

Från idé till projektansökan

- En fallstudie om en samverkansprocess gällande Stenhuset i Skokloster

From idea to project application

- A case study of a collaboration process about the Stone house in Skokloster

Lina Heldmark



Från idé till projektansökan

- En fallstudie om en samverkansprocess gällande Stenhuset i Skokloster

From idea to project application

- A case study of a collaboration process about the Stone house in Skokloster

Lina Heldmark

Handledare: Malin Beckman, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för stad och land

Examinator: Yvonne Gunnarsdotter, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för stad och land

Omfattning: 30 hp

Nivå: Avancerad nivå, A1E

Kurstitel: Självständigt arbete i landsbygdsutveckling

Kurskod: EX0797

Program/Utbildning: Agronomprogrammet - landsbygdsutveckling

Utgivningsort: Uppsala

Publiceringsår: 2018

Omslagsbild: Bild på Stenhuset och Skokloster slott. Fotograf: Peter Stenlund

Upphovsrätt: Samtliga bilder i arbetet publiceras med tillstånd från upphovsrättsinnehavaren

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: samverkan, process, samverkansprocess, projekt, Lokalt ledd utveckling, Skokloster, kulturarv, utveckling

Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för stad och land

Det är en mulen septemberdag när jag sätter mig i bilen för att åka till Skokloster från mitt hem i Uppsala. Jag ska äntligen få se slottet och omgivningarna som jag hört mycket om, men ännu aldrig besökt. På den fyra mil långa bilvägen vägen mot Skokloster möter jag stubbåkrar och vallodlingar, men även hästgårdar med stora hagar och golfklubbar med vidsträckta gräsbanor. Jag möts även av kyrkor, bygdegårdar och fotbollsplaner.

När jag svänger av vid sista avfarten mot Skokloster blir vägen mindre och så även mängden trafik. Jag undrar hur det är här på somrarna då det är mycket mer liv och rörelse i och med att det är turistsäsong. Jag kör vidare på landsvägen. Flera gånger tänker jag att jag måste missat slottet, för vägen blir smalare och smalare. Men jag har inte kört fel, till sist kommer jag fram. Området ger en känsla av ett besöksmål med tydliga informationsskyltar och välskötta trädgårdar. Nära parkeringen ligger ett café och en affär med en retroinspirerad känsla av 1950 – 60-tal.

Jag går ur bilen och tittar mig omkring. Det är inte för mig självklart vart jag ska gå. Jag kan välja att gå upp för en grusväg som leder fram till slottet, men jag kan även gå ner mot vattnet och gå utmed strandkanten. Jag styr mina steg mot vattnet och stannar vid en informationsskylt där det står "Välkommen till Skohalvön".

Jag går vidare och ser hur kyrkan tornar upp sig framför mig. Det är en mäktig byggnad i tegel. Informationsskyltar berättar för mig att kyrkan började byggas på 1240-talet och är en klosterkyrka. Själva Skokloster slott stod färdigbyggt först 1668 och var privatägt av Carl Gustaf Wrangel i dåtidens stormaktssverige. Slottet är nära kyrkan och jag kommer gående på vägen vid vattnet och får höja blicken ordentligt för att se slottet, som är byggt på en liten höjd. Kommer man vattenvägen ser man slottets framsida. På andra sidan slottet ligger Slottsparken, idag en stor gräsplan med alléer av lindar på båda sidorna. Bredvid slottet ligger ytterligare ett hus, som är vitt med spröjsade fönster. Det måste vara det gamla Stenhuset, där Carls Gustaf Wrangels föräldrar bodde! Det här huset har stått tomt i flera år, men det ska det bli ändring på har jag hört!

Sammanfattning

Lokal samverkan mellan olika aktörer är en viktig del i EU:s landsbygdsarbete och således även i Sveriges landsbygdsprogram. Sveriges landsbygd har ett myller av samverkansprojekt och den här studien går på djupet i ett sådant för att undersöka ett sätt att samverka mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle. Uppsatsen tar avstamp i exemplet Stenhuset vid Skokloster slott, där samverkansprocessen mellan de olika aktörerna har undersökts. En utvecklingsgrupp på Skokloster har delegerat till två av medlemmarna i gruppen, att se på möjligheter till att öppna upp det stenhus som stått tomt sedan 2012 och fylla det med olika verksamheter.

Det är en fallstudie där empirin främst består av observationer och intervjuer, som bearbetas med hjälp av Burkes pentad och narrativ analys.

Begrepp som motivation och perspektiv har använts för att analysera resultatet. Utvecklingsgruppen har en gemensam vision sammanfattad i en utvecklingsplan för området och det i sig kan stärka motivationen i en arbetsgrupp. Då aktörerna är från både privat och olika offentliga verksamheter finns risk för konflikter. De offentliga aktörerna har olika styrmedel och regler, som gör att de måste handla på ett visst sätt. Därför är det viktigt att parterna arbetar med att försöka förstå varandras perspektiv.

I utvecklingen av kulturarvet vill några fokusera mer på affärsmässighet och andra mer på kultur och bevarande. Även om aktörerna har ett gemensamt mål har de olika perspektiv på hur de ska uppnå det. Studien visar på så sätt att det finns flera komplikationer i den här typen av samverkansprojekt som metod för landsbygdsutveckling.

Nyckelord: samverkan, process, samverkansprocess, Skokloster, projekt, kulturarv, utveckling

Abstract

Local collaboration between different actors is an important part in the European Union Rural Development Policy and also in Sweden through a national Rural Development Program. The rural areas in Sweden have plenty of collaboration projects. This study goes into the depths to examine one way to cooperate between state/government, private companies and the civil society. The study takes as entry point the example of the Stonehouse at Skokloster, where the collaboration process has been studied. A development group at Skokloster has delegated to two of the members to look at possibilities to open up the Stonehouse, which has been empty since 2012, with the idea of filling it with different activities.

It is a case study where the empirical part consists of observations and interviews, which has been processed with Burkes pentad and narrative analysis.

The results are analysed with concepts such as motivation and perspective. The development group has a common vision, summarized in a PM called Development plan. This plan is for the whole area of Skokloster and it can strengthen the motivation in a working group. Since the actors are from both private and public spheres there are risks of conflicts. The public actors have different policies and regulations that they work with and have to follow. Therefore, it is important that the different parties strive to understand each other's perspectives.

Regarding the development of the heritage some of the actors focus more on the business orientation and other actors more on culture and preservation. Even if all the actors have one common goal, they have different perspectives regarding how they will achieve it. This study shows that there are complications in this kind of collaboration projects as a method of rural development.

Key words: cooperation, process, project, motivation, perspective, heritage, development

Tack

Först och främst ett tack till de personer som arbetar med Stenhuset, som varit generösa med sin tid för att hjälpa mig att förstå processen. Mötena har varit inspirerande för mig och jag tar med mig många nya kunskaper.

Tack även till min handledare Malin Beckman som varit precis den handledare jag behöver: med en perfekt dos av uppmuntran, tålamod och tillit.

Tack till familj och vänner som har funnits där under processens gång och då inte bara med tanke på min tid med uppsatsen, utan även hela min utbildning. Ert stöd har varit och är ovärderligt för mig.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	13
Problemformulering.....	15
Avgränsning	15
Syfte och frågeställningar	16
Tidigare forskning	16
Centrala begrepp	17
2 Material och metod.....	18
Semistrukturerade intervjuer.....	18
Observation.....	19
Protokoll och andra dokument	20
Analysmetod	21
3 Utvecklingsgrupp med en vision.....	24
Visionen	24
Aktörerna.....	25
4 Arbetet med visionen	27
Stenhuset.....	27
”Samarbete, det enda halleluja vi har”	29
Surdegår för Utvecklingsgruppen	36
5 Aktörernas roller.....	40
Vision stimulerar samverkan.....	40
Lokal förankring.....	42
Professionalisering.....	43
6 Möjliggörare och hinder i samverkan	46
Flow för ökad motivation	46
Byråkratiska labyrinter	47
Kommunikation	49
7 Synen på utveckling av besöksmål.....	51
Att bevara och samtidigt utveckla ett kulturarv	51
8 Slutord	53
Vidare forskning	54
Referenser	56
Skriftliga källor.....	56
Webbaserad.....	57

Opublicerat material.....	57
Empiriskt material, Observationer	59
Empiriskt material, Intervjuer	59

Bild- och figurförteckning

<i>Figur 1 Burkes pentad. Egen bearbetning.....</i>	<i>21</i>
<i>Figur 2 Burkes pentad gällande Stenhuset. Egen bearbetning.</i>	<i>22</i>
<i>Figur 3 Aktörer, representant för aktören och deras avsikt/mål (som den är uttryckt i Utvecklingsplanen).</i>	<i>26</i>
<i>Figur 4 Bild på Stenuset. Foto: Lina Heldmark.....</i>	<i>27</i>
<i>Figur 5 Bild på macken vid Skokloster. Foto: Lina Heldmark.....</i>	<i>31</i>
<i>Figur 6 Busshållplatsen vid Skokloster. Foto: Lina Heldmark.....</i>	<i>37</i>
<i>Figur 7 Parkeringen och Skokloster gods. Foto: Lina Heldmark.....</i>	<i>39</i>

Förkortningar

LSH	Livrustkammaren och Skokloster slott med Hallwylska museet
SFV	Statens fastighetsverk

1 Inledning

EU:s gemensamma landsbygdspolitik syftar till att levandegöra landsbygden i Europa genom en metod; Lokalt ledd utveckling, som är tänkt att fånga in de lokala initiativen och det lokala engagemanget (SJV 2017-01-13). Metoden ska möjliggöra för föreningar att utveckla sina idéer, göra dem till projekt och på så sätt utveckla sin bygd. Lokalt ledd utveckling kan även ses som ett uttryck för dagens byråkratiska samhälle som styrs av myndigheter, som söker att aktivera landsbygden (jmf Cras: 2017 kap 7).

Jag ville hitta ett exempel på ett lokalt initiativ och söka förståelse för hur ett samarbete växer fram mellan olika aktörer, vad de har för drivkrafter, mål och visioner samt hur de går till väga. Att titta på hur samarbetet mellan olika aktörer ser ut inom såväl stat, näringsliv och civilsamhälle, vilka utmaningar får aktörerna i mötet med varandra. Jag ville även ta del av den byråkratiska processen i förhållande till ett lokalt initiativ.

I samband med min praktik på Coompanion Uppsala län¹ i början av 2017 fick jag höra talas om ett initiativ i anknytning till Skokloster. Jenny E, som jobbar på Coompanion² hade kommit i kontakt med några personer som ville fylla ”Stenhuset” med något, gärna kultur. Stenhuset är ett gammalt hus, som stått tomt, men som har ”stor potential”. Stenhuset vid Skokloster kunde vara ett exempel på det lokala initiativ jag sökte.

I bygden Skokloster bor ca 2000 invånare (NE: Skokloster) och där finns det välkända Skokloster slott. Under sommarmånaderna är det ett välbesökt besöksmål.

¹ Coompanion Uppsala län är en ideell förening som bland annat ger företagsrådgivning för ny och befintlig verksamhet. Läs mer om Coompanion Uppsala län: <https:// uppsala.companion.se/>

² Kommer att skriva Coompanion och avser då den ideella föreningen Coompanion i Uppsala län.

Vid Skokloster slottsområde och närområde finns ett värdshus med mat och logi, en mack med servering, en kyrka, grönområden med vandringsleder och Stenhuset, som står mellan kyrkan och slottet. Stenhuset är uppfört redan på 1200-talet och har sedan dess byggts ut och restaurerats vid olika tillfällen.

Turism inom kulturarv är en växande industri och balansgången mellan att utveckla ett besöksmål och bevara ett kulturarv är ofta svår (Dallen & Boyd: 2002).³ Då Skokloster har både slott, kyrka och stenhus samt grönområden som är kulturarv blir intresset att fylla stenhuset med aktiviteter även en fråga om kulturarv och kulturarvsturism.

