

Den Thailändska paviljongens framväxt

– ett kultur- och förnyelseprojekt

Anita Cvetkovic'

Inledning och syfte

Denna studie handlar om ett projekt som ägde rum mellan år 1993 och 1999 i Ragunda kommun. Ragunda kommun är belägen i Jämtlands läns östra del med en befolkning på 6 500 invånare vilket gör den till den minst befolkade kommunen i länet. Kommunen har tre tätorter: Hammarstrand där kommunkontoret har sitt säte, Bispgården och Stugun som alla ligger naturskönt vid Indalsälven. Liksom andra glesbygdsområden präglas Ragunda kommun av problem med utflyttning, ekonomiska besparingar och ständiga försök att finna fungerande överlevnads- och utvecklingsstrategier. Dess perifera geografiska läge och bristande infrastruktur har tvingat in glesbygdskommunen i vardagliga problem där försöken att skapa attraktiva miljöer för inflyttning och lokalt företagande snarare har blivit politiska slagord än konkret genomförda aktioner. Men vid sidan av kommunens vardagliga problem organiserades människor i Ragunda kring ett unikt projekt, bygget av den thailändska paviljongen, som krävde stort engagemang, samarbete och inte minst kulturell kompetens. Denna omfattande insats ledde till att projektet lyckades i meningen att det tillförde en hel del förändringar i kommunen.

Syftet med denna undersökning är att förstå vad som möjliggjorde detta projekt, hur och varför det lyckades. Genom att studera projektets främsta aktörer vill jag förstå det som avgjort projektets öde, hindrat och gynnat projektets utveckling. Min intention är att utifrån de olika aktörernas infallsvinklar analysera mitt problemområde, och att mot bakgrund av den ”entreprenöriella processen” förstå samspelet mellan olika aktörer. Därmed finner jag det lämpligt att besvara följande frågor:

- Vilka mål, motiv och intressen fanns bakom den enskilda aktörens engagemang?
- På vilket sätt har aktörerna samarbetat?
- Hur fördelades resurser?
- Vilka kriser och konflikter drabbade projektet?

Projekt som tillfällig organisationsform har blivit en mycket vanlig arbetsmetod i alla typer av verksamheter och miljöer. Det förknippas med något nytt, annorlunda och det finns en förväntan på att det kommer att leda till någon förändring.

Vissa projekt når framgångar och kan tillföra en förändring, andra misslyckas eller kanske aldrig kommer till stånd. Ett projekt kan därför uppfattas som en möjlig utvecklingsstrategi men också som en kostsam och svårhanterlig satsning. Jag har valt att studera det thailändska paviljongprojektet i Ragunda, främst för att det bland allmänheten betraktas som lyckat men också för att projektet var unikt i många avseenden. Det etablerades av både thailändska och svenska entusiaster, och växte fram under en tioårsperiod mitt på den svenska landsbygden. I projektet har olika aktörer medverkat: enskilda individer, privata företag, offentliga och andra organisationer från både Sverige och Thailand. Det har vuxit fram ur ett kulturmöte och förenat både det globala och det lokala rummet. Dessutom har projektet positivt förändrat förutsättningarna för näringslivet i kommunen och skapat optimism bland lokalbefolkningen.

Att studera ett specifikt fall innebär möjligheter att lyfta det unika fenomenet och komma nära dess komplexa strukturer men också begränsningar i att dra några generella slutsatser om verkligheten. Trots att en fallstudie alltid är kontextbunden, går det att klargöra vissa aspekter som också kan vara intressanta i andra sammanhang (Merriam 1994).

Metod

För datainsamling och analys har jag valt ett kvalitativt tillvägagångssätt med halvstrukturerade enskilda intervjuer. Detta val faller sig ganska naturligt när både individer och kontexten ska studeras i ett händelseförlopp. Den intervjuform som jag använder mig av möjliggör att med följdfrågor kunna sätta sig in i problemet ytterligare. Det finns också tillräckligt utrymme att förtydliga spörsmål så som de utvecklas i situationen och i förhållande till informanternas unika bild av verkligheten. Dessutom har informanterna relativt stort utrymme att tala fritt kring frågorna och utveckla sina svar.

