



# "Det är någonting udda med den här ön"

- En kandidatuppsats om samarbetet mellan aktörerna på Öland

---

*Författare:* Alsér, Emma  
Turismprogrammet  
  
Waage, Linn  
Turismprogrammet

*Handledare:* Wessblad, Hans

*Examinator:* Gössling, Stefan

*Ämne:* Turismvetenskap III

*Nivå och termin:* Kandidatuppsats HT12



## **FÖRORD**

Denna uppsats påbörjades under andra period av höstterminen 2012 vid Linnéuniversitetet i Kalmar. Efter ett artikelskrivande i början av terminen, som inriktades på Öland och det pågående arbetet med ”Turismstrategi Öland – vägen mot en hållbar och konkurrenskraftig destination” tog vi beslutet om att gräva djupare i ämnet. Resultatet av ”grävandet” är denna uppsats. Det hade för oss aldrig varit möjligt att genomföra denna uppsats utan våra informanter; Anna Barkevall, Elisabeth Crona, Per Ekman, Magnus Lagerlöf, Anders Nyholm och Catrin Sörensson. TACK för att vi fått träffa er och för att ni låtit oss få insikt i hur ni ser på samarbetet på Öland! Tack vare er har vi fått djupare förståelse för hur de olika aktörerna på Öland samarbetar – eller inte samarbetar... Denna uppsats har varit intressant att skriva då vi under processens gång fått mycket ny kunskap och information som vi från början inte hade en aning om. Vi vill också tacka vår handledare Hans Wessblad för bra coaching och stöd genom hela vårt arbete.

## **ABSTRACT**

Countries around the world are complex and connected with each other. This means that collaboration is necessary to become a competitive destination. It has, therefore, become important to create unions in different projects both within companies and between different organisations. Furthermore, long-term relationships are both necessary and can be seen as a success factor. There are different ways to create collaboration between players. One of the most important fundamental conditions is that one can trust each other. It is also important to start risky collaborations between players whom in reality are rivals. This can lead to a successful type of collaboration.

In the study we found out that collaboration has to happen between both minor and large players, as well as the local inhabitants. In order to develop a sustainable collaboration between these players, a tourist network is going to be produced. The network's major task is to gather players whom are involved in the tourism business on the island, in order to create a common brand and vision.

*Keywords: collaboration, tourism networks, conflicts, top-down bottom-up, "öläningen", destination development*

## **SAMMANFATTNING**

Öland är en känd och välbesökt destination. Trots det har Öland blivit en destination som konkurrerar mindre väl om de nationella och internationella besökarna jämfört med liknande destinationer. Idag är samarbetet mellan de olika aktörerna på Öland svagt. Däremot vill de vända denna trend och sträva mot ett tätt samarbete. Att det idag inte finns ett samarbete aktörer emellan kan vara en bidragande orsak till varför Öland konkurrerar mindre väl om de nationella och internationella besökarna. Det finns ingen gemensam målbild för hur Öland ska marknadsföras utåt, och ön står inte heller som en enad destination. Vårt syfte med denna kandidatsuppsats är att göra en kartläggning av hur samarbete kan utveckla destinationen.

Genom djupintervjuer med våra informanter fann vi att det finns olika grader av samarbete på Öland. Den mest grundläggande förutsättningen för att samarbete mellan aktörer ska fungera är att aktörerna känner tillit till varandra. Den önskade bilden av samarbete var enligt våra informanter att de olika aktörerna arbetar tillsammans med gemensam marknadsföring, vision och varumärke. För att nå dit ska nätverk skapas, ”Ölands Turistnätverk”. Vi fann även att det finns konflikter mellan norra och södra sidan av ön. Konflikten beror främst på att Öland är uppdelat i två kommuner vilka har olika typer av turism. För att lyckas med ett samarbete som ger goda resultat i destinationens utveckling krävs att öläningen är med i det turistiska arbetet. Därför anser våra informanter att det bästa sättet att nå dem är att jobba underifrån och upp. Vi anser att öläningens engagemang i turism och utveckling av destinationen bäst sker genom samarbete med de aktörer som finns på Öland. Tillsammans skapar de ett starkt varumärke som alla kan stå för. På så vis tror vi att Öland blir en konkurrenskraftig och enad ö. Först när öläningen och de olika aktörerna gemensamt skapat ett varumärke, kan en plattform med aktörer i ledande roll skapas. Resultatet av detta blir en lyckad destinationsutveckling genom samarbete. En enad, stark och konkurrenskraftig destination.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INLEDNING</b> .....                                     | <b>1</b>  |
| 1.1 Bakgrund .....   | 1         |
| 1.2 Problemdiskussion.....                                   | 2         |
| 1.3 Frågeställning och syfte.....                            | 3         |
| 1.4 Uppsatsens disposition .....                             | 3         |
| <b>2 METODVAL</b> .....                                      | <b>4</b>  |
| 2.1 Val av uppsatsämne.....                                  | 4         |
| 2.2 Ansats .....   | 4         |
| 2.3 Fallstudiedesign.....                                    | 5         |
| 2.4 Insamling av empiri.....                                 | 6         |
| 2.5 Giltighet och tillförlitlighet .....                     | 8         |
| 2.6 Källkritik .....   | 9         |
| <b>3 SAMARBETE FRÅN GRUNDEN</b> .....                        | <b>11</b> |
| 3.1 Olika sätt att samarbeta .....                           | 11        |
| 3.2 Att arbeta tillsammans.....                              | 13        |
| <b>4 ÖLANDS TURISTNÄTVERK</b> .....                          | <b>16</b> |
| 4.1 Aktörer och arbetsgrupper inom Ölands Turistnätverk..... | 16        |
| <b>5 ÖLANDS KOMMUNALFÖRBUND</b> .....                        | <b>20</b> |
| 5.1 Svag politik på ön.....                                  | 20        |
| <b>6 KONFLIKTER</b> .....                                    | <b>22</b> |
| 6.1 Friktion mellan lokalbefolkning och aktörer? .....       | 22        |
| 6.2 Polarisering mellan norr och söder.....                  | 23        |
| <b>7 ÖLÄNNINGEN</b> .....                                    | <b>26</b> |
| 7.1 Att engagera ölännen i turismarbetet på Öland.....       | 26        |
| <b>8 SLUTSATSER</b> .....                                    | <b>29</b> |
| 8.1 Olika sätt att uppnå samarbete.....                      | 29        |
| 8.2 Lyckad destinationsutveckling genom samarbete!.....      | 31        |

# 1 INLEDNING

*I följande kapitel kommer vi kort att presentera Öland som turistdestination samt vilka förutsättningar för turism de olika delarna av ön har. Vidare kommer vi att föra en problemdiskussion, vilken har utgått från kompendiet "Turismstrategi Öland – vägen mot en hållbar och konkurrenskraftig destination", där vi lyfter fram de punkter vi anser vara kopplade till samarbete.*

---

## 1.1 Bakgrund

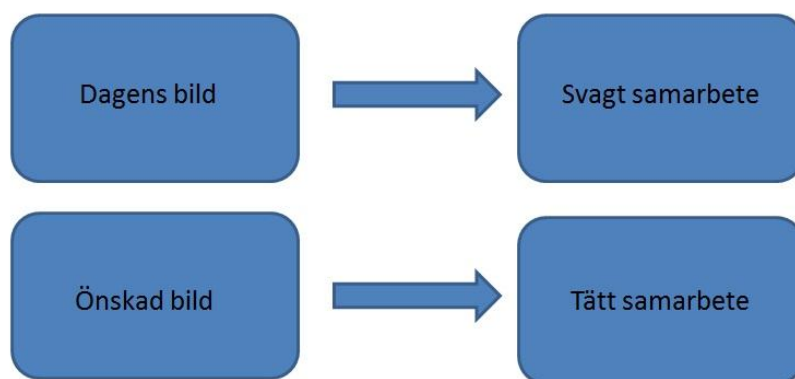
Öland är en destination där natur- och kulturvärden står i fokus och är den främsta dragningskraften för turister. Överklassen och stadsbor sökte redan under 1800-talet lugnare platser att spendera tid på. Under 1950- och 60-talet fick campingen sitt genombrott i Sverige. Öland stod då som ett självklart semesterval för barnfamiljer, men även för många andra målgrupper. Öland är än idag en känd och välbesökt destination. Trots det har Öland blivit en destination som konkurrerar mindre väl om de nationella och internationella besökarna jämfört med liknande destinationer (Ekman, 2012).

Öland är cirka 13 mil lång och endast två mil bred som bredast, alltså till ytan en liten och mycket avlång ö. Trots den lilla ytan är ön uppdelad i två kommuner. Dessa är Mörbylånga kommun på södra sidan och Borgholm kommun på norra sidan av ön ([olanningen.com](http://olanningen.com)). Mörbylånga kommun är mest känd som kommunen med närhet till Kalmar, havet, naturen och kulturen. Inom kommunen ryms även Världsarvet Södra Ölands odlingslandskap ([morbylanga.se](http://morbylanga.se)). Borgholm kommun är däremot känt för lantbruk och turism ([borgholm.se](http://borgholm.se)). Att Öland är uppdelat i två kommuner med olika förutsättningen innebär också att de attraherar olika typer av turism. Den södra delen av ön erbjuder en mer naturinriktad och kulturell turism medan norra delen av ön erbjuder en mer fartfylld turism, i form av campingar, golf, sol och bad ([olandsturist.se](http://olandsturist.se)). Det som binder de olika delarna samman är det unika öländska landskapet, naturen och kulturen.

Att ena de båda delarna av ön och gemensamt arbeta med turismfrågor kan verka som en lätt uppgift. Men Öland står idag utan en enad turismsamordning. Däremot gjordes ett försök att ena de två kommunerna och dess turism av Ölands Turism AB (ÖTAB). År 2008 försökte det lokala näringslivet ta ett kraftigt tag om besöksnäringen. För att stärka ÖTAB privatiserades bolaget. Trots att ÖTAB gjorde ständiga förluster fick kommunerna bidra med pengar. På grund av detta var politikerna på Öland eniga om att en försäljning av ÖTAB var det enda rätta. ÖTAB försattes i konkurs år 2010 (Olsson, Svenska Dagbladet, 2012). Sedan dess står Öland alltså utan en samordnad turismorganisation.

## 1.2 Problemdiskussion

Världen är komplex och sammankopplad länder emellan, vilket medför att samarbete är nödvändigt för att kunna lyckas bli en konkurrenskraftig destination. Då människan lever i en globaliserad värld är det därför nödvändigt att forma förbund i olika projekt, både inom företag och mellan skilda organisationer. Långsiktiga relationer är både en nödvändighet och en framgångsfaktor (Tamm & Luyet, 2006). I ”Turismstrategi Öland – vägen mot en hållbar och konkurrenskraftig destination” (Ekman, 2012) beskrivs samarbetet mellan de olika aktörerna på Öland som svagt. ”Turismstrategi Öland – vägen mot en hållbar och konkurrenskraftig destination” kommer i denna uppsats att benämnas som ”Turismstrategin”. Det framgår dock att man vill vända denna trend och istället sträva mot ett ”tätt samarbete”. Samarbete är ett viktigt begrepp inom destinationsutveckling, men det är också ett ämne som inte blivit särskilt studerat inom turism. Förtroende är en viktig del vad gäller de sociala relationerna, nätverken, kunskapsöverföringen och affärssamarbeten mellan organisationer och människor (Butler, Weidenfeld & Williams. 2010).



*Fig.1. Dagens och den önskade bilden av samarbete mellan aktörer på Öland. Modell inspirerad av ”Turismstrategi Öland – vägen mot en hållbar och konkurrenskraftig destination”.*

Ett av målen med Turismstrategin är att samla den lokala besöksnäringen och de offentliga aktörerna för att tillsammans kunna stärka varumärket Öland. Turismstrategin ska utgöra en röd tråd i de gemensamma ansträngningarna från alla inblandade aktörer och kommer succesivt att omvandlas till praktisk handling, där Ölands Näringslivskontor är den samordnade kraften (Ekman, 2012). Begreppet samarbete är något som genomsyrar hela Turismstrategin, men det framgår inte exakt vad detta innebär eller hur man ska nå dit. Att det idag inte finns ett samarbete aktörer emellan kan vara en bidragande orsak till varför Öland konkurrerar mindre väl om de nationella och internationella besökarna. Det finns ingen gemensam målbild för hur Öland ska marknadsföras utåt, och de står heller inte som en enad destination.



I september 2012 beslutade Ölands Kommunalförbund att Ölands gemensamma Näringslivskontor måste genomgå en radikal besparing, där nära en tredjedel av nuvarande budget ska tas bort. Arbetet med turistsatsningen kommer, enligt kommunalrådet Kent Ingvarsson, inte att drabbas utan ska fortsätta som planerat (Hedman, Ölandsbladet, 2012). Besparingen kan sända ut signaler om att turismen inte är värd att satsa helhjärtat på. I och med den besparing som Näringslivskontoret måste genomgå, tror vi att arbetet med turismsatsningen ändå kommer att påverkas, trots att kommunalrådet Kent Ingvarsson är av annan uppfattning. Arbetet med turismen kan komma att påverkas i och med besparingen, då det idag inte finns en enad och tydlig kraft som driver turismfrågan.