Fem aktörer, som har intresse och är aktiva i området, har gått samman och startat en utvecklingsgrupp för besöksmålet Skokloster. Aktörerna är: Statens fastighetsverk (SFV), museet i slottet (LSH), kyrkan, en privat entreprenör och Håbo kommun. Tillsammans har man skrivit en utvecklingsplan där det framgår att målet är att förvalta och tillgängliggöra ett gemensamt kulturarv. För att utveckla besöksmålet Skokloster behöver aktörerna samverka och förhålla sig till varandras perspektiv samt skapa ett eget ramverk gällande utvecklingen av Skokloster.

Fram till 2012 hyrde SFV ut Stenhuset till verksamheten på museet, Skokloster slott. Stenhuset har stått mer eller mindre tomt sedan dess. Under sommarsäsongen är turistinformation och ett galleri öppet i bottenplan. Utvecklingsgruppen har haft samtal om Stenhuset. De vill hitta något som man kan fylla huset med. Det ska vara något som öppnar upp huset och på så sätt även besöksmålet Skokloster. Två representanter ur utvecklingsgruppen, museichefen och projektledare för besöksnäring i Håbo kommun, fick ansvar att undersöka alternativ och lösningar för Stenhuset. Det är bland annat deras arbete och engagemang och den process som tog vid, när de fick uppgiften, som jag försöker berätta om. Under empiri-insamlingen framkom dock att det fanns frågor som berörde hela besöksmålet Skokloster, som också behöver ta plats i det här arbetet. Stenhuset blir en del av utvecklingen av hela besöksmålet och flera aktuella frågor berör både Stenhuset och Skokloster.

³ Kulturarv är ett brett begrepp. I denna uppsats definieras det som idéer och värderingar som ingår i en kulturs historia. Det är även föremål som är bevarade från äldre tider, som arkitektur och konst. Det kan även vara språk och traditioner (Dallen & Boyd: 2002).

Problemformulering

Under 2016 utkom bland annat två rapporter, i form av statliga offentliga utredningar, som tog upp vikten av ett fungerande civilsamhälle, som en del i ett demokratiskt samhälle (SOU 2016:13, SOU 2016:5) Styrningen i dagens samhälle har förändrats: Governance som interaktiv samhällsstyrning med begrepp som samverkan, projekt, medborgerligt deltagande och lokalt partnerskap blir mer och mer ett självklart sätt att arbeta (jmf Montin & Hedlund, 2009).

Inom EU finns landsbygdsprogrammet som uppmuntrar samverkan och lokala initiativ. Det har i tidigare perioder kallats Leader, men heter i denna period Lokalt ledd utveckling. Det är ett exempel på styrning på EU-nivå, governance, som önskar samverkan mellan olika aktörer. De får gärna vara inom stat, näringsliv och civilsamhälle, ett trepartnerskap och samverkan sker då i att man söker projektstöd (SJV 2017-01-13). Det är intressant att försöka mer om hur en samverkansprocess ser ut och fungerar, särskilt när det är aktörer som inte styrs av samma regelverk.

På Skokloster pågår just nu samverkan mellan olika aktörer och de skriver på en projektansökan inom Lokalt ledd utveckling.

Avgränsning

Min studie fokuserar på besöksmålet Skokloster och de representanter i Utvecklingsgruppen som arbetar med Stenhuset. På så sätt har en avgränsning av vilka jag valt att intervjua, skett. Jag har intervjuat tre av aktörerna i Utvecklingsgruppen, som har varit de som aktivt deltagit på möten, workshops och i mailkonversationer.

Mitt intresseområde är själva processen kring en projektansökan kring Stenhuset. Skokloster som besöksmål och kulturarv är också intressant som exempel på hur aktörerna tänker kring bevarande och utveckling.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka förutsättningar och begränsningar för samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle som ett medel för landsbygdsutveckling. För att besvara frågorna undersöks det arbete som sker i Skokloster med utvecklingen av ett gemensamt kulturarv utifrån följande frågor:

- Hur agerar de olika aktörerna i samverkansprocessen?
- Vad finns det för hinder och möjliggörare i samverkansprocessen?
- Hur ser aktörerna på utveckling av Skokloster?

Tidigare forskning

Forskning om kulturarv och bevarande eller utvecklande finns det mycket av. Dallen och Boyd (2002) sammanfattar mycket av den forskning som finns fram till dess att deras bok utkommit. Bland annat tar boken upp hur kulturarvsturism vuxit och de problematiserar kring kulturarv och den möjliga exploatering som kan ske och då kulturarv görs till turistmål.

Det finns även en hel del skrivet om möjligheter med kulturarv och entreprenörskap, där just Leader tas upp som en möjlig finansieringsväg (Remmare & Peronius 2007). Kulturarv som en del i destinationsutvecklingen finns det också mycket skrivet om (Riksantikvarieämbetet 2007:4). Det finns helt enkelt stora möjligheter i kulturarvsturism som näringslivsutveckling.

Aktörssamverkan är också något som det finns mycket forskat om. Boken "Miljökommunikation" av Hallgren och Ljung (2012). Boken tar upp arbete kring aktörssamverkan, om perspektiv och hur man kan arbeta för att få upp en förståelse för varandra och på så sätt hantera möjliga konflikter.

De jag nämner är ett urval av den forskning som finns om kulturarv, om kulturarv som destinationsutveckling och om aktörssamverkan. Min studie i hur aktörer i Skokloster samverkar för att utveckla besöksmålet bidrar till forskningen kring hur aktörssamverkan fungerar mellan privata och offentliga aktörer med delvis olika målbilder kring kulturarv och Lokalt ledd utveckling.

Centrala begrepp

I boken "Den femte disciplinen" av Peter Senge (2006) innehåller kapitel elva ett begrepp *gemensamma visioner*. Senges bok riktar sig till arbetsgrupper och jag ser Utvecklingsgruppen som en arbetsgrupp med en gemensam vision. En gemensam vision är en bild över vad man vill uppnå och den är en grund till både samhörighet och samverkan. Kraften till att skapa den gemensamma visionen kommer genom engagemang i arbetsgruppen. Den ska vara långsiktig och kan just förverkligas genom ett långsiktigt arbete. Vidare diskuterar Senge att det finns olika förhållningssätt till en vision: engagemang, anslutning, äkta samtycke, normalt samtycke, motvilligt samtycke, inget samtycke och likgiltighet. Jag använder mig av förhållningssätten: *engagemang*, *anslutning* och *samtycke*, som avser det Senge kallar "normalt samtycke".

Alla människor uppmärksammar något ur sitt egna *perspektiv* och i det ligger även ett faktum att man då lätt förbiser vissa aspekter, som andra kanske ser. Aktörerna i Utvecklingsgruppen har alla sina egna perspektiv och behöver förhålla sig till varandra för att kunna *samverka*. Att se varandras perspektiv behöver inte betyda att man väljer att ta den andres perspektiv som sanning. Det innebär snarare att man förstår den andres perspektiv. När man uppnår en förståelse kan man lättare komma vidare i en pågående process. Det uppstår om man närmar sig en samverkan med öppenhet, nyfikenhet och en öppen kommunikation, som innebär att man lyssnar och lär av varandra (Hallgren och Ljung 2012; Nitsch 2009).

Bevarande eller *utvecklandet* av ett kulturarv är en balansgång. I Dallen & Boyd (2002) omnämns Merriman (1991), som nämner att bevarande av kulturarv och exploatering av ett turistmål kan ses som två olika fenomen. Den ena sidan vill bevara, i princip konservera kulturarvet och den andra sidan vill inte bara utveckla, utan vill snarare exploatera ett turistmål för ekonomisk vinning.

2 Material och metod

Min metod är kvalitativ och induktiv. Anledningen till val av metod är att jag söker förståelse för vad mina informanter har upplevt. Jag har samlat in material genom intervjuer och observationer och utifrån detta har jag besvarat mina forskningsfrågor. Jag har inspirerats av fenomenologins angreppssätt, vilket innebär att jag betraktar intervjun som ett forskningsverktyg och som en rapport av intervjupersonens upplevelser. Jag har undersökt en verklighet, som jag själv befinner mig i, vilket gör att jag behöver reflektera över min möjliga påverkan och förförståelse. Med min kvalitativa ansats försöker jag ge en helhetsbeskrivning av ett avgränsat område och ämne och dra allmänna slutsatser utifrån det enskilda fallet (Kvale & Brinkmann 2014). Min studie avser att beskriva hur processen kring hur en projektansökan kommer till, utifrån aktörernas erfarenheter.

Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer är av en samtalsliknande karaktär och var lämpliga att välja då jag ville att informanterna skulle berätta om sin upplevda verklighet. Mitt kunskapsmål med intervjuerna var dels att få ta del av deras upplevelse av arbetet i Utvecklingsgruppen, men även att få en bild av själva processen från idé till möjlig projektansökan. Mitt urval är på så sätt specifikt.

Jag har i största möjliga mån åkt till informanten i fråga för att hålla intervjun med dem på en plats som är välkänd för dem. På så sätt har jag träffat dem i en miljö där de känner sig bekväma och det skapar en bra utgångspunkt för intervjun. Jag utarbetade en frågeguide där frågorna var i punktform med olika teman.

Frågorna har varit öppna, för att få mina informanter att fritt berätta om sina upplevelser. Jag har även ställt följdfrågor, som varit mer specifika, i syfte att öka min egen förståelse (Kvale & Brinkmann 2014; Fägerborg 2011). Tanken har varit att spela in mina intervjuer för att kunna transkribera dem. Jag har spelat in alla mina intervjuer, dock har det vid två tillfällen hänt att de av misstag pausats mitt i inspelningen. Därför är två av intervjuerna inte fullständigt inspelade. Problemet har dock uppmärksammats under eller direkt efter intervjun och då har jag istället skrivit en rik sammanfattning direkt efter själva intervjutillfället.

De jag har intervjuat har godkänt att jag skriver om dem med deras egna namn. Viktigt att komma ihåg är att intervjuerna har behandlat frågor som rör deras yrkesroll.

Observation

Som människa observerar man dagligen saker i sitt vardagsliv. För uppsatsen användes observationer som en vetenskaplig metod. Då är kraven än större än vad det är i mitt vardagsliv. Jag behövde vara nyfiken och lyhörd, men samtidigt arbeta systematiskt och vara medveten om min egen roll i sammanhanget. Observationerna har varit ett bra komplement till de intervjuer jag gjort och i vissa fall har observationen vägt mer än en intervju. Exempelvis kan en deltagande observation av en workshop ha varit viktigare än att göra en intervju med en deltagare i workshopen. Genom observationer har jag sett sådant som informanterna kanske inte tänker på att berätta. En observation är också ett tillfälle att se om det är skillnad på vad personer säger och vad de faktiskt gör.

För att förstå processen har det varit viktigt för mig att i största möjliga mån vara med på alla möten och workshops som ägt rum under hösten. Jag har gjort medföljande och deltagande observation. En medföljande observation är på många sätt att man gör sig till en passiv deltagare. Helt passiv är dock svårt att vara, så det är snarare en kombination av observation och intervju enligt Pripp & Öhlander (2011). I denna studie åsyftar jag dock medföljande, som en passiv deltagare. De tillfällen när jag varit mer aktiv kategoriserar jag som en deltagande observation. På alla möten har jag avsett att göra en medföljande observation och då försökt vara en fluga på väggen.

Under workshops blev observationen mer deltagande på så sätt att det var fler som ville veta vem jag var, och jag var delaktig på så sätt att jag hjälpte till med processledningen när det behövdes.

Protokoll och andra dokument

Utvecklingsgruppen har skrivit ”Utvecklingsplan för besöksmålet Skoklosters slott”; ett dokument framtaget av de fem aktörerna, där alla skrivit under en avsiktsförklaring med besöksmålet Skokloster⁴. Det finns även protokoll från de möten som varit. Dessutom tog jag löpande del av protokoll och ansökningshandlingar.

Dokumenterna är först och främst rent informativa för mig. De ger mig information om när Utvecklingsgruppen startade, när de har haft möten och vad som sagts på dessa. På så sätt har jag en bakgrund inför möten med de olika aktörerna.

