 118). Viktigt inom projektledning är att påvisa förståelse för hur den ledande processen ska genomsyra projektet för att på så sätt nå uppsatt mål. En framgångsrik projektledare måste ha insikt om det strategiska arbetet och dess kontext för att lyckas implementera strategin (Svensson och von Otter 2007). Projektledningen måste ske i samklang med projektuppgiften, den rådande situationen och grupp sammansättningen. Svensson och von Otter (2007) argumenterar för att det inte finns något ultimatum tillvägagångssätt inom projektledning utan det krävs en förändring i tänkandet. Denna förändring föreslås att ledarskapet måste situationsanpassas. Med situationsanpassning menar Svensson och von Otter (2007) att anpassa ledarskapet till den befintliga organisationen och de förhållanden som råder utanför organisationen. Hersey och Blanchard (i Tonnquist 2012, s. 279) behandlar det delegerande ledarskapet inom konceptet för ett situationsanpassat ledarskap. I det delegerande ledarskapet inkluderas en stor del av delegering där ledaren lämnar över ansvaret för beslutsfattandet till gruppen och agerar som en stödjande funktion.

Vanligt för projektledaren är att denne befinner sig utanför traditionell linjehierarki vilket medför ett beroende av stöd "uppifrån" för att erhålla befogenheter samtidigt som projektledaren besitter ett större ansvar och färre riktlinjer gentemot traditionella chefer (Svensson och von Otter 2007). För att utföra arbetet i den komplexa projektmiljön krävs det att projektledaren tillgodoser en balanserad sammansättning av kunskaper, förmågor och attityder i projektgruppen (Cleland och Ireland 1999, s. 384). Projektets framgång är beroende på projektgruppen och projektledaren bistår som en stöd funktion (Löw 2005, s. 32). Projektledarens uppgift är då att leda processen med hjälp av en projektgrupp. I och med detta menar Cleland och Ireland (1999) att intagandet av ett helhetsperspektiv är viktigt. Larsson (1995, s. 24-27) gestaltar även projektledaren som en nyckelspelare. Vidare framställs projektledaren som en samordnande funktion i den bemärkelsen att den har det övergripande ansvaret och bistår som ett stöd till gruppen. Att samordna projektet innebär att få alla att sträva

Att odla en destination

efter samma mål och få en förståelse för varför projektet utförs (Svensson och von Otter 2007).

Projektmålet bör skapas i mening för att motivera de deltagande aktörerna till att bidra till resultatet. Motivation är därför av stor vikt inom projektledning. Christensen och Kreiner (1997) menar att motivationen bärs av visionen vilken genomsyras av det som vi tror är sannolikt. Förankringen av visionen ligger därför i det önskvärda eller det realistiska. Att rikta motivationen till de externa parterna är också viktigt i det fall projektet ska presentera nyttig kunskap och säkra en erfarenhets- och lärprocess. Skapandet av projekt mål kan kompromissa de skilda aktörernas intressen, i och med detta krävs det att projektledaren är förstående och agerar i försök för att uppnå "vapenvila". Vapenvila är först möjligt när samtliga aktörer ser den egna vinsten. Att bygga en vision eller ett mål som innehar en balans kring de rådande intressena och motiverar aktörerna att sluta upp i projektet kan motverka konflikter (Christensen och Kreiner 1997). Genom projektledningsteorin erhålls en fördjupad förståelse för hur projektledning ter sig i verkligt fall.

2.3 Projektledning och samverkan

Svensson och von Otter (2007) beskriver att det är av vikt för en projektledare att ha förmågan att bygga relationer. Det är även betydelsefullt att projektledaren får deltagarna att verka tillsammans dock är projektledaren beroende av dess villighet att samverka. Denna samverkan ska genomsyras av lojalitet, engagemang och tillit. Detta medför vikten av att projektledaren besitter goda färdigheter i att nätverka (Björk och Virtanen 2005). Till detta hör det faktum med att projektledarens egna kontakter och nätverk är av stor betydelse och kan utgöra en resurs i sig. Förutsättningen för detta är då att kontakterna tillhandahåller resurser och kompetenser som är av relevans och samstämmighet med projektets syfte för att på så sätt bilda ett stabilt stöd (Björk och Virtanen 2005).

För att nå ett lyckat nätverk har projektledaren en nyckelroll där det finns ett behov av att supporta och underlätta nätverksmodellen (Björk och Virtanen 2005). De nätverksstyrda utvecklingsprojekten kräver en förmåga av att projektledaren ska kunna

Att odla en destination

samverka mellan olika grupper och bryta ner de befintliga gränser som finns mellan skilda aktörer och intressenter. Svensson och von Otter (2007, s. 116) menar att denna förmåga rent konkret kräver att skapa mötesplatser, medverka i förhandlingar, synliggöra hinder i ett utvecklingsarbete och att organisera arenor för gemensam kunskapsbildning. Det innebär även att det krävs en starkt lokal samordnade roll för att få nätverk att skapas (Welford och Ytterhus 2002). Detta tillskriver även projektledaren en gränsöverskridande roll (Svensson och von Otter 2007, s. 115). Förhandlingsförmågan är av stor betydelse i denna roll för att skapa en hållbar utveckling (Campbell 1996). Detta kan dock vara problematiskt och därav gäller det att identifiera och orientera aktörernas skilda intressen för att nå en balans och på så sätt även en lösning. Ledaren står mellan valet att agera medlare i konflikten eller stå fast vid sina prioriteringar och ta striden (Campbell 1996). Då nätverkande sker horisontellt innebär det också att projektledarens stöd måste ske med en varsam hand (Svensson och von Otter 2007, s. 116). Förmågan att integrera utgör också en väsentlig del i nätverksprocessen och då framförallt i rollen som samordnare. Projektledning och samverkan kommer ligga till grund för analysen i den del för av att få en fördjupad förståelse i hur projektledarna skapade samverkan på destinationerna.

3 Metod

I detta kapitel ämnar vi att redogöra de metodval som ligger till grund för vår studie. För att klargöra för senare resonemang och påvisa en medvetenhet kring de resultat vår studie uppvisar redovisas här vår forskningsprocess. Kapitlet behandlar våra utgångspunkter och perspektiv i forskningen och valda tillvägagångssätt.

3.1 Forskningsmetodologi

Denna uppsats har för avsikt att få en fördjupad förståelse av ett fenomen, projektledning, i kontexten, destinationsutveckling. För att detta ska kunna undersökas kommer en kvalitativ fallstudie att genomföras. Kvalitativa studier ämnar inte bara att begripa ett fenomen utan även att kunna förstå dess karaktär, egenskaper och att kunna fånga upp dess bakomliggande mening och innebörd (Widerberg 2002, s. 15). Detta går hand i hand med vårt syfte då studien ämnar få en fördjupad förståelse av styrningen av samverkan. I kvalitativ forskning är det av största vikt att vara tillförlitlig och transparent i sin studie (Widerberg 2002). Detta speglas i vår studie genom att vi redogör för våra tolkningar för att på så sätt öka tillförlitlighet och genomskinlighet.

Vårt tillvägagångssätt kommer att grunda sig i abduktion. Detta då vår studie har ett flexibelt tillvägagångssätt och en pendling mellan empiri och teori förs. Abduktion är en tankegång där teorier fungerar som en tolkningsram för att få nya idéer till en fördjupad förståelse för den verklighet som studeras (Ekström och Larsson 2010, s. 20, Kvale och Brinkman 2014, s. 238). Den teoretiska ramen har legat som grund för hur tolkningen av det empiriska materialet har gått tillväga, där även en komplettering utav teorier genomfördes efter insamlingen av det empiriska materialet. Detta för att få en djupare förståelse eller en komplettering för ett specifikt fenomen som uppmärksammas i empirin vilket speglar ett abduktivt tillvägagångssätt.

Det hermeneutiska perspektivet i vår forskning influeras genom att det är vi författare som tolkar det empiriska materialet. Hermeneutiken, eller tolkningsläran, innebär att det är viktigt att sätta fenomenet i rätt kontext och vara medveten om den förförståelse som finns (Thurén 2010, s. 94). Detta speglas i vår studie då det är en tolkning av ett specifikt fenomen, styrningen av samverkan i kontexten destinationsutveckling. En annan viktig utgångspunkt i vår studie är konstruktivismen, som är en ontologisk

Att odla en destination

utgångspunkt. Konstruktivism menar att verkligheten ständigt skapas genom olika sociala aktörer (Bryman 2001). Detta reflekteras i vår studie då destinationen, skapas via interaktioner mellan aktörer och besökare. Det är även av vikt att belysa vilken förförståelse som finns i konstruktivistisk forskning (Wideberg 2002, s. 27). Tolkningen sker av forskaren och det är av största vikt att ta tolkningen i beaktning då alla människor upplever och uppfattar saker olika (Thurén 2010). Tolkning är inte intersubjektivtestbart och detta medför att vår studies resultat inte kan implementeras i en annan kontext eller annat sammanhang. Vår tolkning sker genom vår förförståelse och den gemensamma bakgrund som ligger i vår utbildning, Service Management Tourism. Från utbildningen har vi en fördjupad förståelse hur en hållbar destinationsutveckling ofta tar sig. I vår tolkning av projektledningen kan istället annan förförståelse ligga till grund såsom tidigare erfarenhet av att arbeta i olika projekt. Vår studies tolkning blir genom våra glasögon och med en förförståelse att detta är ett komplext fenomen som ständigt skapas i interaktioner med andra.

3.2 Fallstudie

För att besvara vår frågeställning utgår vi från ett specifikt fall, Hållbar Destinationsutveckling (HDU). HDU är ett projekt, på uppdrag från regeringen, i samarbete med Tillväxtverket och VisitSweden. Syftet med projektet var att "stärka och utveckla hållbara turistdestinationer med sikte på den internationella marknaden" (HDU-broschyr). Tillväxtverket och VisitSweden valde ut fem destinationer, som skulle få delta i projektet, på kriteriet att det fanns en utvecklingspotential och möjlighet att locka fler internationella turister. De fem utvalda destinationerna var Stockholms skärgård, Vimmerby, Åre, Bohuslän och Kiruna. I samband med projektstarten tilldelades respektive destination 10 miljoner kronor vardera att fördela på valfritt sätt. Dock var riktlinjen att attrahera utländska besökare samtidigt som en hållbar utveckling skulle tillhandahållas. Tidsramen av projektet var från början år 2012 till år 2014, dock har projektet förlängts och kommer att avslutas i maj 2015.