De problem vi just presenterat anser vi vara avgörande för att en turistdestination ska kunna utvecklas. Vi anser att det är viktigt att skapa ett samarbete mellan de olika aktörerna och kommunerna på Öland. Däremot tror vi att det saknas kunskap om vad samarbete egentligen innebär, och på vilket sätt det kan användas för att utveckla och ge destinationen en skjuts framåt. I Turismstrategin framgår det inte på vilket sätt man på Öland ska arbeta för att nå ett samarbete mellan de olika aktörerna.

### **1.3 Frågeställning och syfte**

Utifrån vår problemdiskussion har vi valt att fördjupa oss i följande fråga:

På vilka sätt kan de olika aktörerna på Öland samarbeta?

Syftet med denna kandidatuppsats är att göra en kartläggning av hur samarbete kan utveckla destinationen.

### **1.4 Uppsatsens disposition**

För att du som läsare på bästa möjliga sätt ska förstå hur vår uppsats är uppbyggd, kommer vi nu kort beskriva vad kommande kapitel handlar om. I kapitel 2 förklarar vi hur vårt uppsatsämne kom till, samt redogör för de olika metoder vi använt oss av för att kunna genomföra vår kartläggning. I kapitlen som följer (kapitel 3-7) redogör vi för vårt insamlade material och tolkar det genom utvalda teorier. Vårt insamlade material utgår från djupintervjuer med totalt sex (6) informanter som besitter god kunskap om turismarbetet på Öland. Slutligen, i kapitel 8, redogör vi för de slutsatser vi kunnat dra utifrån vårt resultat av empiri och teori.

## 2 METODVAL

*I detta avsnitt kommer vi att presentera hur vårt uppsatsämne kom till, samt redogöra för de olika metoder vi använt oss av för att kunna genomföra vår kartläggning. Dessa metodval är väsentliga då det är viktigt att veta vilka metoder vi använt oss av och varför. Vi har valt att utgå från en induktiv ansats samt generera empiri genom djupintervjuer.*

---

### 2.1 Val av uppsatsämne

Att skriva en kandidatuppsats om Öland var för oss ett nästintill självklart val. Vi har under hela vår utbildning arbetat mycket med Öland och dess turismaktörer. Då vi båda är mycket intresserade av att försöka se samband och orsaker till varför saker blir som de blir, ville vi gräva djupare i en redan utforskad turistdestination. Vi är nyfikna på vad samarbete mellan olika aktörer kan medföra för en destination som Öland. Vi båda skrev i början av höstterminen 2012 varsitt arbete med fokus på Öland och dess marknadsföring och position på marknaden. Efter avslutad kurs hade intresset för Öland stärkts och ämnesvalet till vår kandidatuppsats kändes självklart. Vi ville få djupare kunskap om ämnet. Vad finns bakom fasaden? Efter flera genomläsningar av Turismstrategin insåg vi att det var begreppet ”samarbete” som vi ville få bättre förståelse för. På vilket sätt det skulle ske var dock inte självklart. Vi diskuterade fram och tillbaka om *hur* vi skulle få förståelse för vad samarbete på Öland innebär, men vilken väg skulle vi gå? Vi började med att försöka granska Turismstrategin, men insåg relativt snart att det krävdes mer än så. Vi var tvungna att få mer kött på benen och gräva djupare. Vad ville vi *egentligen* ta reda på? Vi frågade oss själva *hur* man samarbetar på Öland, vilka som gör det och varför de gör det. Vad är målet med att samarbeta? Frågorna diskuterades och vi insåg att en så kallad kartläggning var den rätta vägen att gå. Vi har alltså gjort en kartläggning av hur samarbetet mellan olika aktörer på Öland ser ut. Med kartläggning menar vi att vi har försökt att se hur olika aktörer samarbetar för att föra destinationen Öland framåt. Kartläggningen går ut på att försöka förstå vad som menas med samarbete och *varför* det är viktigt. På vilket sätt kan samarbete utveckla destinationen?

### 2.2 Ansats

För att kunna göra denna kartläggning, valde vi att ta avstamp från Öland. Vi har genomfört djupintervjuer och sedan utformat teori. Vi har med hjälp av sex (6) intervjuer med olika aktörer på Öland skapat en empirisk grund, som sedan skapat underlag för vidare tolkning med hjälp av utvalda teorier. Detta arbetssätt kallas för induktiv ansats. Att arbeta utifrån en induktiv ansats ansåg vi vara det mest passande tillvägagångssättet för vår kartläggning. För

att göra denna kartläggning valde vi att börja ute i fält. Anledningen till det var att vi ville skapa förståelse för hur aktörerna på Öland arbetar för att nå ett samarbete. Vi ansåg att förståelsen bäst skapas genom intervjuer. Hade vi valt att arbeta utifrån en deduktiv ansats, det vill säga att vi tagit avstamp från teori, hade det för oss inte varit möjligt att göra denna typ av kartläggning. Ansatsen som valts genomsyrar hela uppsatsen och är utgångspunkt till metodval. En induktiv undersökning grundar sig på förhållandet mellan empiri och teori. Det vill säga att forskaren börjar ute i fält för att generera empiri och sedan bygger upp en bestämd teoretisk förståelse genom förda empiriska analyser (Grønmo, 2006).

Att utgå från en induktiv ansats har både för- och nackdelar. I och med att vi har intervjuat personer har vi kunnat skapa en relation till dessa. Hade vi utgått från en deduktiv ansats hade vi haft en närmre relation till statistisk, siffror och resultat snarare än en närmre relation till våra informanter och deras erfarenheter. Nackdelarna med att vi utgått från en induktiv ansats kan vara att vi fått en för nära relation till våra informanter och därför tror blint på vad dessa personer har sagt till oss. Därför har det varit viktigt att vid analyserandet av våra intervjuer se på svaren med kritiska glasögon.

## **2.3 Fallstudiedesign**

Vår fallstudie har kartlagt ett specifikt fall; hur samarbete kan utveckla destinationen Öland. Fallet har vi valt då vi är intresserade av destinationsutveckling och relationer mellan olika aktörer. Öland som fall blev ett naturligt val, då vi i tidigare arbeten skrivit mycket om Öland och på så sätt skapat en relation till ön. Vår fallstudie betonar relationer och processer mellan aktörer på Öland, snarare än resultat och slutprodukter. Denna uppsats avgränsar sig enbart till ett enda fall; Öland. Om vi valt att använda oss av en annan undersökningsdesign hade det varit möjligt att till exempel jämföra liknande destinationer med Öland. På så vis hade vi fått ett bredare resultat där vi kunnat se likheter och skillnader mellan destinationerna och hur de arbetar med turismfrågor. På grund av tidsbegränsning har det för oss inte varit möjligt att göra denna typ av jämförelseundersökning.

En fallstudie är en undersökningsdesign vilken är en ingående analys av ett specifikt fall; en individ, organisation eller situation (Bryman, 2011). Det specifika fallet kan väljas av två anledningar; antingen för att det är intressant eller för att det i sig själv fungerar som ett antagande. En fallstudie karaktäriseras av att betona studiens djup snarare än studiens bredd, relationer/processer snarare än resultat och slutprodukter, det speciella snarare än det generella med mera (Denscombe, 1998). Enligt Denscombe (1998) är fördelen med en fallstudie att forskaren kan använda sig av flera olika källor, forskningsmetoder och data.

## 2.4 Insamling av empiri

Vid insamling av empiri har vi valt att genomföra djupintervjuer med informanter som besitter god kunskap om turismarbetet på Öland. Vi kommer nu att förklara hur vi valt våra informanter genom olika urvalsmetoder. Intervjuerna vi gjort kallas för ”ostrukturerade intervjuer”, vilket innebär att vi utgått från ett specifikt tema vilket våra informanter fritt fått samtala kring. Efter avslutad intervju har materialet transkriberats och analyserats genom en så kallad ”analysmetod”, varigenom våra kategorier bildats.

### *Kvalitativa intervjuer*

Då vi ville att våra informanter skulle berätta så fritt som möjligt om *samarbetet på Öland*, valde vi att genomföra ostrukturerade intervjuer. Denna typ av intervjuform inbjuder till ett mer öppet samtal än vid semistrukturerad intervju, där intervjuaren utgår från en intervjuguide med bestämda teman och frågor (Bryman, 2011). Att påbörja intervjun med att förklara temat (samarbete), innebar att våra informanter hade möjlighet att samtala helt fritt utifrån ämnet. Vi ansåg att en ostrukturerad intervju var den intervjuform som bäst passade vårt syfte och vår frågeställning. Hade vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer, det vill säga att vi utgått från specifika teman och förutbestämda frågor, hade chansen för följdfrågor minskat. Om vi valt att utgå från specifika frågor, anser vi att vi hade varit alltför fokuserade på att ställa dem snarare än att vara lyhörda på vad informanten *egentligen* säger. Det skulle ha kunnat leda till att vi missar chansen att ställa följdfrågor. Vid en semistrukturerad intervju har intervjuaren en lista över specifika teman som ska beröras, en så kallad intervjuguide. Respondenten har då frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver inte komma i samma ordning som planerat, men i stort sätt ställs frågorna i den ursprungliga ordningen (Bryman & Bell, 2005). Den ostrukturerade intervjuformen har däremot lett till att vi kunnat vara öppna och lyhörda på våra informanter, och kunnat ställa de följdfrågor vi velat. Det var alltså våra informanter som styrde intervjun. Utöver de ostrukturerade intervjuerna, har vi även genomfört en mailintervju. Mailintervjun hamnar inte under begreppet ostrukturerade intervjuer, då vi ställde specifika frågor. Frågorna var dock baserade på våra tidigare intervjuer och svaren från våra informanter stod därför som grund för vilka frågor vi ställde i mailet.

Vad gäller den ostrukturerade intervjuformen läggs fokus på informantens tankar. Den som intervjuar ska ingripa så lite som möjligt, och påbörjar intervjun genom att förklara temat eller ämnet som ska behandlas. Informanten får utifrån detta utveckla sina egna idéer och ingående förklara sina tankar kring ämnet. Att låta informanten fritt utveckla sina tankar innebär att det kan vara lättare för den som intervjuar att upptäcka saker som annars inte hade tagits upp (Denscombe, 1998).

### *Urvalsmetoder*

För att göra ett urval av vilka informanter som skulle intervjuas, valde vi att använda oss av "idealtypsurval". Med det menas att vi hade kriterier vilka våra informanter skulle uppfylla. Vi ansåg att om de uppfyllde kriterierna skulle trovärdigheten och djupet i uppsatsen stärkas. Vi använde oss även av så kallat "snöbollsurval". Det innebär att vi vid varje intervjutillfälle bitt informanten föreslå ytterligare aktörer som också kunde inkluderas i urvalet (Grønmo, 2006). Idealtypsurval innebär att vi framställt en lista över de viktigaste kriterier vi ansåg att våra informanter borde uppfylla. Denscombe (1998) menar att en idealtyp därmed fungerar som en modell.

Vi ansåg att våra informanter skulle uppfylla följande kriterier:

- Informanten ska ha god kunskap om turismarbetet på Öland
- Informanten ska kunna påverka arbetet med turism, destinationsutveckling och samarbete på Öland
- Informanten ska ha god vetskap om samarbetet på ön, både historiskt och nutida samarbeten

### *Presentation av informanter*

**Barkevall, Anna.** VD vid Böda Sand samt ordförande i Marknadsrådet.

Telefonintervju, 2012-11-14.

**Crona, Elisabeth.** Ordförande i Mörbylångas företagsgrupp samt ägare av Galleri Elisabeth Crona. Telefonintervju, 2012-11-21.

**Ekman, Per.** Processledare och CEO vid Tendensor AB samt författare av Turismstrategin  
Intervju, 2012-11-19.

**Lagerlöf, Magnus.** VD vid Ekerum Golf och Resort AB  
Intervju, 2012-11-20.

**Nyholm, Anders.** Näringslivschef Borgholm  
Intervju, 2012-11-16.

**Sörensson, Catrin.** Ordförande för Camping Öland samt medlem i Ölands Näringslivsråd  
Mailintervju, 2012-11-29.

### ***Analysmetod***

Efter varje intervjutillfälle transkriberade vi våra inspelade samtal med informanterna. Det betyder att vi lyssnat på inspelningarna och skrivit vad som sas i den ordning som intervjun fortlöpte. Därefter har vi noga läst igenom våra transkriberingar. Vi kunde i ett tidigt skede se att det fanns tydliga ämnen som våra informanter naturligt kom in på. Vi kodade ämnena med olika färger, där en färg representerade ett visst ämne. Ämnena har ändrats under de olika tillfällena vi analyserat materialet. Efter många genomläsningar av transkriberingarna kunde vi utläsa fem tydliga ämnen. Dessa ämnen kom sedan att bli våra kategorier i uppsatsen.

