



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete för kandidatexamen

Konsten att samarbeta

En fallstudie av
nordvästra Skånes
offentliga turismaktörer

Sara Isaksson 871006
Robin Nilsson 891228
Linus Thernström 851101

Handledare:

Torleif Bramryd

Josefine Östrup Backe

Uppsats

VT 2012

Sammanfattning

Titel: *Konsten att samarbeta – En fallstudie av nordvästra Skånes offentliga turismaktörer*

Nivå: Kandidatuppsats

Institution: Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Författare: Sara Isaksson, Robin Nilsson & Linus Thernström

Handledare: Torleif Bramryd & Josefine Östrup Backe

Bakgrund & Problem: Samarbeta är ett redskap som inom turismen används för att skapa fördelar och driva destinationsutvecklingen framåt. Det finns en komplexitet med samarbeten eftersom det kan vara svårt att sammanföra olika aktörer. Tidigare teorier och forskning beskriver varierande faktorer som försvårar samarbetsprocessen och det har efterfrågats mer forskning kring ämnet i form av fallstudier.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka, analysera och belysa komplexiteten i ett samarbete mellan olika regionala turismaktörer på en destination. Genom att jämföra olika teorier och tidigare forskning med empiri är tanken att analysera de svårigheter och möjligheter som kan uppstå. Det kommer att undersökas med hjälp av en fallstudie kring ett existerande samarbete mellan offentliga turismaktörer i nordvästra Skåne.

Frågeställningar: Uppsatsen är strukturerad efter tre frågeställningar som hjälper oss att studera regionala turismsamarbeten:

1. *Vilka faktorer kan bidra till komplexitet i regionala turismsamarbeten?*
2. *Hur påverkar dessa faktorer samarbetsprocesserna?*
3. *Vilka fördelar kan genereras i regionala turismsamarbeten?*

Metod: En kvalitativ forskningsmetod används för att undersöka komplexiteten i samarbeten. Det görs genom en fallstudie uppbyggd kring djupintervjuer samt kompletterande dokumentstudier.

Slutsatser: I slutsatserna lyfts ett antal nyckelfaktorer fram som kan bidra till komplexitet i offentliga turismsamarbeten. Dessa är kommunikation, ledarskap, resursfördelning, politik samt relationer. Även potentiella fördelar i form av bättre turismprodukt, möjlighet att dela resurser samt ökad förhandlingsmakt kommer att diskuteras.

Nyckelord: *Destinationsutveckling, komplexitet, offentliga aktörer, regionalt samarbete, turism.*

Förord

Det här förordet är skrivet för att uppmärksamma alla som bidragit till vår slutgiltiga kandidatuppsats. Tack vara er medverkan har uppsatsen blivit vad den är idag. Vi skulle först vilja tacka våra handledare Torleif Bramryd och Josefine Östrup Backe för det stöd vi har fått under hela resan. Vi vill även tacka alla informanter som ställt upp och delgett sina erfarenheter och hjälpt oss att belysa och diskutera det regionala samarbetet. Ett särskilt tack till Emma Håkansson som hjälpte oss med kontaktuppgifter till övriga intervjupersoner. Slutligen vill vi tacka våra korrekturläsare för deras konstruktiva kritik till förbättring.

Vi hoppas att ni läsare uppskattar det ni nu kommer få läsa och att uppsatsen ger er lika mycket som den givit oss.

Helsingborg den 22 maj 2012

Sara Isaksson, Robin Nilsson & Linus Thernström

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund & Problemformulering	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
2. Metod	3
2.1 Forskningsmetod och tillvägagångssätt	3
2.1.1 <i>Det kvalitativa tillvägagångssättet</i>	3
2.1.2 <i>Fallstudie</i>	4
2.1.3 <i>Intervjuer</i>	5
2.1.4 <i>Dokumentstudier</i>	6
2.1.5 <i>Analysstrategi</i>	7
2.2 Varför nordvästra Skåne som fallstudie?	7
2.2.1 <i>Kort beskrivning av de nordvästskånska aktörerna</i>	7
2.3 Vägen till informanterna	8
2.3.1 <i>Presentation av informanterna</i>	9
2.4 Validitet och reliabilitet	9
2.5 Reflektion kring valda metoder	10
3. Teoriram	11
3.1 Varför samarbetar aktörer?	11
3.1.1 <i>Destinationsutveckling genom samarbete</i>	11
3.1.2 <i>Lärande samarbete skapar konkurrenskraftiga resurser</i>	12
3.1.3 <i>Gemensam styrka</i>	13
3.2 Komplexitet i samarbeten	14
3.2.1 <i>Lika barn leka bäst?</i>	14
3.2.2 <i>Vems synsätt är rätt?</i>	15
3.2.3 <i>Vem ska leda samarbetet?</i>	15
3.2.4 <i>Kommunikation för sammanhållning och utveckling</i>	16
3.2.5 <i>Ett beroende som skapar konsekvenser</i>	18
3.2.6 <i>Politiska barriärer</i>	19

4. Empiri & Analys	20
4.1 Varför samarbetar aktörerna i nordvästra Skåne?	20
4.1.1 <i>En enad destination</i>	20
4.1.2 <i>Ökade möjligheter</i>	22
4.1.3 <i>Kreativt lärande</i>	23
4.1.4 <i>Det sociala kapitalet</i>	23
4.1.5 <i>Tillsammans är vi starkare</i>	24
4.2 Vilken komplexitet upplevs i samarbetet?	25
4.2.1 <i>Att förstå och hantera olikheter</i>	25
4.2.2 <i>Samarbete eller internarbete?</i>	26
4.2.3 <i>En eller flera som stakar vägen?</i>	27
4.2.4 <i>Kommunicera mera?</i>	29
4.2.5 <i>Vänskap kontra arbete</i>	30
4.2.6 <i>Politiken styr</i>	31
4.2.7 <i>Engagemanget speglar resultatet</i>	33
4.3 Olika uppfattningar inom samma organisation	34
5. Slutsatser och diskussion	35
5.1 Slutsatser kring uppsatsens frågeställningar	35
5.2 Regionala turismsamarbeten ur ett vidare perspektiv	37
5.3 Kunskapsbidrag	39
5.4 Förslag till vidare forskning	39
6. Källförteckning	40
7. Bilagor	45

1. Inledning

1.1 Bakgrund & Problemformulering

En destination har traditionsenligt varit definierad som en geografisk plats, som till exempel ett land eller en stad. Politiska och geografiska barriärer har bestämt vad som är en destination eller inte. På senare tid har dock synen ändrats och allt fler ser nu en destination som ett koncept som tolkas av turisten. Beroende på vilka platser turisten ska besöka, meningen med resan eller tidigare upplevelser kan synen på vad som är en destination förändras. Barcelona kan exempelvis vara en destination för en svensk affärsman medan hela Skåne kan vara en destination för en dansk turist på semester. Oavsett målet med resan är en destination en plats dit människor reser och övernattar för att skapa sig upplevelser. Dessa upplevelser består av möten med både människor som arbetar med turismen, lokalinvånare samt intryck av olika platser och turismfaciliteter (Buhalis 2000). Varje turismföretag påverkar turisten med sin produkt men trots att den totala turismupplevelsen består av så många olika delar, aktörer och tjänster ses destinationen som en helhet av turisten (Buhalis 2000; Haugland et al. 2000; Tinsley & Lynch 2001; von Friedrichs Grängsjö 2003). Turisten tänker inte på att de olika upplevelserna är producerade av enskilda aktörer utan ser till hela turismupplevelsen och skapar sig därefter en bild av destinationen som helhet (Buhalis 2000; Davidson & Maitland 1997). Därför är det viktigt att även aktörerna ser destinationen ur ett holistiskt perspektiv (von Friedrichs Grängsjö 2003).

För att främja det holistiska perspektivet kan samarbete mellan aktörer vara ett bra tillvägagångssätt. Inom turismen har det visat sig att samarbeten på en destination kan vara viktiga eftersom många aktörer delar på begränsade resurser som exempelvis natur samt sociala och kulturella resurser. Det tillsammans med en ökad global konkurrens har tvingat turismaktörer att samarbeta för att tillsammans kunna möta konkurrensen och bevara destinationens attraktionskraft. Genom att samarbeta kan aktörerna således presentera den ultimata destinationen för turisten och därmed förbättra destinationens image på lång sikt (Atorough & Martin 2012).

Efter att ha läst en artikel av Woods och Deegan (2003) om regionen Pays Cathare i södra Frankrike, där det har genomförts ett framgångsrikt samarbete mellan olika turismaktörer, skapades ett intresse för att undersöka hur regionala turismsamarbeten fungerar. De olika

aktörerna i Pays Cathare arbetar tillsammans för att utveckla destinationen och deras samarbete har blivit så framgångsrikt att de inspirerat andra destinationer till att samarbeta.

Vårt intresse för hur aktörer på en destination kan samarbeta ledde vidare till att vi kom i kontakt med en artikel av Beritelli (2011) som diskuterar samarbete och relationer mellan olika lokala turismaktörer på en europeisk alpin skidort. Beritelli förklarar att det finns en komplexitet när olika aktörer försöker samarbeta för att utveckla en destination. I sin artikel efterlyser Beritelli vidare forskning kring samarbetet mellan aktörer på andra destinationer för att på så sätt validera forskningen ytterligare. Det finns idag mycket forskning och teorier kring hur samarbete mellan turismaktörer kan gynna en destinationsutveckling (d'Angella & Go 2009; Knigge & Buskens 2010; Wang & Xiang 2007; Woods & Deegan 2003) men som Beritelli (2011) förespråkar behövs det fler studier som undersöker hur turismsamarbeten ser ut och fungerar i verkligheten. Som i alla samarbeten, oavsett karaktär, kan flera fördelar genereras. Det kan dock även uppstå konflikter och problem som gör att det blir en utmaning att hålla fast vid samarbetet och arbeta tillsammans. Det är dessa fördelar och denna komplexitet uppsatsen ämnar behandla. Med komplexitet menar vi olika faktorer som påverkar och eventuellt gör det svårt för aktörerna att samarbeta. (Archer & Cameron 2009; Culpepper 2000; Sharma & Kearins 2011; von Friedrichs Grängsjö 2003).

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka, analysera och belysa eventuell komplexitet och potentiella möjligheter i samarbeten mellan olika regionala turismaktörer på en destination. Det kommer att undersökas genom att jämföra olika teorier och tidigare forskning med empiri i form av en fallstudie kring ett existerande samarbete mellan offentliga turismaktörer i nordvästra Skåne.

Frågeställningarna som kommer behandlas i arbetet är följande:

- *Vilka faktorer kan bidra till komplexitet i regionala turismsamarbeten?*
- *Hur påverkar dessa faktorer samarbetsprocesserna?*
- *Vilka fördelar kan genereras i regionala turismsamarbeten?*

2. Metod

I metodkapitlet förklaras vårt tillvägagångssätt för att undersöka frågeställningarna. En fallstudie har genomförts på de nordvästskånska aktörernas samarbete för att samla in empiri. Vi presenterar även regionen som undersöks och vilka personer vi varit i kontakt med under processens gång. Det ges även en förklaring till varför vårt valda studieområde är intressant att undersöka samt hur vi valt ut våra aktörer.

2.1 Forskningsmetod och tillvägagångssätt

Vår forskningsmetod är uppbyggd kring kvalitativa metoder. Den kvalitativa forskningen erbjuder flera metoder som kan hjälpa till att undersöka och förstå olika fenomen, exempelvis kan intervjuer, observationer samt dokumentstudier användas (Ryen 2004). Denzin och Lincoln (1994b) menar att kvalitativa forskare använder olika forskningsmetoder för att närma sig sitt ämne. Den kvalitativa forskningen hjälper till att studera fenomen i dess naturliga miljö och göra dem begripliga genom intervju eller annan metod (Denzin & Lincoln 1994b). När ett kvalitativt tillvägagångssätt tillämpas blir läsaren utlämnad till de empiriska material som forskaren väljer att presentera (Ryen 2004). Dock anser vi inte att det skapar problem för trovärdigheten i uppsatsen då valet av empiri som presenteras och analyseras har gjorts efter vad vi anser är relevant i förhållande till vårt syfte.

2.1.1 Det kvalitativa tillvägagångssättet

För att få en uppfattning och skapa förståelse för vad som tidigare skrivits inom ämnet började vi leta teorier och tidigare forskning. Det gjordes för att vi senare skulle veta vad som behövde undersökas vid empiriinsamlingen. Under processen visade det sig att vissa begrepp och koncept diskuterades oftare än andra. Dessa valdes ut för att vi skulle kunna undersöka om fallstudien påvisade något annat än det som teorierna beskrev.