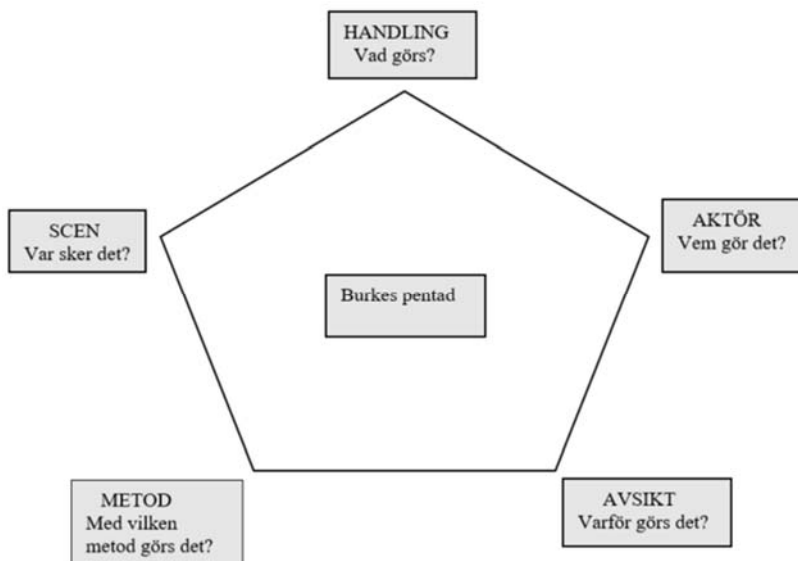
Min roll i empiri-insamlingen

Jag fick kontakt med Skokloster genom Coompanion. De möten jag varit med på har i princip alltid varit i egenskap av: ”Studenten från SLU, som kom med Jenny E från Coompanion”. Min uppfattning är att förtroendet för Coompanion är stort och att jag blivit mottagen utan misstänksamhet, snarare med optimism och nyfikenhet. Att jag på så sätt kan ses som en del av Coompanion behöver jag reflektera över, hur det kan påverka min situation och utfallet av både intervjuer och observationer. I och med att jag var deltagande under workshoparna sågs jag även där som att jag hörde till Coompanion. Då min uppfattning är att man ser positivt på Coompanion har aktörerna varit väldigt öppna mot mig. Därför har jag varit uppmärksam på vad som har sagts till mig i förtroende och vad jag kan använda i uppsatsen. Ibland har det varit tydligt, som att en av informanterna säger: ”Det får du inte skriva!”. Men ibland har det varit svårare och därför har de aktörer jag intervjuat fått ta del av uppsatsen innan den går till tryck.

⁴ Dokument jag fått ta del av, som finns i fem exemplar, ett för varje aktör.

Analysmetod

Jag har inspirerats av och använt mig av en metod som heter Burkes (1962) pentad. Den innehåller fem delar: scen, handling, aktörer, metod och avsikt. Genom att använda dessa komponenter går det att se orsaken till en handling och även se vad för krafter som verkar. Jag har använt denna metod främst för att strukturera mitt empiriska material.



Figur 1 Burkes pentad. Egen bearbetning

Enligt Utvecklingsplanen ska aktörerna ta sig an sina respektive roller på sitt sätt, som kopplar till deras yrkesroll. SFV ska vårda och bevara. LSH ska förvalta och förmedla kunskap. Kommunen ska främja Skokloster både som besöksmål och som bygd att leva i.

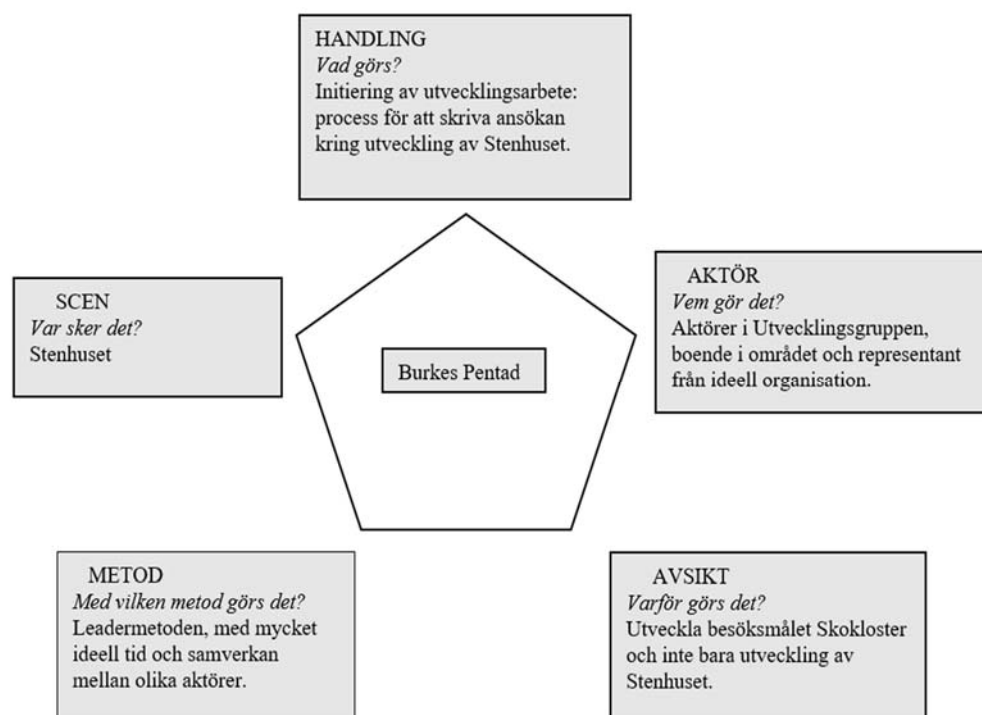
För att få en överblick av processen använder jag de fem hörnen i Burkes (1962) pentad: scenen, aktören, handling, metod och avsikt. Handlingen äger rum inom scenen och scenen är både bakgrund och skådeplats för handlingen. *Scenen* för processen är Stenhuset och det sker *nu*. Stenhuset, som stått tomt länge och behöver *nu* fyllas med något som åter väcker huset till liv.

Aktörerna är de som genomför handlingen. *Aktörerna* i processen är dels parterna i Utvecklingsgruppen, men det är också de boende i området, som var med på workshops.

Dessutom blir Jenny E från Coompanion en aktör, som mäklar och tolkar mellan de olika aktörerna i arbetet att skriva en projektansökan. Utöver det bör även själva Stenhuset och det faktum att spöken är en självklar del av samtalen tas med i beaktande. På många sätt är även de aktörer. Utvecklingsgruppens aktörer är dock de primära aktörerna.

Det som sker, *handlingen*, är en process kring att skriva fram en projektansökan för Stenhuset inom ramen för *metoden* Leader (Lokalt ledd utveckling). För att skriva fram projektansökan har många möten mellan aktörerna skett, men även två workshops för boende och föreningsaktiva. Metoden Leader används för att uppnå syftet att få igång ett projekt i Stenhuset.

Under empiri-insamlingsarbetet har det framkommit att själva *avsikten* med att söka projektstöd för Stenhuset, är att i förlängningen utveckla hela besöksområdet Skokloster. Stenhuset är en del av något större - besöksområdet Skoklosters utveckling.



Figur 2 Burkes pentad gällande Stenhuset. Egen bearbetning.

Min analysmetod av intervjuerna är inspirerad av narrativ analys. Jag vill fånga vad för historia och verklighet mina informanter har att berätta (Kvale & Brinkmann 2014, s 268). Själva analysarbetet bestod av att jag läste varje transkriberad intervju var för sig och skrev en sammanfattning utifrån det. När jag sedan läste sammanfattningarna kunde jag, utifrån dem, se olika huvuddrag. Utifrån det kodade jag intervjuerna med nyckelord i en tabell. Några av nyckelorden var ”regler”, ”aktörens roll” och ”turism/besöksmål” (Kvale & Brinkmann 2014, s 241).

Gällande observationer, så kan de ge mig information om hur människor agerar i vissa situationer, som möten och workshops. För att fånga mina intryck efter en observation har jag skrivit täta beskrivningar med idén om att det inte ”finns för mycket text”. På så sätt har jag använt flera sinnen i situationerna, som jag observerat (Pripp & Öhlander 2011). Mina täta beskrivningar har kommit till användning när jag har behövt gå tillbaka till ett möte eller en situation och fräscha upp minnet.

3 Utvecklingsgrupp med en vision

Det här kapitlet berättar bakgrunden till själva Utvecklingsgruppen och utvecklingsplanen. De aktörer som presenteras är de som är med i Utvecklingsgruppen. Då det är flera aktörer, som har olika ansvarsområden och uppdrag, tydliggörs det under det här kapitlet.

Visionen

För sex år sedan blev Rebecka Enhörning museichef på Skokloster slott. Vid ett tillfälle var Rebecka på studiebesök på Kalmar slott där de då arbetade med EU-projektet ”Öppna portarna”.⁵ Bland annat arbetar Utvecklingsgruppen på Kalmar slott med årsplanering av vad som ska göras, vad det innebär för ekonomin och vem som är ansvarig för uppgifterna. Sedan har de en slutrevidering. De har även en gemensam vision om besöksmålet, som alla aktörer strävar emot. Rebecka berättade att det här besöket inspirerade henne.

SFV äger fastigheten Skokloster; slottet och andra kringliggande byggnader samt parker och trädgårdar. Rebecka kontaktade SFV om att en utvecklingsgrupp på Skokloster skulle vara av intresse. Då SFV finns över hela landet och på så sätt är den största av aktörerna, passade det bättre att det var de som var den sammankallande aktören, berättade Rebecka för mig.

⁵ Projektet ”Öppna portar” var ett omfattande EU- utvecklingsprojekt för fyra historiska besöksmål: Kalmar slott, Borgholms slott, Huseby bruk och Eketorps fornborg, under åren 2012–2014. Projektet hade fem syften, där ett av dem var att öka besöksmålens samarbete sinsemellan, med regionens besöksnäring och utländska besöksmål. Läs mer: http://www.kalmarslott.se/assets/upload/Oppna%20portar/Projekt_Oppna_portar_Kortfakta_120510.pdf

SFV tyckte att det var en bra idé och sammankallade aktörerna: kyrkan, museet, Entreprenören och Håbo kommun. Alla aktörer var överens och på så sätt bildade de en utvecklingsgrupp. Tillsammans började arbetet med att utarbeta en utvecklingsplan. Efter många möten och vändor fanns det i november 2016 ett färdigt resultat.

Den färdiga Utvecklingsplanen berättar om Skokloster, om de olika aktörerna och vad deras ansvar och roll är samt en gemensam vision för Skokloster. Den gemensamma visionen berättar om Skokloster som det levande kulturarvet, som en förmedlare av kunskap och upplevelser. Visionen är att fortsätta utveckla och stärka Skokloster som ett besöksmål. Utvecklingsplanen tar upp vikten av att det ska vara en helhetsupplevelse för gästen och att en del av det är att säkerställa en fungerande infrastruktur gällande exempelvis parkering, skyltning, toaletter och servering. Utvecklingsplanen berättar även om hur en ökad turismnäring kan öka arbetstillfällena, för både unga och nyanlända. De menar att besöksmålet på så sätt blir hållbart både ekonomiskt och socialt.

Skokloster har med andra ord, efter en hel del arbete, en grupp som samlats för möjlig samverkan kring besöksmålet Skokloster. En av uppgifterna de samlades kring var att färdigställa en utvecklingsplan, vilket också blev gjort. De fem aktörerna har nu en gemensam vision som de står bakom.

Aktörerna

I ”Utvecklingsplan för besöksmålet Skoklosters slott” framgår vilka aktörer som just nu finns på Skokloster och vad deras ansvar är. Nedan kommer en kort sammanfattning av vad som står i den.