Analysmetod innebär att vi har analyserat våra intervjudata genom att skriva ut ljudinspelningarna på A4-papper. Därefter har vi kodat data vilket innebär att vi kategoriserat enheterna. Enligt Denscombe (1998) kan enheterna i ett dokument vara speciella ord som ofta förekommer. I vårt fall kom det att bli ord som *"samarbete"*, *"nätverk"*, *"Ölands Kommunalförbund"*, *"konflikter"*, *"norr och söder"* samt *"öläningen"*. Dessa ofta förekommande ord har skapat våra kategorier i arbetet. Valet av enheter grundar sig i att alla informanter berörde dessa ämnen och ingående berättade om dem. Vi kunde även utläsa att dessa teman var kopplade till varandra. Vi har kommenterat och reflekterat över utskriften i olika omgångar för att på bästa sätt kunna analysera materialet. Vid de olika tillfällena vi gått igenom utskriften av intervjuerna har vi sökt efter återkommande kopplingar mellan enheter som trätt fram.

## **2.5 Giltighet och tillförlitlighet**

Giltighet och tillförlitlighet är två begrepp som förekommer vid kvalitativa studier. Traditionen inom kvalitativa studier är att forskaren vill förstå hur människor resonerar samt se mönster i det fenomen som undersökts (Trost, 1997).

Giltighet innebär att vi har undersökt det vi ville undersöka och inget annat. Vid bedömning av kvalitativ data finns det olika typer av giltighet. De olika typerna är anpassade till de typiska dragen hos kvalitativa undersökningsprojekt, där en giltighetstyp är pragmatisk giltighet (Grønmo, 2006). Denna typ av giltighet visar i vilken grad datamaterialet och resultaten i en studie bildar för bestämda handlingar. Giltigheten är hög om studien utgör ett bra handlingsunderlag. Vi ville undersöka hur Öland arbetar för att nå ett samarbete aktörer emellan, samt se hur samarbete kan bidra till utveckling av destinationen. För att undersöka hur en turistdestination arbetar för att nå ett samarbete har vi genomfört intervjuer med informanter som besitter god kunskap om samarbetet på Öland. Vi har vid varje intervjutillfälle avslutat intervjun med att efterfråga ytterligare informanter. Vi anser att giltigheten är hög, då vi undersökt det vi ville undersöka och inget annat, samt att uppsatsen utgör ett bra handlingsunderlag (intervjuer med totalt sex (6) informanter samt litteratur och tidigare forskning). För att skapa bättre förståelse till varför samarbete är viktigt för en

turistdestination, har vi använt oss av litteratur och vetenskapliga artiklar som berör och förklarar begreppet. Trots att vi anser att uppsatsens giltighet är hög, finns det även risk för att vi intervjuat för få personer. Om vi intervjuat fler personer hade vi kunnat få mer information och förståelse för ämnet, som vi nu kan ha missat. Vi anser ändå att de sex (6) personer som deltagit i intervjuerna utgör ett bra handlingsunderlag för denna typ av studie.

Tillförlitlighet förklarar att undersökningen är korrekt gjord. Det är viktigt att det insamlade materialet som ska presenteras är baserat på information om faktiska förhållanden (Grønmo, 2006). Ett begrepp inom tillförlitlighet är intern och extern konsistens. Den interna konsistens redogör för förhållandet mellan olika delar av genererad data, medan den externa konsistensen förklarar förhållandet mellan genererad data *och* andra relevanta upplysningar (Grønmo, 2006). Den interna konsistensen har i vårt fall varit intervjuer med informanter. Den externa konsistensen syftar till att vi har tillämpat insamlad data med andra upplysningar, vilket i vårt fall är teorier som behandlar ämnet ”samarbete”, ”konflikter”, ”top-down, bottom-up” och ”nätverk”. Studien innehåller insamlad data från informanter som är inspelade på band, vilket möjliggör att återigen lyssna till intervjuerna. För att förstärka tillförlitligheten i uppsatsen har vi använt oss av citat och kommentarer från våra informanter, då vi anser att det ökar trovärdigheten och tillförlitligheten i uppsatsen. Utifrån detta anser vi att uppsatsen är tillförlitlig, men poängterar dock att vi varit kritiska till vad våra informanter har sagt under intervjuerna. Vi anser att kartläggningen av samarbete mellan aktörer på Öland är korrekt gjord, men är medvetna om att vad våra informanter har sagt utgår från deras egna erfarenheter. Då vi tidigare gjort arbeten om Öland har vi förkunskaper om destinationen, och kan därför lättare vara kritiska till vad våra informanter har sagt.

## 2.6 Källkritik

Vi anser att den litteratur vi valt har bidragit till att vi fått en bredare kunskap gällande ämnet *samarbete*. Litteraturen genomsyrar vår inledning av uppsatsen, men även i empirikapitlet. Litteraturen berör framför allt områden inom turism med fokus på samarbete aktörer emellan, konflikter och nätverk. En litteraturstudie syftar till att förstå teorier inom ämnet genom tidigare forskning, och att få en så bred kunskapsbas som möjligt. Bryman (2011) menar att en bra genomgång av litteraturen kan vara ett sätt att stärka trovärdigheten inom det utforskade området. Det innebär att vi “[...] ska tolka det som är skrivet, ha en kritisk inställning till det och kunna använda det som stöd för egna åsikter och argument” (Bryman, 2011:97–98). Vi anser att den litteratur och de teorier vi valt ut är giltiga och kompletterar den empiri vi genererat. Vi har tolkat teorin och även haft kritisk inställning till det som är skrivet.

Utöver djupintervjuer och litteratur har vi även använt oss av ett så kallat dokument. Ett dokument innebär att det kan vara ett brev, protokoll, tidningsutklipp eller tv-program.

Dokumentet är inte producerade med forskning i åtanke och gör dem till innehållsrika och intressanta källor samt ger en bra bild av det undersökta ämnet. Dokumentet är oftast avsedda att vara objektiva. Viktigt att tänka på är dock att det oftast finns en eller flera människor som skapat dokumentet. Dessa människor kan i olika utsträckning påverka innehållet. Av den anledningen är det viktigt att kritiskt granska dokumentet (Merriam, 1994; Yin, 2002). Det dokument som både vårt uppsatsämne och frågeställning uppkom från är ”Turismstrategi Öland – vägen mot en hållbar och konkurrenskraftig destination”. Dokumentet beskriver Öland som turismdestination samt vilka utmaningar ön står inför. Vi anser att detta dokument är en viktig del för hur Öland som destination ska klara av framtidens utmaningar. Dokumentets syfte är att bringa klarhet i hur det turistiska arbetet ska utvecklas och vilka som ska arbeta tillsammans i den kommande satsningen. Det vi kommit att ifrågasätta är bristen på information om *hur* de olika aktörerna ska gå tillväga för att föra destinationen framåt. Vi ifrågasätter också att dokumentet inte redogör för om det finns några motsättningar mellan aktörer eller invånare som inte vill vara delaktiga i utvecklingen.



## 3 SAMARBETE FRÅN GRUNDEN

*I detta kapitel presenterar vi våra informanternas syn på samarbete mellan aktörer på Öland, samt hur deras önskade bild av samarbete ser ut. Det råder delade meningar om hur man bäst uppnår ett fungerande samarbete, och det finns olika sätt för att nå dit. Det våra informanter är eniga om, är att det måste finnas en stadig grund med en tydlig ledande aktör som kan driva arbetet med turismen framåt.*

---

### 3.1 Olika sätt att samarbeta

Inom destinationsutveckling finns det olika kulturella och sociala delar som består av organisationer och människor, hur de samspelar med varandra och systemet de är del av. Samspelet kan beskrivas som olika typer av samarbeten, vilket är en stor del i destinationsutveckling. Samordning, samarbete och samverkan ses som de mest betydelsefulla begreppen inom destinationsutveckling (Frisk, 2008). I Turismstrategin framgår det att det på Öland funnits svårigheter att hitta rätt organisationsformer för utveckling och marknadsföring av destinationen. En destination ska bestå av olika samverkande aktörer för att kunna utvecklas som en samlad destination med en gemensam målbild (Ekman, 2012). Under vår intervju med Per Ekman förklarade han att "[...] en grund för allt samarbete är att man känner varandra, litar på varandra. Om man inte har ett forum att enas i, kan man ju inte åstadkomma något".

Enligt Per Ekman finns det olika grader av samarbete som kan komma till stånd på en destination. Den lägsta graden är att människor känner till varandra, vilket är en grundförutsättning för att kunna utveckla ett starkare band. Nästa grad är att man litar på varandra. Per Ekman menar att det är viktigt att känna att "[...] de blåser mig inte, de lyssnar på mig". Tredje graden är att testa varandra i olika typer av samarbeten där man märker att det fungerar. Graden utöver det är över tiden hållbara samarbeten; förtroendefulla och ekonomiskt försvarbara och effektiva. Vad gäller samarbete och destinationer är denna trappa av relationsgrader det man via Turismstrategin försöker åstadkomma. Förtroende är en viktig del vad gäller de sociala relationerna, nätverken, kunskapsöverföringen och affärssamarbeten mellan organisationer och människor. Styrkan i förtroendebaserade relationer kan beskrivas som en nivå av "förankring" av de sociala nätverken (Butler et al. 2010). Nätverk kan enligt Gummesson (2004) ses som sociala system av starka relationer, vilka kan beskrivas som nära och vänskapsliknande förhållanden med stor tillit. Per Ekmans olika grader av samarbete stämmer överens med vad både Butler (et al. 2010) och Gummesson (2004) skriver. Grunden för allt samarbete landar i att det finns tillit mellan de personer som ska samarbeta.

Gordon och McCann (2000) identifierar olika faktorer som ska öka förtroendet i det eventuella samarbetet mellan aktörer. Dessa faktorer kan ses som en utveckling eller ett förtydligande av Per Ekmans beskrivning av de olika graderna för samarbete. Det vill säga, aktörer som är villiga att: starta riskfyllda samarbeten, omorganisera relationerna mellan olika aktörer samt att agera som en grupp för att arbeta för de gemensamma målen. Även Tamm et al. (2006) anser att de som vill starta långsiktiga relationer har en tendens att vara beredda att tidigt i relationen ta risker. Olika synsätt behöver inte betyda att det är ett hinder för utveckling. Enligt Butler (1994) kan olik tänkande och mångfald leda till en kreativitet som är betydande för utveckling. Vi förstår att det på Öland är många olika röster och aktörer som ska enas. Det gäller därför att vara lyhörd och vaksam på vad som sägs, oavsett vem som säger det. Som tidigare nämnt är grunden och förutsättningen för samarbete att aktörerna känner tillit till varandra. Tillit uppnås om man tar de olika aktörernas röster på allvar. Viktigt är att lyssna till vad som sägs, oavsett om rösten kommer från en stor eller liten aktör.

Trots att Gordon och McCann (2000) menar att det kan löna sig att starta riskfyllda samarbeten, tror Magnus Lagerlöf att det kan vara svårt att övertyga nuvarande konkurrenter att detta skulle kunna vara gynnsamt för alla aktörer i framtiden. Magnus Lagerlöf menar att det skulle vara enklare att starta samarbeten med aktörer som inte är nischade inom samma område och tror att det kan bli svårt att samarbeta där man egentligen står som konkurrenter. Det Magnus Lagerlöf säger kan stämma till viss del, men Butler (et al. 2010) menar att samarbete på turistdestinationer har kommit att bli mycket viktigt för konkurrensen och överlevnaden av aktörer som delar samma mål. Vidare menar Butler et al. (2010) att det kan vara viktigt för konkurrenter att i viss mån samarbeta, särskilt vid frågor om destinationsutveckling. Att samarbeta med aktörer som i grunden är konkurrenter skulle alltså kunna bidra till ökad konkurrenskraft gentemot andra (liknande) destinationer och på så sätt skulle Öland kunna stå som en starkare destination på marknaden. Genom att utåt visa att konkurrerande aktörer funnit ett sätt att samarbeta, kan detta ge uttryck av att Öland ligger steget före – att de olika aktörerna vågar starta riskfyllda samarbeten och agerar som grupp för att arbeta mot de gemensamma målen. På så sätt får de den enade och starka destinationen man eftersträvar.

Kooperativa konkurrenter kan samarbeta vad gäller vissa områden, så som marknadsföring i stort, infrastruktur och så vidare, medan de konkurrerar i andra sammanhang så som företagsspecifik marknadsföring, produktion, försäljning, nya produkter och processutveckling (Butler et al. 2010). Ahrne (1994) menar att en konkurrenskamp mellan olika företag och organisationer kan leda till indirekta konflikter. Exempel på sådan konkurrens kan till exempel vara när turistföretag konkurrerar om gäster. Magnus Lagerlöf önskar att de olika aktörerna på Öland, oavsett om de är konkurrenter eller inte, kunde samarbeta mer för att locka turister till ön, men som väl på plats sedan kan bestämma vem

eller vilka de ska besöka. Denna bild av samarbete tror Magnus Lagerlöf dock ligger långt bort och menar att ”det är någonting udda med den här ön”.