Metodiken i att studera ett specifikt fall och utgå från specifika frågor och dess samband till resultatet kallas fallstudie (Merriam 1994, s. 28). Genom att centrera ett fall finns möjlighet att påvisa viktiga företeelser vilka kännetecknar fallet ifråga samt urskilja en

Att odla en destination

helhetsförståelse av fenomenen i dess kontext (Merriam 1994, s. 25). Utmärkande för fallstudier är dess bidrag av konkret kunskap då det grundar sig på praktisk erfarenhet. På grund av det faktum att fallstudien bidrar till en utvidgad kunskap utgör metodiken en viktig roll i utvecklingen av nya kunskapsområden (Merriam 1994, s.46). Detta är passande i vår studie i den bemärkelsen att det finns en önskan att ta ett första steg i styrning av samverkan med kontexten destinationsutveckling. Merriam (1994) argumenterar för att fallstudien ger en holistisk bild och en ökad förståelse av en företeelse då den är förankrad i konkreta och faktiska fall. Genom att studera ett faktiskt fall, HDU-projektet, syftar vi till att öka förståelsen av samverkan och projektledning i en destinationsutvecklingsprojekt. Detta då projektledning anspelas på något som utförs i praktiken. Typiskt för projektledning är också att den tillämpar sig olika beroende på kontext, därav anser vi att en fallstudie är av relevant metodik. Som tidigare nämnt innefattar destinationsutvecklingsprojekt problematiken om en komplex representation av aktörer och för att bäst besvara på huruvida projektledning förhåller sig till detta anser vi att det är av största vikt att ha utgångspunkten i ett verkligt fall som möjliggör förståelsen av komplexa sociala situationer. Detta utgör en väsentlig del i vår studie då den inriktningsvis fokuserar på samverkan och inkluderingen av aktörer.

HDU-projektet är högst relevant för vår studie då det innehåller problematiken med att styra ett destinationsutvecklingsarbete där det också finns ett behov av att få aktörerna på destinationen att verka tillsammans men också med anledning av att det är ett aktuellt pågående projekt. För att erhålla en djupare förståelse av fenomenet fokuserar vi på Stockholms skärgård, Bohuslän och Vimmerby. Detta också på grund av begränsad tid och omfång av studien.

Grunden till det insamlade materialet bestod av elva intervjuer från HDU-projektet. Vi har intervjuat projektledarna på respektive destination (Stockholms skärgård, Vimmerby och Bohuslän) för att få kunskap om styrningen i ett destinationsutvecklingsprojekt och för att undersöka hur projektledaren ter sig till samverkan. För att inte endast erhålla projektledarens sanning utan få ett vidare perspektiv på samverkansstyrning tillämpas ett utomstående perspektiv. Därför har också intervjuer genomförts med projektledare för HDU, en strategisk kommunikator och projektmedlemmar.

3.3 Kvalitativ intervju

Wideberg (2002, s.17) beskriver att den kvalitativa intervjuformen som en god metod om en fördjupad förståelse vill uppnås. Metodvalet grundar sig på vårt syfte av att förstå styrningen av samverkan i en destinationsutveckling och möjliga bakomliggande faktorer. En kvalitativ intervju bygger på en hög struktureringsgrad samt en låg grad av standardisering, i jämförelse med kvantitativa intervjuer vars uppbyggnad är den motsatta (Trost 2005, s.19-21). Med en hög strukturering och en låg standardisering menas att studien i sig har ett tydligt ämne i fokus och att frågorna i intervjun varierar i samklang med respondenten (Trost 2005, s.19-21).

Den typ av kvalitativintervju vi valt att genomföra är semistrukturerad intervju, som är strukturerade med en intervjuguide i form av olika teman som ska beröras under intervjutillfället. Respondenten får på så sätt tala fritt om ämnet och utforma sina svar på önskat sätt, och intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor (Ryen 2004). Genom att tillämpa semistrukturerade intervjuer sätts respondenten i fokus och kan ta del av det som respondenten anser vara av vikt (Bryman 2001, s. 300). Då denna form av metod innehåller flexibilitet gav det oss möjlighet att anpassa frågorna i följd av vad respondenten tar upp och tycker, detta medförde mer detaljerade och fylligare svar. Detta instämmer Ryen (2004, s. 63) om där hon menar att huvudpoängen med kvalitativa intervjuer ligger i att gå in på djupet för att fånga den enskilda respondentens bild. Semistrukturerade medför även att det finns utrymme för jämförelse av respondenternas svar på samma basis. Sålunda passar vårt metodval vår studie då vi ämnar utläsa bakomliggande meningar om styrningen på olika destinationer vilket ger oss en djupare bild av samverkan i ett destinationsutvecklingsprojekt.

3.4 Urval

Urvalet har sin utgångspunkt i tidigare nämnt projekt och därmed är urvalet baserat på ett icke-sannolikhetsurval. Ett icke-sannolikhetsurval syftar till att urvalet grundat sig på tillgängliga personer (Bryman 2001, s.114). I en kvalitativ intervju är avsikten inte att med hjälp av en kopia av populationen generalisera kunskapen, intresset är istället inriktat på tillgången av att fånga en fördjupad bild av intervjupersonens verklighet därför kan forskaren själv också välja intervjupersoner (Ryen 2004, s. 77). Bekvämlighetsurval och snöbollsurval är två olika former av icke-sannolikhetsurval

Att odla en destination

(Bryman 2001, s. 114). Bekvämlighetsurvalet ses som ett strategiskt urval och anspelas på personer som finns tillgängliga (Trost 2005, s. 120). Detta medan snöbollsurvalet påvisar för att forskaren lämnar vidare ansvaret till en relevant person för att hitta ytterligare passande personer till studien (Bryman 2001, s.115). Urvalsprocessen i vår studie grundar sig i dessa två.

Vid val av intervjupersoner har vi utgått från projektet Hållbar Destinationsutveckling och därmed kontaktat relevanta nyckelpersoner som kan bidra med svar på våra frågeställningar. Då vi efterfrågar ett ledarskapsperspektiv fann vi därför projektledarna för respektive destination som intressanta. På grund av begränsad tid och ett önskat djup i studien valde vi att först och främst kontakta de projektledare på de relativt närliggande destinationerna (Stockholms skärgård, Vimmerby och Bohuslän) som vi hade möjlighet att besöka. Detta också för att öka trovärdigheten genom att hålla i personliga möten och i en miljö som intervjupersonen är bekant med. Efter bekräftade intervjuer med projektledarna för tre nämnda destinationer tillämpade vi ett snöbollsurval, där vi genom projektledarna fick kontakt med relevanta personer inom projektet på respektive destination. Utöver projektledarna och projektmedlemmarna kontaktade vi projektledaren för HDU och den strategiska kommunikationsansvarige. Snöbollsurvalet applicerades för att uppnå ett ut- och inifrånperspektiv.

3.5 Kritik

Reaktiva effekter blir aktuellt i vår studie i det avseendet av att de intervjuade personerna är medvetna om att de deltar i en undersökning. Reaktiva effekter avser den effekt som påverkar respondenten ifråga om medvetenhet av att vara studerad (Bryman 2001, s. 185). Detta fenomen kan utmärkas av att intervjuaren förvränger svaret på en fråga på grund av att vilja uppträda på ett visst sätt eller göra ett gott intryck på grund av att en forskare finns närvarande (Bryman 2001, s. 185). Detta var märkbart i den bemärkelsen att respondenten började svara på en fråga men sedan övergick i att tala kring ämnet då svaret på frågan riktades sig mot projektledaren som person i vissa avseenden och respondenten önskade ge ett professionellt svar. Intervjuformen kan beskrivas innehålla en onaturlig karaktär som kan medföra en obekvämlighets känsla hos respondenten (Bryman 2001, s. 320). Genom att uppmärksamma den kritik som

riktar sig mot den kvalitativa intervjun vill vi påvisa en medvetenhet och på så sätt bidra till ett ökat vetenskapligt förhållningssätt.

Kritik mot kvalitativ forskningen, där ett tolkande perspektiv appliceras, är att det inte är generaliserbart då antalet intervjupersoner är för få och inte efterliknas populationen (Ryen 2004, s. 93). Vi är medvetna om att denna metod endast ger oss den intervjuades sanning och perspektiv i detta specifika projekt. Men på grund av att vi söker en fördjupad förståelse hur styrningen av samverkan ter sig är detta ett relevant metodval. Därav anser vi också att trovärdigheten är hög i vår studie. Dock kan det finnas en viss otrovärdighet gällande eventuella skillnader i ledarskapet sett till destinationerna. Till detta skulle ytterligare studier i samma destination behövas för att få ett mer rättvist resultat.

3.6 Tillvägagångssätt

Intervjuerna genomfördes på utvalda platser av respondenterna, detta för att skapa ett bekvämt tillstånd och underlätta uppkomsten av ett naturligt samtal. I samtycke med respondenterna spelades också intervjuerna in för att till analysarbetet kunna utläsa specifika citat men också av anledning till att undvika eventuella snedvridningar. Intervjuerna hade sin utgångspunkt i en i förväg uppgjord intervjuguide (se bilaga) vilken bestod av önskade teman som intervjun skulle beröra. Guiden användes endast som en vägledning då respondenterna kom att tala väldigt fritt och berörde många frågor i ett och samma svar. Samtalet har utformats på så sätt att stort utrymme har getts till respondenten att tala fritt utifrån specifika teman. Intervjuaren har påvisat ett aktivt lyssnande och ställt följdfrågor i samklang med respondentens svar och innehåll i intervjuguiden. Detta också för att få en djupare förståelse för berörda faktorer vilka vi uppfattar av respondenter är av vikt. Genom att använda samma språk som respondenten anser vi också ha bidragit till att skapa förutsättningen för ett naturligt samtal och ett bekvämt tillstånd för respondenten.