Urvalet av intervjupersoner har skett genom ”snöbollsmetoden”. Efter att de första kontakterna ägde rum har intervjupersonerna hänvisat vidare till andra informanter. De som intervjuades utpekades av flera som framträdande personer under projektets gång. Jag valde att intervju de personer som har deltagit i projektet från de dagar initiativet tillkom, samt de som deltagit i projektet under en längre period. Sammanlagt har jag genomfört tio intervjuer.

Vid *första intervjuomgången* intervjuades dåvarande kommunalråd i Ragunda kommun, en statsarkitekt, en tjänsteman på thailändska ambassaden och två kommunala tjänstemän som arbetar med turistutvecklingsfrågor. En av dem tillträdde formellt i projektet 1997 då han blev turistchef. Innan dess hade han varit närvarande i projektet men på ett informellt sätt. Förutom den thailändska tjänstemannen har alla mina informanter i första intervjuomgången varit knutna till kommunen.

Vid *andra intervjuomgången* försökte jag att göra ett mer specifikt urval. Då intervjuades ordföranden för den thailändska föreningen, ordförande för företagarnas förening i Bispgården, en företagare med restaurangverksamhet i närheten av paviljongen, en kvinna som aktivt arbetat för paviljongen genom hembygdsgårdsföreningen samt ordföranden för den svensk-thailändska Handelskammaren som även är ett före detta länsråd. Intervjuerna genomfördes antingen på informanternas arbetsplats eller i deras egna hem, och varje intervju pågick ungefär 80 minuter.

Historien om den ”Thailändska paviljongens” framväxt

Historien började när en i Sverige bosatt thailändare i sällskap av två buddistiska munkar besökte byn Utanede på deras resa till Nordkap. De hade hört talats om en väg i Ragunda som var uppkallad efter deras älskade Kung Rama den V Chulalongkorn som år 1897 hade gjort ett besök i Bispgården. I mitten av fyrtio-talet när Vattenfall byggde Hölleforsens kraftstation rustades en väg vid Utanede som döptes efter den exotiske gästen vars besök aldrig glömdes bort i dessa trakter. Historien väckte en idé om att uppföra en thailändsk paviljong som minnesmonument över kungens besök. Några månader senare återvände Nordkapsresenären till Ragunda tillsammans med en thailändsk danstrupp som efter sitt uppträdande på Rättviksfestivalen var intresserade att se den plats deras kung hade besökt. Vid detta tillfälle framfördes till kommunen idén om att uppföra en thailändsk paviljong som kom att bli en av de viktigaste aktörerna i förverkligandet av detta projekt. Sedan dess lever en del av en exotisk kultur sitt liv i Ragunda. Flera thailändare som var bosatta i Sverige anlände till platsen för att genom meditation hedra sin kung i en björkskog i Utanede. I Uppsala bildades 1993 Föreningen Chulalongkorns Minne vilken kom att ta det första steget mot projektet och blev dess främsta drivande kraft. Ett år senare bildade Ragunda kommun en kommitté som samlade både svenska och thailändska intressen kring paviljongens bygge. Detta samarbete resulterade i tekniska planer för ett paviljongbygge, och en utarbetad plan för projektets finansiering. Byggandet av den thailändska paviljongen påbörjades 1997 med en välsignelse av buddistiska munkar från Thailand, och avslutades 1999 med en ceremoni då thailändska myndighetsrepresentanter överlämnade paviljongens nycklar till Jämtlands landshövding och Ragunda kommun.