Anders Nyholm betonar att det inte finns *en* modell av hur samarbete på en destination ska fungera. Han menar att samarbete kan se olika ut. Samarbete innebär enligt Anders Nyholm att man har en gemensam målbild, där det finns en struktur bestående av en ordförande eller talesperson. Även Magnus Lagerlöf instämmer med Anders Nyholm om att det inte bara finns en modell för hur ett samarbete på en destination kan te sig. Det kan till exempel vara lättare att skapa samarbete mellan olika branscher istället för olika personer, exempelvis mellan hotellverksamhet och campingverksamhet. Magnus Lagerlöf tror mer på att skapa denna typ av samarbete vilket kan främja ön, än samarbete inom sitt eget skrå. Däremot ser Magnus Lagerlöf att det kan ta lång tid. Till skillnad från Magnus Lagerlöf, menar Ahrne (1994) att samarbete inte bara handlar om ett utbyte av resurser mellan olika branscher och organisationer. Utbytet måste även ske mellan olika personer. Som våra informanter säger, finns det olika modeller för att uppnå samarbete. Det viktigaste enligt teorin är att samarbete bör ske på olika nivåer, där alla är lika viktiga.

### **3.2 Att arbeta tillsammans**

”Att alla ska jobba tillsammans och rekommendera varandra – det är inte ditt och mitt som gäller, utan man måste jobba tillsammans”, menar Elisabeth Crona. Enligt Turismstrategin är samarbetet på ön idag svagt, och det beror enligt Anna Barkevall främst på att alla jobbar enskilt. Hon menar att det till exempel inte finns någon gemensam marknadsföring utåt, ingen gemensam vision eller varumärke. De olika aktörer som arbetar med turismfrågor har enligt Elbe (2002) ofta olika synsätt på hur arbetet med destinationsutveckling ska se ut, vilket kan medföra en viss problematik. För att på något sätt samla dessa olika typer av synsätt krävs ett samarbete aktörer emellan - ett samarbete där de olika aktörerna, oavsett synsätt, strävar efter gemensamma mål och resultat (Elbe, 2002). Elisabeth Crona menar att det inte finns någon samlad resurs som binder samman besöksnäringen på ön idag, vilket Elbe (2002) menar är avgörande för att föra en destination framåt. Det är viktigt att de olika aktörerna lär sig om varandras verksamheter för att skapa förståelse för de olika sätten att se på destinationsutveckling (Bohlin och Elbe (2007).

Elisabeth Crona menar att ”Idag springer alla på alla bollar som finns, eftersom det inte finns någon samordnad kraft”. Anders Nyholm säger, precis som Elisabeth Crona, att det inte går att prata med hundratals olika personer med helt olika uppfattningar om hur man ska förverkliga en affärsidé. Om en turistdestination har en gemensam värdegrund finns det större chans att skapa en turistprodukt av hög kvalitet. Då företag och företagare ofta skiljer sig från varandra finns det också olika typer av värdegrunder, vilket kan medföra viss problematik vid

identifiering av en värdegrund som ska vara bestämmande för en turistdestination (Elbe, 2002). Det är viktigt att så snart som möjligt skapa en tydlig samordnad kraft på Öland, för att på så vis kunna utveckla ett starkt och gemensamt varumärke. Varumärket är något som alla på Öland kan stå för. Här är det därför viktigt att samla de olika personer och aktörer som finns på ön, för att gemensamt enas om vad som är bäst för just deras destination. Per Ekman menar att Öland är ett fenomen på så sätt att man inte hittat formerna för destinationssamarbeten trots att man är en gammal destination. ”Kollar man däremot närmre på vissa delar av näringen på ön finns det många fina samarbeten”, berättar Per Ekman. Magnus Lagerlöf menar att campingnäringen är en av de näringar som har ett fint samarbete. I övrigt anser han dock att samarbetet på ön är nästintill obefintligt.

Den önskade bilden av samarbete på Öland innebär enligt både Anna Barkevall och Anders Nyholm större satsning på turismen och ge den mer utrymmer än vad den har idag. Turismen ska satsas på helhjärtat, vilket politiskt måste deklarerats tydligt. Anders Nyholm menar även att det måste sättas in tillräckligt med resurser för att slippa eventuella ”bantningsproblem” och kommunerna måste tydligt visa vad de vill. Magnus Lagerlöf berättar att hans önskade bild är ett fortsatt arbete med Marknadsrådet. Han anser även att det bör sättas ihop bra organisationer, till exempel en turistorganisation med en tydlig, ansvarig person som sköter alltifrån bokning, information och marknadsföring. Detta kan på sikt resultera i en destinationsutvecklare – någon som driver utvecklingen på ön. Även Per Ekman önskar att det ska finnas ett destinationsutvecklingsbolag som ägs av både offentliga och privata aktörer, och att behovet av förankring är underskattat. Aktörerna inom turismindustrin är många, och det är enligt Kamfjord (2002) viktigt att i strategi- och ledningsuppgifter ha bra översikt över vilka som är involverade i arbetet med turism. Därför är det viktigt att veta vilka aktörer, både offentliga och privata, som helhjärtat vill satsa på turism- och destinationsutvecklingen på Öland. Att sätta ihop en tydlig organisation kan enligt Magnus Lagerlöf dels bidra till att samarbetet mellan de olika aktörerna på Öland förbättras, dels att samarbetet mellan Öland och Kalmar stärks. Målet är i så fall att Kalmar och Öland gemensamt arbetar för att öka turismen till hela regionen. Alla informanter vi pratat med vill ha ett enat Öland där alla aktörer aktivt arbetar med turismen på ön. Anna Barkevall menar att detta bara kan ske om öläningen står bakom och om man jobbar underifrån och upp.

Som Anna Barkevall sa under vår intervju:

*”Om man lyckas få en bonde att sätta dekalen ’Mitt Öland’ på sin traktor har man ju lyckats”*

*Elbe (2002), Bohlin och Elbe (2007), Butler (et al., 2010) och Gordon och McCann (2000) menar att det finns olika sätt för aktörer att skapa samarbete. Våra informanter är av samma mening, men vi anser att problematiken vad gäller Öland ligger i att man inte kan enas om ”det bästa sättet”. Ett samarbete som gynnar alla på ön. Det är självklart en svår uppgift,*

*alla kan inte bli nöjda. Därför anser vi att det bland aktörerna krävs mer kunskap om vad samarbete innebär – vilket tillvägagångssätt gynnar just denna destination samt de aktörer och invånare som verkar och lever där? Precis som Anders Nyholm säger, anser även vi att det bör finnas en tydlig och gemensam målbild, en tydlig struktur som består av en ordförande eller talesperson. Denna person bör vara expert på sitt område (samarbete, destinationsutveckling genom samarbete). Att skapa en stadig grund där de olika aktörerna kan samlas och gemensamt arbeta för att föra destinationen framåt. Det är som Anna Barkevall säger, viktigt att arbeta underifrån och upp. Önskebilden av samarbete mellan aktörer kan enbart ske om öläningen själv står bakom.*

## 4 ÖLANDS TURISTNÄTVERK

*I kapitel fyra redogör vi för vad våra informanter berättat om vikten av samarbete mellan både små och stora aktörer på Öland, vilka ska utforma ett så kallat Turistnätverk. Turistnätverket ska på sikt organiseras i en samägd organisation. Organisationen ska bestå av Ölands Näringslivskontor och Marknadsrådet samt arbetsgrupper som sektorindelas utifrån branscher.*

---

### 4.1 Aktörer och arbetsgrupper inom Ölands Turistnätverk

I Turismstrategin nämner Ekman (2012) vikten av att skapa förbund kring en gemensam målbild och få aktörer att röra sig i samma riktning, detta för att utvecklas framgångsrikt som samlad destination. Vad Ekman (2012) skriver kan stämma överens med vad Tamm (et al., 2006) menar; att det är nödvändigt att skapa förbund och att samarbeta i olika projekt både inom företag och inom skilda organisationer. För att samarbete ska fungera måste aktörerna på Öland gå utanför sina egna företag och organisationer och se till andra som en tillgång istället för konkurrenter. Långsiktiga relationer är både en nödvändighet och en framgångsfaktor. För att nå en gemensam målbild, som Ekman (2012) nämner, menar Gordon och McCann (2000) att det är viktigt att agera som grupp för att nå de gemensamma målen. Turismen på Öland kan på lång sikt organiseras i en samägd organisation mellan offentliga och privata aktörer. Gemensamt ska de ansvara för destinationsutveckling och marknadsföring. Att samla både offentliga och privata aktörer är enligt Gordon och McCann (2000) positivt, då det kan öka förtroende i ett eventuellt samarbete. Att dela med sig av sina erfarenheter, oavsett organisationens eller aktörens storlek, kan leda till mer öppna möten. Ett utbyte av resurser som helt enkelt stärker relationen och förtroendet för alla inblandade.

Ölands Turistnätverk kommer att inkludera offentliga aktörer (Ölands Näringslivskontor) och näringen på Öland (Marknadsrådet). De offentliga aktörerna är tilltänkta att arbeta med destinationsutveckling, turistinformation och bokning. Näringslivets (Marknadsrådet) ansvarar för marknadsföring av Öland, årlig marknadsplan och särskilda marknadsprojekt. Utöver dessa två aktörer ska även ett turistnätverk skapas, bestående av olika arbetsgrupper (Ekman, 2012). Arbetsgrupperna kommer enligt Anders Nyholm att sektorindelas utifrån branscher, exempelvis *camping, kultur, krögare, hotell*. Frisk (2008) menar att destinationsutveckling uppfattas olika av olika aktörer, eftersom de har olika intressen och olika syn på hur utvecklingen ska ske. Att sektorindela arbetsgrupperna utifrån branscher innebär att många åsikter, intressen och mål ska samsas i ett rum. Att samla så många olika branscher kan medföra olika typer av konflikter. Därför är det viktigt att, som Gordon och

McCann (2000) säger, på ett ödmjukt sätt dela med sig av sina erfarenheter oavsett organisationens eller aktörens storlek.

Cravens och Piercy (1994) nämner tre faktorer som kan bidra till ökat nätverksskapande. De menar att samarbete mellan olika nätverk och aktörer skapar en ökad flexibilitet vilket har kommit att ha stor betydelse på marknader med hög konkurrens och ständiga förändringar. Turism är en marknad med hög konkurrens och där ständiga förändringar sker. Enligt Franklin och Crang (2001) är turismindustrin en snabbväxande och föränderlig industri, då utveckling av teknik och människors levnadsstandard har medfört att allt fler behöver, kan och vill resa (Bohlin & Elbe, 2007). Den andra faktorn till ökat nätverksskapande är enligt Cravens och Piercy (1994) att samarbete inom nätverk möjliggör utbyte av resurser och kunskap, vilket kan medföra en snabbare utveckling av företagens resurser. Detta kan på sikt leda till nytänkande och ökad ekonomisk lönsamhet (Cravens & Piercy, 1994). Den tredje och sista faktorn förtäljer att nätverk kan vara ett effektivt sätt att öka värdet för intressenter. Cravens och Piercy (1994) menar alltså att nätverk är en viktig faktor för att företag ska kunna lyckas utveckla konkurrensfördelar och stärka marknadspositioner. Öland står idag utan en tydlig och samordnad turistorganisation. Då turism är en marknad med hög konkurrens och ständiga förändringar anser vi att vikten av en samordnad kraft är stor. Genom skapandet av Turistnätverket kan de olika aktörerna på Öland, stora som små, samordnas och tillsammans utvecklas till en fungerande och samarbetande destination. Som Cravens och Piercy (1994) menar kan skapandet av nätverk vara en viktig faktor för att kunna utveckla konkurrensfördelar och stärka marknadspositioner. Genom utvecklandet av ett Turistnätverk anser vi att Öland ökar chanserna att stärka sina marknadspositioner, då alla aktörer arbetar mot samma mål och visar upp en enhetlig bild utåt.

Anders Nyholm menar att det finns mer av de små aktörerna på Öland och färre stora anläggningar. Däremot säger han att de små aktörerna inte har någon direkt tillhörighet i dagsläget. De är inte starkt organiserade och det är detta som ska ändras i och med Turismstrategin, exempelvis genom att de ska ingå i en arbetsgrupp. Magnus Lagerlöf tror att det definitionsmässigt är lätt att sätta ihop olika arbetsgrupper, men anser att därifrån till att de olika aktörerna ska göra något tillsammans är väldigt långt borta. Genom att organisera de små aktörerna, som enligt Anders Nyholm tidigare inte haft någon direkt tillhörighet, kan man genom byggandet av nätverket få med alla aktörer och få dessa att känna samhörighet med övriga aktörer. Det kan i sin tur bidra till att dessa aktörer inser sin egen betydelse i arbetet med turismen på ön. Som Cravens och Piercy (1994) skriver kan skapandet av nätverk bidra till ett utbyte av resurser och kunskap. Utbyte av både resurser och kunskap är något som alla aktörer på Öland kan dra nytta av och genom att få med även de minsta aktörerna ökar utbytet och nätverket växer. Vi tror, precis som Magnus Lagerlöf, att vägen till att få olika aktörer att

göra något tillsammans är lång och kräver hårt arbete. Dock anser vi att den långa vägen dit är nödvändig att gå för att kunna skapa ett väl fungerande samarbete.