Vår forskningsmetod är konstruerad kring olika tillvägagångssätt för att få tillgång till fördelarna i de olika metoderna och minimera deras nackdelar. Undersökningen bygger delvis på det deduktiva arbetssättet där teorin skapade ramarna för vilken information vi valde att samla in under uppsatsprocessen. Vi ställde däremot inte upp några hypoteser kring vårt ämne då vi ville ha möjlighet att undersöka olika perspektiv. Vi använde oss även delvis av ett

induktivt tillvägagångssätt där vi med hjälp av empirin kunde dra ytterligare slutsatser än det som teorin ramat in. Dock ämnade vi inte att utforma en teori kring det framställda i analysen utan vill endast belysa olika aspekter av det studerade fenomenet (Patel & Davidsson 2003). Denna kombination kan ses som ett iterativt tillvägagångssätt där det finns ett samspel mellan teori och empiri. När den teoretiska reflektionen var genomförd samlade vi in empiri för att se huruvida valda teorier kunde bekräftas eller inte (Bryman 2006). Vår förhoppning var att det kombinerade tillvägagångssättet skulle hjälpa oss att skapa en så rättvis bild som möjligt av komplexiteten i de regionala turismsamarbetena mellan aktörerna i nordvästra Skåne. Genom att ha använt oss av ett blandat tillvägagångssätt där vi både jämfört nuvarande teorier och undersökt alternativa möjligheter som bygger på empiri gav det oss flera perspektiv på ämnet.

2.1.2 Fallstudie

Med hjälp av en fallstudie kunde vi undersöka hur empirin och teorin förhåller sig till varandra (Yin 2009). För att samla in relevant information var det därför kritiskt för oss att veta vilka teoretiska teman som skulle undersökas innan fallstudien genomfördes. Fallstudien gjorde det möjligt för oss att undersöka huruvida teorierna överensstämmer med ett pågående samarbete eller inte (Yin 2009). Då teorin skapade ramarna för vad vår fallstudie ämnade undersöka var intervjustrukturen kritisk för att samla in relevant empirisk information.

2.1.3 Intervjuer

Djupintervjuer blev en del av vårt tillvägagångssätt för att det framställs som en lämplig metod för att få tillförlitlig kunskap där intervjuarens roll är att lyfta fram information som gömmer sig under ytan. Dock har det riktats viss kritik mot metoden eftersom relationen mellan parterna under intervjun, det vill säga mellan intervjuaren och intervjupersonen, påverkar materialet samt hur det insamlade materialet senare återges (Ryen 2004). Dock ansåg vi att djupintervjuer var den metod som var mest lämpad för att samla in den information som behövdes. Vi försökte även att förhålla oss lika gentemot samtliga informanter för att neutralisera relationerna.

Vid utformning av intervjufrågorna var målsättningen att inte skapa en fast struktur. Denna flexibla metod gav både oss och informanterna möjlighet att lyfta fram och diskutera ämnen som vi inte kunnat förutse, vilket gav oss möjlighet att fånga upp ytterligare perspektiv och teman. Eftersom syftet med intervjuerna var tydligt innan genomförandet finns det enligt Ryen (2004) inget som hindrar att intervjuerna innehåller en viss struktur, för att undvika att viktiga fenomen inte fångas upp, samtidigt minskar risken för att överflödiga information samlas in. En semi-strukturerad intervju var således det mest optimala valet för det resultat vi önskade uppnå. Vi använde oss av öppna intervjufrågor som täckte in teoretiska teman, som exempelvis kommunikation och ledarskap, vilket gav informanterna möjlighet att diskutera fritt kring dessa teman. Vi fick även tillfälle att ställa följdfrågor som knöt an till det som informanterna berättade (Bryman 2006). Det skickades även ut en intervjuguide till informanterna innan intervjutillfället för att de skulle veta vilka ämnen som skulle behandlas (se bilaga 2). Det gav informanterna en möjlighet att förbereda sig vilket vi ansåg skulle hjälpa dem att ge oss mer kvalitativ information.

Valen av intervjuplatser genomfördes i samråd med informanterna för att de skulle känna sig trygga. Vi valde att spela in samtalen för att kunna göra en mer detaljerad analys och fånga de intervjuades åsikter ordagrant, för att inte missa viktiga fraser och uttryck (Bryman 2006). Intervjuerna gjordes ansikte mot ansikte där vi var två eller tre av oss författare närvarande för att ge minst en av oss möjlighet att föra anteckningar under tiden medan en annan förde intervjun framåt. Bryman (2006) påvisar vikten av ovanstående för att intervjuaren inte ska bli distraherad av behovet att föra anteckningar. Anteckningarna blev ett användbart komplement till inspelningarna som gjorde att vi kunde säkerställa att vi inte missade viktig information

under intervjuförloppet. Efter att intervjuerna var genomförda transkriberades samtliga intervjuer. Trots att transkribering av intervjuer är en tidskrävande metod är det högst användbart för att informanternas exakta skildringar finns tillgängliga, vilket enligt Bryman (2006) gör en analys av informanternas åsikter mer korrekt.

Informanterna intervjuades enskilt eftersom vi inte ville att de skulle bli påverkade av andra informanternas svar. Vi var även av den uppfattningen att representanterna skulle vara mer ärliga ifall deras samarbetspartners inte befann sig i samma rum och därmed delge information som inte endast var av positiv karaktär. Av samma anledning har vi valt att anonymisera informanternas svar i analysen. Förhoppningsvis undviker vi därmed att påverka den nuvarande relationen mellan aktörerna (Yin 2009). Av samma orsak har vi därför valt att inte koda informanterna i analysen då det skulle vara möjligt att utläsa vilken informant som säger vad. Vi vill dock lyfta fram att alla informanternas åsikter har lyfts med i uppsatsen. Däremot har vi valt att presentera samtliga informanter med namn och titel för att styrka reliabiliteten i vårt arbete. Ovanstående information var samtliga representanter delgivna innan intervjutillfället.

2.1.4 Dokumentstudier

För att komplettera den övriga empiriska insamlingen samt öka förståelsen för ämnesområdet har även dokumentstudier tillämpats. Dokumenten som användes var Tourism in Skånes strategiska rapporter (tourisminskane.skane.com) samt Helsingborg Business Regions hemsida (helsingborgbusinessregion.com). Fördelen med dokumentstudier är att dem inte blivit påverkade av tidigare forskares värderingar och att de inte skapats i ett forskningssyfte. Nackdelarna som kan ses med dokumentstudier är hur trovärdiga de är, därför menar Bryman (2006) att en tillförsiktighet till huruvida dokumenten visar verkligheten är av vikt. Den som skrivit dokumentet har säkerligen en viss ståndpunkt som kan påverka utformningen av dokumentet (Bryman 2006). Dokumentstudierna har främst använts för att jämföra hur Tourism in Skånes roll som Destination Marketing Organization upplevs ute i verkligheten bland de nordvästskånska kommunerna i förhållande till vad Tourism in Skåne själva påstår.

2.1.5 Analysstrategi

Hur analysen av det empiriska materialet genomförs är en kritisk punkt för att lyfta fram relevant fakta. Yin (2009) påpekar vikten av att forskaren noga bör tänka igenom hur empiriska analyseras när den samlats in. Eftersom vår teoriram är strukturerad efter specifika teman valde vi även att tematisera det empiriska materialet för att kunna analysera samband mellan teori och empiri. Då det var teorin som gav oss förutsättningarna för datainsamlingen var det således ett naturligt val för uppbyggnaden av vår analysstrategi eftersom syftet i uppsatsen var att jämföra teori och empiri. Yin (2009) förklarar att det är ett vanligt tillvägagångssätt när det är teorin som sätter ramarna för analysen av en fallstudie. Valet av analysstrategi gav oss möjlighet att lokalisera andra faktorer än de som teorin framhävde. För att öka trovärdigheten och kvaliteten i analysen behandlade vi allt som det empiriska materialet framhävde, även det material som sa emot vår teoretiska utgångspunkt. Dock behövdes viss prioritering göras när vi valde vilken empiri som presenterades i analysen eftersom vi endast ville lyfta fram de viktigaste aspekterna, för att omfattningen av uppsatsen inte skulle bli för stor (Yin 2009).

2.2 Varför nordvästra Skåne som fallstudie?

En anledning till att vi valde att inrikta oss på regionen var för att skapa en geografisk avgränsning. Ett personligt intresse av regionen var även en faktor på grund av att vi alla tre författare arbetar eller arbetat inom turistnäringen i Helsingborg, som tillhör den nordvästskånska regionen. Något annat som varit avgörande för vårt intresse av regionen är att de nordvästskånska kommunerna idag aktivt samarbetar med varandra (tourisminskane.skane.com).

2.2.1 Kort beskrivning av de nordvästskånska aktörerna

För att skapa en förståelse för det geografiska området och aktörerna som finns med i vår fallstudie kommer det en kort beskrivning av dem i kommande stycke. En karta bifogas även för att rama in det geografiska läget (se Bilaga 1).

Den nordvästskånska regionen består av tio kommuner i nära samarbete i södra Sverige. Dessa kommuner är Bjuv, Båstad, Helsingborg, Höganäs, Klippan, Landskrona, Svalöv, Åstorp, Ängelholm och Örkelljunga. Det bor cirka 300 000 invånare i området och innefattar

cirka 30 000 företag totalt (skanenordvast.com). Av de tio kommunerna har vi varit i kontakt med Bjuv, Helsingborg, Höganäs och Svalöv då dessa aktörer var tillgängliga för intervjuer.

Tourism in Skåne är Skånes marknadsföringsbolag som arbetar för att främja turismen i regionen genom olika satsningar. Det är deras arbete att få Skånes 33 kommuner att samarbeta (tourisminskane.skane.com).

Helsingborg Business Region är en organisation som alla de tio kommunerna samarbetar igenom. Det är ett destinationsutvecklingssamarbete mellan näringsliv och turism för hela nordvästra Skåne (helsingborgbusinessregion.com).

2.3 Vägen till informanterna

Vi valde att intervjua personer med en offentlig position inom turistnäringen i den nordvästskånska regionen för att ta del av deras kunskap om den regionala samarbetsprocessen. Genom att intervjua representanter från olika kommuner fick vi en bättre helhetsbild av samarbetet eftersom möjligheten fanns att kommunerna skulle ha olika åsikter kring samarbetet.

Urvalet gjordes först efter att problemställningen var någorlunda utformad för att vi skulle hitta en miljö som var anpassad till frågeställningarna. Ett antal miljöer hade varit lämpade för vår undersökning men nordvästra Skåne blev vårt val av den anledningen att förhållandena till tillträde var mest optimala där, via kontakter och nätverk (Hammersley & Atkinson 1998 i Ryen 2004). Vi fick tyvärr inte det intervjuurval vi hade tänkt oss. Ett antal kommuner samt Tourism in Skånes tillfrågande representant tackade antingen nej på grund av tidsbrist eller svarade inte på varken email eller telefonsamtal. Eftersom det var svårt att få tag på alla potentiella informanter ledde det till ett bekvämlighetsurval, som Bryman (2006) påpekar ofta beror på just den svåra tillgängligheten på informanter. Dock är inte antalet intervjuer det viktigaste utan kvaliteten på informationen som samlas in (Ryen 2004). Därför borde det begränsade urvalet inte påverka vårt material negativt eftersom våra informanter gav oss tillräcklig information för uppsatsen. Vi valde dock att komplettera med dokumentstudier för att stärka det empiriska materialet ytterligare.

2.3.1 Presentation av informanterna

1. *Bjuvs kommun* representerades av Bengt Fellbe som arbetar som besöks- och turistansvarig.
2. *Helsingborgs kommun* representerades av Emma Håkansson som är turistchef, av Monica Frisk som jobbar med marknadsföring fast framförallt med Business to Business samt Cecilia Hellke som arbetar med destinationsutveckling med fokus på produktutveckling.
3. *Höganäs kommun* representerades av Annika Ström som har jobbat med turismfrågor i fem år.
4. *Svalövs kommun* representerades av Kristina Hansson som arbetar som turismsamordnare.

2.4 Validitet och reliabilitet

Reliabiliteten står för i vilken utsträckning en undersökning kan replikeras av en annan forskare i samma eller liknande miljö (Lecompte & Goetz 1982). Vi anser att vår undersökning kan upprepas eftersom vårt tillvägagångssätt finns utförligt beskrivet i uppsatsen (Bryman 2006). Något som försvårar replikeringen är att undersökningen är gjord i en social miljö vilken är föränderlig och därmed bidrar till att en exakt upprepning är ogenomförbar. Således influerar det även validiteten i vårt arbete eftersom vi använt oss av ett begränsat urval i vår undersökning och som eventuellt inte kan generaliseras till andra sociala miljöer. Tillförlitligheten i vårt arbete bör vara hög eftersom alla tre författare till uppsatsen har tolkat det empiriska materialet och därmed bekräftat att materialet är korrekt (Bryman 2006).

2.5 Reflektion kring valda metoder

Kritiken som kan riktas mot vår undersökning är att vi inte fick den bredd som vi från början planerat. Vi fick därför tänka om och intervjua personer från samma kommun och därmed kunde vi undersöka om personer från samma organisation hade olika uppfattningar om samarbetet. Det positiva med det var att det gav oss en djupare förståelse för hur olika personers uppfattningar kan skilja sig åt. Även om det inte var ursprungstanken skapades ytterligare ett perspektiv som kan belysa komplexiteten i samarbetsprocessen.

Det som skulle kunnat bidra till ett bredare perspektiv av nordvästra Skånes samarbete vore att ha tagit del av Tourism in Skånes erfarenheter. En representant därifrån hade eventuellt kunnat ge en mer övergripande bild av samarbetet då Tourism in Skåne är ansvariga för att koordinera de nordvästskånska aktörerna. En ytterligare arbetsmetod som skulle ha kunnat appliceras på vår undersökning är observationer. Vi hade kunnat observera möten mellan de olika samarbetspartnerna. Det hade kunnat ge oss en konkret bild av hur det verkligen fungerar i praktiken och därmed hade vi eventuellt kunnat skapa oss en djupare uppfattning om hur samarbetet verkar fungera.