Två intervjuer genomfördes via telefon. Denna typ av intervju anses vara av ett mer standardiserat slag och företrädesvis tillför denna form inte samma djupgående svar (Trost 2005, s. 22). För att undvika en standardiserad form utgick vi från de befintliga

Att odla en destination

temana i intervjuguiden men med en ökad flexibilitet. Dock upplevdes en viss striktare struktur i form av att den onaturliga karaktären av intervjuformen påvisades. Även om svaren innehöll grundlig och väsentlig information fanns en viss avsaknad av mer utvecklade resonemang.

Projektansvarig HDU		Kommunikationsansvarig HDU
Projektledare Stockholm	Projektledare Bohuslän	Projektledare Vimmerby
Ansvarig Processledare	Delprojektledare 1	Projektmedlem
Processledare	Delprojektledare 2	Turistchef

För att påvisa god forskningssed tillämpar vi respondenternas positioner ifråga och inte vid namn. Detta på grund av att det är respondentens position som är av intresse för studien. Respondentens position stärker studiens syfte beträffande att undersöka styrningen av ett destinationsutvecklingsprojekt. Efter genomförda intervjuer transkriberades dessa vilka la grunden för vårt empiriska material. Analysarbetet påbörjades med att uttyda hur samverkan skapades på respektive destination för att sedan urskilja projektledarens stil och roll i detta. För att få en fördjupad kunskap söktes bakomliggande meningar och syften. I analysarbetet uppdagades fyra teman inom styrningen av samverkan och två ledarskapsstilar. Dessa teman presenteras i kapitlet, empirisk analys, där det empiriska materialet tolkas med hjälp av teori för att sedan förtydliga likheter och skillnader.

Bryman (2001) redogör för aspekten överförbarhet inom begreppet tillförlitlighet gällande studiens resultat. Överförbarheten karaktäriseras i samstämmighet med huruvida resultatet kan överensstämma i en annan kontext. Då vår studie har som avsikt att få en fördjupad förståelse bedöms överförbarheten vara begränsad. Detta med anledning av att av att vi studerar projektledning och samverkan i ett specifikt projekt vars övergripande mål var detsamma. Det empiriska materialet baseras även på respondenternas sanning kring samverkan och projektledningen. Dock vill vi poängtera att likheter har uppmärksamats vilka är intressanta aspekter att forska vidare kring.

4 Empirisk analys

Detta kapitel har som avsikt att analysera och reflektera över det empiriska materialet med hjälp av teori. Kapitlet behandlar studiens syfte: att få en fördjupad förståelse hur styrningen av samverkan i ett destinationsutvecklingsprojekt ter sig. Den första delen i analysen berör vikten av samverkan i en destination och hur den skapas. Därefter tolkas relationen mellan inkluderingen av aktörer och samverkan. Den andra delen behandlar hur ledningen i destinationsprojekten sett ut. Avslutningsvis diskuteras samverkanstyrning för att senare mynna ut i en reflektion kring metaforen med en destination som en trädgård och projektledarens som dess trädgårdsmästare.

4.1 Samverkan i destinationsutveckling

Jag tror att det är den avgörande punkten, utan samverkan går det inte att bedriva destinationsutveckling just för att den enskilda partner inte kan skapa en hel destination, man kan skapa så att säga en bra anläggning men har du liksom inget samhälle runt omkring eller verksamheter runtomkring med service eller som integrerar som fångar upp, då kan man aldrig göra det där att 1+1 blir 3. Det blir bara 1. (Projektledare HDU 2015-04-15)

I citatet ovan beskrivs samverkan som den avgörande punkten i destinationsutveckling, i och med att samverkan kan generera i att ett plus ett blir tre. För att få destinationen att verka tillsammans krävs en förståelse av vad en enhetlig destination genererar i för den enskilda aktören. Problematiken med detta är att aktörer, både offentliga och privata, endast har sett till sin egen verksamhet och dess attraktionskraft. I samverkansprocessen speglas hur aktörerna till en början arbetar självständigt till dess att gemensamma lösningar uppenbaras (Gray i Jamal och Stranza 2009). Kommunikationsansvarig (2015-04-15) menar på att turismnäringen består av företag från olika branscher och huruvida dess koppling till turismbranschen ser ut har varit svår att förstå. Vidare påpekar Kommunikationsansvarig (2015-04-15) att problematiken inkluderar språkskillnader vilket gör det svårare för företagen att prata med varandra och därmed också förstå varandra. Detta kan kopplas till det faktum att förhandlingsförmågan är betydelsefull i ett utvecklingsarbete av en destination där samverkan ses som den avgörande punkten. Campbell (1996) menar på att förhandlingsförmågan är avgörande för att erhålla en hållbarutveckling i en destination. Därför är det av vikt vid en gemensam utveckling att kunna förstå varandra för att skapa en hel destination.

Att odla en destination

De här små meningsskiljaktigheterna skapar samverkansproblem. Det blir liksom såhär, det blir ett litet stando det haltar för att man har olika språk (Kommunikationsansvarig 2015-04-15)

Kommunikationen kopplas till en horisontell kraft i syfte för att skapa en förutsättning för förståelse, vilken i sin tur kan generera till samarbeten. Detta då samarbeten sker via kommunikation mellan aktörer (Axelsson och Bihari Axelsson 2014). Kommunikation beskriver projektledarna (Projektledare Bohuslän 2015-04-16; Projektledare Stockholms skärgård 2015-04-15; Projektledare Vimmerby 2015-04-22) i vardera destination som en viktig del i utvecklingsarbetet på så sätt att den tog fasta på var destinationen befann sig och hur de olika aktörerna förhöll sig till frågan. Detta är av största vikt för att ena destinationen då det handlar om att förstå destinationens förmåga, varandra (aktörerna), besökaren och dess upplevelse och samtidigt den egna verksamheten (Haugland et al. 2010). Detta innebär att grundläggande i destinationsutveckling är att tala om samma destination och även ha förståelse och skapa gemensamma definitioner som genomsyrar hela destinationen.

4.2 Hur skapas samverkan?

Det har visats sig vara av vikt i projekten med att börja sitt utvecklingsarbete att rita upp var destinationen är och ge förutsättningar för alla aktörer att delta. Det har uppdragats att skapandet av samverkan har genomförts på tre olika sätt, via hierarki och förankring, via hierarki och urval, samt via marknad. Vidare utläses att samverkan skapats på två nivåer. Dessa olika förförande för att skapa samverkan diskuteras nedan.

4.2.1 Via hierarki och förankring

Allra första regionala toppmöte vi hade en ganska stor betydelse där alla samlades. Där bjöd landshövdingen och Stockholmstads finansborgarråd och skärgårdslandstingsråd in alla skärgårdskommuner och större organisationerna (Projektledare Stockholms skärgård 2015-04-15)

Det regionala toppmötet som Projektledare Stockholms skärgård beskriver är den första samordnade insatsen för Stockholms skärgård där projektledaren fick mandat att genomföra projektet. Detta kan liknas med en vertikal integrering där samordningen grundas i beslut som drivs av en kraft uppifrån (Axelsson och Bahari Axelsson 2014).

Att odla en destination

Efter toppmötet genomfördes en förstudie i syfte att identifiera nyckelpersoner och eventuella meningsskiljaktigheter (Projektledare Stockholms skärgård 2015-04-15). Utvecklingen i projektet går i samklang med steg ett och två i samverkansprocessen (Gray i Gertz och Jamal 1995). Detta där toppmötet och förstudien fungerade som steg ett där problembakgrund och nyckelintressenter presenterades. Detta utgjorde även grunden för en gemensam framtidskänsla med gemensamma uppsatta mål. Förankringen av Stockholms skärgårds projektet var grunden för det lyckade resultatet (Ansvarig Processledare 2015-04-15; Projektledare HDU 2015-04-15). Vidare förklarar Projektledare Stockholms skärgård (2015-04-15) att visionen, framtidsbilden, speglar ett sätt att verka tillsammans.

Så jag tror att visionen är nästan mer de som man känner och har med sig i sitt jobb än än en text liksom, en formulering. Så att och det tror jag att vi lyckades med projektet för att vi jobbade så länge med de gemensamma beredande arbetet. (Projektledare Stockholms skärgård 2015-04-15)

Skapande av gemensamma visioner motverkar konflikter och kan generera till innovationer (Jamal, Taillon och Dredge 2011). Detta kan liknas med den skärgårdslinje som Processledare (2015-04-24) berättar om, att det genom samordningsinsatser skapades ett samarbete mellan två platser i Stockholms skärgård. Dessa två platser skapade sedan en ny färjelinje mellan deras platser, detta kan ses som en ny innovation som låg till grund i att samverka. Samverkan inkluderar även en horisontell integrering vilken påvisas av samarbeten (Gray i Jamal och Stronza 2009). Detta kan påvisas i det operativa arbete som processledarna utförde på destinationerna. "Processledningsteamet var av helt helt avgörande för att det här projektet skulle funka" (Projektledare Stockholms skärgård 2015-04-15). Ansvarig processledare (2015-04-15) beskriver hur företagen på de olika platserna började samarbeta och bygga gemensamma paket efter samordningsinsatsen, Swedish Workshop. Genom denna ordnade insats förstod företagen att besökarna kom till Stockholms skärgård och inte exempelvis till Utö och att de därav behövde anpassa sig efter detta (Ansvarig processledare 2015-04-15). Detta i sin tur genererade till utbyten av kunskaper och vidare samarbeten mellan destinationerna.

4.2.2 Via hierarki och urval

Delprojektledare 2 (2015-04-20) beskriver hur urvalet av företag baserades på vad marknaden efterfrågade och kunde inte företagen leverera detta var de inte aktuella i projektet. "För visst får det göra en Fiat med då kan vi inte hjälpa till" (Delprojektledare 2 2015-04-20). I citatet gestaltas efterfrågan på en Volvo men aktören önskade istället att leverera en Fiat och blev därmed utelämnad från projektet. I och med detta kan en stark vertikal integration utläsas där den styrande kraften var grundad i efterfrågan på marknaden samtidigt som det fanns klara riktlinjer kring vilka aktörer som skulle inkluderas. Detta då utifrån Axelssons och Bahari Axelssons (2014) resonemang kring att samverkans vertikala integration uppkommer på basis av marknaden och via hierarkisk makt. Företagen i Bohuslän kategoriserades efter deras målmarknad (Sverige, Norden eller Världen). Det var världenföretag som var inkluderande i detta projekt då målet var att öka den internationella konkurrenskraften (Delprojektledare 2 2015-04-20).

