



# Följeforskningsrapport

E12 Atlantica Transport och delprojektet utveckling av  
gränsöverskridande trafikstrategi

Edith Andresen  
Heléne Lundberg  
Mittuniversitetet



EUROPEISKA UNIONEN

**Interreg**  
**Botnia-Atlantica**

Europeiska regionala utvecklingsfonden

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	3
<b>Bakgrund</b> .....	4
<b>Samverkan i strategiska nätverk</b> .....	6
Strukturella faktorer.....	7
Processen.....	8
Intern och extern påverkan.....	9
Ledarskap.....	9
Resultat och modell.....	10
<b>Rapportens metod</b> .....	11
<b>Fallet</b> .....	12
Strukturella faktorer .....	12
Resurser .....	15
Processen .....	18
Påverkan & utmaningar .....	26
Extern - nation och regionnivå.....	26
Intern - organisationsnivå.....	28
Intern - individnivå.....	30
Påverkan & möjligheter.....	31
Extern - nation och regionnivå.....	31
Intern organisationsnivå.....	33
Intern - individnivå.....	33
Ledarskapets roll.....	36
Styrning .....	38
Resultat .....	42
Nästa steg.....	47
<b>Slutsatser</b> .....	48
<b>Referenser</b> .....	51

## Sammanfattning

Fokus för följeforskningen har varit delprojektet WP2 inom Interregprojektet E12 Atlantica Transport som genomförts i samarbete mellan partners längs E12-korridoren i Finland, Sverige och Norge på uppdrag av Kvarkenrådet, MidtSkandia och Blå Vägen med Kvarkenrådet som huvudman. Följeforskningsuppdraget omfattade deltagande i arbetsgruppens möten, förberedelser inför dessa, löpande dokumentation, analys, stöd till projekt- och processledning, genomförande av analysworkshops, rapportskrivande och redovisning av resultat från följeforskningen.

Rapporten omfattar en studie på basis av kvalitativ metod där data samlats genom observationer under lunch till lunch träffar och webbmöten; semistrukturerade intervjuer (8) med process- och projektledare, deltagare och en styrgruppsmedlem; vid analysseminarium, samt från skriftlig dokumentation. Analysen har i huvudsak baserats på tidigare forskning rörande samverkan i strategiska nätverk. Nyckelbegreppen redovisas i modell 1.

Arbetet har påverkats av strukturella faktorer i form av deltagarsammansättning och resurser. Arbetsgruppen fångade flera olika nivåer och funktioner hos de organisationer som ansvarar för infrastruktur- och samhällsplanering inom E12-regionen, däremot saknades vissa nyckelaktörer som Trafikverken och även privata företag. Projektfinansieringen har styrt tidstillgången. Arbetet har många gånger upplevts som tidspressat men har underlättats av att det fanns upparbetade sociala relationer och positiva erfarenheter av samverkan sedan tidigare. Projektet har även innehållit aktiviteter av 'social' karaktär som haft som uppgift att skapa 'vi-känsla' och möjlighet för informella samtal. Fysiska möten som möjliggjort samvaro har varierats med webb-baserade möten. De förstnämnda har underlättat fokusering på uppgiften medan de senare har varit tids- och kostnadseffektiva. Utförlig dokumentation har bidragit till transparens och gett alla möjlighet att följa utvecklingen.

Skriftliga underlag inför möten visade sig också vara ett verkningsfullt sätt att föra processen framåt då det stimulerade till reflektion och diskussion. I processhanteringen är det viktigt att balansera initiativ från projekt- och processledning för att driva processen framåt mot att ge deltagarna möjlighet att reflektera och vara kreativa. Det är en svår balansgång som har fungerat väl i det stora hela.

Arbetet har bedrivits under påverkan av externa faktorer på såväl nationell som regional nivå. Detta har inneburit såväl restriktioner, exempelvis i form av nationella strategier, som möjligheter, exempelvis liknande situation gentemot landets övriga delar. Dessutom har organisationerna själva utövat inflytande på processen genom den möjlighet de gett sina representanter att närvara vid mötestillfällen och för förberedelsearbete. Under arbetets gång har det också gällt att hantera vissa kulturella skillnader liksom andra olikheter i erfarenheter och uppfattningar på individnivå. Olikheterna har ofta inneburit att bilden blivit rikare men har också kunnat vara en källa till frustration.

Arbetet har resulterat i en trafikstrategi, men dessutom tillkommer andra värdefulla resultat. Deltagarna har fått utökade nätverk och erfarenheter av att samverka i nätverk över nationsgränser vilket öppnar nya möjligheter för framtiden. Det har dessutom skett ett lärande, exempelvis i fråga om arbetssätt och inblick i nya perspektiv på olika frågeställningar. Nu återstår slutfasen med förankring och implementering. I detta avseende hade arbetet underlättats om Trafikverken deltagit i processen då det är viktigt att förankringsarbete sker löpande.

Arbetet med den gemensamma trafikstrategin har varit unikt genom att deltagarna representerat tre olika länder, skilda organisationer och nivåer inom dessa, samt att arbetsprocessen parallellt har haft både ett top-down och ett bottom-up perspektiv. Komplexiteten har varit stor, tidsutrymmet starkt avgränsat, upplägget, ledarskapet och styrningen har därför varit avgörande. Den teoretiska samverkansmodellen som utvecklats användes som analysmodell och kan fungera som reflektionsunderlag, "checklista" och därigenom stöd i initiering och genomförande av liknande komplexa och strategiska samarbetsprojekt.



## Bakgrund

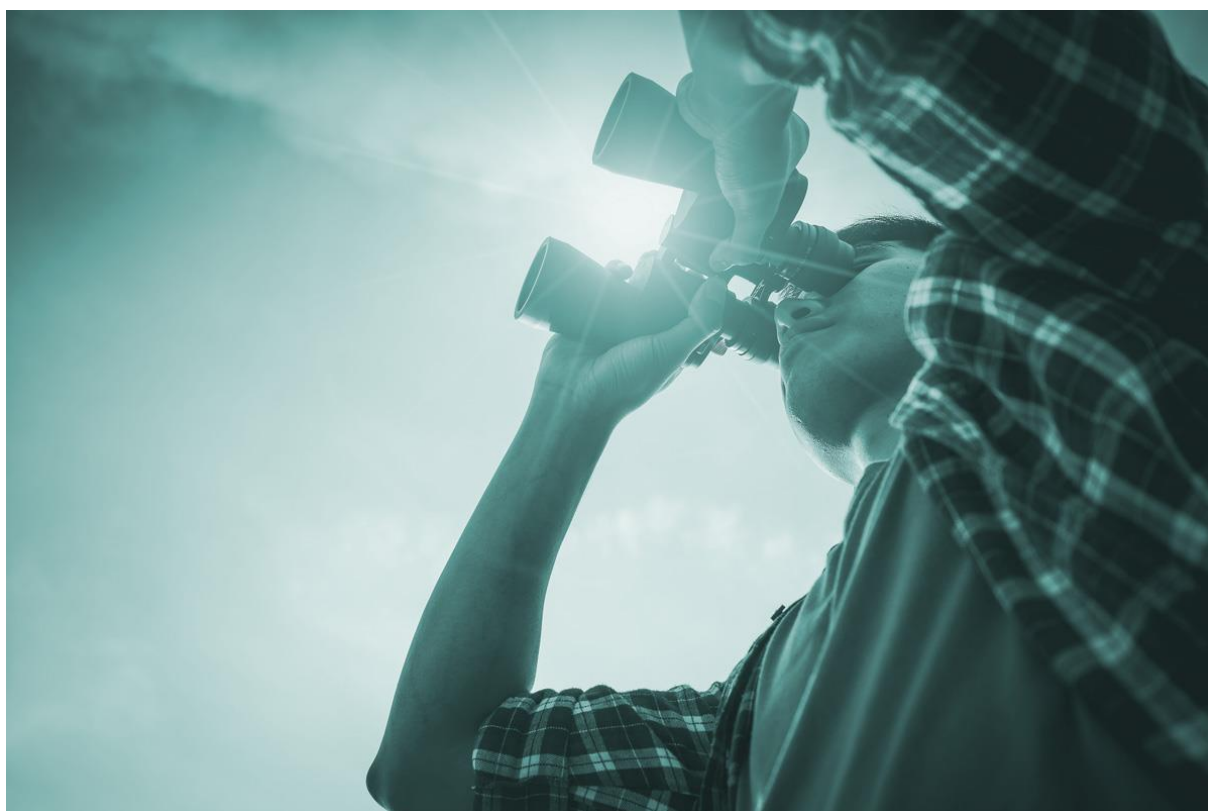
Fokus för följeforskningen har varit delprojektet WP2 inom Interregprojektet E12 Atlantica Transport och inom detta utvecklingen av en gemensam trafikstrategi som genomförts i samarbete mellan partners längs E12-korridoren i Finland, Sverige och Norge. Det övergripande samarbetet fokuserar på att skapa en funktionell transportkorridor för gods och passagerare, gemensamma infrastrukturstrategier för gränsöverskridande planering och framtida samarbetsformer.

I delprojektet WP1 genomförde konsultföretaget Ramböll en systemanalys för korridoren i syfte att beskriva planeringsförutsättningar, utmaningar samt tänkbara mål och insatser i det gränsöverskridande transportsystemet. Systemanalysen fungerade som underlag för arbetet med trafikstrategin och gav en konkret och samlad bild av partnerskapets planeringsförutsättningar, såsom nuläge, mål och vision.

**Syftet** var att utveckla en gränsövergripande trafikstrategi för E12-korridoren som sträcker sig från den norska Atlantkusten, genom svenska Västerbotten och till finska Österbotten. Det befintliga transportsystemet är utformat enligt nationella regelverk, behov och ändamål, men det finns också en lång tradition av samarbete efter stråket. En **gemensam trafikstrategi skulle** utvecklas för att stärka samarbetet över gränserna, knyta samman regionen på ett funktionellt sätt, möjliggöra utveckling av infrastrukturåtgärder på tvärs och med det öka tillgängligheten mellan länderna samt för att tillsammans skapa förutsättningar för utveckling och tillväxt. Samarbetsorganen Kvarkenrådet, MidtSkandia och Blå Vägen var beställare av projektet, med Kvarkenrådet som projektägare och huvudprojektledare.

WP2 organiserades utifrån ett delat projektledarskap med en projektledare i varje land (Norge, Sverige och Finland). I Sverige var huvudprojektledaren projektledare och anställd på Umeå kommun, men utlånad på 50% till Kvarkenrådet, medan en konsult hade anlitats i rollen i Finland. I Norge var projektledaren anställd i ett kommunalt utvecklingsbolag. En politikergrupp var utsedd och anknuten till delprojektet i vilken två norska, en finsk och tre svenska politiker ingick. Dessutom deltog även en referensperson från det svenska Trafikverket. Processledningen bestod av två konsulter med olika men kompletterande erfarenheter, en student med uppgift att dokumentera allt dialogen i största detalj och en administrativ resursperson. En följeforskare ingick också i organisationen med uppgift att stötta process- och projektledningen genom att analysera och utvärdera arbetsprocessen.

Upplägget av trafikstrategins arbetsprocess utvecklades av processledarna, inspirerade av metodik i liknande processer (TRAST, Poly-Sump och SARETS, se synopsis i bilaga). Utgångspunkt för arbetet var processledarnas struktur för den gemensamma trafikstrategi som skulle utvecklas under arbetsprocessen i form av rubriker, innehåll och omfattning.



## Följeforskningsuppdraget

Följeforskningsuppdraget omfattade deltagande i arbetsgruppens möten, förberedelser inför dessa, löpande dokumentation, analys, stöd till projekt- och processledning, genomförande av analysworkshops, rapportskrivande och redovisning av resultat från följeforskningen. Följeforskare i uppdraget har varit Edith Andresen, som till vardags arbetar som doktor i företagsekonomi vid CER (Centrum för forskning om ekonomiska relationer), Mittuniversitetet och med forskningsfokus på industriell marknadsföring, organisation och ledning av strategiska nätverkssamarbeten, innovation



samt affärsmodellutveckling. Medförfattare i rapporten är Heléne Lundberg, docent i företagsekonomi, CER, Mittuniversitetet med inriktning på industriell marknadsföring, nätverkssamarbeten, internationalisering och affärsmodells-utveckling. Rapporten har skrivits utifrån Processeriet AB:s följeforskningsuppdrag i E12 Atlantica Transport, WP2.



## Samverkan i strategiska nätverk

Företag som har affärsutbyten med andra företag väljer ofta att samarbeta kring utformningen av processer och produkter. Det har visat sig vara ett effektivt sätt att skapa innovationer och kundnytta samt effektivisera och förbilliga administrativa processer (Bocconcelli & Håkansson, 2008). Förändringar som införs av företag måste anpassas till de förutsättningar som finns i befintliga kund- och leverantörsrelationer varför det ofta är bäst att involvera dem i processen redan från början. Då finns dessutom möjlighet att lära av varandra och samordna resurser. Initiativ till förändring kan komma både inifrån det enskilda företaget och från någon av de partners som finns i affärsnätverket. Incitamenten kan vara planerade och strategiska men uppstår ofta på basis av information som på ett oplanerat sätt förmedlas i nätverket (Gadde m. fl., 2003).

Detta sätt att samverka i en nätverksstruktur tillämpas ofta även i andra sammanhang där det är viktigt att samordna och tillvarata kunskaper hos olika aktörer. I s.k. regionala strategiska nätverk tas ofta sådana initiativ av en offentlig organisation i syfte att stödja regional utveckling (Lundberg & Johanson, 2011).

Medan företagens affärsrelationer kan sägas utgöra ett organiskt framvuxet nätverk som växt fram under lång tid, är de strategiska nätverken skapade vid ett visst tillfälle och utifrån ett specifikt syfte (Jarillo, 1988; Lundberg, 2008). Dessa nätverk kan exempelvis syfta till regional utveckling och har då ofta ett stort antal deltagare varav många kanske inte känner till varandra så bra sedan tidigare. Den processen kan därför behöva stödjas av en processledare (Andresen, 2011).

Resultat och modeller från tidigare forskning om strategiska nätverk valdes som utgångspunkt för utvärderingens teoretiska referensram eftersom projektets deltagare är utvalda att representera olika länder och verksamheter i ett gemensamt utvecklingsarbete i nätverksform.

Inom nätverksforskningen är den s.k. ARA-modellen en central utgångspunkt. Den pekar på 3 viktiga faktorer i nätverk varav två är strukturella: (1) vilka aktörer som ingår, d.v.s. nätverkets sammansättning och (2) vilka resurser de förfogar över och kan bidra med, och en fokuserar processen: (3) vilka aktiviteter som karakteriserar nätverksprocessen (e.g. Anderson m fl., 1994).

## Strukturella faktorer

### *Nätverkets deltagare*

Nätverkets sammansättning blir naturligtvis mycket viktigt för vilka resurser som nätverket sammantaget förfogar över, samt för hur processen gestaltar sig. Olika formationer är möjliga och var och en av dem har sina för- och nackdelar. Det förekommer att konkurrenter samarbetar, s.k. cooptation (Bengtsson & Kock, 2000). Det kan t.ex. ske genom att underleverantörer samordnar sig gentemot en gemensam kund eller att man med gemensamma krafter ser en möjlighet att få en ledande position inom branschen. I de organiska nätverken dominerar emellertid relationer mellan köpare och säljare.

De regionala strategiska nätverken har däremot ofta ett vidare syfte och samlar därför ofta ett större antal deltagare. De syftar ofta till nytänkande varför en heterogen deltagarsammansättning med varierande och kompletterande erfarenheter och resurser ofta är att föredra. Nackdelen är att det blir svårare att överblicka nätverket och att hitta gemensamma vägar framåt (Andresen m. fl., 2012).

En heterogen nätverkssammansättning, dvs när deltagarna har olika förkunskaper, kompetenser, nationaliteter, åldrar, kön etc., kan i vissa avseenden försvåra samarbetet eftersom det lättare uppstår missförstånd och därför blir mer tidskrävande att uppnå samsyn. Å andra sidan finns i sådana grupper goda möjligheter för nytänkande och innovationer när olika perspektiv och kompetenser får brytas mot varandra (Burt, 2004, 2009; Granovetter, 1977), särskilt om inte grupperna är för stora (Andresen, Lundberg & Roxenhall, 2012). Valet av deltagare blir därför en viktig utgångspunkt och bör helst skraddarsys utifrån uppgiften (Ahuja, 2000).

Vid en riktad inbjudan till nätverket uppkommer frågor om representativitet, dvs vilka får möjlighet att delta och göra sin röst hörd. Dessutom kan möjligheterna att delta variera eftersom vissa organisationer, som exempelvis små företag, har svårare att frigöra personal än andra.

I regionala strategiska nätverk ingår ofta både offentliga och privata aktörer, en mix som är mindre vanlig i de organiska affärsnätverken. Denna mix innebär ett möte mellan två olika kulturer. Offentlig verksamhet styrs av lagar och förordningar vilket ofta medför långa handläggningstider och tidskrävande beslutsprocesser – något som de affärsdrivande företagen ofta uppfattar som ett störande moment eftersom de är vana vid snabbare beslutsvägar.

Det är också mycket viktigt för att kunna gå från ord till handling, att deltagarna har mandat att agera i de verksamheter de representerar. Det är därför önskvärt att det är individer i ledande positioner som representerar de deltagande aktörerna. Det ger också ökad tyngd åt de beslut som fattas såväl internt i

gruppen som gentemot externa aktörer (Gebert-Persson, m.fl. 2010). En nackdel med detta är emellertid att dessa personer ofta har svårt att frigöra nödvändig tid för arbetet under och mellan mötestillfällena. Engagemang och upplevd nytta blir därför nyckelbegrepp för nätverkssamarbetet.

Även i fråga om beslutsförhet finns skillnader mellan privat och offentlig verksamhet. I privat verksamhet har en hög chef ofta stora befogenheter medan en hög chef i offentlig verksamhet har ett mer begränsat handlingsutrymme, särskilt när det handlar om nya, innovativa och kostnadskrävande lösningar då det ofta krävs politiska beslut innan åtgärder kan vidtas. Det är viktigt att redan från början vara tydlig med sådana förhållanden när tidsplaner ska utformas och förväntningar skapas.

Slutligen är även det individuella engagemanget mycket viktigt. Det är inte bara organisationer utan inte minst personer som kan agera "draglok" och inspirera andra. När någon "utses" att representera en organisation kan det personliga engagemanget variera mycket. Arbetet underlättas om de som har ett verkligt intresse för frågan ges möjlighet att delta – under förutsättning att beslutsförmågan inte blir lidande. Men än en representant per organisation kan bidra till en sådan lösning.

## Nätverkets resurser

Ju fler deltagande organisationer nätverket innehåller, ju större är den sammanlagda resurstillgången i både kunskapsmässiga och ekonomiska termer. I detta ligger emellertid en paradox, ty vanligtvis blir målsättningen mer oprecis i stora nätverk eftersom den då måste passa fler aktörer - och ju längre från kärnverksamheten som målsättningen uppfattas ligga, ju mindre motiverade blir deltagarna att frigöra resurser för att nå målet. Särskilt i de inledande faserna kan därför regionala strategiska nätverk behöva stöd av andra finansieringsformer för att finansiera anställning av en samordnande och drivande processledare som kan inspirera och föra processen framåt.

Resursstarka deltagare får ofta en dominerande roll. Det kan ta sig positiva uttryck om de är engagerade och agerar "draglok" och/eller legitimerar deltagande i nätverket genom sin blotta närvaro (Gebert-Persson, m. fl., 2010). Risk finns emellertid att de blir så styrande att de hämmar kreativiteten och engagemanget hos övriga deltagare (Håkansson & Ford, 2002).

Deltagarnas förmågor, dvs humankapitalet (Zheng, 2010), och deras sociala kapital kan också ge viktiga bidrag till processen. Med socialt kapital avses privata, informella, relationer som skapar förtroende och gör att parterna är villiga att stötta varandra i olika situationer (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Ferrary & Granovetter, 2009).

## Processen - nätverkets aktiviteter

Nätverksprocessen består av förberedelser inför möten, möten, och efterarbete. Dessa steg upprepas vid ett antal tillfällen som beror på intentionerna i fråga om tidsrymd och omfattning. Processledaren är ofta ett viktigt stöd i dessa faser genom att kalla till, planera och förbereda möten, leda processen vid mötestillfällena och stå för en del av efterarbetet i form av dokumentation och sammanställningar (Andresen, 2011). Utan deltagarnas engagemang kan emellertid inte så mycket uppnås. Bristande engagemang är ofta den faktor som gör att samverkansförsök misslyckas. Frågan blir därför vad som kan öka engagemanget bland deltagarna i strategiska nätverk (Pesämaa & Hair, 2008; Roxenhall, 2010).