Med beskedet i september 2012 om eventuell nedläggning av Näringslivskontoret, menar Anders Nyholm att arbetet med Turismstrategin har pausats tills vidare. Han menar att det måste finnas en tydlig offentlig aktör, då de spelar en avgörande roll för att Turismstrategin ska förverkligas. Enligt Carlzon (1987) är det upp till ledningen att bli en riktig ledare som är hängiven till att skapa en miljö där anställda kan acceptera och utföra sina ansvarsområden med självförtroende och finess. Ledaren måste kommunicera med sina anställda, inkludera företagets vision och lyssna till vad de behöver för att den visionen ska bli verklighet. För att lyckas med detta kan ledaren inte vara isolerad och inte fatta autokratiska beslut. Ledaren måste istället bli en visionär, en strateg, en lärare och en inspiratör (Carlzon, 1987). Vad Carlzon skriver, kan kopplas till hur Näringslivskontoret, som tidigare stått som den ledande och största aktören vad gäller förverkligandet av Turismstrategin, tappat rollen som den ledande och tydliga aktören. Utan en tydlig ledare blir det svårare att organisera aktörerna i ett nätverk och få dessa aktörer att arbeta mot de gemensamma målen. Aktörerna måste känna ett förtroende för ledaren för att kunna delta i arbetet och sträva mot målen.

Anders Nyholm berättade att "[...] om inte vi på kommunsidan lever upp till det här (Turismstrategin, författarnas anmärkning), då fungerar det inte. Vi kan inte låta Marknadsrådet ta hand om alltihopa, det går inte. Så det är ju naturligtvis en risk". Vad Anders Nyholm menar, kan kopplas till vad Carlzon (1987) skriver om ledarskap – idag finns det på Öland ingen tydlig ledare som ska föra destinationen framåt, och alltså ingen ledare som kan förmedla öns vision eller lyssna till vad som behövs för att visionen ska bli verklighet. Per Ekman menar att det är en väldigt svag politik på ön och att man i nuläget inte vet var Turismstrategin kommer att landa – det enda som är klart är att Näringslivskontoret kommer att läggas ned, men inte vad som kommer att hända framöver. Han fortsätter "[...] det är ju lite märkligt att en av Sveriges ledande, mest anrika destinationer, nedmonterar aktivt så mycket av kapaciteten". Per Ekman berättade att Öland satsar på att nyinvestera i destinationen och på sikt utveckla boendemöjligheterna på ön. Han menar att Öland saknar hotellkedjor, och att det kan vara en anledning till att ön inte konkurrerar med Visby, Båstad och liknande destinationer. Per Ekman säger att näringslivet ansvarar för investeringar, men att de offentliga aktörerna måste upp till bevis och säkra att destinationsutvecklingskapacitet finns, då detta är ett gemensamt ansvar.

*I Turismstrategin förklarar Ekman (2012) satsningen på att skapa Ölands Turistnätverk som ska bestå av både offentliga aktörer och näringen på ön. Idag står Öland utan en tydlig och samordnad turistorganisation vilket påverkar arbetet med turism negativt. För att kunna skapa ett nätverk behövs det en ledande aktör som driver utveckling. Detta för att aktörerna,*



*både stora som små, ska känna ett förtroende och våga satsa. Ett Turistnätverk tror vi är en bra satsning som är viktig för utvecklingen av turismen på Öland. Får man med alla aktörer som planerat, kan det öka chanserna att stärka Ölands position på marknaden då alla aktörer tillsammans strävar mot samma mål. Som Magnus Lagerlöf beskriver det, är det en lång väg att gå för att lyckas få alla aktörer att jobba tillsammans. Men vi anser att den långa vägen är nödvändig att gå för att lyckas med denna utveckling. Som Per Ekman berättar har Kommunalförbundet planerat att lägga ned Näringslivskontoret då de tvingats dra ned på resurser eftersom det inte finns tillräckligt med pengar att bedriva denna verksamhet längre. Vi är rädda att beslutet om den radikala besparingen av Näringslivskontoret (där turismfrågor ingår) kan skicka ut signaler om att turismen inte är värd att satsa helhjärtat på.*

## 5 ÖLANDS KOMMUNALFÖRBUND

*I kapitel fem kommer vi att förklara vad Ölands Kommunalförbund innebär och varför det enligt våra informanter kan vara problematiskt att Öland är uppdelat i två kommuner. Ett problem som uppstått i och med uppdelningen är enligt våra informanter att politiken på ön idag är svag.*

---

### 5.1 Svag politik på ön

De två kommunerna på ön bildar tillsammans Ölands Kommunalförbund. Det är ett formellt samarbetsorgan för de båda kommunerna som består av 10 förtroende-valda ledamöter från kommunfullmäktigeförsamlingarna (oland.se) Genom en omröstning för ett par år sedan, beslutade man att inte slå ihop de båda kommunerna, utan fortsätta med Kommunalförbundet precis som innan, berättar Anders Nyholm. Han menar även att Öland inte har någon stark talan upp mot Regeringen med denna indelning av kommuner, då kommunerna sinsemellan först ska enas om ett beslut för att sedan föra det vidare. Uppdelningen, som Anders Nyholm berättar om, anser vi kan ifrågasättas. Med en uppdelning i två kommuner, på en relativt liten ö, kan det innebära att relationerna mellan norra och södra delen av ön försämras då de ska enas i frågor som rör hela ön. Tamm et al. (2006) skriver att det är nödvändigt att företag bör inse förmågan att bygga upp och bevara relationer. Relationer med inriktning på samarbete är mycket värdefulla för ett företag då de kan leda till bättre resultat och processer samt att de ökar det känslomässiga deltagandet som medarbetarna kan komma att ge till verksamheten. Tamm et al. (2006) menar att den naturliga entusiasmen mellan individer, lagmedlemmar, avdelningar, kunder, leverantörer och partners ökar vid starka samarbetsfärdigheter. Om man ser till Öland anser vi att det är viktigt att skapa relationer för att kunna bli en starkare destination. Angående den svaga politiken på ön, säger Per Ekman:

”Man kan säga att Kommunalförbundet är som en tom boll. [...] Det handlar om att respektive kommun puttar in en slant och nu slutar Borgholm putta in en slant. [...] Då måste man lägga ned någonting, och då lägger man ned Näringslivskontoret. [...] Viss pedagogik gentemot politikerna behövs ju, men samtidigt kommer de lätt undan för det finns inte medborgare eller media som ställer krav, inga som granskar dem. [...] Man drar in på turismen så in i vassen. Men då rent retoriskt säger de ju att ’nu har vi ju Marknadsrådet’ – nu går det framåt va. Marknadsrådet är ju sådana som har sina egna verksamheter vid sidan om, som vi har lyckats få träffar med ett par timmar i månaden. De har ingen som helst kraft eller kapacitet att utveckla destinationen. Så det är ju ett sätt att komma undan retoriskt så

att man inte blir granskad. Jag kan uppleva att det är synd att ingen ställer högre press på dem (politikerna, författarnas anmärkning). Politikerna behöver få insikt” (Per Ekman, 2012-11-19).

Butler (1994) menar att det finns en omedvetenhet och okunskap hos beslutsfattare om vad turismen betyder ekonomiskt, socialt och politiskt. Därför är det viktigt att de båda kommunerna förstår turismens betydelse. Att det är svag politik på ön, är knappast positivt för turismens och destinationens utveckling. Har man inte kunskapen om vad turismen innebär för ön, blir det också svårare för de båda kommunerna att enas om var pengarna ska placeras. Det är tydligt att kommunerna i dagsläget inte är insatta i vad turism- och destinationsutveckling egentligen innebär. Därför är det viktigt att spela med öppna kort från början – att man tydligt deklarerar vad målet med Turismstrategin är.

Det Per Ekman berättar om den svaga politiken på ön, kan kopplas till det Scott et al. (2008) skriver om; för att ett nätverk ska kunna bli effektivt måste det finnas en vilja att bidra till en gemensam nytta inom nätverket och samarbete för att nå de gemensamma målen. En grundläggande färdighet till en långsiktig och framgångsrik relation är enligt Tamm et al. (2006) att det måste finnas en vilja till att samarbeta. Om viljan inte finns där, blir det självklart omöjligt att skapa någon form av fungerande samarbete. Vi anser att det handlar om en vilja hos de båda kommunerna att satsa på turismen. Eftersom det är en uppdelning av två kommuner på ön, måste det finnas en vilja att satsa pengar i Kommunalförbundet som då kan fortsätta driva till exempel Näringslivskontoret som vidare kan arbeta med turismen på ön. Anders Nyholm menar att det finns olika problem med att de två kommunerna har olika förutsättningar: ”Borgholms kommun har en bekymmersam ekonomi, och man tappar befolkning. Man har en för stor kostym, för många skolor. Och det blir för dyrt va. Och då måste man dra i någon slags nödbroms och spara. Mörbylånga har ju litegrann tvärtom. Där är det ju Färjestaden som växer tack vare att de får en stor inflyttning från Kalmar och då har de ju en växande ekonomi. Då blir det spänningar mellan kommunerna. När man vill spara i Borgholm så måste man ju spara i Mörbylånga och då drar man ju ned ekonomi. Det här leder ju då till att det uppstår bekymmer.”

*Uppdelningen av Öland i två kommuner kan som tidigare nämnts ifrågasättas. Vi anser att arbetet med turismen försvåras genom uppdelningen, då det hela tiden är två kommuner som ska enas om beslut som måste tas. Vi ställer oss frågande till varför denna uppdelning mellan kommunerna finns. Vi anser att den ekonomiska frågan är ett stort bekymmer för de båda kommunerna. Enligt Anders Nyholm finns det två olika typer av ekonomier och man har svårt att enas om var pengarna ska placeras.*

## 6 KONFLIKTER

*Det framkom under våra intervjuer att det fanns tydliga konflikter på Öland, dels mellan lokalbefolkning och aktörer, dels mellan norra och södra sidan av ön. I detta kapitel kommer vi att redogöra för varför våra informanter tror att dessa konflikter har uppstått, men ändå har en förhoppning om att denna trend är på väg att vända.*

---

### 6.1 Friktion mellan lokalbefolkning och aktörer?

Enligt Ahrne (1994) innebär ”konflikt” att det sker en kamp om resurser mellan organisationer. Organisationerna är oftast beroende av varandra och har få alternativ. Att det finns konflikter på ön håller alla våra informanter med om. Den största och mest uppenbara konflikten äger rum mellan den norra och södra delen av ön. Enligt Per Ekman finns det en klar motsättning mellan dessa delar av Öland, vilket grundar sig i att turismen alltid varit stark på norra sidan av ön, medan södra delen mest består av jordbruk och naturområden. Shaw och Williams (2004) menar att konflikter kan uppstå om det sker en betydande och snabb utveckling och förändring av lokalbefolkningens egen mark. Om lokalbefolkningen har starka band till lokala tillgångar som kan vara av värde för turismen, kan en sådan förändring av mark bidra till konflikter (Shaw & Williams, 2004). Då Öland har en lång tradition av jordbruk bör man i turismarbetet ta hänsyn till detta. Att göra en snabb och betydande förändring av landskapet för att det ska gynna turismen kan orsaka friktion mellan lokalbefolkning och aktörer.

Magnus Lagerlöf säger att han aldrig varit med om att 25 000 personer är så oliktankande, och han ställer sig frågande till hur Ölands Turistnätverk ska lyckas få med sig alla från början. I teorin, det som kallas för Turismstrategin, kan detta verka som en enkel uppgift menar han, men anser inte att det tydligt framgår *hur* detta ska förverkligas. Magnus Lagerlöf tror att många små aktörer inte förstår vitsen med att skapa ett turistnätverk bestående av olika arbetsgrupper. Han menar att många bara är verksamma ett fåtal månader om året och anser sig inte kunna dra nytta av att satsa på turismen. Att tänka så anser han dock vara osolidariskt och kortsiktigt, då alla på ön på något sätt påverkas av turismen. En sådan konflikt kan enligt Ahrne (1994) kallas för ”öppna konflikter”, vilka innehåller både interna och externa konflikter. De interna konflikterna syftar till konflikter mellan de som arbetar med turism och de som har ”vanliga” arbeten vid sidan om. På så sätt kan avundssjuka om bidragspengar och konflikter kring samordnings- och bokningsorganisationer uppstå. Den andra konflikten, alltså den externa, handlar mer om konflikter mellan utomstående, externa aktörer och lokalbefolkning (Ahrne, 1994). På Öland sker det mer interna konflikter snarare än externa konflikter. Som Magnus Lagerlöf säger finns det många som ställer sig frågande till varför

man behöver skapa ett turistnätverk bestående av olika arbetsgrupper. Det är många aktörer som bara är verksamma under sommarhalvåret och kan därför känna att en storsatsning är överdriven och inte gynnar just dem. Därför är det viktigt att få dessa aktörer att inse nyttan av långsiktiga relationer och satsningen på turismen. Som alla våra informanter säger, är alla på ön delaktiga i turismen oavsett om man arbetar direkt mot gästen eller inte.