Idag är paviljongen en unik och kontrasterande byggnad i det svenska landskapet och en av Jämtlands läns mest besökta turistanläggningar med cirka hundratusen besökare per år. Den thailändska paviljongen står idag som symbol för ett sällsynt kulturutbyte och ett monument över en hundra år gammal historisk kunglig händelse. Projektet har medfört utvidgade möjligheter för näringslivet i området och skapat viktiga kontaktnät på alla nivåer i det thailändska samhället. En svensk-thailändsk handelskammare har bildats och allt tyder på att

paviljongen blivit ett lyckat projekt som har skapat goda förutsättningar för affärsutveckling i Thailand och även i andra delar av Sydostasien. Idag ses paviljongen som en långsiktig strategi för kommunens och hela regionens utveckling. Planerna går ut på att i Ragunda kommun skapa ett thailändskt kulturcentrum för hela norra Europa

Teoretisk referensram

Avsikten med denna studie är främst att förstå projektet i ett organisatoriskt sammanhang. Projekt som företeelse och organiseringsprocess uppstår inte i ett tomt rum, utan organiseringen pågår där det finns aktiviteter, människor, idéer samt materiella och andra resurser (Ahrne & Papakostas 2002). Därför är det av stort intresse att förstå hur förhållandena mellan de aktörer som har intresse i projektet ser ut: hur förhåller sig dessa till omgivningen, vilka resurser förfogar organisationerna över och vilken kontroll kan dessa utöva över sin närmaste omgivning. För att kunna förstå projekthändelserna och särskilt företeelser som har lett till projektets framväxt använder jag mig av nyinstitutionell teori (se Powell & DiMaggio 1991) eftersom denna innehåller begrepp som visat sig särskilt användbara för en förståelse av relationer mellan organisationer och deras omgivning. Nyinstitutionalismen studerar framförallt institutioners inflytande på organisationer men också hur organisationer skapar institutioner (Ahrne & Hedström 1999). Utmärkande för nyinstitutionalismen är ett avståndstagande från den rationella aktörsmodellen (Levin 1996). Med andra ord är institutionalisering en process som gör organisationer mindre instrumentellt rationella genom att begränsa deras handlingsvägar. Utifrån detta perspektiv är organisationer också beroende av de tolkningsmallar som uppfattas som legitima i det omgivande samhället under en visstidsperiod. Kulturella faktorer antas spela en väsentlig roll i konstruktionen av organisationens verklighet. Därmed betonas här ett kognitivt synsätt, det vill säga hur organisationerna själva uppfattar det sammanhang de befinner sig i. Omgivningen betraktas som bestående av funktionellt relaterade organisationer inom särskilda fält eller sektorer. Omgivningen ses som något som genomsyrar hela organisationen och ger en prägel till utformningen av det organisatoriska handlandet. Institutionen är det centrala begreppet inom perspektivet och den definieras här som en abstrakt företeelse som anger kulturellt accepterade föreställningar (Powell & DiMaggio 1991).

Beroende på den verksamhet som organisationer bedriver är dessa i olika grad avhängiga den institutionella respektive tekniska omgivningen (Scott 1992). Företag liksom andra direkt av marknaden beroende organisationer prioriterar det tekniska krav som omgivningen ställer, medan för offentliga organisationer är det institutionella kravet betydligt mer intressant. I detta sammanhang är även mellanorganisatoriska relationer beroende av parternas förhållande till den tekniska respektive institutionella omgivningen. I vissa situationer är organisa-

tioner tvungna att ”kopplas lös” från sina formella strukturer och vid sidan av den praktiska uppgiften skapa ett sken i syftet att anpassa sig till givna institutionella normer (Lindqvist 1998).

Scott (1992) talar i termer av olika institutionella sektorer eller organisatoriska fält. Dessa kännetecknas av olika regler och krav som enskilda organisationer måste anpassa sig till om de vill bevara eller vinna stöd och legitimitet i omgivningen. Institutionella sektorer eller organisatoriska fält kan sinsemellan vara motstridiga och detta är något som måste tas hänsyn till när samarbete mellan olika organisationer kommer till stånd. Friedland och Alford (se Grape 2001) menar att symboliskt viktiga skillnader som finns mellan olika typer av institutioner kan betecknas som ”institutionella ordningar”. Dessa kan ha olika logiker, det vill säga materiella, kulturella och symboliska egenheter som styr principer vid organisering och handling. Privata kapitalistiska företag liksom många offentliga organisationer styrs av en företagsekonomisk institutionell logik som går ut på en vinstmaximering vilket innebär att omvandla så många handlingar som möjligt till en köp-säljtransaktion. Hierarkiskt beslutsfattande liksom vertikal arbetsdelning och professionellt kunskapsanspråk utgör de övriga logiker som utmärker denna institutionella sektor. Som sociala konstruktioner har dessa institutionella ramar betydelse enbart i ett lokalt sammanhang, de förändras under tiden och ser olika ut för olika samhällen.

