

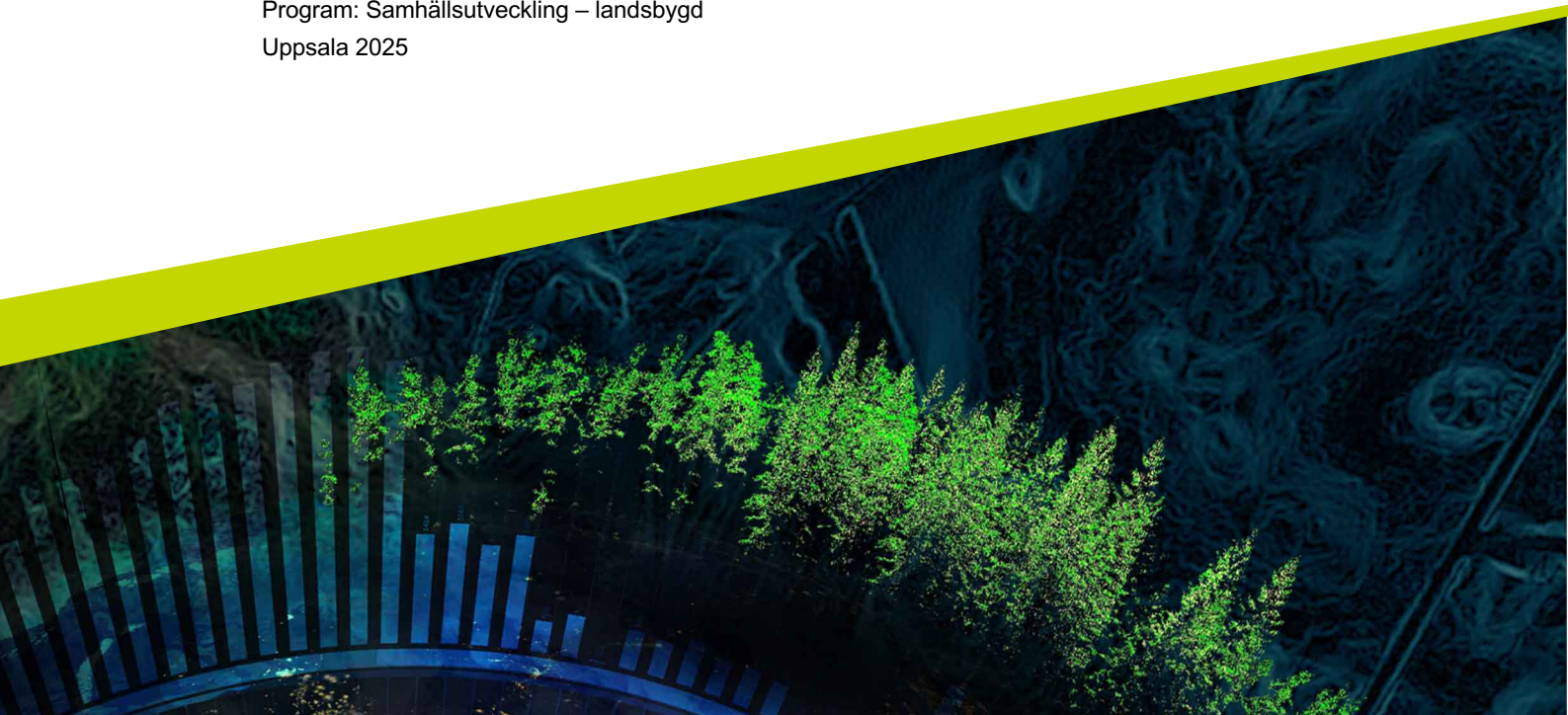


Att uppnå långsiktig landsbygdsutveckling genom projekt

En studie av erfarenheter av att organisera
landsbygdsutveckling i projektform

Annie Klang

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Program: Samhällsutveckling – landsbygd
Uppsala 2025



Att uppnå långsiktig landsbygdsutveckling genom projekt. En studie av erfarenheter av att organisera landsbygdsutveckling i projektform

To achieve long-term rural development through projects. A study of experiences in organizing rural development as projects.

Annie Klang

Handledare: Patrik Cras, Sveriges Lantbruksuniversitet, institution för stad och land
Examinator: Sara Westerdahl, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för stad och land

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i landsbygdsutveckling
Kurskod: EX0888
Program/utbildning: Samhällsutveckling - landsbygd
Kursansvarig inst.: Institutionen för stad och land
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2025
Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Landsbygdsutveckling, temporär organisation, samhällsentreprenörskap, resursmobilisering, långsiktighet, Leader, utvecklingsprojekt

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för stad och land

Avdelningen för landsbygdsutveckling

Sammanfattning

Projekt är en arbetsform som blivit allt vanligare inom olika sfärer i samhället, inte minst inom arbetet med landsbygdsutveckling. Å ena sidan finns tilltro till projekt som förknippas med exempelvis problemlösning och innovation. Å andra sidan lyfts en vanlig problematik fram i att den tillfälliga projektverksamheten står i centrum på bekostnad av framtiden. Syftet med studien är att ur erfarenheter av projekt analysera och skapa förståelse för hur lokala landsbygdsutvecklingsprojekt organiseras för att bli långsiktiga och vad långsiktigheten kan innebära.

Studien baseras på semistrukturerade intervjuer med representanter från fyra olika lokala landsbygdsutvecklingsprojekt som fått projektmedel från Leader. Materialet från intervjuerna har analyserats med hjälp av teorier om den *temporära organisationen*, *samhällsentreprenörskap* och *resursmobilisering*. Den temporära organisationen, projektet, ses som arena för samhällsentreprenörskap och resursmobilisering i analysen.

Analysen visar på en mängd aspekter av vad långsiktighet innebär för lokala landsbygdsutvecklingsprojekt. Långsiktigheten handlar dock om en helhet, att kunna bevara och driva samtidigt som det finns möjlighet till förändring och utveckling. Långsiktighet i de temporära organisationerna och att organisera långsiktigt handlar om att lägga grunden för balansgången. I analysen lyfts bland annat faktorer i samhällsentreprenörskapet som att bygga på bärande behov och i resursmobilisering som att balansera personbundenhet kopplat till projektets kärntrupp och att skapa långsiktigt engagemang som speciellt viktiga. Därutöver behandlas andra faktorer kring den temporära organisationens uppbyggnad, projektplasticitet och förvaltning.

Nyckelord: Landsbygdsutveckling, temporär organisation, samhällsentreprenörskap, resursmobilisering, långsiktighet, Leader, utvecklingsprojekt

Abstract

Project has been increasingly common in different spheres of society, not least in the work with rural development. On the one hand there is a belief in projects that are associated with problem solving and innovation. On the other hand, a problem is highlighted in that temporary project activities are the center of attention at the expense of the future. The purpose of the study is to analyze and create understanding of how local rural development projects are organized to be long-term and what long-termism can mean, based in project experiences.

The study is based on semi-structured interviews with representatives from four different local rural development projects that has received funding from Leader. The material from the interviews has been analyzed using *a theory of the temporary organization, social entrepreneurship and resource mobilization*. The temporary organizations, the projects, are seen as arenas for the social entrepreneurship and resource mobilization.

The analysis shows a variety of aspects of what long-termism means for local rural development projects. Long-termism is about a wholeness, to be able to preserve and operate and at the same being able to change and develop. Long-termism in temporary organization and organizing long-term is about laying a foundation for this balance. Among other things factors in social entrepreneurship such as building on real needs and in resource mobilization such as balancing the need of an entrepreneur with building a bigger team and creating long-termism in the commitment are seen as particularly important. In addition, other factors concern the structure of the temporary organization, flexibility and managing organization is discussed.

Keywords: Rural development, temporary organization, social entrepreneurship, resource mobilization, long-term, Leader, development project

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	6
1.1	Syfte och frågeställning	7
1.2	Bakgrund	7
1.2.1	Lokalt ledd utveckling genom Leader.....	7
1.2.2	Tidigare forskning kring projekt och deras tidshorisont	8
1.2.3	Tidigare forskning kring Leader och långsiktighet.....	9
2.	Teori.....	11
2.1	Temporär organisation	11
2.2	Samhällsentreprenörskap och resursmobilisering.....	12
2.3	Utgångspunkt för undersökningen.....	13
3.	Metod.....	14
4.	Presentation av projekt.....	16
5.	Analys.....	17
5.1	Bakgrunden till de temporära organisationerna.....	17
5.1.1	Samhällsentreprenörskap med behov och möjligheter i åtanke	17
5.1.2	Den drivande kraftens första steg mot en temporär organisation	18
5.2	Utvecklande av de temporära organisationerna.....	19
5.2.1	Att definiera den temporära organisationens uppgift	19
5.2.2	Mobilisering av team	20
5.3	Genomförande av planen	22
5.3.1	Personbundenhet – en utmanande balansgång	22
5.3.2	Isolerat genomförande?	23
5.3.3	Projektplasticitet vid genomförandet – en utmaning	25
5.4	Från temporär organisation till... ..	25
5.4.1	En organisation som tar över ansvaret för att förvalta.....	26
5.4.2	Olika aspekter av långsiktighet.....	27
5.5	Långsiktighet– behöver det vara målet för alla?	30
	Slutsats.....	31
	Referenser.....	33

1. Inledning

Mot slutet av min sista intervju frågar jag personen om det finns några saker som hon tror är viktiga för att organisera ett projekt långsiktigt. Hon svarar:

Nu tänker jag generellt för olika projekt, men nej alltså engagemang det är det viktiga!
Man kan komma hur långt som helst med engagemang. För finns inte det så finns det inga projekt, då finns det inget. (informant 4)

Det inser jag direkt sammanfattar alla de projekt jag mött under arbetet med uppsatsen såväl som under utbildningen i landsbygdsutveckling väl. Många gånger har de genomsyrats av imponerande engagemang. De har visat att det är precis som personen säger, att landsbygdsutvecklingsprojekt bygger på engagemang. Engagemanget menar personen är en av de faktorer som bygger långsiktighet för projekt, denna uppsats ämnar studera just dessa generella faktorer.