3. Teoriram

I följande kapitel kommer teorier kring vilka möjligheter och vilken komplexitet som kan uppstå när flera aktörer går samman att presenteras. För att skapa en förståelse för varför turismaktörer samarbetar kommer det inledningsvis att behandlas hur synen på en destination har förändrats och hur det har lett till att aktörer delar på resurser för att skapa en optimal destination. Sedan kommer det mer ingående lyftas fram motiv till varför turismaktörer samarbetar. Avslutningsvis kommer faktorer som kan påverka samarbeten både i positiv och i negativ riktning presenteras.

3.1 Varför samarbetar aktörer?

Turismaktörer är beroende av varandra och det ger därför bra grundförutsättningar till att skapa samarbeten. Det långsiktiga målet med turismsamarbeten är att skapa nya produkter och tjänster samt utveckla destinationens konkurrenskraft. Att skapa samarbeten och nätverk kan därför vara ovärderligt vid destinationsutveckling (Wang & Fesenmaier 2007) samtidigt som aktörerna får möjligheter att uppnå mål de inte klarat på egen hand (Knigge & Buskens 2010).

3.1.1 Destinationsutveckling genom samarbete

En destination är bland det svåraste som finns att hantera och marknadsföra eftersom det är så många olika aktörer involverade. Fyall & Leask (2006) menar att det finns en stor risk att marknadsföring av destinationer kommer bli svårare med tiden. För att destinationsmarknadsförare ska klara av denna förändring måste de samarbeta med andra destinationsmarknadsförare för att kunna utnyttja resurserna maximalt och därmed få en bättre produkt. Resurser i det här fallet är både destinationens resurser, exempelvis naturella och kulturella, men även destinationsmarknadsförarens resurser såsom kunskap och olika färdigheter. Eftersom världen blivit allt mer global och integrerad har även konkurrenssituationen blivit det. Det innebär att destinationer inte bara behöver konkurrera med regionala eller nationella destinationer utan även internationella destinationer. Således har det blivit allt viktigare att destinationer särskiljer sig från andra destinationer och att de har ett unikt produkt- och tjänsteutbud. Genom att destinationsmarknadsförare samarbetar med andra aktörer kan de följaktligen presentera en bättre produkt och hantera den ökade konkurrensen (Fyall & Leask 2006).

Destination Marketing Organizations

För att se till att alla aktörer på en destination kan dra nytta av turismen finns det DMO's (Destination Marketing Organizations). De är ofta offentliga organisationer och finns lokalt, regionalt eller nationellt. Med politisk makt och finansiella tillgångar försöker de rättvist utnyttja resurserna på en destination så att alla aktörer gynnas i längden. Givetvis vill alla aktörer få ut så mycket av samarbetet som möjligt vilket gör att det skapas konflikter när aktörernas intressen krockar. DMO's roll blir då att få aktörer att samarbeta för att i slutändan gynna destinationsutvecklingen. Om inte organiseringen görs på ett bra sätt kan det skapas tvister mellan aktörer och skada destinationens konkurrenskraft och attraktivitet. Däremot om det görs på ett bra sätt kan destinationen skilja sina turismprodukter från andra destinationer och på så sätt bli en mer attraktiv destination (Buhalis 2000). Följaktligen borde aktörer inom en destination inte konkurrera med varandra utan istället samarbeta för att på så vis gynna en positiv destinationsutveckling (von Friedrichs Grängsjö 2003). Flera forskare menar att en av de största utmaningarna för DMO's är att sammanföra olika turismaktörer för att samarbeta (Cox & Wray 2011; von Friedrichs Grängsjö 2003). Dock kan regionala DMO's ha särskilda svårigheter med det uppdraget eftersom många aktörer måste samverka (Cox & Wray 2011). Förutom att samarbete mellan olika aktörer gynnar en positiv destinationsutveckling finns det även andra fördelar med att samarbeta och dessa förklaras nedan.

3.1.2 Lärande samarbete skapar konkurrenskraftiga resurser

Enligt Wang och Xiang (2007) finns det tre kategorier av fördelar som kan genereras genom ett samarbete: strategirealisering, organisatoriskt lärande och skapande av socialt kapital. Strategirealisering är kopplat till den ökade konkurrenskraft som ett samarbete medför. Det innebär att destinationens aktörer delar på marknadsföringskostnader, delar resurser, får ett bättre destinationsvarumärke, en tydligare image och en bättre turismprodukt (Wang & Xiang 2007). Eftersom turismaktörer delar på exempelvis natur samt sociala och kulturella resurser (Jamal & Getz 1995) behöver de samarbeta för att kunna konkurrera och vara nytänkande. Som tidigare nämnt upplever turisterna inte vilken aktör som presenterar vilken attraktion utan ser till destinationen som en helhet. Genom samarbete kan aktörer presentera en optimal destination och förbättra destinationsimagen på sikt (Atorough & Martin 2012). Det i sin tur bidrar till att förbättra konkurrenskraften hos destinationen och leder även till en högre lönsamhet (Bramwell & Sharman 1999; d'Angella & Go 2009).

Förutom en ökad konkurrenskraft bidrar samarbetet även till ett ökat organisatoriskt lärande (Wang & Xiang 2007). Ett organisatoriskt lärande innebär att de olika aktörerna delar med sig av kunskap till varandra och därmed ökar sina kompetenser (Haugland et al. 2011). För att aktörerna ska kunna ta del av de andras färdigheter och förmågor krävs det att det bedrivs en god relation mellan aktörerna samt att de aktivt interagerar med varandra (Wang & Fesenmaier 2007). Samarbetet kan därmed beskrivas som ett redskap som aktörer använder för att inhämta och dela med sig av kunskap (Kogut 1988). Kunskapsutbytet genom interaktion bidrar till förbättringar, problemlösningar och innovationer (Wang & Xiang 2007).

Den tredje fördelen som Wang och Xiang (2007) menar kan genereras via ett samarbete är socialt kapital. Socialt kapital beskrivs som de resurser som blir tillgängliga i de nätverk som skapas i och med ett samarbete (Granovetter 1985 i Wang & Xiang 2007). Relationer där det finns tillit mellan aktörerna leder till resurser i form av affärsmöjligheter, information, idéer och inflytande. Det ger de olika aktörerna möjligheter att genomföra aktiviteter, nå sina mål och göra destinationen mer konkurrenskraftig (Wang & Xiang 2007).

3.1.3 Gemensam styrka

Andriamananjara och Schiffs (2001) artikel lyfter fram att mindre stater har betydande svårigheter när de ska agera tillsammans med resten av världen. Svårigheterna är enligt dem att dessa mindre stater har betydligt sämre förhandlingsmakt. Oftast beror det på att dessa stater inte har fysiska eller personella resurser som kan mäta sig med större länder. Genom att forma ett samarbete tillsammans med andra stater kan det hjälpa dem att dela kostnader och skaffa sig en bättre position vid förhandlingar. Eftersom världen idag har blivit mer integrerad menar dem att behovet av att samarbeta har blivit kritiskt för att lyckas (Andriamananjara & Schiff 2001). I uppsatsen kommer denna teori att appliceras på kommuner och regioner istället för länder, för att undersöka förhandlingsproblematiken i regionala samarbeten.

3.2 Komplexitet i samarbeten

Som tidigare nämnt passar turismbranschen bra för samarbeten och kan generera många fördelar för de inblandade aktörerna. Samarbeten är dock inte enbart positiva processer och nedan kommer det presenteras faktorer som kan bidra till komplexitet mellan aktörer i ett regionalt turismsamarbete.

3.2.1 *Lika barn leka bäst?*

Det finns olika teorier kring varför samarbetsprocessen kan vara komplex. En av anledningarna till att samarbeten mellan olika aktörer kan generera konflikter är för att aktörerna tvingas ge upp en av grundstenarna inom företagande, nämligen att konkurrera ut andra aktörer (Sharma & Kearins 2011). Förutom ovanstående kan det även uppstå meningsskiljaktigheter kring i vilken utsträckning aktörerna ska samarbeta respektive konkurrera (Archer & Cameron 2009). Dock har många forskare fokuserat på att aktörerna antingen ska samarbeta (co-operation) eller konkurrera (competition), men det finns studier som visar på att ”co-opetition” är den mest fördelaktiga relationen för alla aktörer. Denna relation är en blandning av att samarbeta och konkurrera vilket gör att företag kan hjälpas åt inom vissa områden men ändå driver sin konkurrent till nytänkande och innovationer (Bengtsson & Kock 2000; von Friedrichs Grängsjö 2003). Det finns olika varianter av ”co-opetition”-samarbeten. Aktörer kan välja att skapa en relation som mestadels består av antingen samarbete eller konkurrens vilket påverkar graden av interaktion och informationsutbyte mellan aktörerna (Bengtsson & Kock 2000; Wang & Krakover 2008).

För att komplicera samarbetsprocessen ytterligare menar Archer och Cameron (2009) att samarbeten mellan olika aktörer sällan kommer naturligt. Människan är nämligen enligt dem en bekväm varelse och föredrar att interagera med likasinnade människor eftersom det skapar en trygghet. Aktörerna föredrar således det egna tanke- och arbetssättet. Personer som exempelvis har andra tankebanor eller löser problem på andra sätt än oss själva blir vi ofta misstänksamma gentemot eftersom vi blir osäkra på deras beteende och tankebanor (Eisenberg & Witten 1987; Hardy & Phillips 1998; Vlaar et al. 2006). Därför kan samarbeten mellan olika aktörer vara svåra att genomföra eftersom aktörerna inte vågar lita på varandra (McEvily et al. 2003). Aktörerna måste därför acceptera att deras åsikter och tankar inte alltid behöver vara rätt och att de måste ha tolerans med hur de andra aktörerna arbetar (Archer &

Cameron 2009). De måste även försöka förstå det positiva med en mångfald inom samarbetet och vilka fördelar det kan generera (Stacey 2007) eftersom ett samarbete förutsätter att det är mer än en part involverad. Aktörerna måste lära känna varandra och bekanta sig med de olika arbetssätten för att därmed minska misstänksamheten. De måste lära sig att komma överens och kompromissa utan att konflikter bryter ut. Annars finns det en risk för att aktörerna inte kommer utbyta kunskap och andra färdigheter med varandra (Archer & Cameron 2009; Culpepper 2000).

3.2.2 Vems synsätt är rätt?

Förutom konflikterna som kan uppstå i och med att ett samarbete etableras kan det uppstå meningsskiljaktigheter kring vilka prioriteringar och mål de olika aktörerna har med själva samarbetet (Huxham & Vangen 2000; Sharma & Kearins 2011; von Friedrichs Grängsjö 2003). Aktörerna kan vilja särskilja sina individuella målbilder gentemot de andra samarbetsaktörernas intressen, vilket kan leda till att aktörerna får svårt att se skillnad mellan sina egna organisatoriska intressen och samarbetets intressen (Gray & Ariss 1985; Thomson et al. 2009). Det är vanligt att de enskilda aktörerna i ett samarbete ser till sina egna intressen på bekostnad av destinationens utveckling (Hamel et al. 1989) vilket i sin tur leder till att samarbetet inte genererar de fördelar som var tänkta från början (Wang & Xiang 2007). Aktörerna måste vara beredda på att de kan behöva kompromissa gällande sina egna intressen och arbetssätt för att utveckla ett lyckat samarbete (Archer & Cameron 2009; Wang & Krakover 2008). Enligt Archer och Cameron (2009) är det dock fullt möjligt för aktörer att ha olika målbilder och arbetssätt så länge de tillsammans arbetar för de långvariga fördelar som aktörerna inte kan uppnå själva.

Det kan således vara svårt för aktörerna att komma överens inom ett samarbete eftersom de kan ha olika arbetssätt och åsikter kring hur ett samarbete ska fungera. För att organisera alla de olika aktörerna kan det därför behövas någon som tar på sig ansvaret. För vem styr egentligen ett samarbete?

3.2.3 Vem ska leda samarbetet?

I ett samarbete kan det vara svårt för endast en aktör att motivera, disciplinera eller skapa ett visst företagsklimat, eftersom flera olika aktörer är inblandade. Många traditionella managementstilar ser på enskilda organisationer som relativt enkla system som kan bli

kontrollerade genom att påverka löner, resurser, målbilder etcetera (Archer & Cameron 2009). Samarbeten mellan olika aktörer är däremot betydligt mer komplexa. Eftersom samarbetet är format utefter olika organisationer och deras kulturer är en samarbetsorganisation betydligt mer levande och föränderlig än enskilda organisationer (Armistead et al. 2007). Ett samarbete kräver därför en annan typ av ledarskap och de traditionella managementteknikerna är ofta otillräckliga (Archer & Cameron 2009). Gren (2002) försöker i sin bok konceptualisera och dra slutsatser om ”den perfekta regionen”. Han understryker att en sådan region har klart för sig vem som leder det regionala samarbetet och vilket ansvar denna eller dessa personer har. Ledaren eller ledarna visar vägen genom klara målsättningar och processer för vart samarbetet ska leda (Gren 2002).

