

NÄTVERKSPROJEKT

Sex faktorer som formar samarbetet

MIKAEL NILSSON
SINNIKA SJUNNESSON

Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell organisation

EKONOMPROGRAMMET • C-NIVÅ



ABSTRAKT

I dag skapas det en mängd nätverk i olika branscher, men de flesta överlever inte långsiktigt, och det leder till att nätverksprocessen avtar. Syftet med detta arbete var att se om faktorerna val av partner, engagemang, förtroende, kultur, kommunikation och tid ska diskuteras när ett nätverksprojekt bildas. Litteraturstudier och vår egen erfarenhet har varit grunden för att forma forskningsfrågan och skapa en teoretisk referensram. Vi har intervjuat åtta aktörer i sex turistiska nätverksprojekt. Respondenterna valdes utifrån den roll som de hade vid intervjutillfället för att få olika infallsvinklar på problemet. Informationen sammanställdes i en matris för att finna mönster mellan de aktuella projekten. Analysen visade att det fanns faktorer som leder till positiva och negativa resultat i nätverksprocessen. Fem faktorer: val av partner, engagemang, förtroende, kultur och kommunikation påverkade tydligt processen, medan faktorn tid hade låg påverkan.

ABSTRACT

Today many networks are created in various lines of business, but most of them are not sustained in the long term, which leads to the decline of the networking process. The aim of this thesis was to determine if the factors choice of partner, commitment, trust, culture, communication and time should be discussed when networks projects are created. Studies of the literature and our own experience have formed the basis for shaping our research topic and creating a theoretical frame of reference. We have interviewed eight participants in six touristic network projects. The respondents were selected based on their roles at the time of interview in order to get different perspectives on the problem. The information gathered was collected in a matrix in order to discover patterns between the projects in question. The analysis showed that there are factors that lead to positive and negative results in the network process. Five factors: choice of partner, commitment, trust, culture and communication clearly affected the process, whereas the factor time had little effect.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Fördelar med nätverk	1
1.3 Nätverksprocessen.....	1
1.4 Syfte	2
1.5 Avgränsningar	2
2 METODDISKUSSION	3
2.1 Forskningsansats	3
2.2 Forskningsstrategi	3
2.3 Val av datainsamlingsmetod	3
2.3.1 Litteratursökning	3
2.3.2 Empirisk studie	4
2.4 Analysmetod.....	4
2.5 Metodproblem	4
3 TEORI	6
3.1 Val av partner	6
3.1.1 Nätverksprocessen.....	6
3.1.2 Aktörer.....	6
3.2 Engagemang	6
3.2.1 Politiskt engagemang	7
3.2.2 Intellectuellt och Känslomässigt engagemang	7
3.2.3 Själsligt engagemang	7
3.3 Förtroende	7
3.3.1 Utmärkande drag	7
3.3.2 Bygga förtroende	8
3.4 Kulturella förutsättningar	8
3.4.1 Formella och informella nätverk.....	8
3.4.2 Vi och Dem grupper	8
3.5 Kommunikation.....	9
3.5.1 Mål med kommunikation	9
3.5.2 Informationsflöden	9
3.6 Tid	9
3.6.1 Tidsuppfattning.....	9
3.6.2 Planering	10
4 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER	11
4.1 Val av partner	11
4.2 Engagemang	12
4.3 Förtroende	14
4.4 Kultur	15
4.5 Kommunikation.....	16
4.6 Tid	17
5 DISKUSSIONSANALYS	19
5.1 Val av partner	19
5.1.1 Nätverksprocessen	19
5.1.2 Våra reflektioner	19
5.2 Engagemang	19
5.2.1 Politiskt engagemang	19
5.2.2 Intellectuella engagemanget och Känslomässigt engagemang.....	20

5.2.3 Själligt engagemang	20
5.2.4 Våra Reflektioner	20
5.3 Förtroende	21
5.3.1 Utmärkande drag	21
5.3.2 Bygga förtroende	21
5.3.3 Våra Reflektioner	21
5.4 Kultur	21
5.4.1 Formella och informella nätverk.....	21
5.4.2 Vi och Dem grupper	22
5.4.3 Våra Reflektioner	22
5.5 Kommunikation.....	22
5.5.1 Mål med kommunikation	22
5.5.2 Informationsflöden	22
5.5.3 Våra reflektioner	23
5.6 Tid	23
5.6.1 Tidsuppfattning.....	23
5.6.2 Planering	23
5.6.3 Våra reflektioner	24
6 SLUTSATS	25
7 REFLEKTIONER.....	26
7.1 Frågor vi inte fick svar på	27

REFERENSLISTA

BILAGA A INTERVJUGUIDE

BILAGA B ANALYSVERKTYG

BILAGA C TOURQUALITY

BILAGA D KRAFTPROCESSEN™

BILAGA E GEMENSKAPSFÖRETAG

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

I dag upplever organisationer ökad konkurrens från andra länder när handelsbarriärerna har minskat och utvecklingstakten har ökat. Det har medfört att organisationer tvingats utöka sina relationer med andra genom samarbete (Elmuti och Kathawala, 2001). Därmed tilltog intresset för att skapa olika former av samarbeten mellan små och medelstora aktörer för att öka deras konkurrensfördelar (Klint och Sjöberg, 2003).

I dag ser vi tydliga tendenser att det skapas nätverk i en mängd olika branscher och det är framförallt synligt inom turism. Det investeras även offentliga resurser för att bilda och driva nya nätverk. De flesta nätverksamarbeten misslyckas och det leder till att nätverksprocessen avtar. Vi har valt att analysera hur ett antal karaktäristiska faktorer formar en nätverksprocess. Vi har utgått från vår kunskap och de utbildningar som vi genomfört i organisationsutveckling. Tillsammans har vi praktisk erfarenhet av nätverksbyggande genom eget förtagande inom turism, drift av nätverksprojekt och praktiskt arbete i olika slags nätverk.

1.2 Fördelar med nätverk

Nätverk bildas för att införskaffa sig teknologi, få tillgång till vissa marknader, reducera finansiella såväl som politiska risker och uppnå konkurrensfördelar (Elmuti och Kathawala, 2001). Det finns även andra motiv till samarbete som är att öka kritisk massa, specialisering eller dela med sig av lärdomar (Johnson och Scholes, 2002). Det är speciellt små och medelstora aktörer med förhållandevis små resurser och kompetens där nätverk kan erbjuda stora möjligheter att få en balanserad utveckling i en konkurrensutsatt miljö. Små aktörer kan vinna ny kompetens, bevara resurser, dela risker, snabbare nå nya marknader samt skapa attraktiva möjligheter för framtida investeringar (Laere och Heen, 2003).

Nätverk kan förekomma både som vertikala eller horisontella, beroende på hur samarbetet sker men kan också utgå från geografiska områden, lokala projekt eller som en koncentration av aktörer (Klint och Sjöberg, 2003). En annan form är virtuella nätverk. De bildas av enskilda företag som har beslutat att samarbeta under en tillfällig period för att exploatera nya marknadsmöjligheter (Johnson och Scholes, 2002). Andra skiljer på mjuka nätverk som till stor del handlar om att byta information och hårda nätverk där deltagarna delar investeringar och resurser (Klint och Sjöberg, 2003).

1.3 Nätverksprocessen

I dag ser vi en trend att nätverk bildas som projekt och finansieras externt, utanför nätverket. Nätverksprojektets syfte är att verka för att nätverksprocessen skall aktiveras, vilket betyder att en sammanhängande kedja av aktiviteter görs om och om igen och det kräver tid och resurser (Bergman och Klefsjö, 2001). I början av processen ska beslut tas som har stor påverkan på nätverkets innehåll. Det är problematiskt eftersom då är kunskapen som minst (Mikkelsen och Riis, 1989).

Enligt forskare misslyckas 70 % av alla nätverk som bildas (Elmuti och Kathawala, 2001). Siffran är antagligen ännu högre bland nätverksprojekt eftersom nätverken ofta finansieras externt och inte av aktörerna i nätverket. Att nå framgång i nätverk verkar dels bero på hur de leds och på vilket sätt aktörerna utvecklar sitt partnerskap (Johnson och Scholes, 2002). Följande faktorer anses som viktiga för att nå framgång i nätverk; Förtroende, Ledningens stöd, Förväntade prestationer, Kompabilitet, Utveckling, Val av partner, Deltagarnas beskaffenhet, Engagemang, Kompetens, Externa relationer, Kommunikation och Kulturell likhet (Johnson och Scholes, 2002), (Lajara, Lillo och Sempere, 2003), (Sherer, 2003). Dessutom är det viktigt att se till den kontext som råder, vilken kompetens som finns och vilka behov varje aktör besitter (Buono, 1997). Detta innebär att det måste finnas en process för ökat deltagande, informationsutbyte, fysisk närhet, klara roller och ansvar, problemlösning, uppföljning, feedback och delaktighet i nätverket (ibid.).

Det finns följaktligen en mängd olika faktorer som ska samspela för att ett nätverk skall utvecklas till en långsiktig och levande process. Det är även tydligt att en del av framgångsfaktorerna kan härledas till början av nätverksprojektet, där förutsättningar för nätverksprojektet analyseras och uppdraget diskuteras (Christensen och Kreiner, 1997). Det finns således många faktorer som bör analyseras i uppstartsfasen och vi har valt ut sex stycken. Vi anser att nätverksprocessen till stor del påverkas av vilka aktörer som ansluter sig och kommunikationen mellan dessa påverkar samarbetet som i sin tur ger effekter på engagemang och förtroende. Vilken miljö som samarbetet sker i påverkar nätverkets möjlighet att utvecklas och tillsist har vi valt faktorn tid då resultat och tid oftast står i konflikt med varandra i projekt.

1.4 Syfte

Syftet med detta arbete är att analysera om valda faktorer skall beaktas när ett nätverk bildas och besvara frågan;

Hur formar följande faktorer; val av partner, engagemang, förtroende, kultur, kommunikation och tid, en nätverksprocess?

1.5 Avgränsningar

Vi har inte tagit med projektmedlemmarnas åsikter om detta problemområde och inte ekonomiska variablerna med ett framgångsperspektiv utan koncentrerat oss på valda faktorer. Utifrån befintlig teori om kultur har vi valt att endast beröra två aspekter som är starkt kopplad till nätverk. Vi har inte rangordnat eller försökt finna inbördes relationer mellan de undersökta faktorerna i denna rapport. Orsaken är att skapa en relevant begränsning av arbetet.

2 METODDISKUSSION

2.1 Forskningsansats

Vi har i vår studie valt att se om valda faktorer skall diskuteras när ett nätverk bildas. Vi ansåg det lämpligast att ta fram kvalitativ data eftersom vår fråga inte kan besvaras med enkla ja eller nej eller betygsättas. Vi valde att gå på djupet och bestämde att basera våra intervjuer på befintliga teorier och pröva dem i empirin i form av semistrukturerade intervjuer. Arbetsmetoden blev deduktivt (Thurén, 1991) då vårt syfte inte var att skapa ny teori.

2.2 Forskningsstrategi

Vi ville samla kunskap från olika nätverksprojekt för att se hur valda faktorer formar nätverksprocessen och om resultatet överensstämde med den teoretiska referensramen. Då vi undersökte en process och studerade ett fenomen på djupet ansåg vi att en fallstudie var den lämpligaste forskningsstrategin (Denscombe, 1998). Vi kände också att det kunde leda till bättre insikter med detaljerade kunskaper och förståelse av ett antal specifika exempel. Vi valde att undersöka nätverksprojekt inom turistbranschen eftersom det fanns ett flertal nätverksprojekt i Västerbotten som kunde studeras och som drevs på liknande sätt. Många av projekten finansierades av EG:s strukturfonder inom Mål 1 Norra Norrland. Projekten avsåg främst att skapa nätverk för turistbranschen med aktörer och verksamheter från handel, turistföretag, föreningar med flera som har nytta av fler turister (EuroFutures AB, 2002). Projekten gav oss möjlighet att få tillgång till en homogen undersökningsgrupp och skapade en grund för att kunna dra generella slutsatser eftersom nätverksprocessen är repetitiv och inte heller branschspecifik.

2.3 Val av datainsamlingsmetod

2.3.1 Litteratursökning

Vi började med att utgå från kurslitteratur inom organisationsteori och bestämde oss för att koncentrera oss på området nätverk (Johnson och Scholes, 2002). Med hjälp av Johnson och Scholes hittade vi lämpliga sökord på engelska att använda i databaserna Emerald och Ebsco. Vi började med sökorden *network**, *success**, *fail**. De artiklar vi läste förde oss vidare mot följande sökord; *manage**, *org**, *society**, *structure**, *trust**, *model**, *human**. Dessa nya sökord kombinerades med tidigare sökord i alla tänkbara kombinationer med AND. Utifrån våra artiklar om nätverk insåg vi att det fanns en mängd framgångsfaktorer och vi valde därför att koncentrera oss på sex stycken som vi utifrån egna erfarenheter i kombination med våra studier ansåg var viktiga ingredienser vid uppstartsfasen. Vi sökte därför vidare med orden; *engage**, *time**, *communica**, *culture**, *partner**. Även dessa sökord kombinerades ihop med tidigare sökord i olika kombinationer med AND. Förutom dessa databaser har vi sökt böcker och artiklar via Libris och Lucia med samtliga av ovanstående sökord, men tyckte att resultaten var svårtolkade och tidskrävande. Vi koncentrerade oss istället på att söka referenser i de vetenskapliga artiklarna och kunde därefter hitta ett flertal intressanta böcker och vetenskapliga artiklar via Libris. Vi har även valt att använda oss av litteratur som vi tidigare läst både i studiesammanhang och också privat.