Ett projekt beskrivs kopplat till att, med ramar att förhålla sig till, genomföra en viss uppgift (Nationalencyklopedin u.å.). Projekt sätts såväl i samband med problemlösande (Sjöblom et.al 2013), som innovationsförmåga och reaktivitet (Andersson 2009). I näringslivet är projekt som organiseringssätt allt vanligare samtidigt som projekt också används för policyimplementering (Godenhjelm et.al. 2015). Projekt som arbets- och organisationsform lämnas samtidigt inte oproblematiskt beskriven. Holmquist och Johansson (2023) menar exempelvis att det är vanligt förekommande att den interna verksamheten i projektet står i centrum samtidigt som vad som sker när projekttiden är förbi inte är fastställt.

Inom offentlig sektor inriktad mot regional utveckling har EU varit en stor drivkraft för projekt med anledning av att de av konkurrensskäl inte kan ge kontinuerliga stöd. Tillkomsten av projektformen till den offentliga sektorn skedde dock utan större uppmärksamhet (Andersson 2009). Godenhjelm et.al. (2015) beskriver däremot att det behövas mer forskning kring projekt inom offentlig sektor då de har en annan inbäddning än inom industriella och affärsmässiga områden som påverkar projektdynamiken.

Beskrivningarna av projekt skapar också frågor. Samtidigt som projekt blir vanligare och exempelvis används inom regional utveckling, lyfts det fram att de i många fall har ett temporärt fokus, om inte annat en begränsad tid att verka under. Det leder vidare till frågan hur de olika tidshorisonterna överbyggs. Hur ett lokalt landsbygdsutvecklingsprojekt organiseras långsiktigt. Hur det som ur engagemanget skapas kan leva vidare.

1.1 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att analysera hur lokalt landsbygdsutvecklingsarbete i projektform organiseras för att bli långsiktigt. Därav ämnar studien också analysera vad långsiktighet kan innebära för ett samhällsentreprenöriellt landsbygdsutvecklingsprojekt. Dessa delar ska tillsammans skapa förståelse för vad som krävs för att ett lokalt landsbygdsutvecklingsprojekt ska bidra till långsiktig utveckling med anledning av hur vanligt förekommande projekt är inom regional utveckling.

För att uppnå syftet besvaras följande frågeställning:

- Hur organiseras ett lokalt landsbygdsutvecklingsprojekt för att bli långsiktigt?

Denna frågeställning besvaras i sin tur genom följande tre delfrågor:

- Vad innebär långsiktighet för ett landsbygdsutvecklingsprojekt?
- Vad upplevs avgörande i organiseringen vid projektets olika faser, för att uppnå långsiktiga resultat av insatser i projektform?
- Vilka eventuella utmaningar upplevs gällande att uppnå långsiktiga resultat av insatser i projektform?

1.2 Bakgrund

Som bakgrund till undersökningen av landsbygdsutvecklingsprojekt presenteras i följande kapitel Leader, tidigare forskning kring vad som utmärker projekt och deras tidshorisont samt tidigare forskning kring Leader och långsiktighet.

1.2.1 Lokalt ledd utveckling genom Leader

Ett exempel på hur projekt används som styrmedel inom offentlig sektor är Leader (Holmquist & Johansson 2023). Leader är en metod för landsbygdsutveckling framtagen av EU år 1991 (Leader Sverige u.å.). Stöd inom Leader finns idag som ett av projekt- och investeringsstöden inom den strategiska planen, planen varje medlemsland i EU tagit fram kopplat till den gemensamma jordbrukspolitiken, innehållande den nationella jordbrukspolitiken (Jordbruksverket 2025). För perioden år 2023-2027 omfattar Leader nationellt en budget om 1,7 miljarder kronor. Hälften av summan bidrar EU med och hälften finansieras av stat, kommuner och regioner (Jordbruksverket 2024).

I Sverige finns 40 geografiskt avgränsade leaderområden som är egna föreningar och har styrelserepresentanter från ideell, privat och offentlig sektor. Varje förening

har en lokalt framtagna utvecklingsstrategi för vad som lokalt behövs för att nå Leaders målsättningar gällande attraktivitet, konkurrenskraftig verksamhet samt fler jobb och företag (Jordbruksverket 2024). Boende och aktiva inom dessa leaderområden har möjlighet att ansöka om stöd till projektidéer (Leader Sverige u.å.). En ansökan om projektmedel bedöms först av den lokala styrelsen. Om den godkänns av dem, vilket kräver att projektet bidrar till strategin, lämnas ansökan till Jordbruksverket som tar det slutgiltiga beslutet (Jordbruksverket 2024).

Leadermetoden sammanfattas som sju principer. Principerna är den lokala strategin, att projekten ska bidra till strategin, styrelsen med medlemmar från tre sektorer, ett underifrånperspektiv, att projekten ska vara innovativa, nätverk och samarbete (Leader Sverige u.å.). Många leaderområden betonar vidare vikten av långsiktighet, exempelvis nämner Leader Linné Småland (u.å.) att ett projekt för att få stöd ska vara långsiktigt, det ska effekter efter projektets slut. I Leader Närhetens (u.å.) checklista för att testa sitt projekt nämns också långsiktighet, en plan ska finnas för hur det ska leva vidare utan stöd. Även Leader Stockholmsbygd (u.å.) lyfter fram vikten av långsiktighet, det är ett av deras urvalskriterium.

Utifrån att Leader därmed ger projektstöd för landsbygdsutveckling, har ett lokalt fokus och att långsiktighet är något som lyfts fram som viktigt av leaderområdena har Leader valts ut som utgångspunkt för att besvara frågeställningen.

1.2.2 Tidigare forskning kring projekt och deras tidshorisont

Till viss del är den tidigare forskningen begränsad. Exempelvis lyfter Andersson (2009) fram att projekt inom offentlig sektor har analyserats och reflekteras lite över trots dess utbreddhet och Godenhjelm et.al. (2015) ett behov av mer forskning kring projekt i offentlig sektor.

En aspekt av projekt som uppmärksammas av flera är dock den positiva synen på projekt. I en offentlig kontext har projekt enligt Sjöblom et.al. (2013) blivit en symbol för tilltagande problemlösande och för vissa även för post-byråkratisk anpassningsförmåga mot det oförutsedda. De menar vidare att projekt antas ge möjlighet till flexibilitet, ökad problemlösningförmåga, snabbare beslutsprocesser samt alternativa organisationsformer. En liknande bild presenterar Andersson (2009) som menar att kortsiktiga projekt i offentlig sektor nyttjats både reaktivt som verktyg i en tid som bland annat utmärks av oförutsägbarhet och förändring, och mindre reaktivt som för att skapa innovationer.

Inom projektforskningen används begreppet projektifiering på flera sätt. Projektifiering kan exempelvis stå för ökning av antalet projekt, anpassning av sammanhang eller aktiviteter för att de ska bli eller passa projekt eller som uttryck för att de används för att förenkla agendor (Godenhjelm et.al. 2015). Holmquist och

Johansson (2023) beskriver ytterligare ett användningsområde för begreppet i relation till att ett projekt pågår i en projektvärld med full uppmärksamhet på den interna projektverksamheten. Finansiering, aktiviteter, mål och resultat enligt ansökan står i fokus, inte framtiden.

Tidshorisonten inom projekt har uppmärksamats av än fler. Svensson och Brulin (2014) menar att vad de beskriver som ett aktivt ägarskap är viktigt för projekt ska leda till långsiktiga effekter. Det handlar om att skapa förutsättningar för projektet avseende exempelvis resurser eller uppmärksamhet, framförallt för hur projektresultat ska förvaltas.

1.2.3 Tidigare forskning kring Leader och långsiktighet

Kring Leader har långsiktighet återkommande varit ett ämne för utvärdering och forskning. Waldenström och Larsson (2011) beskriver baserat på intervjuer med verksamhetsledare deras bilder av bestående resultat av projekt. I dessa bilder finns verksamheter, nya företag, nya produkter och infrastruktur i form av såväl lokaler och vandringsleder som bredband och webbplatser. Relationer, nätverk, kompetensutveckling, arbetssätt, erfarenheter och inspiration som kan spridas, evenemang och aktivare byalag nämns också bland bestående resultat.

En fråga är dock om det finns skillnader mellan olika resultat. Holmquist och Johansson (2023) menar det och skiljer på mervärden respektive strukturella förändringar. Mervärden innebär att projektet leder till positiva resultat som exempelvis gemenskap eller socialt kapital. Bidrar projektet till strukturella förändringar ger det långsiktiga effekter på basala strukturer. Både mervärden och strukturella förändringar kan leva vidare, men författarna anser inte mervärden vara tillräckligt. Eckardt et.al. (2021) beskriver det som att det krävs strukturella förändringar för att temporära projekt ska ge permanent landsbygdsutveckling. Baserat på Holmquist och Johanssons (2020) undersökning av 24 projekt finns dock inte några samband mellan projektstorlek, sett till projektbudget, projekttid eller i stort sett projektägare och mervärden/strukturella förändringar projekten lett till.

En mängd framgångsfaktorer har däremot presenterats. Waldenström och Larsson (2011) lyfter fram faktorer som verksamhetsledare menar bidrar till de ovan nämnda bestående resultaten. De betonar att tidigt fundera kring vad som ska bestå och vad det ska bidra till. Vidare nämns lokal förankring i att de som berörs är involverade och ett underifrånperspektiv som i lokalt identifierade behov och möjligheter. Andra viktiga faktor lyfts fram som nätverk, samverkan, bra avlönad projektledning och administrativt stöd. Holmquist och Johansson (2020) presenterar framgångsfaktorer som de beskriver kopplas till långsiktiga effekter. Även de lyfter fram samverkan, kompetens hos projektledaren och att det finns behov och efterfrågan. Vidare nämner de faktorer som att bli en del av

utvecklingsprocesser, koppla till lokal utvecklingsstrategi samt en välförankrad affärsidé. Att skapa grund för effekter, ha målbilder och säkerställa att det finns intresse och beredskap att förvalta resultatet är enligt dem också framgångsfaktorer. Slutligen betonas en faktor i att säkerställa långsiktig finansiering. Holmquist och Johansson (2019) menar dock att det i projektbeskrivningar sällan finns idéer om långsiktig finansiering.