Det är därmed betydligt mer komplext att organisera och leda ett samarbete (Armistead et al. 2007). En av de ledarskapsstilar som kan underlätta ett samarbete kallas för distribuerat ledarskap, vilket kan karaktäriseras vid att de inblandade aktörerna delar ledarskapet för att skapa en känsla av gemensamma direktiv och syften (Spillane 2004). Genom att applicera ett sådant ledarskapsperspektiv innebär det att ledarskapet blir en egenskap tilldelad alla individer inom samarbetet (Drath 2003). Denna typ av ledarskapsfördelning är även något som Bendix och Dalsgaard (1998) styrker.

Det finns följaktligen olika former av ledarskap som kan appliceras på ett samarbete. En nödvändig egenskap för en ledare är dock att lyckas engagera människor i vad det är som den försöker åstadkomma och där spelar kommunikationen en viktig roll (Archer & Cameron 2009).

3.2.4 Kommunikation för sammanhållning och utveckling

Kommunikationen beskrivs som ett av de viktigaste verktygen i samarbetsprocessen (Archer & Cameron 2009). Kommunikation uppstår när information överförs från en enhet till en annan. Denna enhet kan antingen vara en maskin eller en människa och informationen som överförs kan vara verbal, icke-verbal eller symbolisk (Hogard & Ellis 2006). I både offentliga och kommersiella serviceorganisationer anses kommunikation vara viktigt för att en organisation ska fungera effektivt (Odell 1996) då kommunikationen skapar förbindelser mellan de olika aktörerna (Dimbleby & Burton 1999). Oavsett i vilken form kommunikation förekommer är den avgörande för en organisations framgång (Marques 2010). Beroende på

om kommunikationen är tillfredsställande eller inte i en organisation påverkar det arbetsinsatserna och engagemanget hos de anställda (Byrne & LeMay 2006; Flauto 1999). En effektiv kommunikation mellan all personal och mellan organisationer är därför en förutsättning och ett av de viktigaste redskapen för att uppnå gemensamma mål (Barge & Hirokawa 1989; Flauto 1999).

Bendix & Dalsgaard (1998) menar att nätverkande handlar om att utbyta information och kunskap. För att ett nätverk ska fungera behövs en bra kontakt mellan aktörerna i nätverket, annars riskerar informationsutbytet att bli ineffektivt. Elektroniska medier kan användas men bör inte helt ersätta personlig kontakt. Människor som samspelar i nätverk kan skapa mer än de hade kunnat göra individuellt. Således bidrar nätverkandet med kreativitet och nya idéer. Ett lyckat nätverk är beroende av att aktörerna aktivt delar med sig av sin kunskap till varandra. Nätverken blir därför beroende av kommunikationskanaler för att sprida informationen mellan aktörerna (Bendix & Dalsgaard 1998).

Relationers roll

Även om kommunikationen i samarbetet fungerar bra påpekar Stacey (2007) att om de involverade aktörerna inte delar en gemensam nämnare eller ett gemensamt intresse är ett samarbete praktiskt taget omöjligt. Mukherji et al. (2007) lyfter fram att om sammanhållningen inte fungerar kan heller inte samarbetet fungera mellan aktörerna. De understryker även att den sociala miljön spelar stor roll i alla aktiviteter inom ett nätverk. De täta relationerna är avgörande för medarbetarnas och hela organisationens ständiga utveckling (Bendix & Dalsgaard 1998). Det finns dock en risk med att samarbetena kan bli för personliga vilket kan bidra till att det blir svårt för aktörerna att prioritera affärsintresset framför vänskapen som uppstått. Det gör även att aktörer kan ha svårt att avbryta ett samarbete som inte gynnar dem på grund av att samarbetet pågått under en lång period där vänskapsband har uppstått mellan aktörerna (von Friedrichs Grängsjö 2003).

Följaktligen finns det olika typer av relationer som kan skapas genom samarbetet. Oavsett hur relationen ser ut är kommunikationen oerhört viktig för att samarbetet ska bli så bra som möjligt. Det finns dock en risk att aktörerna endast utnyttjar de andra aktörerna utan att själva bidra till samarbetet. Vad det kan få för konsekvenser kommer lyftas fram i nästkommande avsnitt.

3.2.5 Ett beroende som skapar konsekvenser

Sandler (1998) diskuterar problemet med att ett samarbete endast är så pass starkt som sin svagaste länk. Om alla utom en aktör i samarbetet gör sitt yttersta kan ett fullständigt resultat inte framställas. Det innebär till viss del att de andra aktörernas ansträngning varit förgäves. Vidare menar Sandler att om två eller flera aktörer ska leverera en produkt och någon misslyckas med att leverera så blir resultatet följaktligen ofullständigt. Det innebär att ifall en aktör inte levererar finns det en risk att de fördelar som kunnats genereras ur samarbetet går förlorade (Sandler 1998). Det bidrar till komplexiteten med samarbeten eftersom de inblandade aktörerna inte längre har kontroll över sitt eget öde utan är beroende utav sina samarbetspartners (Archer & Cameron 2009).

Nyttan som genereras till en aktör genom samarbetet blir således större när alla bidrar. Exempelvis kan alla inblandade aktörer få en större generell kunskap, än vad de hade tidigare, genom att utbyta erfarenheter. Även om det optimala är att alla aktörer bidrar med lika mycket kan det finnas aktörer som åker snålskjuts på de andra aktörerna. Följaktligen kan det innebära att om vissa aktörer sätter sin egen organisation i första hand försämras nyttan för de andra aktörerna i samarbetet (Knigge & Buskens 2010). En av svårigheterna är därför att få aktörerna att samarbeta och inte bara utnyttja de andra aktörernas kunskap och färdigheter (Culpepper 2000). Barrett lyfter fram Sandler (1992) som förklarar det som ett koordinationsproblem. Sandler menar att de inblandade aktörerna oftast vill agera som de andra aktörerna agerar. Om någon aktör inte vill engagera sig kommer inte någon annan aktör heller att vilja göra det eftersom de inte vill dra på sig onödiga kostnader. Dessa kostnader uppstår när en aktör investerar för att uppnå de överenskomna målen samtidigt som någon annan inte gör det, vilket resulterar i ett ofullständigt resultat (Barrett 2003).

Det finns följaktligen en risk i och med att samarbeta eftersom aktörerna blir beroende av sina samarbetspartners. En annan faktor som influerar huruvida samarbetet fungerar utan problem är politikerna som har makt och möjlighet att influera över hur samarbetet kommer att fungera.

3.2.6 Politiska barriärer

Fernández (2000) berör komplexiteten med regionalism och samarbeten. Han förklarar att samarbete inom regioner inte kan ske av sig självt och menar att forskningen bör inrikta sig på hur de politiska aktörerna uppfattar och mottar ett möjligt regionalt samarbete. Politikernas inställning har följaktligen stor påverkan gällande om ett regionalt samarbete ska utvecklas. Den offentliga problematiken framställs i ett citat av Fernández: *"/---/förändring förutsätter politiska beslut av politiska beslutsfattare"* (Fernández 2000: 9). Fernández påpekar även att politiska intressen och ideologiska inriktningar är kritiska för samarbetsprocessens utveckling. Keating (1998) menar att regioner är politiska arenor för ekonomiska och politiska beslut där politikerna eftersträvar sina egna intressen. Det teoretiska materialet visar att det finns en komplexitet och ett hinder med den politiska arenan och de politiska processerna. Däremot lyfter inte teorin fram hur politiken påverkar, bara att den skapar möjligheter och hinder.

4. Empiri & Analys

Teorin har påpekat flera fördelar med att samarbeta men även svårigheter som kan existera och göra att samarbeten inte fungerar. Frågan är hur de nordvästskånska aktörerna upplever det som teoretikerna beskriver. Upplever de andra faktorer som komplexa i ett samarbete?

4.1 Varför samarbetar aktörerna i nordvästra Skåne?

”/---/ alltid en komplex utmaning men /.../ den har fler fördelar än nackdelar.”

(Informant om samarbete)

4.1.1 En enad destination

Enligt Buhalis (2000) har synen på vad en destination är modifierats. Det överensstämmer med samtliga informanternas uppfattning. De är alla överens om att turisten idag inte reflekterar över vilken kommun den befinner sig i. En av informanterna förklarar den nya synen på destinationer såhär:

”/.../ kommungränser är ju bara administrativa gränser, det struntar ju våra besökare i /---/ fastän du kanske passerar tre kommungränser på vägen, oväsentligt för kunderna. /---/ du åker ju inte till ett ställe för att det /.../ är en kommun eller en region. Du åker ju till någonting för att du vill uppleva någonting.”

Alla informanter nämnde under intervjuerna att det inte är väsentligt vem som äger vilken resurs utan att det handlar om att presentera en optimal turismprodukt. På grund av det modifierade destinationsbegreppet menar von Friedrichs Grängsjö (2003) att det är viktigt att turismaktörerna ser destinationen ur ett holistiskt perspektiv. Syftet med det är för att på så vis kunna presentera destinationen som en helhet (Buhalis 2000; Davidson & Maitland 1997) vilket våra informanter verkar göra. De samtycker kring att det är en av anledningarna till att de samarbetar. De anser alla att det inte är någon av kommunerna som har ett tillräckligt stort utbud av aktiviteter och attraktioner för att lyckas tillfredsställa en turist under en längre period eller under en hel säsong själv. I enlighet med Fyall och Leask (2006) visar stora delar av det empiriska materialet att aktörerna i nordvästra Skåne anser att ett samarbete mellan dem är kritiskt för att det ska vara möjligt att marknadsföra en attraktiv destination.

Hur påverkar DMO's det nordvästskånska samarbetet?

Som tidigare nämnt finns det DMO's som har som uppgift att se till att alla aktörer på en destination kan dra nytta av turismen (Buhalis 2000). Tourism in Skåne är en organisation som arbetar strategiskt för att få alla 33 kommuner inom besöksnäringen i Skåne att tillsammans dela en vision och utveckla Skåne som en besöksdestination (tourisminskane.skane.com). I och med Tourism in Skånes mål att utveckla destinationen med hjälp av olika aktörer kan organisationen enligt Buhalis (2000) teorier ses som en DMO för de olika kommunerna i Skåne. Tourism in Skåne beskriver att de för att lyckas med destinationsutvecklingen:

”/---/ krävs en tydlig strategi och ett generöst samarbete mellan företag, kommuner, regionala och nationella aktörer. Utvecklingsarbetet måste vi göra tillsammans. Därför har Tourism in Skåne bjudit in hela näringen, kommunerna och samarbetspartners att delta i strategiarbetet” (tourisminskane.skane.com).

Tourism in Skåne skriver även att samarbete är viktigt för att förbättra produkter och destinationer i Skåne (tourisminskane.skane.com). Däremot upplever en del av våra informanter att Tourism in Skåne inte rättvist ger stöd till alla de 33 kommunerna utan antingen stöttar eller har stöttat de kommuner som är större och därmed har tillgång till mer resurser. DMO's roll är att planera och få aktörer att samarbeta för att i slutändan gynna alla och samtidigt undvika att det skapas tvister mellan aktörer vilket kan skada destinationens konkurrenskraft och attraktivitet (Buhalis 2000). Eftersom vissa av informanterna anser att samarbetet med Tourism in Skåne inte gynnar alla aktörer lika mycket, kan det göra att destinationens konkurrenskraft och attraktivitet inte ökar som önskat, då aktörernas engagemang minskar när de inte känner stöd (Buhalis 2000). Därmed kan DMO's, som enligt vissa aktörer inte lever upp till det dem lovar, tillföra ännu en svårighet i regionala samarbeten mellan offentliga turismaktörer. Risken finns att det uppstår konflikter när vissa aktörer anser att de inte får ta del av samarbetet lika mycket som andra aktörer vilket i slutändan kan skada relationerna i samarbetet.

Efter att ha genomfört intervjuer med informanterna har det visat sig att ytterligare en organisation, Helsingborg Business Region, också kan ses som en DMO. Flera informanter beskriver Helsingborg Business Region som den organisation de samarbetar genom för att främja destinationsutvecklingen hos de tio olika kommunerna i nordvästra Skåne. På deras hemsida skriver också Helsingborg Business Region att de:

”arbetar /---/ tillsammans för att skapa nya möjligheter för turismen och de företag som verkar inom turism. Vi vill bidra till en långsiktigt hållbar utveckling av företag, nya jobb och ökad lönsamhet” (helsingborgbusinessregion.com).

Därmed kan både Tourism in Skåne och Helsingborg Business Region ses som DMO's som arbetar för att främja destinationsutvecklingen i Skåne. De olika kommunerna i sin tur kan även ses som DMO's för näringslivet. Under intervjuerna hade informanterna svårt att enbart tala om de offentliga aktörerna som isolerade enheter eftersom det är näringslivet den offentliga sektorn ska hjälpa och stötta. Sådär beskriver en informant kommunernas roll: ”/---/ vi är ju dem som ska skapa förutsättningar och vår uppgift är ju att hjälpa företagen att få bättre business”. Således kan det finnas organisationer, som kan liknas vid DMO's, på flera olika nivåer som är till för att hjälpa och stötta aktörer för att driva turismsamarbeten framåt.