2.3.2 Empirisk studie

Vi valde ut respondenter, i aktuella turistiska nätverksprojekt i vårt närområde, som kunde tillföra vår studie erfarenhet och kunskap utifrån de roller som de hade vid det givna tillfället för intervjuerna. Vi fick anpassa arbetet efter de resurser som fanns tillgängligt för att göra dessa intervjuer. Vi valde att intervjua åtta personer i olika faser av nätverksprojekt. Det rörde sig totalt om sex olika nätverksprojekt som undersöktes. Sju respondenter blev intervjuade på sina arbetsplatser, den åttonde respondenten intervjuades i vår arbetsmiljö. Personer som intervjuades har varit med och definierat projekt och andra arbetade aktivt i pågående projekt. Vi intervjuade även de som hade avslutat sin roll som projektledare i ett nätverksprojekt. Syftet var att få så mycket kunskap som möjligt om hur dessa personer såg att de valda faktorerna formade nätverksprocessen och få deras syn utifrån olika infallsvinklar och erfarenheter. Valet blev en kvalitativ intervju och där vi använde oss av öppna frågor som endast låg till grund för våra samtal, se intervjuguide (Bilaga A). Respondenterna fick tala så fritt som möjligt under intervjuerna, men samtidigt ställde vi frågor som berörde valda faktorer. För att täcka in alla delar av vår forskningsfråga ställde vi inte frågorna i kronologisk ordning utan snarare utifrån respondentens berättande. Med hänsyn till vad som diskuterades ställdes nya frågor så att vi fick så mycket information som möjligt. Vi valde att anteckna hela samtalet skriftligt under intervjutillfället och sammanställde intervjun direkt efteråt i flytande text precis som samtalet förlöpte. Sammanställningen skickades sedan tillbaka till respondenten och de fick möjlighet att korrigera sina uttalanden. I redovisningen av empirin har vi i mindre omfattning läsbarhetsjusterat respondenternas uttalanden.

2.4 Analysmetod

Intervjuerna sammanställdes och de intervjuades åsikter inom vårt forskningsområde fördes in i en matris för att lätt kunna se likheter och samband mellan olika intervjuer och den teoretiska referensramen (Bilaga B). När alla intervjuer var slutförda och sammanställda i matrisen så jämförde vi empirin med den teori som vi beskrev i teorikapitlet. Vår analys delades in i sex olika rubriker i samma följd som forskningsfrågan; *val av partner, engagemang, förtroende, kultur, kommunikation och tid*. I samband med analysen så sammanfattade vi våra reflektioner till varje faktor.

2.5 Metodproblem

För att säkerhetsställa validiteten i denna studie så har vi utgått från teorin när vi utformade intervjuguiden. Vi anser också att våra egna erfarenheter inom nätverksarbete gör att vi hade en ganska klar bild av svårigheter med nätverksprocessen och att vi i vår analys drog nytta av det. För att erhålla en så hög reliabilitet som möjligt försökte vi att intervjua personer med olika infallsvinklar på nätverksprocessen. Vi hade inte avsikten att studera projektdokument utan förlitade oss på muntliga redogörelser eftersom forskningsfrågan bedömdes subjektivt.

Vi valde att inte spela in intervjuerna eftersom vi ville att samtalen skulle vara så opåverkade som möjligt och inte störas av en eventuell inspelningsapparat. Det kan ha påverkat reliabiliteten eftersom intervjuerna inte ordagrant finns dokumenterade. Under intervjun dokumenterades istället respondentens berättelse skriftligt och därmed skapades en källa att använda till sammanställningen. Intervjuerna sammanställde vi sedan var för sig för att se om det fanns olikheter i våra tolkningar och för att få en så komplett bild som möjligt. Slutligen gjordes en gemensam sammanställning där innehåll och tolkningar jämkades. För att tolkningarna skulle överstämja med respondentens intension och nå hög

intersubjektivitet, så skickades råmaterialet av intervjuerna till respektive respondent via e-post. Respondenterna gavs möjlighet att kontrollera att intervjuerna återgetts korrekt. Vi valde att läsbarhetsjustera vissa av respondenternas uttalanden för att anpassa det muntliga språket till ett skriftspråk. Det påverkade knappast reliabiliteten eftersom innehållet inte förändrats utan endast läsbarheten.

Vi var medvetna att denna studie kunde påverkas av vår förförståelse inom ämnet då vi hade personliga erfarenheter inom området och då vi inhämtade ytterligare kunskaper inom det aktuella problemområdet under pågående studietid. Vi försökte dock att gå in med en neutral inställning då vi träffade våra respondenter och försökte att inte ställa ledande frågor som gav oss svar i en önskad riktning. Efter den sjunde intervjun kändes det som om att informationen som vi fick började upprepa sig. Vi valde dock att fullfölja den sista intervjun men det kändes som om ytterligare information inte var nödvändigt för att studien skulle nå en högre giltighet.

3 TEORI

3.1 Val av partner

Val av partner kan möjligen vara ett av det viktigaste steget i skapandet av framgångsrika nätverk (Elmuti och Kathawala, 2001). För att detta ska ske måste minst två kompetenta partners sammanstråla, som eftersträvar liknande mål och att bådats inställning är att lyckats nå dessa. För att nå målen föregås det av interna processer som inkluderar val av partners och en initial samstämmighet. Processen börjar med att varje part gör en nulägesstrategi för att kunna se sin egen roll i nätverket. Sedan utvecklas ett riktmärke för partnersval. Detta följs av att felaktiga affärsområden elimineras. Sedan väljs lämpliga kandidater (ibid.).

3.1.1 Nätverksprocessen

När lämpliga partners valts och regler specificerats för ett nätverk så startar en nätverksprocess. Processen måste dock utföras korrekt så att hög kvalitet säkerhetsställs och resulterar i långa ihållande relationer (Elmuti och Kathawala, 2001). Därmed finns det en mängd faktorer att tänka på vid val av partner (Buono, 1997). Det måste finnas en initial timing för skapandet av nätverket, ett högt värde av ömsesidigt behov bland aktörerna, relativt små och växande aktörer, samstämmighet bland aktörer, likhet i kultur och tillväxt i branschen (ibid.).

Även annan forskning menar att det är viktigt att aktörerna i ett nätverk är kompatibla. Varje aktör ska besitta den kompetens som krävs för att uppnå den strategiska profil som var och en av aktörerna har (Lajara, Lillo och Sempere, 2003). När partners väl har valts bör nätverket formas så att varje aktörs risk att ge mer än de får, reduceras till en acceptabel nivå (Elmuti och Kathawala, 2001).

3.1.2 Aktörer

Turismbranschens aktörer går att finna inom olika områden. Aktörer som är varaktiga eller har det som bisyssla är viktiga inom turismbranschen. Aktörerna delas in i primära aktörer som har all sin verksamhet riktad mot att tillfredsställa turismbranschens efterfrågan (Kamfjord, 2002). Aktörerna är t ex; Hotell, Lägenheter, Stugbyar, Campingplatser, Fiskestugor, Restauranger, Fast food, Kafeer, Barer, Flyg, Färja, Hyrbil, Tåg, Cykel, Museer, Nöjesparker, Alpinanläggningar, Festivaler och Revyer, Turistråd, Landskaps-/Länsorganisationer och Lokala aktörer (ibid.).

Även frivilliga och ideella aktörer inkluderas som en stor och betydelsefull aktörsgrupp för turismindustrin (Kamfjord, 2002). Att många dessutom verkar på nationell nivå kan också vara viktigt för utvecklingen. Det kan ingå i aktörernas strategi för utveckling av det egna intresseområdet att man till exempel ger aktivt bistånd i samband med lokala initiativ (ibid.).

3.2 Engagemang

En viktig faktor för att nätverk ska överleva långsiktigt är att nätverkets vision tilltalar aktörerna. (Elmuti och Kathawala, 2001). Engagemanget är viktigt och säkerhetsställer att nätverket får tillgång till betryggande resurser och ser till att budskapet förs ut till de olika aktörerna (ibid.). Engagemang kan bestå av tre komponenter. De är en stark tro och acceptans kring nätverkets mål och värderingar, en villighet att anstränga sig ordentligt för detta och en definitiv inställning att tillhöra nätverket (Brooks, 2002). Engagemang kan också beskrivas i fyra olika former; Politiskt, Intellectuellt, Känsломässigt och Själsligt (Richards, 2003).

3.2.1 Politiskt engagemang

Det rent politiska engagemanget är det som kräver minst mängd energi hos de flesta aktörerna. Det politiska engagemanget är den ytligaste formen av engagemang och innebär att en aktör engagerar sig i idéer eller handlingar för att vinna eller undvika något. Det politiska engagemanget är det huvudsakliga bränslet i de flesta nätverk och många utför ett bra arbete, men varken mer eller mindre. Engagemanget blir istället ofta halvhjärtat och kortlivat och saknar den kraft och uthållighet som krävs för att nå uppsatta mål.

3.2.2 Intellectuellt och känslomässigt engagemang

Det intellektuella eller känslomässiga engagemanget åstadkommer mer energi och en kombination av dem ännu mer. Det intellektuella engagemanget innebär att aktörer arbetar för en vision som det finns tro på. Visionen är ledarens budskap och övertygar aktörer mer än andra konkurrerande budskap. Visionen innehåller en bild av framtiden och visar vem ledaren är och vad följeslagarna kan bli. De intellektuellt engagerade har en klar bild av situationen och vad som måste göras men det kan istället vara svårt att gå från tanke till handling.

Det känslomässiga engagemanget skapas genom att få aktörer att känna sig inspirerade genom att visa hopp och entusiasm. De känslomässigt engagerade är starkt motiverade och inriktade på handling, men inser inte alltid konsekvenserna av sitt agerande och det kan hindra aktörer att nå målet. För att lyckas med omfattande, långvariga nätverksprocesser behöver både ett intellektuellt och ett känslomässigt engagemang finnas.

3.2.3 Själsligt engagemang

Störst mängd energi ger det själsliga engagemanget. Det själsliga engagemanget är den djupaste formen av engagemang. Det har sina rötter utanför jaget, i familjen, i samhället, i religionen, i en uppsättning ideal eller värderingar. De själsligt engagerade åtar sig osjälviskt och med glöd ett långsiktigt "högre" uppdrag. Det förekommer sällan hos aktörer som inte är ideella eller andliga. Det intellektuella, känslomässiga eller själsliga engagemanget utgår från individen och kan endast framkallas av en ledare med rätt kompetens.

3.3 Förtroende

Förtroende är en viktig faktor för att få ett lyckat samarbete och det är en avgörande anledning till att många samarbeten misslyckas i nätverk (Johnson och Scholes, 2002). Förtroende består av två separata element. Förtroende kan för det första baseras på kompetens i den mening att de inblandade är övertygade att andra i nätverket har resurser och kompetens för att fullgöra sin del i nätverket. Det kan vara beslutstagande, motivering och operativ kompetens. Förtroende bygger också på aktörerna i nätverket och betydelsen av att de inblandade kan lita på sina partners motiv och att de är samstämmiga när det gäller integritet, öppenhet, diskretion och konsekvent beteende (ibid.).

3.3.1 Utmärkande drag

Förtroende i nätverk kan summeras genom följande utmärkande drag (Tell, 2000); Det byggs upp över tid och är ett resultat av en aktivitet eftersom tillit måste vinnas och aktivt underhållas. Förtroende erhålls genom att aktörer visar tillräckligt engagemang och bidrar till att relationen underhålls. Förtroende är nödvändigt för att kunna hantera beroendet mellan aktörer i ett nätverk som skapas av en kontinuitet i relationerna.

3.3.2 Bygga förtroende

Det är oerhört viktigt att bygga upp förtroendet mellan aktörer i ett nätverk och det är samtidigt det svåraste arbetet (Elmuti och Kathawala, 2001). Endast människor kan känna tillit till varandra och inte nätverket i sig. Därför måste nätverk arbeta med att höja förtroendet mellan individerna. Aktörerna måste tillsammans bilda tre former av förtroende som inkluderar ansvar, jämlikhet och pålitlighet (Elmuti och Kathawala, 2001).

Förtroende i ett nätverk kan inte byggas på samma sätt som inom en organisation eftersom utveckling, uttryck av förtroende och makt visar sig på ett annat sätt (Tell, 2000). I ett första steg utvecklas förtroende utifrån personliga relationer då ledarna för de olika aktörerna är de som har betydelse. I ett andra steg kan aktörerna endast styras, guidas och utvecklas i en lärande miljö då vanliga organisatoriska strukturer inte fungerar. Sammanfattningsvis är det personlig kommunikation som är den enda vägen mot ett förtroendefullt samarbete (ibid.). Förtroende kan inte forceras fram, det kan bara uppstå efter en längre tid av kontinuerliga möten där överenskommelser och utbyten sker (Klint och Sjöberg, 2003).

3.4 Kulturella förutsättningar

Kulturen som finns i och kring nätverket har stor påverkan. I ett nätverk som består av olika aktörer finns så väl formella som informella mål i processen (Robbins, 2001).