Vilka vi jobbar med för vi bjuder inte in alla. Utan vi, tillsammans med turistorganisationerna så bjuder vi in de företag som är mogna att kunna möta det här. Sen är det ju inte stängt för något företag så är det nått företag som verkligen vill, säg att dom är ett Sverigeföretag och vill ut på den exportmarknaden, verkligen vill det, då är ju inte dörren stängd för dom utan då kan ju dom bli ett världenföretag också. (Delprojektledare 2 2015-05-20)

Citatet ovan framställer inte en fullständig exkludering av företag detta då företagen kunde bli inkluderade om de hade en vilja att utvecklas till ett världenföretag. Detta kan förklaras som en del av första steget i samverkansprocessen där nyckelintressenterna identifieras (Gray i Gertz och Jamal 1995). I första steget ska även projektet legitimeras och eventuella konflikter belysas (Gray i Getz och Jamal 1995). I fokusområdet, produktutveckling, belystes konflikter dock utträttades inte någon medlande roll för att utjämna dessa. Detta genom att förklara för de aktuella företagen att se bortom sina intressen och fokusera på att leverera det som marknaden efterfrågade (Delprojektledare 2 2015-04-20). I fokusområdet, ett enat Bohuslän, tolkas inkluderingen vara av ett mer komplext slag där offentliga verksamheter, med både politiker och tjänstemän på olika nivåer, och turistorganisationer inkluderades.

Vi har jobbat fram en rollfördelning som vi kallade för en handlingsplan kopplat till detta, där vi har identifierat vilken roll kommunerna ska ta i besöksnäringens utvecklingen i Bohuslän. /.../ vi får en helhet

Att odla en destination

som samverkar så att vi inte jobbar i parallella spår eller i stuprör eller så, utan att vi ser till att pengarna gör så mycket nytta som möjligt, att vi verkligen kan jobba tillsammans. (Projektledare Bohuslän 2015-04-16)

Med detta utläses resultatet av den avsiktsförklaring som hade i syfte att ena Bohuslän vilket sedan mynnade ut i den handlingsplan där rollfördelningen klargjordes. Detta kan ses som en stark samordnad integration på grund av den hierarkiska kraften som samlat de offentliga verksamheternas intressen. Detta speglar det andra steget, styrningsinställningen, i samverkansprocess där gemensamma mål fastslås i syfte för framtida samverkan (Gray i Gertz och Jamal 1995). I och med avsiktsförklaring och handlingsplan förankrades gemensamma mål om hur Bohuslän gemensamt skulle arbeta med besöksnäringen.

Den relationella delen i ett nätverk framgår inte att Bohuslän har arbetat med. Däremot kan det relationella elementet motarbetas i och med det urval som gjordes när de aktivt valde vilka aktörer som skulle få vara med i projektet. Detta påvisar att en hög vertikal integration har skett och en lägre horisontell integration. För att öka den horisontella integrationen kan en ökad inkludering av multipla aktörer vara ett gott beslut som kan generera till en bättre helhetsupplevelse för besökaren. Van der Zee och Venneste (2015) beskriver vikten av att inkludera en diversifierad komposition av aktörer för att skapa en holistisk turistprodukt. Detta kan återkopplas till att Bohuslän tolkas befinna sig i steg två i samverkansprocessen. Detta med anledning av att steg tre innefattar implementering av en integrerad samverkan på hela destinationen. Att uppnå samverkan handlade här om att lyssna till marknaden och förmedla dess intressen för att sedan samla de aktörer som kunde leverera detta. De samordnade insatserna påvisar en hög vertikal integration vilket innefattade en inkluderande offentlignivå och en exklusiv lokalnivå.

4.2.3 Via marknaden

Projektmedlem Vimmerby beskriver f.d. VD för Astrid Lindgrens värld som den personen som "bestämde" hur projektet skulle se ut. Gray (i Getz och Jamal 1995) beskriver hur en legitim aktör kan ha makt över andra aktörer i en destination. I steg ett i samverkansprocessen bör denna ojämna makt bild utjämnas där en medlare kan användas. Någon utjämning av maktbilden kan inte uttydas i Vimmerby däremot har ett delande av Astrid Lindgrens världs

Att odla en destination

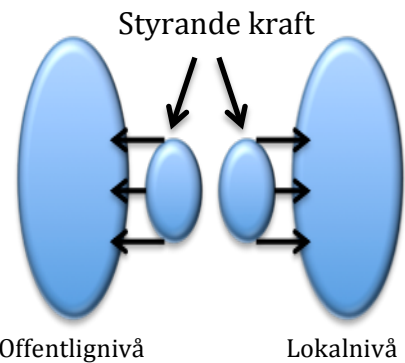
kunskap och attraktion förmedlas till övriga aktörer. Detta med anledning av att reseanledningen i Vimmerby grundas i Astrid Lindgrens värld och arvet efter Astrid (Turistchef Vimmerby 2015-04-22). För att ena destinationen krävdes det att påvisa för aktörerna attraktionskraften i Astrid. För att skapa en ökad förståelse kring detta genomfördes samtal och personliga möten (Projektledare Vimmerby 2015-04-22). Detta kan ses som en delvis medlande roll vilket Gray (i Getz och Jamal 1995) menar motverkar konflikter. I och med dessa uppgjorda och tydliga mål indikerar det på att Vimmerby hade sin utgångspunkt i en vertikal integrering. Detta då de samlades kring förutbestämda förutsättningar grundat på vad marknaden efterfrågade. Integreringen förstärks av Grays (Bihari och Axelsson Bihari 2014) argument där den vertikala integreringen skapas genom en hierarkisk makt eller marknadens efterfråga. I Vimmerbys fall genomsyrades destinationsutvecklingen kring en stark aktör och destinationens förmåga, Astrid Lindgren. Detta kan liknas en samordningsinsats med bakgrund i att en utomstående kraft visar hur resurserna på destinationen ska ordnas i enlighet med Astrid och hennes värderingar.

En annan insats på vertikal nivå, i syfte att samlas under Astrid, var destinationsdagen där alla företagen var inbjudna och därmed fick möjlighet att utbyta erfarenheter och kunskap (Projektledare Vimmerby 2014-04-22). Denna dag resulterade i att företagen på destinationen började diskutera framtida samarbeten som kan sammankopplas med nätverk som består av en horisontell integration vilket Axelsson och Bihari Axelsson (2014) diskuterar. "Bonus i ett sånt här projekt att vi har fått ihop näringen mycket närmare" (Projektledare Vimmerby 2015-04-22). Utfallet av samordningsinsatserna blev att företagen förstod vikten av att förmedla Astrid i sin verksamhet och vidare började skapa nätverk med varandra. Detta resulterade i gränsöverskridande samarbeten där aktörerna verkade i gemensamma produktpaketeringar för att på detta sätt förstärka attraktionskraften i Astrid och likaså destinationen. Detta nätverk påvisar ett strukturellt nätverk som kan generera till gemensamma produktlösningar vilka resulterar i en ekonomisk vinning (Li, Veliyath och Tan 2013). Projektledare Vimmerby (2015-04-22) menar på att det ordnade insatserna har medfört att aktörerna på destinationen har börjat samarbeta på helt nya nivåer där de åker på mässor tillsammans under gemensamt varumärke.

Att odla en destination

4.2.4 Via olika nivåer

Destinationsutveckling sker på två nivåer, parallellt med varandra. Det ena är på offentlig nivå som bara måste jobba med men det är också den privata nivån, eller företagen som ska komma samman. De har lite olika frågor och lite olika angreppssätt men behöver ha representationer och dom ska samverka. Varje dag från morgon till kväll. (Ansvarig Processledare 2015-04-15)

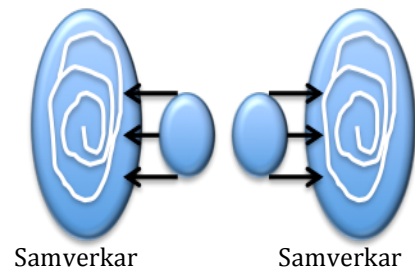


En destination inkluderar multipla aktörer både från offentlig- och privatnivå (Welford och Ytterhus 2004).

Detta påvisas tydligt i projektet Bohuslän och Stockholms skärgård där projekten var uppdelat i en offentlig- och en privatnivå vilket i sin tur medförde ett tvådelat fokus av samverkan. Detta beskrivs i figuren ovan där styrningen av samverkan har delats, ett fokus finns på offentlig- och ett annat på lokalnivå. I Bohuslän påvisas en stark vertikal integrering på offentlig nivå och även en horisontell integrering. Detta då den vertikala integreringen har genererat till horisontella samarbeten i och med handlingsplanen. Dock är den horisontella integreringen på den privata och lokala nivån begränsad, detta då det gjorts ett urval av aktörerna. Detta till skillnad från Stockholms skärgård som tillät alla lokala aktörer som ville delta, på sin egen basis. Stockholms skärgårds lokala integrering kan påvisa en tydlig samverkan där gemensamma gränsöverskridande samarbeten startades, både inom platserna och inom destinationen. På Stockholms skärgårds offentliga nivå kan i och med det tydliga förankringsarbetet och regionalt toppmöte påvisa en samverkan. Dock uttrycker Ansvarig Processledare (2015-04-15) att den stora utmaningen är att fortsättningsvis få dessa parter att samverka. I och med detta resonemang kan vi utläsa att en uppdelad samverkan skett i Bohuslän och i Stockholms skärgård som beskrivs i figuren bredvid. Det kan påvisas en samverkan på offentlig- och en på privatnivå. Denna delade fokusering för att i syfte försöka få de komplexa nivåerna att uppnå en samverkan, men har den delade fokuseringen istället medfört en delad destination? Projektledarna och delprojektledarna/processledarna har börjat arbeta på varsin nivå av destinationen men har de mötts i mitten eller har det skapat en klyfta i destinationen?