4.1.2 Ökade möjligheter

Det finns flera fördelar som genereras genom ett samarbete. Bland annat kan en bättre turismprodukt skapas genom att aktörerna delar resurser med andra aktörer för att destinationens image ska förbättras. Denna fördel benämns som strategirealisering (Jamal & Getz 1995; Wang & Xiang 2007). Flera av informanterna säger att de inte reflekterar över eller känner sig bundna av kommungränserna och har inga problem med att informera turisterna om besöksmål som är lokaliserade i andra kommuner. En av informanterna berättar att deras kommun inte ser de andra kommunerna som konkurrenter, utan menar att det är värdskapet som är det viktiga och det är besökarna som ska tas om hand om. Flera av aktörerna är helt övertygade om att ifall kommunerna inte gått samman hade det varit flera attraktioner och aktiviteter inom regionen som idag inte varit tillgängliga. Därmed har produktutbudet utökats sedan samarbetet inletts. Det förtydligas av en informant som menar att det inte handlar om att konkurrera utan att komplettera varandra. Det kan följaktligen tydas att aktörerna inom det nordvästskånska samarbetet förstått att genom samarbete finns det möjlighet att uppnå mål som aktörerna inte hade klarat på egen hand (Knigge & Buskens 2010).

4.1.3 Kreativt lärande

En annan fördel som kan genereras från turismsamarbeten är det organisatoriska lärandet (Wang & Xiang 2007). För att ett lärande ska utvecklas inom samarbetet är det viktigt att aktörerna interagerar med varandra genom goda förhållanden (Wang & Fesenmaier 2007). De intervjuade aktörerna sade att det endast är ett professionellt samarbete som idkas mellan dem, men när de interagerar med varandra sker det alltid genom vänskapliga former. Följaktligen borde det organisatoriska lärandet inom det nordvästskånska samarbetet vara högt. Något som styrker det antagandet är att samtliga informanter nämnde nyttan av att kunna lära av varandra som ett viktigt motiv till samarbete. En av informanterna påpekar att genom samarbetet kan erfarenheter, oavsett om dem är positiva eller negativa, utbytas och aktörerna kan lära av varandra. Ovanstående styrks av en annan informant som menar att genom att hjälpas åt och lära av varandra kan aktörerna förhoppningsvis öka sin professionalism och därmed utvecklas. Ytterligare en informant menar att eftersom så många kreativa människor samarbetar kan aktörerna tillsammans komma på nya lösningar till problem samt generera nya idéer. Genom att skapa nya idéer och dra lärdom av varandras erfarenheter uppnår aktörerna det som många forskare menar är målet med en kunskapsgenerering (jmf Wang & Xiang 2007).

4.1.4 Det sociala kapitalet

I Wang och Xiang (2007) beskrivs det sociala kapitalet som en fördel vilket kortfattat kan förklaras vid de resurser som kan genereras tack vare samarbetet (Granovetter 1985 i Wang & Xiang 2007). En av informanterna berättar att via samarbetet har det skett en arbetsavlastning. Enligt denne krävs det betydligt mer resurser för att exempelvis marknadsföra en enskild kommun än vad det krävs för att marknadsföra en större region gemensamt. Enligt Wang och Fesenmaier (2007) är ett av de långsiktiga målen med turismsamarbeten att skapa en bättre produkt och på lång sikt stärka en destinations konkurrenskraft.

”/---/ det finns ju ingen kommun här i nordvästra Skåne som /.../ är stor nog eller attraktiv nog för att hålla en besökande /---/. Hela regionen här behövs för att man ska vara attraktiv.”

Aktören menar att de behöver varandra för att tillsammans få en optimal produkt, vilket är en av de fördelar som de flesta informanter lyfter fram som det viktigaste motivet till att samarbeta. Sedan skiljer sig åsikterna åt. Vissa av våra informanter menar att det framförallt

är de mindre kommunerna som vinner på samarbetet eftersom de, i jämförelse med de större kommunerna, inte haft möjlighet att profilera sig själva eftersom de är för små. Andra menar att de stora kommunerna har minst lika mycket att vinna på samarbetet som de mindre kommunerna eftersom de större kommunerna får fler fördelar, genom samarbete, än om de varit själva.

4.1.5 Tillsammans är vi starkare

Ett annat viktigt motiv till samarbete, som samtliga informanter nämner, är den ökade förhandlingsmakt som tillskrivs aktörerna. Däremot menar de flesta informanter att det framförallt är de mindre aktörerna som vinner på det. Det påståendet styrks av Andriamananjara och Schiff (2001) som menar att det framförallt är de mindre aktörerna som får en ökad förhandlingsmakt eftersom dem vanligtvis har betydligt mindre resurser än de större aktörerna. Dock menar en av informanterna att:

”Man är ju naturligtvis en starkare part i förhandlingar. Om vi tio kommuner /---/ för talan för någonting eller förhandlar om avtal, så har ju alla att vinna på det naturligtvis. /---/ Men det är ju en möjlighet för Helsingborg också som är den största /---/. Det är skillnad på att gå fram 100 000 eller 300 000 stycken.”

Det kan tolkas att oavsett kommunstorlek ökar förhandlingsmakten genom att gå samman med fler aktörer. Det eftersom kommunen, oavsett storlek, får ett större antal allierade genom ett samarbete. Samarbetet har enligt en av informanterna gett dem möjligheter att driva igenom aktiviteter, som de tidigare försökt driva på egen hand, av den anledningen att de blivit fler som drivit frågan. Genom ett utökat produktutbud och fler aktiviteter blir regionen än mer konkurrenskraftig, vilket ökar lönsamheten för destinationen. En ökad förhandlingsmakt kan således generera några av de fördelar som turismsamarbeten kan skapa (Bramwell & Sharman 1999; d'Angella & Go 2009).

4.2 Vilken komplexitet upplevs i samarbetet?

De nordvästskånska aktörerna är väl medvetna om vilka fördelar som kan genereras i och med att de samarbetar med andra aktörer. Dock har de även upplevt flera faktorer som försvårar samarbetsprocessen och som ibland bidrar till att konflikter uppstår emellan aktörerna.

4.2.1 Att förstå och hantera olikheter

Sharma och Kearins (2011) menar att anledningen till att samarbetsprocessen är komplicerad är för att aktörerna måste ge upp en av sina grundstenar, nämligen att konkurrera med andra aktörer. Enligt våra informanter har det dock inte varit något problem eftersom de andra kommunerna inom samarbetet inte ses som konkurrenter. Att inte behöva konkurrera med de andra ses snarare som en fördel eftersom aktörerna via samarbetet får fler fördelar än vad de hade lyckats skapa sig på egen hand. Det som snarare kan försvåra samarbetsprocessen är enligt våra informanter saknaden av förståelse för andra aktörers arbetsätt vilket är något som Archer och Cameron (2009) även lyfter fram. Flera av informanterna anser att de tar hänsyn alternativt försöker ta hänsyn till de andras arbetsprocesser, men att det många gånger är svårt. En av informanterna förklarar att:

”Man har olika förutsättningar /---/, man kommer från olika kommuner, man är organiserade på olika sätt och har kanske olika politiska uppdrag så allt det där kämpas ju hela tiden tillsammans.”

Dessa faktorer påverkar givetvis att förståelsen inte alltid finns för de andra aktörernas arbetsätt. En informant påpekar att det är en risk då det ibland glöms bort att alla kommuner är olika och att det tenderar att bestämmas utifrån en kommuns perspektiv. De flesta informanter är dock överens om att det som många gånger gör att förståelse saknas är att aktörerna är av varierande storlek och därför har olika arbetstempon. Anledningen till de olika arbetsprocesserna menar flera av informanterna beror på den ojämna resursfördelningen. Att de olika kommunerna har olika resurser och är olika organiserade kan innebära konflikter mellan aktörerna ifall inte förståelsen finns för deras olikheter. En av informanterna menar:

”/.../ det är många saker man måste ta hänsyn till. /---/ är man öppen och diskuterar och man är medveten om att det ser olika ut på olika ställen så är det lösningen på mycket. /.../ man behöver inte vara likadan, det kan funka ändå.”

Aktörerna behöver enligt informanten inte vara likadana utan samarbetet kan fungera ändå och därmed presentera ett bra slutgiltigt resultat. Ovanstående är något som Culpepper (2000) samt Archer och Cameron (2009) styrker och de menar att så länge de olika aktörerna är

införstådda med varandras arbetssätt minskar risken för konflikter. I det nordvästskånska samarbetet har det dock visat sig att även om aktörerna försöker visa hänsyn till de olika arbetssätten kan det utläsas att denna förståelse inte alltid finns hos alla aktörer, vilket kan generera onödiga konflikter i samarbetet.

Att vara olika ses dock inte endast som negativt av informanterna. De mångfaldiga kompetenserna bland aktörerna ses som positivt eftersom informanterna kan lära av varandra och ta vara på olika kompetenser. Ett par informanter lyfter fram nya möjligheter till problemlösning och nya idéer som nyttor som genererats av mångfalden. Informanterna uppskattar således en bred mångfald inom kompetensområdet och det är något som Stacey (2007) menar är avgörande för att ett samarbete ska kunna generera fördelar. Det motsäger Eisenberg och Witten (1987), Hardy och Phillips (1998) samt Vlaar et al. (2006) som menar att det är negativt att samarbeta med aktörer som har ett annorlunda synsätt än en själv.

4.2.2 Samarbete eller internarbete?

En annan faktor som bidrar till komplexitet i samarbeten är att aktörerna kan ha olika målbilder och prioriteringar (Huxham & Vangen 2000; Sharma & Kearins 2011; von Friedrichs Grängsjö 2003). Samtliga aktörer som intervjuats är överens om att den långsiktiga målbilden är gemensam. Även om informanterna formulerar sig lite olika: ”/---/ antalet besökare ska öka i regionen. /---/ besöksnäringen ska utvecklas och det ska bli fler näringsidkare inom den här branschen”, ”/---/ att få fler att stanna längre på hela året i regionen” och ”/---/ vi vill att de ska främja, att det ska utvecklas och växa”, verkar den övergripande målbilden vara att utveckla destinationen och utöka antalet besökare. Däremot menar informanterna att processen för hur dessa mål ska uppnås kan variera mellan de olika aktörerna.

Flera av informanterna anser att huruvida samarbetet prioriteras i förhållande till den egna kommunen kan variera hos de olika aktörerna. De medger att den egna kommunens intressen måste prioriteras ibland och trots att det finns gemensamma mål arbetas det ofta med de egna lokala målen. Att den egna kommunens intressen prioriteras styrks av ytterligare en person som också tillägger att den egna kommunens behov inte alltid sammanfaller med den övergripande vision som är upprättad i samarbetet. Att kommunernas individuella mål prioriteras är en risk i samarbetet eftersom det kan äventyra destinationsutvecklingen (Hamel

et al. 1989). Emellertid visar det empiriska materialet att vissa aktörer påverkas av politiker eller högre chefer när det kommer till vad som ska prioriteras. En informant anser dock att istället för att inte prioritera samarbetet måste den enskilda aktören ta sitt ansvar och förklara för politiker och högre chefer varför samarbeten är viktiga och måste prioriteras. Informanten menar att genom en öppen kommunikation med politikerna ökar deras förståelse, vilket minskar risken för att aktörerna prioriterar samarbetet olika.

Ingen av aktörerna ser de andra som konkurrenter, utan alla är inställda på att samarbeta. Enligt Bengtsson och Kock (2000) och von Friedrichs Grängsjö (2003) förespråkas en blandning av konkurrens och samarbete, det som kallas för co-opetition, för att inte innovationstänk ska hämmas. Våra informanter har inte märkt av att samarbetet på något sätt har hämmat utvecklingen av innovationer, utan snarare att det utvecklats eftersom det finns en större tillgång av kunskap och resurser att utnyttja. Något som eventuellt gynnar nytänkandet är att flera av informanterna benämner vissa andra skånska kommuner som konkurrenter. Det vill säga kommuner som inte är involverade i Helsingborg Business Region eller i det nordvästskånska samarbetet. Det kan tolkas att aktörerna inom det nordvästskånska samarbetet endast bedriver en samarbetsrelation emellan sig men att relationen med övriga skånska kommuner är konkurrensbaserad. De involverade aktörerna i det nordvästskånska samarbetet kan därför ta del av de fördelar som samarbetet genererar samtidigt som nytänkandet inte hämmas eftersom konkurrens bedrivs mot andra kommuner.

4.2.3 En eller flera som stakar vägen?

En av de ledarskapsstilar som kan appliceras på ett samarbete kallas för distribuerat ledarskap vilket kan karaktäriseras vid att de inblandade aktörerna samarbetar för att skapa en känsla av delade direktiv och syften (Spillane 2004). Genom att applicera ett sådant ledarskapsperspektiv innebär det att ledarskapet blir en egenskap tilldelad alla individer inom samarbetet (Drath 2003). Endast en av aktörerna som intervjuats anser att ledarskapet är någonting som innehas av alla kommuner. Informanten menar att ledarrollen varierar i olika frågor. Den kommun som har tidigare erfarenhet eller tillgänglig tid och engagemang tar frivilligt på sig ansvaret för just den frågan. Dock anser majoriteten av informanterna att det är Helsingborg som har den ledande rollen i samarbetet mellan kommunerna, även om informanterna är överens om att de alla har lika mycket bestämmanderätt. Anledningen till att Helsingborg tagit på sig rollen som draglok är för att de har mest resurser. Det tycker de flesta

informerarna är bra men menar att det finns både fördelar och nackdelar med det. Exempelvis beskriver en informant att fördelen med att Helsingborg styr är att det är mycket som blir gjort men det är även viktigt att Helsingborg respekterar och tar hänsyn till olikheterna hos de olika kommunerna. Informanten menar att ibland läggs det fram förslag där beslut kring dessa måste fattas omgående, fastän det kan vara ett beslut den enskilda aktören vill fundera över under en längre period. Informanten menar att denne inte alltid känner sig delaktig i beslutsprocessen eftersom möjligheten inte alltid finns att sätta sig in i de förslag som presenteras. Det finns således en antydning till att ledarskapet kan bli ett problem när aktörer känner att de inte är lika delaktiga i samarbetet och i beslutsprocesserna som de hade önskat.