3.4.1 Formella och informella nätverk

Det formella nätverket tar inte hänsyn till aktörer, utan bygger på funktioner eller formella roller (Robbins, 2001). Den formella nätverksorganisationen har nätverkets formella mål som utgångspunkt och är den del som visas utåt. Den formella nätverksorganisationen är dokumenterad i organisationsplaner och verksamhetsberättelser. Det informella nätverket är istället de sedvänjor som utvecklats genom nätverkets historia. Den informella strukturen innehåller dolda och outtalade syften. För att skapa en uthållig relation får det inte vara för stora skillnader mellan den formella och den informella nätverksorganisationen. Den informella nätverksorganisationen är betydelsefull men svår att överblicka (ibid.).

3.4.2 Vi och Dem grupper

Ett fenomen som lätt uppstår mellan aktörer i nätverk där gränserna är låsta och kommunikationen bristfällig brukar benämnas med "Vi" och "Dem" tänkande (Price, 2004). Gruppen "Vi" är den egna gruppen. "Vi" är aktiva, engagerade, ansvarsfulla och målmedvetna. Gentemot våra gruppmedlemmar uttrycks stor förståelse och tolerans. Gruppen "Dem" är en eller flera andra grupper. "Dem" anses vara passiva och oengagerade och tar inte sitt ansvar utan försöker införskaffa egna fördelar. För att förhindra detta måste de olika aktörernas förväntningar och de olika rollfunktionerna vara klara och uttalade. Aktörerna måste finna balansen mellan egna behov och nätverkets förväntningar och bli en deltagaraktör. Deras behov och resurser måste överensstämma med nätverkets förväntningar (ibid.).

Om denna balans råder så resulterar det i en kultur som alltmer kommer att präglas av frihet, öppenhet, självkänsla, gemenskap och helhetssyn (Krona och Skärvad, 1997). Nyckelbegreppen i detta helhetskoncept är affärsidén, visionen, de grundläggande värderingarna och nätverkets syfte och mening.

3.5 Kommunikation

En viktig del i nätverksprocessen är förmågan att känna empati och denna förmåga ter sig olika beroende på hur angelägen en aktör är att kommunicera (Goleman, 2003). En viktig emotionell kompetens är att ana vad andra känner, tänker och att visa ett aktivt intresse. Den som besitter denna kompetens är bra på att lyssna, finna emotionella ledtrådar, förstå andras synpunkter, behov, känslor och hjälpa utifrån det. Det är skillnad på verbal och icke-verbal kommunikation. (Kaufmann och Kaufmann, 1998). Kommunikation som sker muntlig och skriftlig har fördelar. Muntlig kommunikation ger möjlighet till överföring av mycket information samt snabb återkoppling. Envägskommunikation kan vara till exempel brev, tidningar och rapportläsning. Verbal tvåvägskommunikationen ger direkt återkoppling och uppmärksamheten är fokuserad på budskapet (ibid.).

3.5.1 Mål med kommunikation

Kommunikationens främsta mål i ett nätverk är att skapa konsensus kring visionen och att inspirera och styra (Robbins, 2001). För att få inflytande måste de rätta emotionella signalerna sändas ut, annars går budskapet inte fram. Helst ska varje aktör förstå, tro på och acceptera nätverkets vision. Strävan att nå konsensus bygger på respekt för andra. Respekten skapar i sin tur engagemang så att medarbetarna tar till sig visionen som om den var deras egen och handlar därefter. Problemet är att få budskapet vidarebefordrat utan att det förvrängs på vägen. Vissa formulerar dessutom sig vagt och ytligt då de fruktar att utomstående ska få reda på visionen. Poängen med att alla känner till visionen går då förlorad (ibid.).

3.5.2 Informationsflöden

En viktig del i ett nätverksprojekt är att skapa informationsflöden (Nordin, 2004). Genom regelbundna och ofta förekommande möten underlättas spridning av viktig information, men det måste ske med balans (Kotter och Cohen, 2002). Det gäller att undvika informationsstockningar och inte överösa aktörer med information om små förändringen via stormöten, promemorior eller e-post. Det leder till brus och för den enskilde har det liten eller ingen relevans (ibid.).

3.6 Tid

I ett nätverksprojekt finns det ofta en extern finansiering som ställer krav på hur lång tid man har på sig att skapa långsiktiga och levande nätverksprocesser.

3.6.1 Tidsuppfattning

Det tar uppskattningsvis ett år att utveckla ett samarbete (Klint och Sjöberg, 2003). Ett nätverk med löst sammankopplade aktörer skapas normalt under två till tre år (Gustavsen och Hofmaier, 1997). För att kunna få nätverket att fungera utan störningar och där erfarenhet och samspel är väl förankrade, tar upp till mellan sex till tio år (Ager och Bergqvist, 2000). Det är avgörande att vara medveten om att det tar tid att bygga upp ett förtroende som leder till samarbete (Nordin, 2004). Resultaten av samarbeten blir heller inte tydliga förrän 6 till 12 månader efter att processen inletts. Många aktörer förväntar sig en omedelbar vinst och förstår inte att nätverksprocessen fodrar tid (ibid.).

När tidsfaktorer tas med i ett nätverkprojekt så uttrycker det vad aktörerna tror om framtiden vid en viss tidpunkt (Goleman, 2003). Det är alltså centralt att nätverksprojektet återger framtiden på ett sannolikt sätt. Ett nätverksprojekt fortlevnad blir att beskåda som en vision om vad som kan vara möjligt i en tänkt framtid och vad som kan skapas under fastställd tid. Nätverksprojekt säger något om vilka förväntningarna är när det upprättas, vilka mål och inom vilken tid som målen kan nås (ibid.).

3.6.2 Planering

Det döljs ett fundamentalt dilemma i planeringen av nätverksprojekt. Den tillgängliga informationen och kunskapen som är relevant för nätverksprojektet ökar i omfattning under processens gång. De beslut som har mest långtgående betydelse för nätverket måste därmed "med nödvändighet" fattas under de allra första faserna av nätverksprojektet (Mikkelsen och Riis, 1989). Med hänsyn till bland annat de beslut som ligger till grund för projektets igångsättande och allokering av resurser tvingas de viktigaste besluten fattas vid en tidpunkt i processen då kunskapsunderlaget är det minsta möjliga. Vid den tidpunkt då kunskapsunderlaget är maximalt är det endast alldagliga beslut som behöver tas (ibid.).

4 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER

Som respondenter för djupintervjuerna valdes personer som varit delaktiga i olika faser av turistiska nätverksprojekt. De intervjuade är Annika Sandström, projektledare för Umeå & Company där samarbete skapas mellan turistoperatörer i Umeå och dess närområde. Projektet har sparat pengar och kan förlänga projekttiden med ett år till 2007. Då har projektet pågått i 5 år. Johanna Palmlöv är ansvarig för projektet E12 Alliansen och aktörerna i projektet finns efter Europaväg 12 mellan Umeå och Tärnaby. Projektet marknadsför sina aktörer och deras produkter på den ryska markanden. Projektet pågår till 2006. Byske Laxdal är ett projekt med fokus på fiske och Roger Nilsson var projektledare i inledningen och nuvarande projektledare heter Love Lappalainen. Projektet avslutas i år till årsskiftet. Jarko Enkvist leder projektet Bothnian Arc där målet är att skapa samarbete mellan kommunerna runt Bottenviken, både på Svenska och Finska sidan. Projektet avslutas halvårsskiftet 2005. Guldriket säljer upplevelser som har anknytning mot gruvbrytning och dess historia. Nätverket har växt från 7 huvudaktörer med stark koppling till gruvindustrin till 19 stycken där även kompletterande verksamheter finns med. Hans Erik Forsell var projektledare i Guldriket fram till 2003 och ersattes därefter av Karin Fällman fram till 2006. David Lidström och Tomas Öhlund på Tillväxtkontoret representerar projektet "Branschutveckling Turism – Norra Västerbotten". Syftet med projektet är att knyta samman tre nätverksprojekt som avslutas årsskiftet 2005-2006.

4.1 Val av partner

I projektet Umeå & Company var det ett 100-tal aktörer som deltog i projektstarten. Alla som ville fick delta och inbjudningar gick ut till alla men under åren har de som inte haft ambition slutat delta. I dag så riktas erbjudanden i första hand till de med certifieringen "Tourquality" (Bilaga C) och det har blivit tuffare krav för att få delta. I början var det dessutom viktigt att alla aktörer skulle gynnas men sen började projektet välja vilka som skulle få vara med. KraftprocessenTM (Bilaga D) börjande lägligt när många var mogna (Intervju Sandström, 2005).

I projektet E12 Alliansen ställdes inga krav för att få delta i nätverksprojektet. Anledningen var att projektet finansierades med offentliga medel och av kommunerna och därför var alla lika välkomna. Med tiden smalnade aktörerna dock av mot incomingbolag och deras underleverantörer. Det spelade dock ingen roll om de var aktiebolag. I början var det många som deltog av nyfikenhet samt för att det verkade roligt men som senare backade ur när det började bli allvar. Det har varit svårt att rekrytera nya företag till projektet och det har samtidigt inte heller varit tanken. Jag tycker att det inte varit helt lätt att samla alla aktörerna i detta projekt eftersom det är ett så stort spridningsområde. I dag fungerar samarbetet på en del platser och för tio år sedan skapade KraftprocessenTM grunden för det (Intervju Palmlöv, 2005).

När jag var projektledare för Byske Laxdal fanns en tanke att ett Aktiebolag skulle bildas med stora intressenter från det lokala näringslivet och där kommunen skulle vara med på ett hörn med den kommunalägda Campingen eftersom den stod för den stora turistverksamheten i Byske. Istället skapades en ekonomisk förening som bestod av allt från entreprenörer till byaföreningar. Byske Ekonomiska Förening bildades och det ställdes inga krav för att få delta. Resultatet blev en felaktig blandning av aktörer i nätverket. När nätverksprojektet startade hade 20 kända personer i branschen intervjuats och resultatet visade att en aktör måste ta kommando vilket inte blev fallet just då (Intervju Nilsson, 2005).

När projektet med Byske Laxdal startade hade Kraftprocessen™ ett stort problem då det förutsatte att det fanns en mängd aktörer i området vilket inte var fallet i Byske. Den aktör som fanns var stor och ägdes av Skellefteå Kommun. I dag utgår vi från att ta tillvara det ideella kapitalet i samhället och att stödja det kommersiellt och offentligt, men målet är att ta steget mot att stå på egna ben. De turistföretag som är aktiva i utvecklingsarbetet bejakar denna utveckling då entreprenörerna genom ett Gemenskapsföretag (Bilaga E) skulle göra affärer med sig själva och överskottet gå tillbaka in i samhället (Intervju Lappalainen, 2005).

I projektet Bothnian Arc fanns en idé att få kommunerna att prata med varandra och cirka tio miljoner satsades och det resulterade i en ekonomisk förening. Huvudmålet var att skapa ett samarbete mellan kommunerna i Bottenviken och alla kommunerna som fanns inom detta område fick vara med (Intervju Enkvist, 2005).

Marknaden består av en politiskt, ekonomisk och kulturell efterfrågan och tillsammans blir det ett motiv till att starta ett projekt. Ursprunget till Guldriket fanns hos en visionär som såg att en industriepok höll på att gå bort och att med det skulle också en kulturhistoria försvinna. Frågan uppstod hur denna skulle kunna sparas och överhuvudtaget bli kvar och om det gick att spara en del, vad skulle den i så fall kunna användas till? I projektet Guldriket fanns det i början tre besöksmål som iordningställdes och det kom till ytterligare tre under 6-7 år. I nuläget finns det nitton medlemmar i Föreningen Guldriket som bildat en paraplyorganisation. Från att ha varit sex aktörer med tydlig anknytning till gruvindustri, kände aktörerna att de behövde kompletterande verksamheter för att området skulle fungera som en destination. Aktörerna skulle på detta vis komplettera varandra och för att få vara med var aktören tvungen att passa in i konceptet och vara en juridisk person. Guldet är kärnan och den röda tråden, inte alla aktiviteter. Det har varit en cirka två år lång process, där de sju aktörerna förstått att det inte går att ensam bära alla delar utan att det är bättre att skapa ett samarbete mellan varandra (Intervju Forsell, 2005).

De sju aktörerna i Guldriket har varit självskrivna i början av projektet eftersom de har varit utgångspunkten. Det har från deras sida inte ställts någon motprestation men det har funnits en positiv förväntan. Det finns inga planer att skapa ett samverkansprojekt men det finns många som står i kö för att få vara medlemmar i den förening som Guldriket har (Intervju Fällman, 2005).

Det finns alltså inga geografiska gränser i detta projekt, Branschutveckling Turism – Norra Västerbotten. Kravet för att få vara med i projektet är att det ska finnas säljbara produkter. Vi ska arbeta med turistverksamhet och inte bara sälja en intressant utsikt. De som är med ska vara intresserade av att växa. Eftersom det är kort om tid så måste arbetet ske inom de redan befintliga nätverken och tanken är att projektet ska resultera i ett incommingbolag som vill ta över detta. Det kommer dock att vara fler aktörer än de tre nämnda destinationerna (Guldriket, Ostriket och Byske Laxdal) eftersom det också finns fria aktörer och det finns också aktörer i Piteå och Arvidsjaur som vill vara med (Intervju Lidström och Öhlund, 2005).