Vårt samhälle genomsyras av en mängd olika institutionella logiker vilka inverkar både på organisationernas och på individernas handlingar. Förhållnings-sätt, handlingsmönster och kulturella mallar som tas för givna lämnar sina spår i våra vardagliga aktiviteter och sociala relationer. Institutionernas inverkan kan vara främjande då den skapar fler handlingsalternativ till organisationer och individer men också hämmande när den sätter gränser för mål och medel som är rimliga att sträva efter (Grape 2001). Mot bakgrund av dessa institutionella motsättningar sker en hel del konflikter i vårt samhälle. Politiska konflikter liksom konflikter mellan olika grupper och organisationer kan förstås mot bakgrunden av olika institutionella logiker. Dessa motsättningar har en stor relevans för förståelsen av samhällsförändringar. Hur vissa förändringsstrategier utformas, motas och bedrivs, liksom hur samspelet mellan inblandade aktörer kan se ut, är i hög grad beroende av den institutionella miljön där förändringarna äger rum. Interorganisatoriska relationer kan präglas av både konkurrens och samarbete. Hur dessa relationer utvecklas kan närmare förstås med hjälp av begreppet organisatoriskt fält. Ett organisatoriskt fält består av en uppsättning organisationer som är underordnade samma institutionella faktorer men kan också vara funktionellt eller geografiskt beroende av varandra. När organisationer på detta sätt kommer nära varandra eller på grund av att staten öppnar ett specifikt verksamhetsfält, sätts starka krafter i gång som dessutom verkar för en likriktning av organisationerna (Powell & DiMaggio 1991). Det sker en ömsesidig anpassning av organisationerna till den institutionella omgivningen. När det råder en relativt

stor överensstämmelse vad gäller arbetsformer, målsättning och förhållningssätt till externa parter är också utsikterna för samarbete betydligt större. Här är det viktigt att påpeka att ett samarbete som vilar på institutionella krav ofta kan vara påtvingat och även lagstiftat (Lindqvist 1998). Detta betyder att samarbete kan vara ett sätt att förbättra sin position bland konkurrerade organisationer, t ex genom att få inblick i och kontroll över andra organisationer. Ofta handlar det om att rätta upp asymmetriska relationer. Detta betyder att organisationer med mindre resurser avsiktligt kan ingå i relationer med andra organisationer som besitter större resurser. Ett samarbete kan helt enkelt ses som en strategi för att åstadkomma en något stabilare tillvaro. Scott (1992) menar att organisationer inom ett organisatoriskt fält har sina domänanspråk. Med detta menas att organisationer försörjer befolkningen med olika tjänster och varor. Därmed konkurrerar organisationer med varandra om att ta hand om något eller att undvika vissa uppgifter. I den meningen kan relationer mellan enskilda organisationer relateras till den samstämmighet om vad som faller under deras egna domäner.

Vid sidan av den nyinstitutionella teorin använder jag i min analys några begrepp som inom forskning om regional utveckling står för utvecklingskrafter som är drivande och innovativa. Det handlar om *eldsjälar* som karakteriseras av en brinnande engagemang för verksamheten (Brännberg 1996, Ronnby 1998) och *entreprenörer* som har en förmåga att ifrågasätta gamla och etablera nya handlingsmönster (Johannisson 1992). För att kunna förstå det entreprenöriella konceptet som eventuellt kan ligga bakom studerade projekt utgår jag ifrån Johannissons (1998) resonemang om det individuella och kollektiva entreprenörskapet. Det första begreppet återspeglar individernas kalkylerande självintresse medan den andra bygger på individernas samspel och det sociala engagemanget. Samhällsentreprenörer liksom kulturentreprenörer är två varianter av det kollektiva entreprenörskapet som återkommer och beskrivs närmare i analysdelen.