En informant ger sin syn på det ledarskap som denne tycker har fungerat bäst. I det ledarskapet fanns ingen dominant ledare utan alla aktörerna hade lika mycket bestämmanderätt och samma förutsättningar. Som tidigare nämnt menar andra informanter att det är bra när det finns en ledare som kan agera som draglok men att det även finns nackdelar med det. Följaktligen går det att utläsa att informanterna har olika uppfattningar om och hur ett samarbete ska ledas. Det finns en komplexitet i regionala samarbeten oavsett om det styrs av en enda ledare eller om det är ett distribuerat ledarskap som idkas. Med en enda ledare finns det risk att denne blir för dominant och att aktörer inte känner sig tillräckligt delaktiga. Ett distribuerat ledarskap där aktörerna delar på mandaten demokratiskt kan leda till att processer och beslut tar lång tid då alla parter måste vara överens innan beslut kan tas vilket även det kan vara en nackdel. En informant sammanfattar komplexiteten med ledarskapet på ett träffande sätt:

”/---/ den kritiska faktorn är ledarskapet /---/ vi är olika, vi har inte samma förutsättningar, vissa är snabba, vissa är långsamma /---/ måste respektera processen, vissa människor tar längre tid på sig /---/ vissa är hands on direkt. /---/ lika mycket som man måste utgå från den kollektiva tanken /---/ måste man också lära sig att utgå från individen och det är det som är utmaningen i det här ledarskapet att ha tio olika kommuner till exempel som man ska hantera.”

Att åsikterna är delade i både teori och empiri visar på ledarskapets komplexitet i samarbeten, vilket enligt Gren (2002) kan skapa en svårighet eftersom ledarskapet enligt honom måste vara tydligt för alla aktörer i ett samarbete för att det ska fungera.

4.2.4 Kommunicera mera?

Bendix och Dalsgaard (1998) beskriver att ett lyckat nätverk är beroende av att aktörerna aktivt delar med sig av sin kunskap till varandra genom att kommunikativt interagera. Den uppfattningen delar en informant som säger följande om kommunikation i ett regionalt turismsamarbete:

”/---/ handlar ju bara om en tydlighet /.../ i kommunikationen också att man har den tilliten och förtroendet för varandra, att man kan vara tydlig och rak och säga att /---/ du måste göra det imorgon, annars får vi inte ihop det.”

Informanterna har dock lite olika uppfattningar om hur kommunikationen är i Helsingborg Business Regions samarbete. Även om alla förmodligen strävar efter bra kommunikationsvägar uppfattar flera informanter att omorganiseringar, personalförändringar eller tidsbrist hos de olika parterna kan påverka att viss information inte blir kommunicerad till de andra aktörerna. Det har visat sig att tidsbristen leder både till att viss information inte blir skickad samt att viss information inte heller blir mottagen eftersom aktören inte har tid att läsa allt. Det kan vara speciellt beklagligt inom turismsektorn där det enligt en informant är snabba omställningar i branschen. Samma informant berättar att ibland kan någon från näringslivet ringa och ställa frågor om ett ämne som informanten inte fått någon information om. Informanten menar att denne känner sig oprofessionell eftersom denne blir oförmögen till att bistå den som ringde med information.

Olika kommunikationskanaler

Bendix och Dalsgaard (1998) menar att nätverk är beroende av kommunikationskanaler för att sprida information mellan aktörer. Ett intranät och minnesanteckningar är skapade inom Helsingborg Business Region för att sprida information till de olika aktörerna. Däremot är det delade åsikter när det gäller hur den kommunikationen fungerar mellan aktörerna vilket delvis beskriver kommunikationens komplexitet i samarbeten. Vissa aktörer anser att kommunikationen fungerar och inte leder till några större konflikter men samtidigt svarar de också att det finns svårigheter med kommunikationen. En intervjuperson påpekar till och med att ”/.../ kommunikation är det svåraste som finns”. Något som kan bidra till att kommunikationen bland informanterna kan upplevas som komplex och otillräcklig är för mycket av informationsdelningen sker genom elektroniska medier. Det finns nämligen en risk för att kommunikationen blir ineffektiv, som flera av informanterna har påpekat, vilket är i

enlighet med Bendix och Dalsgaards (1998) teori om kommunikation. Teoretikerna menar att de elektroniska källorna är bra att använda men de får inte ersätta den personliga kontakten till fullo. Den lilla personliga kontakt som existerar mellan informanterna sker oftast under stormöten. En av informanterna menar att under dessa möten, som sker cirka varannan månad, är det mest avrapportering och nya beslut som ska fattas. Det ska enligt denne vara väldigt snäva program och det finns sällan möjlighet till öppna diskussioner. Det verkar således inte vara en stor del personlig kontakt mellan aktörerna. Flera av informanterna är överens om att det är svårt att kommunicera effektivt när det är så många aktörer inblandade och menar att kommunikationen fungerar bättre när de tio aktörerna varit uppdelade i mindre grupper.

Barge och Hirokawa (1989), Flauto (1999) samt Odell (1996) skriver att en effektiv kommunikation mellan all personal och mellan organisationer är en förutsättning och ett av de viktigaste redskapen för att uppnå gemensamma mål. Om viss information inte blir skickad mellan aktörerna eller ej mottagen leder det därmed till att det blir svårare att uppnå de gemensamma målen. Enligt en av informanterna kommunicerar exempelvis Tourism in Skåne endast med en av aktörerna inom regionen. Denna aktör har sedan i uppdrag att vidarebefordra denna information till övriga aktörer. Flera informanter menar att denna rutin inte riktigt fungerat till fullo och viss information förmedlas inte till de övriga aktörerna. En av informanterna upplever ibland att kommunikationen kommer för sent och därmed hinner inte de vara med att påverka och komma med inputs medan en annan är nöjd med informationen som utskickas. Byrne och LeMay (2006) samt Flauto (1999) anser att en bristande kommunikation kan påverka engagemanget hos aktörerna. Det finns därför en risk att vissa aktörers engagemang för samarbetet kan minska, ifall de upplever att de inte är delaktiga i beslutsprocesserna.

4.2.5 Vänskap kontra arbete

När ett samarbete har etablerats finns det en risk att relationerna mellan aktörerna blir för personliga och därmed kan de affärsrelaterade aspekterna av samarbetet ibland gå förlorade (von Friedrichs Grängsjö 2003). Informanternas åsikter angående denna problematik skiljer sig åt. De säger visserligen alla att det är ett professionellt och affärsmässigt samarbete även om det sker under vänskapliga former. De flesta informanter är även överens om att de känner varandra bra. Däremot lyfter en av dem fram att det finns en medvetenhet om att vissa

personer är på ett visst sätt: ”/---/ men hon är sån och han är sån /---/ på något vis att det kan förlåta någonting”. Ovanstående styrks av ytterligare en informant som berättar att denne upplevt att folk ibland håller varandra om ryggen när exempelvis uppgifter inte utförts som utlovat. Vidare menar informanten att det har att göra med att det finns en förståelse för att vissa aktörer inte alltid hinner med de åtaganden som utlovas. Det kan utläsas att vissa relationer inom samarbetet eventuellt blivit för personliga eftersom det finns en förståelse när vissa aktörer inte lyckats leverera som utlovat. Det i sin tur innebär att det finns en risk för att de affärsrelaterade aspekterna med samarbetet går förlorade eftersom relationen kan prioriteras över samarbetet. En annan informant menar dock att det kan finnas nära relationer inom samarbetet men menar på att det inte påverkar själva arbetet. Det styrks av en annan person som anser att sammanhållningen mellan aktörerna är kritisk för att samarbetet ska bli lyckat och ser inte personliga relationer som något negativt. Dessa informanter är eniga med Mukherji et al. (2007) som menar att sammanhållningen är avgörande för en lyckad utveckling av samarbetet.

4.2.6 Politiken styr

Keating (1998) förklarar att politikerna är strateger som eftersträvar sina egna intressen, vilket gör att de ser sina grannkommuner som konkurrenter mer än samarbetspartners. Fernández (2000) stärker det när han lyfter fram att de politiska intressena och de ideologiska inriktningarna är kritiska faktorer som påverkar destinationsutvecklingen. De flesta av informanterna menar att en svårighet för aktörerna i samarbetena är att de politiska uppdragen i de olika kommunerna kan variera. De turistansvariga i kommunerna ges olika förutsättningar från sina politiker att delta i samarbetet. Vissa aktörer är tillsagda att prioritera aktiviteter lokalt före dem kan lägga tid och engagemang på det regionala samarbetet. En informant berättade att när personen startade sitt kommunala arbete ansågs det inte att samarbetet och aktiviteter kopplade till det skulle prioriteras. Politikerna förstod inte varför deltagandet där var viktigt. Personens uppdrag var enligt politikerna att arbeta för kommunen och inte för regionen. Interna möten inom kommunen var tvungna att prioriteras högre än möten med samarbetspartnerna. Således fanns det andra prioriteringar från politikernas sida som gjorde att samarbetet kunde påverkas då denna kommunens representant inte kunde vara närvarande på det regionala mötet. Det kan leda till konflikter mellan aktörer av den orsaken att samarbeten kan bli lidande av bristande engagemang.

Enligt en informant är incitamentsystemet från politikerna uppbyggt utifrån det som de destinationsutvecklingsansvariga utför i den egna kommunen och inte efter det som uppfylls och uppnås på en regional nivå. Aktörerna upplever ofta att de får mer beröm om de kan utveckla den egna kommunen framför att utveckla regionen. Informanten menar att incitamentet tillsammans med det kommunala uppdraget motverkar en regional utveckling när den lokala kommunen går i första hand. Som Archer & Cameron (2009) förklarar är det ett managementproblem då det är svårt att styra ett samarbete på samma sätt som en enskild organisation. I den egna kommunen går det att styra med löner och belöningar som incitament men att implementera ett likadant system i ett samarbete är svårt, vilket således har en effekt på aktörers prioriteringar.

Gränspåverkan

Eftersom kommun och offentlig sektor är av allmänintresse för medborgare, som genom val har bestämt vilka som ska styra, måste kommun och politiker ta hänsyn till väljarnas krav och önskemål. Det är en faktor som i slutändan kan påverka destinationsutvecklingen genom att andra områden än turism prioriteras. En informant menar att den politiska dimensionen kan skapa ett problem eftersom en politiker alltid har en valkrets att förhålla sig till. En väljare i den kommunen är förmodligen inte positiv till att den egna kommunens resurser går till att utveckla en annan kommun, även om det är för regionens bästa. Informanterna menar att det skapar en konkurrenssituation på den politiska nivån som inte finns hos de destinationsutvecklingsansvariga. I enlighet med von Friedrichs Grängsjös (2003) teori bör inte konkurrens mellan kommunernas politiker existera för att en holistisk destination ska utvecklas. Det är en svårighet för den offentliga sektorn att behandla ovanstående problematik eftersom de måste ta hänsyn till väljarna. Keating (1998) menar att regioner är politiska arenor för ekonomiska och politiska beslut. Att det ekonomiska påverkas av politikerna är de flesta informanterna överens om. Politikernas hänsyn till väljarna gör indirekt att destinationsutvecklingen kan halta om de ekonomiska resurserna för att driva arbetet framåt förminskas och försämras av att politikerna beslutar att något annat prioriteras först.

Politiken skapar möjligheter

Politiken är dock en faktor som inte endast sätter hinder för destinationsutvecklingen. Om de destinationsutvecklingsansvariga har politikerna på sin sida skapar det enligt informanterna goda förutsättningar istället för att hindra deras arbete. Teorierna ramar främst in politiken som en faktor som verkar göra samarbetet mer komplext då de lyfter fram omständiga processer och ideologier där politiker strävar efter sina egna mål (Keating 1998; Fernández 2000). En av informanterna förklarar den politiska påverkan följande:

”/---/ tycker nog att de politiska ramarna stöttar vårt samarbete /---/ de vill att vi ska samarbeta, de vill att det ska vara en utveckling inom de här områdena, så där har vi nog hjälp /---/. Vi har politikernas fulla stöd känner jag.”

Politikerna kan således underlätta aktörernas beslutsvägar och effektivisera deras arbetsätt om de vill att destinationsutvecklingen ska prioriteras. Dock är informanterna oense om politikernas förståelse och prioriteringar av turismen. Vi upplever att aktörerna har svårt att placera politikernas åsikter kring turismens betydelse eftersom informanterna periodvis under intervjuerna menar att politikerna har förståelse för turismens betydelse men sedan blir motsägande och menar att politikerna prioriterar andra kommunala satsningar före turismen.