Engagemang kan ha flera bottnar och de utesluter inte varandra (Roxenhall & Andresen, 2012). Tre utgångspunkter som ofta lyfts fram (Sharma, Young & Wilkinson, 2006) är (1) det kalkulativa engagemanget som fokuserar egen vinning och där deltagaren således antas ställa frågan "what's in it for me?". Det man som aktör kan vilja "vinna" kan variera, men exempelvis handla om lärande, resurser



eller att helt enkelt ha roligt. En annan utgångspunkt kan vara (2) moralisk/normativ, vilket innebär att personen av någon anledning känner sig förpliktigad att delta. Den tredje utgångspunkt som brukar nämnas är den (3) affektiva vilket innebär att någon deltar för att det handlar om något som den personen "brinner för" och verkligen vill vara en del av och bidra till. Den nytta som projektet antas leda till, både på ett allmänt och på ett personligt plan, är därför en viktig grund för engagemang (Morgan & Hunt, 1994). I strategiska nätverk innebär detta emellertid ofta en utmaning eftersom målen ofta är långsiktiga och inte alltid så preciserade (Lundberg, 2008).

En aspekt som ofta underskattas är att arbetet ofta lyckas bättre om det innehåller roliga och stimulerande inslag. Att umgås på ett lekfullt sätt under informella former gör att individerna lär känna varandra på ett annat, personligare, sätt vilket stödjer relationsbyggande och skapar trygghet och tillit i gruppen – vilket i sin tur underlättar nätverksarbetet (Petelczyc m. fl., 2018).

Tidigare studier har pekat på att en tydlig och engagerande målsättning är viktig. Det är dessutom en fördel om såväl kortsiktiga som långsiktiga mål kan formuleras. Att deltagarna gemensamt uppnår ett kortsiktigt mål är nämligen en seger som inspirerar och stärker fortsatt samarbete. Samarbete flyter dessutom lättare när sociala relationer finns, eftersom det då finns ett socialt kapital som bl.a. möjliggör en öppen och prestigelös kommunikation. Av denna anledning kan därför även informella aktiviteter vid sidan av det formella mötessammanhanget vara värdefulla.

### **Intern och extern påverkan – utmaningar och möjligheter**

Förutsättningar för samverkan i strategiska nätverk avseende innovation och utveckling av nya affärsmodeller påverkas av yttre faktorer, exempelvis förändringar i miljön och hos intressenter. Denna påverkan kan både innebära möjligheter och hindra utvecklingen. Interna faktorer hos de enskilda aktörerna, exempelvis i förhållande till förmåga och förändringar i strategi, skapar också förutsättningar för samarbetsprocessen på motsvarande sätt. Även inom affärsmodellinnovationslitteraturen uppmärksammas att modererande påverkansfaktorer finns på makro-, organisations- och individnivå, med avseende på exempelvis regelverk på makronivå; värderingar, kultur och ledarskap på organisationsnivå samt öppenhet för förändringar på individnivå (Foss & Saebi, 2017).

### **Ledarskap i ett strategiskt nätverk**

Processerna i strategiska nätverk drivs och koordineras av en eller flera personer som utgör ett s.k. nav (Jarillo, 1998). Att vara processledare i ett strategiskt nätverk är en mycket krävande uppgift. Deltagarna är ofta många och heterogena och känner kanske inte varandra sedan tidigare. Å ena sidan krävs därför lyhördhet och diplomatisk förmåga för att jämk eventuellt motstridiga intressen och skapa förståelse för de olika förhållanden som deltagarna verkar inom. Å andra sidan krävs stort engagemang och patos för att orka tillföra processen energi och driva den framåt. En processledare har i dessa sammanhang ingen makt att styra över deltagarna utan uppgiften består i att underlätta och stödja processen (Lundberg & Andresen, 2012).

Information, hur den distribueras och med vilken frekvens påverkar också utvecklingen av engagemang (Morgan & Hunt, 1994). Även kommunikativ förmåga är således en viktig kompetens hos nätverksledare. Det gäller att kunna fånga upp de tankar och idéer som framkommer och sedan sammanfatta och förmedla essensen till deltagarna i tal och skrift – i form av exempelvis mötesnoteringar och rapporter. I detta gäller det också att hitta en bra nivå i fråga om omfattning och frekvens. Ofta fordras dessutom god kommunikationsförmåga även i andra sammanhang där gruppens arbete ska rapporteras och eventuellt utgöra inspel i andra processer (Lundberg & Andresen, 2012).

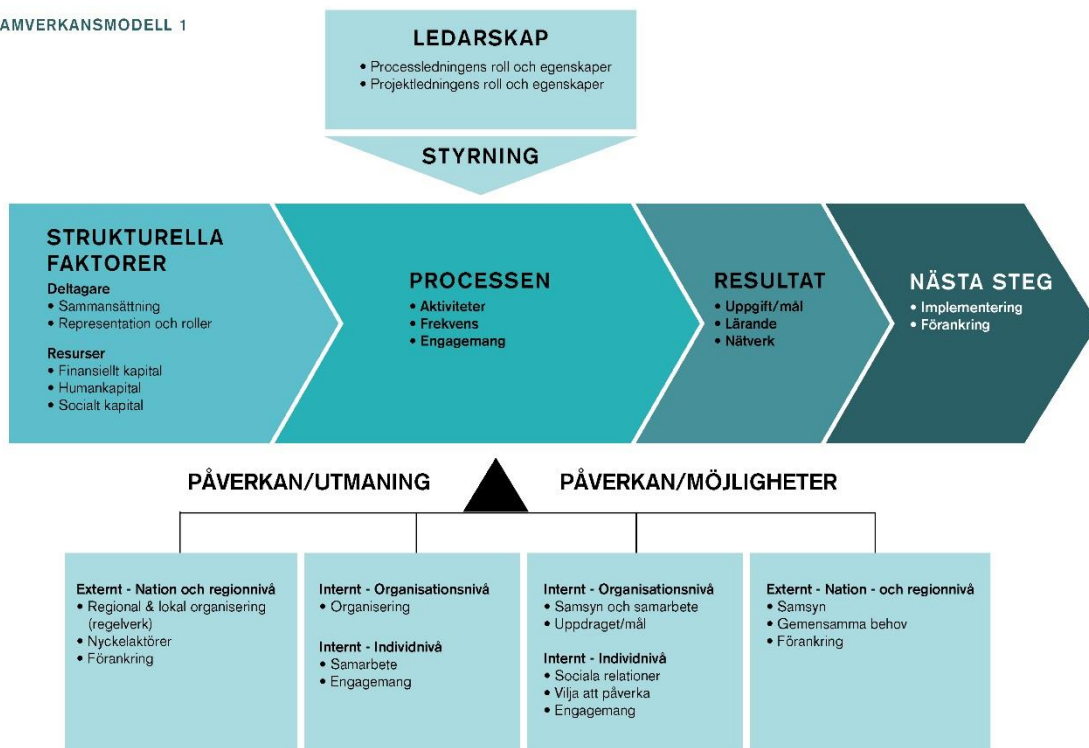
Längs vägen mot måluppfyllelse uppkommer dessutom en svår balansgång mellan att å ena sidan ta sig tid att fånga upp de tankar och idéer som föds under resans gång för att stimulera kreativitet och att, å andra sidan, driva på processen enligt en upprättad tidsplan. Att göra avsteg från tidplanen innebär att man riskerar att inte nå målen inom utsatt tid – men belöningen kan vara en mer nytänkande lösning som i olika avseenden innebär ett bättre resultat än om en smalare, mer linjär, väg följts inom tidsramen.

## Resultat

Förhoppningsvis uppnår nätverksdeltagare sina mål. Ofta blir de dock annorlunda än vad man tänkt sig från början till följd av att målbilden vanligtvis redan från början är oprecis och därför kommer att modifieras och omskapas under resans gång. Processen är dessutom svårstyrd och svår att tidsbestämma varför det i princip är omöjligt att på förhand veta vart man kommer att nå och när.

Tidigare negativa erfarenheter av samarbete (Faerman m. fl., 2001) och opportunistiskt beteende (göra vinster på annans bekostnad) (Morgan & Hunt, 1994) hindrar utveckling av samarbete (Lundberg och Andresen 2011). Men bilden kan ändras och deltagare som tidigare inte provat på den här formen av samverkan rapporterar ofta efteråt att den gett mersmak och att de i kommande processer nu vet mer om vad som kan förväntas och vad som stödjer processen (Draulans & Volberda, 2003). Ett viktigt resultat av nätverksamverkan är således just ökad kunskap i detta avseende.

SAMVERKANSMODELL 1





## Rapportens metod

Rapporten följer en kvalitativ metod, vilket passar följeforskningens syfte som handlade om att skapa både bred och djup förståelse för faktorer och samband kopplade till utvecklingsprocessen och dess nätverkskontext.

Data har samlats genom *observationer* under 4 lunch till lunch träffar och 4 webbmöten av följeforskaren Edith Andresen. *Följeforskningsobservationerna* gjordes löpande och dokumenterades. Dessa anteckningar jämfördes sedan med minnesanteckningarna från den som ansvarade för dokumentationen av allt som hände under samtliga möten. Data har även samlats genom informella samtal under dessa möten, intervjuer, i samband med analysworkshops (2) samt från distribuerade underlag, hemsidor och annan tillgänglig dokumentation.

*Intervjuer* (7) genomfördes med process- och projektledare, deltagare och en styrgruppsmedlem. Intervjuerna följde en semistrukturerad intervjuguide med frågeställningar baserade på forskning, främst avseende strategiska nätverkssamarbeten. De tog mellan 30 minuter och 1,5 timmar att genomföra. 4 av intervjuerna gjordes via telefon. Informanterna valdes med hjälp av processledaren och utifrån att de hade varit med en längre period och därigenom hade lättare att se helhet och sammanhang.

Ett analysseminarium i miniformat genomfördes under träffen i Vasa och ett lite mer omfattande under träffen i Lycksele. Resultatet av dessa dokumenterades löpande av den som hade den uppgiften i projektet och sammanfattades av undertecknad, projicerat så att alla kunde se under arbetets gång.

*Analysen* utgick från temana i den teoretiska modell som utvecklades med utgångspunkt i strategiska nätverkssamarbeten men kompletterades med tillkommande faktorer som identifierades i detta fall.



## Fallet



### Strukturella faktorer

#### *Sammansättning av deltagare*

Arbetsgruppen i WP2's trafikstrategiarbete bestod av 18 deltagare, varav 9 från Sverige, 3 från Norge och 6 från Finland – samtliga från offentlig sektor och med olika uppdrag och ansvarsområden relaterade till utveckling av logistik och trafiklösningar. 7 av deltagarna kom från kommuner, 8 från regioner i de olika länderna medan 5 kom från olika intresseorganisationer. De tre beställarorganisationerna var också representerade i arbetsgruppen.

*Det handlar om att vi skulle täcka hela stråket – jag tyckte inte vi skulle vara så många – men så växte det. Det är tre länder och typ 18 i gruppen, 6 till 7 från varje land, samt de tre samarbetsorganisationerna och folk som arbetar med trafikfrågor eller folk från näringslivet som arbetar med sådana frågor. .... inga företag är med och där hade vi hårda diskussioner och jag tycker fortfarande att det är ett problem. Arbetsgruppen är generellt sett rätt sammansatt utifrån det fortsatta arbetet. (processledare)*

*Tanken är såklart att beställarna måste vara representerade liksom de som äger de regionala planerna. Sedan tog vi kärngruppen från vårt andra arbetspaket som trafikstrategin sorterar under – den är ganska liten – men vi ville ha trafikverkets företrädare med – att vara med å forma - jätteviktigt och då menar jag alla trafikverk. (projektledning)*

Några av deltagarna representerade flera organisationer samtidigt, exempelvis den egna kommunen men också samarbetsorganisationer som Kvarkenrådet, MidtSkandia och Blå vägen-föreningen. Det var 12 män och 8 kvinnor i olika åldrar och med olika bakgrunder. Utöver arbetsgruppen deltog projektledningen, processledningen, dokumentationsansvariga och följeforskaren vid samtliga träffar.

På frågan om sammansättningen av organisationer var rätt i arbetsgruppen svarade deltagarna i viss mån olika. Några ansåg att sammansättningen var den rätta och att det fanns en bredd i kompetenser och erfarenheter, medan andra saknade representation, exempelvis från Nordland fylke i Norge. Representationen från de respektive länders trafikverk upplevdes utöver det vara näst intill obefintligt i arbetsprocessen, vilket försvårade den löpande förankringen. Den initiala tanken var att det svenska Trafikverket skulle vara mer aktiva i arbetet med trafikstrategin eftersom det var deras modell arbetet utgick ifrån.

*Jag tycker sammansättningen har varit bra. Det är en salig blandning av erfarenhet, en blandning av nationalitet, kön och personlighetstyper. (projektmedlem)*

*Har haft lite svårt generellt med deltagare från Norge – de har varit positiva men vi har inte fått dem på plats. (projektledning)*

*Saknar Nordland fylke. Vi har med en från trafikverket i Sverige och något liknande från Finland – den rollen saknas från alla tre länder för att kunna förankra löpande – så att det pågår hela tiden. (projektmedlem)*

*Tanken var nog att svenska trafikverket skulle vara med i större utsträckning eftersom det är den svenska modellen vi arbetar efter. (projektmedlem)*

Strategier med inriktning på samhällsplanering saknades också i gruppen liksom företag med verksamhet kring E-12 stråket. Frågan om företagsmedverkan i arbetsgruppen väckte viss debatt bland deltagare, vilket kan förklaras med att det arbetas olika med företagen i de tre länderna och upplevelsen hos några av deltagarna var att Norge och Finland arbetar närmare företagen än Sverige.

*Vi jobbar ju med samhällsplaneringsfrågor så då skulle det kanske varit med flera strategier som kan mer om det...så har ju inte näringslivet varit med och det tycker jag varit en svaghet i hela projektet. (projektmedlem)*

*Det är nog olika hur vi jobbar mot näringslivet i de olika länderna. Där är Sverige det svaga kortet. Norge jobbar mycket bättre och Finland med genom Vasek. I Sverige är det mera vi och dom – offentligheten på ena sidan och privata den andra sidan. (projektmedlem)*

*Vi har kontinuerliga möten med våra näringslivsrepresentanter och de har en förväntning om att vi lyfter åtgärder som är viktiga för dem – men det är kommunerna som måste göra det och utveckla planer. (projektmedlem, Norge)*

Några ansåg att företagen skulle fungera som remissinstans för strategin, eftersom många av de små företagen inte har tillräckliga kunskaper och förmåga att överblicka hela sträckan, utan snarare är fokuserade på den del som berör dem. Trafikstrategiarbetet handlar mycket om strategier, vilket gör att det oavsett måste hanteras inom offentliga, regionala och nationella transportplaner. Företagens inspel bedömdes dock vara viktiga och det underlättar då om det finns en närhet till företagen hos de som arbetar med trafikplanering. Stora företag kan ha logistikere som ser och förstår helheten, medan små företag inte upplevdes ha tid att delta i sådana arbetsprocesser. Det fanns tankar hos vissa i gruppen om att det skulle gå att lära småföretagen att delta i sådana arbetsprocesser, medan andra inte såg det som en relevant uppgift. Några deltagare menade att företagen kunde ha involverats mer i arbetet med trafikstrategin, dock inte i workshoparna, utan genom att 5-10 av dem i vardera nationen skulle väljas ut och besvara ett frågeformulär kopplat till deras logistikbehov. På så vis kunde ett bra underlag för det fortsatta arbetet ha säkerställts. Arbetsgruppens deltagare upplevde att de företrädde de olika aktörerna efter bästa förmåga i arbetet med trafikplaner på lokala nivåer, de lyssnade och inkluderade företagens åsikter i arbetet. Notera att en del av dessa synpunkter kom fram i Lycksele 13 februari när arbetet med trafikstrategin näst intill var avslutat och det då inte gick att ändra på upplägget.

*Det handlar mycket om nivå. De är med i vissa ÅVS (Åtgärdsvalsstudier), framför allt åkare men min erfarenhet är att de inte ser tillräckligt övergripande utan de är mer intresserad av en sträcka mellan punkterna x – y. Om de ska vara med bör det vara logistikere från stora företag som ser mer multimodala delar. (projektledning)*



*Företagen kan vara med och ge inspel men det är vi som måste lyfta in det offentliga planarbetet. (projektdeltagare)*

*Företag jobbar mer med infrastruktur och transport idag medan vi jobbar för framtiden. Frågan är om de har tid för detta arbete? ... Vi är inte utan de perspektiven då vi har varit med och pratar med företagen, vilket betyder att deras kunskap finns med på ett plan. (projektledare)*

*Jag tycker inte att vi ska lära näringslivet hur de ska agera. Om vi ska lära dem kommer det bara vara de stora drakarna som har möjlighet att vara med. (projektdeltagare)*

Sammanfattningsvis fanns viss oenighet bland deltagarna om sammansättningen var den rätta. Ingen avgörande kritik framkom emellertid, i första hand var det kompletterande perspektiv som efterfrågades och detta endast som svar på fråga från följeforskaren. Att dra gränser för den här typen av arbetsgrupper innebär alltid dilemman. I en begränsad grupp får var och en större möjlighet att komma till tals och kostnaderna för olika mötesarrangemang kan begränsas. Forskning kring innovationer i nätverk visar att det går en gräns kring 20 deltagare för att gruppdynamiken ska fungera samtidigt som relationer och förtroende mellan deltagarna utvecklas. Nackdelen med en begränsad grupp är att det blir färre som bidrar till processen varför viktig information inte kommer fram eller kan förbises. Det är därför viktigt att såväl deltagare som projektledning löpande reflekterar över vilka andra aktörer som möjligtvis saknas vid diskussion av olika frågeställningar. Då ges möjlighet att vid behov inkludera dem i processen eller på annat sätt inhämta deras åsikter. Detta gjordes i detta fall genom att nyckelaktörer fick göra inspel under träffarna, samt genom att processledaren inhämtade information och stämde av med de aktörer som saknades (t.ex. Trafikverket) vid behov.

### *Representation och roller*

De deltagande individerna var utvalda utifrån de **roller** de hade i sina organisationer, vilka kunde vara kopplade till beställarorganisationerna men också till de organisationer som arbetar med trafikplanering efter E12-stråket. Då kommunala, regionala och intressentorganisationer var representerade i gruppen uppstod följaktligen skillnader i fråga om de deltagande individernas arbetsområden, men också vad gäller deras mandat att fatta beslut, dvs. på vilken nivå i organisationen de befann sig. Inom gruppen fanns därför deltagare som befann sig på olika nivåer och hade mer eller mindre vana av att agera i sammanhang utan för den egna kommunen, regionen eller landet.

På individnivå upplevdes det vara viktigt att identifiera nyckelpersoner som hade förmåga att driva processen framåt och att våga vara lite mindre politiskt korrekt.

*Alla ska vara lika i Sverige – men det handlar inte om det utan att hitta några nyckelpersoner som är viktigt för regionen- att det inte betyder att andra inte är viktiga – allt ska ske i konsensus och yttra sig - ...alla kanske inte ska vara med från start utan att det får växa. (projektdeltagare)*

Alla i arbetsgruppen har upplevts vara engagerade i trafikfrågor, måna om att komma framåt i processen och alla har bidragit till en positiv stämning i gruppen, vilket har upplevts vara viktigt för att tillsammans utveckla en trafikstrategi för E-12 stråket.

Flera av arbetsgruppens deltagare hade olika roller i projektet samtidigt, vissa var i projektledningen men samtidigt deltagare i arbetsgruppen. Andra representerade kommuner eller regioner och ansvarade samtidigt för eller ingick i andra delprojekt inom huvudprojektet. Det var också några som både representerade kommuner och beställarorganisationerna.

*Följeforskningsobservationer* som gjordes under träffarna var att deltagarna hade olika förutsättningar, roller och befann sig på olika nivåer. Medan några hade deltagit i ett antal samarbetsprojekt genom åren och även varit aktiva i framskrivningen av projektet, var andra nya i sammanhanget och behövde tid att förstå helheten, känna ägarskap och komma in i arbetsprocessen. De av deltagarna i arbetsgruppen som dessutom var aktiva i, hade roller i och var ansvariga för andra delprojekt i huvudprojektet hade

därigenom större överblick än andra, men också mindre tid att engagera sig i delprojektet och svårare att avgränsa uppgiften.

Att ha flera roller samtidigt kan innebära rollkonflikter och göra det svårt att själv skilja mellan vilken roll man agerar utifrån. Det blir också svårt för mottagaren att förstå vilken roll det är som vederbörande agerar utifrån, vilket kan skapa otydlighet och osäkerhet och därigenom försvåra öppenheten i dialogen. Samtidigt innebär innehav av flera roller hos en individ att denne får större överblick och djupare förståelse för processen, vilket ger ökade möjligheter att bidra.

## Resurser

Till resurser räknas finansiella medel som står till förfogande i form av projektfinansiering, men även organisationernas medel (finansiellt kapital), deltagarnas kunskaper och förmågor (human kapital), utarbetade relationer, nätverk och legitimitet att agera i frågan (socialt kapital).

### *Finansiellt kapital*

De deltagande offentliga organisationerna har, utöver projektmedlen, resurser att driva trafikrelaterat utvecklingsarbete eftersom det till stor del ligger i deras uppdrag att göra så. Parterna gav uttryck för att samverkan är viktigt, men inte så viktigt att de var beredda att skjuta till egna pengar. Samarbetet har därför historiskt varit beroende av externa, projektrelaterade medel.