4.2 Engagemang

I Umeå & Company blev Certifieringen ”Tourquality” ett märke för att det finns ambition. Certifieringen ger också andra insikt att det är rätt väg att gå, vilket leder till engagemang och prestation och uppmuntrar de som har potential. När projektet startade var det mycket tjat för att få medlemmar att ens komma på sammankomster eller kurser. I dag är det en helt annan attityd. Nu kommer de genom att de läser nyhetsbrev eller hemsidan. I dag är huvudaktörerna

rena företagare som har valt att satsa. Dessa satsningar har helt klart kommit utifrån deras engagemang. Det är dock en balansgång mellan att ställa krav och att få folk engagerade. Det är viktigt med den lokala tillhörigheten och vi har valt att låta detta få finnas eftersom det är så viktigt. På grund av den uppförbacke som fanns första fyra åren så blev min vision väldigt viktigt för det fortsatta arbetet. Tron var stark och turistbyrån i Umeå plus andras erfarenheter blev ett stort stöd i denna uppförbacke som framförallt fanns första ett och ett halvt åren. Aktörerna var nämligen negativa från början och såg detta projekt som ännu ett "jävla" EU-projekt (Intervju Sandström, 2005).

I början var det många som deltog i E12 Alliansen av nyfikenhet samt för att det verkade roligt men som senare backade ur när det började bli allvar. Under sista året har det inte varit så många aktiva och det har varit självsanerande på grund av att mycket arbete legat på de enskilda aktörerna. Detta har varit bra då de som fortfarande deltar i projektets aktiviteter också är de som verkligen vill jobba mot Ryssland. Det finns i dag ett 10-tal eldsjälur kvar och som tror att de kommer att finna en kompis att samarbeta med. En rysktalande person anställdes för att bli en drivkraft i arbetet. Men det visade sig att intresset var lågt för att ha honom på plats hos företagen, fastän det blev tydligt att Ryssarna talade med honom för att få kontakt med regionen (Intervju Palmlöv, 2005).

Hans-Olov Nyström var en person bördig från Byske som såg möjligheten för Byske att utveckla sin turism och startade därmed en turné från Byske till Arvidsjaurns sjö. Det blev en allmän inställning att det fanns en påse pengar att dela på och många önskade att få delta i det utlovade investeringsprojektet. Aktörerna själva tyckte att de var viktiga och ville få hjälp att driva sin verksamhet, oberoende av storlek och omsättning. Aktörerna hade dock ingen samstämmighet utan stretade iväg åt alla håll. Laxdalen och Guldriket hade uppbackning ekonomiskt men inte ideologiskt. Det var väldigt oklart hur relationen skulle vara mellan Västerbottens Turism och Fritidskontoret i Skellefteå. (Intervju Nilsson, 2005).

Under hösten 2004 kommunicerades i Byske Laxdal via möten med olika aktörer idén om Gemenskapsföretag vilket många köpte. Det är dock en lång väg kvar. Engagemanget under hösten var stort då det pågick mycket arbete bland medlemmarna med att planera inom framförallt fiske, kultur och aktiviteter. Företagsamheten kommer dock inte lika naturligt då intresset och drivkraften inte är så synlig. Aktörerna är väl medvetna om att det tar tid att få det hela att fungera och att det krävs tålamod. Byske Laxdal har dock satt grunden för ett fortsatt arbete. Vi har byggt upp en basnivå för turistisk infrastruktur och sen får vi se vilka samarbeten som kan ske (Intervju Lappalainen, 2005).

Det fanns en eldsjäl i projektet Bothnian Arc och det var initiativtagare Tommy Ukkola. Han avled dock nyligt och nätverksbyggandet försvinner och även visionerna. Detta projekt påverkas dock inte av detta förutom att ett bollplank försvinner och arbetsutskottet förlorar en viktig person. I dag sker samarbetet mer spontant mellan kommunerna vilket det inte gjorde 2002. Det är dock lågt engagemang bland deltagarna och engagemanget måste snarare ökas. Finnarna är mer engagerade än svenskarna då de ser fler fördelar och anser att de får ut mer av projektet. Tanken är att istället för att ha en massa små projekt som motarbetar varandra så ska ett större paraplyprojekt skapas för att generera ett större samarbete. Det finns dock en tro hos aktörerna att projektledaren ska fixa idéer och möten (Intervju Enkvist, 2005).

Nyckelpersoner på besöksmålen har betytt mycket för Guldrikets utveckling och små besöksmål existerar ibland kring en eller ett fåtal personer, vilket på lång sikt kan äventyra framtiden. Det kan bli svårt för en liten förening att axla eldsjälens engagemang när den rollen försvinner. Det kan tyvärr vara så att när engagemanget försvinner hos eldsjälens, blir det svackor i verksamheten (Intervju Forsell, 2005).

I Guldriket har vi skapat ett starkt varumärke och genom det har engagemanget ökat och då även trycket. Alla kan jobba ihop hur mycket som helst och det finns ett intresse. KraftprocessenTM gjorde ett bra arbete i Guldriket och de har tagit vara på den kraft som gjordes i strategiplanen med visioner och målgrupp. Men jag poängterar starkt att alla måste ta sitt eget ansvar. Projektet går inte ärenden i speciella verksamheter utan kraften måste komma underifrån (Intervju Fällman, 2005).

Det är viktigt att Branschutzveckling Turism – Norra Västerbotten är ett ”underifrån” projekt men det räcker inte. Engagemanget föds utifrån en tanke att överleva. I dag är det 2 år sedan inblandade träffades och de bad om hjälp så engagemanget kommer från branschen själv och Tillväxtkontoret sågs som en neutral part då de inte konkurrerade och inte heller säljer turisttjänster. I dagsläget handlar insatser snarare om arbetstid och det tror vi leder till engagemang. Det finns inget intresse från Tillväxtkontorets sida att driva detta utan det hänger snarare på de medverkande. Budget i detta projekt räcker till projektledarens lön och projektledaren ska få aktörerna att lyfta (Intervju Lidström och Öhlund, 2005).

4.3 Förtroende

När Umeå & Company startade var det mycket tjat för att få medlemmar att ens komma på sammankomster eller kurser. I början så var väldigt många trötta på projekt och såg detta som ännu ett i raden. I dag finns ett helt annat behov av kurser och nätverkande och att få möjlighet att träffa varandra. KraftprocessenTM började lägligt när många var mogna. Det blev till slut så att det blev en kärna med aktörer även om känslan var att alla skulle få vara med, men till slut bestämde vi oss i projektet att koncentrera oss på kärnan (Intervju Sandström, 2005).

I Lycksele var en del aktörer med i E12 Alliansen för två år sedan och där är det för vissa inte lika naturligt med samarbete bland turismaktörerna och det finns ingen central aktör. Det finns i nuläget ett 10-tal eldsjälar kvar som tror att det kommer att finna en kompis att samarbeta med. Två aktörer har gått ihop för att produktutveckla sig inom fisketurism. En rysktalande person anställdes för att bli en drivkraft i arbetet. Men det visade sig att intresset var lågt för honom (Intervju Palmlöv, 2005).

Föreningen Byske Laxdal i sig skulle inte vara en drivande kraft eller driva egna projekt, vilket till stor del var en förtroendefråga då de aktiva i organisationen inte litade på att det blev rättvist. Förtroendet och viljan var låg mellan aktörerna i nätverket och jag fick problem med trovärdigheten då jag var bördig från orten (alla kände alla och denna kunskap kunde bli en belastning) och den andre som informerade var före detta politiker vilket låg honom till last då det inverkar på inställningen till honom som person. Det fanns en kommersiell konflikt eftersom de små hobbyföretagen inte accepterade att en del skulle få ekonomisk favör. Det fanns även förslag om ett gemensamt kundregister vilket resulterade i att det uppkom en konflikt. Campingen var den enda aktör som tyckte gemensamt kundregister var möjligt och resten var negativa då de ansåg att enskilda register var deras skötebarn och det enda värdet som de ägde (Intervju Nilsson, 2005).

Byske Laxdals ekonomiska förening skapades i syfte att driva ett EU-projekt åt Skellefteå kommun och hade därför inte den bästa lokala förankringen för att kunna driva ett arbete som fordrade lokalbefolkningens medverkan. Efter februari 2005 har hastigheten tvingats öka än mer. Spontana kontakter har också ökat från förra sommaren och det har inneburit att projektet har ökat personalstyrkan. Detta samarbete är mellan föreningar. Företagsamheten kommer dock inte lika naturligt då intresset och drivkraften inte är så synlig i Byske (Intervju Lappalainen, 2005).

Det var inte så otydliga mål i Guldriket utan de var snarare orealistiska. Det är viktigt att det är tydligt med roller och ansvar och detta tydliggjordes under ett flertal möten. Det fanns en förtroendebrist mellan aktörerna som då var sju stycken. Förtroendebristen låg i att det var en svag organisation och vissa knappt klarade sin egen verksamhet och att de inte kunde leverera det de andra ville ha. Det finns nu en årlig medlemsresa för att alla ska veta något om alla och i dag finns det 19 medlemmar. Det är dock oklart om aktörerna använder varandra som bollplank (Intervju Fällman, 2005).

4.4 Kultur

Ett problem är att säga nej till aktörer som inte uppfyller kraven men på det sättet bygger vi upp en kultur att det inte går att bete sig hur som helst. Om nätverket inte tycker att någon håller måttet så accepterar inte de andra aktörerna den aktören (Intervju Sandström, 2005).

I E12 Alliansen är det är stor skillnad mellan olika aktörer i projektet, då en del är aktiva och drivande och vet vilka bitar de vill ha hjälp med och att de vet också att de själva ska vara aktiva. Andra tror att de kan få allt serverat och att "någon annan" ska sälja. Om jag jämför med Finland så ser jag att de har en längre tradition i att samarbeta och att trycket är också starkare från rysk sida vilket tvingat finska aktörer att samarbeta. Hotell Lappland är också en drivande aktör men alla företag ser inte möjligheterna som hotellet kan ge och kanske upplever hotellet som en konkurrent (Intervju Palmlöv, 2005).

Aktörerna hade ingen samstämmighet utan stretade iväg åt alla håll. Dessutom var attityden bland folket i allmänhet runt Byske negativ. Jag såg ett problem i den demografiska sammansättningen då det på en sträcka av sju mil var 211 personer boende efter älven varav 160 stycken var över 70 år. Fortfarande var inställningen att alla var 08;or som inte bodde i trakten och att dessa inte behövdes. Det var helt enkelt jobbigt att det kom folk och turistade i trakten eftersom det bland annat innebar mer trafik på vägarna och längre köer i affärerna. Jantelagen fanns kvar i området. Det fanns helt enkelt ingen kultur för att understödja detta samarbete. Det fanns en tradition att aktörerna inte skulle vara beroende av varandra. Dessutom visade det sig att de aktörer som lyfte sig inom nätverket snabbt blev utanför och det skapades ännu fler grupperingar än innan (Intervju Nilsson, 2005).

Det finns en tendens i Byske Laxdal till att aktörer både är hemmablinda och samtidigt har de storhetsvansinne. 95/97 fanns det en topp av turistbesökare och det resulterade i en konflikt mellan lokalbefolkning, fiskare och markägare. Företagsamheten kommer inte lika naturligt då intresset och drivkraften inte är så synlig och det finns inte en kultur som stödjer företagandet. I dag är ändå rollfördelningen väldigt tydlig (Intervju Lappalainen, 2005).

Finnarna i Bothnian Arc är mer produktorienterade och ser sedan om det finns en marknad. Men projektet ska endast vara ett hjälpmedel för att knyta ihop aktörerna i den ekonomiska föreningen. Det finns motstånd i Haparanda och Torneå som motverkar projektet och att öppna ett kontor där var en symbolhandling från projektets sida (Intervju Enkvist, 2005).

I regionen finns tre destinationer (Ostriket, Guldriket och Byske Laxdal) som på "hemmaplan" är konkurrenter, men på en fjärrmarknad kan de tillsammans få besökarnas blickar att vända sig hitåt och i detta skede är de samarbetspartners (Intervju Forsell, 2005).

Det ligger ett organisationsförslag och det finns en stark Guldrikes identitet med flaggor, västar och de marknadsför varandra i t ex logos och i annonser. Men det som saknas är att det inte finns någon som håller ihop aktörerna. Det finns en Guldrikesanda och området har potential men det är låg mognadsgrad i turismbranschen (Intervju Fällman, 2005).

4.5 Kommunikation

Det blev ett arbete i Umeå & Company med att försöka bryta ner den omfattande projektplanen till något som faktiskt gick att förverkliga och vi försökte att rensa bort det som var oväsentligt. Framgång har mätts på olika sätt, men ett sätt har varit genom att intervjua aktörer i projektet. KraftprocessenTM började lägligt när många var mogna. Det har varit viktigt att skapa en tät dialog mellan projektledare i olika destinationer för att inte göra samma sak eller att de tillsammans satsade på något. Västerbottens turism har tvingat projektledare att träffa varandra plus att stämma av aktiviteter (Intervju Sandström, 2005).