4.2.7 Engagemanget speglar resultatet

En del informanter menar att på grund av de politiska förutsättningarna blir resurser i form av tid och personal inte alltid tillräckliga för att samarbeta. Flera informanter upplever resursfrågan som en av de absolut viktigaste faktorerna för att kunna delta framgångsrikt i ett samarbete. Det menar även Sandler (1998) och Barret (2003) är viktigt, att alla kan bidra för att det ska vara möjligt att uppnå ett fullständigt slutresultat i olika projekt. Resursfrågan kan påverka samarbetet om det inte finns tillräckligt med resurser tillgängliga för att den enskilda kommunen ska kunna prioritera både de lokala åtagandena och samarbetet. En informant menade att samarbetet för dem var så viktigt att de interna uppgifterna ibland blev lämnade åt sidan. Följaktligen kan samarbetet även påverka arbetet i hemkommunen negativt och det kan uppstå en konflikt om hur den destinationsutvecklingsansvariga ska prioritera sin tid om resurstillgångarna är otillräckliga. Antingen påverkas det interna kommunala arbetet negativt eller det regionala samarbetet. Det syns i det nordvästskånska samarbetet eftersom det upplevs att alla inte har möjlighet att bidra lika mycket till det regionala samarbetet. Bristen på engagemang och resurser kan påverka det regionala samarbetet negativt om någon inte

levererar, vilket enligt Sandler (1998) skulle leda till att en produkt eller upplevelse inte kan färdigställas.

Informanterna menar dock att det som Sandler (1998) beskriver kan motverkas till viss del vid turismens produktutveckling då turismprodukten ofta inte är fysiska komponenter som ska sättas samman utan en upplevelse eller aktivitet. Dock påpekar dem att det slutgiltiga resultatet inte blir detsamma vilket är den effekt som oftast uppstår enligt Knigge och Buskens (2010). Ansvaret faller därför tyngre på en annan kommun som måste lägga mer resurser för att färdigställa produkten, vilket kräver att resurserna och viljan finns hos någon annan av de involverade aktörerna. Att någon av aktörerna inte levererar kan vara ett resultat av att en aktör har valt att prioritera det egna intresset framför det kollektiva. Risken är att någon annan inblandad aktör inte heller vill bidra eftersom kostnaderna för kommunen ökar eller en ökad arbetsinsats, vilket skapar problem för destinationsutvecklingen i helhet eftersom ingen aktör vill göra onödiga insatser (Barret 2003). Det ovanstående visar på svårigheterna med samarbete eftersom aktörer blir beroende av varandra (Archer & Cameron 2009).

4.3 Olika uppfattningar inom samma organisation

Vårt ursprungliga syfte var att belysa olika aktörers perspektiv genom att intervjua en representant från vardera en av de olika kommunerna. Under processens gång fick vi dock en ny ingång när urvalet av intervjupersoner inte blev som planerat, vilket diskuterades i metodavsnittet. Löpande under analysen har vi presenterat de olika åsikterna som det empiriska materialet visat. Det som inte framkommit under analysen är att det ibland var personer inom samma organisation som upplevde olika faktorer i samarbetet på skilda sätt. Det tillför ytterligare en komplexitet till regionala samarbeten då det inte bara kan finnas olika synsätt och åsikter mellan olika aktörer utan även inom samma organisation.

Efter presenterad empiri och analys är det tydligt att samarbetsprocessen är komplex och att det finns flera faktorer som bidrar till att försvåra processen. Däremot kan samarbetet generera fördelar om samarbetsprocessen fungerar. I nästkommande kapitel presenteras de slutsatser som framkommit ur analysen.

5. Slutsatser och diskussion

I det avslutande kapitlet kommer vi att försöka besvara syftet och frågeställningarna i denna uppsats. Det kommer även att resoneras kring hur komplexitet i regionala samarbeten kan ses ur ett större perspektiv. Slutligen presenteras uppsatsens kunskapsbidrag samt förslag till vidare forskning som kan tillämpas för att utvidga synen på den komplexitet som kan finnas i regionala turismsamarbeten.

5.1 Slutsatser kring uppsatsens frågeställningar

Vi kommer börja med att diskutera de två första frågeställningarna: *Vilka faktorer kan bidra till komplexitet i regionala turismsamarbeten? Hur påverkar dessa faktorer samarbetsprocesserna?* Därefter kommer vi avhandla den tredje och sista frågeställningen: *Vilka fördelar kan genereras i regionala turismsamarbeten?*

Det finns skilda åsikter kring vilka faktorer som bidrar till komplexitet i regionala turismsamarbeten men de mest betydande faktorerna som vi kunnat utläsa från vårt material är följande:

- Kommunikation
- Ledarskap
- Resursfördelning
- Politik
- Relationer

Att få en fungerande kommunikation i ett samarbete har visat sig vara en komplex faktor. Exempelvis är det svårt att säkerhetsställa att alla aktörer delges all information och se till att samtliga aktörer även tar till sig informationen, vilket är kritiskt för att aktörer ska kunna engagera sig i samarbetet. Förklaringen till ovanstående problem kan vara bristen på personlig kontakt då information ofta förmedlas genom en elektronisk resurs. Det kan öka risken för att information inte tas emot eftersom den inte försäkras genom direkt kontakt mellan aktörer.

Vilken ledarskapsstil som ska appliceras på ett samarbete kan det finnas olika önskemål om. Åsikterna kan även gå isär om hur ledarskapet ser ut för tillfället. I enlighet med Gren (2002) anser vi att det viktigaste kring ledarskapet är att samtliga aktörer är väl införstådda med vem

eller vilka aktörer som besitter ledarskapet, för att minska konflikter och effektivisera samarbetet. I förhållande till teorin har vi noterat att en DMO's ledarskap även kan ses som en komplexitet istället för endast en främjande faktor. Det eftersom konflikter kan skapas när aktörer känner sig mindre prioriterade än andra av DMO's.

Resurstillgången har visat sig vara kritisk för att aktörer ska kunna leverera det som krävs och uppnå gemensamma mål i samarbetet. Ojämn resursfördelning mellan aktörer bidrar till att samarbetsprocesser upplevs som långdragna av vissa aktörer medan andra upplever att det går för fort. Vilken mängd resurser en aktör innehar kan även påverka att olika aktörer prioriterar samarbetet olika, vilket i sin tur kan skapa konflikter aktörer emellan. Därför är det av stor vikt att de har förståelse för varandras olikheter.

Politiken är en komplex faktor som formar samarbetsprocesserna på flera olika sätt. Politikernas prioriteringar påverkar aktörers möjligheter till att engagera sig i regionala turismsamarbeten. Framförallt påverkar politikerna tillgängligheten på resurser för aktörer att använda sig av i samarbetsprocesserna. Således kan politiken påverka ett samarbete både i positiv och i negativ riktning.

Eftersom olika resurstillgångar påverkar engagemanget och delaktigheten hos aktörer skulle det kunna vara fördelaktigt att anpassa ledarskapet därefter. I ett samarbete som exempelvis det nordvästskånska, där aktörerna har olika förutsättningar att engagera sig samtidigt som alla har samma bestämmanderätt, kan samarbetsprocessen i nuläget uppfattas som långsam. Möjligtvis skulle ett mindre distribuerat ledarskap, där någon eller några aktörer har mandat, kunna effektivisera samarbetsprocesserna och driva samarbetet vidare mot gemensamma mål. Dock bör aktörer som applicerar en sådan ledarstil beakta risken att ett sådant ledarskap skulle kunna skapa en obalans i maktfördelningen mellan aktörerna.

Hur relationerna mellan olika aktörer ser ut kan både underlätta och försvåra samarbeten. En för vänskaplig relation kan göra att aktörer inte hålls ansvariga när de inte levererat som utlovat, vilket kan påverka destinationens utveckling negativt. Goda relationer mellan aktörer är dock viktigt för att fördelar som exempelvis organisatoriskt lärande ska kunna genereras. Slutsatsen är att det är viktigt för aktörer att hitta en balans mellan en vänskaplig relation och affärsrelaterande åtaganden för att ta hänsyn till destinationsutvecklingens bästa.

Den tredje och sista frågeställningen i uppsatsen är: *Vilka fördelar kan genereras i regionala turismsamarbeten?* De tydligaste fördelarna som går att utläsa är:

- Bättre turismprodukt
- Möjlighet att dela resurser
- Ökad förhandlingsmakt

Genom att gå samman flera aktörer finns möjligheten att skapa en holistisk destination och därmed en bättre turismprodukt. Ur det empiriska materialet kan det utläsas att aktörer inte skulle ha möjlighet att genomföra det ensamma. Genom att samarbeta får aktörer möjlighet att skapa en produkt som bättre kan konkurrera gentemot andra destinationer.

I ett samarbete kan aktörer dela på resurser, både materiella och immateriella. I och med att aktörer interagerar med varandra kan kunskap utbytas. Det i sin tur leder till nya sätt att lösa problem och kan generera nya idéer genom ett ökat innovationstänk, vilket på lång sikt kan säkerhetsställa att alla aktörer inom destinationen håller en högre nivå av professionalism.

Ett samarbete kan även leda till ökad förhandlingsmakt, mot exempelvis politiker och DMO's. Genom att flera aktörer driver samma frågor gemensamt finns det en större chans att dessa frågor blir uppmärksammande. Aktörer kan även få bättre positioner i förhandlingar i jämförelse med att vara enskild aktör. De får därmed möjlighet att genomföra projekt som de inte skulle klarat av att driva på egen hand.

5.2 Regionala turismsamarbeten ur ett vidare perspektiv

Trots att regionala turismsamarbeten kan vara komplexa har det visat sig att de ändå kan ses som fördelaktiga. Samarbeten kan generera fördelar och resultat som väger upp för den problematik som eventuellt uppstår. En generell slutsats kring hur ett samarbete ska drivas mest effektivt är dock svårt att sammanställa då ett samarbete och dess faktorer enligt oss är kontextanpassade. Exempelvis påverkar de aktörer som är inblandade i samarbetet hur smidig samarbetsprocessen blir. Deras förutsättningar och engagemang bidrar till att kommunikationskanaler och ledarskapsstilar kan behöva se annorlunda ut än exempelvis i det nordvästskånska samarbetet. Förutom interna aspekter finns det även externa aspekter, såsom politiska, som kan påverka ett offentligt samarbete mellan en regions turismaktörer. Eftersom de politiska ramarna kan se olika ut beroende på kommun, region och land kan det därför

finnas hinder och möjligheter i andra regioner som inte lyfts fram i denna uppsats. Den politiska faktorns påverkan i offentliga turismsamarbeten verkar vara den mest kritiska för destinationsutvecklingen eftersom den påverkar tillgången på resurser och olika aktörers engagemang. Eftersom de politiska uppdragen kan skilja sig mellan aktörer kan det finnas komplexa grundförutsättningar redan innan ett samarbete påbörjas, vilket kan strida mot de gemensamma mål som ett regionalt samarbete strävar efter.

Det finns flera svårigheter som kan uppstå när olika aktörer ska försöka samarbeta och enas om ett bra upplägg för deras gemensamma arbetsprocess. I denna uppsats har det dock framkommit att det inte endast är olika aktörer som har skilda åsikter utan även att individer inom samma organisation kan ha skilda uppfattningar. Det är ett bra exempel på hur svårt det kan vara att sammanföra olika aktörer.

En viktig slutsats som vi kan dra med hjälp av teorin och empirin från denna uppsats är att det kan vara mer komplext att samarbeta när aktörer har olika tillgång till resurser. Det kan uppstå konflikter när exempelvis arbetstempot är varierande hos aktörer. Konflikterna kan eventuellt undvikas om de resurssvaga aktörerna får draghjälp av de aktörer som har mer resurser. Genom det kan destinationsutvecklingen gynnas vilket ofta är ett av målen med turismsamarbeten. Därför är det bra om de resursstarka aktörerna kan bidra extra mycket i samarbetet för att gynna hela destinationen. Den kanske viktigaste egenskapen blir därmed förståelse. En förståelse i ledarskapet angående varierande arbetstempon, en förståelse för att politiken i de olika kommunerna kan påverka engagemang genom resurstillgång och en förståelse för att alla aktörer möjligtvis inte kan ta del av kommunicerad information direkt. Vi menar att en god förståelse för varandra, en fungerande kommunikation och ett tydligt ledarskap kan leda till en minskad komplexitet i offentliga regionala turismsamarbeten.

Teorierna har visat att det finns flera svårigheter och möjligheter som kan uppstå i och med ett samarbete och generellt överensstämde teorierna med vår empiriska insamling. Dock påvisade empirin vissa svårigheter med samarbeten som vi inte kunnat lokalisera i det teoretiska materialet, som exempelvis de skilda åsikterna inom samma organisation.

5.3 Kunskapsbidrag

Uppsatsen ämnade inte presentera ett generellt ramverk för ett effektivare samarbete, istället uppmärksammades de fördelar samt den komplexitet som kan uppstå när flera aktörer går samman. Vi hoppas att de empiriska lärdomarna från uppsatsen kan appliceras vid andra regionala turismsamarbeten än vår fallstudie. Även om komplexiteten är kontextanpassad anser vi att uppsatsen bidrar med kunskap till ämnesområdet genom att belysa och skapa en förståelse för eventuella svårigheter och möjligheter som kan uppstå i regionala samarbeten.