Resultat och analys

Aktörer, deras mål, motiv och intresse

De aktörer som har deltagit i denna studie kan i stora drag beskrivas som personer med olika bakgrund, resurser och kompetens. De har varit engagerade i projektet utifrån olika verksamhetsområden: kommunalpolitik, lokalt företagande, en thailändsk myndighet och en thailändsk förening. Detta medför att aktörerna också har haft olika mål och motiv för sitt engagemang i projektet och inte minst att olika ideologiska utgångspunkter har präglat deras agerande. Men oavsett dessa skillnader uppvisade alla mina informanter en genuin positiv känsla för detta unika projekt; en blandning av passion, stolthet och en övertygelse om att paviljongen var en startpunkt för något mycket större. När de beskrev vissa speciella episoder eller specifika händelser tog berättelsen ibland över den

formella intervjuformen, då mina informanter försökte illustrera och förstärka sitt berättande med att visa fotografier, tidningsurklipp eller publikationer som vittnade om händelsernas betydelse. Ord verkade ibland otillräckliga för att ge en autentisk bild av det de ville förmedla.

Utifrån det empiriska materialet och den dokumentation som jag haft tillgång till framgår att projektets initiativtagare och främsta drivande kraft var ordföranden för den thailändska föreningen. Denna thailändare är bosatt i Uppsala sedan 30 år tillbaka. Han har haft ett starkt engagemang inom olika thailändska föreningar och har drivit frågor som rör den thailändska minoritetens ställning i Sverige. Han själv och hans familjemedlemmar är buddister vilket innebär att hans tillvaro starkt präglas av buddistiska traditioner och livsåskådningar. Enligt hans egen utsaga är meditation, liksom moraliska värderingar som Buddhismen förespråkar, vägledande för hans tankar och handlingar. Därtill var själva idén om att uppföra paviljongen sprungen ur en meditativ upplysning. I bakgrunden av det andliga motivet gestaltades målet, att bygga en paviljong som minnesmärke och hyllning till kung Rama den V, men också en samlingspunkt för alla thailändare i Sverige.

Kungen Rama den V har en mycket stark ställning i Thailand. Han är symbol för alla thailändare oavsett religion, det är alla thailändare som respekterar honom, muslimer lika mycket som buddister. Vi kan bygga något annat, men det har ingen betydelse. Alla thailändare i Sverige ska känna att paviljongen är deras ställe. Det är viktigt att förstå detta för att det finns fortfarande folk som pratar om paviljongen som att det var ett buddistisk tempel (Ordföranden för den thailändska föreningen).

Den bild som andra aktörer målade upp av den thailändska föreningens ordförande överensstämmer i stort sett med de flesta definitioner av *eldsjälar*, ett begrepp som allt oftare lyfts fram inom forskningen kring lokal och regional utveckling. Eldsjälar beskrivs framförallt som föreningsaktiva människor, initiativtagare som skiljer sig från andra främst genom att de inte behöver ha någon organisation som bas för att komma igång (Ronnby 1998). Dessutom har de en förmåga att entusiasmera människor men ibland också en tendens att bli för dominerande eller styrande (ii). Den thailändska föreningsordförandens insatser beskrevs av en företagare på följande sätt:

Såsom jag ser det, var de första åren helt och hållet han som drev projektet mot alla odds. Alla var vänligt inställda och tyckte att det var kul att någon håller på med någonting, men ingen trodde då att det skulle vara en verklighet. Han är en väldigt kraftfull och kompromisslös människa. Hade han inte varit så skulle paviljongen inte stå där, så är det... Han bjöd gäster från Thailand, han stötte på kommunen, jobbade med ambassaden i Stockholm. Han har fruktansvärt mycket energi. Han jobbade samtidigt med företags-

föreningen, byföreningarna, han hade förslag, han faxade ständigt upp förslag till nya fester, nya möten. Det blev en stor, mycket lyckad fest på Forshallen som han arrangerade tillsammans med företagsföreningen. Det var dekorerat i thailändsk stil, det anordnades en utställning från näringslivet och det visades mycket av thailändsk kultur. Han fick folk med (Företagare).