I det första delprojektet i E12 Alliansen var det mycket informationsträffar, föreläsningar, besök och visningsresor. Under andra perioden var fokus mer på att sälja och skapa kontakter via mässor och visningar och då har det inte varit så många träffar. Mycket av projektets aktiviteter har också handlat om att marknadsföra vår image. Vi har jobbat med att marknadsföra området som ett resmål och placerat oss på den ryska resekartan. E12 Alliansen- St Petersburg projektet har varit ett mer utåtriktat projekt och mindre inåtriktat vilket kanske har lett till att många aktörer känner sig osäkra och inte riktigt vet hur de ska agera. I E12 Alliansens område jobbade aktörerna med en modell för tio års sedan som heter KraftprocessenTM som påverkar samarbetet på destinationen i dag. Det är inte helt lätt att samla alla aktörerna i detta projekt eftersom det är ett så stort spridningsområde (Intervju Palmlöv, 2005)

Hans-Olov Nyström träffade många människor och det resulterade i ett stort projektförslag på totalt 90 miljoner kronor. Projektförslaget fallerade tidigt. Förväntningarna var enorma på grund av massmedia som skrivit om projektet och blåst upp hur mycket pengar som skulle finnas tillgängliga. Redan i detta skede innan det var ett projekt som slutligen blev av startade, så fanns det således ett glapp i kommunikationen mellan målet och förväntningarna. När nätverkprojektet startade så utgick de från KraftprocessenTM. Nästa steg var att spendera tid ute på fältet och informera företagarna om målet med projektet som var att skapa ett samarbete mellan aktörer i Byske och därigenom öka turism i området. Informationsmöten hölls varje månad då delmål följdes upp och ibland var det möten med olika teman. Informationsbrev skickade ut en gång i månaden för att hålla alla informerade. Projektledare för olika destinationer i Västerbotten träffades för att utbyta erfarenheter och "gråta" i varandras knän eftersom de flesta upplevde att nätverksprojekten kantades av en mängd problem (Intervju Nilsson, 2005).

Jag kom in i en fas då det rådde kris i Byske Laxdal och börjande med att gå igenom alla styrdokument, handlingsplaner och arbetsdokument. Utifrån dessa dokument plockades viktiga delar ut och slutsatser drogs att det fanns en hel del mål som behövde förtydligas och konkretiseras. Styrelsen fick därför omdefiniera otydliga mål och redogöra för dessa styrdokument. De fick specificera vad som skulle göras och jag tog fram kommentarer som styrelsen godtog. Under hösten 2004 kommunicerades via möten med olika aktörer idén om

Gemenskapsföretag vilket många köpte. Under våren så har det snarare handlat om aktiviteter. Men det är inte problemfritt då det till exempel varit olika aktörer som ”frontat”, men i dag fungerar det bättre och nu arbetar vi för att bygga upp ett Gemenskapsföretag. Det är dock en lång väg kvar. Det saknas en förankrad, tydlig och konkret strategisk plan i Skellefteå för hur turism ska utvecklas i framtiden (Intervju Lappalainen, 2005).

Svårigheterna är att få rätt personer vid rätt bord. Kommunerna är dock aktiva i Bothnian Arc och kommer på möten och även på delprojekt. Vid dessa möten är det en öppen stämning och det finns idéer som stödjer varandra. Det är ett resultat av projekten som drivits för detta ändamål och det gick inte att se för tre år sedan. Projektledaren informerar styrgrupp och via hemsidans artiklar. I sommar 2005 ges en skrift ut om hur projektet fortlöper (Intervju Enkvist, 2005).

Ett femtontal aktörer i Guldriket deltog i KraftprocessenTM där SWOT-analys gjordes och en marknadsplan togs fram. Vi gjorde också personliga intervjuer med nuvarande och framtida besöksmål och det blev en process att förstå att Guldriket var större än sex besöksmål och att det mer skulle fungera som en destination. I början av Guldriket historia var det telefon som gällde för att kommunicerade och det fungerade bra eftersom det var så få aktörer. KraftprocessenTM ökade behovet av information, både muntlig och digital. Varje aktör har ett eget ansvar att ta del av denna information och det är ett växelspel mellan mottagarna och givarna. Det är därmed upp till var och en om en aktör vill vara med eller inte. Som egen företagare översköljs man med möjligheter att vara med i olika projekt så det var inte en självklarhet att vara med i just detta. Det är inte en enkel uppgift som företag att välja mellan de erbjudanden som finns. Det har också varit ett dilemma under denna period att det har funnits så många erbjudanden och så många projekt (Intervju Forsell, 2005).

Det är viktigt att det är tydligt med roller och ansvar i Guldriket och detta tydliggjordes och kommunicerades ut i ett antal möten och sammankomster till dess att alla förstod. I början kunde det vara en gång per månad och ett mail om dagen men det blev för mycket och i dag kommer ett nyhetsbrev ut en gång per månad. Målsättningen är att fylla varumärket med intern och extern marknadsföring. Många diskussioner förs hur vi ska gå vidare, för det finns en vilja i att driva vidare och guldrickets ursprungliga sju aktörer är unika för Skellefteå. De gjorde ett bra arbete med KraftprocessenTM i Guldriket och de har tagit vara på den kraft som gjordes i strategiplanen med visioner och målgrupp. Det är dock oklart om aktörerna använder varandra som bollplank. Det är även viktigt att arbeta med information gentemot kommunstyrelsen och politiker så de får kunskap och kännedom om vad som händer i destinationen (Intervju Fällman, 2005).

I Branschutzveckling Turism – Norra Västerbotten så sitter det projektledare för alla destinationer som får kommunicera ner till enskilda aktörer och i dagsläget är det 60 stycken aktörer med i den nya konstellationen. När det gäller att föra ut budskap så kommer styrelsen ha ett ansvar att föra ut vad som händer i projektet (Intervju Lidström och Öhlund, 2005).

4.6 Tid

Umeå & Company blev beviljat medel 2000 och aktiviteter startades upp 2001, 1 april. Eftersom det finns sparade pengar i projektet så kommer de att kunna förlänga tiden med ett år och det har vi också fått tillåtelse att göra. Projektet pågår totalt i sex år och varje minut av den tiden behövs. För det tog fyra år innan det böjande hända saker och ting av sig själv och 2006 så ska navelsträngen klippas. Det finns inga planer att starta något nytt nätverk utan att istället satsa på det befintliga. Det har gått fyra år och det behöver säkert gå fyra år till innan

vi riktigt vet vilka behov som finns då. Men i dag är det inte aktuellt (Intervju Sandström, 2005).

Sabine Mayer var projektledare för första delen i E12 Alliansen och nu är projektet inne i sin andra fas och pågår till årsskiftet 2005. Nya pengar kommer att sökas men projektet kommer antagligen att smalna av ytterligare och kanske inrikta sig mer på ett specifikt tema inom turism (Intervju Palmlöv, 2005).

Efter februari 2005 har hastigheten tvingats öka än mer i Byske Laxdal. Spontana kontakter har också ökat från förra sommaren och det har inneburit att projektet har ökat personalstyrkan. De blir dock i dag uppvaktade av olika agenter, incomingbolag och har fått rådet att inte knyta upp sig utan avvakta. Dialog förs med fler än en stor aktör som har planer att i framtiden satsa på incoming med fiske som specialitet. Byske Laxdal är heller inte torra bakom öronen och vill skynda långsamt. De är väl medvetna om att det tar tid att få det hela att fungera och att det krävs tålamod. Projektet Byske Laxdal har satt grunden för ett fortsatt arbete. Det är av högsta vikt att få in folk som vill jobba konkret och där roller och arbetsfördelning är tydlig. Detta är viktigt för turistbranschen (Intervju Lappalainen, 2005).

Om de inte får fortsatta pengar att driva Bothnian Arc så skulle det antagligen rinna ut i sanden utan mer pengar behövs då det uppskattningsvis kommer att ta 10-15 år innan samarbetet mellan kommunerna börjar te sig naturligt (Intervju Enkvist, 2005).

Det har varit en cirka två år lång process i Guldriket, där aktörerna förstått att de inte ensamma orkar bära alla delar utan att det är bättre att skapa ett samarbete mellan varandra. Jag tycker det är bra att projekten nu avslutas så att det kommer en bortre gräns som tvingar alla inblandade att fundera på hur det fortsatta arbetet ska bedrivas och att detta vidare arbete sker på företagsmässiga grunder (Intervju Forsell, 2005).

Det finns ett förslag på en fortsättning i Guldriket som går ut på att fyra kommuner går in med en årlig summa så att vi ska kunna fortsätta arbeta med destinationsutvecklingen Guldriket. Området har potential men turism har låg mognadsgrad i branschen och behöver hjälp av en person som kan hålla ihop det som nu har skapats plus att få en liten budget till marknadsföring. Dessutom ligger det i förslaget att en ekonomisk förening kan startas, men vilket avgift för deltagande är ännu oklart. Det finns alltså ett starkt varumärke men ingen enskild som orkar dra lasset med att utveckla destinationen (Intervju Fällman, 2005).

Projektet Branschutveckling Turism – Norra Västerbotten pågår under 18 månader och planen är att nätverket ska vara självförsörjande efter att projektet avslutas. Till årsskiftet finns det tre destinationsprojekt som avslutas och tanken är att detta projekt ska hinna knyta ihop dessa nätverk (Intervju Lidström och Öhlund, 2005).

5 DISKUSSIONSANALYS

5.1 Val av partner

I processen för att välja partners finns vissa signifikanta steg som leder till att lämpliga aktörer selekteras (Elmuti och Kathawala, 2001). Partners ska väljas utifrån en nulägesstrategi och attraktiva affärsområden (ibid.) Respondenterna upplevde att det var en låg mognadsgrad i branschen när projekten startade. För att höja denna mognadsgrad arbetade de med ett verktyg som heter KraftprocessenTM och kvalitetsmärkningen ”Tourquality”. Ett av projekten fann att det var svårt att skapa ett värde utifrån KraftprocessenTM eftersom det fanns få kommersiella aktörer i projektet. Övriga projekt ansåg att det fungerade bra. Projektet Guldriket hade ett riktmärke när de valde ut lämpliga partners och det var att det skulle finnas en tydlig anknytning till gruvindustrin. I början fanns det tre aktörer som uppfyllde denna profil och det tillkom ytterligare tre aktörer under en period av 7-10 år. I övriga projekt valdes parterna utifrån sitt geografiska läge och sin anknytning till turismbranschen. I det senaste projektet ska endast säljbara produkter få delta och alla aktörer i destinationerna Guldriket, Ostriket och Byske Laxdal. I majoriteten av projekten finns inga eller låga krav för att få delta i nätverksprojektet.

5.1.1 Närverksprocessen

När ett nätverk ska bildas finns det en mängd omständigheter som påverkar om nätverket ska resultera i långa ihållande relationer. Det är en process som startar i bildandet av nätverket och den består av ett antal faktorer (Elmuti och Kathawala, 2001). I Byske Laxdal förutsattes det att en mängd kommersiella aktören fanns och det visade sig inte stämma. Det fanns en marknad som bestod av en politiskt, ekonomisk och kulturell del. Projektet har startat ur ett ”top-down” perspektiv utom det senaste där behovet kommer underifrån. Vi kan se att Nätverket bör struktureras så att när partners väl har valts ska varje företags risk att ge mer än de får reduceras till en acceptabel nivå (Elmuti och Kathawala, 2001). Det gavs inga indikationer på att det hade upprättats kontrakt när nätverket startade där det framgick skyldigheter och förpliktelser för att få delta.

5.1.2 Våra reflektioner

Det är viktigt att de partners som väljs är i balans med det mål som sätts upp och som ska uppnås. Vi kan inte se att det fanns en sån ambition i de projekt som vi undersökt. Det fanns dessutom problem med att det inte fanns tillräckliga många aktörer att välja bland utan istället fick alla som ville vara med. Det kan bero på att projekten var offentligt finansierade och med otydliga krav på val av partners. Vi anser att i projekten borde en grundligare analys ha gjorts över vilken kompetens och vilka gemensamma mål som framtida aktörer skulle ha i projektet. Nu fick istället alla vara med och det resulterade i att det med tiden blev aktörer som lämnade nätverken. Vi menar att eftersom detta skett så har mycket resurser förbrukats på aktörer som lämnat nätverken istället för att till en början aktivt välja rätt partners för samarbete. Guldriket har aktivt valt tre partners och är det enda nätverket i denna undersökning som har ökat antal aktörer. Det finns också en vilja från andra att få delta i nätverksprojektet. Utifrån det anser vi att Guldriket har lyckats skapa ett intresse från utomstående intressenter som vill vara med i nätverket.

5.2 Engagemang

5.2.1 Politiskt engagemang

Det politiska engagemanget är den ytligaste formen av engagemang och innebär att en person engagerar sig i idéer eller handlingar för att vinna eller undvika något (Richards, 2003). I

projekten fanns de som anser att projekten fick ekonomiskt bidrag men att det inte fanns ett ideologiskt engagemang. Problemet i nätverken är att engagemanget ofta är halvhjärtat och kortlivat bland aktörerna och saknar den kraft och uthållighet som krävs för att nå uppsatta mål. Respondenterna klagar på att de är ett lågt engagemang bland aktörerna. En respondent sa "I början var det många som deltog för att det verkade roligt men som senare backade ur när det började bli allvar". En annan respondent menar att engagemang föds utifrån en vilja att överleva och att projekt bör bygga på en förfrågan underifrån. Detta projekt har ännu inte startat och där kommer arbetsinsatser snarare att handla om arbetstid än bidrag i pengar och det tror de kommer att leda till engagemang. Det var också ett flertal av respondenterna som uppgav att aktörerna såg nätverken som ett sätt att få hjälp med den egna verksamhetens då "Det fanns dock en tro hos aktörerna att projektledaren ska ta ex fixa idéer och möten". En annan menade att "Aktörerna själva tyckte att de var viktiga och ville få hjälp att driva sin verksamhet, detta oberoende av storlek och omsättning".

5.2.2 Intellectuella engagemanget och Känslomässigt engagemang

De känslomässigt engagerade är starkt motiverade och inriktade på handling, men inser inte alltid konsekvenserna av sina handlingar (Richards, 2003). I nästan alla projekt har de spontana kontakterna ökat från förra sommaren, men få av respondenterna vet med säkerhet vilka dessa kontakter är. Fler turistföretag som är aktiva i utvecklingsarbetet bekräftar denna utveckling då entreprenörerna genom ett Gemenskapsföretag skulle göra affärer med sig själva och överskottet gå tillbaka in i samhället.