2. Teori

I följande kapitel presenteras de teorier och begrepp som är till grund för kommande analys och hur de kommer användas i relation till varandra.

2.1 Temporär organisation

För att undersöka projekten ur ett organisatoriskt perspektiv används Lundins och Söderholms (1995) "A theory of the temporary organization", som har ett inifrån- och handlingsperspektiv på temporära organisationer. De använder fyra begrepp som särskiljer den temporära organisationen, sätter gränser kring den. Det första begreppet är tid och står för att det från start finns en tidsbegränsning. Det andra är uppgift, vilket det finns en eller ett fåtal av. Den temporära organisationen grundas ofta ur att uppgiften behöver utföras, den legitimerar organisationen och ger skäl till handling. Uppgiften kan vara unik, den temporära organisationen inriktas då mot en specifik situation. Den kan också vara repetitiv, en uppgift det redan finns kunskap om och som kommer mötas igen. Det tredje begreppet är teamet kopplat till arbetskraftsresurser. Teamet utmärks av att byggas i relation till tidigare nämnd uppgift, vara en grupp under den specificerade tiden och ha andra tillhörigheter i grunden. Det fjärde och slutliga begreppet är förändring, genom den temporära organisationen ska något förändras. Både ur aspekten av faktisk förändring, kopplat till uppgiften, och ambition om förändringar. Begreppen ger en grund för undersökningen av projekten genom att ge möjlighet att studera uppbyggnaden och hur dessa delar påverkar långsiktigheten.

Projektplasticitet har applicerats till teorin av Sydow et.al. (2025) och relaterar till att det finns möjlighet till förändring inom tid, uppgift, team eller förändring utan att projektets arbete eller syfte ifrågasätts. Det kan handla om att till exempel förlänga projektet, ändra syfte eller tekniker, ersätta medlemmar eller ändra förändringens omfattning. Projektplasticiteten beskriver de beror både på strukturer och aktörers agerande. Förändringar inom varje område är mer eller mindre kopplade till varandra och plasticiteten är inledningsvis större. Projektplasticitet används därför i studien i relation till förändringsmöjligheten i projekten.

Utöver de tidigare nämnda begreppen beskriver Lundin och Söderholm (1995) fyra sekvensbegrepp kopplade till den temporära organisationens olika faser. Det första är "handlingsbaserat entreprenörskap". Att den temporära organisationen, speciellt vid unika uppgifter, ska initieras av den nödvändiga entreprenören. Entreprenören skapar en arena för den temporära organisationen genom att nå rätt målgrupp med argument. Det följs av "uppdelning för engagemangsbyggande". Den temporära organisationen utvecklas genom att tid specificeras, att de finns en startpunkt som

markering för organisationen, samt att en uppgift definieras genom inkludering och exkludering styrd av normer och kunskap. Vidare bör delvis också avslutandet specificeras. Delarna beskrivs både fungera för att tydliggöra och för att få engagemang hos potentiella deltagare, vilket anses vara av störst betydelse för organisationer med unika uppgifter. Det tredje sekvensbegreppet, kopplat till genomförande, är ”planerad isolering”. Att ostört genomföra uppgiften enligt plan. Det bygger dels på planen som är allmän kunskap som styr projektet och möjliggör ett visst självständigt agerande. Planen är dock inte helt styrande och har ett lika stort symboliskt värde som handlingsgeneratorer. Möjligheterna att handla enligt planen ska dels också bevakas. Bevakning beskrivs bland annat som att eliminera störningar, oplanerad påverkan från andra, genom att begränsa kontakter med utomstående. Avslutningsvis lyfts ”institutionaliserad uppsägning” fram. Den temporära organisationen som frikopplats ska återkopplas, upphöra, vid en tidpunkt, händelse eller gradvis när teammedlemmar lämnar eller legitimiteten minskar. Kunskapsöverföring är en del i detta, erfarenheter kan spridas och lärande ske. Med grund i dessa sekvensbegrepp ges undersökningen möjlighet att undersöka faktorer för långsiktighet vid olika faser av projekten. Vad som i de tidsbegränsade, kortsiktiga, faserna/projekten som spelar roll för den längre tidshorisonten, långsiktigheten.

2.2 Samhällsentreprenörskap och resursmobilisering

För att sätta de temporära organisationerna i dess lokala kontext används begreppet samhällsentreprenörskap. Samhällsentreprenörskap saknar en klar definition (Von Friedrich & Wahlberg 2014). Begreppet syftar dock till entreprenöriellt handlande med ett socialt syfte, samhällsengagemang och strävan efter samhällsnytta i botten. Ursprunget är samtal om lokalsamhällens funktion i relation till utveckling och det är överlappande med socialt entreprenörskap (Von Friedrich et.al 2014).

Likt kommersiellt entreprenörskap läggs stor vikt vid att se och nyttja möjligheter (Von Friedrich & Wahlberg 2014). Samhällsentreprenörskapet kan dock ske i olika branscher, sektorer och samhällsnivåer och olika sektorer kan bidra med olika resurser. En betoning finns på att agera på problem existerande organisationer inte kan lösa genom nya idéer och handlingsinriktade aktiviteter (Von Friedrich et.al. 2014).

Samhällsentreprenörskap är i behov av flera sorters resurser enligt Von Friedrich och Wahlberg (2014). De menar vidare att de i små samhällen på landsbygden kan vara svårt att mobilisera dessa utifrån brist på finansiella medel och människor. Det medför att samhällsentreprenören blir vad de likställer med ”social bricoleur”. ”Social bricoleur” beskrivs av Zahra et.al. (2009) som den sociala entreprenören som verkar i det lokala, i liten skala med lokal kunskap för att fylla lokala behov

och agera på lokala möjligheter som inte ses på andra nivåer. Detta med de begränsade lokala resurserna utmärkt av smart resursanvändning samt ett litet externt resursbehov.

För att undersöka hur dessa resurser kopplas till de temporära organisationerna används resursmobilisering. Cras et.al. (2023) menar att det genom resursmobilisering kan skapas förståelse för hur medborglig organisering uppstår, missnöjen och behov anses inte vara hela förklaringen till organisering. I organiseringsprocesser beskrivs vidare att det bildas, förloras, nyttjas och förs vidare materiella och immateriella resurser. Likt ovan nämnt menar Von Friedrich och Wahlberg (2014) att samhällsentreprenören är i behov av flera sorters resurser, i analysen kommer dock störst tonvikt läggas vid människors engagemang och insatser som resurs. Det görs med utgångspunkt i de roller Cras et.al. (2023) beskriver i interaktionen vid resursmobilisering i projekt utifrån deras bearbetning av McCarthy och Zald (1977). I kärntruppen placeras de som är mest involverade och engagerade. De, ofta ett fåtal eller enbart en individ, kan exempelvis vara de pådrivande och/eller de idégivande initiativtagarna. Engagerade är den grupp av personer som bidrar till arbetet och därmed med sin tid. Den tredje rollen är anslutna, de som på något vis anslutit sig till exempel genom att ha blivit medlemmar. Anhängare är de som håller med i de generella idéerna till skillnad från motståndarna. Dessa roller visar på att det finns olika grader av hur inblandade människor är. Det används i undersökningen för att identifiera de olika deltagarna och sammansättningen av dem påverkar långsiktigheten.

2.3 Utgångspunkt för undersökningen

Sammanfattningsvis kommer undersökningen kring hur ett lokalt landsbygdsutvecklingsprojekt organiseras långsiktigt undersökas med utgångspunkt i hur samhällsentreprenörskap (entreprenörskap för lokal utveckling) genomförs i temporära organisationer (det vill säga i projektet). Samhällsentreprenören ser behoven och möjligheterna till grund för den temporära organisationen. Den temporära organisationen blir därmed arenan för och av samhällsentreprenörskapet, organisationen för genomförande och resursmobilisering. Därmed blir såväl faktorer i samhällsentreprenörskapet som den faktiska temporära organisationen och resursmobiliseringen delar som påverkar projektens möjlighet till att bidra till långsiktig landsbygdsutveckling.

3. Metod

För att besvara frågeställningarna bygger studien på material från kvalitativa semistrukturerade intervjuer kring erfarenheter av projekt i relation till långsiktighet.

Fyra olika projekt som fått medel från Leader valdes ut till undersökningen (de beskrivs vidare i nästa kapitel). Det gjordes med hjälp av tips från anställda vid två olika leaderområden och genom projektbanker på områdenas hemsidor. Urvalet skedde strategiskt med anledning av att studien undersökte få analysenheter. Ett tillfälle då slumpmässigt urval inte är passande (Teorell & Svensson 2007). Det strategiska urvalet möjliggör val av analysenheter utifrån kriterier (ibid). De kriterier som ställdes var att det skulle vara projekt som fått stöd av Leader. Projekten skulle också vara avslutade sett till kontakten med Leader för att ha perspektivet av hela processen. Vidare ställdes kravet att de var av en större storlek för att ha krävt en tydligare organisering och därmed bli lättare att undersöka. Att basera undersökningen på projekt från två olika områden gav en viss bredd då områdena till viss del skiljer sig åt. Urvalskriterierna kan dock på flera sätt påverkat resultatet av undersökningen, vilket bör beaktas. Med andra kriterier, och därmed andra projekt, hade andra aspekter kunnat vara mer framträdande. Resultatet och slutsatserna kan därmed inte ses som representativa för alla projekt. Hur projekten lyckats kan vidare tänkas påverkat huruvida de tillfrågade tackat ja till att delta vilket även det bör beaktas.