Paviljongprojektets främsta eldsjäl besitter eldsjälarnas grundläggande drag, men han avviker också i meningen att han saknar den förankring i den lokala sociala miljön som vilar på lokal kännedom och kontakter. Överblick och legitimitet bland andra lokala aktörer anses vara en viktig förutsättning för eldsjälarnas agerande (se Ronnby 1998). Dessa relationsmässiga och sociala fördelar som är viktiga ingredienser i mobiliseringsarbetet tycks här ha minskat i betydelse, genom en historisk händelse som lyckades länka ihop en ”främmande” eldsjäl med lokala aktörer. Allt tyder på att historien om den thailändska kungens besök i Ragunda redan hade en stark lokal förankring i folkminnet. Den väckte spår av en händelse som är inkodad i den lokala befolkningens medvetande och som utgör en del av den lokala kulturen. Lokal kultur och identitet lyfts allt oftare fram för sin starka inverkan på människans beteendemönster och inte minst utgör dessa en förklaringsfaktor då man försöker finna orsaker till regional utveckling (Paasi 1989). Idéen att bygga en thailändsk paviljong i Ragunda och den bakomliggande historien som idéen vilar på tycks ha lösgjort krafter som behövdes för att mobilisera människor i projektet.

Projektiden hade spridits och till fullo accepterats av lokala företagare, förmodligen för att den präglades av en stark hemhörighetskänsla i det ”främmande”. Företagarnas engagemang har varit särskilt intensivt under initialfasen av projektet då mobiliseringsarbetet var i fokus. Detta arbete har bedrivits med en medvetenhet om att enbart med genomtänkta strategier går det att förena aktörer med så olika intressen.

Från första början ville vi från företagarnas sida visa att vi stödjer denna idé, för allmänheten, människor från Thailand och för myndighetspersoner. Vi har träffats i jämna mellanrum med folk från föreningslivet för att kunna visa vår inställning, ordna olika aktiviteter, och tillsammans diskutera ett bra program som ska vara tilltalande, något positivt och roligt. Istället för korta ceremonier har vi satsat på till exempel en hel helg med fester, marknader, ceremonier och andra aktiviteter så att alla kan finna något. Men sen när paviljongen började byggas då hade vi inte någon större roll, och detta ser vi som ganska naturligt (Företagare).

Bakom företagarnas engagemang och insatser för paviljongen finns tydliga motiv. Man ser stora möjligheter med paviljongen, både som en turistattraktion och som en port för affärskontakter med omvärlden. Projektet påstås kunna skapa

bättre förutsättningar för det lokala näringslivet och även gynna regionen i stort, men som företagare ser man fram emot att också själv nyttja dessa möjligheter. Därmed är motiven dels altruistiska vilket innebär att man vill se en utveckling i kommunen och regionen som berör alla, dels grundas engagemanget i projektet på egna vinstintressen, som förväntas bli en naturlig följd av de tidigare insatserna. Stor betydelse läggs vid de relationer som skapats under projektets förlopp, då de betraktas av företagarna som en vinst i sig.

Det är en fantastisk turistsatsning och målet är att utveckla detta till en riktig destination. Så nästa steg är att utöka tiden som besökarna spenderar så att det blir övernattnings, lunch och liknande. Man är ju ute efter en riktig attraktion (Företagare).