Trafikstrategi för E12-regionen (WP2) var som del i E12-Atlantica Transport, finansierat via EU Interreg och Botnia Atlantica, av de berörda regionerna, kommunerna och intresseorganisationerna. Projektmedlen har varit organisationsgemensamma i den meningen att de har skapat förutsättningar för en gemensam, sammanhållen, systematisk, gränsöverskridande utvecklingsprocess. Resurser har inom ramen för arbetet med trafikstrategin fördelats på två personer i processledningen, en följeforskare och en person med ansvar för dokumentation. Utöver detta har medel också fördelats till resor, kost och logi och konferenskostnader för deltagarna.

Den offentliga finansieringen är ett av kännetecknen för de strategiska nätverken då det är det extra tillskottet av pengar som ofta möjliggör att en "hub-funktion" (projekt- och processledning) kan anställas för att leda och organisera arbetet. Samtidigt blir projektanslagen styrande i fråga om tidsspann och ofta även i fråga om hur många möten som kan anordnas. Då arbetet med utveckling av trafikstrategin inom WP2 kom i gång nästan ett år försenat fanns det en stor tidspress i arbetet utifrån projektets begränsade löptid och vetskapen om hur svårt det är att i grupp utveckla en gemensam och förankrad strategi för olika trafikslag med så många aktörer involverade. Många av deltagarna upplevde tidspress i arbetet och att det hade behövts mer kalendertid. *Följeforskarobservationen* var dock att tillgången till projektmedel möjliggjorde samverkan kring utveckling av en gemensam trafikstrategi som utan detta inte hade kommit till stånd. Att sedan medlen är tidsbegränsade kan vara ett problem då själva processen kan behöva mer tid, men det bidrar samtidigt till ett ökat fokus som i sin tur möjliggör måluppfyllelse

### *Humankapital (egenskaper, kompetens och förmågor)*

Deltagarna hade olika kompetenser och erfarenheter med sig in i arbetet, men de förenades i den gemensamma kompetensen kring trafikplanering och relaterade strategier. Några hade arbetat på strategisk nivå i gränsöverskridande processer tidigare, medan det var första gången för andra. Insikten att den här typen av processer är tidskrävande varierade därför.

Omsättningen på personer i gruppen upplevdes av flera ha varit stor, men dessa deltagare såg samtidigt att de nya deltagarna som ej var så insatta i det som tidigare skett i processen tillförde nya perspektiv

till processen. Behovet av omstart, som uppkom med nya deltagare, skapade även en viss frustration och otålighet hos de initierade som upplevde behov av att gå snabbare fram i arbetet.

*Den här gruppen har också haft stor omsättning på personal. Vi är inte den grupp vi var från början – både fördelar och nackdelar med det. Nackdelen är att vi får ta omtag rätt ofta, medan fördelen är att vi får stöta och blöta nya infallsvinklar och det är en enorm fördel. De som har kommit till bor och verkar i regionen och ger nya infallsvinklar. (projektmedlem)*

*Sedan har vi plockat in lite folk som har kompetens i frågorna från det övriga partnerskapet. De flesta som arbetar med strategiska frågor kopplat till trafikstrategi finns med – även om alla inte har haft tid att vara med jämnt. (projektledning)*

Även projekt- och processledningen kan betraktas som medlemmar i arbetsgruppen då det humankapital de representerade bidrog till utvecklingen. Huvudprojektledaren hade forskningsbakgrund, var väl insatt i arbete med regionala frågor och tränad i att arbeta på ett strukturerat sätt. Processledaren var konsult, men också expert på trafikfrågor och hade arbetat på nationell nivå med trafikrelaterade strategier under många år. Utöver det hade han stor erfarenhet av gränsöverskridande samarbete och av att arbeta nationellt på departementsnivå, också relaterat till politik, med liknande frågor. Den biträdande processledaren hade också erfarenheter av att som konsult arbeta med trafikfrågor och av att systematisera, löpande kommunicera och administrera projektarbete. Den finska projektledaren var konsult och tillförde stor erfarenhet av arbete med kollektivtrafik relaterat till gränsöverskridande busstransporter, logistik och trafikplanering.. Den norska projektledaren var anställd på kommunens utvecklingsföretag och ny i rollen.

Graden av medvetenhet kring de fördelar ett gränsöverskridande samarbete kunde generera för de som deltog i det varierade mellan deltagarna utefter den erfarenhet de hade av sådant arbete. Vissa behövde tid och mer kunskap om deltagande organisationer och deras förutsättningar för gränsöverskridande samarbete för att utveckla sådan förståelse.

*Vi har pratat om varför en trafikstrategi och jag tänker att det måste få växa in – gruppen är medveten nu och med på idén – jag är faktiskt ganska stolt över gänget, vi har tappat tuffa pjäser och att ersätta dom kan ta tid – tyvärr, men folk säger saker som de inte gjort förr – nytt sätt att resonera och tänka. (projektledning).*

*Jag tror faktiskt inte att alla visste vad en trafikstrategi var för något när vi startade – men det är egentligen en konkret produkt och nu börjar folk förstå vad det är och att det inte är så svårt. (processledare).*

Följeforskningsobservationen var att det fanns en mix av kompetenser, erfarenheter och förmågor inom gruppen som var heterogen trots att samtliga hade fokus på infrastrukturfrågor. Heterogenitet är ofta en styrka då det innebär en rik och varierad grund för idégenerering. Nya idéer kan bidra till att processen flyter på genom att lösa upp knutar som annars hindrar utvecklingen men stora olikheter kan också fördröja processen. När alla inte har samma förkunskaper och erfarenheter kan de som besitter detta behöva "vänta in" de övriga och lyssna av och ta del av hur ser på uppgiften och frågeställningarna, vilket kan upplevas som frustrerande om det händer för ofta och för länge, men det kan å andra sidan skapa utrymme för reflektion och bidra till att ändra gamla tankemönster, vilket också händer i detta projekt.

## *Socialt kapital*

Flera av deltagarna i arbetsgruppen hade medverkat i tidigare trafikrelaterade projekt, samt i processen med att skriva fram föreliggande projekt. Under detta hade de byggt upp sociala relationer till varandra, vilket formade ett förtroende och ett socialt kapital som i nästa steg skapade goda förutsättningar för arbetet med den gemensamma trafikstrategin.

*Utgångspunkten ligger i samarbetet mellan Kvarkenrådet, MitdSkandia och E12 alliansen på svensk sida (Blå vägen). Dessa organisationer ägs av kommunerna och har representanter i styrgrupperna – så förståelsen och ambitionerna för projektet har varit ganska tydlig. (projektmedlem och styrgruppsmedlem)*

Till det sociala kapitalet hör också den ena processledarens stora nätverk och hans vana och inställning till att arbeta gränsöverskridande på olika nivåer med trafikfrågor som bottnade i positiva erfarenheter av sådant arbete. Han hade också arbetat med deltagare i arbetsgruppen tidigare i andra roller och det fanns därför ett upparbetat förtroende för hans kompetens såväl som för hans person. Huvudprojektledarens forskarbakgrund och nätverk inom den akademiska världen bidrog också positivt till gruppen. Utöver detta fanns det en person med bakgrund som aktiv inom politiken, bland annat som riksdagsman i Norge med fokus på infrastruktur och som utifrån den rollen hade ett stort nätverk både i Norge och i Europa. Det fanns också personer som hade arbetat på regional nivå med trafikfrågor under lång tid och därför hade upparbetat betydande nätverk inom området. Dessa nätverk fungerade som resurs när det gällde att identifiera relevanta personer för inspel under träffarna, men också för att stämma av och förankra det löpande arbetet med trafikstrategin. Huvudprojektets beställare, tre nätverksorganisationer som arbetar gränsöverskridande (Kvarkenrådet, MitdSkandia och Blå vägen), var representerade i arbetsgruppen och genom att dessa representanter kände varandra väl sedan tidigare och tillförde ett stort socialt kapital till gruppen. Referensgruppens medlemmar tillförde sin kompetens, nätverk och legitimitet till arbetet.

*En följeforskningsobservation som gjordes under träffarna var att de av deltagarna som arbetat tillsammans tidigare (de representerade projektets uppdragsgivarorganisationer), var sammansvetsade och hade ett stort förtroende för varandra. De hade därför lättare att delta i samtalen, kunde relatera till gemensamma erfarenheter från tidigare samarbete och även säga emot varandra utan att någon tog illa upp. Inledningsvis upplevdes detta lite som "vi och dom" och de nya deltagarna verkade känna sig utanför och var ganska tysta. Detta ändrades under projektets gång, delvis på grund av att medlemmarna av denna 'kärna' inte alltid hade tid att delta. Det har även visat sig i nätverksforskningen att upparbetade relationer underlättar samarbete på flera sätt. Förtroende och sociala relationer skapar exempelvis större kompromissvilja och det blir färre konflikter och missförstånd i gruppen. Samarbete underlättas således när gruppmedlemmar redan har sociala relationer. Det gäller dock att den gemenskapen inte blir uteslutande så att de övriga känner sig exkluderade.*



## Processen

### *Upplägg/mötesformer*

Processen har omfattat 4 lunch till lunch träffar, 4 webbmöten däremellan och en slutkonferens den 14-15 mars, 2018 i Vasa, Finland, där den färdiga trafikstrategin skulle presenteras. Den initiala planeringen omfattade 4 lunch till lunch träffar och 3 webbmöten.

Träff 1 arrangerades i Sandnessjön, Norge, 29-30 augusti 2017. Antal deltagare var 24.

Tema för den första dagen var: arbetsprocesser för trafikstrategi och efter en inledande presentationsrunda inledde Jerker Sjögren med en övning då förväntningarna inför det gemensamma arbetet inventerades. Förväntningarna var stora hos vissa, mer fokuserade på att lära, förstå och fördjupa kunskaper hos andra. Några lyfte förväntningar som att bidra till samhällsförändring, ta fram en gemensam strategi och att göra saker på annat sätt. Andra ville göra skillnad, se nyttan med slutprodukten, gå i mål och komma vidare med det goda samarbete de upplevt tidigare.

Den biträdande processledaren inledde därefter under rubriken "Från systemanalys till trafikstrategi" tillsammans med huvudprojektledaren. Därefter redogjorde Ulf Pilerot, Trafikverket för hur andra har gjort och vilka metoder de använt. Följeforskaren pratade om samverkan i arbetet med trafikstrategin, om utmaningar, möjligheter och inventerade under en kort gruppövning spelregler för detta. Processledaren gick senare igenom systemanalysens målkarta, följt av gruppreflekationer.



På eftermiddagen åkte de flesta ut med ribbåt på havet för sightseeing i den blåsiga men fantastiskt vackra skärgården. Kvällen avslutades med en gemensam middag.

Den andra dagen inleddes med en reflektion kring aktiviteterna och samtalen dagen innan och fortsatte sedan med Vision 2040 och ramen för trafikstrategin med efterföljande gruppdialog enligt world-café modellen i utpekade grupper. Det var mycket energi i gruppdialogerna, men resultaten spretade och det fanns de som var bekymrade över hur processledningen skulle kunna sammanfatta resultatet. Portalmålen och mål från systemanalysen diskuterades avslutningsvis innan lunch och avfärd.

*Följeforskningsobservationer* som gjordes i samband med presentationerna var att de var formella och visade lite av det privata och att det nästa gång behövde jobbas lite mer med det. Många verkade splittrade och hade tidvis fokus på sina datorer och telefoner. Både process- och projektledning inbjöd till dialog, vilket fungerade bra.

Dagen efter, under 'backspegeln', kom det fram att deltagarna tyckte de lärt sig mycket, att upplevelsen av innehållet i workshopen lite kom i skuggan av den häftiga båtturen under eftermiddagen, men att den också varit en viktig del i att lära känna varandra och varandras regioner. 'Utcheckningen' av deltagarna valdes bort och läxa till nästa gång meddelades.

[Webbmöte 1](#) arrangerades den 12 september mellan kl. 10-12 och 13-15. Fokus var arbete med vision och mål för samarbetsområdena, samt att strukturera arbetet till nästa träff.

[Träff 2](#) arrangerades i Umeå, 3 - 4 oktober, 2017. Antal deltagare vid denna träff var 16 och representationen från Finland var låg.

Tema för den andra träffens första dag var effektiva och hållbara godstransporter och arbetet bedrevs kring runda bord utifrån frågor relaterade till mål och åtgärder, samt samarbetspartners. Inspel gjordes av Mikael Lind vid Viktoriainstitutet (RISE) och hans kollega Taline Jadaan, Umeå universitet, på temat digitalisering och transporter. Det första inspelet var mycket intressant, men Mikael Lind som deltog via länk pratade så fort och så forskningsmässigt att det var svårt att hänga med. Hans kollega var däremot fysiskt närvarande och enklare att följa. Hon pratade om digital infrastruktur kopplat till logistik och utmaningar kring det, nära verkligheten, på ett förtjänstfullt sätt som var lätt att ta till sig och som var uppskattat av många. Till denna träff hade processledarna sammanställt ett underlag att utgå ifrån i gruppsamtalen. Inspelen följdes av gruppsamtal, men många var trötta och processledarna behövde ingjuta energi för att hålla igång samtalen.

Dagen avslutades med gemensam middag och ett musikquizz under ledning av processledarna.

Den andra dagen hade temat fysisk transportstruktur och digital infrastruktur. Under den inledande 'backspegeln' var det bara två av deltagarna som fick yttra sig och dessa valdes av processledaren. Bristen på representation dvs. att många av deltagarna i arbetsgruppen var frånvarande kom då upp som ett problem men också att inspelen från digitaliseringsforskningen dagen innan varit intressanta. Det arbetades sedan i grupper kring frågor rörande mål, åtgärder och samarbetspartners. Den bitr. processledaren betonade under sammanfattningen att det kunde tyckas vara små saker de petade med i strategin, men att det faktiskt var strategin och att det var viktigt att förstå det. Dagen avslutades med en framåtblick och dialog kring hemläxor.

*Följeforskningsobservationer* som gjordes under den första dagen var att området var komplext, upplevdes svårt, att samtalen fördes på olika nivåer och att deltagarna behövde processtöd för att komma framåt i sin dialog. Dag två var det mer energi i samtalen, men processledarens stora engagemang och kompetens gjorde honom mer till samtalspartner än samtalsledare. Det positiva med det är att det ingjuter energi och driver på processen. Det negativa är att det reducerar deltagarnas ansvar. Ett beprövat sätt att öka energin i nätverkssamarbeten som detta är att låta alla deltagare

reflektera över processen och dagen både vid avslut den första dagen och vid start den andra dagen. Genom detta blir alla sedda, ges utrymme att analysera, formulera och med det möjlighet att ta större ansvar och ägarskap för processen.

[Webbmöte 2](#) arrangerades den 31 oktober mellan kl. 10-12 och 13-15. Fokus för arbetet var vision 2040, innehåll för det stora samarbetsområdet – transport och infrastrukturutveckling, men även fortsatt arbete med målkarta (mål, åtgärder, samarbetspartners), dialog kring ett första utkast till trafikstrategi och förslag till program för efterföljande träff i Vasa.

[Träff 3](#) arrangerades i Vasa, Finland, 21 -22 november 2017. Antal deltagare var 21.

Teman för den tredje träffens första dag var arbete med effektiva och hållbara persontransporter, målkartor (mål och åtgärder) och gränsöverskridande infrastrukturplanering. Inspel kom från Linda Gustavsson, jämställdhetsstrateg vid Umeå kommun kring horisontella kriterier. Därefter genomfördes en workshop kring horisontella strategiska frågor kopplat till jämställdhet, samhällsplanering och sociala frågor med landsvisa grupper. Detta följdes av dialog kring kompetensfrågor och kompetensförsörjning kopplat till kollektivtrafik.

Dagen avslutades med rökbastu i en fantastisk miljö ute i havsbandet för de som ville och en gemensam middag.

Den andra dagen inleddes med en tillbakablick på föregående dags aktiviteter och samtal där två utpekade deltagare fick utrymme att reflektera. Därefter kom inspel om kollektivtrafik från MAAS, Rauno Matintupa, sedan från Heli Siirilä, Levon institutet i Vasa (universitetet) om transporter i glesbygd och slutligen från Sture Udd om Kinas nya vägar för gods ut i världen. Samtliga inspel var inspirerande och gav mycket energi in i det efterföljande grupparbetet kring vision, samarbetspartners, implementering, indikatorer och utveckling av en samarbetsstruktur för E12-regionen. En kort gruppövning genomfördes därefter med fokus på uppföljning av processen. Dagen avslutades med en sammanfattning, framåtblick och dialog kring hemläxor innan lunch och avfärd.

*Följeforskningsobservationer* som gjordes i samband med jämställdhetsövningen den första dagen var att jämställdhet också hade kunnat ha diskuterats mer också utifrån att kvinnor är brukare och ur ett hållbarhetsperspektiv, vilket också inkluderar ekonomi. Det var dock mycket energi i gruppsamtalen och skratt. Den andra dagen inleddes med teknikstrul eftersom konferenslokalen saknade tillräckligt med skarvsladdar och hade ett svagt nätverk. Många upplevdes vara uppkopplade inledningsvis och inne i sitt, men det förändrades under dagen. Processledaren ville gärna spika målen – men nådde inte riktigt fram i det. Medan systemanalysen var präglad av den rådande systemretoriken skulle arbetet med trafikstrategin utgå från människors behov, vilket gjorde arbetet svårare.

[Webbmöte 3](#) arrangerades den 12 december mellan kl. 10-11,30 och 12.30 och 15. Fokus för arbetet var vision 2040, arbete med målkartor för persontransporter och jämställdhet, liksom planering av det fortsatta arbetet, nästa webbmöte, efterföljande workshop i Lycksele och slutkonferensen i Vasa.

[Webbmöte 4](#) arrangerades den 29 januari, 2018 mellan kl. 10-11.30 och 12.30-15. Fokus för detta extrainsatta webbmöte var genomgång och arbete med trafikstrategidokumentet utifrån ett utkast som hade skickats ut av processledningen inför mötet. Kapitel 1, 2, 3, 4 och 5 diskuterades.

Träff 4 arrangerades i Lycksele, 13-14 februari 2017. Antal deltagare var 21.

Temat den första dagen var arbetsmöte och denna gång utan inspel. Träffen inleddes dock med ett miniseminarium med följeforskaren. Resultatet av detta redovisas löpande i rapporten. Detta efterföljdes av genomgång och dialog i grupper kring ett nytt utkast till trafikstrategin, kapitel 1-4.

Dagen avslutades med gemensam middag och inspirationsföredrag.

Den andra dagen inleddes med genomgång av och dialoger kring utkastet till trafikstrategi, 5:e och 6:e kapitlet. Därefter sammanfattades arbetet. Projektledningen informerade om slutkonferensen och det fortsatta arbetet diskuterades innan gruppfotofering, gemensam lunch och avfärd.

*Följeforskningsobservationer* gjorda under träffen var att energinivån var hög, samtalen konkreta, samt att deltagarna kände att de gjorde framsteg och kom vidare i processen.

#### *Projekt- och processledningens samt arbetsgruppens reflektioner kring upplägg och mötesformer kopplat till utvecklingen av en gemensam trafikstrategi.*

Det material som redovisas nedan kom fram i gruppdialoger under ett analysseminarium i Lycksele den 13 februari och delar av de genomförda intervjuerna. I efterföljande avsnitt redovisas svaren på frågeställningar om engagemang och programuppläggets bidrag till måluppfyllelse.

**Lunch till lunch** konceptet upplevdes övervägande positivt eftersom det gjorde det möjligt att hinna arbeta på hemmaplan innan resan till träffen, respektive efter hemkomst, för många. Ett högt tempo bedömdes initialt vara fördelaktigt då det inte blev så långt i mellan träffarna och att det därför var lättare att komma ihåg från gång till gång. Tempot styrdes också av att projektet hade kommit i gång sent och att det var mycket som behövde hända under kort tid. Nackdelen med upplägget var dock att ett högt tempo skulle kunna innebära att deltagarna inte hann förbereda sig mellan mötena och leverera text eller synpunkter till den gemensamma strategin. Detta skulle i sin tur kunna resultera i att det uppstod "restposter" i form av bristande eller obearbetade underlag som behövde hanteras vid nästa webbmöte eller som skulle hänga kvar under resten av projektet.

Upplägget hade en relativt lös struktur, vilket gjorde det möjligt att använda tidigare resultat, dokument, rapporter etc. som underlag, sammanfatta detta och med hjälp av det förmå samarbetskonstellationen att lyfta blicken mot 2040 och en gemensam strategi. Det handlade om att "*få ner något på pränt som de har gjort och med en tydlig riktning framåt*" (processledare). En projektdeltagare tyckte att det ibland kunde kännas som att "*vi har prioriterat fel och att vi bör komma till skott istället och se till att vi går dit vi vill och betar av det som är viktigt*". Vissa delar upplevdes ta för lång tid, men deltagarna ville inte skylla på processledarna och det som hände under träffarna, utan skulle hellre ha sett att upplägget i stort hade varit utformat så att de haft mer tid på hemmaplan till förberedelser och förankring. Deltagarna arbetade med trafikstrategin parallellt med andra arbetsuppgifter och flera vittnade om att det var svårt att få tiden att räcka till.