Från varje projekt intervjuades en person, antingen en projektledare eller en person med insyn i projektet och som deltagit i förvaltningen av resultatet. Några av informanterna har dessutom utöver erfarenheterna av de specifika projekten andra erfarenheter av leaderprojekt. Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer beskrivs ha betoningen på den intervjuades synsätt och uppfattning (Bryman 2002), samt att skapa förståelse och mening ur deras perspektiv och erfarenheter (Kvale & Brinkmann 2009). Valet av kvalitativa intervjuer var därmed väl passande för arbetets utgångspunkt att bygga på projektens egna upplevelser och erfarenheter kring långsiktighet. En intervjuguide utformades och användes med punkter avseende projektets bakgrund, planering, genomförande, avtrappning, resultat samt allmänt om långsiktighet. Semistrukturerade intervjuer beskrivs ge möjlighet att följa de förutbestämda punkterna i en intervjuguide, samtidigt som det ger flexibilitet kring hur frågorna presenteras och frihet för informanten (Matthews & Ross 2010). Den flexibiliteten var i undersökningen viktig då den möjliggjorde en anpassning av intervjuerna efter de specifika projekten och informantens roll i projektet, vilka skiljde sig åt.

Intervjuerna genomfördes antingen på plats eller genom digitala samtal utifrån förutsättningarna för intervjusituation.

Intervjuerna spelades, med informanternas godkännande, in för att sedan transkriberas i sin helhet. Därefter genomfördes en analys delvis baserad på meningskodning. Analys där nyckelord kopplas till textsegment (Kvale & Brinkman 2009). Intervjuerna gick först igenom separat för att se vad det relevanta, återkommande, viktiga och utmärkande för dem var för sig. Gemensamma teman för intervjuerna i relation till undersökningens frågeställning och teori fastställdes sen och citat från intervjuerna sammanställdes för varje identifierat tema i en tabell. Därmed var kodning vad Kvale och Brinkman (2009) kallar datastyrd, att koder växer fram med materialet.

Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att intervjua flera personer från ett eller ett par projekt och därmed fått en djupare bild. Att arbeta med ett lägre antal projekt hade dock inte gett samma möjlighet att göra generaliseringar mellan projekt. En annan möjlig väg hade varit att intervjua än fler projekt, med tanke på möjligheten att se likheter och skillnader bredare. Inom ramen för arbetet hade dock inte kunnat presenteras lika väl vilket hade varit problematiskt då kontexten är viktig i frågorna. Därav var också antalet projekt en viktig avvägning för undersökningen.

Alla informanter och organisationer är anonymiserade vilket förtydligades inför deras deltagande. Ett val som dels gjorts för att informanterna skulle känna större frihet att dela sina erfarenheter och upplevelser. Dels för att uppsatsen inte ämnar värdera de specifika projektens organiseringssätt eller framgång utan att ge en generaliserad bild av organisering i lokala landsbygdsutvecklingsprojekt.

4. Presentation av projekt

Från de båda leaderområdena har ett projekt kopplat till föreningslokaler/ytor i kombination med aktiviteter och ett projekt kopplat till besöksutveckling valts ut:

Från område 1:

Det första projektet leddes av en förening och handlade om iordningställande av en föreningslokal med museum. En lokal med möjlighet både till att rymma ordinarie verksamhet för flera föreningar utöver den egna och till uthyrning till andra i bygden för exempelvis möten och fester. Inom projektplanen fanns också ett antal aktiviteter kopplade till lokalerna och verksamheterna beskrivna, både evenemang och veckovisa aktiviteter. Intervjun genomfördes med en projektledare.

Det andra projektet handlade om utveckling för fler besökare i ett område bestående av några mindre orter genom att dra nytta av dess natur. Detta genom att arbeta för att skapa möjligheter till friluftaktiviteter, exempelvis vandring i kombination med aktiviteter för barn. I projektet arbetades vidare med att skriva och få ut informationstexter om ett stort antal platser i området. Projektet genomfördes i samverkan mellan föreningar och kommunen. Intervjun genomfördes med en projektledare.

Från område 2:

Det tredje projektet genomfördes av en idrottsförening som vidareutvecklade sin idrottsplats samtidigt som de startade upp och testade flera nya aktiviteter och evenemang. Utöver idrottsplatsens utveckling kvarstår idag bland annat ett årligt idrottsevenemang i form av en cup som fortsatt bedrivs av samma förening. Intervjun genomfördes med en styrelserepresentant från föreningen.

Det fjärde projekt är ett projekt som utvecklade ett småföretagarnätverk med inriktning mot besöks- och turismnäringen inom ett geografiskt avgränsat område. Inom projektet arbetade de med bland annat gemensam marknadsföring, såväl digital som broschyrer och evenemang. Resultatet förvaltas idag av en förening bildad efter projektperioden. Intervjun genomfördes med en styrelserepresentant från den nya föreningen.

5. Analys

I följande kapitel analyseras de presenterade projekten med hjälp av teorin om den temporära organisationen, samhällsentreprenörskap och resursmobilisering för att besvara frågeställningen kring hur ett projekt organiseras för att uppnå långsiktighet. Analysen har delats upp i fem delar, ett upplägg som i grunden bygger på de fyra olika sekvensbegreppen från teorin om den temporära organisationen. Inledningsvis analyseras därför först de temporära organisationernas bakgrund, de behov och möjligheter de grundas i och hur de första stegen tagits. Därefter, i den andra delen, uppmärksammas planeringen och utvecklingen av de temporära organisationerna. Hur uppgifterna definierats och team engagerats. Analysens tredje del sätter fokus på genomförandet, mer specifikt personbundenhet, nätverk och projektplasticitet. I den fjärde delen analyseras upphörandet av de temporära organisationerna och olika aspekter av långsiktighet i det som följt. Den femte och avslutande delen belyser frågan om långsiktighet är målet för alla.

5.1 Bakgrunden till de temporära organisationerna

Teorin om den temporära organisationens första sekvensbegrepp handlingsbaserat entreprenörskap handlar likt ovan nämnt om att etablera en arena för den temporära organisationen. I relation till det analyseras nedan bakgrunden till de temporära organisationerna och hur flera informanter beskriver behovet av några första steg.

5.1.1 Samhällsentreprenörskap med behov och möjligheter i åtanke

De grundläggande idéerna bakom de undersökta temporära organisationerna sätter dem i sammanhang av samhällsentreprenörskap. En informant benämner bakgrunden till projektet som att en föreningslokal var något som saknades på orten. De såg att en lokal skulle vara till nytta för den egna klubben och deras verksamhet samtidigt som den skulle vara möjlig att hyra ut. I ett annat projekt var bakgrunden att projektet sågs som en möjlighet till att skapa intresse för den lokala idrottsplatsen och idrottsföreningen i en tid då de var oroliga för att förlora spelare. Ett tredje projekt uppkom genom inspiration från vad andra gjort för att locka turister i kombination med en insikt om att bristen på turistinformation var stor. Projektet blev en möjlighet att åtgärda informationsbristen, locka besökare likt området förr gjort och främja utomhusvistelse. I det fjärde fallet beskriver informanten bakgrunden som att det kan vara ensamt att vara småföretagare, att det fanns ett behov av nätverk, i kombination med att initiativtagarna såg möjligheten att marknadsföra sig billigare gemensamt. Gemensamt för de studerade projekten är därmed att deras idéer och ambitioner om förändring grundar sig antingen behov och/eller möjligheter som identifierats utifrån lokala förutsättningar. Något som

krävt lokalkännedom, exempelvis att det finns informationsbrist eller kring vilken typ av nätverk som finns grund för. De hade därmed kanske inte kunnat identifieras på andra nivåer. Projekten visar även på ett samhällsengagemang och strävan för lokal utveckling. Faktorer som sätter dem i sammanhang av samhällsentreprenörskap och social bricoleur.

Möjligheter, behov samt idéerna utvecklade ur dessa kopplas av flera informanter ihop med projektets eller generella projekts långsiktighet. I projektet med ett nätverk resonerar informanten om att inriktningen mot besöksnäring på landsbygden är det som har gjort att det har kunnat leva vidare efter projektet. Att det är något som det både finns efterfrågan av och som det lokalt finns förutsättningar för. Två andra informanter har liknande tankar när de resonerar om hur ett projekt organiseras långsiktigt.

Det ska inte vara en dagslända, utan det måste finnas behov av det också. Det går inte bara att göra något man drömmer om att "det ska jag göra" [...] (informant 1)

Jag tror att om man ska ha ett projekt måste man erbjuda något nytt. [...] Å hitta någonting det är ju inte enkelt, det måste ju trots allt vara en bärande idé och det ser vi ju ännu inte om detta är. (informant 2)

Resonemangen visar på att även de sett betydelsen av idén, likt informanten som såg att projektets grund var det som gjort att resultatet kunnat leva vidare. Informanterna har genom sina erfarenheter sett att ett verkligt behov och en bärighet behövs för att arbetet ska resultera i något långsiktigt. Det kan därmed ses som en viktig aspekt när möjligheter till samhällsentreprenörskap i projektform identifieras. Insikten om att de ännu inte vet om idén är bärande kommer från ett projekt som befinner sig i avslutningsfasen. Den visar på en upplevd svårighet i att veta om idén är bärande och att svårigheten kan bestå genom projektet. Att det inte är självklart även om det är genomfört. Därmed är det såväl viktigt som utmanande att bedöma idén på förhand.

5.1.2 Den drivande kraftens första steg mot en temporär organisation

I alla projekt har det behövts några första steg för att idéerna sedan ska ha utvecklats till temporära organisationer. Enligt teorin om den temporära organisationen ses dessa, likt i teorikapitlet nämnt, i ljuset av handlingsbaserat entreprenörskap. I flera av projekten är det tydligt att en person tagit på sig rollen som denne entreprenör, vilken som initiativtagare är en del i kärntruppen.

En av informanterna beskriver hur han ursprungligen fick ett nej till projektidén från styrelsen i den aktuella föreningen. Trots det påbörjade han arbetet med föreningslokalen själv, med en förhoppning om att styrelsen när de såg framstegen

skulle ändra sig. Likt Lundin och Söderholm (1995) beskriver att eldsjäl/entreprenören spelar med personliga risker, tog eldsjäl/entreprenören här risken att inleda arbetet utan att veta om han skulle få med sig de andra. I detta fall lyckades personen och likt förhoppningen var ändrande sig styrelsen med tiden. Samtidigt som erfarenheten visar på risktagandet visar den också på att övertyga och skapa en arena för den temporära organisationen kan handla om att visa. En annan informant beskriver liknande hur han i början fick driva på för att initiera projektet. Personen menar att han tidigt kom fram till att han behövde ha möten med alla inblandade parter för att berätta om sina idéer. Utöver idéerna berättade han också för dem om sina tidigare erfarenheter av Leader och uppmuntrade i samband med det till ansökan om projektmedel. Likt handlingsbaserat entreprenörskap har dessa personer därmed riktat sig mot de som berörs och skulle göras delaktiga i projektet och argumenterat för det. De har övertygat och skapat en grund för en temporär organisation utifrån idén.