Per Ekman menar att det finns en misstro från södra Öland gällande turism, till exempel att norra Öland har ett ständigt försprång, tolkningsföreträdare eller att de tar åt sig av investeringar. Alla våra informanter menar att det är ett bekymmer att man polariserar norr och söder – att turister som besöker ön inte kommer till en viss kommun; de kommer till *Öland*. Anna Barkevall menar att det är en lång ö och att det egentligen är en enkel enhet som är lätt att samla, men att det kan ligga kvar en ”jantelag” som är svår att få bort. Däremot tror hon att detta kommer att öppnas upp i och med generationsskiftet som sker på ön. Per Ekman tror att öläningen har en positiv inställning till de nya och unga personerna som kommer in utifrån och vill föra destinationen framåt. De nya och unga personerna är ursprungligen inte från Öland och kan därför se ön från nya perspektiv, vilket kan påverka investeringar. Han tror inte att dessa personer har bindningar till norr och söder på samma sätt som lokalbefolkningen. Trots att Per Ekman tror att öläningen ställer sig positivt till att nya krafter tillkommit på Öland, menar dock Dredge (2009) att det kan bildas konflikter mellan lokalbefolkning och externa aktörer om dessa aktörer vill förändra det unika med platsen, till exempel platsens kulturella och fysiska värde. Både de interna och externa aktörerna bör därför gå försiktigt fram så att de inte trampar allt för många personer på tårna. Man måste respektera vad platsen betyder för lokalbefolkningen och inte låta turismarbetet påverka landskapet i allt för stor utsträckning. Tar man inte hänsyn till detta finns det risk att stora konflikter uppstår. Frågan om turism- och destinationsutveckling kan då hamna i skuggan av konflikten.

## **6.2 Polarisering mellan norr och söder**

Elisabeth Crona tycker att de båda kommunerna måste acceptera varandras olikheter; norra Öland har en viss typ av turism och södra Öland har en annan typ av turism. Hon anser dock att detta inte ska vara en anledning till att *inte* samarbeta, snarare tvärtom. Per Ekman tror att det finns andra anledningar till konflikten än bara turism. Det kan också handla om öns historia; motsättningar mellan olika byar, individer och familjer och att detta kan ha blivit en historia i sig, vilket yngre generationer inte känner igen sig i. Konflikter kan enligt Robinson och Boniface (1998) förekomma regelbundet på olika nivåer och mellan olika intressegrupper inom turism. På Öland skulle sådana konflikter kunna syfta till de olika aktörer som arbetar med turism- och destinationsfrågor. De olika aktörerna på Öland har olika intressen och idéer för hur man ska nå målet till 2020. Turismstrategin ska fungera som en affärsplan för Ölands

framtida turistarbete, och enligt Anders Nyholm är syftet att affärsplanen ska förverkligas. Däremot tror Magnus Lagerlöf att det är orealistiskt att nå detta mål till år 2020. Anledningen till att målet kan kännas orealistiskt är på grund av det svaga samarbetet mellan aktörerna på ön. Som Per Ekman säger kan det även finnas andra orsaker till att affärsplanen inte kommer att förverkligas till år 2020, till exempel konflikter från förr som fortfarande ligger och gror.

Per Ekman tror att om rörligheten ökar och nya näringar växer fram, kan gamla strukturer luckras upp. Idag har människor andra föreställningar om världen och Öland blir mer integrerat i en större region, vilket kan medföra att spänningarna mellan norr och söder minskar. Däremot menar Dredge (2009) att turism- och destinationsutvecklingen kan bidra till konflikter om den tar över helt, då platsens värde och lokalbefolkningens egen relation till platsen kan komma att rubbas. Turism- och destinationsutveckling kan alltså bidra till att konflikt uppstår om öläningen själv anser att utvecklingen av destinationen innebär för stor förändring av platser samt att det blir en utmaning för de mindre aktörerna.

Anders Nyholm menar att man länge diskuterat hur turismen ska organiseras på ön och tror att man måste slå ihop sina påsar för att bli en konkurrenskraftig destination. Trots att många inser behovet av samarbete, tror han att det kan vara svårt att uppnå då många har olika målbilder och ekonomier; ”Man måste ha respekt för att folk har begränsat med tid och har sin arbetsdag inrutad”. Catrin Sörensson tror att man nu insett att ”ensam är inte stark” och att om Öland ska synas utåt måste aktörerna dela med sig av både kunskap och information med varandra. Detta tror Catrin Sörensson kan bidra till att aktörerna, stora som små, lär känna varandra närmre och på så sätt kunna stärka varumärket Öland. Anders Nyholm menar att det är viktigt att förädla produkten Öland. ”[...] och vi jobbar i en väldigt konkurrensutsatt värld. Varenda kommun och varenda destination kämpar om samma gäster. Då kan man inte slå sig till ro med att det var bra på femtiotalet på Öland utan man måste hänga med. Öland har tappat lite över åren. Men nu känns det som att vi har vänt den trenden och är tillbaka. Men man ska ha klart för sig att hela världen kämpar om samma gäster. Det är inte självklart att man ska välja Öland bara för att farfar gjorde det”. Då många destinationer kämpar om samma gäster, anser vi att det är viktigt att de båda kommunerna på Öland fokuserar på att samarbeta med varandra, istället för tvärtom. Trots att man vill expandera menar Anders Nyholm att det är minst lika viktigt att behålla det äkta och unika. Yeoman, Brass och McMahan-Beattle (2007) skriver att det finns ett växande behov av att uppleva upplevelser och produkter som är äkta och originella. Turisten bestämmer sig för att köpa, eller inte köpa, produkten eller servicen beroende på om de upplever dessa som genuina eller inte. Trots att man vill expandera på Öland är det viktigt att ändå kunna behålla det äkta och att kunna erbjuda ett unikt värdskap. Att genomgå alltför många förändringar av till exempel de unika naturområden som finns på Öland, finns risk att det äkta och genuina försvinner. Det är en svår balansgång och det krävs både kunskap, vilja och engagemang från såväl lokalbefolkning

som interna och externa aktörer för att kunna lyckas med en hållbar turismutveckling. Det är svårt att tillgodose allas behov och önskemål, men det är viktigt att lyssna till vad även den minsta aktören har att säga.

*Den största orsaken till att det finns konflikter på Öland är enligt samtliga informanter polariseringen mellan norra och södra delen ön. Som Elisabeth Crona säger finns det olika typer av turism på ön. Hon menar att det kan vara en anledning till att samarbeta, istället för tvärtom. Vi anser, precis som Elisabeth Crona, att man bör acceptera att de olika delarna av ön har olika typer av turism. Istället för att konkurrera med varandra, bör man dra nytta av att det finns olika typer av aktiviteter att erbjuda till turisterna. Per Ekman nämner att södra delen av ön mest består av jordbruk och naturområden. Vi anser att en av anledningarna till att konflikter uppstått, förutom det faktum att ön är uppdelat i två kommuner, kan komma från att man som jordbrukare är väldigt mån om sin mark och det naturliga öländska landskapet. Då vi tror att många ölänningsar inte har den kunskap om vad turismen kan bidra med, kan det lättare uppstå missförstånd om vad framtidsplanen om turism och destinationsutveckling egentligen innebär. Lyckas man förmedla budskapet om varför turism är viktigt, och få ölänningsen att förstå på vilket sätt de själva är en del av turismen, tror vi att konflikt mellan lokalbefolkning och externa aktörer lättare kan undvikas.*

## 7 ÖLÄNNINGEN

*Detta kapitel förklarar på vilket sätt ölänningen är eller inte är engagerad i turismarbetet på Öland. Enligt våra informanter finns det olika angreppssätt vad gäller att involvera lokalbefolkningen i turismen på ön. Antingen påbörjas arbetet underifrån och upp, eller tvärtom – uppifrån och ned.*

---

### 7.1 Att engagera ölänningen i turismarbetet på Öland

I dagens konkurrensutsatta värld är det viktigt att personer i organisationer känner att de själva har möjligt att fatta egna beslut. I en framgångsrik organisation finns det en kombination av kunskap och kunniga människor (Ardahaey & Nabilou, 2012). Enligt Per Ekman har alla på Öland någon form av koppling till besöksnäringen, oavsett om man är ett stort eller litet företag. Han menar att vem som helst ska kunna kliva in och vara engagerad i Ölands Turistnätverk, men att nätverket främst är till för företagare inom besöksnäringen. För att engagera ölänningen som inte är direkt verksam inom turismen skissas nu något som kallas ”Ölandsvän”. Det innebär, enligt Per Ekman, att besökare på Öland ska kunna ha en koppling till ön på lång sikt, vilket innebär att besökaren får särskilda erbjudanden och kanske kan hjälpa Öland att utvecklas på olika sätt. Som det ser ut nu ska erbjudanden riktas till besökare utanför Öland, men Per Ekman menar att ölänningen själv kan bli en Ölandsvän. Detta är dock inte huvudfokus i de diskussioner som förs kring destinationens utveckling. Att engagera ölänningen i projektet kan leda till att ölännarna känner sig mer involverade i turismarbetet på ön. De är minst lika viktiga som övriga aktörer, även om de inte är direkt kopplade till turismen. För att få med alla på ön, måste man tydligt förmedla *vad* turism innebär och på vilket sätt alla kan bidra till den och hur just de kan dra nytta av den.

Det finns enligt Anders Nyholm även andra sätt att engagera ölänningen i det pågående turismarbetet på ön. Alternativt måste Ölands Turistnätverk ta sig ut på ön och besöka folk, vilket innebär mycket fotarbete. Anders Nyholm tror inte att det räcker att skicka ut mail som ingen läser. Ytterligare lösningar kan vara de värdsutbildningar som enligt Anders Nyholm är på gång. Han anser att det är viktigt att de som tar emot turisterna måste kunna Öland utöver att de är allmänt serviceinriktade. De måste kunna tala om för gästen vad som finns att besöka, vad som finns att se. Även Elisabeth Crona anser att det är viktigt att kvalitetssäkra all personal som arbetar inom turism. Om man ser till Öland som en enda stor organisation där ölänningen är den anställde och ansiktet utåt, kan Korczynskis (2002) begrepp ”new management school” stämma in på vad både Elisabeth Crona och Anders Nyholm säger: om personalen väljs ut noggrant kan detta ses som en typ av kvalitetssäkring där personalen kan känna att de har makt över sitt eget arbete och kan fatta egna beslut, så



kallat ”empowerment”. Detta kan, enligt Korczynski (2002), utvecklas till en ny servicekultur. Ardahaey och Nabilou (2012) menar att ”empowerment” är en viktig del i arbetet med hållbar turismutveckling då personalen snabbare uppnår tillfredsställelse i sitt arbete. Det kan i sin tur leda till att gästerna känner en större belåtenhet över sin vistelse.

Anders Nyholm tror att intresset för värds-kaps- och Ölandsutbildningar är väldigt stort och att öläningen förstår värdet av ön. Under våren 2012 höll Näringslivskontoret en utbildning, ”Ölandskunskap”, vilken var välbesökt. Utbildningen behandlade frågor om geologi, natur, historia. Det Anders Nyholm har noterat är att öläningen är väldigt stolt över sin hembygd. Det är det unika som ska framhävas. Anna Barkevall tror också att arbetet måste ske från grunden och få öläningen att förstå att alla på ön arbetar med turism. Kunskap är grunden till all innovation och innovation är nyckeln till ny kunskap (Hall & Williams, 2008). Kunskap kan ses som något man får via erfarenhet och är mer än bara information (Awad & Ghaziri, 2004, refererat i Hall & Williams, 2008). Information innehåller enbart data, medan kunskap är en bredare process som involverar kognitiva strukturer som man tar till sig och överför till en bredare kontext (Chang & Chen, 2004, refererat i Hall & Williams, 2008). Vi ser att kunskap är viktigare än bara information. Det räcker inte med att enbart informera öläningen om vad som händer eller ska hända på Öland. Att sprida kunskap är den mest väsentliga delen i arbetet med att involvera och engagera öläningen. Kunskap leder till att öläningen känner sig mer involverad i arbetet, och är inte bara en åskådare. Att förmedla innebörden av vad utvecklingen av destinationen och dess turism innebär, gör att öläningen får kunskap och därigenom skapar ett personligt engagemang. Att generera kunskap kan leda till nya innovationer bland lokalbefolkningen, vilket i sin tur kan resultera i att stoltheten över sin hembygd blir ännu starkare. Innovationer skapat på och av Öland.