Statens fastighetsverks (SFV) uppdrag är att bevara och utveckla statligt ägda kulturhistoriska fastigheter, nu och för framtida generationer. De ska vårda, bevara och utveckla kulturvärden och tillgängliggöra för allmänheten. Personen jag varit i kontakt med på SFV är Lars-Erik Berglund, då han just nu är ansvarig för Skokloster. Det är alltså SFV som äger fastigheten Skokloster, vilket består av en stor del av grönområdena, Skokloster slott och Stenhuset.

Livruskammaren och Skokloster slott med Hallwylska museet (LSH) arbetar med att förvalta och tillgängliggöra vårt gemensamma kulturarv och de ska förmedla kunskap och ge upplevelser av kulturarvet.

Rebecka Enhörning är chef på Skokloster slott och är den jag haft kontakt med, som representant för myndigheten LSH. Det är LSH som ansvarar för museet som är i Skokloster slott.

På dokumentet ”Utvecklingsplan” är det kommunalrådet i kommunen som skrivit på för *Håbo kommun*. Ansvaret för arbetet med utvecklingsplanen ligger däremot på Håbo Marknad AB, som ägs 100% av Håbo kommun och ansvarar för näringslivsfrågor och besöksnäringen i kommunen. På individnivå har det betytt att jag träffat Jenny Lindberg som är anställd på Håbo Marknad AB som representant för kommunen. Håbo kommun har en önskan att se Skokloster växa som besöksmål. Vikten av besöksnäringen i näringslivssynpunkt är stor. Det genererar i förlängningen fler arbetstillfällen samt ökar kommunens attraktivitet.

Fram till 1967 ägdes Skokloster slott privat och än idag finns släkten kvar på bygden Skokloster. Idag är det aktören som jag kallar ”*Entreprenören*”, som förvaltar sin egendom, Skokloster gods utifrån ett kulturhistoriskt perspektiv. På Skokloster gods finns idag värdshus och restaurang.

Svenska kyrkan i Skokloster har gudstjänster, konserter året om och på sommaren har de ett café öppet och främjar på så sätt besöksmålet.

Aktör	Representant för aktören	Avsikt/Mål
Statens fastighetsverk (SFV)	Lars-Erik Berglund	Bevara och utveckla statligt ägda kulturhistoriska fastigheter, nu och för framtida generationer. Vårda, bevara och utveckla kulturvården och tillgängliggöra för allmänheten.
Livrustkammaren och Skoklosters slott med Hallwylska museet (LSH)	Rebecka Enhörning	Förvalta och tillgängliggöra vårt gemensamma kulturarv och förmedla kunskap och ge upplevelser av kulturarvet.
Håbo kommun	Jenny Lindberg	Håbo kommun önskar främja Skokloster som besöksmål och som samhälle att leva i.
Skokloster gods	Ingen, omnämns som ”Entreprenören”	Förvaltar egendomarna på Skokloster utifrån ett kulturhistoriskt perspektiv. Bolaget vill utveckla turismen.
Svenska kyrkan i Håbo	Ingen, kommer gå under benämningen ”Kyrkans representant”	Främjar besöksmålet som kyrka med gudstjänster, konserter, dop, konfirmation, vigslar, begravningar och påsk vandringar för skolelever bland annat.

Figur 3 Aktörer, representant för aktören och deras avsikt/mål (som den är uttryckt i Utvecklingsplanen).

4 Arbetet med visionen

I det här kapitlet berättas om själva arbetet med visionen i Utvecklingsplanen. För att göra det kommer först arbetet med Stenhuset presenteras. Det finns även tre ytterligare frågor som upptagit tid för aktörerna i Utvecklingsgruppen och även de får plats här.

Stenhuset

En fråga för Utvecklingsgruppen har handlat om Stenhuset. Det har stått tomt sen 2012, då personalen på museet flyttade upp till lokaler på Skokloster slott istället för att sitta i Stenhuset.



Figur 4 Bild på Stenuset. Foto: Lina Heldmark

SFV vill gärna att det huset hyrs ut och att det knyter an till besöksmålet Skokloster. Lars-Erik berättade om SFV:s roll gällande de kulturarv de förvaltar.

Här kommer vi in som stöd egentligen. På de ställen där vi försöker dra igång ett samarbete, men känner att orken och viljan inte finns, då drar vi oss tillbaka också. Vi sköter om huset, som är vårt kärnuppdrag. Vi måste vara så krassa. Vi måste jobba tillsammans med andra. Men här är det ju väldigt positivt när Håbo kommun är så aktiva och museet vill och Entreprenören och kyrkan. Här känns det spännande i vad det kan leda till på sikt. Det finns potential i platsen att utveckla.

Lars-Erik Berglund, SFV

SFV arbetar med många olika kulturarv över hela Sverige och beroende på vad som händer i bygden tar de en mer eller mindre passiv roll. SFV:s huvudansvar är fastigheten och de har ett intresse av att aktörer vårdar fastigheterna på ”rätt sätt”. SFV:s arbete med kulturarv i Sverige, bestäms utifrån ett regleringsbrev (SFV 2017-11-29). Lars-Erik tar upp att det bland annat innebär att de ska agera affärsmässigt. Lars-Erik, som just nu är ansvarig för Skokloster på SFV, berättade att han bett Rebecka och Jenny att fundera vad man kan göra för att hyra ut Stenhuset.

Rebecka och Jenny, som är aktörer inom Utvecklingsgruppen blir därmed utnämnda till att ansvara för att titta på alternativa lösningar för Stenhuset. Projektet med Stenhuset är på så sätt inte Utvecklingsgruppens område, utan är en avknoppning, som hamnar under Utvecklingsgruppen. Rebecka och Jenny började diskutera denna fråga i februari 2017. Protokollet visar på en öppen dialog med ett brett perspektiv där de delade upp arbetsuppgifterna. Det är ett strategiskt arbete som pågår. Vem eller vilka kan ha intresse i Stenhuset, och som passar in i vad Utvecklingsgruppen har som vision för besöksmålet Skokloster?

I mars 2017 har Rebecka och Jenny ett möte med Region Uppsala och Coompanion Uppsala län. Diskussionerna handlar om hur man kan organisera sig, vilket är anledningen till att Jenny E från Coompanion är med. Coompanion är företagsrådgivare inom kooperativ verksamhet och har bred kunskap om föreningsarbete.

En vecka senare möts Jenny E, Rebecka och Jenny för att titta på själva Stenhuset och prata mer om möjligheterna att starta en förening. Jenny E på Coompanion får i uppgift att kolla upp finansieringsalternativ. Frågan om hur organiseringen ska se ut är fortfarande aktuell i detta läge, men då Jenny E från Coompanion själv brinner för frågor gällande kulturella och kreativa näringar, tar diskussionerna en ny form.

I april 2017 möts Rebecka, Jenny, Jenny E och Lars-Erik där diskussioner om Stenhuset konkretiseras mer. Lars-Erik vill gärna att huset hyrs ut, men uttrycker en vilja att verksamheten i huset ska knyta an till platsen. Det ska vara en bra kompletterande verksamhet till det som redan finns på platsen och det ska hålla en hög kvalitet. Diskussioner om att Leader⁶ kan vara ett bra alternativ för en uppstartsperiod diskuteras.

Verksamheterna, som startar upp, måste och bör ha ett affärsmässigt tänk i bakgrunden. Att man startar upp på liten skala och har lite bidragspengar i en uppstartsfas. Det har vi full förståelse för. Men att man i projektet hela tiden tänker kommersiellt och affärsmässigt. Hur ska vi livnära oss på det här?

Lars-Erik Berglund, SFV

Efter detta möte drar sommarsäsongen igång, som är högsäsong för Skokloster, men även semestertid för många av aktörerna. Nästa möte blir först till hösten.

”Samarbete, det enda halleluja vi har”

För att fylla huset krävs samarbete mellan flera olika aktörer och det blir många möten för att komma vidare i arbetet. När jag intervjuade Rebecka framkom att samarbete var något hon är van vid.

⁶ Nuvarande period i landsbygdsprogrammet heter Lokalt ledd utveckling. Förra perioden hette Leader. I princip alla aktörerna pratar om nuvarande period som ”Leader”, varför även jag skriver det som Leader när man har pratat om det som just Leader. Dock åsyftas metoden Lokalt ledd utveckling. När man pratat om metoden som Lokalt ledd utveckling, skriver även jag Lokalt ledd utveckling.

Samarbete är ju det halleluja vi har. Det är samarbete, samarbete, samarbete.

Rebecka Enhörning, LHS

Även om det kan låta som att Rebecka är aningen trött på samarbete, så var det snarare ett uttryck för mängden tålamod som behövs i samband med samarbete. För att samarbete behöver man ses, mötena är många och frågorna som diskuteras, stöts och blöts många gånger.

Nästa möte är i september 2017. Då möts Rebecka, Jenny, Jenny E och även jag - studenten som är intresserad av att skriva om Skokloster och det som händer med Stenhuset. Jenny E hade inför denna träff förberett information om olika organisationsformer: ideell- eller ekonomisk förening är det som är aktuellt. Hon hade även undersökt olika finansieringsalternativ: samverkansbidrag från Länsstyrelsen eller projekt inom Lokalt ledd utveckling är de två alternativ Jenny E presenterar. Diskussionerna riktar in sig mot ett Leaderprojekt. Då Coompanion har lokal utveckling som ett av sina huvudområden berättar Jenny E att de är villiga att skriva själva ansökan. ”Det lät så lätt när hon la fram det. Så ja, det kan vi väl göra”, sammanfattar Rebecka känslan angående att Jenny E tog upp möjligheten att Coompanion kunde skriva ansökan.

Jag slogs av att stämningen var varm och välkomnande. Mötet kändes informellt, men trots den informella formen kom man vidare i processen. Då mötet var informellt kom pratet att handla om allt från de olika äppelsallader vi fick smaka till om Wrangels spöke fanns i slottet.

I början av oktober är nästa möte på Håbo kommun och då med verksamhetsledaren för Leader Mälardalen, Mia Lundqvist. Jenny E från Coompanion och jag ansluter när mötet pågått en stund och det är dags att presentera idén om Stenhuset. Mia förklarar att det låter intressant, men att det som är av vikt när det kommer till Lokalt ledd utveckling, är lokal förankring och att det är något gruppen behöver arbeta fram mer. Mia tackar för sig och mötet fortsätter utan henne. Jenny och Jenny E är väl medvetna om att den lokala förankringen behövs och planer för workshop för boende och för föreningar drar igång. På så sätt hoppas de fånga in det lokala engagemang som finns i Skokloster.

”Avsluta allt med...i slottsmiljö”

I mitten av oktober sker den första workshopen gällande just Stenhuset med boende i området. Helgen innan workshopen har en artikel i lokaltidningen lagts upp med en öppen inbjudan till boende och intresserade. Workshopen sker på macken i Skokloster. Macken är retroinspirerad på utsidan. Inne i själva macken är inredningen modern med både en butiks- och serveringsdel. Ena väggen i serveringen är fylld med foton från förr. Det går att se att det varit motortävlingar och bygden verkar tidigare ha varit aktiv med olika engagemang.



Figur 5 Bild på macken vid Skokloster. Foto: Lina Heldmark

Besökare droppar in och många hälsar på varandra med förnamn och de flesta vet vem Jenny är. Till slut är vi närmare 20 deltagare. Jenny hälsar alla välkomna och berättar lite om nuläget där olika samarbeten lyfts fram. Vidare berättar hon om Stenhuset och att man vill öppna upp det och att det resulterat i att man tittar på ett möjligt Leaderprojekt, men att man vill ha med de boende i området. ”Vi vill ha er med och ni ska kunna påverka innehållet!”, säger Jenny engagerat. Jenny E drar igång workshopen och gruppen får i uppgift att en och en skriva ner idéer, behov eller önskemål.

Det blir bubbligt i rummet när alla börjar prata om sina idéer. Jag lyssnar in vad de olika personerna pratar om. Det diskuteras om att huset ska vara öppet och att man vill ta tillvara historien i det. Huset har en själ, som ska tas tillvara på rätt sätt. Några pratar om att man ska ringa in ”TV”, så man kan pejla av efter spöken.