I ett projekt, där informanten inte var drivande initialt, omnämner hon en samling andra personer som initiativtagare. De såg behovet och hade viljan till det som blev. En samling som också beskrivs gjort förarbetet och ansökt om pengarna. Drivande personer, en kärntrupp, kan därmed vara tydliga även ur en utomståendes perspektiv och inte endast ur deras egna.

Dessa eldsjälar/entreprenörer, kärntrupper, har därmed varit avgörande för att det ska ha bildats temporära organisationer. Att det samhällsentreprenöriellt identifierade möjligheterna har lett vidare. Under analysen av genomförandet återkommer vi till deras roll i förhållande till projektens långsiktighet.

5.2 Utvecklande av de temporära organisationerna

De första stegen har sedan lett vidare i projekten. Likt i teorikapitlet nämnt handlar nästa fas i den temporära organisationen om att utveckla organisationen och sekvensbegreppet uppdelning för engagemangsbyggande. I projekten har definiering av uppgiften och mobilisering av team varit mer betydande än tiden. På frågan vad som utgjort projektiden lyfter informanterna nästan uteslutande upp när projektet beviljades medel och datumet som sattes som slutdatum. Därför följer här analys av definiering av uppgift och resursmobilisering avseende människors insatser som del i att utveckla organisationen.

5.2.1 Att definiera den temporära organisationens uppgift

Arbetet med att definiera uppgiften beskrivs med flera likheter av informanterna. Inledningsvis bygger alla undersökta temporära organisationer på unika uppgifter. Alla beskriver uppgifterna ur de ovan nämnda behoven och möjligheterna som är specifika situationer för dem. Uppgifterna som informanterna beskriver är dock mer

konkreta än de initiala idéerna. Exempelvis var idén bakom ett projekt delvis att marknadsföra sig, en uppgift var att göra en broschyr för ändamålet. Idéerna har tagits vidare till vad de kan genomföra.

Utöver behov, möjligheter och idéer som grund till uppgifterna beskriver informanterna att inspel från olika aktörer har påverkat uppgiften som varit till grund för projektmedelsansökan och den temporära organisationen. I ett av fallen beskrivs det att projektet vid kontakt med en tjänsteperson på kommunen, som blev projektets andra projektledare, utökades till att omfatta fler orter än ursprungligt tänkt för att det skulle passa kommunen bättre. Vidare i projektet med utveckling av ett nätverk och marknadsföring berodde också utvecklingen av den temporära organisationens utformning på vilka medlemmar som anslöt sig. I ett tredje projekt lades delar kring olika aktiviteter till vid kontakt med Leader. Anledningen var att uppgiften skulle leva upp till de krav som ställs för att få projektmedel från Leader då endast en investering inte berättigar det. Deras berättelser visar på kontakten med andra till viss del styrt den uppgift som blivit ändamål för projekten.

Kopplat till tidigare resonemang kring betydelsen av idén, behovet och möjligheterna för långsiktighet i projektet kan uppgiftsdefinieringen ses som en fortsättning. Uppgiftsdefinieringen har konkretiserat och satt ord på idéerna utöver att de i vidareutvecklas i kontakt med andra. Resonemanget kring betydelsen av idéerna och deras bärighet kan därmed ses som lika relevant i uppgiftsdefinieringen då processen handlat om att bygga vidare på idéerna till det som ska göras.

5.2.2 Mobilisering av team

Tidigare beskrevs definiering av uppgift, tid och avslutning vara en del i att bygga engagemang hos potentiella deltagare enligt Lundin och Söderholms (1995) teori. I undersökningens begränsade urval av projekt framkommer fler aspekter som spelar stor roll i resursmobilisering av arbetskraftsresurser, i teambildandet.

I teambildandet finns en stark koppling till kontaktnät. Alla informanter beskriver hur de på olika sätt nyttjat både personliga kontakter och organisationernas kontakter. En informant beskriver hur han tagit hjälp av gamla klasskamrater, vänner och studenter som ställt upp utöver kommun, lokala utvecklingsgrupper, hembygdsförening, köpmannaförening och andra involverade organisationer och deras medlemmar. Projektledaren för föreningslokalen beskriver liknande hur han har tillfrågat bekanta med kunskap inom olika områden om hjälp. Hans exempel är att deras lokaler målats ideellt av en bekant målare. I projektet innehållande en idrottscup har i stället föräldrar till föreningens aktiva barn och ungdomar ställt upp med sin tid och hjälp till. Exemplet visar därmed på att kontakter genom att hjälp till och bidra med mer eller mindre av sin tid fyllt rollen som engagerade i de

temporära organisationerna. Tillgången till kontakter kan därmed ses som en viktig del i teambyggandet.

Att engagera personer i arbetet är samtidigt inte alltid enkelt. En informant beskriver hur han, trots många engagerade, har fått göra mycket av arbetet. Han slutade också annonsera om hjälp i en lokal Facebookgrupp för personer applåderade hellre åt projektet i kommentarsfältet än hjälpte till en lördagsmorgon. De fyllde därmed hellre rollen som anhängare, genom att ta ställning för projektet, än som engagerade. Det är dock inte endast de som är engagerade som är viktiga och känner för projekten. I ett projekt arbetade föreningen under perioden med att öka sitt medlemsantal, genom det har de sett betydelsen av medlemmar.

Det är inte jättesvårt att få medlemmar, det är liksom en del i det, är man medlem så har man ett engagemang, även om man inte är aktiv så är det ”den föreningen är jag med i”. Det är de som frågar ”varför har inte jag fått någon faktura än?” när det är den 2 januari eller något sådant [...] (informant 1)

Även om de inte är aktiva, engagerade, så tillhör medlemmarna de anslutna. De bryr sig om arbetet och har enligt beskrivningen en självklar syn på att bidra ekonomiskt. Därmed kan de anslutna också ses ha en roll i projektet. Tillsammans med anhängarna finns de med på ett hörn av den temporära organisationens team.

Att ha roligt – grunden för ett långsiktigt team

I diskussionerna kring deltagande lyftes långsiktighet in på olika sätt. Å ena sidan beskriver en informant, delvis i relation till ovan nämnd målare, att de nu har personer kopplade till olika funktioner. Att de har vad han beskriver som ett kontaktnät med folk som kan ställa upp. Långsiktighet skapas därför i att det kontaktnätet kan underlätta framtida projekts teambyggande.

Å andra sidan diskuterades långsiktighet i form av att de engagerade fortsätter vara engagerade och att teamet hålls samman över tid. Kring dessa delar lyfter flera informanter fram vikten av att ha roligt, vilket det enligt deras beskrivningar finns flera aspekter i. En aspekt lyfts fram i att själva arbetet och arbetsuppgifterna är roliga. En informant beskriver hur föreningen har fördelat uppgifterna mellan medlemmarna och ger exempel på en grupp som fått ett ansvarsområde kring något de tycker är kul, fikaservering, och att det har betydelse för långsiktigheten. En andra aspekt i att ha roligt för att engagera långsiktigt och hålla ihop teamet är att ha roligt tillsammans. Det beskrivs av två informanter likt följande:

Det tror jag är genom att ha kul, genom att ha roligt. Dels genom att göra det bra, men framförallt att det är kul. Jag är inte sådär, även om jag är engagerad, så är jag inte jätteintresserad av [sporten] [...] Men en hel del av de som är aktiva är jätteintresserade av [sporten], tycker det är jätteroligt att träffa alla lagen som kommer och man skapar

relationer och kompisar. Jag tror det hänger en del på det, man tycker det är kul helt enkelt. (informant 3)

Vi har ju våra arbetsmöten, inte varje vecka men 1-2 gånger i månaden har vi arbetsmöten då alla ledare är samlade och vi fikar, skojar och har väldigt kul ihop [...] (informant 1)

Den bild de skapar gemensamt visar därmed att det att ha roligt tillsammans både kan handla om att ha roligt i teamet och med de möter. Det beskrivs som givande och en bidragande drivkraft till engagemang, samtidigt som det långsiktigt håller samman teamet. En tredje aspekt är att det är roligare när något är nytt.

Vi ser ju att i början så är det lättare, då är ju allt nytt och fräscht och roligt. Sen så har vi väl känt att i slutet egentligen av perioden då danar vi litegrann i medlemmar och man kände att det inte var samma driv [...] (informant 4)

Det är lite svårare att få folk att göra samma sak år efter år men hittar man på något nytt, det är det vi jobbar med ganska mycket nya grejer för vi utvecklar ju verksamheten hela tiden och då får vi folk att tycka att det är roligt. (informant 1)

De två informanterna delar därmed upplevelsen av att det är roligare och därmed lättare att engagera när något är nytt. Det bidrar därmed också till aspekten av att arbetsuppgiften är rolig. Med tiden finns dock inte samma driv och det blir svårare att få personer att göra samma sak, att behålla de engagerade. Det andra citatet visar dock på att det går att förhindra genom att i det befintliga göra nya saker för att göra det roligt. Det i sin tur, tillsammans med de andra aspekterna av att engagemanget är roligt visar på att långsiktigt engagemang inte endast bygger på det som görs initialt. Resursmobilisering för teamet fortsätter.

5.3 Genomförande av planen

Fasen av utvecklande av temporär organisation följs i Lundins och Söderholms (1995) teori av genomförande av planen med sekvensbegreppet planerad isolering. Tre aspekter har varit särskilt tydliga i analysen av genomförandet. De är att informanterna på olika sätt betonar frågor om personbundenhet, nyttan av kontakter och nätverk samt möjligheten till flexibilitet under projektets genomförande.