Det fanns medlemmar i arbetsgruppen som tyckte att träffarna var spännande och tidseffektiva. Dessa upplevde också att det fanns en känsla av att vara tillsammans och att kunna bidra. Det upplevdes också vara bra att inkludera löpande avstämningar. Lunch till lunch konceptet skapade utrymme för deltagarna att komma närmare varandra, vilket projektledningen bedömer vara väl investerad tid. Flera menade att kvällarna med kvällsaktiviteter varit viktiga för att skapa en bra grupp-känsla, vilket i nästa steg också påverkat resultatet. Några deltagare tyckte det kändes bra att få bekräftat av forskning att det är viktigt att ha kul i samarbetsprocesser av detta slag. Det fanns å andra sidan också de som tyckte att det blev för stort fokus på sociala aktiviteter eftersom de varit med om det tidigare och kände varandra väl. De uttryckte dock samtidigt förståelse för att det var viktigt för att integrera nya i gruppen.

Upplägget har sammantaget skapat förutsättningar för deltagarna att bättre se och förstå vad de kan förvänta sig av varandra, samt vad som kan göras på hemmaplan, i chefsgrupper, gentemot politik, externa aktörer och gränsande stråk. De upplevde sig också ha fler konkurrenter nu som de hellre betraktar som samarbetspartner. Gruppen ville också "ge en ros till de som arbetar administrativt" med det praktiska kringresande och konfererande, vilket är en viktig förutsättning i detta koncept.

Upplägget med lunch till lunch träffar har inneburit långa resor för många, eftersom den befintliga infrastrukturen har ett nationellt fokus och därför inte gör det så lätt att resa på tvären. Några av deltagarna i arbetsgruppen tyckte därför att det var viktigt att tänka över upplägget så att de viktigaste punkterna togs på morgonen dag två när alla var utvilade.

*Följeforskningsobservationer* i samband med de fysiska träffarna var att dessa möten var tidskrävande på grund av de stora geografiska avstånden och bristen på tidseffektiva resmöjligheter. Fördelarna har dock varit att deltagarna har kunnat arbeta ostört med fokus på processen och att det under kvällstid har funnits möjlighet att umgås mer informellt under avslappnade former. Detta har underlättat utveckling av sociala relationer och förtroende som i sin tur öppnat dialogen och varit förtroendeskapande. Delade lustfyllda upplevelser bidrar till etablering av 'vi-känsla' och därmed till en känsla av gemensamt ansvar för processen och resultatet. Det har dessutom getts möjlighet att reflektera över vad som hänt under dag ett inför dag två. Inspelen under träffarna har bidragit till att vidga perspektiven, gjuta in energi och inspiration i gruppen och har på så vis fört arbetsprocessen framåt.

Syftet med **webbmötena** var att checka av och påminna om det som gjorts, vilket generellt upplevdes ha fungerat bra – men inte alltid. Webbmötena har öppnat för små organisationer med många uppgifter fördelade på få personer att delta och bidra mycket mer än annars eftersom de inte hade samma möjlighet att delta i de tidskrävande lunch till lunch träffarna. Agenda var oftast tydlig och de flesta kände att de hade en uppgift med in i det gemensamma arbetet. Flera tyckte dock att det lätt inträffade störningar under dessa möten, exempelvis i form av att någon kom in på ens kontor, vilket gjorde att man lätt "tappade tråden". Deltagarna tyckte inte att engagemanget var lika stort under webbmötena utan att det blev mer driv när de träffades fysiskt. Risken med teknik har lyfts fram liksom hur viktigt det är att allt fungerar smidigt med så stora avstånd. Den tekniska lösningen var relativt enkel att hantera och när det uppstod problem fanns en pedagogisk manual som hjälp liksom möjlighet till stöd från processledningen om så behövdes. Deltagarnas upplevelse var därför att det fungerade bra och att de flesta i gruppen har kunnat närvara. Webbmötena har dock tidvis upplevts vara långa, vilket har gjort det svårt att hålla koncentrationen uppe. En deltagare tyckte att en lösning på detta kunde vara att skapa en än spetsigare agenda i kombination med tydligare och tidigare hemläxor. Detta eftersom det hade kunnat sätta mer tryck på alla genom att inge en känsla av ansvar och tydliggöra krav på bidrag, vilket skulle stötta leveransen.

Arbetsättet under den sista lunch till lunch träffen liksom de två sista webbmötena som tog avstamp i ett utkast till strategi som ramverk för dialogen, upplevdes vara positivt då det gjorde det möjligt att jobba mer med förbättring, men också att se vad som kommer fram. Detta upplägg krävde dock att det fanns duktiga skrivargrupper som kan sammanfatta inkomna förslag och omvandla dem till text i trafikstrategin.

*Följeforskningsobservationer* gjorda under webbmötena var att det fanns en tydlig agenda och uttalade hemläxor. Upplevelsen av otydlighet kan botten i att arbetet inledningsvis var på en abstrakt nivå kopplad till utveckling av vision och portalmål, vilket möjligen låg utanför många av deltagarnas verksamhetsområden och därför inte var så lätt att hantera eller känna engagemang för.

Webb-mötena har varit tidseffektiva utifrån ett reseperspektiv och därigenom möjliggjort för fler att delta. De har emellertid inte bidragit till skapande av sociala relationer. Detta mixade upplägg kan

därför vara en god kompromiss, möjligen med större tyngdpunkt på de sociala delarna i början av projektet för att lägga en god grund för det fortsatta arbetet.

### *Vad skapade engagemang?*

Under följeforskningsworkshopen listade en av grupperna att engagemangsskapande faktorer var: nya uppslag, händelser utanför den egna regionen som skapade incitament att medverka, synliga resultat av arbetsinsatser och att det tillkom aktörer i arbetet med trafikstrategin. Utveckling av gemensamma perspektiv, en bra story, liksom förmågan att kunna berätta om detta på slutkonferensen upplevdes också vara faktorer som väckte engagemang.

En annan grupp upplevde att engagemanget ökade av att de fick förståelse för hur det är att arbeta med samhällsutveckling och att det inte bara handlar om infrastruktur och transport, utan om att folk behöver må bra. Att det gemensamma arbetet sedan ledde fram till utveckling av en långsiktig strategisk plan gjorde att de orkade extra mycket. I detta låg även att de kunde se att de skapade en bra grund som möjliggjorde fortsatt arbete. Bara det att kunna se att samlingen av breda kompetenser att dra nytta av, upplevdes skapa engagemang.

En tredje grupp vittnade om att de fått nya perspektiv och att det gjort arbetet mer spännande. Som exempel nämndes Storuman som gränskommun mot Norge och att orten kan upplevas vara en avkrok. Arbetet med trafikstrategin ställde dock Storuman i centrum för stråket, vilket kunde ge enorma möjligheter, men förutsatte samtidigt att parterna kunde prata med varandra. Projektets övningar ansågs ha ökat den förmågan.

*Följeforskningsobservationer* som gjordes kopplat till engagemang var att detta inledningsvis upplevdes vara lågt då många nya fortfarande inte visste hur de skulle förhålla sig till varandra och uppgiften. Det ökade dock ju mer deltagarna lärde känna varandra och ju tydligare uppgiften blev. Tydlighet här handlar om hur nära mål och åtgärder kom det egna kompetens- eller verksamhetsområdet. Närhet ökade upplevelsen av relevans och meningsfullhet, då det blev lättare att förstå vilken nytta en gemensam trafikstrategi skulle göra för den egna organisationen och arbetsuppgiften.

Beskrivningarna återspeglar vikten av att ha en gruppsammansättning vars kompetenser kan föra arbetet framåt. Det visar också på vikten av både kort- och långsiktig måluppfyllelse. De långsiktiga målen kan upplevas svåra att uppnå varför det är ökar engagemanget att kunna uppnå delmål inom kortare tid. Slutligen visar svaren att engagemang skapas även på det personliga planet, inte minst genom upplevelser av eget lärande och nya perspektiv.

### *Vad sänkte engagemanget?*

Engagemanget sänktes i de situationer där deltagarna upplevde att de inte hade möjlighet att göra det de kunde, utan att annat kommit i vägen. Deltagarnas många parallella uppgifter gjorde att det inte gick att vara så engagerad, trots ambitionen att vara det, eftersom det fanns andra saker som också måste göras. Exempel på aktiviteter som upplevdes sänka engagemanget var rapportering, personalomsättning och personberoende uppgifter.

*Följeforskningsobservationer* kopplade till engagemang var att tidsbrist naturligtvis är frustrerande och ett hinder för att engagera sig i uppgiften. Det är således upp till de organisationer som utser deltagare att verkligen frigöra tid för dem – om det bedöms vara ett prioriterat uppdrag. Byte av deltagare i grupper skapar alltid viss oreda, så även i dessa sammanhang. Nya deltagare kan ge viktiga bidrag men det tar alltid viss tid innan de kommit in i arbetet. Det är därför också viktigt att de deltagande organisationerna tänker långsiktigt i valet av representanter så att onödiga byten av representanter kan undvikas. Detta kan dock vara svårt för små organisationer med stor personalomsättning. Kontinuitet och minskat personberoende kan då skapas genom att utse flera representanter som delar på uppgiften



och rapporterar och diskuterar med varandra. Krav på att hantera ytterligare administrativa uppgifter i tillägg till de egna när samverkansuppgiften och relevansen av arbete för egen del upplevs vara otydlig, kan också bidra till att sänka engagemanget. Detta då en viktig faktor för att känna engagemang är kopplad till upplevelser av fördelar och delande av värdegrund.

### *Kommunikation och dokumentation*

Huvudprojektledaren kom på idén att ta in en student för att dokumentera och processledaren tyckte att *"det var ett lyckokast"*. Alla samtal och presentationer har dokumenterats in i minsta detalj med hänvisning till vem som sa vad och texten har sedan granskats av processledaren. Några gånger har texten skickats ut till deltagarna för att få ett förtydligande av vad som sades. Dokumentationen har därefter skickats ut till samtliga av arbetsgruppens medlemmar efter varje lunch till lunch träff och webbmöte. Protokollen har varit omfattande med mellan 32 till 43 sidor text per träff för de fysiska träffarna och mellan 22 till 36 sidor för webbmötena.

Utöver detta har processledningen skickat underlag att ta ställning till inför varje träff och webbmöte. Dokumentation har haft fokus på trafikstrategin, belysande underlag och förslag till hur den skulle kunna formuleras. Protokollen och underlagen upplevs ibland ha skickats ut några dagar innan efterföljande träff, vilket några av arbetsgruppens deltagare tyckte var sent då de var mycket upptagna och hade behövt mer tid för att gå igenom materialet. Värt att notera är då att det var kort om tid mellan träffarna så tidsutrymmet för bearbetning och utskick har varit litet.

Upplägget av arbetet med trafikstrategin byggde på att arbetsgruppens deltagare skulle engagera sig och bidra som medförfattare. Processledningen uttryckte under processens gång frustration över bristen på inkommande textbidrag. Efter träffen i Umeå ändrades därför strategin från att vänta på inspel från arbetsgruppen till att aktivt bereda utkast till skrivning av olika kapitel. Dessa utkast skickades sedan ut som inspel till nästa möte för att öka tempot i skrivprocessen. Det visade sig vara en lyckad strategi, då det var enklare för upptagna deltagare att ta ställning till en text och komma med förbättringsförslag än att skriva något från start själva. Det kunde å andra sidan vara styrande då det blev processledarnas urval med stöd i Rambölls systemanalys som styrde vad som skulle kommenteras.

*Följeforskningsobservationer* kopplade till kommunikationen är att dokumentationen var värdefull då den gav möjlighet för de som inte var närvarande att följa samtalet och på så vis inte känna sig utanför. Detta sätt att dokumentera processen på skapade transparens som bidrog till att öppna dialogen och utgjorde ett praktiskt exempel hur det är att agera med förtroende, vilket i sin tur skapar förtroende. Samtidigt blev det en stor text att förhålla sig till, vilket gjorde att vissa valde bort att läsa den. Den var dock en värdefull källa för följeforskningen som då kunde koncentreras på observationer och reflektioner och släppa en del av de beskrivande detaljerna.

### *Frekvens och tempo*

På frågan om delprojektet höll avsett tempo svarade deltagarna lite olika. Processledaren menade att de gjorde det och att de i processledningen hade förmåga att avläsa, och anpassa sig till om deltagarna var uttråkade eller om det gick för snabbt. Processledaren ansåg att upplägget gav deltagarna förutsättningar att hinna med sitt eget arbete parallellt med projektarbetet och att de fick tid att smälta det som sagts och gjorts till nästa gång samt reflektera lite över det mellan träffarna – vilket bedömdes vara viktigt.

Projektledningen tyckte dock att det har gått lite för fort, men samtidigt att det är så dessa processer fungerar. En av deltagarna tyckte att arbetsprocessen gått för sakta, men var samtidigt var osäker på om det skulle ha gått att klara av ett högre tempo i projektarbetet och parallellt göra allt annat. Hen såg en stor utmaning i att driva allt i projektform och bara ha en viss tid till förfogande och menade att det egentligen skulle behövas ett halvår till eftersom ingen arbetar med trafikstrategin på heltid.

På frågan om vad som fungerar bra och enligt *förväntningarna* var processledaren nöjd med det mesta. Projektledaren hade inledningsvis en tanke om att tempot skulle hårdna mot slutet, men hade förväntat sig mer handling. Inledningsvis upplevde hen att det var engagerade diskussioner men att nivån i dessa ställde till det. Upplevelsen var dock att arbetsprocessen varit en bra för gruppen med potential att stärka deltagarna, samt att dessa har utvecklats i projektet, är mer engagerade och "äger" processen mer än tidigare. Hen betonade vikten av att ha respekt för svårigheten att arbeta i sådana samarbetsprocesser och behovet av tålmod, kopplat till tid för genomförande. Mer tid kunde ha sänkt tempot något, men där långa möten å andra sidan kunde ha minskat intresset för att delta.

*Det är svåra processer och man måste acceptera det och ha tålmod – det är kanske tiden som man kan göra något med, men sätter man upp en lång tid så skulle de kanske inte komma – det skulle kunna vara en risk ... gäller att ha i bakhuvudet att man är öppen för att ändra planeringen och ha en buffert för det, utan att man för den delen lurar deltagarna. (projektledaren)*

Processledningen upplever också att det mesta har fungerat enligt *förväntningarna*, men att beställarens roll som medskapande i processen kunde ha varit tydligare och större. I medskapande lägger de att bidra till att ta fram något från grunden, men även justera och tycka till om förslag. Upplevelsen var dock att det hade behövts "lite ramar och streck på målarduken" för att kunna bidra och att fokus snarare har varit på att vidareutveckla än på att medskapa. Om processledningen vetat det innan, hade de möjligen använt ett lite annat upplägg från start. De ser dock ett lärande i det som skedde och att processer ibland bara måste få fortgå.

*Man vet inte allt från början – då hade vi kanske inte gett dem ett blankt papper – det blev diskussioner men de förde oss inte så bra framåt. (processledare)*

Det fanns olika förväntningar hos deltagarna, vissa hade inga större förväntningar initialt medan andra hade stora. Några tyckte efter ett tag att allt fungerat OK, medan andra tyckte att det tog lång tid att komma igång. Huvudprojektet hade varit igång nästan ett år innan arbetet med utvecklingen av trafikstrategin startade. Arbetet med trafikstrategin kunde inte starta tidigare på grund av att systemanalysen var försenad.

Den konsult som kom att bli processledare upphandlades hösten 2016 för en insats som benämndes koordinator. I detta låg bl. a ansvar för framtagandet av trafikstrategin i nära samarbete med en expert på trafikstrategier från Trafikverket. Denne hade bl. a lett arbetet med SARETS. I början av 2017 stod det klart att Trafikverkets åtagande skulle inskränkas till att vara bollplank och referensperson. Samtidigt slutade ledaren för WP2 sin kommunanställning och lämnade uppdraget som WP-ledare. I det läget gick huvudprojektledaren in även i rollen som ansvarig för WP2 samtidigt som koordinatorm blev processledare och engagerade en lokal underkonsult som bitr. processledare.

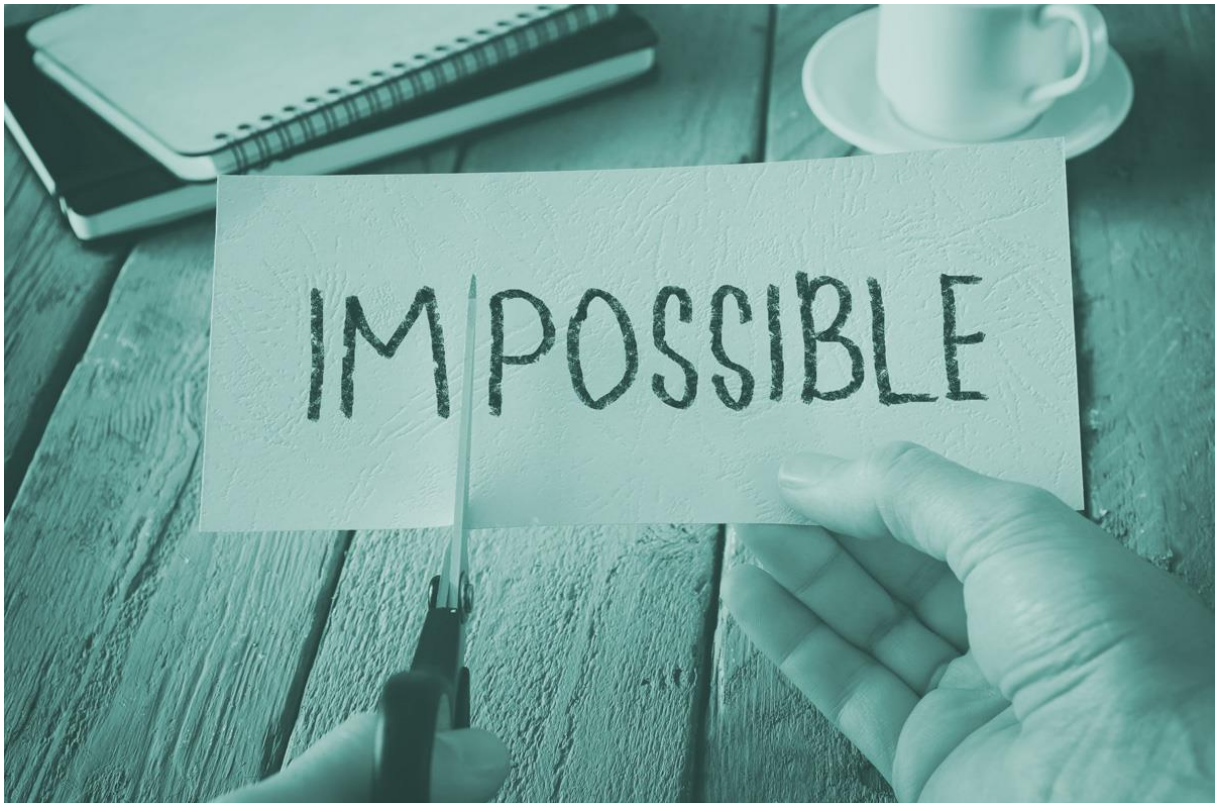
Denna lösning var flera av deltagarna nöjda med eftersom det kom in konsulter med stor kompetens inom området och som hade stora nätverk. En nackdel med denna lösning menade en av deltagarna var att det då blev konsulter som ledde arbetet och inte beställarna själva.

*Vi behöver arbeta mer med att organisationerna jobbar med och känner ägarskap – att vi gör detta tillsammans och står tillsammans – tar vi in konsulter tappar vi lite av den lokala förankringen – det blir lite längre vägar till beslutsfattande. Politiker tar inte det som kommer på samma sätt från konsulter som från egen personal – ska konsulterna driva behöver de personer inne i kommunerna. (deltagare och uppdragsgivare)*

En annan av deltagarna menar att det är svårt att bli nöjd med allt, men att detta delprojekt jämfört med andra har fungerat ganska ok.

*Följeforskningsobservationer* kopplade till tempo var att såväl projekt- och processledning som deltagare ofta tvingas agera inom de ramar som projektet ger och utifrån de resurser som ställs till förfogande, snarare än utifrån vad uppgiften kräver. På så vis är projektformen olycklig. Samtidigt innebär den

bortre gränsen ett tydligt målsnöre som kan bidra till att uppgifter inte rinner ut i sanden, vilket också var fallet i arbetet med trafikstrategin där det relativt höga tempot, förutom att skapa frustration hos vissa också bidrog till ett ökat fokus hos deltagarna i det senare skedet. Erfarenheter från strategiska nätverksprocesser av samverkan kring region- och kommunövergripande uppgifter är att tempo och tid är kopplat till frekvens och utrymme. Frekvens och kontinuitet är viktigt och här ligger upplägget i linje med vad som funnits vara framgångsrikt tidigare. Vad gäller tid och utrymme så hade nog upplevelsen av tid varit annorlunda (på gott och ont) om deltagarna redan inledningsvis visste att det fanns ett visst utrymme att öka antalet träffar/möte. I nätverkssammanhang kan det behövas minst 6 lunch till lunch träffar (KrAft) under ett drygt år för att landa förväntat resultat.