Det intellektuella engagemanget innehåller en vision av framtiden och visar vem ledaren är och vad följeslagarna kan bli (Richards, 2003). De intellektuellt engagerade har en klar bild av situationen och av det som måste göras men istället går de inte alltid från tanke till handling. För att lyckas med omfattande, långvariga förändringar behöver både ett intellektuellt och ett känslomässigt engagemang skapas (ibid.). De flesta respondenterna utom Guldriket vittnar om att det finns ett fåtal eldsjälar kvar och som tror att de kommer att finna en kompis att samarbeta med.

5.2.3 Själsligt engagemang

Det själsliga engagemanget är den djupaste formen av engagemang. Det förekommer sällan i organisationer som inte är ideella eller andliga (Richards, 2003). En respondent menar att det kan vara svårt för en liten förening att axla eldsjälens engagemang när den individen försvinner. Det kan tyvärr vara så att när engagemanget försvinner med eldsjälens och det leder till svackor i verksamheten.

5.2.4 Våra Reflektioner

Många ville vara med i en uppstart av nätverksprojekten men det blev i de flesta fall färre och färre aktörer under processens gång. Det tolkar vi som att det finns en stor övervikt på det politiska engagemanget och en brist på det känslomässiga och intellektuella engagemanget. Aktörerna såg eventuellt en chans att få tillgång till resurser som kunde gynna deras eget företag. När de sen insåg att det inte fanns pengar att få och att mycket arbete låg på dem själva så räckte inte engagemanget längre till för att vilja delta. Vi anser att det finns ett stort engagemang för sina särintressen men att de inte ser det gemensamma målen och det leder till brist på engagemang. Som en motsats finns det också ett starkt själsligt engagemang hos vissa aktörer men som knappast har en kommersiell tanke med sina idéer utan snarare ser det som en möjlighet att få en socialt levande bygd. Vi har funnit tecken på att projekten aktivt arbetat för att intressera aktörer för deras projekt och höja engagemanget genom KraftprocessenTM och certifieringen Tourquality. Engagemanget har dock snarare kommit från projektledare och

de som grundlade projektidén och sällan från de aktörer som medverkar i projekten. Det har snarare varit tvärtom då de sett att ännu ett EU-projekt skapas och svårt att se till vilken nytta. Utifrån det anser vi att det framförallt rör sig om ett politiskt engagemang. Ändå tycker de flesta att engagemanget skall byggas från aktörerna och inte utifrån en ledare.

5.3 Förtroende

5.3.1 Utmärkande drag

Förtroende i ett nätverk utmärker sig med en mängd drag (Tell, 2000). Det är viktigt att det finns tid och att tillit underhålls. Förtroende erhålls genom att individer visar tillräckligt engagemang och bidrar till att relationen underhålls (ibid). Det är tydligt att det inom de flesta projekten finns en förtroendebrist mellan aktörerna. Förtroendebristen ligger enligt en respondent i att det var en svag organisation, att vissa knappt klarade sin egen verksamhet och att de inte kunde leverera det de andra ville ha. I Lycksele var det inte naturligt med samarbete bland turismaktörerna för två sedan och det finns ingen central aktör. I ett annat fall visade det sig att projektet inte skulle vara en drivande kraft eller driva egna projekt, vilket till stor del var på en förtroendefråga då de aktiva i organisationen inte litade på att det blev rättvist. Flera projekt vittnar om att förtroendet och viljan var låg mellan aktörerna i nätverken och att företagsamheten inte kommer lika naturligt då intresset och drivkraften inte är så synlig.

5.3.2 Bygga förtroende

Det är oerhört viktigt att bygga upp förtroendet mellan aktörer i ett nätverk och det är samtidigt det svåraste arbetet (Elmuti och Kathawala, 2001). Förtroende kan inte skyndas fram utan det kan bara uppstå efter en längre tid av kontinuerliga möten där överenskommelser och utbyten sker (Klint och Sjöberg, 2003). I ett projekt så görs en årlig medlemsresa för att alla ska veta något om alla och i dag finns det 19 medlemmar. I majoriteten av projektet så blev KraftprocessenTM ett verktyg för att höja mognadsnivån. Byske Laxdal var inte mogen för KraftprocessenTM och det visade sig tydligt i en förtroendekris då förslaget om ett gemensamt kundregister resulterade i en konflikt.

5.3.3 Våra Reflektioner

Det är tydligt att förtroendet var lågt vid uppstartsfasen av projekten och alla projektledarna har varit tvungna att jobba aktivt med denna del även om de själva inte har namngett det som förtroendehöjande aktiviteter utan snarare kallar det kompetenshöjande aktiviteter. Eftersom KraftprocessenTM var mer eller mindre framgångsrik så tolkar vi det som att det är viktigt att analysera aktörerna mognadsgrad och utgå från dess nuläge. Om syftet med projekten är att få långsiktiga relationer så måste det vara av högsta prioritet att mäta förtroendet, istället för att endast mäta kvantitativa mål i form av antal besökare och ökad omsättning. Det är dock oklart om aktörerna använder varandra som bollplank. Därför borde projekten arbeta med förtroendehöjande aktiviteter och mäta om detta lyckas eller inte. Det verkar vara svårt för aktörerna att tala om företagsamheten i projekten och det tolkar vi som om de har ett lågt förtroende mellan varandra och inte vill dela med sig av sina kommersiella idéer.

5.4 Kultur

5.4.1 Formella och informella nätverk

Det formella nätverket tar inte hänsyn till individer utan bygger på funktioner eller formella roller (Robbins, 2001). Det informella nätverket är de sedvänjor som utvecklats genom nätverkets historia. För att skapa en uthållig relation får det inte vara för stora skillnader

mellan den formella och den informella nätverksorganisationen (ibid.). En respondent tycker att destinationerna är konkurrenter på hemmaplan men samarbetspartners på fjärrmarknaden. I Byske så fanns ingen samstämmighet när projektet startade utan aktörerna stretade iväg åt alla håll. I dag är rollfördelningen väldigt tydlig men företagsamheten kommer dock inte lika naturligt då intresset och drivkraften inte är så synlig och inte finns det en kultur som stödjer företagandet. Ingen av respondenterna vittnade om att det existerade informella nätverk när projekten startade.

5.4.2 Vi och Dem grupper

Aktörer måste finna balansen mellan egna behov och gruppens förväntningar och bli en deltagarindivid. Aktörernas behov och resurser måste överensstämma med gruppens förväntningar (Price, 2004). I ett projekt såg en respondent att det finns en tradition att aktörerna inte ska vara beroende av varandra och de aktörer som lyfte sig inom nätverket blev snabbt utanför och det skapades ännu fler grupperingar än innan. I ett annat projekt fanns motstånd som motverkade projektet och som en symbolhandling öppnades ett kontor på en neutral ort. I ett projekt anställdes en extern resurs men ingen av aktörerna var villig att aktivt samarbeta med personen.

5.4.3 Våra Reflektioner

Projekten har försökt skapa de formella nätverken eftersom det inte finns en kultur som stödjer företagsamheten och de formella nätverken har tagit över hand och det har inneburit en obalans mellan de formella och det informella nätverket. En del har haft en tanke att minska grupperingarna genom att symboliskt lägga projektkontor på neutrala platser. Vi har en känsla av att acceptansen är låg mellan kulturella skillnader i form av storlek, hur kommersiell aktören är och vilken organisationsform en aktör har. Det uppstår en underliggande tanke att dessa projekt inte har övertygat dess aktörer om att nätverket kan skapa långsiktiga relationer. Respondenterna vittnar om hur turism påverkar och skapar en oro i samhället då många blir berörda.

5.5 Kommunikation

5.5.1 Mål med kommunikation

Det viktigaste målet med kommunikation är att varje aktör förstår, tror på och gillar nätverkets vision (Källström, 1995). Det finns ett antal projekt som aktivt arbetade med att försöka bryta ner den omfattande projektplanen till något som faktiskt gick att kommunicera och de försökte att rensa bort det som var oväsentligt. Utifrån dessa dokument plockades viktiga delar ut och slutsatser drogs att det fanns en hel del mål som behövde förtydligas och konkretiseras.

5.5.2 Informationsflöden

En viktig del i ett nätverksprojekt är att skapa informationsflöden (Nordin, 2004). Det gäller att undvika informationsstockningar och inte överösa aktörerna med information om alla små förändringen via stormöten, promemorior och e-post (Kotter och Cohen, 2002). Redan när projekten startade upp så fanns det två problem genom att det fanns många projekt att välja mellan och att det i massmedia ibland framställt som om det fanns mycket pengar att hämta. Därmed gick mycket tid till att sälja in projekten och reda ut missförstånd. Det finns ett informationsflöde som bygger på nyhetsbrev och hemsidor men även utbildningar som KraftprocessenTM fungerar som en informationsbärare. Det geografiska avståndet leder till en begränsning i informationsverktyg och det är inte lätt att samla alla aktörerna i vissa projekt eftersom det är ett så stora spridningsområde. Det blev i en del projekt för mycket information

och många begränsade sig med tiden till nyhetsbrev eller möten en gång i veckan. En respondent tyckte att det är viktigt att arbeta med information gentemot kommunstyrelsen och politiker så de får kunskap och kännedom om vad som händer i destinationen. Västerbottens turism har tvingat projektledare att träffa varandra plus att stämma av aktiviteter och ”gråta i varandras knän”, som han uttryckte det, ”eftersom de flesta upplevde att nätverksprojektet kantades av en mängd problem”.

5.5.3 Våra reflektioner

Det är tydligt att projektet kommunicerade på ett sätt med projektfinansiärerna genom en projektansökan. Sedan var innehållet tvunget att tolkas om för att kunna nå de operationella aktörerna. Projektledarna blev tvungna att plocka ut de viktigaste delarna och konkretisera målen. Projektet var för otydliga när projektet startade för att kunna användas operativt. Vi upplever att dokumenten inte är helt relevanta för det operativa arbetet utan istället är ett ramverk för projektets innebörd.

Det framgick inte under våra intervjuer att det fanns en medveten tvåvägskommunikation förutom när projektledarna träffades. Den kommunikation som gavs som exempel var i stort sett bara envägskommunikation i form av nyhetsbrev eller informativa möten. Vi förutsätter att samtal mellan alla aktörer ändå sker men att det aldrig lyftes fram under intervjuerna vilket kan bero på vad våra respondenter lägger i begreppet kommunikation. KraftprocessenTM har varit ett verktyg för att kommunicera och har i de flesta projekten varit ett bra verktyg.

5.6 Tid

5.6.1 Tidsuppfattning

I ett nätverksprojekt finns det ofta en extern finansiering som ställer krav på hur lång tid nätverket har på sig att bli uthålligt. Att kunna utveckla ett partnerskap tar uppskattningsvis ett år (Klint och Sjöberg, 2003). För att kunna få gruppen att fungera utan störningar och där erfarenhet och samspel är väl förankrad tar sex till tio år (Ager och Bergqvist, 2000). Det senaste projektet Branschutveckling Turism – Norra Västerbotten skall pågå under 18 månader och planen är att nätverket i form av Guldriket, Ostriket och Byske Laxdal plus ytterligare några stycken ska vara självförsörjande efter att projektet avslutas. Flera projekt menar att om de inte får nya pengar att driva projektet så kommer nätverken antagligen rinna ut i sanden. Det behövs mer pengar då det uppskattningsvis kommer att ta en 10-15 år innan samarbetet i nätverken börjar te sig naturligt. I ett projekt vittnas om ett starkt varumärke men att ingen enskild orkar dra lasset med att utveckla destinationen. I många fall har målet varit att varje aktör skulle bli ekonomiskt oberoende och det har varit nödvändigt med ekonomiskt stöd under den tid som passerat. En respondent menar att det är bra att projektet avslutas och att aktörerna tvingas bestämma sig.

5.6.2 Planering

Den tillgängliga informationen och kunskapen som är relevant för nätverksprojektet ökar i omfattning under processens gång, men de beslut som har mest långtgående betydelse för nätverket måste fattas under de allra första faserna av nätverksprojektet (Mikkelsen och Riis, 1989). I alla projekt pågår diskussion och planer för hur arbetet ska kunna fortgå i projektet efter att projekttiden går ut. Nya pengar kommer att sökas i majoriteten av projekten. Projektet kommer att förändra innehållet mot det som sker i projektet i dag. I ett projekt finns det ett förslag att fyra kommuner går in med en årlig summa för att de ska kunna fortsätta arbeta med destinationsutvecklingen.

5.6.3 Våra reflektioner

De flesta projekten har en yttre drivkraft och tenderar att tyna bort om inte resurser tillsätts utifrån. Vissa projekt planerar en fortsättning utan hjälp av externa finansiärer och det kan tolkas som att det finns en kraft och vilja att driva nätverket vidare, men det är svårt att avgöra vad som kommer att hända. Av respondenterna får vi dock den uppfattningen att inget av nätverksprojekten har skapat ett självständigt nätverk under utsatta projektider och att den tid som är kvar inte kommer att räcka för att skapa långsiktiga och levande processer. Nu startar ett nytt projekt som skall uppnå mål på 18 månader som de andra inte har lyckats med på 6-10 år. Tiden har inte varit en hämnade faktor, utan många projekt har haft 3 till 6 år för att nå sina mål. Vi uppfattar det som att projekten skapar en projektmiljö som mer liknar en institution än ett nätverk. Endast en respondent vittnar om att nätverken måste drivas vidare med företagsmässiga grunder snarare än med offentliga medel. Tiden är inte en drivkraft i nätverksprocessen utan istället köper nätverksprojekten tid som ett informellt nätverk inte har som tillgång. Projekten har således haft tid att utvecklas men saknar tydligen andra faktorer då nätverken inte är självgående efter så lång tid.