Det skulle öka antalet besökare, säger personen ifråga. När deltagarna suttit själva och sedan tillsammans är det dags att hänga upp alla förslag på väggarna. Jenny E läser upp allas förslag och deltagarna har möjlighet att kommentera. En del vill se kontorslokaler, andra vill fylla huset med kultur och konst. När Jenny E läser upp förslagen är det lugnt, ingen opponerar sig över de förslag som har tagits upp. I slutet av workshopen skriver alla deltagare upp sig och anger sin mailadress samt sätter ett kryss i rutan om de är intresserade av att delta vidare i processen.

I sammanställningen av workshop ett om Stenhuset, som Jenny E skrivit framkommer fyra huvudteman: "Uthyrning och kursverksamhet", "Kultur- och hantverkshus", "Tematiska aktiviteter" samt "Turistinformation". Fokus har varit mycket på att utveckla Skokloster som besöksmål. Det som händer i Stenhuset ska exempelvis avslutas med orden "...i slottsmiljö", säger en av deltagarna. Detta för att lyfta upp det unika med Skokloster. Överlag var idéerna i denna workshop kopplade till en tanke om affärsmässighet.

"Människorna, bygden, turisterna - Huset behöver oss"

Den andra workshopen som genomfördes var med föreningarna i Håbo kommun. Jennifer på nämnden Kultur- och livsmiljö, i Håbo kommun, var involverad då hon har ett kontaktnät med föreningarna i kommunen. Parallellt med förberedelserna inför den första workshopen har Jennifer haft mailkontakt med Rebecka, Jenny, Jenny E och mig för att bestämma datum inför nästa workshop. Datum bestäms till den 30 oktober och platsen blir i Stenhuset.

Det är Jennifer, från Kultur- och livsmiljö på Håbo kommun som står för inbjudan och även denna gång är det Jenny E från Coompanion som håller workshopen. Jag kommer till Stenhuset med Jenny E. Stenhuset är upplyst kvällen till ära och känslan är gemytlig.

Efter att vi har tagit oss en tur på bottenplan där det är galleri och turistinformation på sommaren, går vi tillbaka mot entrén och tar trappen upp en våning. Där möter vi Jennifer och en kvinna som jobbat i turistinformationen under sommaren. De hjälps åt med att ordna med fika och ställa iordning bord i ett av rummen. Jag och Jenny E tar en tur i huset, som har mängder med rum och gångar. Deltagare börjar anlända och Jenny E förbereder platserna med post-it lappar och pennor.

Workshopen drar igång. Jenny E låter alla presentera sig. Vi är totalt elva personer med på denna workshop. Jenny går igenom vad som kommit fram på första workshopen och ber sedan alla att skriva ner sina idéer för Stenhuset. Flera personer ber henne berätta mer om vad som händer, vilka är aktörerna och hur Stenhuset ska finansieras bland annat. Det blir en hel del diskussioner kring bordet om stöd, både politiskt och ekonomiskt. Det är ett öppet diskussionsklimat och ingen verkar ha konflikt med någon. Det är snarare så att man vill ha tydlighet i hur saker fungerar för att kunna tänka vidare gällande Stenhuset.

Förslagen från denna workshop är bland annat: ett filialbibliotek, distriktssköterska, vävstolar, hushållsskola där man lär sig hantverk från förr, genom att faktiskt utöva hantverket. Exempel på aktiviteter till det är sysal, spinneri och väva. Fokus vid denna workshop kom att handla om att lära ut om kulturarv, hur kunskaperna förmedlas vidare. En av deltagarna sammanfattade kvällen med att säga ”Huset behöver oss!” Det sammanfattar känslan av kvällen väl. Idéerna var många, men alla utgick från att fylla huset med något av värde, ett annat värde än det rent ekonomiska. Människorna, bygden och turisterna behöver alla huset, men det är också så att huset behöver dem. Det ska inte behöva stå tomt längre.

”Det finns någon som inte vill ha er i Stenhuset”

I början av november är det möte i Bålsta på kontoret för Håbo Marknad AB. Deltagande parter är Jenny, Jenny E, Jennifer, Rebecka, ytterligare en tjänsteperson på Håbo kommun och jag. Mötets dagordning är att gå igenom de workshops som varit, en genomgång av utkastet till Leaderansökan samt gå igenom ansvarsfördelning av vem som gör vad. I mailkonversationen inför mötet har man gemensamt kommit fram till att ansökan inte kommer att skickas in till 29–30 november 2017, utan den skjuts på till nästa LAG-möte som är i slutet av januari. Detta för att få en så genomarbetad ansökan som möjligt.

Det är Jenny som har skickat ut kallelsen och det blir tydligt att nu är läget i processen att tydliggöra roller och att få till en ansökan.

Jag och Jenny E kommer till kontoret i Bålsta där Håbo Marknad AB sitter. Vi välkomnas med varsin kram från Jenny och blir anvisade ett konferensrum där fika står och väntar. När de andra personerna kommer får jag en kram av alla som jag tidigare träffat.

Mötet är, trots utskicket av dagordning, informellt. Framtida finansiering, upplevelser och drömscenariot för Skokloster är några ämnen som diskuteras. I slutet av mötet har båda workshoparna och Leaderansökan diskuterats. Det har bestämts vem som ska kika vidare på ansökan och budget. Datum för nästa möte bestäms även det och tanken är att ansökan då ska vara i princip färdigskriven med en tillhörande budget.

Jag är med på mötet och lyssnar in vad som sägs och när Jenny E går igenom workshop ett och två fyller jag i lite då och då. Jag hör en av mötesdeltagarna säga att hen träffat på en person som sagt att det finns någon ”som inte vill ha er i Stenhuset”. ”Men personen sa också att det kommer att lösa sig.”, säger samme deltagare. En annan av deltagarna säger då något i stil med: ”Ja, det handlar ju om att vi ska fylla huset med rätt saker, då kommer det att fungera.” Samtalet fortsätter och jag börjar förstå att det de diskuterar faktiskt är spöken. Om huset fylls med rätt saker kommer inte spöket eller spökerna vara missnöjda. Ju längre jag varit med i processen desto tydligare har det blivit att spöken är något man pratar om som det mest naturliga i världen. På så vis blir även möjliga spöken både en aktör och en möjlig affärsmöjlighet. Dessutom pratar man om huset på ett särskilt sätt. Huset ska vara levande. Det ska fyllas med ”rätt saker”. Det får inte bli ett själöst kontorslandskap. På så sätt blir även huset en egen aktör.

Ansökan blir mer och mer konkret

I mitten av december är det dags för nästa möte och denna gång är det på Skokloster slott. Det är Jenny E, Jenny, Rebecka, Jennifer och ytterligare två tjänstepersoner från kommunen som ses. Alla som setts förut kramas och samtalet är hjärtligt och småbubblig om lite allt möjligt. Det är december och alla har bråda dagar för att hinna allt innan julen. Mötet är informellt även denna gång. Jenny E har mailat ut den preliminära ansökan och det är därför man ses idag.

Hur ser ansökan ut idag och vad vill man lägga till eller ändra, är det som ska diskuteras. Vad tänker man om budget för projektet och hur ser det ut för kommunen som stöd i projektet.

Mycket av samtalet handlar om vad som redan nu planeras i området och om det möjligtvis skulle gå att synkronisera på något sätt. En av tjänstepersonerna som är med på mötet tar upp att Skokloster knappt har ett civilsamhälle i form av föreningar, men att det har många engagerade medborgare.

Hen menade på att det talade för att genomföra projekt. De engagerade personerna lägger troligen gärna sitt engagemang i ett projekt. Vid mötets avslut är det lite tydligare för Jenny E vad som ska fyllas på i budgeten, men det har även tillkommit nya delar. De andra deltagarna har på sitt bord att läsa igenom utkastet på ansökan och återkoppla till Jenny E med möjliga förslag till ändringar.

För Jenny E innebär arbetet med projektansökan en viss utmaning. Hon ska sammanfoga idéer från båda workshoparna och få in en projektansökan som förenar kulturarv och utveckling av ett besöksmål. Jenny E menar att just valet av projektformen är ett bra alternativ.

Det är en fantastisk plats med mycket möjligheter, men det behöver stimuleras på något sätt. Det kan inte bara byggas av det ideella. Det kan inte heller byggas av dem som har andra uppgifter. Vi måste hitta en gemensam nämnare så vi kan poola våra resurser. Där kan ett projekt vara en sån.

Jenny Ekerljung, Coompanion

Hon tar även upp vikten av att projektet inte ska blomma under projektiden för att sen dö ut. Där tycker hon att just Leaderprojektet har en fördel då det bygger på lokalt engagemang. Anledningen till att det behöver sökas projektstöd är helt enkelt att det är den energiinjektion som behövs för att utveckla något nytt som sammanfogar många idéer för att vid projektets slut kunna stå på egna ben.

Min fallstudie har varit att följa med i processen så länge som möjligt, under hösten och vintern 2017. I dagsläget, efter jul och nyår, är ansökan lite närmre en färdigskriven ansökan, men den är inte helt klar ännu. En av anledningarna är att en ansökan behöver innehålla en budget där varje utgiftspost har två oberoende offerter.

Dessutom har det ofta tillkommit en tjänsteperson vid varje möte och ett nytt perspektiv har då kommit fram. Det är något Jenny E har behövt förhålla sig till vid skrivningen av ansökan. Förhoppningen är att en helt färdig ansökan ska lämnas till LAG-gruppen till andra mötet för år 2018, den 12 april.

Surdegår för Utvecklingsgruppen

Skoklosters utvecklingsgrupps fem aktörer ses på möten, två till tre gånger per år och det är SFV som kallar till möte. Dessa möten är ett tillfälle när alla aktörer faktiskt ses. Samarbete i gruppen kan ske kring olika saker, men gemensamt för frågorna är att de har att göra med utvecklingen av besöksmålet.

Tre frågor är aktuella för tillfället, utöver frågan om Stenhuset. Det har att göra med kollektivtrafiken, parkeringsplatser och toaletter. Dessa tre frågor är viktiga för att hantera antalet besökare till besöksmålet.

Kollektivtrafiken

Aktörerna har uttryckt en irritation över att busslinjedragningen och busshållplatsen inte är optimal. I citatet nedan uttrycker Rebecka en frustration över vad busshållplatsen ger för känsla för ett besöksmål som Skokloster slott.

Det är viktigt att lyfta också. Hur man kommer hit och vad man kommer till! Den där busshållplatsen är inte så trevlig för ett besöksmål som nästan har 100 000 besökare!

Rebecka Enhörning, museichef

Utvecklingsgruppen har angripit det här problemet med en skrivelse till Upplands Lokaltrafik. I denna har man tagit upp att bussarna bör gå ner hela vägen till Skokloster slott samt att man bör se över antalet turer. Som det är idag går turer ner i antal under sommaren, då Skokloster slott har sin högsäsong.



Figur 6 Busshållplatsen vid Skokloster. Foto: Lina Heldmark

Gällande busshållplatsens utseende är det kommunen man ska kontakta. Rebecka berättade för mig att hon försökt ta kontakt med kommunen angående detta, men att det är svårt att få tag på rätt person för frågan.

Man blir förvånad över hur snårigt det är på kommunen och vem som kan svara på frågor. Det verkar som att de byter plats, men tar med sig arbetsuppgifter. När man ringer till dem, så är det en ny person, men som inte har de frågorna längre. Det blir krångligt att hålla kontakt.

Rebecka Enhörning, museichef

Frågan om busshållplatsen och vad besökare kommer till är en fråga som arbetas vidare med. I dagsläget väntar man främst på en reaktion på den skrivelse man skickat in.

Parkeringsplatser och toaletter

Parkering och toaletter är enligt Utvecklingsgruppen själva knäckfrågor för dem. Vill man utveckla besöksområdet Skokloster måste man också se till de infrastrukturella frågorna. Om det inte finns toaletter eller nog med parkeringsplatser för besökarna spelar det exempelvis inte någon roll hur bra utställningar slottet har. Rebecka och Lars-Erik tar båda upp problemet med ansvarsområde.