Att odla en destination

Att få en enhetlig destination som skapar en helhetsupplevelse för besökaren är avgörande för konkurrenskraften på destinationen (van der Zee och Venneste 2015). I Bohuslän kan denna klyfta tydligt uttydas av exkluderingen av lokal representation i den offentliga integrationen. Detta till skillnad från



Stockholms skärgård där det grundliga förarbetet innefattade att samtliga aktörer fick komma till tals och vara representerade. Dock synliggörs samverkan tydligast på respektive nivå i Stockholms skärgård. Då alla aktörer varit insatta med vad destinationen är och vad den ska utvecklas till, finns det stor förutsättning att en samverkan skapas mellan nivåerna vilket i sin tur kan generera till en enhetlig destination.

4.2.5 Hur integreras samverkan?

Projektledare Bohuslän (2015-04-16), Projektledare Stockholms skärgård (2015-04-15) och Projektledare Vimmerby (2015-04-22) återger att skapa förutsättningar för personliga möten för aktörerna var av stor betydelse. Detta påvisas genom Vimmerbys destinationsdag, Stockholms skärgårds regionala toppmöte och workshops, och i Bohuslän avsiktsförklaring och kunskapsöverföring. Dessa möten gav förutsättningar för aktörerna att integrera, utbyta kunskap, och tids nog börja samarbeta och kommunicera en destination. Detta påvisar att ordande insatser genererade till att aktörer började arbeta tillsammans som i sin tur ledde till en samverkan.

Projektledare Stockholms skärgård (2015-04-15) och Projektledare Bohuslän (2015-04-16) beskrev vikten av att deras ordnade insatser hade legitimitet för att få alla aktörer med i arbetet. Både Bohuslän och Stockholms skärgård hade en samordnad hierarkisk kraft där ett högt politiskt beslut genom avsiktsförklaringen och regionalt toppmöte befäste deras förändringsarbete. Detta till skillnad från Vimmerby som hade en samordnad kraft från marknaden. Detta då destinationen valt att ordna sig efter vad besökaren efterfrågar när de besökte Vimmerby, nämligen Astrid Lindgren. Detta påvisar en likhet att alla destinationerna började med en vertikal integration, en samordnande kraft, vilken styrdes på basis av antingen efterfrågan på marknaden eller en hierarkisk kraft. Integrationen upprättade förutsättningarna för att dels förstå vikten av att

Att odla en destination

samarbeta men även förutsättningarna för att börja utöva samarbetet. Detta förstärks med vad Svensson och von Otter (2007) menar att samordningen av projekt innebär ett fokus på en förmedling av varför projektet utförs och en förståelse kring detta. I och med att projektledarna skapat förståelse för samverkan har samarbeten uppkommit. Detta speglar även att den horisontella dimensionen var svårast att uppnå med bakgrund i att det fanns behov av eget initiativ och en fördjupad förståelse från de enskilda aktörerna av varför detta ska ske.

För att erhålla en lyckad destinationsutveckling finns det behov av att implementera en nätverksmodell (Björk och Virtanen 2005) på grund av att skapa en holistisk turistprodukt (van der Zee och Vanneste 2015). Nätverket måste dock inkludera en relationell dimension för att generera i en enhetlig helhetsupplevelse för besökaren (van der Zee och Vanneste 2015). Vimmerby är den destination som tydligast påvisats detta då samarbeten och nätverk bildats på frivilliga villkor och inte genom styrning av projektet. Anledningen till detta kan vara att Vimmerby är till storlek en mindre destination och inkluderar ett färre antal aktörer vilket underlättar samarbetsprocessen. Sett till projektstarten var även de flesta aktörer välkända varandra (Turistchef Vimmerby). Detta gjorde att samarbetet kom mer som en naturlig och frivillig kraft från aktörerna på destinationen vilket genererade i en samverkan och möjliggjorde därför målet om en enhetlig turistupplevelse. Förändringsarbeten tar tid och framförallt de förändringsarbeten som inkluderar nätverk som bygger på förtroenden (Li, Veliyath och Tan 2012). Detta kan hänföras till att Vimmerby hade lättare att bygga denna typ av nätverk då flertalet av aktörerna redan kände varandra sedan tidigare, innan projektstarten.

Utifrån detta kan vi konstatera att det krävs en vertikal och en horisontell integration för att ena destinationen och på så sätt stärka sin position på internationell marknad. Denna multipla integration påvisar en samverkan som genererar till en enhetlig destination vilken i sin tur medför en enhetlig helhetsupplevelse för besökaren. Detta innebär att destinationen kommer att samverka då alla aktörer har enats om att det är denna typ av destination de ska utveckla tillsammans och alla har klara direktiv kring hur den gemensamma utvecklingen ska genomföras.

4.3 En sociokulturell samverkan

För att lyckas med en dynamisk och flexibel samverkan på en destination krävs det en inkludering av multipla aktörer (Jamal och Stonza 2009). Projektet i Bohuslän förstås som om att det gjordes ett urval av aktörer som fick delta i destinationsutvecklingen. Projektledare Bohuslän (2015-04-16) uppger att det finns över 3000 besöksnäringföretag i Bohuslän och därav har det inte varit möjligt att inkludera alla. Detta skapar dock en begränsad samverkan där samverkansinitiativen endast når ut till de aktuella företagen. Ansvarig processledare (2015-04-15) beskriver Stockholms skärgårds projektet som ett inkluderande projekt och inte som ett exkluderande, där de aktörer som önskade vara med men inte befann sig på en av de utvalda platserna fick delta på valfri utvald plats. Vimmerby-projektet präglas, i likhet med Bohuslän-projektet, av en inkluderande ansats baserade på uppgjorda kriterier. Projektmedlem Vimmerby (2015-04-22) förklarar att aktörerna blev inkluderade i projektet om de passade in i specifika kategorier. Dock anordnades destinationsdagar för hela besöksnäringen.

Ha liksom en helhetsyn då, över dom faktiska liksom näringsgränserna så att även dom då kan inringa den lokala pizzerian på järnvägsstationen som en del. Och se behovet och värdet av det och kunna kommunicera det till dom som är med i destinationsbolaget, så att dom förstår att det vi gör att det är viktigt för honom men det han gör är viktigt för oss i väntan på bussen till Icehotell. (Kommunikationsansvarig 2015-04-15)

I citatet ovan belys vikten av att inkludera multipla aktörer för att generera till en enhetlig upplevelse för besökaren. Lundberg (2014) beskriver att interaktionen mellan lokala aktörer och besökare är avgörande för besökarens helhetsupplevelse. Vimmerbys värdsutbildning är ett exempel på där alla aktörer är inkluderade och genererar till en enhetlig kunskapsöverföring. Denna insats går i samklang med Brusmans (2011) resonemang där det inte är platsens fysiska egenskaper som gör den unik eller attraktiv utan det är de mänskliga interaktionerna som sker på platsen som skapar mening. Att lyfta fram platsens unika egenskaper för att skapa ett hållbart arbete beskriver Turistchef Vimmerby att Vimmerby verkställer via Astrid:

Astrid Lindgren är hållbarhet. Inte just för att hennes böcker är lika populära som när hon skrev dom på 50, 60, 70-talet inte så, hon tänkte hållbarhet./.../det är Astrid värden är det för övrigt henne som person och så behöver det inte finnas så mycket med karaktärerna för det är ju en annan sak liksom. På nått sätt

Att odla en destination

göra om till värden men det är ju mer Astrid Lindgrens värld som förvaltar karaktärerna. (Turistchef 2015-04-22)

Citaten ovan beskriver Vimmerbys icke fysiska attraktionskraft, Astrid Lindgren, som gör Vimmerby unik. I Bohuslän och i Stockholms skärgård är det inte arvet efter en person som slagit fast vad attraktionskraft är, där är det istället kust, hav och skärgård.

Det som kanske har varit problem då är att det finns kommuner som inte har eller inte har sin huvuddel vid kusten. Någon kommun har ju väldigt lite kuststräcka, någon annan har en väldigt stor del inland och kuststräcka då, då kan det ju bli problem om man upplever att det har varit för stort fokus på kust och hav och de bitarna. (Projektledare Bohuslän 2015-04-16)

Citatet ovan förklarar problematiken med att ena kommunerna genom fysiska attraktioner som inte finns tillgängliga på alla kommuner. Detta kan ses som en begränsning i samordningen där den vertikala integrationen inte inkluderar alla kommuner. Denna begränsning infinner sig inte i Vimmerby då Astrids arv inte har några fysiska begränsningar. Detta kan spegla ett lättare arbete för Vimmerby att samordna ett sociokulturellt perspektiv i sin utveckling än Bohuslän. Utifrån detta förda resonemang tolkas att det krävs en inkludering av multipla aktörer och samtidigt som de rådande förhållandena tas i beaktning för att uppnå en sociokulturell hållbar samverkan.

4.4 Projektledarens mångsidighet

Är ju verkligen att vara ledare med stort L. Att leda projektet, förankra och förankring är ju en process som är som ett garnnystan, det går ju fram och sen går det tillbaka och så går det fram och så omtag omtag omtag tills alla är med på båten." (Projektansvarig HDU 2015-04-15)

För att få med alla i "båten" krävs förutsättningar för respektive aktör vilka resulterar i en förståelse av förändringsarbetet, därav också omtag, omtag och omtag. Omtag bedöms i likhet med erhållen förståelse hos aktörerna av vilka fördelar som att verka tillsammans genererar i. Istället för att aktörerna utvecklar sin egen verksamhet verkar de för att stärka den gemensamma konkurrenskraften. I fallstudien utläses att när förståelsen är nådd börjar samverkan att gro, men vad krävs av projektledaren att skapa denna förståelse? Vilken typ av projektledare behövs, är det en ledare med fler olika metoder och verktyg eller är det en styrning som är ständigt operativt? Genom utförd fallstudie utläses två olika ledarskapsstilar vilket påvisar det faktum med att

Att odla en destination

projektledning sker i samklang med projektuppgiften och den rådande situationen (Svensson och von Otter 2007).