5.3.1 Personbundenhet – en utmanande balansgång

Ett par informanter beskriver en personbundenhet i relation till organisatoriska utmaningar för långsiktighet i projektet eller projektet som organisationsform. Gemensamt för informanterna som beskriver detta är att de var initiativtagare och projektledare samt att de gjort stora delar av arbetet. De har tillhört kärnan av kärntruppen. Projektledarnas beskrivningar av personbundenheten är väldigt lika.

Det stora problemet var ju jag egentligen, det hängde alldeles för mycket på mig. Så hade jag blivit sjuk eller någonting hade det, om inte kollapsat, blivit problem. (informant 1)

Å skulle jag falla av pinn i dag skulle det snart falla ihop det här. Tyvärr är det ju så, att det hänger alldeles för mycket på mig. (informant 2)

Likväl som det i den inledande fasen av projektet var avgörande med en kärntrupp med en tydlig drivande entreprenör som argumenterade för projektet bidrog dennes roll till en utmaning i genomförandet av projektet. Båda informanterna använder samma ord, det hängde för mycket på dem. En av informanterna menar att faktumet att det hängde på honom till viss del berodde att han hade ett väldigt stort engagemang för projektet. Han resonerar kring att det medförde att han inte arbetade tillräckligt för att engagera andra mer. Idag, i den efterföljande verksamheten, har föreningen dock arbetat med och arbetar fortsatt för att minska personens roll. Den andra informanten lyfter också fram en stark koppling till projektet. Han berättar att det bygger på idéer han har haft. Idéerna har han inte fullt ut kunnat muntligt berätta om utan informanten menar att han behövt få visa dem praktiskt. Båda projektledarna som projekten varit högst beroende av berättar därmed om starka kopplingar till projekten som därmed kan antas ha en koppling till personbundenheten.

Personbundenheten innebar enligt de två projektledarna en risk för projektet. Hade de av någon anledning inte längre kunnat delta hade en stor osäkerhet för projektets fortgång utbrutit. Projektledarna var därmed en riskfaktor i fasen där genomförande planen som tänkt står i centrum, vilket de är medvetna om. Enligt deras upplevelse kanske projekten inte hade slutförts om de inte hade kunnat delta. Samtidigt har det, likt tidigare nämnt, varit avgörande för projektens uppstart att drivande personer funnits. Därmed visar erfarenheterna på en utmaning i att arbeta långsiktigt i form av att gå från ett behov av en initiativtagande entreprenör till att minska betydelsen av kärntruppen.

5.3.2 Isolerat genomförande?

I genomförandet har inte endast kärntrupperna varit betydande. Lundin och Söderholm (1995) beskriver hur kontakterna med andra aktörer minskar vid den planerade isolering, att oplanerad påverkan ses som störningar. Alla projekt lyfter dock fram olika former av stöd, nätverk och samarbeten från mer eller mindre utomstående aktörer som betydande för projektets genomförande.

En gemensam nämnare för alla projekten är att de nämner kommunens stöd, mer eller mindre uttalat, på olika sätt. En av informanterna lyfter fram att flera politiker blivit medlemmar i föreningen och uttryckt att deras arbete varit bra. En annan

informant, i projektet som arbetar för fler besökare genom samverkan mellan föreningar och kommun, beskriver ett mer aktivt stöd på tjänstepersonsnivå:

” Ja, tidigt var cheferna för turismen i [kommunen] och hade möte med oss [...] De har funnits i bakgrunden hela tiden för de var helhjärtat positiva till alltihop och jag tror de har sopat en del framför oss på kommunen så ingen skulle gå in och stoppa som i det där mötet jag berättade om, det var enda gången vi kört i sten” (informant 2)

Upplevelsen av deras stöd visar på betydelsen av att det finns personer på olika plattformar som kan stötta projektet. Här gick tjänstepersonerna som inte var direkt involverade i projektet in och förhindrade ovälkommen störning från kommunen. Insatsen kan därmed liknas vid bevakning och informanten tror det underlättade för projektet. En tredje informant beskriver också det stöd de fått från kommunen:

[...] det vi behövt haft under åren är kommunens stöd. Å det har de vi väll haft, men sen har det varierat litegrann utifrån hur det funkar. (informant 3)

Projektet behövde kommunens stöd, utifrån ett antal faktorer, men citatet visar också att stöd under och efter projekttiden inte är något konstant utan något som kan variera. Informanternas samlade bild visar därmed stöd från kommunen på olika nivåer. Stöd, från att visa uppskattning till partnerskap och bevakning, är något som haft betydelse för genomförandet av planerna i de temporära organisationerna. Ett stöd är dock inte givet konstant.

Vidare beskrivs andra stöd, samarbeten och nätverk utöver kommunerna som viktiga. En informant beskriver exempelvis hur projektgruppen under projektet såg till att samarbeta med det lokala näringslivet. Näringslivet är flera år efter projektet fortfarande aktiva i förvaltningen av det resultat projektet ledde till. I stället för att isolera den temporära organisationen lyfte de in fler aktörer under genomförandet. Personen tror att dessa samarbeten har kunnat behållas genom att näringslivet också ser nytta för samhället och att föreningen ger tillbaka på de sätt de kan.

Stöden handlar även om att hjälpa till när något stör planerna. I ett av projekten krävdes användning av en server. Att använda den projektet initialt hade tillgång till hade med stor säkerhet gjort att arbetet dragit ut på tiden. Det hade inte kunnat genomföras enligt tidsplanen. Projektledarna vände sig då till en förening, som i och för sig på andra sätt var kopplade till projektet, vars server de fick tillgång till att använda vilket beskrivs som betydelsefullt. Det visar därmed att det inte endast handlar om isolering för att förhindra störning utan att kontakter kan vara en hjälpende hand vid störningar. Tillsammans med alla de nämnda stöden möjliggör det projektens fortgång, en grund för att bli något långsiktigt.

5.3.3 Projektplasticitet vid genomförandet – en utmaning

Ett par av projekten lyfter fram möjligheten till förändring i projekt med finansiering från Leader, eller snarare att den möjligheten inte finns. En informant beskriver dennes största kritik mot Leader är att det, enligt dennes upplevelse, inte går att ändra på vad som beskrivs som en femtioöring. Hur upplevelsen sätts ord på kan ses spegla en frustration både över att det inte går att göra förändringar och att allt är väldigt exakt. Att det handlar om detaljer ner på öret. Ett annan informant har också bilden av att allt behövde vara exakt enligt planen, ansökan. Att inte ens små förändringar kunde göras. Informantens projekt var också ett av de projekt som slumpmässigt valdes ut för kontroll kring att allt som ansökts om fanns.

Beskrivningarna handlar därmed om begränsad projektplasticitet och olika syn på möjlighet till förändringar. Beskrivningarna visar vidare på makten hos myndigheten ansvarig för att handlägga och kontrollera stödet. Med den rollen har de en större påverkan på vad som är acceptabla förändringar än projekten själva. Utifrån dessa bilder blir ansökan och beviljandet av den en tydlig punkt för när projektplasticiteten minskar. Projektplanen ska då följas. Det finns dock exempel inom urvalet där det även internt funnits diskussioner och olika bilder av möjligheten att förändra. I ett projekt ville exempelvis en av projektledarna utöka projektet medan den andra tyckte det var för mycket.

Samtidigt som en begränsad projektplasticitet i leaderprojekt lyfts fram lyfter en annan informant fram flexibilitet som en nyckel till långsiktighet för temporära organisationer. Att det även i temporära organisationer med en god grundtanke kan behövas vridas på delar som inte var bra. En bild som stämmer överens med Lundins och Söderholms (1995) bild av att det vid unika uppgifter finns behov av flexibilitet. En ytterligare utmaning för att uppnå långsiktighet är därmed att det både finns en begränsade projektplasticitet och är betydande med flexibilitet, vilket krockar.

5.4 Från temporär organisation till...

När den temporära organisationens uppgift är genomförd följs det av en avslutande fas med, likt nämnt enligt Lundin och Söderholms (1995) teori, institutionaliserad uppsägning. Flera av de intervjuade beskriver dock inte projektets slut som ett slut. Gränsen mellan projektet och det de beskriver hänt sedan dess egentliga avslut flyter i mångt och mycket ihop under intervjuerna. I dessa berättelser kan vidare flera aspekter av långsiktighet identifieras tillsammans med betydelsen av förvaltande organisationer.

5.4.1 En organisation som tar över ansvaret för att förvalta

Informanterna betonar mer eller mindre vikten av en förvaltande organisation. Enligt Lundin och Söderholm (1995) behöver den temporära organisationen upphöra. Det som frikopplats bör återkopplas och om organisationen inte upphör, är den inte längre temporär utan fortsätter i mer permanent form. Bland de studerade fallen har dessa processer sett något olika ut, men att en förvaltande organisation finns kan ses som grunden för att resultaten ska leva vidare.

En informant betonar å ena sidan på frågan om hur avtrappningen av projektet sett ut att arbetet egentligen inte stannat av även om det initiala leaderprojektet avslutades. Projektresultatet har fortsatt utvecklats. Å andra sidan lyfter han fram att det som i föreningen stod på paus under projektet och tiden efter nu kan återupptas. Beskrivningarna visar både på att projektet påverkade den ordinarie verksamheten och att förvaltandet tar mindre tid i anspråk än vad projektet gjorde. Projektet var därför trots fortsatt arbete temporärt. Bilden informanten ger visar vidare på att det utifrån att föreningen gjort något de har nytta av själva blivit naturligt för dem att förvalta det. På samma sätt upplöstes den temporära organisationen i projektet med bland annat en idrottscup men föreningen har genom ideellt arbetet fortsatt att genomföra den.