Fastighetsverket kan inte göra någonting på någon annans mark och inte kommunen heller. Vissa frågor tycker Fastighetsverket är kommunala frågor, men kommunen kan inte göra det för det är fastighetsverkets mark och där är man fast. Där slutar diskussionen. För ingen kan ge sig. Ingen kan tänka utanför ramarna. Och de här toaletterna som är prioritet ett. Det har vi hållit på med i fem år!

Rebecka Enhörning, LSH

Då hamnar vi återigen i; Vems uppdrag är det? Men i och med att vi bildade den här gruppen så får vi alla ta på oss lite grand att dra i de frågorna och gällande offentliga toaletter så är det förhandlingar på gång.

Lars-Erik Berglund, SFV

Det blir problematiskt när det är aktörer som har fasta regelsystem att förhålla sig till, men förhoppningen är att denna fråga ska vara löst till sommaren 2018. Efter många vändor verkar aktörerna ha funnit en lösning där alla parter känner sig någorlunda nöjda.

Parkeringsfrågan är också en svår fråga då det även här finns regelverk som kommun och fastighetsverk måste förhålla sig till. ”Den parkering som är idag är densamma som när slottet köptes loss. Man har ju mycket mer besökare idag.”, berättar Jenny för mig. Även Lars-Erik Berglund berättade för mig att parkeringsplatserna är för få och han berättade även hur man försöker lösa problemet.

När det är temagrejer är det ju knöktjoct där nere. Men då har vi ju Entreprenörens mark, som har nyttjats och det är där utbyggnadsmöjligheter finns. Det finns ju ingen annan mark. Det är bara att gilla läget och försöka lösa det på något sätt.

Lars-Erik Berglund, SFV



Figur 7 Parkeringen och Skokloster gods. Foto: Lina Heldmark

Lösningen på parkeringsproblemet verkar vara något lättare när det kommer till att det är en privat aktör från näringslivet, Entreprenören, som äger marken. Flera av aktörerna tar upp vikten av att man hittar en lösning på de här frågorna. Då har man kommit någonstans med de möten man haft och man kan känna att mötena har gett resultat. ”Parkerings, toaletter...sen kan man komma till de där lite roligare sakerna”, säger Jenny.

I det här kapitlet har min empiri om Utvecklingsgruppens samarbete med sin vision berättats. I följande kapitel kommer den presenterade empirin att analyseras.

5 Aktörernas roller

Skokloster har varit ett besöksmål under lång tid. Av intervjuer och observationer framkommer att det finns engagemang för detta besöksmål, i olika grad, hos aktörerna i Utvecklingsgruppen. Utöver det finns även en, i olika grad, engagerad lokalbefolkning. Engagemanget är både för utvecklingen av besöksmålet Skokloster och utveckling av Stenhuset samt en utveckling av området för både boende och besökare. Det ger en gynnsam ingång för samverkan mellan aktörerna. Dock har det framkommit från intervjuerna att det finns vissa svårigheter för aktörerna att förstå varandras perspektiv. Till exempel kan olika syn på hur regler gällande frågor som toaletter och parkering ska hanteras, komplicera samarbetet.

För att svara på forskningsfrågan ”Hur agerar de olika aktörerna i samverkansprocessen” använder jag mig av begrepp som samtycke, anslutning eller engagemang ifrån Senge (2006). Jag diskuterar även frågor om lokal förankring och professionalisering.

Vision stimulerar samverkan

En gemensam vision, som Utvecklingsgruppen för besöksmålet Skokloster har, är en styrka. En gemensam vision skapar engagemang och lägger en grund till samhörighet och stimulerar samverkan. Aktörerna i Utvecklingsgruppen vill utveckla besöksmålet och de vill uppnå en förändrad utveckling. Den gemensamma visionen är ett viktigt medel i att uppnå förändring. En gemensam vision ska spegla de olika aktörernas enskilda visioner (jmf Senge 2006, s 191ff). Visionen kan även ses som ett roder, så att gruppen håller rätt kurs. Den behöver även verka på lång sikt, om uppdraget i sig är långsiktigt. Att ha skrivit en vision är inte samma sak som att aktivera den.

Det gäller att ha visionen med sig i tankarna varje dag för att göra det (Senge 2006, s194ff). Aktörerna på Skokloster har en Utvecklingsplan, som de förhåller sig till mer eller mindre. Alla är väl medvetna om att planen finns och har, i det stora hela, kunskap om vad den säger. Det har framkommit viss kritik, från flera håll, mot att kalla det en Utvecklingsplan och aktörerna har oberoende av varandra uttryckt att det snarare är en Avsiktsförklaring.

En av mina frågor under intervjuerna har varit: ”Hur ser Skokloster ut om tio år? Ge mig ditt drömscenario.” Utifrån det framkom att aktörerna mer eller mindre har samma vision, som även stämmer överens med vad som står i Utvecklingsplanen. De har en vision om *ett* besöksmål med lönsamma verksamheter och att aktörerna arbetar gemensamt mot målet. De såg även med förhoppning att det ska finnas en färjeverksamhet till slottet. En idé som kom upp under en av intervjuerna var en gemensam hemsida med information. Aktörerna önskar att det ska vara mycket aktiviteter både i och utanför slottet. I slottet ska man fortsätta med spännande utställningar och parker, och ytterområden ska användas. Exempelvis kan man ha konserter och teaterföreställningar i parken. Man ser även att alla aktörer i Skokloster får ta del av utvecklingen av besöksmålet. Det ska vara ett levande Skokloster med en förlängd turistsäsong och fler eller utökade arbetstillfällen. Då det är ett besöksmål kan paketeringsmöjligheter⁷ finnas och i det kan alla aktörerna gynnas av fler besökare och bättre förtjänst. Aktörerna pratar däremot med något olika fokus. Några aktörer lägger större fokus på affärsmässigheten i verksamheterna medan andra lägger större vikt vid förmedlingen av kulturarv.

Aktörer kan förhålla sig positivt till en vision på tre sätt: samtycke, anslutning och engagemang (jmf Senge 2006, s 202ff). Engagemang betyder att man vill förverkliga visionen och att man arbetar aktivt med det. I Utvecklingsgruppen är det Jenny på kommunen och Rebecka på museet, som står för engagemanget i frågan. Det är främst de som drar i trådarna för Stenhuset, men med en strategisk tanke om besöksmålet Skokloster. Utanför Utvecklingsgruppen bidrar Jenny E på Coompanion också med engagemang. Det är hon som hållit i workshoparna och hon som skrivit sammanfattningar och även den som haft till uppgift att skriva projektansökan.

⁷ Paketeringsmöjlighet innebär att man kan erbjuda ett paket för en besökare. Exempelvis övernattnig med matpaket på Skokloster gods och en guidad tur på slottet.

Anslutning är att man vill bidra till att förverkliga visionen där man tar ansvar inom ramen för regler och rutiner (jmf Senge 2006, s 202ff). I Utvecklingsgruppen står Lars-Erik på SFV och Entreprenören för anslutning. Lars-Erik framförde tydligt att det SFV kan göra är att stötta en utveckling genom sitt godkännande och även till viss del vara så pass tillmötesgående de kan i arbetet med Stenhuset. Dock har SFV ett regleringsbrev att följa, som gör att man behöver se på exempelvis Stenhuset med en affärsmissighet. Entreprenören tar ansvar för sin del i Utvecklingsplanen, men arbetar mer med sina egna projekt. På så sätt bidrar dessa två aktörer till att förverkliga visionen. Utanför Utvecklingsgruppen finns Mia, verksamhetsledare på Leader Mälardalen och hon faller in under anslutning. Hon ser en att det tänkte projektet har potential och är hjälpsam gentemot gruppen, i den mån hon kan i sin yrkesroll. Hon behöver förhålla sig till sina regler, som exempelvis Leaderkontorets strategi.

Samtycke, är att man ser fördelar med visionen och gör vad som förväntas, men inte mer. I Utvecklingsgruppen är det aktören kyrkans representant, som står för samtycke. Det framkom i det mail där kyrkans representant meddelat att de kan sitta med i en styrgrupp, men inte mer. På så sätt är kyrkans aktör med och styr, men aktören gör det som förväntas av den och inte mer.

Gällande lokalbefolkningen varierar det var de hamnar. Den lokala förankringen klumpas ihop till en aktör – civilsamhället. Dock är det en mängd olika individer, som inte handlar som en aktör. Av de som kom på workshops var alla i någon av de tre grupperingarna, som Senge (2006) använder.

Dock finns det fler individer, många som inte kom på de olika workshoparna. De kan förhålla sig antingen positiva, likgiltiga eller kritiska till Stenhusets framtida verksamhet och besöksmålet Skoklosters utveckling. Det är ingenting vi vet och inget vi kan sia om, men det är viktigt att vara medveten om att grupperingen lokalbefolkning, inte är en homogen grupp.

Lokal förankring

För att kunna söka projektstöd inom Lokalt ledd utveckling, behöver det finnas lokal förankring. Inom Lokalt ledd utveckling innebär lokal förankring civilsamhället och medborgare i bygden.

Enligt en tjänsteperson på kommunen har bygden en engagerad befolkning, men som ej är aktiva i civilsamhällets föreningar. Medborgarna är engagerade men är ej föreningsaktiva. Detta då Skokloster är en pendlingsort. Det var något som talade för att söka projektstöd, menade tjänstepersonen. Att då stötta ett projekt under en period, kan vara mer i linje med vad de boende har både lust och möjlighet till. Tanken är att lokalbefolkningen ska delta under planering och verkställande i den mån de kan och vill. Förhoppningen är att vid projektets slut kunna anställa en av de lokala så att projektet på så sätt inte dör ut efter projekttiden. Under hösten skedde två stycken workshops. Båda två skedde med kort varsel och det kom det upp emot 20 personer på mötet som var öppet för allmänheten och ett tiotal till workshopen med de aktiva föreningarna i kommunen. Detta talar för tjänstepersonens uttalande.

Under båda de workshops som var kom många förslag på aktiviteter i Stenhuset och i de möten som varit efteråt har det varit tydligt att tjänstepersonerna tar förslagen på allvar. Det är inte ett spel för gallerierna där man vill få igång något själva. De lyfter snarare upp, gång på gång, vikten av att få med de lokala krafterna och att det är bråttom att få in ansökan.

Min uppfattning är, efter att ha deltagit i workshops, att det finns boende i bygden som har ett stort engagemang till att utveckla bygden. Själva utvecklingen av bygden berör utveckling av ett besöksmål för turism, men även en utveckling för de boende. Det verkar med andra ord finnas människor i lokalbefolkningen, som tar på sig att vara aktiva medborgare. Detta är något som ofta omnämns som viktigt och nödvändigt för utveckling på landsbygden (jmf Cras 2017).

Professionalisering

I september var det möte på Skokloster slott och jag var med för första gången. Vid det här tillfället börjar tankarna om ett möjligt leaderprojekt gro. När Jenny E, nämnde att Coompanion jobbar med lokal utveckling och därför kan skriva projektansökan och dessutom ta projektledarrollen om projektet går igenom, lättade stämningen upp avsevärt. Det här är ett uttryck för hur Lokalt ledd utveckling blir mer och mer professionaliserat.

Både Jenny och Rebecka har arbetat med olika EU-projekt tidigare och är medvetna om hur mycket tid det går på att skriva en ansökan och även hur mycket administrativt arbete det är när projektet är igång. Det var anledningen till att de båda kunde dra en lättnadens suck när Jenny E, i egenskap av Coompanion, kunde skriva ansökan åt det lokala engagemanget för Stenhuset. Om inte Jenny E hade erbjudit sig hade det troligtvis inte skrivits en ansökan till Lokalt ledd utveckling, utan då hade man tittat på andra alternativ, som inte varit lika tidskrävande. Jenny E bidrar på så sätt med ny energi i gruppen.