Magnus Lagerlöf anser att det finns två angreppssätt vad gäller öläningens engagemang; dels att man arbetar nedifrån och upp, dels uppifrån och ned. Han menar att det finns fördelar med de båda sätten. Att arbeta nedifrån och upp innebär att drivkraften kommer underifrån och att det sker en organisering från grunden. Arbetar man däremot uppifrån och ned, innebär det att förändringen sker uppifrån (från högre chefer eller liknande) och ned mot organisationen. ”Top-down” innebär alltså att man förbiser grupper på lägre nivå i hierarkin (Bolman & Deal, 2005).

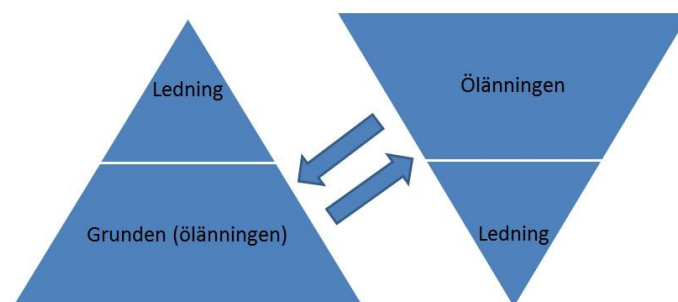


Fig. 2. Bottom-up och Top-down-perspektiv. Figur inspirerad av Bolman och Deal, 2005

Magnus Lagerlöf tror att startsträckan för arbetet nedifrån och upp är gigantiskt, men tror att konflikter mellan personer minimeras om man lyckas med detta. Ett sätt att involvera ölänningen i turismarbetet är att ha öppna möten (sockenmöten) eller webbsidor där de ska kunna lämna synpunkter och så vidare. Magnus Lagerlöf är däremot skeptisk till om det är ett realistiskt tillvägagångssätt, utan tror mer på att ett fåtal aktörer tar de avgörande besluten för att sedan förmedla dessa till ölänningen. På detta sätt blir startsträckan, enligt Magnus Lagerlöf, oändligt mycket kortare. Däremot tror han att det kan finnas en risk för att de mindre aktörerna och den ”vanliga ölänningen” kan känna sig överkörd av de större aktörerna och att bilden av Öland inte stämmer överens med hur de själva upplever ön. Per Ekman tror dock att det allra bästa sättet är att jobba underifrån och upp. Vi anser däremot att man på Öland inte kan förbise ölänningens eller de mindre aktörernas behov, då det kan leda till väldiga konflikter. Om man skulle använda sig av angreppssättet ”top-down” enligt Bolman och Deal (2005), innebär det att Öland inte skulle kunna få det önskade starka varumärket som alla på ön ska stå för. De flesta ölänningar är positiva till turismen under högsäsong, men Anders Nyholm tror att musikevenemang och liknande kan uppfattas som störande vilket kan medföra någon form av friktion. Däremot tror han att de flesta ölänningar har stor förståelse för detta, då turismen är det som driver öns ekonomi. Han upplever dock att ölänningen kanske blivit lite väl bekväm med att turismen automatiskt återkommer varje sommar och inte inser vikten av att aktivt arbeta med att utveckla destinationen;

*”Man måste elda på dem. Det är inte något självspelande piano.  
Man kan inte leva på gamla grejer”.*

*Vi anser att ett ökat engagemang bland ölänningar och aktörer kan medföra att mottagandet av turister blir bättre. Det kan resultera i att det värdskap som finns på Öland blir i sig självt en dragningskraft och en anledning för turister att besöka ön. Ett värdskap som bara finns på Öland. Magnus Lagerlöf menar att det finns två angreppssätt vad gäller ölänningens engagemang. Antingen arbetar man nedifrån och upp, eller uppifrån och ned. Vi anser att det kan finnas fördelar och nackdelar med de båda sätten. Arbetar man uppifrån och ned finns risken att de mindre aktörerna och ölänningen själv kan känna sig överkörd av de större aktörerna. Magnus Lagerlöf tror däremot att detta angreppssätt är en kortare väg att gå, och det kan vi delvis hålla med om. Å andra sidan anser vi att det är mest hållbart att arbeta nedifrån och upp. Vi anser att det är viktigt att ölänningen och de mindre aktörerna ska känna sig lika delaktiga i arbetet som de stora och ledande aktörerna. Trots att Magnus Lagerlöf anser att startsträckan här blir oändligt mycket längre, anser vi att det är nödvändigt då hela idén med Turismstrategin annars kan fallera.*

## 8 SLUTSATSER

*Slutsatserna i detta arbete kommer att behandla de olika kategorierna som vi tidigare presenterat. Vi kommer att dra slutsatser utifrån vad våra informanter sagt och styrka detta med behandlad teori. Frågan vi ville fördjupa oss i löd; på vilka sätt kan de olika aktörerna på Öland samarbeta? Vårt syfte med uppsatsen var att göra en kartläggning av hur samarbete kan utveckla destinationen.*

---

### 8.1 Olika sätt att uppnå samarbete

Efter att ha gjort denna kartläggning har vi förstått att det finns olika sätt för aktörerna på Öland att samarbeta. För det första är grundförutsättningen för allt samarbete att man känner till varandra, litar på varandra och kan testa varandra i olika typer av samarbeten. De här grundförutsättningarna är väsentliga för att kunna skapa hållbara samarbeten som är förtroendefulla, ekonomiskt försvarbara och effektiva. Per Ekmans ”grader av samarbete” är en bra grund att utgå från. Både Butler (et al. 2010) och Gummesson (2004) menar att grunden för allt samarbete landar i att det finns tillit mellan de personer som ska samarbeta, vilket stämmer överens med Per Ekmans ”grader av samarbete”.

Vi anser att det kan bli en svår uppgift att engagera alla på ön, och att alla inte kan bli nöjda med hur turistarbetet ska utvecklas. Därför anser vi att de aktörer som driver turismfrågan behöver mer kunskap om vad samarbete innebär och på vilket sätt det påverkar boende och aktörer på ön. Vilket tillvägagångssätt är mest gynnsamt för Öland vad gäller att uppnå samarbete mellan aktörer? Precis som flera av våra informanter sa, behövs det en tydlig och gemensam målbild, en tydlig struktur som består av en ordförande eller talesperson som också är kunnig på området. Den gemensamma målbilden måste vara något som alla på ön vill sträva efter att nå. Idag finns det ingen stadig grund där de olika aktörerna kan samlas eller gemensamt arbeta för att ge destinationen en skjuts framåt. Vi har förstått utifrån den litteratur vi läst att våra informanter behöver en stadig grund att stå på, där arbetet påbörjas underifrån. Att arbeta underifrån är av yttersta vikt för att arbetet med Turismstrategin ska kunna genomföras. Önskebilden av samarbete mellan aktörer kan enbart ske om öläningen själv står bakom samt att de olika aktörerna känner tillit för varandra.

Under vårt arbete med kartläggningen fann vi att arbetet med Turismstrategin har ett förslag på framställandet av Ölands Turistnätverk. Öland står idag utan en tydlig och samordnad turistorganisation vilket har påverkat arbetet med turismen negativt. Förutsättningen för att Öland Turistnätverk ska kunna förverkligas och utvecklas, är att det finns en ledande aktör som driver utvecklingen. Detta för att aktörerna, både stora som små, ska känna ett förtroende

och våga satsa. Ett Turistnätverk anser vi är en bra satsning som är viktig för utvecklingen av turismen på Öland. Får man med alla aktörer som planerat, anser vi att det kan öka chanserna att stärka Ölands position på marknaden, då alla aktörer tillsammans strävar mot samma mål. Under våra intervjuer framkom det att det krävs mycket fotarbete och att det kommer ta mycket tid från många av de aktörer som är involverade i arbetet med turismen. Vi anser däremot att den långa vägen är nödvändig att gå för att lyckas med denna utveckling.

Vi tycker, som vi tidigare nämnt, att uppdelningen av Öland i två kommuner kan ifrågasättas. Uppdelningen anser vi bidrar till att arbetet med turismen försvåras, då det hela tiden är två kommuner som ska enas om beslut som måste tas. Vi är förvånade över att denna uppdelning fortfarande finns och att frågan om sammanslagning är, vad vi förstått, infekterad. Butler (1994) menar att det finns en omedvetenhet och okunskap hos beslutsfattare om vad turismen betyder ekonomiskt, socialt och politiskt. Att det är svag politik på ön, är knappast positivt för turismens och destinationens utveckling. Det är tydligt att kommunerna i dagsläget inte är insatta i vad turism- och destinationsutveckling egentligen innebär. Därför är det viktigt att tydligt förklara vad målet med Turismstrategin är.

I vår kartläggning förstod vi att det fanns uppenbara konflikter på ön. Dessa grundar sig dels i att ön är uppdelad i två kommuner, dels att de olika delarna av ön erbjuder olika typer av turism. Som Shaw och Williams (2003) skriver, uppstår konflikter lättare om det sker drastiska förändringar av landskap. Då vi tror att många ölänningsar inte har den kunskap om vad turismen kan bidra med, kan det lättare uppstå missförstånd om vad framtidsplanen om destinationsutveckling egentligen innebär. Vi anser att det just därför är extra viktigt att jobba underifrån och upp, och få med sig ölänningsar från början. Lyckas man förmedla budskapet om varför turism är viktigt, och få ölänningsar att förstå på vilket sätt de själva är en del av turismen, anser vi att konflikt mellan lokalbefolkning och externa aktörer lättare kan undvikas.

Att kvalitetssäkra all personal som är verksamma på Öland verkar enligt våra informanter vara en av de viktigaste delarna för att kunna föra destinationen framåt. Vi anser att ett ökat engagemang bland ölänningsar och aktörer kan medföra att mottagandet av turister blir bättre. Det kan resultera i att det värdskap som finns på Öland blir i sig självt en dragningskraft och en anledning för turister att besöka ön. Ett värdskap som bara finns på Öland. Både Korczynski (2002) och Ardahaey och Nabilou (2012) menar att det är viktigt att engagera all personal och att alla är viktiga i arbetet med hållbar turismutveckling. Om personalen uppnår tillfredsställelse i sitt arbete kan det leda till att gästerna som besöker Öland är mycket belåtna över sin vistelse.

Men hur ska man då få med ölännen? Utifrån våra intervjuer samt vår litteratur har vi förstått att man kan arbeta nedifrån och upp, eller uppifrån och ned. Arbetar man uppifrån och ned kan det finnas en risk att de mindre aktörerna och ölännen själv känner sig överkörd av de större aktörerna. Att arbeta uppifrån och ned kan vara en kortare väg att gå för att uppnå önskvärt resultat. Däremot anser vi att det mest hållbara är att arbeta nedifrån och upp. Att arbeta nedifrån och upp skulle i så fall innebära att man arbetar för att skapa en stabil grund. En stabil grund där ölännen har varit med i arbetet från första början. Alla våra informanter tycker att det skulle vara den mest lönsamma väg att gå, men de tror samtidigt att ett sådant arbete skulle kräva mycket tidskrävande fotarbete. Trots att det är tidskrävande anser vi att det är en nödvändighet. För att kunna visa upp en enhetlig bild utåt, som hela Öland kan stå för, är det viktigt att alla aktörer inklusive ölännen är med.

## 8.2 Lyckad destinationsutveckling genom samarbete!

Att samarbeta är en sak. Man vad är målet med samarbete? Vad ska det leda till? Den huvudsakliga uppgiften ligger i att samla aktörer, få dem att förstå *varför* samarbete är viktigt för destinationen. Efter att ha kartlagt hur de olika aktörerna kan samarbeta genom både djupintervjuer och teorier, har vi förstått att syftet med ett samarbete aktörer och öläningar emellan för destinationen framåt. Målet med samarbetet blir alltså att föra destinationen framåt genom gemensamt varumärke och gemensam marknadsföring utåt, som alla aktörer och ölännen kan stå för. Genom att marknadsföra Öland som en enad och stark destination kan Öland bli mer konkurrenskraftig.