## **Påverkan & utmaningar**

I följande avsnitt presenteras och diskuteras externa, gruppinterna och individuella utmaningar kopplade till deltagande i arbetsprocessen. Dessa utmaningar formade processen, men uppstod också som resultat av denna.

### Extern - Nations- och regionnivå

#### Regional/lokal organisering (regelverk), nyckelaktörer och förankring

Huvudprojektet, liksom delprojektet om trafikstrategi, inkluderar tre länder. Det handlar om att i samverkan anpassa behov av åtgärder i tre länder med olika förutsättningar. Historiskt har det gränsöverskridande samarbetet upplevts angeläget, men inte viktigt nog för de enskilda aktörerna att bidra med egna medel, så beroende av projektmedel har varit stort. En utmaning i detta blir då de regelverk och policys som omgärdar extern, EU-relaterad finansiering.

En annan utmaning i det gemensamma arbetet med trafikstrategi var att förhålla sig till huvudprojektet E12 Atlantica Transport och dess kontext som omfattade internationella (EU), nationella, liksom gränsrelaterade regelverk inom EU såväl som inom de samverkande länderna. Utöver det ingick det i uppgiften att förhålla sig till nyckelaktörer (företag) och boende kring E-12 stråket, samt de regionala och lokala institutionerna som arbetar med regional utveckling, samordning, infrastruktur och övrig samhällsplanering. Trafikstrategin behövde anpassas till rådande regelverk, praxis och policy kopplat till utveckling av trafikrelaterade strategier på nationell nivå i de tre länderna, men också till det som görs regionalt och lokalt i respektive land. Andra utmaningar var kopplade till bristen på finansieringsmöjligheter för utveckling av tvärgående trafiklösningar. Utöver det är också E12- stråket begränsat ifråga om antal individer, och de 150 000 som förväntas nyttja stråket är för få för att det ska vara ekonomiskt att finansiera utveckling. Regelverk, policies, förutsättningar och nyckelaktörer påverkade mer eller mindre, direkt och indirekt arbetsprocessens progression och innebar jämkning till det befintliga, men också löpande förankring av resultat. Ett antal av dessa organisationer fanns representerade i arbetsgruppen, men det är också ett några som saknades som exempelvis trafikverken i de tre samarbetande länderna. Flera av deltagarna i arbetsgruppen vittnade om att den löpande förankringen har varit bristfällig.

*Jag vill också påminna om att vi många gånger sagt att det är viktigt att ni pratar med kompisar och politiker på kontoret hemma för att förankra det vi diskuterar här. Det är en fråga ni kan ställa till er själva, har jag gjort detta? Har jag tagit chanserna på kommunkontoret? Jag frågar framförallt eftersom jag inte vet. (processledare)*

Det var också en utmaning i samarbetet att några av deltagarna i arbetsgruppen representerade regioner och andra gränsorganisationer, eftersom de formella regionerna i de tre länderna är olika. Tre samverkansplattformar skulle samarbeta, vilket var/är svårt och en stor utmaning enligt processledaren eftersom spänningar inom respektive lands regioner också påverkade samarbetet. Exempel som nämndes var Helgeland som är en del av Nordland fylke med Bodö som huvudort. Helgelands engagemang i stråket är stort och de vill styra utvecklingen själva, varför de inte hade problem med att axla regionens roll i arbetsgruppen. En annan förklaring till bristen på deltagande från den regionala nivån i Norge var att det hade varit en hög omsättning på anställda ute i fylkeskommunen och att projektmedverkan därför inte prioriterades. Detta blev dock en utmaning i relation till Sverige och Finland som hade den regionala nivån representerad i arbetsgruppen.

*Svårt att få med den regionala nivån i Norge hela tiden – har varit stor omsättning på folk i fylkena och regionerna och har haft svårt att sätta sig in i uppgiften – svårt att prioritera. Har också haft svårt att förstå geografin eftersom de sitter utanför. (projektdeltagare)*

*Jag uppfattade också att Norge är den svagare länken i detta pga oklarheter på hemmaplan – Nordland kontra Helgeland. (processledare)*

*Helgeland hade rollen som region samtidigt som det var Nordland fylke som utgjorde den formella regionnivån – blev lite miss-match, men engagemanget finns i Helgeland som en sub-region – och det formella kom lite efter och det hanterar vi på två sätt – som regionråd har vi tagit lite av fylkeskommunens roll eftersom det har varit nödvändigt för att komma framåt i processen då Nordland fylke inte hade haft samma engagemang. (projektdeltagare och medlem i styrgruppen)*

I relation till företagen var bristen på regionalt engagemang inget problem då fylkeskommunen befann sig längre från näringslivet än Rana utveckling och Helgeland kommun gjorde. Närheten till företag och nyckelaktörer i övrigt upplevdes vara god.

Ett annat exempel på utmaningar som processledaren kopplade till samverkan mellan tre samverkansplattformar var norra Sverige och den ständiga kampen mellan kusten och inlandet där det ibland upplevs vara tuffa tag. Ett tredje exempel var Finland och tvåspråkigheten. Sedan finns det en konflikt mellan utkant kontra centrum där alla hade en fight mot huvudstäderna som betraktades som

en grupp yttre fiender som de kunde förenas emot. Givet dessa förutsättningar, upplevdes samarbetet sammantaget ha fungerat bra.

En deltagare menade att närheten till företagen vara den största utmaningen på svensk sida. Att näringslivet inte hade inbjudits till utformningen av projektet upplevdes som en brist. Gruppen som initierade projektet skulle ha varit ute och "tagit tempen innan de bjudit in", men det var svårt att få gehör för det eftersom det fanns tjänstemän som vill behålla kontrollen och politiker utan erfarenheter av umgänge med näringslivet inom projekteringsgruppen. Upplevelsen är också att de samarbetande parterna är mer mogna för näringslivintegration nu än vid projektstart.

*Det handlar om mycket – både tjänstemän som är rädda för att tappa kontroll, politiker som kanske inte har den täta kontakten med näringslivet eller är modiga nog – rädda för att förfördela resurser, få kritik och det kan också handla om rädsla och timing inför valår. Men jag tror att vi i större utsträckning kan vara mogna för det nu. (projektdeltagare)*

Det var en utmaning att förena alla samarbetande parter behov från start då projektet föregicks av en tuff politisk kamp kring hur det skulle organiseras och hur den forskarstyrda delen skulle integreras. Det fanns en spänning mellan det utvalda forskningsinstitutet och en del av kommunerna. I detta satt huvudprojektledaren i kläm eftersom hen kom från den miljön. Spänningen handlade om tillgång till resurser. Upplevelsen hos kommunerna var att om institutet skulle få som de ville skulle inget bli kvar till dom. Det kom till konfrontation och lösningen blev att institutet fick ansvara för en egen del inom WP2. Vad som möjligen bidrog till spänningen var att nyckelaktörer såg det som en utmaning i de första projektplanerna att bygga upp ett kompetenscentrum kring logistik i Mo i Rana. Detta gick om intet på grund av osäkerheten i finansieringen och kompetenscentrumet förlades till Umeå och Bodö.

*Människor är så benägna att tänka på gränser, egna nationer och politiker på valresultat, inte på att människor ska kunna röra sig fritt – egot i centrum. (projektledare)*

En stor utmaning sågs också kopplat till att sprida trafikstrategin så att den blir ett verktyg som styr infrastrukturen.

Sammantaget visar dessa kommentarer att projekt inte är självstyrande, de är också beroende av sin omgivning – såväl för stöd och resurser inför och under processen, som i förlängningen när det gäller genomförande och förankring.

### Intern- organisations och individnivå

I följande avsnitt redogörs det för de interna utmaningarna på grupp- och individnivå som påverkat processen. Organisationsnivå handlar om samverkan mellan aktörerna i gruppen, medan individnivå handlar om utmaningar kopplade till kulturella skillnader och engagemang, vilket i sin tur processen.

#### Organisationsnivå

##### Utmaningar kopplat till organisering

En utmaning var som tidigare nämnts att få **tiden** att räcka till. För att möta denna utmaning valde processledningen att "trycka på" för att komma fram till beslut, vilket tidvis väckte "mothugg" från projektledningen som tyckte det hade behövts lite mer tid eftersom det var svårt att sätta nivåer.

*Jag sa ifrån att folk hade ingen chans att bilda sig en uppfattning på så kort tid. (projektledare)*

Fler deltagare upplevde att det gick lite långsamt, vilket var frustrerande inledningsvis och en utmaning, men de menade i senare skeden ändå att tiden har behövts eftersom att tänka på strategisk



nivå relaterat till olika beslutsnivåer var komplicerat. Det var en utmaning att identifiera strategier på olika nivåer och skapa förståelse kring det. Processledaren menade att brister påtalade i systemanalysen i större utsträckning borde ha fungerat som utgångspunkt för arbetet, men det hade inneburit en förberedelse, vilket också varit en utmaning. Att organisera samarbetet var i sig en utmaning och projektledaren ansåg inledningsvis att processledarna hade som uppgift att göra mer för att konkretisera och aggregera strategins syfte och omfattning. Några möten hade enligt projektledningen kunnat organiseras på ett annat sätt, varit kortare och kanske lite enklare i upplägget med mer styrning och underlag att förhålla sig till.

Processledarna såg också en stor utmaning i att "*få med många på så mycket som möjligt*". Nyckelpersoner, dvs. personer med mandat viktiga för förankringen, har saknats på mötena ibland, vilket påverkat förankringen men också samtalen då de är initierade och har mycket att bidra med. Ibland har det saknats många från ett land på träffarna och processen gick då miste om deras inspel, vilket gjorde det svårare att komma framåt. Processledningen hade löpande kommunikation med arbetsgruppens deltagare då de kom fram till att det var viktigt att ligga på och betona vikten av att delta. Kommunikationen med deltagarna och förankringen av arbetssättet upplevdes vara en utmaning. Att på ett pedagogiskt sätt förklara varför så stort fokus lagts på att skapa mål när det var en strategi som skulle utvecklas betraktades sammantaget med att ha tålamod i arbetet framåt som utmaningar.

*Det som är svårt är att enas om mål etc. – och det är viktigt att förmedla till arbetsgruppen att det vi lägger så mycket tid på är volymmässigt litet i strategin, men att det är kärnan och att det andra bara är en berättelse som leder fram till mål och åtgärder. (processledare)*

Processledningens upplevelse är att förankringsarbete inom de egna organisationerna har varit en utmaning och att detta inte har fungerat enligt planen. Detta bekräftas även av en deltagare som förklarade att tiden inte riktigt räckt till och att fokus snarare varit på att arbeta med de större mer övergripande frågorna i trafikstrategin och skala bort annat såsom praktiska och mer administrativa uppgifter.

En av deltagarna lyfte betydelsen av och utmaningen i att organisera så att det skapas förutsättningar för kreativitet, engagemang, relationsskapande och att det behövs någon som är drivande i det. Lösningen var enligt denne att processledningen skulle föra samtal med strategiska personer och inhämta underlag som sammanförs i ett koncentrat och testas inom en mindre grupp för att i nästa steg skickas ut till en bredare grupp. Deltagaren menar att det kan vara lättare att få feedback från personer som är initierade då kunskap ökar benägenheten att respondera och att det inte är så lätt att få relevanta svar utan det förberedande samtalet.

De långa resorna var också något som lyftes fram som en utmaning, även om de många gånger har varit smidiga. Inte minst bristen på persontransporter mellan Mo i Rana och Vasa upplevdes vara störande. Restiden ansågs ha tagit mycket av den tid som borde ha varit effektiv arbetstid. Det samma gällde de **sociala aktiviteterna**, exempelvis i form av teambuilding. Det fanns dock förståelse för behovet av sociala aktiviteter, då det kom in nya personer i processen som behövde inkluderas.

*Det kommer nytt folk hela tiden – så jag förstår det, men har ofta tänkt att vi kunde ha jobbat mer när vi tagit oss hemifrån ... Vi kunde ha varit mer effektiva ... båtturer och bastubad – kända aktiviteter – både fördelar och nackdelar med det. (projektdeltagare)*

Organisering av webbmöten underlättade interaktionen, men var också en utmaning då dessa krävde personliga relationer och tillit till projektledning som deltagare såväl som förmåga att fånga det som kom fram.

*Följeforskningsobservationer* under webbmötena var att de nya deltagarna i gruppen var tysta medan de som hade arbetat med varandra tidigare lätt tog till orda och var de som ledde samtalet tillsammans med processledaren. Ju mer kända alla blev med varandra, ju lättare var det att göra inspel i dialogen.

Det har varit en utmaning för de som sitter i styrgruppen att förstå projekt- och processledningens olika ambitioner och vilka mekanismer som styr i olika faser av arbetsprocessen. En annan utmaning var kopplat till det att flera av arbetsgruppen hade dubbla eller tredubbla roller i samma arbetsprocess, och att dessa deltagare också hade svårt att skilja på vilka frågeställningar och diskussioner som ingick i arbetet med trafikstrategin och vilka som hörde hemma i andra delar av WP2. De som hade deltagit i framskrivningen av projektet upplevdes vara mer otåliga än andra och ville driva på tempot. Samtidigt hade de svårt med gränsdragningen mellan alla processer de var inne i och svarade ofta på frågor kring trafikstrategin med saker som hänt i andra delar av WP2. Det var en utmaning att hantera de med olika roller för processledningen liksom det att nyckelaktörer i gruppen trots påstötningar ofta var frånvarande, vilket innebar att deras kompetens inte bidrog i utvecklingsarbetet. Förklaringen till frånvaron var ofta att det fanns annat i hemorganisationen eller privat som gick före i prioriteringen.

### Intern - Individnivå

#### *Utmaningar kopplat till samarbete och kulturella skillnader*

En stor utmaning på individnivå var skillnaderna i gruppen vad gällande kunskaper och erfarenheter som inledningsvis skapade spretighet i samtalen då de fördes på olika nivåer. En annan utmaning som identifierats på individnivå är kopplat till det egna **ansvarstagandet** i samband med webbmötena. Trots långa lunchpauser tror processledningen ändå att deltagarna har haft fokus på annat under mötena på grund av andra, krävande, arbetsuppgifter. En av deltagarna hävdade att om du som deltagare inte äger processen, utan upplever att du gästspelar, kommer engagemanget att gå i vågdalar och ligga på sparlåga däremellan. Samma deltagare menade också att det *"inte går att pressa ur så mycket ur folk som inte är närmast berörda – och det blir ett litet dilemma"*. Teori och verklighet stämmer inte alltid överens. Trafikverket kan exempelvis initiera, hålla dialog och identifiera de som ska delta men det fungerar inte alltid som det är tänkt i slutändan.

*... och säger sedan att nu ska alla vara med ... i teorin är det fantastiskt och korrekt, men i verkligheten ... det handlar om att få deltagarna att känna att det både är viktigt och kul – vi är luststyrda som människor. (projektmedlem)*

En deltagare lyfte utmaningen som är kopplad till **skillnader i kultur** i de tre länderna och att alla ska vara så lika i Sverige. För att kunna få progression i ett samarbete anser denna deltagare att det är centralt att identifiera några för regionen viktiga nyckelpersoner som kan och vill driva utvecklingen vidare. Det betyder dock inte att andra inte är viktiga. Konsensus och att alla ska vara med och få yttra sig kanske inte är viktigast från start, menar denna deltagare, utan det kan få växa allt eftersom.

*Följeforskningsobservationer* gjorda under mötena kopplat till kulturskillnader var att de framkom under dialogen och i sättet deltagarna agerade på, då deltagarna från Finland upplevdes vara tystare än de från Norge. De norska deltagarna hade ibland svårt att vinna gehör för sina synpunkter hos några av de svenska deltagarna. Kulturskillnader var också något deltagarna själva tog upp som en utmaning eftersom förhållningssätten upplevdes skilja sig. Svenskar upplevdes vara mer konsensusökande, diskuterande och involverande än norrmän och finländare som hellre valde personer att satsa på och inte var så oroliga över att inte alla fick komma till tals (se avsnittet om grupp sammansättning).

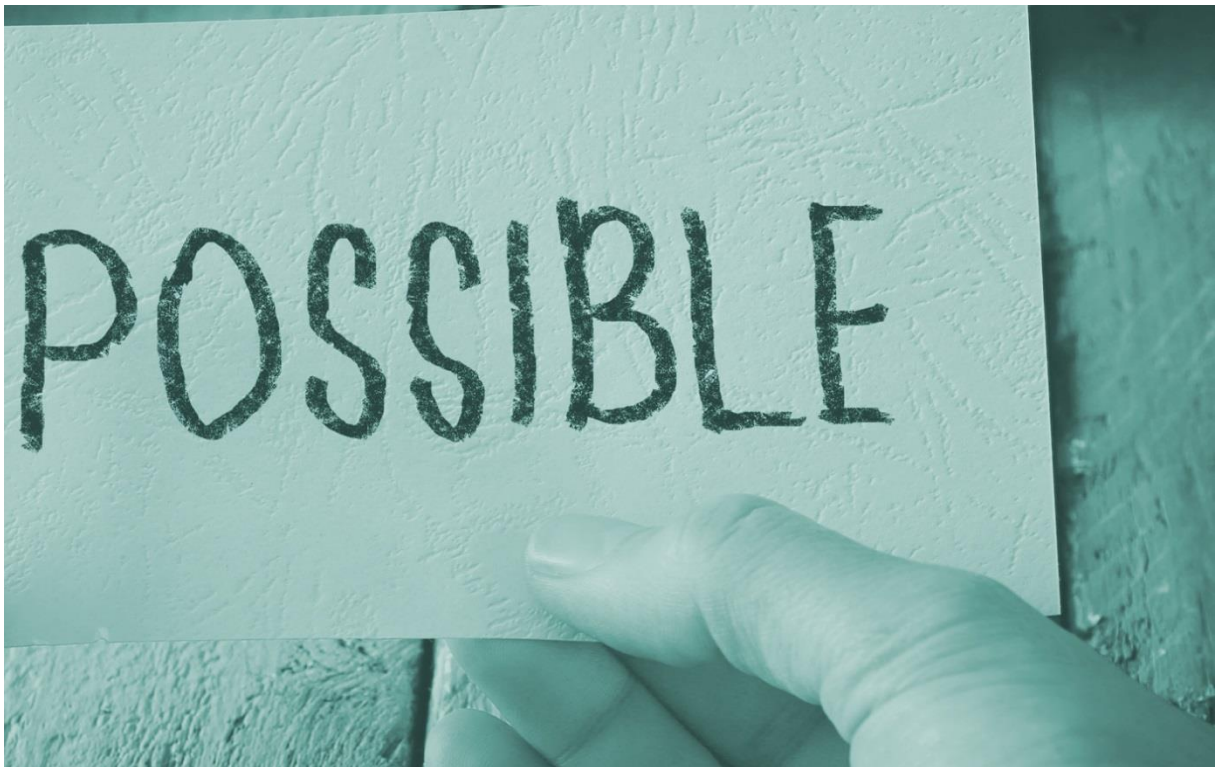
Utmaningen var, enligt en deltagare, att **engagera** alla genom att visa att deltagande kan bli en intressant del av livet, att det går att bidra, men också lära sig något som är kopplat till den egna verkligheten. Det har med upplevelse av relevans och kul att göra.

En deltagare tyckte att det har varit ett stort antal möten inom delprojektet och att detta varit en stor utmaning eftersom det har tagit så mycket tid. Som person har hen velat *"köra löpet ut"* och det har tagit

mycket energi och engagemang, samtidigt som det var svårt att se utfallet i början av processen. *Följeforskningsobservationen* kring upplevelsen av att det arrangerats många möten är att det kan vara kopplat till att deltagaren i fråga var starkt engagerad även i andra delprojekt och att det därför kan ha varit svårt att skilja de olika processerna från varandra. Deltagarens lösning på utmaningen att få tiden och energin att räcka till har varit att undvika engagemang i praktiska frågor, att prioritera bort de detaljerade minnesanteckningarna och fokusera på underlagen som har med trafikstrategin att göra.

*Men då ska man ha tiden och då har man en liten vecka på sig att prata med andra i organisationen – då blir det lite tid. När vi har fått utkastet har det varit för kort tid att sätta sig in i det. (projektdeltagare)*

*Följeforskningsobservationer* kopplade till engagemang och utmaningar på individnivå var att det var svårt att få deltagarna att känna den egna nyttan med att ta ansvar för, och engagera sig i, arbetet med trafikstrategin – dvs. agera proaktivt och inte enbart utifrån process- och projektledningens uppmaningar. Det fanns flera i arbetsgruppen som på grund av tidigare erfarenheter såg helheten och vilken nytta strategin kunde göra också för egen del. Detta var dock svårare för de som var nya som också var mindre engagerade inledningsvis.



### **Påverkan & möjligheter**

I efterföljande avsnitt redovisas faktorer i arbetet med trafikstrategins externa omgivning som resulterade i möjligheter under processen och för dess genomförande.