4.4.1 Den delegerande stilen

Genom tillämpade ledarskapsstilar kan den delegerande ledarskapsstilen uttydas i Bohuslän och Stockholms skärgård, där delar av ansvar har överlämnats till delprojektledare och processledare vilka i sin tur sedan utför ett operativt arbete. Projektledarna tillskrivs som en delegerande ledare med anledning av att de delegerade uppgifter och ansvar till projektmedlemmar vilket Tonnquist (2012) menar är utmärkande för denna stil. Vidare var projekten i Bohuslän och Stockholms skärgård uppdelade i fokusområden vilka delprojektledare och processledare ansvarade för, detta då efter en delegering av uppgiften från projektledarna i respektive destination. Det är senare i det operativa arbetet, i mötet med aktörerna på privat och offentlig nivå, som det påvisats att samverkan uppnåtts. Den delegerande ledaren kan liknas med en samordnad funktion ifråga av att projektledaren skapat förutsättningarna för samverkan för att sedan lämna över ansvar till projektmedlemmar. Detta förstås av det faktum av att Projektledare Bohuslän delade ut ansvaret av två av tre fokusområden till projektmedlemmar och bistod som ett stöd i dessa två områden. I dessa två områden infanns det operativa arbetet med företagen där ytterligare insatser gjordes för att skapa förståelse för att verka tillsammans för de gemensamma Bohuslän.

/.../jag har liksom inte alls varit ensam i min projektledarroll i det här projektet som man kanske är i vissa projektet annars. Det här är nog det projektet jag har tagit minst tydlig ledarroll. Utan vi har jobbat med det här som ett team/.../ (Projektledare Bohuslän 2015-04-16)

Det ovan nämnda citatet förnimmer att projektledningen har varit i linje med projektgruppen, då projektet genomsyrats av gemensamma insatser. Detta går i linje med vad Hersey och Blanchard (i Tonnquist 2012) beskriver som det delegerande ledarskapet. Detta överensstämmer med Delprojektledare 1 och 2 (2015-04-20) som beskriver att arbetet har varit självständigt och fritt. Projektet genomfördes som en gemensam insats där projektledaren endast hade befattningen på "pappret" och vidare framställs detta tillvägagångssätt som en framgångsfaktor (Projektledare Bohuslän 2015-04-16). Projektledarskapet och dess överlämnande av ansvar motsätter sig vad Larsson (1995) menar ska innefatta en funktion som leder processen framåt. Detta på grund av det faktum att arbetet

Att odla en destination

varit självständigt och fritt men även då projektledaren delegerade ansvaret för två fokusområden (Delprojektledare 1 2015-04-20). Projektledare Bohusläns övergripande roll handlade att ena Bohuslän där genom att integrera de offentliga verksamheterna skapa förutsättningar för att samverka som en enad destination. Delprojektledare 2 (2015-04-20) påpekar att projektledaren har haft ett administrativt helhetsperspektiv vilket kopplas till det faktum att projektledaren intar en samordnad roll. Detta stöds av Lööws (2005) resonemang kring att projektledaren intar ett övergripande ansvar och bistår som ett stöd till gruppen. Det övergripande ansvar som Projektledare Bohuslän hade innefattade en administrativ inblick i de andra två områdena, och bistod som stöd i administrativa uppgifter.

Projektledaren i Stockholms skärgård, kan i likhet med projektledare Bohuslän, liknas med en delegerande ledare till grund i delegerandet av ansvarsområden till processledarna. Dock påvisar denne en samordnande roll där projektledaren utförde en förstudie. Detta medförde en gemensam framtidskänsla med uppsatta mål i riktning mot ett enat Stockholms skärgård och samverkan. Genom att representera och företräda projektet utåt sett skapas legitimitet för projektet (Svensson och von Otter 2007). Detta uppvisas då Projektledare Stockholms skärgård inhämtar och sammanställer aktörernas intressen för att sedan skapa gemensamma mål. Detta tyder också på en samordnande funktion i den bemärkelsen att samordning av projekt innebär att sammanföra deltagarna och få dem att sträva mot gemensamma mål (Svensson och von Otter 2007). Genom att skapa projektmålen i gemensam mening motiveras aktörerna till att bidra till resultatet (Christensen och Kreiner 1997). Förstudien och de gemensamma målen kom att resultera i en förankring av projektet.

Det förarbetet vart så väl förankrat och genomfört/.../Projektledaren var ett proffs! Det var därför det blev så bra som det blev! (Ansvarig Processledare 2015-04-15)

Svensson och von Otter (2007) utkristalliserar det strategiska arbetet och förankringen av projektet som en viktig del inom projektledningen för att uppnå goda resultat. Detta instämmer Projektledare HDU (2015-04-15) med där denne beskriver att förankringsarbetet var lyckat i Stockholms skärgård och där projektledaren visade på en förståelse för kontexten. Att påvisa en förståelse för kontexten är betydelsefull för att lyckas implementera strategin (Svensson och von Otter 2007). För att lyckas med förankringsarbetet synliggjorde och representerade projektledaren projektet utåt sett.

Att odla en destination

Detta genom att besöka inblandade aktörer och genomföra djupintervjuer, arbetet inkluderade även genomgångar av diverse dokument för att samla de olika intressena (Projektledare Stockholms skärgård 2015-04-15). Vidare menar Svensson och von Otter (2007) att det är viktigt, uppstartningsvis, att representera projektet för att skapa en legitimitet och tilltro. Tilltro i detta sammanhang kopplas till det faktum med att projektledaren samlade alla aktörer och visade på intresse och lyhördhet vad de hade att säga. Det strategiska arbetet och förståelsen för dess kontext är betydelsefullt ifråga om att lyckas förankra projektet (Björk och Virtanen 2007). Detta stödjer det faktum med att Projektledare Stockholms skärgård hade en strategisk ledarskapsstil. Den strategiska stilen kan påvisas på grund av de geografiska avgränsningarna i Stockholms skärgård. Detta då Stockholms skärgård består av 30 000 öar, kobbar och skär vilket i sin tur medför komplikationer av att kommunicera och vidare utbyta erfarenheter (Hjerpe och Syssner 2015). För att ordna aktörerna för vidare samarbete kan krävas tydliga mål och en tydlig förankrad strategisk plan som kan uttydas fanns i Stockholm skärgårds förstudie. Den delegerande rollen har inneburit att ledaren har ordnat insatser och därefter lämnat över ansvar till projektmedlemmar. Den delegerande projektledaren har erhållit grunden för samverkan i den bemärkelsen att identifieringen av problem och nyckelpersoner har gjorts på basis av en vertikal kraft och därefter har Projektledare Stockholms skärgård förankrat projektet.

Projektledare Bohuslän och Projektledare Stockholms skärgårds delegerande roll har inneburit en fokusering på samverkansinitiativ gentemot de offentliga aktörerna och de större företagen som funnits på destinationen. Samverkansinsatserna i Bohuslän och i Stockholms skärgård har därmed haft en uppdelad styrning, detta då projektledaren fokuserat på en del av projektet och process- eller delprojektledare har fokuserat på en annan. Denna dubbla samverkan speglar ett delegerande, av projektledaren, på två håll vilket medför ett behov av att projektledaren intar ett helhetsperspektiv och en gränsöverskridande roll. Den gränsöverskridande rollen förklaras som en viktig förmåga hos projektledaren (Svensson och von Otter 2007). Projektmedlemmarna förklarar att projektledarna erhållit ett helhetstänk och att de har haft närkontakt med projektmedlemmarna. Detta kan påvisa en samverkan mellan dem vilket kan liknas med en bro mellan dessa två nivåer. Dock bör denna bro möjligtvis byggas på fler nivåer än i projektgruppen.

4.4.2 Den relationella stilen

/.../ det hänger mycket på han som person för att de har gått som det har gått /.../Det är tack vare att han är så öppen och så social person som har lätt för att diskutera med människor och de tror jag är viktigt just när man ska möta människorna ute i branschen. (Projektmedlem 2015-04-22)

Projektledaren blev handplockad till projektet på grund av projektledarens förmåga att skapa relationer (Projektmedlem och Turistchef 2015-04-22). Det operativa arbetet beskriver Projektledare Vimmerby (2015-04-22) som viktigt där personlig kontakt är av betydande del. I och med att det operativa arbetet innebar personliga möten kan detta kopplas till den relationella förmågan. Den relationella kompetensen krävs för att skapa samarbeten via nätverk som grundar sig i förtroenden (Li, Veliyath och Tan 2013). Dessa personliga möten går i linje med Svensson och von Otters (2007) resonemang om att projektledaren är projektets ansikte utåt och detta är främst av betydande roll i projektstarten. Denna operativa representation ska skapa legitimitet för projektet (Svensson och von Otter 2007). Detta hänförs till att projektledaren aktivt var ute och träffade företagen för att inhämta information och förmedla information om projektet (Projektledare Vimmerby 2015-04-22). En annan anledning till att den relationella förmågan var av stor betydelse för samverkan i Vimmerby är de redan befintliga relationerna på destinationen. Turistchefen (2015-04-22) berättade att projektledaren hade en stark lokal förankring och är "känd" på destinationen för att driva projekt. Denna bakgrund kan påvisa ett tidigare kontaktnät som kan vara av till nytta och stöd för projektet vilket Björk och Virtanen (2005) redovisar som ett viktigt element i skapandet av horisontella nätverk. Att Projektledare Vimmerby anspelade på förmågan att bygga relationer medför att det relationella nätverket byggs på förtroende och tillit vilket i sin tur medför en långsiktighet. Med bakgrund till att Vimmerby är litet till storlek och destinationens attraktionskraft redan genomsyras av Astrid men även det faktum att aktörerna var redan sen tidigare var välkända varandra, har den relationella karaktären underlättat samverkansprocessen.