I ett annat av projekten, som precis avslutas, är bilden inte lika tydlig om vem som ska förvalta resultatet. En självklar organisation för det finns inte bland de samverkande och vad som händer nu efter att projektet är slut är fortfarande oklart. En lika naturlig övergång från projekt till förvaltande, som i ovan exempel, är därmed inte möjlig. Informanten beskriver hur de resonerat kring framtiden:

Det är svårt, det är inte lätt det där. Jag har sparkat undan den frågan, för vi har ingen organisationen för det hela. (informant 2)

Vi funderar på att bilda någonting. Det är ju enkelt att bilda ett bolag, det är inte svårt. (informant 2)

De har sett att de behövs en organisation, som de haft tankar kring, men utifrån de inte haft den organisationen har de skjutit frågan framför dem. Att inte ha en organisation kan därmed ses bidra till vad Holmquist och Johansson (2023) beskriver kring projektifiering, att ha fokus på projektverksamheten och inte framtiden. I projektet med ett nätverk stod de dock inför en liknande situation, som löstes. Projektet avslutades och ett antal medlemmar undrade vad som hände, om allt var slut nu? De kände att det som åstadkommit var för bra för att läggas ner. En ideell förening bildades därför för en fortsättning och för att stå på egna ben i en organisationsform medlemsgruppen kände sig trygga med. Föreningen visar med det på hur det likt nämnt kan bildas permanenta former ur temporära organisationer

och att en förvaltande organisation kan träda in utan att den inte finns på förhand. Även om vägen mot förvaltning därmed har sett olika ut, visar dessa erfarenheter att en förvaltande organisation är viktig.

5.4.2 Olika aspekter av långsiktighet

I arbetet som sedan fortsatt i de förvaltande organisationerna kan flera aspekter av långsiktighet identifieras. Dessa aspekter kan vidare kopplas till olika faktorer i de temporära organisationerna.

Att driva vidare och ha kunskapen för att göra det

En aspekt av långsiktighet som kan identifieras ur de projekt som studerats är att driva det som finns vidare. En informant, i projektet med en föreningslokal, uttrycker det tydligt som:

Sen är det nästan som jag sagt innan också, det är den långsiktiga grejen att, man ska inte tro att det här bara är färdigt för att lokalerna är färdiga, det ska drivas sedan också.
(informant 1)

Personen menar därmed att det inte går att tro att det som byggts upp sköter sig självt. Tanken går även att koppla samman med de andra projekten trots att de inte uttrycker det på samma sätt. I projektet med idrottsplatsutveckling och en cup har cupen fortsatt arrangeras och idrottsplatsen har hållits igång. Nätverket har fortsatt träffas och marknadsföra sig och projektet med en besöksdestination har en förhoppning om att kunna anställa en person för driften.

Driften kräver dels att den temporära organisationen har nått fram till ett resultat som kan drivas vidare. Dels kräver det kunskap. En aspekt av institutionaliserad uppsägning är kunskapsöverföringen som i en annan kontext enligt Lundin och Söderholm (1995) kan handla om till exempel kunskapsöverföring från produktutvecklingsteam till de som ska producera produkten. En av informanterna beskriver likt det att det enligt hennes erfarenhet är en viktig del i att organisera långsiktigt att ha projektet dokumenterat. Gruppen som driver resultatet vidare kan genom dokumentation få koll på hur de ska göra. Personen menar att det kan vara lika betydande som att ha med en erfaren deltagare i fortsatt arbete. En aspekt av långsiktighet är därmed att driva resultatet vidare och att kunskapen för det finns.

Göra avvägningar kring vad som ska förvaltas

I ett par av projekten är det tydligt att det inte är alla av de temporära organisationens uppgifter som lett till bestående avtryck. Allt som utvecklas i projektform drivs inte vidare efter att projektet avslutas. Bland de utvalda projekten är det tydligast kring aktiviteter som funnits som en del av projektplanen men som inte varit en huvuduppgift.

[...] man har ju då haft ett antal aktiviteter, det var ju inte bara det här med cupen. Man hade något som kallades för torsdagsträffen [...] Det höll på i ett par år sen försvann det litegrann. Å sen lite träningsläger [...] DM för juniorer ser jag att man haft också, det gjordes väl någon gång. (informant 3)

Vi har haft söndagsöppet, ett tag hade vi lördagsöppet. Kör vi söndagsöppet med lite fika och kortprogram så har det inte varit lyckat. Det har kommit utöver oss själva [...] kanske 25 personer och det har känts som för lite. Så där har vi inte funnit vår nisch riktigt än, kanske gör vi inte det [...] Men det är något som vi kommer jobba mer med, som vi trodde mer på från början. (informant 1)

Alla de på förhand planerade aktiviteterna har inte levt vidare som andra. Vissa lades på hyllan fortare, testades någon gång, medan andra beskrivs pågått ett antal år. En del beskrivs i stället arbetas vidare med och förändras. Ta vara på delar, ändra på vissa och släppa andra kan vara en del i den flexibilitet som tidigare kopplats samman med att uppnå långsiktighet. Faktumet att detta skett efter projektiden kan eventuellt antas, utan att det lyfts fram av informanterna, vara en del i den tidigare nämnda begränsade projektplasticiteten. Att det efter projektet fanns större möjlighet till flexibilitet. Den begränsade plasticiteten under projektperioden har dock om det är så bidragit till att till exempel aktiviteterna getts en ärlig chans. En långsiktighet kan därmed ses i att ta vara på delar och släppa andra.

Att hålla intresset levande

Alla informanter beskriver vidare vikten av att hålla intresset levande hos målgruppen över tid, vilket de har olika erfarenheter av. För föreningen som anordnar en årlig idrottscup har det inte varit ett problem att hålla uppe antalet deltagare. Informanten tror nyckeln till det varit att anordna ett bra evenemang och se till att ha ett gott ryckte. För föreningslokal fanns också stort intresse initialt som däremot inte varit lika lätt att hålla i. Många föreningar testade att förlägga ett möte i lokalen, en del av dem har återkommit eller är där permanent. Flera föreningar har dock inte återkommit. De ansvariga för lokalen arbetar dock med att öka intresset för att hyra lokalen och kommer bjuda in ett antal föreningar på gratis besök. Även föreningen efter projektet som byggde upp ett nätverk arbetar med ett omtag och upplever att det väcker intresse. Detta efter att medlemmarna i föreningen tidigare med tiden minskade lite och det inte riktigt fanns samma driv som när det var nytt och fräscht, likt tidigare nämnt.

I det nyligen avslutade projektet med besöksutveckling, som inte har samma tidsperspektiv, lyfter informanten liknande fram förhoppningen att besökarna ska vilja återvända. Det de byggt upp får enligt informanten inte falla i glömska.

Hålla upp intresset kan därmed ses i relation till långsiktighet i form av att efterfrågan och intresse av det projektet åstadkommit ska finnas över tid. Med andra ord om att den möjlighet som samhällsentreprenörskapet och den temporära

organisationens uppgift baserades på ska finns över tid. Något som, likt tidigare nämnt, kan vara svårt att förutspå. Flera av vittnesmålen visar dock på att hålla intresset levande är något som utöver en bra grund kräver arbete och gott ryckte, om inte för att öka för att upprätthålla.

Nya projektansökningar för att utveckla vidare

Fortsatt arbete med resultatet kan genomföras genom att ansöka om nya projektmedel. Ett par av de intervjuade lyfter fram tankar om att lämna in nya ansökningar till Leader. De vill, kanske, genomföra nya projekt som i så fall ska bidra till ytterligare utveckling av det som de tidigare projekten resulterat i. I föreningen efter projektet med ett nätverk finns också tankar om att fortsatt utveckling. De tänker dock i så fall vända sig till andra aktörer än Leader, då det de gör inte längre kan klassas som innovativt. Oavsett vem projektmedlen hämtas hos, kan nya temporära organisationer och fortsatt utveckling ses som ett sätt att fortsätta bedriva samhällsentreprenörskap utifrån de initiala projekten. Utifrån tidigare resonemang om långsiktighet i teamet, kan dessa processer också bli enklare än de initiala genom det färdiga kontaktnätet.

Långsiktighet kan på flera sätt identifieras i att arbeta vidare med nya temporära organisationer. Dels att de arbetar vidare med det som uppnåtts. Det utvecklas och det finns något att utveckla. Dels att nya temporära organisationer kan bidra till ovan nämnt behov av att skapa nya saker för att säkra långsiktigt engagemang. Nya temporära organisationer kan se till att det är roligt och att det fortsatt finns personer som fyller rollen som engagerade. Dels att organisationerna i så fall hittat en arbetsform i sitt samhällsentreprenörskap som fungerar, att bedriva projekt.

Viljan till att söka nya projektpengar styrker dock Von Friedrich et.al. (2014) bild av en problematik i att det ofta finns ett beroende av bidrag för samhällsentreprenörskap. Författarna menar att verksamheterna behöver klara sig utan det i det längre perspektivet. En faktor som kan ses som problematisk i denna aspekt av långsiktighet.

Långsiktighet i att inspirera varandra

Projekten existerar i sammanhang. Ett möjligt bestående resultat av leaderprojekt beskrivs av Waldenström och Larsson (2011) som erfarenheter och inspiration som kan spridas vidare till andra. Bland de studerade projekten kan det identifieras åt vardera håll som en form av långsiktighet. I projektet med ett nätverk beskrivs projektet gett ringar på vattnet i form av att andra i närheten gjort något liknande. I närområdet har flera andra nätverk bildats som nu är möjliga samarbetspartners. Nätverken pratar med varandra och har till exempel diskuterat möjligheten att genomföra gemensamma aktiviteter. I ett annat projekt beskrivs i stället motsatsen. Projektet uppkom genom inspiration från ett annat projekt via en inspirationsträff.

Det är därmed ringar på vattnet från ett annat projekt. De båda visar att projekt kan få andra att se möjligheter utifrån sina egna förutsättningar. Projekt kan därmed leva vidare i inspiration till något annat som leder till landsbygdsutveckling på en annan eller samma plats. En form av långsiktighet är därför att samhällsentreprenörskap i projektform kan inspirera till mer samhällsentreprenörskap.