## Extern - Nations- och regionnivå

### *Samsyn, gemensamma behov och politisk förankring*

Utan nationsgränser hade det varit naturligt att tänka E12-sträckan menade en av styrgruppsmedlemmarna. Hen betonade att sträckan är ett av de viktigaste områdena för regional utveckling, då denna tvär-region i norra Skandinavien sammantaget representerar närmare 2/3 av den samlade industriproduktionen i Norden. Nära samarbeten och bättre tvärgående logistik kan skapa långt större tillväxtpotential än enskilda projekt inom varje land. Befolkningsmässigt bor cirka 400 000 i Österbotten med omland, 300 000 i Västerbotten och 80 000 i Helgeland, så inom en radie på 60 mil finns de tyngsta administrativa centra för cirka 800 000 personer. Detta upplevs vara en stor möjlighet och drivkraft för utvecklingen av en gemensam trafikstrategi, eftersom de samarbetande länderna och regionerna möts i detta behov.

Region Österbotten och Västerbotten är ganska lika, medan Norge har en annan struktur. En av deltagarna påpekade dock att det finns stor samstämmighet kring mål och om vad som ska åstadkommas, samt en upplevelse av närhet mellan regionerna som knyts samman av Kvarkensamarbetet.

*Regionerna – där har vi ett nära förhållande och relationer ... På finsk och svensk sida knyts det samman av samarbetet i Kvarkenområdet ... ingen tvekan om att drivkraften i samarbetet och projektet ligger i de tre typkommunerna: Umeå, Vasa och Mo i Rana. (projektledare och medlem i styrgruppen)*

Flera i arbetsgruppen upplevde att samarbetet på nationell och regional nivå generellt har fungerat bra. Samarbetet har också fått stora resurser från EU inom Interreg för regional för gränsöverskridande infrastrukturutveckling som möjliggjort utveckling av och i E12-stråket. Kvarkenområdet är ett gränsövergripande organ, utpekade av Nordiska rådet och finansierat från Nordiska ministerrådet som tillsammans med MidtSkandia har resurser att driva utvecklingen vidare. Det kan ses som en utmaning kopplat till omfattningen av resurser som behövs, men främst som en möjlighet eftersom det finns en ekonomisk plattform att bygga utifrån och liknande behov av infrastrukturensatsningar hos de samarbetande parterna. Det finns en politisk förankring av samarbetet kring E-12 stråket som gestaltar sig i tillsättningen av de gränsöverskridande organen och beställarorganisationerna, vilket visar prioritering, ger mandat och tyngd i ett Europaperspektiv.

De gränsöverskridande organen, Kvarkenrådet, MidtSkandia och Blå vägen "äger" i dag projektresultatet, men deltagarna ansåg det viktigt att regionförbunden och andra berörda aktörer accepterar strategin som bör vara transparent, tydlig och ge struktur. Delaktighet har upplevts vara centralt då det möjliggör vidare förankring.

*Om vi gör det med delaktighet får vi också en acceptans för dokumentet – en känsla av att man äger det här vilket är en förutsättning för att man ska kunna ta det politiskt i nästa steg. (projektledare)*

Samverkan mellan den regionala och den lokala nivån öppnade upp för inflöde av nationella utvecklingsmedel. Det var dock viktigt att det inte blev ett för stort lokalt fokus/projekt eftersom brist på stöd från regionen kunde ha skapat motstånd på nationell nivå. Vidare var det också angeläget att de organisationer som betalar för relaterad utveckling var inkluderade i arbetet med trafikstrategin för att den ska få ett faktiskt värde.

En av projektledarna menade att samarbete mellan regionerna påverkas av kontinuiteten i representationen och att de många personbytena i Norge påverkade arbetet. En deltagare ansåg att dessa byten visserligen hade sinkat men också inneburit en möjlighet och bidragit till processen genom att det tillförts nya perspektiv som berikat arbetet.

*Följeforskningsobservationen* här var att projektet således tagit fasta på det som förenar bortom landsgränserna och deltagarna har delat och känt sig stärkta av dessa likheter. De har både egna och delade erfarenhet av att möte samma typer av utmaningar inom de egna länderna och har därför kunnat identifiera sig med varandra. Den externa kontexten har i detta avseende ökat engagemanget och stärkt processen.

## Intern – organisations och individnivå

### Organisationsnivå

I följande avsnitt redogörs för de möjligheter på grupp- och individnivå som påverkat processen. Organisationsnivå handlar om samverkan mellan aktörerna i gruppen och uppdraget medan individnivå handlar om sociala relationer, vilja att påverka och engagemang samt hur detta i sin tur påverkade processen.

### Samsyn, samarbete och uppdraget

Samsyn på nationell, regional och lokal nivå kring E12-stråkets betydelse och behov i fråga om infrastruktursatsningar var en utgångspunkt som förenade de deltagande organisationerna från start. Det ledde fram till beslutet att samarbeta inom huvudprojektet och till deltagande i arbetet med att utveckla en gemensam trafikstrategi.

*De centrala aktörerna har förstått och det har varit motivationen att komma igång. De involverade kommunerna har haft en stor förväntan på det arbete som skulle genomföras. (projektmedlem och styrgruppsmedlem)*

Den samsyn som uppstått under arbetet med trafikstrategin har motiverat till ytterligare samarbete. Parterna pratar nu om att bilda ett bolag (EGTC) och skapa ett arbetspaket som handlar om detta, vilket en deltagare beskrev som ett stort steg framåt.

*Följeforskningsobservationen* är att uppdraget – dvs. projektbeskrivningen och det upplägg som valdes skapade en struktur och process som med dialog och förhandling möjliggjorde utveckling av samsyn, konkretisering av mål och identifiering av åtgärder i trafikstrategin. Det möjliggjorde också utveckling av strategi för stråket och fokus för det fortsatta samarbetet.

### Möjligheter och vilja att påverka

Möjligheterna att påverka bedöms ha varit stora i arbetet med trafikstrategin i och med den relativt öppna strukturen, deltagande i arbetsgruppens löpande arbete samt tillgången till sammanfattningar av tidigare arbete, dokument, rapporter etc..

*... "och koka ner det till en sorts sammanfattning"....."att lyfta blicken mot 2040 och en gemensam strategi. Där ligger de stora möjligheterna – att få ner något på pränt som de har gjort, blir ett gemensamt arv och med en tydlig riktning framåt. Det är ingen 'road-map' för den måste man ta fram i nästa steg." (processledare).*

*Följeforskningsobservationer* under träffarna var några av nyckelaktörernas frånvaro på träffarna också bidrog till att andra, och för processen nya perspektiv fick utrymme, vilket berikade arbetet med trafikstrategin. De mellanliggande webbmötena erbjöd också en enklare möjlighet att delta för många som sammantaget bidrog till att skapa kontinuitet i arbetsprocessen.



## Individnivå

### Sociala relationer

Flera av deltagarna kände varandra väl, hade personliga relationer från start och goda erfarenheter av att arbeta tillsammans i olika projekt med liknande teman, vilket skapade en god grund för samsyn och samarbete.

*Är överraskad över att det finns en så stor samstämmighet – är olika men duktiga på att hitta gemensamma nämnare. Enigheten har varit tydlig och god, vilket kan bero på att många har träffat varandra tidigare...många av de andra har arbetat tillsammans i olika projekt med liknande teman tidigare och har med sig gemensamma erfarenheter som de vinner på. (processledning)*

Lunch till lunch träffarna bidrog till utveckling av sociala relationer mellan deltagarna, vilket har varit viktigt.

*Blir lite mer kända med varandra och det har varit mycket viktigt i detta. (projektdeltagare och medlem i styrgruppen).*

Följeforskningsobservationer under träffarna var att de sociala och teambuilding-relaterade aktiviteterna var viktiga för relationsbyggandet då det var ett antal personer som var nya i arbetsgruppen och som genom dessa lättare kunde skapa sociala relationer till övriga deltagare. Dessa aktiviteter överbryggade också upplevelsen av "vi och dom" mellan de som redan kände varandra och de nya medlemmarna i arbetsgruppen. Det skapade gemensamma lustfyllda upplevelser och utrymme att interagera på ett personligt plan, vilket i sin tur skapade förtroende som underlättade det efterföljande arbetet.

Betydelsen av tidigare goda erfarenheter av nätverkssamarbete och värdet av sociala relationer bekräftar ytterligare den bild som tidigare nätverksforskning resulterat i. Att bygga relationer och förtroende tar tid men lönar sig vanligtvis i projekt som sträcker sig över längre tidsperioder.

### Vilja att påverka och engagemang

Några av deltagarna i gruppen var aktiva innan och under framskrivningen av huvudprojektet och såg utvecklingen av logistiklösningar som en stor tillväxtpotential för Norra Skandinavien, vilket blev en drivkraft i arbetet.

*Detta är min drivkraft – har sett potentialen för utveckling genom många år. Vi har samma utmaningar. Det är det jag tycker är viktigast. Kan vi synliggöra det och flaskhalsarna kommer vi att ha skapt ett värde. (projektdeltagare och styrgruppsmedlem)*

Utgångspunkt för deltagarna var dock det egna trafikrelaterade arbetet som skulle kunna gynnas av kunskaper och kontakter med kollegor i andra länder, men också generera ytterligare utveckling i samverkan.

*Det som är det egna jobbet är viktigast för alla – till exempel om vi pratar om trafikstrategin så kan bra kontakter och kunskap om hur andra jobbar i andra länder göra att man tar hänsyn till de andra och utvecklar mer tillsammans. (projektledare)*

Processledningen noterade relativt tidigt i arbetsprocessen, och med förvåning, att många av deltagarna hade liten vana att formulera sig i skrift, men det fanns även exempel på det motsatta - dvs. att någon var vassare än väntat.

*Lite förvånad över det. För grejen är att jag har läst på mycket innan och uppfattat att man har haft en hög nivå – men upptäckt att inte alla i arbetsgruppen har det sättet att uttrycka sig på inom sig och det blir väldigt tafatt ibland. (processledare)*

Processledarna efterlyste under de första träffarna, som tidigare nämnts, text från deltagarna till sammanställningen av trafikstrategin och när detta inte kom in ändrades strategin till att underlag skickades ut för deltagarna att ta ställning till, vilket satte fart på processen. En *följeforskningsobservation* kring detta är att strategin på så vis blev mindre abstrakt, mer konkret och tydligare kopplad till den egna verkligheten, vilket gjorde arbetet mer angeläget, skapade energi i gruppen och **engagemang** under träffarna och i samtalen.

Projektledningen tycker att deltagandet i arbetsprocessen har varit bra, att deltagarna har vuxit i sina roller, varit engagerade och allt har gått mycket lättare än han trodde, även om det har varit mycket arbete och många personbyten. Deltagarnas ansvarstagande för de nya i gruppen och upplevelsen av att dessa har kommit in bra, och tagits väl om hand visar att gruppen var välkomnande och såg en möjlighet i detta, vilket i sin tur påverkade arbetet positivt. Vidare har de nya deltagarna varit tydliga med att de vill arbeta med utvecklingen av trafikstrategin, vilket också har bidragit till att skapa en bra atmosfär.

*Representationen har varit god - rätt intensivt med många möten – samma folk, kunniga människor, ett bra samtalsklimat och att folk har vuxit i sina roller och då blir samtalsklimatet bra. (projektledare)*

*Allt har gått mycket lättare även om det har varit mycket jobb. Kunde inte ha föreställt mig att det skulle bli så stora personbyten – men det har gått bra att få in de nya och det tyder på att gruppen är bra – det måste vara en välkomnande grupp som tar hand om de nya. Och de nya har också varit tydliga med att de vill och då byggs det en bra atmosfär. (projektledare)*

*Följeforskningsobservationen är att ju närmare den egna arbetssituationen uppgiften ligger, desto lättare är det vanligtvis att skapa engagemang. Arbetssättet med en tydligare dokumentation blev därför framgångsrikt i detta fall när den övergripande uppgiften låg på en i flera avseenden abstrakt nivå.*



## Ledarskapets roll

### Processledning

Den ena processledaren i var upphandlad som koordinator för hela WP2 som omfattade arbetet med utveckling av gemensam trafikstrategi men också ett delprojekt om gränsöverskridande infrastrukturplanering.. Rollen som processledare i arbetet med trafikstrategin upplevdes bestå av flera delar där den viktigaste var att få fart på själva processen, men det var också angeläget att få de handplockade deltagarna att må bra eftersom det var de som skulle driva processen framåt. Rollen handlade också om kunskapsförmedling och om att hjälpa deltagarna att hitta den kunskap som finns genom att bjuda in experter m.m. Det gällde att hela tiden ha kontroll på var projektet befann sig i relation till helheten och i det fungera som kulturbärare. Processledaren menade att det var viktigt att arbeta transparent och att processledning i korthet handlar om att driva på arbetet, göra framsteg hela tiden och gå i mål. Det innebar att hjälpa fram de som inte kom till tals, dämpa de som pratar för mycket, hålla fokus på den övergripande iden och syftet så positioneringen blev rätt. Processledaren har försökt läsa av situationer och har luta sig mot de som betraktades vara "säkra kort" och garanterade viss kvalitetssäkring för att driva processen framåt till något konkret.

Processledarna hade något olika roller, där den ena, mer erfarna, drev processen framåt, medan den andra upplevde sig mer fungera som biträdande processledare och "högra hand" och stöd i arbetet. I det ingick administrativa uppgifter som att skicka kallelser, strukturera, visualisera och distribuera material. Båda processledare hade erfarenhet från tidigare arbete med trafik- och transportfrågor och området låg dem båda varmt om hjärtat. Det upplevdes vara en styrka för projektet att en av processledarna hade en politisk översikt som var större än projektledningens. När dessa erfarenheter kombinerades med bra struktur hos den andra processledaren kompletterades egenskaperna. De upplevde sig vara ett radarpar där den ena "pratar stort och för in tankar", medan den andra "är mer konkret, sammanfattade, kopplade till det som skulle göras och stod för en struktur i det".

Processledningen menar att det som skiljer arbetet med utveckling av trafikstrategi från andra verksamheter var att styrgruppen hade olika uppgifter inom samma projekt genom att vara både ansvariga och deltagare. Processledaren fann det komplicerat att hantera detta och inte minst relationen till huvudprojektledaren då denna hade tre olika roller, vilket gjorde det svårt att avgöra vilken roll olika uttalanden relaterade till och vad det som sades egentligen betydde.

*Jag måste leva med att han har de tre olika rollerna, så ibland tycker jag att det är rimligt att jag går emot honom – men inte alltid och det är en komplexitet, så jag vet inte alltid att jag klarar av det (processledare).*

Konsulterna i processledningen har arbetat nära varandra inför och efter varje möte och sedan stämt av med huvudprojektledaren för att hela tiden vara säkra på att det inte fanns några oklarheter. Direktkontakter har också tagits med olika personer för att säkerställa expertmedverkan under träffarna. Strategin gentemot arbetsgruppen har varit att ständigt påminna om hur allt hänger samman i arbetsprocessen och att upprepa detta löpande för att alla ska förstå var de är och för att det ska bli tydligt.

*Att försöka upprepa sammanhanget så att man förstår var man här. Tydliggöra – att det här är det vi ska göra i dag så att det inte bara blir diskussioner – för detta är en grupp som vill diskutera. (processledare)*

Tydlighet är ett nyckelbegrepp för processledningen, liksom samsyn mellan processledningen och projektledningen gällande vad det gemensamma arbetet ska leda till.

*Det jag vill ha är tydlighet – därför har vi gjort backcastingen och att man är överens om vart vi ska leda detta. (projektledare)*

Projektledningen menar att tiden ibland varit väl knapp för att deltagarna ska kunna hitta tid för och hinna läsa in sig, men anser samtidigt att processledningen har hanterat det bra och att allt har varit tydligt. Detsamma gäller för allt administrativt kopplat till processen såsom resor och boende etc. som också är viktigt och har fungerat bra.

Att få deltagarna att orka lägga ned det jobb som krävdes menade en projektledare vara den största utmaningen kopplat till processledning. Om deltagarna inte hann med gällde det att vara beredd att leverera åt dem och ge dem allt de behövde på plats. Projektledningen tyckte att processledarna har "gjort det bra och gav deltagarna grunderna" och hoppades att det bottnade i att de hade haft en bra dialog. Det egna bidraget handlade om att sätta sig ner och komma överens med processledarna om en tidplan, gruppens sammansättning, upplägg och vad de behövde av stöd för att genomföra arbetsprocessen. Dialogen och visionsarbete har fungerat bra. Det behövdes en vision och förslagen som kom i Vasa imponerade på processledaren. Även om det inte blev som det var tänkt så är uppfattningen att deltagarna tycker de har varit med att forma visionen och fått tycka till.

*Följeforskningsobservationer* gjorda i samband med träffarna var att den ena processledaren hade en unik kompetens och överblick över hur trafik och logistik planerats och arbetats med på internationell, såväl som nationell och regional nivå och dessutom djupa kunskaper om de olika nyckelaktörerna, vilket bidrog till progression i arbetsprocessen. Han gjorde ofta insiktsfulla inlägg men expertrollen gjorde honom mer till samtalspartner än till samtalsledare i dialogen. De insiktsfulla, långa inledningarna och inspelen, som ofta var nödvändiga, tog också energi från gruppen som kunde tystna, kanske utifrån en känsla av bristande kunskap i jämförelse med honom. Det uppstod också tidvis frustration och otålighet hos processledaren i relation till de som inte var lika initierade.

Processledarens roll är att driva processen framåt utifrån givna förutsättningar. Det handlar om att 'kratta manegen', facilitera, vilket innebär att underlätta interaktion och relationsbyggande mellan deltagarna, stötta, bereda underlag och ingjuta energi i gruppen när det behövs. Förhållningssättet i rollen är att 'ha stora öron och liten mun', vilket innebär att lyssna in och lyssna av deltagarna, vara lyhörd för skiftningar och var engagemanget ligger så att det kan stöttas eftersom det är engagemanget som är "motor" i samarbeten mellan organisationer där processledningen inte har någon auktoritet. Det handlar om att kontinuerligt säkerställa att alla kommer till tals, känner sig inkluderade, värdefulla och att veta när det är dags att ingripa och styra och när det är läge att backa så att deltagarna själva får ta ansvar för att bära processen vidare. En processledare behöver ha lite 'is i magen', lita på processen och kunna förmedla det till deltagarna på ett övertygande sätt. Processledningen har "krattat" på ett förtjänstfullt sätt. De har arbetat hårt för att inkludera, involvera och driva processen framåt – men har kanske också ingjutit väl mycket energi och tagit över ansvaret från deltagarna vid vissa tillfällen. Detta är en mycket svår balansgång som är svår att gå under projekt med tidspress.

### *Projektledning*

Huvudprojektledaren såg det som sin roll att genomföra den projektplan som styrgruppen hade tagit och att vidta nödvändiga förändringar om det krävdes under arbetets gång. Då togs förslagen till ändringar till styrgruppen som reviderade. Det har genomförts en rad förändringar i det stora projektet – men inte mycket kopplat till trafikstrategin.

Projektledning handlar enligt samma projektledare om att "hålla balansen genom att inte styra men ändå inte ge kreativiteten för mycket törnar" för "utan kreativitet och delaktighet funkar det inte". De många personbytena har gjort att projektledaren fått engagera sig mer i detta delprojekt än vad som var planerat för att kunna hålla tidplanen. Vikten av att hålla tidplanen betonas. Projekt- och processledningen har arbetat tillsammans för att kunna hålla den. Sociala egenskaper bedöms också vara en viktig del av projektledarskapet.

*Sedan handlar det om att vara mysfarbror också – men det är lätt – vi har bra folk och de har kul när vi ses. (projektledare)*

Projektledaren menar att personer hanterat utmaningar kopplade till projektledning olika och att det är viktigt att hitta en nivå som fungerar och att enas om några saker, men också att vara realistisk och stå kvar vid det. En trafikstrategi kan alltid revideras så det fanns ingen oro där. Projektet i sig var stort med stora upphandlingar men han anser sig ha hittat rätt personer att arbeta med. Han valde att ställa upp mål för verksamheten och fokuserade på att få alla att förstå dessa.

*... rätt folk och där har vi haft tur och fått rätt konsulter. Börjar man oroa sig gör man inget annat, det handlar om att ställa upp mål för det som ska göras och få folk att förstå det. (projektledare)*

Projektledarna hade olika roller. Den ena hade varit med från start i skrivprocessen, ansågs ha skapat projektet, var huvudprojektledare och hade därför en bättre helhetsbild om vad som var i åtanke från början. Han hade också hand om administrationen mellan projektet och Botnia Atlantica. Den andra projektledaren kom in senare i projektet och betraktade sig mer som en sekreterare med ansvar att skriva fram projekt, rapportera och sammanställa, bland annat ekonomirapporter. Han tyckte uppgiften varierade mellan rapportering, inläsning, försök att styra något i rätt riktning till att delta i grupparbeten. Han tyckte sig inte veta så mycket om vad som pågick i de andra deltagarländerna och hade därför inte så stor överblick. Sedan fanns en tredje deltagare i arbetsgruppen som även var medlem i styrgruppen, vilket var den roll han kände mest tillhörighet till. Han hade deltagit i framskrivningen av projektet och kände ett stort ansvar och intresse för att projektet levererade, då det fanns beslut i deras regionråd om att prioritera arbetet i WP2 och WP3 och i det bidra med att driva på. Projektdeltagarens/styrgruppsmedlemmen fick således en informell roll som projektledare i arbetet med trafikstrategin eftersom den formellt utsedda projektledaren var så ny i rollen. Då bedömningen var att Umeå/Vasa-samarbetet var den tunga samarbetspartnerkonstellationen, också genom att de bidrog med en stor del av finansieringen, valde han att engagera sig lite extra från norskt håll i att bidra med kunskaper till huvudprojektledaren om den egna regionen och dess näringsliv.