Projektledare Vimmerby (2015-04-22) beskriver hur denne arbetade med att uppnå strategiska mål "De var ju Hultsfredsfestivalsupplägg, man fick hitta på!". Detta flexibla tillvägagångssätt motsätter sig Svensson och von Otters (2007) resonemang att agera strategiskt där förankringen är betydelsefullt. Projektledare HDU (2015-04-15) beskriver hur detta tillvägagångssätt medförde att Vimmerby fick göra omtag i projektet:

Att odla en destination

Börjar man pang på rödbetan då får man ju backa sen och gå tillbaka/.../ vi behöver en turiststrategi, och de hade en som de hade tagit fram men som inte hade stött på patrull. Så den låg i byrålådan så den plockades fram. Man anställde en ny strategisk turistchef som har varit med det sista året och har nu vänt på kuttingen och har börjat jobba på en mycket mycket mer strategisknivå.

Projektmedlem (2015-04-22) beskriver att tillsättningen av Turistchefen genererade till en större genomslagskraft och förankring av projektet på destinationen. Detta med bakgrund till turistchefens nära koppling till näringen. Svensson och von Otter (2007) förklarar att det krävs ett strategiskt agerande för att nå framgång inom projektledning. För att lyckas förankra projektet i ett vidare perspektiv delegerade Projektledare Vimmerby det strategiska arbetet till turistchefen. Detta tolkas i enlighet som den samordnande rollen där Projektledare Vimmerby skapat förståelse och förutsättningar för samverkan. Projektledare Vimmerby (2015-04-22) beskriver tillvägagångssättet som en lärdom "Skulle vi fått göra om projektet hade vi inte gått ut dag ett och sagt här finns 10 miljoner att söka". Med detta utläses vikten av både det strategiska och operativa arbetet i samverkan.

4.5 En evigt samverkande destination

Även om de olika projekten har haft samma övergripande mål har projekten bildats utifrån den egna destinationens förutsättningar. Detta kan förklaras med Svensson och von Otters (2007) resonemang om att projektledningen ska förhålla sig till den rådande situationen, projektuppgiften och grupsammansättningen. Samtidigt understöds detta av det faktum att projektmål är en kompromiss av aktörernas skilda intressen för att på så sätt motivera aktörerna till att bidra till resultatet (Christensen och Kreiner 1997). I och med att projektledarna genom olika insatser satt upp mål och förenat aktörernas intressen kan förstås att samverkan har uppnåtts efter förutsättningar på respektive destination. Med anledning av att Stockholms skärgård och Bohuslän båda är gränsöverskridande destinationer och inkluderar ett stort antal aktörer finns behov av tydliga riktlinjer och delegering för att lyckas åstadkomma goda resultat. Detta till skillnad från Vimmerby som är en mindre destination, med redan byggda relationer, och där projektgruppen genomtygades av en entreprenörsanda. Projektledare Vimmerby (2015-04-22) beskrev att projektmålet till en början var att göra verkstad där operativa insatser skulle generera till förändring. Därav fungerade den relationella projektledarstilen i Vimmerby. I och med att projekten har formats och styrts på olika

Att odla en destination

sätt tolkas en situationsanpassning i samstämmighet med destinationerna. Detta då projektledarna har tagit hänsyn till destinationerna och vad de har att erbjuda i form av aktörer, intressen, resurser och kultur. I enlighet med detta kan de tre fallen utmätas med ett situationsanpassat ledarskap där det gäller att utifrån destinationens resurser styra samverkan. Samverkan kräver sålunda ett situationsanpassat ledarskap, där projektledarens roll förblir att samordna och skapa förutsättningar. Huruvida detta sker är på basis av destinationens attraktionskraft och de rådande aktörerna. Detta innebär att projektledaren behöver ta hänsyn till destinationens utveckling i fråga och därefter anpassa sin ledarskapsstil till det som behövs just där.

Att skapa en destination där alla aktörer verkar tillsammans, är problematisk även för den mest erfarna projektledaren. Det handlar om att skapa en enhetlig destination genom att ta hänsyn till de rådande lokala resurserna. Genom att kartlägga projektledningen på respektive destination i förhållande till samverkan tolkas projektledningen som en samordnande funktion vilken bidrar till förutsättningar för att verkställa samverkan. Det genomgående efterträds av en situationsanpassning. Detta beskriver Projektledare Vimmerby (2015-04-22) och Projektledare Stockholms skärgård (2015-04-15) som anser att respektive ledarskap inte skulle fungera på en annan destination. Projektledare Bohuslän (2015-04-16) menade däremot att samma ledarskap skulle kunna tillämpas på en annan destination dock ska poängteras att projektledare Bohuslän kompletterade att det krävs en anpassning till de rådande förutsättningarna på den aktuella destinationen. Genom att projektledaren anpassar, samordnar och inkluderar aktörerna och efter de rådande förhållandena på destinationen skapas även en sociokulturell samverkan. Detta möjliggör även en hållbar utveckling av samverkan på grund av att aktörerna enats kring den gemensamma destinationens förmåga. Destinationens komplexitet medför att projektledaren måste uppmärksamma destinationens unika mix och behov och därmed också situationsanpassa sitt ledarskap. Att leda ett projekt med avsikt för att erhålla samverkan krävs därför att samla de rådande intressena och ta fasta på de gemensamma nämnarna samtidigt som den lokala attraktionskraften upprätthålls. Detta också för att skapa en enhetlig och sociokulturell hållbar destination där samverkan fortskrider över en längre tid.

4.5.1 En destinationsträdgård

Projektledaren som en trädgårdsmästare gestaltas i enlighet med att ett mer aktivt trädgårdsmästri genererar till en mer grönskande trädgård. Vi vill påstå att rollen som projektledare i ett hållbart destinationsutvecklingsprojekt inte är så enkelt. Komplexiteten i ett hållbart destinationsutvecklingsprojekt innebär att det krävs en hänsyn till fler olika parametrar. På en destination krävs en operativ ledning när verkstad är ledordet som senare mynnar ut i ett mer strategiskt arbete, i en annan destination krävs en mer strategisk hållning där aktörerna på destinationen måste få vara med i alla steg att odla sin trädgård, och på en tredje destination sker detta mer i samklang och ledningen agerar mest som en hjälpare hand. Om vi går tillbaka till liknelsen med trädgårdsmästaren innebär detta att en trädgårdsmästare i en hållbar destinationsutveckling måste anpassa sig till den trädgård denne har till sitt förfogande. Vad kan växa i denna trädgård och kanske viktigast, vad är det som redan växer där? Hur kan vi lyfta fram den unika floran som råder just där och hur ska vi skapa en enhetlig trädgård?

I Vimmerby kan det tydligt utläsas vad för trädgård de ska anlägga, en Astrid Lindgren trädgård, och sedan har de ordnat och anpassat sig efter detta. Trädgårdsmästaren började med att bara sätta igång och odla potatisar till dess att denne förstod att det inte bara går att "köra", utan det behövs en förankrad strategi för att få en enhetlig trädgård. Efter omtaget kunde trädgårdsmästaren urskilja vad som växte bäst och skapade en relation mellan alla aktörer vilket genererade till en förståelse för den gemensamma odlingen. Här kan vi tyda en samverkan och en trädgård som börjat grönska. I Bohuslän har endast en del av trädgården börjat grönska detta på grund av det exkluderande urvalet av aktörer på destinationen. I och med exkluderingen av aktörer har trädgårdsmästaren en exklusiv trädgård i en större diffus trädgård. Detta innebär att besökare kan erhålla en delad upplevelse istället för en enhetlig upplevelse av trädgården. I Stockholms skärgård däremot har det strategiska förarbetet av trädgårdsmästaren medfört en grönskande trädgård med en rik flora där en och annan egen kolonilott kan blomma ut.

5 Att odla en destination

I detta kapitel ämnar vi att redogöra för de slutsatser som uppdragats i studien. Kapitlet behandlar studiens frågeställningar och besvarar huruvida samverkan styrs i ett destinationsutvecklingsprojekt. Detta för att sedan erlagga förslag på ett förbättringsarbete och därefter mynna ut i vidare forskning.

Samverkan tolkas som den avgörande punkten för att uppnå en enhetlig destination. Utmärkande för att erhålla en enad destination är att den vertikala kraften utgör grunden i samverkan. Utifrån studien utläses att den vertikala integrationen var av vikt i den bemärkelsen att ena destinationen ifråga och på så sätt öka konkurrenskraften. Genomgående påvisas att det finns ett behov av en samordnande funktion vilken skapar förutsättningar för aktörerna på destinationen att samverka. Förutsättningarna bedöms skapa en förståelse kring vad en enad destination betyder och dess medförda fördelar. Vidare innefattar förutsättningarna en insamling av aktörernas skilda intressen in till gemensamma mål. Grundläggande gäller att denna vertikala kraft genererar i en horisontell integrering. Den horisontella integrationen visas vara av ett mer komplicerat slag att bemästra då samarbeten ska uppkomma på basis av frivillighet. Därav krävs också ett grundligt förarbete om destinationen inte redan genomsyras av en relationell karaktär.

I förhållande till ett destinationsutvecklingsprojekt liknas den samordnade funktionen projektledaren vilken har det övergripande ansvaret för att verkställa samverkan. Projektledningen konstateras fungera i samstämmighet med situationen. Detta där projektledaren intar ett situationsanpassat ledarskap i syfte att se till de rådande förutsättningarna på destinationen. I studien påvisas att projektledningen kräver ett helhetsperspektiv och en gränsöverskridande roll för att lyckas åstadkomma samverkan.

Gränsöverskridande styrning



I tidigare forskning om destinationsutveckling diskuteras vikten av att inkludera multipla aktörer för att få erhålla en enhetlig destination vilket i sin tur skapar en starkare konkurrenskraft. I vår studie utläses att destinationens komplexitet ofta genererar till ett uppdelat i fokus i destinationsutvecklingsprojektet vilket medför att samverkan skapas på olika nivåer. Detta då den samordnande rollen delegerar ansvarsområden till gruppmedlemmar vilket medför en uppdelad destination vilket inte genererar till den enlighet som från början var ämnad att nå. För att motverka detta och skapa en samverkan över destinationen, likaså en enhetlig destination, krävs ett övergripande ansvar och en gränsöverskridande roll. Den gränsöverskridande rollen innefattar här även en förening av de olika nivåerna. Styrningen föreslås därför delegera ansvar ytterligare ett steg i projektet och därmed inte fokusera på att skapa förutsättningar för samverkan på enskild nivå. För att ena destinationen, där en samverkan genomtränger destinationen, krävs det ett erlagt fokus på de olika nivåerna i syfte att slå dem samman. Styrningen föreslås som en samordnare vilken tar ett steg tillbaka och skapar egna förutsättningar för att erhålla ett helhetsperspektiv i syfte att avlägsna den uppdelade samverkan. Detta tydliggörs i modellen ovan vilken påvisar hur projektuppdelningen har genererat till en samverkan på två nivåer och där projektledningen intar det övergripande ansvaret och en gränsöverskridande roll med erlagt fokus på en enhetlig samverkan. För att på så sätt erhålla en enhetlig destination och därmed också en holistisk upplevelse för besökaren. Med detta rekommenderas att projektledningen påbörjar ett "brobygge".