Att skriva en projektansökan är inte helt enkelt och man ska kunna skriva ansökan på ett sätt som kopplar mot Leaderkontorets strategi, som har olika mål och huvudområden. Verksamhetsledaren, Mia, har tryckt på vikten av att skriva från hjärtat och att utgå från sin idé. Sen är det hennes roll att hjälpa ansökande att ”knixa till” ansökan så att den överensstämmer med den lokala strategin. Det är på inget sätt så att Mia ändrar i ansökan så att alla får projektstöd. Det är snarare hennes sätt att få de som har idéer att fokusera på just idén. Det är hennes uppgift att se om den överensstämmer med strategin och ifall att det behövs, tipsa om vad mer som ska in i ansökan. Vid första mötet om Stenhuset, tipsade exempelvis Mia om att gruppen behövde hitta den engagerade lokalbefolkningen.

Det är mycket tid som har lagts ner på att skriva den här ansökan. Tid som i det här fallet, räknas in i aktörernas uppdrag.

Hade det varit ett underifrånperspektiv, där de lokala i form av lokalbefolkning startat det, skulle de personerna tagit av sin fritid till att skriva ansökan. Samverkan är något som efterfrågas i Lokalt ledd utveckling. En grundtanke är att det är underifrån, civilsamhällets medborgare eller föreningar som ska söka samverkan med företag och kommuner. I det här fallet blir det tvärtom. Det är kommuner och statliga organisationer, som hör av sig till civilsamhällets medborgare och föreningar för samverkan.

Verksamhetsledare på Leader Mälardalen bekräftade för mig att Jordbruksverket i nuvarande period av Lokalt ledd utveckling har haft problem med långa handläggningstider. Detta gör att engagerade grupper som skickar in en ansökan inte får något projektstöd direkt, utan handläggningstiden varierar mellan ett par månader upp till nio månader. Projektet kan vara godkänt, men utbetalningarna börjar längre fram.

Det här leder till att det är önskvärt att samverka med en ekonomisk stabil part, som kan ligga ute med pengar för de kostnader som blir. Det handlar oftast om lönen för projektledare, som ska anställas. I fallet Skokloster kommer Håbo Marknad AB stå som projektägare och vara den aktör som ligger ute med medel innan ansökan gått igenom alla led hos Jordbruksverket.

Lokalt ledd utveckling har en tanke om lokal förankring, en grundidé om att initiativet ska komma underifrån, från boende och deras föreningar i en bygd. Det ska ge livskraft åt projektet och på så sätt kunna leva vidare, även efter projekttidens slut. Skokloster är ett exempel på ett initiativ som inte kommer från lokalbefolkningen, men förankras, så småningom, in i processen. Det är ett exempel på hur Lokalt ledd utveckling kan fungera i praktiken.

I det här fallet är det något positivt att Jenny E från Coompanion tog på sig att skriva ansökan. Det har gett gruppen energi och kraft. Men det är även ett uttryck för en professionalisering. Det är inte vem som helst, som skriver en ansökan längre. För att göra det krävs en specialiserad kunskap.

6 Möjliggörare och hinder i samverkan

I en samverkansprocess finns det olika delar, som antingen kan fungera som möjliggörare, eller som hinder. I det här kapitlet berättar jag vad jag har sett i den process jag tagit del av. Jag utgår till stor del utifrån Senge (2006), som skrivit om bland annat motivation i arbetsgrupper. Jag diskuterar även perspektivtagande och använder mig då av Hallgren & Ljung (2012). Med hjälp av dessa begrepp svarar jag på forskningsfrågan ”Vad finns det för hinder och möjliggörare i samverkansprocessen?”.

Flow för ökad motivation

I möte med Jenny E har hon berättat om vikten av ”flow” i kreativa processer. Det innebär att något fångar ens intresse så pass att man tappar känslan av tid och rum. I en arbetsgrupp kan man likna det vid en dans där alla vet stegen och att man rör sig i perfekt takt till musiken. För att uppleva flow i en arbetsgrupp behöver man ha tydliga mål. Det är viktigt att hitta en balans mellan förmåga och utmaning; är det något vi redan bemästrar kan vi sätta högre mål från start.

I processen att skriva en projektansökan har det funnits vissa svårigheter att komma in i flow, då det är många aktörer att ta hänsyn till, men även aktörernas respektive intresseområden och regelverk.

Ett exempel på när gruppen var nära ett flow var vid mötet med verksamhetsledaren för Leader Mälardalen, Mia. Jenny E och Jenny fick feedback av Mia där hon tryckte på vikten av lokal förankring. När hon hade lämnat mötet blev det en febril verksamhet kring bordet. Alla var överens om att det skulle ske minst två workshops.

Stämningen var engagerad, som att ”Nu, nu ska vi fixa det här med lokal förankring!”. Känslan var att gruppen började närma sig ett läge av flow. Tillfället bröts dock av flera anledningar.

Det handlade bland annat om hur inbjudan till workshop skulle se ut. Det fanns olika regler att förhålla sig till beroende på exempelvis vilka kanaler som skulle användas för spridning, vem som skulle vara avsändare och vilka tidsramar det fanns att förhålla sig till. Om man skulle få ut en annons i lokaltidningen behövde den ha Håbo kommuns standardmallar, men utöver det behövde man även få in annonsen innan deadline hos lokalpressen för att den skulle hinna till tryck. Stämningen sänktes ju fler saker som kom upp och från att ha haft en känsla av flow, blev det mer en känsla av hopplöshet. ”Hur ska vi hinna med allt?” Uppgiften var inte för svår att bemästra, men det blev många regler att förhålla sig till och motivationen sänktes. Jenny E på Coompanion är i denna situation, den person som ej arbetar i offentlig verksamhet, men även hon måste förhålla sig till alla regler för att komma framåt, då hon är där i egenskap av att hjälpa till i processen. Hennes roll blir att hitta lösningar mellan de olika aktörerna, som gör att arbetet fortsätter framåt och samtidigt gör alla andra aktörer nöjda med lösningen som blir.

Det här är ett av flera exempel där gruppen ger en känsla av att närma sig flow, som sen stoppas på grund av regler, som ökar mängden arbete och gör att motivationen tryter. Uppgiften är inte för svår, men den får gruppen att tappa energi. Det är inte något unikt för den här arbetsgruppen. I det läget är den gemensamma visionen, målet, något för aktörerna att luta sig mot. Det påminner om vart man är på väg (jmf Senge 2006).

Byråkratiska labrynter

De störningar som aktörerna upplever i samarbetet, försvårar flowet och under observationerna har det vid flera tillfällen framkommit att motivationen sjunker. De byråkratiska labrynterna blir för tidskrävande att hantera.

I frågan gällande parkeringsplatser och offentliga toaletter är de byråkratiska labrynterna tydliga. Rebecka berättade engagerat att det här var frågor man diskuterat i fem år.

Anledningen till att det tagit sådan tid var för att aktörerna är ”fyrkantiga”, det vill säga: de måste förhålla sig till de regelverk som de ska följa och att de olika reglerna kan vara svåra att förena. Lars-Erik berättade också för mig att det hamnar i ett låst läge då det återigen hamnar i frågan vem som har ansvaret. Jenny tog upp att det tar tid, men att det åtminstone blir ordentligt gjort. Varje aktör har, trots en gemensam vision, sitt egna regelsystem, som policys eller regleringsbrev, att följa. Det här blir ett uttryck av ett låst läge där aktörerna hävdar sin legitimitet utifrån sina respektive regelsystem.

Till slut verkar frågorna kring offentliga toaletter och parkeringar ha löst sig. Gällande toaletter har det varit förhandling mellan SFV, som äger marken och Entreprenören, som kan tänka sig att bistå med medel, till viss del. Gällande parkering är uppfattningen att det löst sig lättare då det är Entreprenörens mark. Han är inte lika låst gällande lagen om offentlig upphandling (LOU), som de offentliga aktörerna är.

I det här läget är det tydligt att det är positivt att ha en privat aktör med i Utvecklingsgruppen. Entreprenören är van vid att se möjligheter och lösa problem ”utanför ramarna”. Dessutom är det Entreprenören som kan tillföra ekonomiska medel på ett sätt som offentliga aktörer inte kan göra lika lätt. Det är som att Entreprenören lättare kan se de andra aktörernas perspektiv (jmf Hallgren & Ljung 2012). Det är mycket tack vare Entreprenören, som lösningar till slut kunnat hittas. Entreprenören är den som lättast kan behålla sin kreativitet och se alternativa lösningar (jmf Senge 2006).

Gällande busstrafiken har Utvecklingsgruppen tillsammans skrivit en skrivelse till Upplands Länstrafik för att på så sätt försöka lösa problemet med att bussarna går för sällan och att de inte går ner hela vägen till Skokloster slott. Aktörerna i Utvecklingsgruppen har samarbetat och har agerat tillsammans, samverkat, som en enhetlig grupp (jmf Hallgren & Ljung 2012). I denna fråga finns ingen missuppfattning eller början på konflikt. Här står aktörerna enade.

När det kommer till själva busshållplatsens utformande är det kommunens ansvar. Kommunen, som ska vara den institution som är närmast invånaren, kan dock vara svår att nå. Rebecka berättade hur svårt det var att veta vem som hade ansvaret för busshållplatsernas utformning.

Hon berättade att det var krångligt att hålla kontakt när personerna verkade ta med sig vissa arbetsuppgifter när de bytte tjänst. Problemet med busshållplatsen verkar på så sätt vara ett organisatoriskt problem hos kommunen.

Rebecka har förklarat för mig att tålamod är en viktig egenskap att ha i de här processerna, ”Tålamod i oändlighet!”. Hon menar även att bara man kommer någonstans så ger det energi åt gruppen. Att alla möten visar på ett resultat. ”Det kan kännas lite trögt annars”, menar hon.

Kommunikation

Bristande förmåga att sätta sig in i andras perspektiv är en förklaring till svårighet till samarbete. I fallet Skokloster har aktörerna, tidvis, svårt att ta varandras perspektiv, utan förhåller sig till sitt perspektiv och sina regler och de verkar på så sätt i olika sammanhang (jmf Hallgren & Ljung 2012).

Bättre kommunikation där man tydliggör vad man menar med uttryck och ord behöver inte betyda att man kommer till samma slutsats. Däremot förstår man varandras perspektiv. Det i sin tur kan stimulera både kreativitet och energi hos aktörerna. En fungerande kommunikation och ett bra samarbete kräver förtroende. Det i sin tur har tre förutsättningar (Nitsch 2009):

1. Öppenhet inför olika perspektiv
2. Nyfikna att lära av varandra
3. Mötas i öppen kommunikation där man lyssnar och lär av varandra.

I kapitel fyra, ”Arbetet med visionen”, skriver jag om de möten och workshops som ägt rum i arbetet för att utveckla Stenhuset. När SFV ber Rebecka och Jenny att titta mer på aktiviteter för Stenhuset har det att göra med att det i SFV:s uppgift är att förvalta kulturarv så att det finns kvar till kommande generationer. Här har aktörerna en tillit till två av deltagarna i Utvecklingsgruppen: att undersöka möjligheter för utveckling.

Det har blivit många möten där man strävar mot målet om en färdig projektansökan. Vid flera tillfällen blir det tydligt att många av aktörerna tar varandras uppfattning för given. Rebecka berättade för mig att man naivt ansett att man tänker på samma sak när man säger ordet ”utveckling”. På samma sätt framkom det hur aktörerna tänkt olika om vad en möjlig verkstad i Stenhuset skulle innehålla och vilka de primära gästerna skulle vara.

De aktörer som är med i framskrivningen av en projektansökan har alla mycket på sina bord och även om mötena varit med en varm stämning, har man ofta haft bråttom och därför ofta inte tänkt på eller glömt bort att stämma av med varandra vad man faktiskt tänker på gällande vissa begrepp.

7 Synen på utveckling av besöksmål

Synen på utvecklingen av ett kulturarv kan se olika ut. Enligt (Merriam 1991:8) kan begreppet kulturarv ofta presenteras som två olika fenomen. Det ena är att omhänderta kultur och landskap som förs vidare i generationer och som ger människor en känsla av identitet och tillhörighet. Den andra sidan är en turistutveckling som manipulerar och exploaterar historien för kommersiella ändamål. I det här kapitlet svarar jag på min tredje forskningsfråga: ”Hur ser aktörerna på utveckling av Skokloster?”.