Projektledning och projektledningsrollen i strategiska samverkansprocesser är att säkerställa att syfte, mål, genomförande och resultat uppfylls i enlighet med tidplan och budget. Det handlar om administration, uppföljning och återkoppling, samt att stötta processledningen. *Följeforskningsobservationer* gjorda under möten var att projektledningen skötte sitt administrativa uppdrag på ett professionellt sätt. Som projektledare gäller det också att ha lite is i magen och kunna bidra till att anpassa uppdraget ifall engagemang och behov ligger någon annan stans än det som angivits i projektansökan. I WP2 bedöms detta ha fungerat väl.

## Styrning

### *Förhållningssätt och metodik*

Inledningsvis fanns det texter som beskrev projektet och dess upplägg utifrån erfarenheter från tidigare projekt, såsom SARETS, och metodansatserna i TRAST resp. PolySump. Av dessa underlag framgick det att en person från Trafikverket med erfarenhet från SARETS skulle vara huvudprocessledare medan den upphandlade konsulten (koordinatör) skulle biträda. Detta upplägg fungerade emellertid inte, det hade inte skrivits några sådana kontrakt och personen ifråga hade inte tid. Rollen som bollplank blev dock kvar eftersom trafikstrategins processledare inte hade arbetat med TRAST-metodiken innan (handlar om hur man arbetar med kollektivtrafik i kommuner utifrån en Future search-process).

Inledningsvis upplevde processledaren de första träffarna med personen från Trafikverket vara knepiga eftersom det fanns så olika idéer innan de lyckades enas om innehållet i kickoff-konferensen som ägde rum den 26 april 2017 i Lycksele.



*Så det var väldigt knepiga möten i tidiga skeden innan vi lyckades verka fram innehållet i kickoff-konferensen. Då hade han en ide – jag hade andra, men så landade vi i något som visade sig fungera väl. (processledare)*

Kontakt hade tagits mellan mötena för att involvera den tidigare tilltänkte processledaren, men han deltog endast vid det första mötet i Sandnessjön. Processledarna har använt metodiken från TRAST i arbetet med trafikstrategin som utgångsvärde för att dela upp transportområdet i olika delar, men menar att de i övrigt har använt en blandning av olika sätt att driva projekt på och att det har fungerat väl. Utgångspunkten var att arbetet skulle drivas i en medskapande process, vilket innebar att alla skulle vara aktiva och förankra hemmavid i den egna organisationen. Processledaren vet dock inte i vilken utsträckning detta har gjorts, vilket också är svårt att kontrollera. Han menar att en viktig del av styrningen är att läsa av temperaturen på olika individer och grupper under träffarna, var de är, vad de har lärt sig osv.

Att ha en tydlig bild av nuläget gör det möjligt att planera framåt och att leverera i tid har varit viktigt för huvudprojektledaren. En del av huvudprojektledarens styrning handlade om att ständigt återkoppla till syftet utan att gå ned på detaljnivå.

*Vill ha en bild om var jag är så att jag kan utstaka vägen vad än leverablerna är, så att det blir klart till den här tiden. Mitt sätt att leda var att återkoppla till syftet utan att gå ned på detaljerna. (projektledare)*

Projektledaren menade att en viktig del av styrningen var att genomföra meningsfulla aktiviteter och involvera deltagarna så att de upplevde sig ha möjlighet att medskapa. För att detta skulle fungera krävdes noggrann planering och avstämning mellan projektet och processledningen. Det handlade också om att utgå från förväntade resultat, då projektledaren ville förstå var han skulle vara för att kunna forma vägen framåt och att hinna leverera i tid.

*Jag vill ha bilden om var jag ska vara om några månader för att kunna forma – någon form av grov väg utstakad så vi hinner leverera i tid – det är det viktiga. (projektledare)*

Målbilden var klar från start även om projektet levde sitt eget liv. Vikten av att ha milstolpar betonades av projektledaren som ansåg att tidsplaneringen var helt avgörande för att kunna landa i en gemensam trafikstrategi. Han tycker att det varit viktigt att återkoppla till syftet, hålla målbilden om en färdig gemensam strategi i februari, jobba tight och kunna styra utan att störa kreativiteten. Det senare bedömdes vara det mest intressanta men som också innebar en svår avvägning. Att komma in i projektet i ett sent läge som projektledare med ansvar för styrning "mitt i farten" var en omfattande uppgift, då det var mycket att sätta sig in i, många personer att förhålla sig till och mycket som redan var i gång. Det var även svårt att hinna förstå, veta vad allt betyder och vad som behövde hända för att målen ska leda till en gemensam trafikstrategi.

*Det var så omfattande. Alla case som var på gång, alla mätningar och sånt – veta vad det betyder, vad vi ska få ut av det. När man gör något sån't med så många människor – frågan om vart man vill komma med det och vad att få till stånd, eftersom allt vi gör och alla mål måste vara sån't att vi går emot resultat. (projektledare)*

En annan utmaning kopplad till styrningen var när det uppstod rollkonflikter med efterföljande spänningar i situationer där den ena projektledaren gick in med detaljstyrande kommentarer under pågående möten. Dessa väckte frustration hos en av processledarna som då upplevde att processledaruppgiften blev svår. Samma projektledares vilja att stötta och bekräfta deltagares inspel och engagemang har, när det ibland blev motsägelsefullt, skapat lite förvirring, men i stort varit viktigt för att bidra till att driva processen framåt. Det är dock viktigt att skilja på process och projektledningsrollen och uppgifterna så att det blir tydligt för alla vem som gör vad.

En *följeforskningsobservation* var att tidsbristen ibland pressade processledarna att påskynda processen på bekostnad av att alla inte fick komma till tals. Deltagarna gavs inte alltid tid att reflektera när frågor ställdes och alla hade inte chans att yttra sig vid "incheckning" och "utcheckning" trots påminnelse från

följeforskaren om betydelsen av att lyssna till allas åsikter. En annan observation kopplad till styrningen var processledningens tidvisa långsamhet tidigt i arbetet när resultaten spretade ifråga om att löpande analysera och klustra resultaten i realtid så att deltagarna direkt kunde se vad de bidragit till. Detta gjordes i stället mellan mötena. Deltagarnas upplevelse var att det gick sakta, särskilt under webbmöten kopplade till "filandet", exempelvis avseende mål och åtgärder. Denna långsamhet var inte alltid tidseffektiv, men behövdes samtidigt i slutskedet då det tvingande deltagarna till ansvarstagande och proaktivitet, vilket ökade känslan av ägarskap av den gemensamma strategin.

När styrande åtgärder vidtogs av processledarna följdes det ibland av tydligt driv och var förlösande i situationer när deltagarna inte förstod helheten och behövde tydlighet för att komma vidare i arbetet. Exempelvis när det skrevs fram underlag att förhålla sig till med konkreta mål och åtgärder. I några sammanhang tog dock drivet i detta ansvar från deltagarna och förhindrade snarare proaktivitet och engagemang, vilket det hårt styrda upplägget på träffarna kunde vara ett exempel på. Samtidigt var det nödvändigt att styra, och balansen mellan att göra det och inte samt när var och är svår.

Den ena processledarens förmåga till att visualisera med bilder upplevdes dock vara ett stort och förtydligande stöd igenom hela processen. Det skapade en struktur och styrde arbetet på ett mer indirekt sätt.

Värt att notera är att valet av person ofta är kopplat till valet av metodik. Sammansättningen av individer i projekt- och processledarrollerna därför blir mycket betydelsefull av flera skäl. Skillnader i erfarenheter, synsätt och arbetssätt kan komplettera och stärka helheten men också orsaka konflikter.

### Struktur

Processledaren tycker inte att *något gått lättare eller varit enklare än planerat* i arbetet med trafikstrategin, utan att det har flutit på ganska bra. Den noggranna planeringen inledningsvis som delvis byggde på "backcasting" och behovet av att vara klara till februari 2018, gav resultat. SARETS modell var en utgångspunkt i arbetet med planering, men projekt/processledningen insåg snabbt att det inte skulle fungera med så många korta möten och kom fram till att den enda rimliga modellen var att hålla lunch till lunch möten. En annan utgångspunkt för styrningen var frågan om hur många lunch till lunch och webbmöten som skulle genomföras. Ett webbmöte tillkom i slutet av projektet för att komma i mål. Projekt/processledningen anpassade således mötesutformningen till gruppens progression med arbetet och den tidsbrist som många av deltagarna vittnade om. För webbmötena spelade tekniken en stor roll – den behövde fungera. Tidsomfattningen var en svår avvägning eftersom det var viktigt att deltagarna orkade med både för- och eftermiddagspass. Detta löstes med en lång lunchpaus. Trots detta upplevdes webbmötena vara långa och tempot hos deltagarna som relativt lågt, trots att processledaren drev på för att hålla energin uppe. Deltagare menade att det kan vara svårt att vara kreativ på webbmöten med människor som man inte känner, men att samspel och etablerade relationer kan underlätta. Värt att notera här är att avsikten inte var att deltagarna skulle vara kreativa under webbmötena utan effektiva.

*Webbmöten där du ska vara kreativ med okända människor är sanslöst. Däremot, när man har etablerat bra samspel kan man gå vidare med mer effektiva samverkansformer, webbmöten. (projektdeltagare)*

Processledaren menar att han tidigt i projektet missade att upprätta en tillräckligt strikt agenda som förhindrade deltagarna från att 'sväva ut'. Han menar också att det kan ha varit en fördel att ibland arbeta ensam hemifrån under webbmötena i stället för tillsammans med hela projektledningen som då blir ett möte i mötet. Han satt med de övriga under det första mötet för att skapa trygghet, men upplevde att det bidrog till lössläpplighet och att det blev lite stökigt. Det var lättare att vara hård när han satt för sig själv. Erfarenheten från arbetsgruppen var att det fungerade bättre att vara lite hård, ha och hålla en strikt agenda, adressera deltagarna och driva processen framåt, eftersom man inte vill sitta för länge på möten. En viktig del i styrningen har varit att alla skulle få utrymme att komma till tals och tycka till på ett konstruktivt sätt. Det har varit en utmaning, liksom att få något konkret ut av deltagarna, exempelvis

i form av formulering av mål för att få arbetet att gå framåt. Det upplevdes också enklare att "trycka på" senare i arbetsprocessen, då det var en process i sig att få deltagarna att hitta varandra. När de väl gjorde det och kändes sig mer bekväma med varandra, var det också enklare att prestera konkreta resultat och att arbeta mer tillsammans. Detta var något som fick växa fram.

*... utmaning är att 'mjölka ur' gruppen, t.ex. i arbetet om mål – vi kan inte vara fluffiga hela tiden, men måste komma ned till konkreta saker – vill tro det, annars blir det inget i rapporten och i det måste man piska på lite. Största utmaningen är att få gruppen att konkretisera så att vi kommer vidare i arbetet – t.ex. spika mål, konkret vision i mening osv. Det låter som om det inte varit så svårt – men det har det faktiskt varit. (processledare)*

En följeforskningsobservation som gjordes var att skrivprocessen hade kunnat gå snabbare och blivit mer proaktivt om det hade bildats grupper kring de olika områdena i strategin med uppgift att ta fram underlag för arbetsgruppen att ta ställning till. Då hade den interna kontrollen mellan gruppmedlemmarna inför de då gemensamma hemläxorna kunnat driva på processen ytterligare.

En av deltagarna menar att en viktig del av styrningen av sådana processer handlar om att få alla att ta ansvar för att ta plats, vilket upplevs vara ett generellt bekymmer som ofta är kopplat till personlighet. Om alla tar plats "kommer klokhet fram", så frågan var hur arbetet bäst kunde drivas för att uppnå detta. En annan deltagare lyfte fram behovet av generositet i situationer som gör det möjligt att hålla en öppen dialog, av att vara kreativa och att allt inte behöver vara färdigtänkt på förhand.

*Att allt inte behöver vara tänkt klart utan ok att testa idéer – ok att slå in en öppen dörr. Är du junior – ta det som testats förr och ha en positiv inställning till grupperingen – även den lite tokiga frågeställningen och tanken – att det får vara så i processen och att man tar sig framåt utan att backa. (projektmedlem)*

Samma projektmedlem menar att en viktig del av styrningen och för gruppdynamiken handlade om att skapa förutsättningar för att bygga personliga relationer, trygghet och förtroende mellan deltagarna och samtidigt tydligt signalera att alla har lika värde. Följeforskningsobservationer under mötena var att processledningen löpande var noga med att poängtera att de som var där var experterna och de som visste mest, vilket gav dem legitimitet att agera. Det innebär även att ingen behövde vara estradör för att uttala sig, utan alla fick en verklig möjlighet att delta i och påverka arbetet.

*Viktig fråga att skapa personliga relationer så man vet vem man har att göra med för då kan man inte behöva vara estradörer " (projektmedlem).*

Det var också viktigt att minska friktionen mellan deltagarna och förmå alla att dra åt samma håll för att få "tåget att rulla", för då kan "det tröga tunga loket börja röra på sig" (projektmedlem).

Projekt – och processledning återkopplade löpande till politiska referensgruppens medlemmar som i sin tur hade detaljerade synpunkter på ändringar i fokus och arbetssätt. Dessa synpunkter beaktades och referensgruppen bidrog på så vis till en värdefull politisk förankring..

Följeforskningsobservationer gjorda under möten var att det tidvis uppstod meningsskiljaktigheter mellan huvudprojektledaren och processledningen kring hur och på vilket sätt processen skulle drivas framåt. Detta blev också tydligt för deltagarna. Medan processledaren uppmuntrade alla till att tänka högt och fritt i många avseenden, återkom projektledaren ständigt till tidsaspekten och syftet för att avgränsa och driva processen framåt. Det var inte alltid så lätt att förutse vilka inspel som skulle ges utrymme och var begränsningarna kom in, vilket var en källa till frustration hos processledningen. Detta skapade ibland spänningar i arbetsgruppen, vilket emellertid inte nödvändigtvis upplevdes vara ett problem, utan det fick vara så. Det visar att det fanns en tillåtande atmosfär med högt i tak och att gruppen har kommit långt som grupp.

Balansen mellan att styra hårt och att skapa utrymme för kreativitet och reflektion är svår, vilket även detta projekt visar. Människor är olika, vilket i många fall gör konflikter omöjliga att undvika. Då ställs gruppsammanhållningen på prov och sociala relationer liksom tidigare erfarenheter av

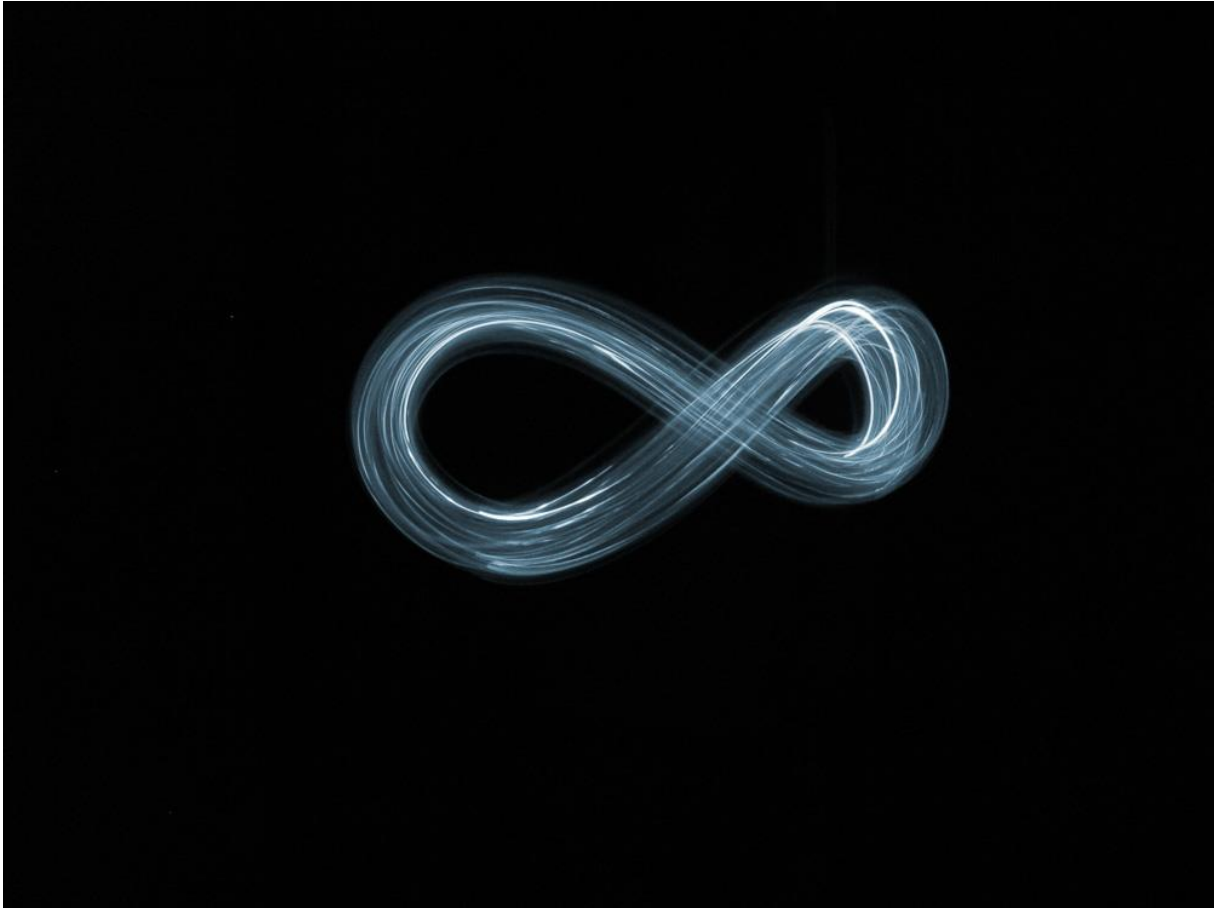
nätverkssamverkan kan vara det som gör att deltagare har överseende med varandra och de åsiktsskillnader som uppstår.



## Resultat

### *Trafikstrategi*

Processledarna hade till uppgift att slutligen sammanställa det arbete som pågått under ca 6 månader till en gränsöverskridande trafikstrategi. Deltagarna i arbetet med trafikstrategin har bidragit till formuleringen av denna genom det arbete som genomförts under och mellan workshops, i **samband** med webbmötena och hemmavid, starkt uppmuntrade av processledarna. Rambölls systemanalys har funnits som kunskapsmässig grund i arbetet liksom styrdokument, nationella, regionala och lokala strategier rörande trafik, och samhällsplanering. Arbetet med att formulera och skriva strategin tog fart under de senare träffarna då allt blev mer konkret och beslutspunkterna kom allt närmare deltagarnas egna organisationer och intresseområden. Trafikstrategin presenterades i färdig form på avslutningskonferensen den 15 mars, 2018 i Vasa, Finland.



## Lärande

### Lärande om regionerna

Den sociala gemenskapen inom given demografi har bidragit till ett ökat lärande om de olika regionerna. En lärdom är att de samarbetande regionerna gärna vill tro att de är så lika på många områden, men att det är skillnad på diskussionen och beslutsfattande i de olika länderna. Eftersom Sverige leder projektet blev det mycket diskussion i flera omgångar. Finland skulle enligt deltagaren ge lite mer order medan färre skulle få vara med i diskussionen i Norge och diskussionen skulle vara mindre omfattande. Deltagaren lyfter att det är viktigt att förstå och acceptera likheter och olikheter.

*När jag kom till Sverige att alla fick vara med, medan när jag kom till första mötet i Kvarken-rådet, Finland, så var protokollet redan skrivet. I Sverige är första frågan om det finns några övriga frågor som vi har missat... (projektmedlem)*

En annan deltagare hade insett hur lätt det är att bli hemmablind.

### Lärande om ämnesområdet

Huvudprojektledaren menar att det hade kunnat pratas mer om trafikstrategi och vad det är inledningsvis och skapat samsyn kring detta, där menar han att både projekt- och processledningen tagit lite för mycket för givet.

En projektledare hade fått ny insikt i hur stor bredd och vilken social påverkan infrastrukturförändringarna kan ha. Ett exempel var att en liten by vill ha en bra väg till en större stad, men att det nödvändigtvis inte behöver vara bra eftersom arbetskraften då också kan flytta ut och då blir resultatet tvärt om. En annan projektledare hade fått ökad insikt i hur strikta EU-reglerna är.



En medlem i styrgruppen förvånades över hur de nationella trafikorganisationerna ser trafiken på tvären och tänker på vilken potential som finns i det.

En av deltagare lyfter fram lärandet kopplat till förståelsen för vilka transportförutsättningar som finns kring gods och persontransporter inom E12 stråket, behovet av att utveckla kompetens kring hur transportköpare och försäljare tänker och hur deras värdekedjor ser ut. En annan menar att de som deltagit har lärt sig mycket om varandras logistiksystem, planverk etc., vilket resulterat i inbjudningar exempelvis från ett annat lands trafikverk till arbete med åtgärdsanalys. Projektsamverkan har även ökat kunskaperna om företag, branscher och ledning för de samverkande kommunerna, vilket också underlättar i samtal och tolkning av signaler.