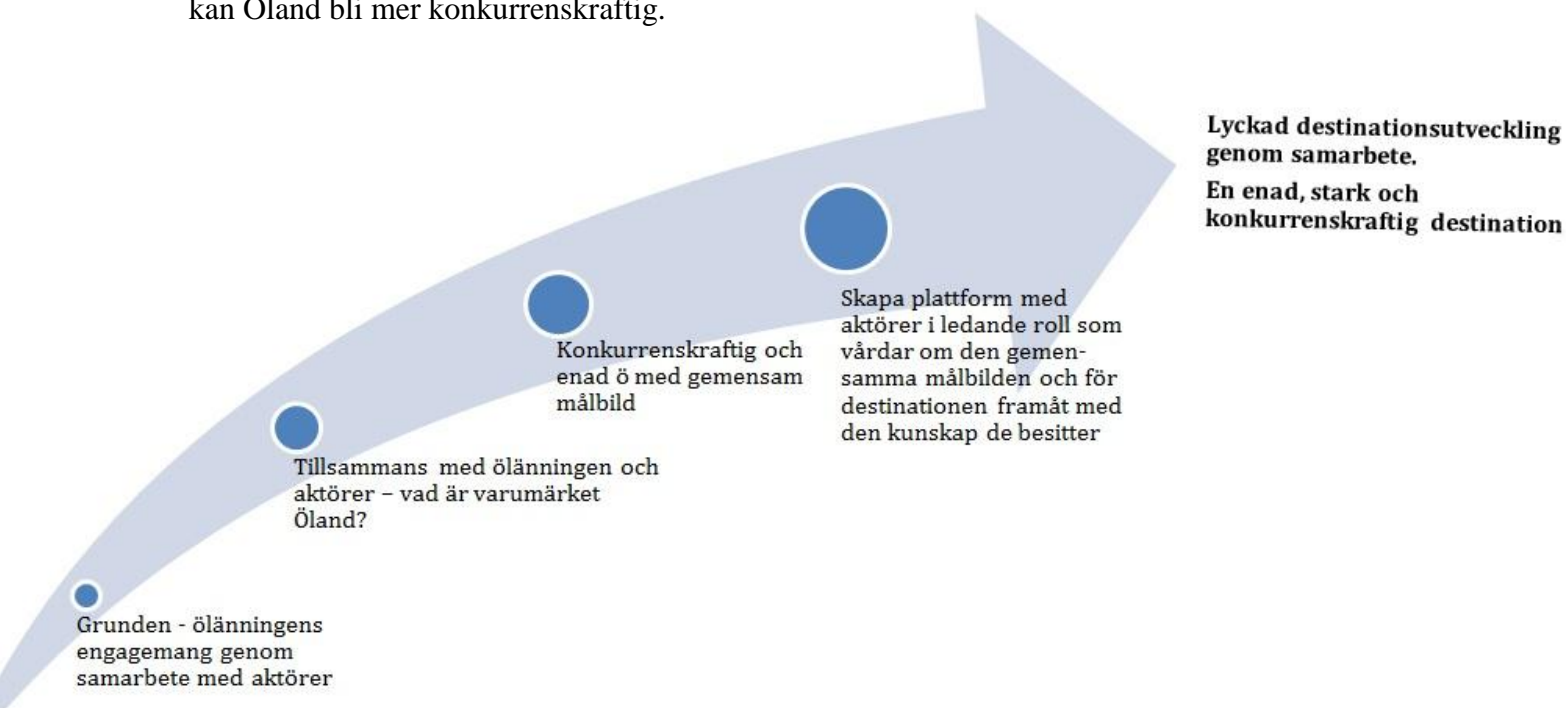


Fig. 3. Möjlig väg att gå för att nå lyckad destinationsutveckling genom samarbete (Alsér & Waage 2012).

Att först samla aktörerna i ett nätverk (Turistnätverket) för att sedan arbeta fram en ”plattform” anser vi är en potentiell lösning för en lyckad destinationsutveckling. En plattform där exempelvis fem experter förmedlar och utvecklar det redan påbörjade arbetet med Turismstrategin. Dessa ”experter” ska vara kunniga inom *destinationsutveckling*, *marknadsföring*, *varumärke*, *bokning* och liknande. En sådan plattform kan liknas vid det som tidigare hette Ölands Turism AB (ÖTAB). Skillnaden denna gång är att man påbörjat arbetet från grunden. Det är ett hårt arbete som kräver mycket fotarbete, men som också bidrar till att man verkligen förstår vad destinationen har för potential. Vad är Öland och vart vill de? Vi anser att det grundläggande arbetet inte gjordes när näringslivsföretagare övertog ÖTAB 2008. Dessa ville köra sitt eget race utan offentlig hjälp. Vi menar alltså att alla måste samarbeta – på kommunal såväl som regional nivå, på privat såväl som offentlig nivå. De båda kommunerna har vi förstått sätter stopp för att detta ska kunna bli verklighet. Skrota kommungränsen! Inse värdet av en hel, gemensam och enad ö! Om Öland bildar en tydlig, kunnig och drivande turistorganisation kan det på sikt bidra till att Öland blir en konkurrenskraftig destination som konkurrerar mer väl om de nationella och internationella besökarna. En tydlig, kunnig och drivande turistorganisation kan även bidra till att Kalmar vill starta ett bättre samarbete med Öland. Vi anser att ett sådant samarbete kan stärka hela Kalmarregionen.

Den information vi fått fram genom förda intervjuer samt utvalda teorier kan självklart ifrågasättas. Det finns saker vi hade kunnat göra annorlunda. För att få en djupare syn på hur öläningen själv ser på den pågående utvecklingen av destinationen, hade vi kunnat intervjua de personer som inte är direkt verksamma inom turismen. Vi tror att sådana intervjuer hade kunnat ge oss bättre förståelse för hur de ser på förändringen som sker på ön. De slutsatser vi nu dragit utgår från vad våra informanter tror sig veta om öläningens inställning till turismarbetet. Vi kan därför inte vara säkra på att det de säger är den sanna bilden. Öland har i dagsläget ingen färdig organisation vad gäller turism- och destinationsfrågor. Våra informanter uttryckte missnöje över att Kalmar ogärna samarbetar med Öland på grund av det. Vi tror att uppsatsen hade kunnat få en större bredd om vi undersökt Kalmars syn på Öland och det pågående arbetet med Turismstrategin. Vi är av den uppfattning att det rör sig om många politiska och ekonomiska aspekter som förhindrar att ett sådant samarbete skulle kunna ske. Därför hade vi kunnat undersöka just den politiska och ekonomiska delen, och försökt kartlägga situationen. Vi anser att dessa två delar hade bidragit till ett större, bredare och djupare arbete. Vi tror att med kunskap om ovannämnda delar, hade vi kunnat komma fram till andra slutsatser. Alternativt hade vi fått ett annat perspektiv på hur samarbete kan påverka turismen och destinationens utveckling. Däremot anser vi att den kartläggning vi nu gjort både är relevant och intressant.

## **FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING**

Då Linnéuniversitetet i Kalmar ofta arbetar med Ölandsrelaterade frågor, anser vi att det vore intressant att kommande tredjeårsstudenter skulle följa upp arbetet med Turismstrategin. Vi tror, som vi nämnde tidigare, att det går att undersöka turism- och destinationsutveckling på Öland från många olika vinklar. Vi är intresserade av att se hur arbetet med Turismstrategin fortskrider och förändras genom åren. Vi tror därför att examensarbeten som är relaterade till dessa frågor skulle vara av intresse såväl för oss, som andra studenter och aktörer verksamma inom turism- och destinationsfrågor.

## KÄLLFÖRTECKNING

### Tryckta källor

Ahrne, G. (1994). *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.

Ardahaey, F. & Nabilou, H. (2012). *Human Resources Empowerment and Its Role in the Sustainable Tourism*. Asian Social Science; January 2012, Vol. 8 Issue 1, s. 33-38

Blank, A. (2010). Barometern. ÖTAB går i konkurs. [Elektronisk]. *Barometern*. Tillgänglig: <http://www.barometern.se/nyheter/oland/otab-gar-i-konkurs%282140239%29.gm> [2012-12-12]

Bohlin, M. & Elbe, J. (red.) (2007). *Utveckla turistdestinationer: ett svenskt perspektiv*. 1. uppl. Uppsala: Uppsala Publishing House

Bolman, L. & Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Borgholm.se (2012) *Fakta om Borgholm kommun*. <http://www.borgholm.se/> [2013-01-03]

Butler, R., Weidenfeld, A., Williams, AW. (2010) *The role of clustering, cooperation and complementarities in the visitor attraction sector*. Current issues in tourism; 2011; 14; 7; s. 595-629

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.) Malmö: Liber AB

Butler, R. (1994). Alternative Tourism: the thin edge of the wedge. I Smith, V. & Eadington, W. (red.). *Tourism alternatives: potentials and problems in the development of tourism*. Chichester: Wiley & sons.

Carlzon, J. (1987) *Putting the customer first: the key to service strategy*. McKinsey Quarterly. Issue 3, s. 38-51

Cravens, D.W. & Piercy, N. (1994). Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*. vol. 5, s. 39-53

Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur AB

Dredge, D. (2009) *Place change and Tourism development conflict: Evaluation public interest*. Tourism Management 31(1): s. 104-112

Ekman, P. Ölands Näringslivskontor (2012, maj) *Turismstrategi Öland – Vägen mot en hållbar och konkurrenskraftig destination*. Version 1.



- Elbe, J. (2002). *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*. Diss. Uppsala : Univ., 2002
- Franklin, A & Crang, M. (2001) *The trouble with tourism and travel theory?* Tourist studies vol 1 (1), s. 5-22
- Frisk, L. (2000). *Skilda världar: om destinationsutveckling och samarbete*. Östersund: European Tourism Research Institute (ETOUR)
- Gordon, I. & McCann, P. (2000). *Industrial clusters: Complexes, agglomeration and/or social networks?* Urban Studies, 37(3), s.513–532
- Grønmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber AB
- Gummesson, E. (2004). *Many-to-many marketing: från one-to-one till many-to-many i nätverksekonomin marknadsföring: att se marknadsföringen genom nätverksglasögon*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Hall, M. & Williams, M. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.
- Hedman, U. Behöver han får han ta bort personal. [Elektronisk]. *Ölandsbladet*. Tillgänglig: [http://www.olandsbladet.se/index.php?id=20097&placid=3&template=1&parent=&root\\_id=&lang=&month=&year=&PHPSESSID=61953e1e54288b1531caa8bd425f1612](http://www.olandsbladet.se/index.php?id=20097&placid=3&template=1&parent=&root_id=&lang=&month=&year=&PHPSESSID=61953e1e54288b1531caa8bd425f1612) [2012-11-27]
- Kamfjord, G. (2002). *Turism & affärsresande: nya idéer och strategier*. Stockholm: Sellin & partner
- Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke: Palgrave
- Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Morbylanga.se (2012). *Fakta om Mörbylånga kommun*. <http://www.morbylanga.se/om-kommunen/kommunfakta/> [2013-01-03]
- Olanningen.com (2012). *Fakta om Öland*. [http://www.olanningen.com/oland/kort\\_fakta.html](http://www.olanningen.com/oland/kort_fakta.html) [2013-01-03]
- Olsson, E. Svenska Dagbladet 1 juli 2012. Läst: 2013-01-03  
[http://www.svd.se/naringsliv/sondag-svdtopp-turisterna-sviker-det-olandska-paradiset\\_7311105.svd](http://www.svd.se/naringsliv/sondag-svdtopp-turisterna-sviker-det-olandska-paradiset_7311105.svd)
- Robinson, M. & Boniface, P. (red.) (1998). *Tourism and cultural conflicts*. Wallingford: CABI International
- Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism - From theory to Practice*. Clevedon: Channel View.

Shaw, G. & Williams, A. (2004). *Tourism and tourism spaces [Elektronisk resurs]*.

Tamm, J. & Luyet, R. (2006). *Förtroendefullt samarbete: att bygga långsiktiga relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Yeoman, I., Brass, D., McMahon-Beattle, U. (2007). *Current issue in tourism: The authentic tourist*. Tourism Management. vol 28, issue 4, s. 1128-1138

Oland.se (2012). *Ölands Kommunalförbunds hemsida*.  
<http://www.oland.se/olandskommunalforbund/> [2012-11-26]

## **Muntliga källor**

**Barkevall, Anna.** VD vid Böda Sand samt ordförande i Marknadsrådet.

Telefonintervju, 2012-11-14. Intervjtid: 17 minuter

**Crona, Elisabeth.** Ordförande i Mörbylångas företagsgrupp.

Telefonintervju, 2012-11-21. Intervjtid: 22 minuter

**Ekman, Per.** Processledare och CEO vid Tendensor AB samt författare av Turismstrategin.

2012-11-19, Kalmar. Intervjtid: 47 minuter

**Lagerlöf, Magnus.** VD vid Ekerum Golf och Resort AB.

2012-11-20, Öland. Intervjtid: 57 minuter

**Nyholm, Anders.** Näringslivschef Borgholm.

2012-11-16, Öland. Intervjtid: 44 minuter

**Sörensson, Catrin.** Ordförande för Camping Öland samt medlem i Ölands Näringslivsråd

Mailintervju, 2012-11-29.



## Linnéuniversitet – kvalitet och kompetens i fokus

---

Den 1 januari 2010 gick Växjö universitet och Högskolan i Kalmar samman och bildade Linnéuniversitetet. Linnéuniversitetet är resultatet av en vilja att öka kvalitet, attraktionskraft och utvecklingspotential för utbildning och forskning, och spela en framträdande roll i samverkan med det omgivande samhället. Linnéuniversitetet erbjuder en attraktiv kunskapsmiljö med hög kvalitet och konkurrenskraftig kompetens.

Linnéuniversitetet är ett modernt internationellt universitet som betonar nyfikenhet, nytänkande och nyttiggörande. För oss är närhet till studenterna, världen och framtiden i fokus.

**Lnu.se**

Linnéuniversitetet  
391 82 Kalmar/351 95 Växjö  
Telefon 0772-28 80 00