6 SLUTSATS

Det är viktigt att välja lämpliga partners när ett nätverk bildas och bestämma affärsområdet och få en balans mellan aktörerna. Vi drar denna slutsats utifrån att det enda projekt som aktivt valt partner är det enda projekt där antalet aktörer ökat i nätverket sen det startade och att det finns ett tryck från andra intressenter att få delta.

Det politiska engagemanget får större spelrum i nätverk som byggs av en extern intressent snarare än där aktörerna själva valt att börja samarbeta. Vi tycker att det är påtagligt i alla undersökta nätverksprojekten som alla visar tydliga tecken på detta. Det intellektuella och känslomässiga engagemanget måste utgå från aktörerna eller skapas av en ledare med en tydlig vision som aktörerna kan tro på.

Det är en större sannolikhet att förtroende finns om aktörerna har en aktiv roll vid bildandet av ett nätverksprojekt. Om det bildas av aktörer utifrån deras behov så finns förtroendet redan vid uppstartsfasen för att valen är aktiva och naturliga. I de projekt som vi undersökt så har nätverken skapats av andra än aktörerna själva och därför fanns inte förtroendet i uppstartsfasen vilket alla projekten vittnade om. Istället måste förtroendet arbetas fram och mätas vilket inte visade sig så enkelt då inget av projekten lyckats med detta på utsatt tid.

Det informella nätverket bör ligga till grund för det formella nätverket och inte tvärtom. Det är tveksamt om det går att starta ett kommersiellt nätverk utifrån en formell infallsvinkel eftersom de undersökta nätverksprojekten inte har lyckats att skapa självgenererande nätverk under så pass lång tid. Istället vittnar de flesta om att nätverken kommer att rinna ut i sanden om inte externa resurser tillförs eller om inte en stark aktör vill leda och vara en drivande kraft.

Det är en fördel att starta med få aktörer och bredda nätverket istället för att agera tvärtom. Beroende på hur många som får delta i nätverket så påverkar det vilken kommunikationsstrategi som ska läggas upp. Det är enklare att kommunicera med tre aktörer än med hundra. Det är väldigt viktigt att förstå att det finns ett samband mellan den externa och den interna kommunikationen vilket betyder att det är betydelsefullt att det finns tydliga roller.

Tiden är inte en avgörande faktor vid utveckling av nätverksprojekt då det varit tydligt att mycket tid inte skapar långsiktiga och levande nätverk. Vi kan se att tiden inte varit en negativ faktor i undersökta nätverksprojekt eftersom de flesta projekten haft gott om tid att samordna sina aktörer.

7 REFLEKTIONER

När vi började med uppsatsen var tanken att vi skulle se hur nätverksprojekt arbetade med valda faktorer i uppstartsfasen av nätverken. Vi insåg ganska snabbt att det aldrig hade förts sådana diskussioner i valda undersökningsprojekt. Vi fick därför ändra lins och se på dessa faktorer utifrån en nätverksprocess. Vår analys visar att fem av faktorerna bör diskuteras vid en uppstart av nätverk. Genom att ändra infallsvinkel på forskningsfrågan har vi därmed kunnat svara på syftet istället för att endast konstatera att ingen pratar om detta. Därför gav det oss ett mervärde att tänka om och finna en ny infallsvinkel.

Efter att vi sammanställt intervjuerna skickade vi råmaterialet till respondenterna så att de fick möjlighet att korrigerera eventuella felaktigheter. Alla valde att korrigerera och det handlade om omformuleringar av uttalanden eller om uttalanden som helt enkelt raderades. Både det som omformulerades eller togs bort uppfattade vi som känsliga kommentarer i sammanhanget och visade på rådande konflikter inom och utom nätverken. Utifrån detta kanske det hade varit lämpligare att spela in intervjuerna på band men det hade möjligen påverkat vilken information som vi fått i utgångsläget. Även om vi i dagsläget inte kan ta med all information som delgivits oss vid intervjutillfället så är vi ändå medvetna om att den finns om än inte dokumenterad. Vi anser inte att detta har påverkat slutresultatet då vi ändå haft material för att kunna reflektera och dra slutsatser men det ger en bild av en kontext som är ganska turbulent. Vi kan bara konstatera att om vi kunnat använda bortredigerat material så hade vårt resultat styrkts ytterligare.

Under våra intervjuer så tycker vi att vi märkte en viss skillnad mellan respondenterna inställning till projekten. De aktiva projektledarna ville helst lyfta fram positiva händelser och inte prata så mycket om de negativa sidorna av projekten. Vi ska poängtera att detta är en subjektiv känsla som vi båda haft. Vi har en stor förståelse för om detta stämmer då vi själva har erfarenhet från projektledaryrket och inser vikten av att inte kritisera sina närstående aktörer eller ett projekt som de tror på. Det kan underminera de nuvarande projektledarna förtroende om det kommer till allmän kännedom. Men eftersom en del projektledare vittnar om att de stödjer varandra så måste det tyda på att det finns många problem som inte kom fram under intervjun och som hålls inom gruppen. Att inte all fakta kommer fram kan naturligtvis påverka reliabiliteten men även där så styrker nog snarare problemen studien än att det stjälper den. Vi har uppfattat att det som vi valt att diskutera med respondenterna är ett känsligt ämne både för att omformuleringar och strykningar av text skett men också för att vi har mötts av en viss misstänksamhet. Vi har t ex fått bedyra att vi inte gått ärenden åt andra. Det var klokt att vi har intervjuat majoriteten i deras egen hemmiljö och på så vis skapat ett tryggt sammanhang.

En svaghet med detta arbete är att det vi undersökt i mångt och mycket ska bedömas subjektivt både av respondenterna och av oss själva. Det finns dessutom en viss skillnad mellan nätverksprojekten. Speciellt två nätverksprojekt hade delar som var annorlunda än de övriga i form av aktörer i det ena projektet och kopplingen till marknaden i det andra. Det är också svårt att bedöma de valda faktorernas inbördes betydelse eftersom de till stor del är sammankopplade. Det är svårt att separera dem åt på ett tydligt sätt men det har heller inte varit tanken med studien. Det gör dock inte studien mindre värd då den belyser viktiga frågeställningar som bör hanteras i en nätverksprocess. Denna subjektivitet blir en osäkerhetsfaktor som kan påverka resultatet men vi finner ändå att vi ser mönster i respondenternas resonemang. Vi tror att det varit positivt att vi inte haft en extern beställare

eller någon som helst relation med respondenterna eftersom det verkar ha varit ett känsligt val av undersökningsområde.

Vi anser att våra slutsatser berör alla som skall starta ett nätverkprojekt och även informella nätverk som växer av egen kraft. Denna kunskap kan bli ett värde för initiativtagare och finansiärer som skall starta nätverk med ett långsiktigt mål att överleva. Framförallt så ger det en indikation på ämnesområden som inte får glömmas bort eller tas för givna. Det kan till och med vara så att genom att resonera kring dessa faktorer så ger det en indikation på om det är meningsfullt att dra igång ett omfattande arbete med att bygga ett nätverk och om det verkligen finns ett genuint intresse hos berörda aktörer.

7.1 Frågor vi inte fick svar på

Under våra intervjuer med respondenterna så har det uppstått många frågor hos oss som rör aktörernas intresse för projekten. För vi utgår från att projekten är till för projektmedlemmarna snarare än att projekten är politiska eller tjänstemannaprojekt. Det går inte att undgå tanken att projekten i sig genererar en hel del arbetstillfällen för kommunen och konsulter som arbetar med destinationsutveckling. Hur uppfattar aktörerna dessa projekt? Vilken bild har de av processen som de genomgått?

Vi vet att projekten utvärderas och redovisas i rapporter. Mycket av det som vi har analyserat finns tillgängligt i dessa rapporter och där redovisas aktörernas syn på ett flertal av faktorerna. Frågan är hur kunskapen som kommer fram i dessa utvärderingar tillvaratas och ur kunskapen sprids till nya projekt som bildas för att inte göra om samma misstag som andra gjort. Detta är ett känt problem för alla som har erfarenhet av projektarbete där projekterfarenheter har en tendens att stanna hos projektmedlemmarna.

Vidare skulle det vara intressant att se vilka samarbeten projekten verkligen åstadkommit under den tid som de verkat och hur mycket av detta som har ekonomiskt värde för aktörerna. Hur mycket har varje investerad krona genererat i tillväxt för aktörerna? Frågan är om projekten som vi undersökt har haft denna fokus. Vi förstår att arbetet i projekten sker på lång sikt och att turismbranschen är omogen, men när återbetalar sig investeringarna?

REFERENSLISTA

- Ager, B. & Bergqvist, M. (2000). Fallstudier av lokal utveckling och nätverk i träförädling. Taxonomi, teori och analysmodeller. *Skogsindustriella institutionen, Rapport nr 7/2000*.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund.
- Brooks, G. (2002). Knowledge-based structures and organisational commitment. *Management decision, 40(6), 566-573*.
- Buono, A. (1997). Enhancing strategic partnerships Intervening in network organizations. *Journal of Organizational Change Management, Vol 10, Nr 3, 251-266*.
- Christensen, S. & Kreiner, K. (1997). *Projektledning; Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Academia Adacta, Lund.
- Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management decision, nr 3, 205-217*.
- EuroFutures AB. (2002). Utvärdering av 52 projekt inom Mål 1 Norra Norrland. *Rapport*
- Goleman, D. (2003). *Känslans intelligens*. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Gustavsen, B. & Hofmaier. (1997). *Nätverk som utvecklingsstrategi*. SNS, Stockholm.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Pearson education limited, Harlow.
- Kamfjord, G. (2002). *Turism & affärsresande*. Selin & Partner Bok och Idé AB, Oslo.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur, Lund.
- Klint, M. & Sjöberg, U. (2003). Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol.33, nr5, 408-426*.
- Kotter, J. & Cohe, D, S. (2002). *The heart of change; Real-Life Stories of How People Change their Organizations*. Harvard Business School Press, Harvard.
- Krona, H. & Skärvad, P-H. (1997). *Framgångsrika företagskulturer*. Ekerlids Förlag, Stockholm
- Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock, Normer för svenskt management*. Förlags AB Industrilitteratur, Göteborg.

Laere, K. & Heen, A. (2003). Social networks as a source of competitive advantage for the firm. *Journal of workplace learning*, vol 15, nr 6, 248-258.

Lajara, B, M. Lillo, F, G. & Sempere, V, S. (2003). Human resources management A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, vol 25, nr 1, 61-80.

Mikkelsen, H. & Riis, J, O. (1989). *Text book in project management*. Holte, Köpenhamn.

Nordin, S. (2004). Kluster och Turism. *Etour*, 2004:19.

Price, A. (2004). *Human Resource Management*. Thomson learning, London.

Richards, D. (2003). *Art of Winning Commitment, the; 10 Ways Leaders Can Engage Minds, Hearts and Spirits*. Amacom.

Robbins, S, P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice-Hall, New Jersey.

Sherer, S. (2003). Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 325–345.

Tell, J. (2000). Towards inter-organisational empowerment? Employee participation in the development of a network of small enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 8, Nr 2, 113-125.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber AB, Stockholm.

INTERVJUGUIDE

- Beskriv nätverksprojekt
 - Vision
 - Mål
 - Syfte
 - Roller
 - Tid

- Vilka krav ställdes för att få delta i nätverksprojektet?
 - Hur gick ni tillväga?
 - Vilka förväntningar fanns det från alla håll?

- Vilka tidsperspektiv fanns det när det gällde att uppnå mål/delmål? Var det rimligt?
 - Hur markerades att ett mål var uppfyllt?

- Varför valde aktörer att delta i nätverksprojektet?
 - Kort sikt och Lång sikt
 - Har det kostat något?

- Hur skapas informationsflöden i projektnätverket?
 - vertikalt och horisontellt
 - vad kommuniceras?

- Hur samarbetar aktörer med varandra?
 - Spontant samarbete?
 - Hur behandlas olika aktörer inom nätverksprojektet?