*Följeforskningsobservationen* är att det totalt sett har byggts upp en gemensam förståelse för ämnesområdet som lägger en bra grund för fortsatt samarbete, vilket också lyftes fram av en medlem i styrgruppen.

### Personligt lärande

Huvudprojektledarens bedömning är att det utvecklats sociala, personliga och kommunikativa färdigheter i gruppen. Projektet har gett nya perspektiv och utrymme att reflektera kring balans kopplat till projektledning, vilket han tycker sig ha blivit bättre på. Den sociala gemenskapen inom given demografi har också bidragit till ett ökat lärande om vad människor behöver för att må bra och bli sedda. Den andra projektledaren har lärt sig saker han inte visste förut..

En processledare menar att han har lärt sig mer om E12-stråket/ -korridoren. Den viktigaste lärdomen, som kan tillämpas i framtiden, är kopplat till dokumentation handlar om att ha med någon som antecknar allt. Han har inte har arbetat så förr och vet inte hur mycket deltagarna har läst det som skrivits. Det viktiga är att det finns, vilket gör det möjligt att gå tillbaka och återkoppla. Han har även, med viss förvåning, lärt sig att folk generellt inte har så lätt att formulera sig i skrift; han hade förväntat sig att det skulle komma in mycket mer skriftliga underlag. Lärdomen inför kommande projekt är då att arbeta mer med "halvfabrikat" dvs. förbereda att textunderlag som alla kan ta ställning till. Sådant kräver noggrann planering och att det skrivs färdiga texter, vilket kan vara "halvmanipulativ" och därför kräver att processledningen "kör med öppna kort och transparens". Styrkan med ett sådant upplägg är att ha detaljerad dokumentation att falla tillbaka om något ifrågasätts.

Den andre processledaren såg en tydlig lärdom i att låta saker få växa fram och i insikten om att det aldrig kommer gå som det var tänkt i sådana arbetsprocesser. I detta ligger att det är viktigt att anpassa om det ska bli bra och att det inte går att ha ett färdigt upplägg eftersom det måste justeras löpande. Hen såg också lärdomar kopplat till tidsutrymme – dvs. mer tid och möjlighet att förlänga arbetsprocessen. Tidsutrymmet och att allt tar längre tid än planerat är också en lärdom en av deltagarna lyfter.

Många av deltagarna var nöjda med bredden ifråga om deltagare, organisationer och kompetensområden och tyckte att det varit ett bra sätt att arbeta på. Lärdomen kopplat till upplägget var att det kunde ta ett tag för de som kom in nya att förstå vad som hände, vart de var på väg, osv.

*Följeforskningsobservationer* under träffarna var att många av deltagarna hade svårt att skilja mellan det som pågick i de olika delprojekten i E12 Atlantica Transport eftersom de var involverade i flera av processerna. Lärdomen i det är att diskutera och tydliggöra de olika rollerna både från start och löpande under samtalen för att öka fokus på det arbete som görs och tydligt visa hur vad som är vad. En annan lärdom är att utveckling av en gemensam trafikstrategi kan behöva ha en samarbetsmodell eller metodik för arbetet. En sådan modell behöver upplevas realistisk och genomförbar att användas som inspiration, reflektionsverktyg och/eller checklista. Frågor om trafikstrategiarbetet besvarades med erfarenheter från andra delprojekt ända in i slutet av projektet, också av de som varit med om att skriva fram huvudprojektet. Detta är anmärkningsvärt, men förstäligt eftersom frågeställningarna är

närliggande och då det egentligen inte förts någon löpande dialog kring likheter och skillnader, lärdomar från det ena till det andra.

En annan observation var att underlagstexter skapade en behövlig utgångspunkt för deltagarna. Det sporrade reflektion, ökade engagemanget och bidragen till trafikstrategin. Löpande visualisera med modeller och bilder gav också ett stort stöd och en struktur som skapade förutsättningar för progression i arbetet. Processledaren skulle med facit i hand ha lagt mer tid på beskrivningen av resultatet, innehållsförteckningen, och utkastet till struktur för rapporten för att skapa tydlighet från start kring uppdraget, helheten och dess delar. Den andre processledaren menar dock att ett mer öppet upplägg från start hade varit bättre utifrån lärdomen att upplägget behöver justeras löpande. Vetskapen om att detta är en förutsättning och att det kräver *"is i magen"* hade enligt processledaren varit bra att ha med från start.

En ytterligare observation var att processledningen ständigt lyfte behovet av att förankra resultatet av arbetet i hemmaorganisationen, vilket visade sig vara svårt. Orsaken till det kan vara deltagarnas osäkerhet kring vad som egentligen åstadkoms under mötet och hur det som uppkom skulle förmedlas, men även komplexiteten i materialet och uppgiften, alternativt brist på tid. Lärdomen i detta inför liknande komplexa samarbetsprojekt där förankring är avgörande, kan vara att processledningen skulle kunna förbereda ett material efter varje träff för deltagarna att kommunicera ut till sina överordnade. På så sätt får deltagarna stöd i arbetet och alla intressentorganisationer samma information samtidigt.

En av deltagarna lyfte särskilt de praktiska delarna, vikten av det och hur bra de har jobbat med det som en viktig lärdom.

*... gör ett jättebra jobb och man ska inte undervärdera utan lyfta fram att de basala grejerna är viktiga och att det är ordning och reda. (projektmedlem)*

Samma medlem lyfte fram att det går att lära av upplägg på workshops exempelvis ordnade i andra delprojekt då kvalitén på workshops är jätteviktig. Han var kritisk till workshopen i Vasa som upplevdes rörig genom att jämställdhetsperspektivet skulle inkluderas och att detta tog för mycket tid. Han var också kritisk till att alla skulle sitta i gruppdiskussioner och snabbt komma fram till något där den som antecknade diskuterade resultatet utan att någon egentlig konsensus hade uppnåtts. Lärdomar kopplat till detta, enligt samma medlem handlar om mötesupplägget och att också diskutera rimligheten i föreslagna upplägget med deltagarna inför varje gång, liksom spelregler för redovisning av resultat. Den första workshopen (i Sandnessjön) upplevdes annorlunda och konstruktiv av medlemmen då den resulterade i kvällsamtal och upplevelse av "flow".

*Den som var väldigt bra och den det inte var fel på ... den första ledde till att man satt på kvällen, drack pilsner och var kreativa i ämnet ... kom in i ett flow och sedan återkom det dagen efter. (projektmedlem)*

En annan av deltagarna menade att näringslivet och de nationella trafikverken skulle ha involverats mera, utan att för den delen ha suttit på varje möte. Lärdomen i detta är att processen skulle ha återkopplats till utvalda personer mellan varje träff, så att arbetet hade kunnat säkerställas i hela regionen. Medlemmen menar vidare att detta är det viktigaste av det som kunde ha gjorts annorlunda.

På frågan om vad som *har förvånat dig mest i processen* svarar huvudprojektledaren svårigheten med att se olika nivåer, vilket upplevs vara individuellt. Han har också saknat en samverkansstruktur och har känt behov av att utveckla berättelsen om processen utifrån ett gemensamt budskap, vilket också är en lärdom att ta med sig.

Processledaren var förvånad över hur svårt deltagarna hade för att sammanfatta och komma ihåg vad som hade hänt mellan träffarna. Lärdomen i detta är värdet i att stötta minnet och kontinuiteten när det blir långt mellan träffarna.

*Som konsult är jag van att sätta ord på det som är luddigt och tror att andra är lika ... och förvånad över att det är svårt och den stöttning många behöver i det – även om det inte är så konstigt. (processledare)*



### *Nätverk och relationer*

Ett annat resultat som uppstått av arbetet med den gemensamma trafikstrategin är att deltagarna har utvecklat sociala relationer, förtroenden, men också fått positiva erfarenheter av att arbeta med komplexa, gränsöverskridande samverkansprocesser som de kan ta med sig i det fortsatta arbetet med förankring och implementering av strategin.



## Nästa steg

### *Implementering, förankring nationellt och i EU*

Reflektioner kring nästa steg kom fram genom gruppdialoger under en analysworkshop i Lycksele den 13 februari 2018. En grupp tog fasta på de kulturella skillnaderna ifråga om traditioner och arbetssätt. Skillnader som framkommit under arbetet var att Sverige var mer konsensusökande än Norge och Finland och att det fortsättningsvis är viktigt att förtydliga kulturella skillnader men också roller och ansvar samt att beakta relationer och inventera de egna förväntningarna kopplat till deltagande i sådana arbetsprocesser. De kom även fram till att det skulle behövas en kontinuerlig process exempelvis i form av ett öppet forum för att diskutera samarbetsprocessen. Tidsplanering, tidshållning och regler för rapportering bedömdes vara centralt. Förankring i hemmavarande organisationer och regioner är viktigt om tidplanen inte håller.

Den andra gruppen menade att det gäller att välja vem man ska förankra hos - i Vännäs var det exempelvis bäst att gå till kommunalrådet innan förankring hos kommunstyrelsen. Den gruppen såg utformning av en handlingsplan som nästa steg och betonade vikten av att politiskt grunda inför det, vilket kräver en genomgång då genomförandet inte kommer att fungera utan regionens stöd. De lyfte även vikten av att skilja mellan projektet och dess resultat och hur detta sedan ska tas vidare och förankras på nationell och EU-nivå eftersom det är beställarorganisationernas uppgift. Förankringsprocessen bedömdes vara särskild viktig också för beställarna.

*Det är det de tre beställarna som tar det vidare vilket är det som sker i beställningsprojekt. Vi krattar och planerar för implementering, blir en vägvisare. (projektmedlemmar)*

En annan grupp lyfte fram behovet av att identifiera några nyckelföretag inom E-12 stråket i nästa steg och att det inte enbart behöver vara stora företag utan att det gäller att välja de som är beredda att engagera sig.

En av projektledarna menar att det viktigaste är att få ut resultaten till berörda tjänstemän och politiker så att trafikstrategin kan få fungera som ett verktyg. Om förankringen misslyckas tror projektledaren

att det inte blir så. En deltagare ser gärna att det skapas en övergripande enhet som tar ansvar för fortsättningen. I huvudprojektet finns tre samarbetande organisationer som delvis överlappar varandra och det gäller att identifiera vilka enskilda teman som är viktiga för alla tre och som kan fungera som ett gemensamt underlag för samtliga, samt att organisera utifrån det. För att komma vidare i det gemensamma arbetet krävs godkännande från deltagande kommuner och regioner.. Trafikstrategin kommer att vara ett centralt exempel på varför detta samarbete är förnuftigt att etablera.

Under slutkonferensen i Vasa den 15 mars, 2018 tog Kvarkenrådets direktör Mathias Lindström ansvaret för nästa steg i förankring och implementering, vilket kommer att handla om att etablera ett EGTC (EU) för E12-regionen.



## Slutsatser

Sammantaget visar denna genomgång på ett antal faktorer som bör beaktas i den här typen av nätverkssamarbeten (se modell 2).

### Strukturella faktorer

#### *Sammansättning av deltagare*

Viktigt att såväl deltagare som projekt- och processledning löpande reflekterar över vilka aktörer som behöver inkluderas i processen – som deltagare eller på annat sätt. När både projekt- och processledare och kanske även styrgruppsrepresentanter deltar i processen är det viktigt att klargöra rollfördelningen.



Det är viktigt att i projekt med flera ledarroller beakta och respektera den tänkta arbetsfördelningen och att det finns en transparens kring detta.

### *Representation och roller*

I stora projekt kan deltagare ha flera roller samtidigt, vilket kan innebära rollkonflikter och göra det svårt att själv skilja mellan vilken roll man agerar utifrån. Det blir också svårt för mottagaren att förstå vilken roll det är som vederbörande agerar utifrån, vilket kan skapa otydlighet och osäkerhet och därigenom försvåra öppenheten i dialogen. Samtidigt innebär innehav av flera roller hos en individ att denne får större överblick och djupare förståelse för processen, vilket också ger ökade möjligheter till att bidra. Det är viktigt att tydliggöra vilka roller deltagarna har i en samverkansprocess och att föra en löpande dialog utifrån detta för att skapa transparens och förebygga rollkonflikter.

## **Resurser**

### *Finansiellt kapital*

Externa finansiella resurser gör det möjligt att koordinera och genomföra komplexa samarbetsprojekt kring uppgifter som inte en enskild organisation ensam kan ta ansvar för, men det avgränsar samtidigt handlingsutrymmet, både i tid och rum, exempelvis avseende valet av antal möten och hur de ska genomföras. Viktigt dock att inte bara fokusera kostnader utan även vilka skillnader det i övrigt finns mellan olika mötesformer.

### *Humankapital*

Heterogenitet i fråga om egenskaper, kompetenser och förmågor är ofta en styrka då det innebär en rik och varierad grund för idégenerering men blir skillnaderna för stora kan de bli svårt att nå fram till varandra. I det senare fallet ställs stora krav på processledningens kommunikativa förmåga.

### *Socialt kapital*

Samarbete underlättas när gruppmedlemmar redan har sociala relationer och när det finns positiva upplevelser av att arbeta tillsammans sedan tidigare. Sådana relationer kan därför fungera som en bas att bygga nätverket vidare utifrån. Det gäller dock att den gemenskapen inte blir uteslutande så att de övriga känner sig exkluderade utan välkomnas in i gruppen. Gemensamma aktiviteter av social karaktär kan upplevas ta tid från det 'egentliga' arbetet. Det kan dock löna sig i längden om de sociala relationer som då stimuleras kan underlätta samspelet fortsättningsvis. Sådana aktiviteter kan därför vara särskilt gynnsamma i projektets inledande skeden.

## **Processen**

### *Aktiviteter*

Olika mötesformer är förknippade med olika för- och nackdelar vad gäller restider, möjlighet till informellt umgänge, tidsomfattning, kostnader mm. Det är därför viktigt att vara öppen för variation och löpande ompröva de ursprungliga planerna. Till detta hör också deltagarnas möjlighet att löpande kunna påverka vilka inspel som ska göras under träffarna utifrån rådande behov. De sociala aktiviteterna bör dock väljas utifrån processledningens upplevelse av gruppen och vilken typ av

interaktion som behövs för att skapa och förstärka utveckling av förtroende mellan deltagarna i olika skeden.

Kommunikation sker på olika sätt men inte minst den skriftliga dokumentationen har visat sig vara viktig då den ger deltagarna något att ta ställning till. I idealfallet producerar deltagarna själva proaktivt egna textunderlag och då gärna i mindre subgrupper där den interna kontrollen kan påskynda skrivprocessen. Om så inte är fallet kan underlag från processledarna vara ett sätt att tydliggöra och påskynda processen.

### *Frekvens*

Kontinuitet är viktigt och ett högt tempo minskar risken för att viktiga aspekter hinner glömmas bort, men tempot får inte bli så högt att deltagarna inte upplever sig kunna leva upp till de förväntningar som ställs – både i projektet och med avseende på övriga arbetsuppgifter.

### *Engagemang*

De långsiktiga samverkansmålen kan upplevas svåra att uppnå varför det ökar engagemanget att kunna uppnå delmål med koppling till den egna verksamheten inom kortare tid. Värt att notera är att engagemang skapas även på det personliga planet, inte minst genom upplevelser av eget lärande och nya perspektiv och att detta i sin tur då kan bidra till ett ökat engagemang för den gemensamma uppgiften.

Byte av deltagare i grupper skapar alltid viss oreda och kan minska engagemanget. Nya deltagare kan ge viktiga bidrag men det tar alltid viss tid innan de kommit in i arbetet. Det är därför viktigt att de deltagande organisationerna tänker långsiktigt i valet av representanter så att onödiga byten av representanter kan undvikas. För att minska personberoendet kan en lösning för små organisationer vara att fler medarbetare får dela på rollen som representant och ansvara för att uppdatera varandra om det pågående arbetet.

## **Ledarskapet**

### *Processledning: roll och egenskaper*

Processledarens roll är att underlätta interaktion och relationsbyggande mellan deltagarna, organisera arbetet, bereda underlag och ingjuta energi i gruppen när det behövs. Det handlar om att kontinuerligt säkerställa att alla kommer till tals och känner sig inkluderade, att veta när det är dags att ingripa och styra och när det är läge att backa så att deltagarna själva får ta ansvar för att bära processen vidare. En processledare behöver ha lite 'is i magen', lita på processen och kunna förmedla det till deltagarna på ett övertygande sätt.

### *Projektledning: roll och egenskaper*

I projektledningsrollen ligger att säkerställa att syfte, mål, genomförande och resultat uppfylls i enlighet med tidplan och budget. Det handlar således om administration, uppföljning och återkoppling, samt att stötta processledningens arbete med sin uppgift.

## Styrning

Valet av person i ledarrollen är ofta kopplat till valet av metodik. Sammansättningen av individer i projekt- och processledarrollerna blir därför betydelsefull av flera skäl. Skillnader i erfarenheter, synsätt och arbetssätt kan komplettera och stärka helheten men också orsaka konflikter.

Till skillnad mot företagschefer är processledare inte tänkta att ha mandat att styra och utöva bestämmande över processen. Deras förhållningssätt blir därför i grunden coachande. Möjlighet att styra finns emellertid, exempelvis genom att sätta agendan, styra upp dialoger och genom skriftlig dokumentation. Det kan behövas för att ge processen struktur och driv – men det är viktigt att inte initiativet i för hög grad hamnar hos process- och projektledning.

## Resultat

En viktig bieffekt av nätverkssamverkan är att det i sig skapar nya nätverk och dessutom kunskap om denna form av samverkan, vilket i båda fallen kan vara mycket betydelsefullt inför framtiden – både för organisationen och individen. Det sker således ett lärande och det kan därutöver ha många olika dimensioner och exempelvis omfatta arbetsmetoder, ämneskunskaper och inblick i nya perspektiv på olika frågeställningar.

## Nästa steg

En utmaning med detta arbetssätt är ofta den förankring i de egna organisationerna som ska bädda för nästa steg och den slutliga implementeringen av de uppnådda resultaten, eftersom detta i hög grad blir beroende av de utsedda representanternas arbete och legitimitet. Detta återkopplar till vilka deltagare som valts, då förankring underlättas om de är högt uppsatta inom sina respektive organisationer med mandat att fatta beslut. Förankring kan även behövas externt, utanför nätverket i fråga, vilket ytterligare understryker vikten av att denna uppgift beaktas löpande under arbetet.

## Referenser

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Andresen, E. (2011). *Dressed for success – Designing and managing regional strategic networks*. Sundsvall: Mittuniversitetet, Institutionen för samhällsvetenskap, doktorsavhandling 105.
- Andrésen, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2012). Designing for commitment in regional strategic networks. *Management research review*, 35(6), 531-552.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition” in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Bocconcelli, R., & Håkansson, H. (2008). External interaction as a means of making changes in a company: The role of purchasing in a major turnaround for Ducati. *The IMP journal*, 2(2), 25-37.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399.

- Burt, R. S. (2009). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard university press.
- Draulans, J., & Volberda, H. W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long range planning*, 36(2), 151-166.
- Faerman, S. R., McCaffey, D. P. & Van Slyke, D. M. (2001). Understanding interorganizational cooperation: Public-private collaboration in regulating financial market innovation. *Organization Science*, 12(3), 372-388.
- Ferrary, M. & Granovetter, M. (2009). The role of venture capital firms in silicon valley's complex innovation network. *Economy & Society*, 38, 326-359.
- Foss, J., N. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*. 43(1), 200-227.
- Gadde, L. E., Huemer, L., & Håkansson, H. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial marketing management*, 32(5), 357-364.
- Gebert-Persson, S., Lundberg, H. & Andresen, E. (2010). Interpartner legitimacy in regional strategic networks. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1024-1031.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 6(May), 1360-1380.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of business research*, 55(2), 133-139.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Lundberg, H. (2008). *Geographical proximity effects and regional strategic networks*. Doctoral thesis No. 135, Department of Business Studies, Uppsala University. Uppsala.
- Lundberg, H. & Andresen, E. (2011). Cooperation among companies, universities, and local government in a Swedish context. *Journal of Marketing Management*, 41, 429-437.
- Lundberg, H., & Johanson, M. (2011). Network strategies for regional growth. In 'Network strategies for regional growth' (pp. 1-21). Palgrave Macmillan, London.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. B. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Nahapiet & Goshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organisational Advantage. *Academy of Management Review* 23(2), 242-66.
- Pesämaa, O. & Hair, J. (2008). Cooperative strategies for improving the tourism industry in remote geographic regions : An addition to trust and commitment theory with one key mediating construct. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 48-61.
- Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L. D., & Aquino, K. (2018). Play at Work: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 44(1), 161-190.
- Roxenhall, T. (2011). Network structure and network commitment in innovation networks. *World Journal of Management*, 3(1), 60-74.
- Roxenhall, T., & Andréson, E. (2012). Affective, calculative and normative commitment: An assessment of relationship. *World Review of Business Research*, 2(5), 86-96.

- Sharma, D., Young, L. & Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of International Marketing*, 14, 3, 64-91.
- Zheng, W. (2010). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: Where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 12, 151-183.