5.5 Långsiktighet– behöver det vara målet för alla?

Behöver långsiktighet vara målet för alla? På frågan kring vilken roll och betydelse långsiktighet har i ett projekt är informanterna eniga om att långsiktighet i projekt är viktigt. Ändå är det kanske inte målet för alla. En informant menar att alla projekt inte ska leva vidare:

Det tycker jag är viktigt att framhålla att det är det som är projekt, allt annat är verksamhet. Projekt ska vara något man testar, ibland blir det en fortsättning och ibland så går det inte att gå vidare. Då är det lika viktigt, för det är ett lyckat projekt i båda fallen [...] Ett projekt är att riskera pengar för något som man kanske tror kan gå igenom, men det är ett lika lyckat projekt om man kan visa på att ”nej den här idén gick inte, då får vi hitta på något annat”. (informant 3)

Frågan är då om att projekten inte lever vidare inte är långsiktiga eller om det är lika långsiktigt att släppa projekt som inte funkar. Informanten är tydlig med:

Jag tycker det, jag tycker det och det måste vara tillåtet att ha sådana projekt också, när man testar en idé och så visar det sig att det inte var så lyckat. (informant 3)

Liknande beskriver en annan informant att långsiktighet inte är det samma för alla projekt. Att det alltid är lika viktigt. Personen lyfter fram ett enklare projekt som att bygga en brygga som ett exempel på när långsiktighet inte fyller samma roll eller funktion. Långsiktighet behöver därmed inte vara målet för alla projekt. Det kan enligt resonemangen vara i projekt där det fyller samma roll eller där projektet inte fungerat som tänkt, även om det då kan ses som en annan annan form av långsiktighet att släppa taget.

Slutsats

I uppsatsen har långsiktighet kopplat till den temporära organisationens bakgrund, utveckling, genomförande och avslut analyserats tillsammans med samhällsentreprenörskap och resursmobilisering. Detta för att uppnå syftet att analysera hur landsbygdsutvecklingsarbete i projektform bör organiseras för att bidra till långsiktig utveckling och vad långsiktighet är.

I analysen har flera aspekter av vad långsiktighet, arbete i den längre tidshorisonten, innebär identifierats (se figur 1): 1) Långsiktighet i att resultatet från den temporära organisationen drivs vidare och att det finns kunskap för det. 2) Långsiktighet i att ta vara på delar, göra avvägningar kring vad som ska och inte ska förvaltas. 3) Långsiktighet i att hålla i intresset levande. 4) Långsiktighet i att utveckla vidare genom nya temporära organisationer. 5) Långsiktighet i att inspirera varandra, att samhällsentreprenörskap kan leda till annat samhällsentreprenörskap. Alla dessa aspekter av långsiktighet som getts exempel på kan på olika sätt kopplas samman. Aspekterna bildar en helhet av långsiktighet och i analysen har de visats innebära olika saker för olika projekt. Sammanfattningsvis handlar därmed långsiktighet å ena sidan om bevarande, att driva, att ta vara på delar och att hålla intresset levande för resultatet. Å andra sidan om förändring, att göra avvägningar, att utveckla och att inspirera/inspireras.



Figur 1. Illustration över långsiktighetens olika aspekter.

Följdfrågan till helheten av långsiktighet blir hur ett projekt organiseras för att uppnå det. I analysen berörs en mängd faktorer som lägger grunden för det kopplat till den temporära organisationen, samhällsentreprenörskap och resursmobilisering. Ett urval av dessa är något mer framträdande. Inledningsvis handlar det om att identifiera och bygga samhällsentreprenörskapet och den temporära organisationen på en verklig och bärande möjlighet. En faktor som också kan ses som en utmaning

för att det på förhand är svårt att se. Vid utvecklandet av en temporär organisation och framåt handlar det i relation till resursmobilisering om att bygga ett långsiktigt engagemang hos de som fyller rollen som engagerade. Det görs genom att ha roligt. En andra viktig del sett till resursmobilisering är att vid genomförandet av planen balansera personbundenheten. Att hantera det tidigare behovet av en kärntrupp med en drivande entreprenör för att etablera en arena för att under genomförandet minska personbundenheten, fördela ansvaret över teamet. Även det har i ett par av projekten setts som en utmaning. Vid avtrappningen av den temporära organisationen är det slutligen viktigt att det finns en organisation som tar över ansvaret.

I studien har flera faktorer som överensstämmer med tidigare forskning identifierats däribland risken för fokusering på projektverksamheten samt betydelsen av ett behov, att skapa möjligheter för projektresultatet och att ett intresse för att förvalta finns. Undersökning visar dock på att projekt inte nödvändigtvis är synonymt med flexibilitet och ger ytterligare synvinklar kring vikten av att ha roligt, balansgången kring personbundenhet och projektplasticitet/flexibilitet. Vidare forskning kan därmed bedrivas med ett större urval av projekt och ur fler perspektiv kring hur ett projekt kan se till att ett ideellt engagemang är roligt, hur projekten kan få möjlighet till mer flexibilitet och hur personbundenheten i ett lokalt utvecklingsprojekt bör hanteras.

Referenser

- Andersson, K. (2009). Orchestrating regional development through projects: The “Innovation Paradox” in rural Finland. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 11(3), 187–201. <https://doi.org/10.1080/15239080903033796>
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1 uppl., Liber.
- Cras, P., Nordfeldt, M., Åberg, P. & Von Essen, J. (2023). Kan civilsamhället lösa landsbygdernas serviceutmaningar? I: Stenbacka, S. & Hermlin, B. (red.) *Hållbar samhällsplanering för landsbygden: service, infrastruktur och välfärd för goda livsvillkor*. Gleerups. 165–181.
- Eckardt, M., Wahlström, M., Olsson, K., Dahlberg, C., Westström, Å., Sandström, Y., Skörde, S., Johansson, U., Adolfsson, M., Arontzon, L. & Holmquist, M. (2021). *Lärande och innovation: Slutrapport*. Lokalt Ledd Utveckling Halland, Leader Bohuskust och gränsbygd, Leader Linné Småland, Leader Västra Småland, Leader Sjuhärad & Högsolan i Halmstad. <https://lul.se/content/uploads/2021/08/Slutrapport-Larande-och-innovation-4.pdf> [2025-05-23]
- Godenhjelm, S., Lundin, R.A. & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*. 8(2), 324–348. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>
- Holmquist, M. & Johansson, J. (2019). *Interventionslogiken och effekttänkandet i Leader: Delrapport 1*. (Utvärderingsrapport 2019:11). Jordbruksverket. https://www2.jordbruksverket.se/download/18.5f2822ad16acf3ae869c286e/1558437687352/utv19_11.pdf [2025-05-22]
- Holmquist, M. & Johansson, J. (2020). *Hållbara leadereffekter i teori och praktik: Delrapport 2*. (Utvärderingsrapport 2020:1). Jordbruksverket. https://www2.jordbruksverket.se/download/18.3934ec81184257049f588b53/1667214693530/utv20_1v2.pdf [2025-05-22]
- Holmquist, M. & Johansson, J. (2023). *Att utvärdera & skapa långsiktiga effekter av leaderinsatser: Slutrapport*. (Utvärderingsrapport 2023:1). Jordbruksverket. https://www2.jordbruksverket.se/download/18.43d700ea185da8a35d246a81/1674473767072/utv23_1.pdf [2025-05-22]
- Jordbruksverket (2024). *Det här är lokalt ledd utveckling genom Leader 2023-2027*. <https://jordbruksverket.se/stod/lokalt-ledd-utveckling-genom-leader/leader-2023-2027/det-har-ar-lokalt-ledd-utveckling-genom-leader> [2025-05-20]
- Jordbruksverket (2025). *Strategiska planen för EU:s jordbrukspolitik 2023-2027*. <https://jordbruksverket.se/stod/eus-politik-for-jordbruk-och-fiske/strategiska-planen--for-eus-jordbrukspolitik> [2025-05-29]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl., Studentlitteratur.

- Leader Linné Småland (u.å.). *Vad är Leader?* <https://leaderlinne.se/vad-ar-leader> [2025-05-29]
- Leader Närheten (u.å.). *Testa din idé.* <https://leadernarheten.se/testa-din-ide/> [2025-05-29]
- Leader Stockholmsbygd (u.å.). *Testa din idé.* <https://leaderstockholmsbygd.se/testa-din-ide/> [2025-05-29]
- Leader Sverige (u.å.). *Leadermetoden.* <https://leadersverige.se/leadermetoden/> [2025-05-02]
- Lundin, R.A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*. 11(4), 437–455.
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Matthews, B. & Ross, L. (2010). *Research methods: A practical guide for the social sciences*. Pearson Longman.
- Nationalencyklopedin (u.å.). *Projekt.*
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/projekt> [2025-05-09]
- Sjöblom, S., Löfgren, K. & Godenhjelm, S. (2013). Projectified politics – Temporary organisations in a public context: Introduction to the special issue. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 17(2), 3–12.
<https://doi.org/10.58235/sjpa.v17i2.15739>
- Svensson, L. & Brulin, G. (2014). Lärande som drivkraft för utveckling. I: Kock, H. (red.) *Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström*. Linköpings universitet. 279–292.
- Sydow, J., Lundin, R., Ekstedt, E. & Braun, T. (2025). The theory of temporary organization three decades later: Re-visiting the 4 T framework, focusing tensions, adding project plasticity. *Scandinavian Journal of Management*. 41(2), 101405.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101405>
- Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara: Samhällsvetenskaplig metod*. Liber.
- Von Friedrichs, Y., Gawell, M. & Wincent, J. (2014). Samhällsentreprenörskap – kontexter, organisering och perspektiv för hållbar utveckling. I: Von Friedrich, Y., Gawell, M. & Wincent, J. (red.) *Samhällsentreprenörskap – samverkande för lokal utveckling*. Mittuniversitetet. 7–20.
- Von Friedrichs, Y. & Wahlberg, O. (2014). Tillsammans är vi starka! Docksta Bordtennisklubb – en samhällsentreprenöriell tusenkonstnär. I: Von Friedrich, Y., Gawell, M. & Wincent, J. (red.) *Samhällsentreprenörskap – samverkande för lokal utveckling*. Mittuniversitetet. 21–46.
- Waldenström, C. & Larsson, L. (2011). *Leader som metod för att stödja landsbygders långsiktiga utvecklingsförutsättningar*. Tillväxtverket. <https://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:783572/FULLTEXT01.pdf> [2025-05-22]
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. & Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of*

Business Venturing. 24(5), 519–532.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

☒ JA, jag, Annie Klang har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.