5.4 Förslag till vidare forskning

För att kunna dra mer generella slutsatser kring komplexiteten i regionala turismsamarbeten hade kompletterande fallstudier på andra regioner varit nödvändiga att genomföra. Fler undersökningar om hur offentliga turismsamarbeten fungerar i verkligheten hade behövts för att kunna jämföra om de faktorer som denna uppsats identifierat som komplexa även är det i andra samarbeten.

Eftersom den politiska faktorn verkar vara av stor betydelse för offentliga samarbeten skulle det vara intressant samt nödvändigt att även få ta del av politikerns syn på turismsamarbeten för att kunna utveckla förståelsen för dess betydelse. Det hade även varit av intresse att undersöka hur politiker ställer sig till kommungränser, eftersom informanterna i denna uppsats varit överens om att gränserna är ett hinder som försvårar samarbeten mellan kommuner. För att fastställa den komplexitet som visade sig i uppsatsen hade det även varit intressant att undersöka om det är vanligt förekommande att personer inom samma organisation har olika åsikter om hur de upplever samarbetets svårigheter och möjligheter.

Vår förhoppning med uppsatsen är att en ökad förståelse kring komplexiteten i offentliga regionala turismsamarbeten skapats. Det är även viktigt att lyfta fram att turismsamarbeten kan generera flera fördelar, både till den enskilda aktören och till destinationen som helhet. Slutligen vill vi därför poängtera att det kan vara fördelaktigt att försöka övervinna svårigheterna i ett samarbete för att lyckas skapa en holistisk destination som är konkurrenskraftig.

6. Källförteckning

Skriftliga källor:

Andriamananjara, S. & Schiff, M. (2001). Regional Cooperation among Microstates. *Review of International Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 42–51

Archer, D. & Cameron, A. (2009). *Collaborative leadership: how to succeed in an interconnected world*. Elsevier. [Elektronisk resurs]

Armistead, C., Pettigrew, P., Aves, S. (2007). Exploring Leadership in Multi-sectoral Partnerships, *Leadership*, Vol. 3, No. 2, pp. 211-230.

Atorough, P. & Martin, A. (2012). The politics of destination marketing: Assessing stakeholder interaction choice orientations toward a DMO formation, using the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5, No. 1, pp. 35-55.

Barge, J.K & Hirokawa, R.Y. (1989). Toward a Communication Competency Model of Group Leadership, *Small Group Behavior*, Vol. 20, No. 2 pp. 167-189.

Barret, S. (2003). Creating Incentives for Cooperation: Strategic Choices, i Kaul, I (red.) (2003). *Providing Global Public Goods [Elektronisk resurs] Managing Globalization*. New York: Oxford University Press.

Bendix, J. & Dalsgaard, L. (1998). *Nätverksorganisering: etablering och ledning av nätverk som ny organisationsform*. 1. uppl. Uppsala: Konsultförl.

Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks – to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 411-426.

Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 607-629.

Bramwell, B. & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 2, pp. 392-415.

Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1:3. uppl. Malmö: Liber.

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 97-116.

Byrne, S.Z & LeMay, E. (2006) Different media for organizational communication: perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 2, pp. 149-173.

Cox, C. & Wray, M. (2011). Best Practice Marketing for Regional Tourism Destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 28, No. 5, pp. 524-540.

Culpepper, P.D. (2000). Can the State Create Cooperation?: Problems of Reforming the Labor Supply in France. *Journal of Public Policy*, Vol. 20, No. 3, pp. 223-245.

d'Angella, F. & Go, F. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 429-440

Davidson, R. & Maitland, R. (1997). *Tourism destinations*. London: Hodder & Stoughton.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994b). "Introduction. Entering the Field of Qualitative Research", i Denzin & Lincoln (red.) (1994a), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, ss. 1-17.

Dimbleby, R. & Burton, G. (1999). *Kommunikation är mer än ord*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Drath, W. (2003). "Leading Together: Complex Challenges Require a New Approach". *Leadership in Action*. Vol. 23, No. 1, pp. 3-7.

Eisenberg, E. M. & Witten, M. G. (1987). Reconsidering openness in organizational communication, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 418-426.

Fernández, C. (2000). *Regionalisering och regionalism: idé, ideologi och politisk verklighet*. Lund: Statsvetenskapliga institutionen.

Flauto, F.J. (1999). Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 6, No. 1-2, pp. 86-97.

Fyall, A. & Leask, A. (2006) Destination marketing: Future issues - Strategic challenges. *Tourism and Hospitality research*, Vol. 7, Nr. 1, pp. 50-63.

Gray, B. & Ariss, S. S. (1985). Politics and strategic change across organizational life cycles. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 707-723.

Gren, J. (2002). *Den perfekta regionen?: en nyregionalism i Europa och samspelet mellan staten, regionen och den europeiska integrationen*. Lund: Studentlitteratur.

Hamel, G., Doz YL. & Prahalad, CK. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 1, pp. 133-139.

Hardy C. & Phillips N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 217-230.

Haugland, S.A., Ness, H., Grønseth, B.O., Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 268-290.

- Hogard, E. & Ellis, R. (2006). Evaluation and Communication: Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Evaluation Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 171-187.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*, Vol. 53, No. 6, pp. 771-806.
- Jamal, B.T. & Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 186-204.
- Keating, M. (1998). *The new regionalism in Western Europe: territorial restructuring and political change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Knigge A., Buskens V. (2010). Coordination and Cooperation Problems in Network Good Production. *Games*. Vol. 1, No: 4, pp. 357-380.
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 319-332.
- LeCompte, M.D. & Goetz, J.P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, Vol. 52, No. 1, pp. 31-60.
- Marques, J.F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 47-58.
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, Vol. 14, No.1, pp. 91-103.
- Mukherji, A., Wright, P., Mukherji, J. (2007). Cohesiveness and goals in agency networks: Explaining conflict and cooperation, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 36, No. 6, pp. 949-964.
- Odell, A. (1996). Communication theory and the shift handover report, *British Journal of Nursing*, Vol. 5, No. 21, pp. 1323-1326
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1 uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Sandler, T. (1998). Global and Regional Public Goods: A Prognosis for Collective Action. *Fiscal Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 221-247.
- Sharma, A. & Kearins, K.(2011). Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability: What Happens When Organizational Representatives Come Together? *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47, No. 2, pp. 168-203.

Spillane, J. (2004). *Distributed Leadership: What's All the Hoopla?* Institute for Policy Research, Northwestern University. Available at: <http://hub.mspnet.org/index.cfm/9902>.

Stacey, D. R. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics – The Challenge of Complexity*. 5th ed. Pearson Education Limited. Essex.

Thomson, A.M., Perry, J.L., Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No. 1, pp. 23-56.

Tinsley, R. & Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 367-378.

Vlaar, P. W. L., Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in inter-organizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, Vol. 27, No. 12, pp. 1617-1638.

Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 427-448.

Wang, Y. & Fesenmaier, D.R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 863-875.

Wang, Y. & Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or co-opetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 126-141.

Wang, Y. & Xiang, Z. (2007). Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, No. 1, pp. 75-85.

Woods, M. & Deegan, J. (2003). A Warm Welcome for Destination Quality Brands: the Example of the Pays Cathare Region, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 5, No. 4, pp. 269-282.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4. ed. London: Sage.

Elektroniska källor:

Helsingborg Business Region. <http://www.helsingborgbusinessregion.com>. (Läst 2012-04-27.)

Karta över nordvästra Skåne. <http://helsingborgbusinessregion.com>. (Hämtat 2012-05-02)

Skåne Nordväst. *Regioninformation*. <http://www.skanenordvast.com>. (Läst 2012-04-12.)

Tourism in Skåne. *Strategiska initiativ för utveckling av besöksnäringen i Skåne: Kommunikation och Varumärke*. <http://www.tourisminskane.skane.com>. (Läst 2012-05-03.)

Muntliga källor:

Fellbe, Bengt. *Bjuvs Kommun*. 2012-04-24

Frisk, Monica. *Helsingborgs Kommun*. 2012-04-27

Hansson, Kristina. *Svalövs Kommun*. 2012-04-26

Hellke, Cecilia. *Helsingborgs Kommun*. 2012-05-03

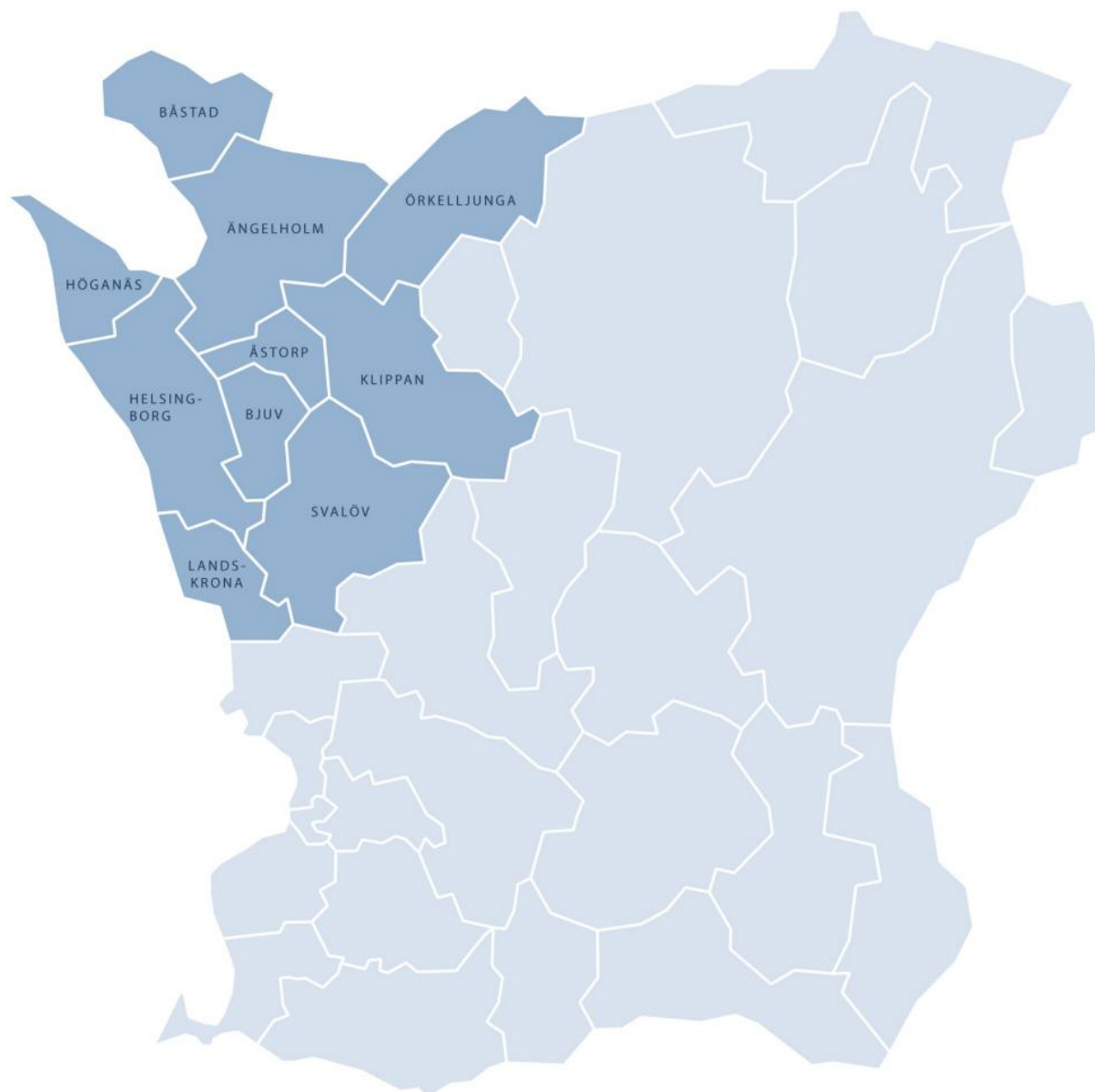
Håkansson, Emma. *Helsingborgs Kommun*. 2012-04-26

Ström, Annika. *Höganäs Kommun*. 2012-04-25

7. Bilagor

Bilaga 1. Karta över Nordvästra Skåne

Karta över Nordvästra Skåne och de tio samarbetskommunerna



Källa: helsingborgbusinessregion.com

Bilaga 2. Intervjuguide

1. Kan du kort berätta om ditt uppdrag? Vilka huvuduppgifter har du i ditt arbete?
2. Kan du berätta kort om er kommun?
3. Vilka samarbeten har ni varit involverade i med andra kommuner?
4. Får ni direktiv/stöd från Tourism in Skåne för regionalt samarbete?
5. Vilka anledningar finns till att ni samverkar? Vilka fördelar strävar ni efter?
6. Vilka svårigheter har du främst upplevt med samarbete?
7. Hur påverkar de politiska ramarna det offentliga samarbetet?
8. Hur har kommunikationen mellan de som samarbetat sett ut?
9. Hur har ledarskapet sett ut under samarbetena?
10. Hur ser relationen mellan er aktörer ut i regionala samarbeten?
11. Hur påverkar de regionala samarbetena destinationsutvecklingen i regionen?