- Hur klargörs olika roller och ansvar?
 - Samarbete process

ANALYSVERKTYG

	VAL AV PARTNER	ENGAGEMANG	FÖRTROENDE	KULTUR	KOMMUNIKATION	TID
Annika Sandström Umeå & Company	Alla fick vara med men de som inte orkat leva upp till mål och krav har fallit bort. I dag är det hårdare krav för att få delta.	Det är en balansgång mellan att ställa krav och att få folk engagerade. Det är viktigt med den lokala tillhörigheten och vi har valt att låta detta få finnas eftersom det är så viktigt. Det totala nätverket har blivit starkare med åren	I början så var väldigt många trötta på projekt och så detta som ännu ett i raden. I dag finns ett helt annat behov av kurser och nätverkande och att få möjlighet att träffa varandra.	Ett problem är att säga nej till dem som inte uppfyller kraven men på det sättet bygger vi upp en kultur att det inte går att bete sig hur som helst. Om nätverken inte tycker att någon håller måttet så accepterar inte de andra aktörerna detta.	När projektet startade var det mycket tjt för att få medlemmar att ens komma på sammankomster eller kurser. I dag är det en helt annan attityd. Nu kommer de genom att de läser nyhetsbrev eller på hemsidan	På grund av den uppförbacke som fanns första fyra åren så blev projektledarens tro och vision väldigt viktigt för det fortsatta arbetet
Johanna Palmlov E12 Alliansen	Det ställdes inga krav för att få delta i nätverket eftersom projektet finansierades av offentliga medel och av kommunerna och därför var alla lika välkomna. Med tiden smalnade aktörerna dock av mot incommingbolag.	I början var det många som deltog för att det verkade roligt men som senare backade ur när det började bli allvar. Under sista året har det inte varit så många aktiva och det har varit självsanerande på grund av att mycket arbete legat på de enskilda aktörerna. Det har varit svårt att rekrytera nya företag		Det finns i dag ett 10-tal eldsjälvar kvar och som tror att det kommer att finna en kompis att samarbeta med. Två stycken har gått ihop för att produktutveckla sig inom fisketurism.	E12 Alliansen har varit ett mer utåtriktat projekt och mindre inåtriktat vilket kanske har lett till att många aktörer känner sig osäkra och inte riktigt vet hur det ska agera.	Projektet avslutar årsskiftet 2005 och nya pengar kommer att sökas men projektet kommer antagligen att smalna av.
Roger Nilsson Byske Laxdal	Ett demografisk problem. Olika kundskapnivåer, försöket överbygga dessa genom "Kraftprocessen ^{TR} ". Inga krav på de som ville delta i början. Man skulle valt bort vissa aktörer	Djup intervju med tilltänkta deltagare (för att känna delaktighet) Informations möten varje månad. Uppbackning ekonomiskt men ej ideologiskt. Starkt intresse för den egna saken	Roger var från "Byn" vilket var en börda, Ville inte dela med sig av kundregistret. Förtroendet mellan aktörerna och Fritidskontoret var låg. Projektet skulle inte äga någon anläggning. Man skulle valt bort vissa aktörer	Man vill var självständig. Förtroendet mellan aktörerna och Fritidskontoret var låg, aktörerna var vana att bara kräva utan motprestation. Ek förening kontra AB.	Informerade deltagarna före projektstart. Djup intervju med tilltänkta deltagare. Informations möten varje månad. Oklara relationer mellan Västerbottens turism och kommunen.	Blev inkopplad när det redan gått 8 månader av 24. Tog lång tid att kartlägga det som fanns inom området. (kan var positivt)
Love Lappalainen Byske Laxdal	Fanns inga partner när projektet startade utan en aktör fanns i Byske och den ägdes av Skellefteå kommun.	Engagemanget under hösten var stort då det pågick mycket arbete bland medlemmarna med att utföra en mängd olika arbeten i form av framförallt fiske, kultur och aktiviteter. Spontana kontakter har dock ökat från förra sommaren.	Lågt. Varit mycket konflikter och det börjar bli bättre.	Företagsamheten kommer dock inte lika naturligt då intresset och drivkraften inte är så synlig och inte heller finns en kultur som stödjer företagandet I dag utgår man från att ta tillvara det ideella kapitalet i samhället och ta steget mot att stå på egna ben.	Möten	Pågår till årsskiftet 2005, sen så finns en tanke att det ska drivas vidare med hjälp av en ekonomisk förening.

	VAL AV PARTNER	ENGAGEMANG	FÖRTROENDE	KULTUR	KOMMUNIKATION	TID
Jarkko Enqvist Botnian Arc	Det är kommunerna längst med arken som får delta. Man betalar utifrån kommunens storlek.	Det är dock lågt engagemang bland deltagarna och engagemanget måste snarare ökas. Finnarna är mer engagerade än svenskarna då de ser fler fördelar och anser att de får mer utav det.	Svårigheterna är att få rätt personer vid rätt bord. Kommunerna är dock aktiva och kommer på möten och även på delprojekt	Det börjar utvecklas en kultur där samarbete är mer naturligt. I dag sker alltså samarbetet mer spontant vilket det inte gjorde 2002	Projektledaren informerar styrgrupp och via hemsidans artiklar. I sommar 2005 ges en skrift ut om hur projektet fortlöper.	Om de inte får fortsatt pengar att driva projektet så skulle det antagligen rinna ut i sanden utan mer pengar behövs då det uppskattningsvis kommer att ta en 10-15 år innan det börjar te sig naturligt
Hans-Erik Forsell Guldriket	I början så var det fem aktörer som var med och det kom till ytterligare under en sex till sju års period Från att ha varit fem föreningar med tydlig anknytning till industrin så kände de att de behövde kompletterande verksamhet för att det skulle fungera som en destination.	Nyckelpersoner har betytt mycket för nätverket och många små besöksmål existerar kring en person. Det kan vara svårt för en förening att axla eldsjälens engagemang när den rollen försvinner. Det kan vara så personbundet att när engagemanget försvinner så blir det jättesvackor.	Det är bra att projekten avslutas så att det kommer en bortre gräns som tvingar alla inblandade att fundera på hur det fortsatta arbetet ska bedrivas och att arbeta vidare på företagsmässiga grunder.	Guldet är kärnan och den röda tråden, inte alla kringaktiviteter. Det här har varit en process och man har tvingats inse att man inte orkar bära alla bitar i närningen utan att det är bättre att skapa samarbete mellan varandra	I början var det telefon som gällde för att kommunicerade och det fungerade bra eftersom det var så få aktörer och kraftprocessen ökade behovet av ännu mer information Det var lätt att kommunicera ut budskapet/innehållet då de bara var sex stycken från början	Målet med projektet var att varje aktör skulle bli ekonomiskt oberoende och under de femton år som passerat så har ekonomiskt stöd varit nödvändig
David Lidström och Tomas Öhlund, Branscutveckling turism- Norra Västerbotten, Tillväxtkontor	Alla får vara med som har en säljande produkt, vem som avgör detta går dock inte att säga. 500 kronor kostar det att vara med.	Engagemanget föds utifrån en vilja att överleva och detta projekt bygger på en förfrågan underifrån.	Tillväxtkontoret sågs som en neutral part då de inte konkurrerade och inte heller säljer turisttjänster. Kommunstyrelsen har gett Tillväxtkontoret i uppdrag att utveckla olika branscher och att ingen enskild aktör får gynnas.	Projektet förlitar sig på att kulturen finns för samarbete och att nätverkandet är färdigt	Kommunikationen kommer att ske via destinationernas projektledare och ner den vägen. När det gäller att föra ut budskap så kommer styrelsen ha ett ansvar att föra ut vad som händer i projektet	Projektet pågår under 18 månader och planen är att nätverket ska vara självförsörjande efter att projektet avslutas
Karin Fällman Guldriket	Då har man analyserat vilka brister och ställt motkrav ifall en investering skulle beviljas. De sju aktörerna har varit självskrivna i början på projektet eftersom de var utgångspunkten. Det har från deras sida inte ställts någon motprestation men det har funnits en positiv förväntan.	Vi har skapat ett starkt varumärke och genom det som har engagemanget ökat och då även trycket. Vi ligger i framkant i marknadsföringen genom vår paketering och tex kundbokningar.	Det fanns en förtroendebrist mellan aktörerna som då var sju stycken. Förtroendebristen låg i att det var en svag organisation och vissa knappt klarade sin egen verksamhet och att de inte kunde leverera det de andra ville ha.	Men det som saknas är att det finns ingen som håller ihop aktörerna. Det finns en guldrikesanda och vi kommer endast att paketera aktörer med kvalitetsmärkning "tour quality" som kvalitetsäkrar från bokning till genomförande till fakturering. Det finns nu en årlig medlemsresa för att alla ska veta något om alla	I början kunde det vara 1 ggr per månad och 1 mail om dagen men det blev för mycket och i dag kommer ett nyhetsbrev ut 1 ggr per månad.	Det finns alltså ett starkt varumärke men ingen enskild som orkar dra lasset med att utveckla destinationen. Istället hamnar det på turistbyråerna men de kan bara arbeta med försäljning inte utveckling. Det förs med andra ord många diskussioner

TOURQUALITY - systemet för kvalitetssäkring av turism

Under de senaste åren har kraven från arrangörer, företag och enskilda gäster ökat på turistföretagens kvalitet. För att möta kraven har ETOUR och Agrippa Kompetens AB gemensamt utvecklat ett kvalitetssäkringsprogram som heter Tourquality. Tanken är att kvalitetssäkra den turistiska upplevelsen till exempel boende, mat, aktiviteter och annan besökarservice.

Ett stort antal turistföretag (hotell, stugbyar, restauranger, museer, aktivitetsföretag med flera) har genomgått eller genomgår utbildning i programmet för kvalitetssäkring och kan dokumentera sitt kvalitetsarbete på ett sådant sätt att de erhållit ETOURs kvalitetsdiplom och sigill.

Arbetet med kvalitetssäkringen innebär att företagen i detalj redovisar VAD tjänsten består av, HUR den ska levereras och VILKA som medverkar i att leverera tjänsten. Företagen visar vilken bild och vilka kundlöften de vill kommunicera med sina gäster/besökare och vilka kvalitetsmål de har ställt upp. Varje företag och dess medarbetare upprättar bland annat detaljerade arbetsbeskrivningar, checklistor och beskriver hur den interna informationen ska fungera. Arbetet med kvalitetssäkringen utgår från två enkla grundstenar som är Kunskapskedjan som beskriver vad alla medarbetare måste känna till och Verktygskedjan som beskriver de kvalitetsdokument som ska utformas.

Systemet för kvalitetssäkring är enkelt och grundläggande utformat och särskilt anpassat för turismnäringen och dess medarbetare. Syftet är att alla som medverkar i leveransen av en upplevelse lätt ska kunna förstå systemet och sin roll i kvalitetsarbetet även om personen endast jobbar en kort period eller är säsongsarbetare.



KRAFTPROCESSEN™

En process är en metod och ett arbetssätt. Den tar utgångspunkt i ett flödessynsätt där man måste arbeta sig igenom ett antal faser och steg i en given ordning för att lyckas. Processen beskriver hur man kan arbeta för att skapa de resultat som man själv önskar. Kraftprocessen™ kan beskrivas som ett resmåls resa mot målet. Processen beskriver vilka faser och steg som måste arbetas igenom för att kunna formulera resmålens mål och strategier samt hur arbetet kan ske för att förverkliga dem. Kraftpaketet är strukturen som skall stödja denna process. Det innehåller inga svar på vilka resmålets framgångskriterier skall vara eller några färdiga affärsidéer för företagen, däremot finns en rad frågeställningar, övningar och uppgifter som skall vara en hjälp för att kunna arbeta fram och förtydliga områdes vision, profil och strategier.

Kraftprocessen kan delas in i sex olika faser;



Initieringsfasen syftar till att attrahera ett antal viktiga personer från företag och myndigheter i området som tillsammans skapar en plattform och lägger grunden för det kommande utvecklingsprojektet. I analysfasen samlas fakta in och sammanställs till ett beslutsunderlag. Utifrån underlaget diskuterar man igenom nuläget och framtiden inom det aktuella området. Efter genomförd strategifas har aktörerna i området tillsammans tagit fram en strategisk verksamhetsplan för området som anger gemensam vision, profil och strategiska riktlinjer för framtiden. I planen anges hur man skall säkerställa att målen förankras och blir till konkreta aktiviteter inom hela området. Implementeringsfasen handlar om utbildning, förankring och framtagande av projekt och aktiviteter som tillsammans skall genomföras för att leva upp till den strategiska verksamhetsplanen. Nu arbetar man aktivt i olika grupperingar och analyserar sitt eget nuläge och förbättringspotential i förhållande till den övergripande verksamhetsplanen. Under genomförandefasen ska visioner och riktlinjer omsättas i verklighet. Många projekt och aktiviteter genomförs på olika nivåer i området. Samarbete i nätverk, gemensam produktutveckling och kvalitetshöjande arbete är några exempel på aktiviteter som är vanligt förekommande. Områdets övergripande profil, mål och strategier finns nu i allas medvetande. Under genomförandefasen arbetar projektledningen med stöd, styrning och uppföljning av de pågående projekten. I utvärderingsfasen studerar man händelseförloppet och genom de erfarenheter som dragits utvecklar och förändrar man arbetssättet inom området.

GEMENSKAPSFÖRETAG

Gemenskapsföretag har ett socialt och allmännyttigt syfte, kommersiella verksamhetsprinciper samt en demokratisk form. Verksamheten är målet och ekonomin är medlet. Västerbottens län har gått i spetsen för att introducera Gemenskapsföretag i Sverige. Idén kommer ursprungligen från Skottland där man skapat både ekonomisk och social utveckling.

Gemenskapsföretag är ett nytt sätt att organisera företagandet; där man tillvaratar människors samhällsengagemang, kreativitet och kunskap samt att man nyttjar människors förmåga att samarbeta och ta ansvar.



Gemenskapsföretagets principer

- Gemenskapsföretag är affärsdrivande, allmännyttiga organisationer.
- Gemenskapsföretag kombinerar affärsmässighet och idealitet till en fungerande enhet
- Gemenskapsföretag styrs och kontrolleras av gemenskapen (den ideella föreningen)
- Gemenskapsföretag strävar efter så väl sociala, samhälliga som ekonomiska vinster
- Den ekonomiska vinsten är ett medel för att uppnå sociala mål
- Det ekonomiska överskottet i företaget går oavkortat tillbaka till verksamheten
- Resultatet redovisas i ett socialt bokslut parallellt med det ekonomiska bokslutet
- Gemenskapsföretaget strävar efter jämlikhet och är miljömässigt ansvarsfulla