Att bevara och samtidigt utveckla ett kulturarv

Efter intervjuer och workshopar har det blivit tydligt att de olika aktörernas mål med besöksmålet Skokloster är snarlika, men att vägarna dit kan se olika ut. Under första workshopen var deltagarna mer inne på affärsmässighet, än vad deltagarna i workshop två var. Det kan förklaras med att det var några av deltagare som var egna företagare. Det kan också vara så att det faller sig självklart för många att tänka på en verksamhet, kulturell eller ej, som en ekonomisk verksamhet och att den ska ha ekonomisk bärighet. Denna skillnad har även framkommit i mina intervjuer. Lars-Erik lyfter upp affärsmässigheten flera gånger under intervjun och refererar till regleringsbrevet. Han pratar även varmt om det populära besöksmålet Skokloster slott, som är unikt med sina samlingar. I andra delar av Europa finns liknande slott, men inte med samlingar bevarade. Han ser att slottet har en dragningskraft och att man kan nyttja det i ett affärsmässigt tänk med exempelvis ett slottscafé i bottenplan på Stenhuset. Stenhuset ska ha kompletterande verksamheter till slottet.

Det blir tydligt att Lars – Erik förhåller sig till regleringsbrevet, men att han ändå hyser en speciell känsla kring det unika kulturarv som Skokloster slott och område faktiskt är.

Rebecka berättade om att hon som museichef ska driva besöksutvecklingen och hon tog upp att hon just arbetar med att utveckla, inte att tjäna pengar. Samtidigt ser hon ett möjligt Leaderprojekt som ett ”tredje ben”. Det blir tydligt att även om Rebecka först och främst tänker på utveckling av besöksmålet, som att förmedla ett kulturarv, så förstår hon även vikten av att ha kompletterande verksamheter, som bör vara affärsmässiga.

Jenny har fokus på besöksnäringen och i hennes arbete går mycket tid till att förmedla vikten av att besöksmålet är en del av näringslivsutvecklingen. Att arbeta med turism som en typ av näringslivsutveckling, är något som är vanligt. Turismen har sedan mitten av 1980-talet ansetts vara världens största industri (Dallen & Boyd:2002). Att arbeta med besöksmålet Skokloster slott är ett sätt att arbeta med kommunens attraktivitet och även med att öka arbetstillfällena.

I Skokloster ser man inte utveckling av besöksmålet som två olika fenomen, som Merriman (1991) skriver. Aktörerna har samma vision och de förstår vikten av en affärsmässighet, men man vill hitta en balans i att bevara kulturarvet och att utveckla det.

Jenny E:s roll är att sammanlänka idéerna med ett byråkratiskt system. Hon blir en person som mäklar mellan aktörerna, mellan deras olika intressen. Projektet i sig syftar till att sammanfoga mycket av det mellanmänskliga med kulturella aktiviteter och andra aktiviteter som syftar till att ha en affärsmässighet. De beror av varandra. För att de kulturella aktiviteterna ska vara möjliga behövs en affärsmässighet i användandet av Stenhuset. Men för att affärsmässigheten ska in i Stenhuset ska det även passa in som en utveckling av besöksmålet. Tillsammans skapar de, förhoppningsvis, en lyckad kombination.

8 Slutord

Mitt syfte med uppsatsen har varit att undersöka förutsättningar och begränsningar för samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle som ett medel för landsbygdsutveckling. Skokloster och arbetet med Stenhuset har agerat som ett exempel på detta. I fallstudien framkommer att det finns både förutsättningar och begränsningar. Förutsättningarna är bland annat engagemanget och viljan att utveckla. Begränsningarna är exempelvis tidsbrist, som försvårar för samverkan och lyhörd kommunikation.

Att bevara eller utveckla ett kulturarv kan vara två olika fenomen, där det ena förmedlar kulturarv och det andra mer ser till en turistindustri (Merriman 1991: 8). Det jag har sett i min fallstudie är att verkligheten inte är så uppdelad. Empirin visar att aktörerna försöker att samexistera och arbeta mot ett gemensamt mål. Det finns dock otydligheter i vem som ansvarar för vad och hur man definierar vissa begrepp, trots den framarbetade Utvecklingsplanen. Visionen om Skokloster om tio år hos de olika aktörerna är dock snarlika varandra. Det är en fråga om var aktörerna lägger huvudfokus i berättandet, som skiljer dem åt. Väljer man att prata om utvecklingen av ett kulturarv, där man ska föra vidare traditioner och kunskap eller pratar man om utvecklingen av ett besöksmål som kan gynna en plats, en kommun och fungera affärsmässigt? Målet kan vara detsamma, men vägen dit och sättet man pratar om det ger en känsla av att man inte tycker lika. Det kan skapa samarbetssvårigheter.

Att arbeta för mer samverkan mellan aktörerna för att utveckla Skokloster som besöksmål, men även som kulturarv, är viktigt. Även om risken för målkonflikt kvarstår med eller utan samverkan, så är chanserna för att förstå varandras perspektiv högre med en kvalitativ samverkan, än utan.

Det handlar helt enkelt om att inte bara säga att man ska samverka, utan att aktivt arbeta med att lyssna av och förstå varandra.

Stenhuset är en del av utvecklingen av besöksområdet Skokloster. Intresset av att utveckla Stenhuset finns i sfären av en större vision. Stenhuset kan ses som en förevändning för att utveckla besöksområdet. Det kan även ses som att Stenhuset blir ett nav kring Skokloster som besöksområde. För den projektledare som kommer anställas, om projektet går igenom, är det viktigt att arbeta fram ett tydligt ramverk mellan de olika aktörerna för att på så sätt minska riskerna för målkonflikter. Projektledaren ska även vara medveten om vikten av att låta alla aktörer fortsätta vara en del av arbetet kring Stenhuset och Skokloster och lyssna in deras kunskap och erfarenheter. På så sätt kan projektet bli lyckat. Det ska bli spännande att följa projektansökan och se om den blir godkänd och vad som händer i Stenhuset.

Vidare forskning

Något jag märkt under min empiri-insamling är att arbetsbördan verkar vara stor för flera av aktörerna. Jag kan känna en viss oro över att eldsjälar brinner upp, då de jonglerar arbete och sitt engagemang samtidigt som de även ska ha tid tillsammans med familjen och en möjlig fritid. De lokala projekten är tänkta att uppbringa energi och en levande landsbygd, men hur ska personerna hinna det? Kanske framförallt i en pendlingsbygd, kan det vara svårt. Tanken med Lokalt ledd utveckling är god. Men i dagens samhälle kan det kanske vara svårt att få till det. De olika verksamheterna är präglade av en styrning mot effektivisering och slimmade organisationer, som inte skapar utrymme för enskilda initiativ och samverkan. Under både observationer och intervjuer har det sipprat fram en känsla av att man aldrig hinner med och funderingar på hur man ska lägga upp saker på det mest effektiva sättet. Det här är något jag önskar mer forskning på. Hur fungerar ett projektsamhälle, om eldsjälarna och de som ska ge bränsle åt eldsjälarna, bränner ut sig?

Det är intressant att fråga sig vilka medborgare som är välkomna i exempelvis att skriva en projektansökan till Lokalt ledd utveckling. Som jag tog upp i kapitel 4 "Aktörerna och deras roller" går det att se att det sker en professionalisering.

Ansökningar gällande Lokalt ledd utveckling kräver kunskap om skrivteknik och även kunskap kring byråkratin. Det går att fundera på vilka som är välkomna att utveckla landsbygden när sådana outtalade krav ställs. Vilka medborgare inkluderas i landsbygdens utveckling? Vilka inkluderas och vilka exkluderas i fallet Stenhuset?

Referenser

Skriftliga källor

- Burke, Kenneth. 1962. *A Grammar Of Motives, and a Thetoric of Motives*. Cleveland: World Publishing Company
- Cras, Patrik. 2017. *Landsbygdssamhällets medborgarskap – En studie av organisering av service och infrastruktur i gränslandet mellan det ideella, kommersiella och politiska*. Diss. SLU. Uppsala: SLU
- Dallen, Timothy & Boyd, Stephen. 2002. *Heritage tourism*. New Jersey: Prentice Hall
- Fägerborg, Eva. 2011. Kap 4, ”Intervjuer” i *Etnologiskt fältarbete*. Red Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. Lund: Studentlitteratur
- Hallgren, Lars & Ljung Magnus. 2012. *Miljökommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Merriman, Nick. 1991- *Beyond The Glass Case: The Past, the Heritage and the Public in Britain*. Leicester: Leicester University Press
- Montin, Stig & Hedlund, Gun. 2009. *Governance på svenska*. Stockholm: Nordstedts
- Nitsch, Ulrich. 2009. *Bönder, myndigheter och naturbetesmarker*. CBM skriftserie. Stockholm: Elanders Sverige AB
- Prupp, Oscar & Öhlander, M. 2011. Kap 5, ”Observation” i Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red) *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur
- Remmare, Per-Olof & Peronius, Elina. 2007. ”Kulturarv och entreprenörskap”. Riksantikvarieämbetet. Stockholm. Tillgänglig [online 2017-12-07]
<http://samla.raa.se/xmlui/bitstream/handle/raa/260/9789172095120.pdf?sequence=1>
- Riksantikvarieämbetet 2007:4. 2007. *Industrihistoriska kulturarv i regional utveckling – sociala och ekonomiska aspekter*. Stockholm. Tillgänglig

[online 2017-12-07]

<http://samla.raa.se/xmlui/bitstream/handle/raa/29/9789172094680.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=11>

Senge, Peter. (1995) 2006. *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. Stockholm: Thomson Fakta

SOU 2016:13 *Palett för ett stärkt civilsamhälle. Betänkande av utredning för ett stärkt civilsamhälle*. Stockholm: Elanders Sverige AB

SOU 2016:5. *Låt fler forma framtiden. Betänkande av 2014 års Demokratiutredning – Delaktighet och jämlikt inflytande*. Stockholm: Elanders Sverige AB

Webbaserad

NE: Skokloster. Nationalencyklopedin, Skokloster [online] Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/skokloster> [2017-11-28]

NE: Skokloster slott. Nationalencyklopedin, Skokloster [online]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/skokloster> [hämtad 2017-11-28]

SFV 2017-11-29. Natur och kultur mellan kust och fjäll, slott och koja [online] (2017-11-29) Tillgänglig: <http://www.sfv.se/sv/om-oss/uppdrag/> [2017-11-29]

SJV 2017-10-13. Lokalt ledd utveckling genom leadermetoden [online] (2017-01-13) Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/landsbygdfiske/lokaltleddutvecklinggenomleader/lokaltleddutveckling20142020/lokaltleddutveckling.4.23f3563314184096e0d4ec2.html> [2017-10-13]

Opublicerat material

Utvecklingsplan 2016. Utvecklingsplan för besöksmålet Skokloster slott 2016-11-01

Protokoll från möten

2017-02-27

2017-03-13

2017-03-20

2017-04-12

2017-05-30
2017-09-20

Empiriskt material

Empiriskt material, Observationer

Workshop 1, 2017-10-18, på Macken

Workshop 2, 2017-10-30 i Stenhuset

Möte, 2017-09-18 på Skokloster slott

Möte, 2017-10-03 i kommunhuset, Håbo kommun

Möte, 2017-11-10 hos Håbo marknad AB

Möte 2017-12-11 på Skokloster slott

Empiriskt material, Intervjuer

Lars-Erik Berglund, 2017-10-27 på Dekanhuset i Uppsala

Jenny Ekerljung, 2017-10-13 på Coompanion Uppsala län

Rebecka Enhörning, 2017-11-08 på Skokloster slott

Jenny Lindberg, 2017-10-23 på Håbo marknad AB

Mia Lundkvist, 2017-10-16 på Brunnby gård