Att en trädgårdsmästare har gröna fingrar som en medfödd förmåga, att få allt att spira, kanske överensstämmer med en projektledare i den bemärkelsen att anpassa sig och vara mångsidig. Genom att ge trädgården den omsorg, det vatten och den styrning som

Att odla en destination

just den behöver är det som kommer att få trädgården att överleva och grönska länge. Det finns inget bättre eller sämre, rätt eller fel, i hur en projektledare ska odla och sköta sin trädgård, utan det är lika rätt med en hållbar slottsträdgård som en hållbar djungel.

5.1 Vidare forskning

Uppdagade resultat är gjorda utifrån våra tolkningar från ett specifikt fall i syfte att skapa en djupare förståelse kring ett specifikt fenomen, vilket medför att resultaten inte kan appliceras i alla sammanhang. I och med detta anser vi att vidare forskning bör fokusera på en kvantitativ undersökning där en större mängd data samlas in för att skapa en bättre helhetsförståelse av fenomenet. Detta kan vara av intresse då dessa destinationer ingick i ett pilotprojekt och att det tidigare inte har genomförts något liknande projekt i Sverige. Vidare forskning bör då beakta hållbarhetsaspekten då utvecklingsarbetet inte kan utvärderas som hållbart förrän påverkan av arbetet kan utläsas. En kvantitativ studie kan då bidra med resultat på hur utvecklingsarbetet påverkat destinationerna och därmed se huruvida hållbart arbetet var, men då även inkludera samverkan som en parameter och utvärdera hur den har utvecklats. Detta framförallt då om samverkan skulle skapas i ett projekt, som betraktas som en arbetsform av engångskaraktär, var den skapade samverkan också av engångskaraktär? Eller resulterade projektet i en hållbar samverkan som bibehölls på destinationerna. Detta anser vi hade varit en intressant aspekt att belysa i vidare forskning kring samverkansstyrning och destinationsutvecklingsprojekt

6 Källförteckning

6.1 Tryckta källor

- Axelsson, R., Axelsson Bihari, S. (2013). *Om samverkan: för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö:Liber.
- Björk, P. & Virtanen, H. (2007). What tourism managers need to know about co-operation facilitators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5. (3), 212-230.
- Brusman, M. (2011). Plats. I J. Syssner (red.), *Perspektiv på turism* (ss. 147-168). Lund: Studentlitteratur
- Campbell, S. (1996). Green cities, growing cities, just cities?: Urban planning and the contradictions of sustainable development. *Journal of American Planning Association*, 62. (3), 296-312
- Cleland, D.I., Ireland, L.R. (1999). *Project Management: strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill
- Christensen, S., Kreiner, K. (1997) *Projektledning: att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Bjärred: Academia adacta
- Eksell, J., Thelander, Å. (2010). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Ekström, M., Larsson, L. (2012). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Everett, J. & Jamal, T.B. (2004). Multistakeholder collaboration as symbolic marketplace and pedagogic practice. *Journal of Management Inquiry*. 19. (1). 57-78.
- Haugland, A. S., Ness, H., Grønseth, B. & Aarstad. (2011). Development of tourism destination: an integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*. 38. (1). 268-290.
- Hjerpe, M., Syssner, J. (2015). *Utveckling av hållbara turistdestinationer: om problem, processer, planering*. Stockholm: Tillväxtverket
- Jamal, T.B. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. 22. (1). 186-204.
- Jamal, T. B. & Stronza, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of sustainable tourism*. 17.(2). 169-189.
- Jamal, T. B., Taillion, J. & Dredge, D. (2011). Sustainable tourism pedagogy and academic-community collaboration: A progressive service-learning approach. *Tourism and Hospitality Research*. 11. (2). 133-147.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, O. (1995) *Handbok i projektarbete: för dig som vill minska tider och kostnader i projekt*. Malmö: Liber-Hermod
- Li, W., Veliyath, R. & Tan, J. (2013). Network characteristics and Firm performance an examination of the relationship in the context of a cluster*. *Journal of Small Business Management*. 51. (1). 1-22.
- Lundberg, E. (2014). *Tourism impacts and sustainable development*. Källered: Ineko.
- Lööw, M. (2005). *Att leda och arbete i projekt: en praktisk handbok om att lyckas i projekt*. Malmö: Liber.

Att odla en destination

- Marttala, A., Karlsson, Å. (2011). *Projektboken: metod och styrning för lyckade projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- McCabe, S., Minnaert, L., Diekmann, A. (2012). *Social Tourism in Europe, theory and practice*. Bristol: Channel View.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudier som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fällstudier*. Malmö: Liber
- Svensson, L., von Otter, C. (2007) *Projektarbete teori och praktik: med saga om diamanten som sprängdes*. Stockholm: Santérus.
- Swart, J. & Kinnie, N. (2014). Reconsidering Boundaries: Human resource management in a network world. *Human Resource Management*. 53. (2). 291-310.
- Thurén, T. (2012). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber.
- Tonnquist, B. (2012) *Projektledning*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- van der Zee, E. & Venneste, D. (2015). Tourism network unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*. 15. (1). 46-56.
- Welford, R. & Ytterhus, B. (2004). Sustainable development and tourism management; A case study of Lillehammer in Norway. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 11. (4). 410-422.
- Wideberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

6.2 Digitala dokument:

- Tillväxtverket. (2014). *Hållbar destinationsutveckling*. <http://www.tillvaxtverket.se>. (Läst 2015- 04-08.)
- Tillväxtverket. (2013). *Fakta om svensk turism*. <http://www.tillvaxtverket.se>. (Läst 2015-05-15.)
- UNWTO. (2002). *Tourism Destination*. <http://destination.unwto.org>. (Läst 2015-04-05.)

6.3 Muntliga Källor:

- Ansvarig Processledare (2015-04-15)
- Delprojektledare 1 (2015-04-20)
- Delprojektledare 2 (2015-04-20)
- Kommunikationsansvarig (2015-04-15)
- Processledare (2015-04-24)
- Projektansvarig HDU (2015-04-15)
- Projektledare Bohuslän (2015-04-16)
- Projektledare Stockholms skärgård (2015-04-15)
- Projektledare Vimmerby (2015-04-22)
- Projektmedlem (2015-04-22)

Turistchef (2015-04-22)

7 Bilaga

7.1 Intervjuguide 1

Basfakta

Namn

Destination

Befattning

Titel

Vision

Projektledning

Hur kom det sig att du fick delta i projektet?

Vilka styrmedel använde ni?

Hur arbetade du som projektledare kring målsättning av projektet?

- Vilka var med och konstruera målsättningen?
- Hur förankrade ni målsättningen i destinationen?
- Motgångar?
- Utmaningar?
- Fast eller flexibel

Hur arbetade du, som projektledare med planering?

- Vilka var med och planerade?
- Hur såg involveringen ut av aktörerna här?
- Motgångar?
- Utmaningar?
- Fast eller flexibel

Hur arbetade du som projektledare för att genomföra uppsatt mål?
(genomförandefasen)

- Vilka
- Motgångar?
- Utmaningar?
- Möten/workshops/konferenser?

Hur arbetade du som projektledare med utvärderingen?

- Motgångar?
- Utmaningar?

Hur har din styrning förändrats under projektets gång? Hur? Varför?

Vad tänker ni att ert projekt ska försätta?

Vad anser du var det viktigaste tillvägagångssättet i projektet? (för att upprätthålla samverkan)

Tror du ditt ledarskap skulle fungera på en annan destination? Varför?

Hur tror du andra har uppfattat dig som ledare?

Vilka egenskaper/kompetenser anser du har varit mest betydande för att leda projektet mot en hållbar destination?

Att odla en destination

Vad var den största utmaningen för dig som projektledare?
Hur skulle du beskriva dina framgångar som projektledare? Vad gjorde du då?

Samverkan

Vilka aktörer finns på er destination?

Vilka är mer eller mindre dominanta?

Vilka var med i projektet?

På vilka kriterier valdes dessa ut?

Hur förändrades samverkan under projektet?

Hur arbetade du med samverkan i destinationsutvecklingen?

Vad är samverkan för dig i en hållbar destinationsutveckling?

Är det några intressekonflikter som har uppstått mellan de olika aktörerna? Hur har dessa åtgärdats? Vem har haft detta ansvar?

Hur förmedlande ni mellan intressenterna/aktörerna?

Vilken plattform använde ni?

Kände du att alla aktörer hade samma chans att påverka?

Vilka utmaningar fann du med styrning av samverkan?

- Vad har fungerat bra och mindre bra?

Har du haft användning av dina tidigare kontakter och nätverk? Vad har dessa bidragit till?

Sociokulturella aspekten

Vilka var med? Varför valdes de ut? fick alla komma till tals?

Hur ser du på hållbar destinationsutveckling?

Hur genomsyrade hållbarhets aspekten er styrning?

Hur använde ni de lokalaktörerna för att nå en hållbar destination?

Hur har de lokala aktörernas resurser speglat utvecklingen?

Hur har deras åsikter påverkat er destinationsutveckling?

Vad det någon aktör som gynnades mer/mindre av projektet?

Vilka lärdomar tar du med dig från samverkan? din styrning? (projektledare & destinationsutveckling)

Om du fick ändra något/göra om projektet, vad skulle det vara?

Vad tycker du är viktigt i styrningen av samverkan?

Har du några tips till framtida projektledare i hållbar destinationsutveckling?