Paviljongen i sig själv är inte så viktig för oss företagare. Det är snarare det som har hänt under resans gång, alla relationer med Thailand. Sen skjuter man ju fram positionerna för att det har utvecklats mycket mer än man har tänkt sig från början. Vi vill se det utvecklas till ett besöksmål, en aktivitet som drar hit väldigt mycket folk, och som öppnar för andra aktiviteter som kan leda till ett fungerande samhälle som kan attrahera människor och näringslivet (Företagare).

Mobiliseringen av de thailändska myndigheterna i frågan, ses av de flesta aktörer som en vändpunkt i projektet. ”Visioner och drömmar fick substans då den thailändska staten kom in i bilden” berättade en av informanterna. Men det har också funnits en undran över vilka motiv som låg bakom detta engagemang. En representant för de thailändska myndigheterna påpekade att inte sällan framförs i sammanhanget en förklaring som inte är berättigad, nämligen att den stora proportion som paviljongbygget fick, skulle vara en tillfällighet. Motargumentet är att det thailändska kulturdepartementet har en mycket klar och genomtänkt strategi att bedriva en utåtriktad verksamhet med syftet att sprida thailändsk kultur ut i världen och med särskilt intresse i Europa. Därmed kan paviljongen i Ragunda ses som en av flera anläggningar som ingick i långsiktiga planer att på olika platser i världen visa upp thailändsk kultur. I sammanhanget kan denna insats betraktas som ett slags *kulturellt entreprenörskap*, vars primära ambition är att skapa och förmedla särpräglade estetiska budskap (Johannisson 1992). Bland de svenska aktörerna förenas denna ambition även med en förhoppning att dessa kulturpräglade inslag kan inspirera till nya affärsdrivande idéer.

Det är en helt unik byggnad som kommer upp, det finns ingenstans något liknande utanför Thailand och då blir man engagerad och tycker att det är roligt att jobba med en så speciell byggnad och även jobba med thailändska kollegor kring det här. Den här är ju nyttigt för kommunen och man kan ju vara med om ett projekt som kanske ingen annan här varit med om. Man såg ju potentialen, man var hela tiden medveten om att den här kan vara

nyttig för kommunen. Det kan skapa nya jobb i bygden, marknadsföringskanaler utåt och en massa andra nyttigheter. Vi visste bara att den här måste ju drivas fram. Vi ska inte ge upp... (Kommunen).

I likhet med thailändska myndigheter påpekade aktörer med anknytning till kommunen att initiativet till projektet i många avseende sammanföll med kommunens övergripande mål och strategier. Det framfördes att lokal och regional utveckling, eller snarare turismutveckling i regionen är deras främsta mål, samtidigt som motivet är att tillföra kommunen en bättre framtid. Att satsa på en ”konstig ide” ses inte riktigt som ett helt nytt inslag i kommunens utvecklingsstrategier. Projektet ”Döda fallet” nämndes som ett ytterligare exempel på ett vågat projekt och installation som i likhet med den thailändska paviljongen var en satsning som i början verkade falla utanför kommunens angelägenheter.

Jag såg det som en unik möjlighet för Ragunda, som en turistattraktion för kommunen. Från början var jag fascinerad av idén, ett sådant pittoreskt inslag i turistlivet i Ragunda, spännande och annorlunda. Men sen insåg jag även andra möjligheter som skulle ge så mycket mer än bara en turistattraktion. Det var ju klart att den här chansen ska vi inte missa. Man måste våga även som kommunalpolitiker, annars blir det inte någon förändring (Kommunen).

Som statsarkitekt är det inte min uppgift att formulera målet. Men det primära syftet med projektet var ju att bygga ett minnesmärke till Kung Rama den V, och detta mål framfördes i första hand av den thailändska staten och den thailändska föreningen som kan sägas ha tagit initiativ. Idén accepterades av kommunledningen då vi insåg att detta kan generera en positiv utveckling för kommunen och bygden, detta främst i form av besökare utifrån som kommer att titta på den här fantastiska anläggningen. Och där kom det fram mer tydliga, konkreta mål eller kommunal nytta i form av en massa kringeffekter som har att göra med anläggningen. Vi iklädde oss ansvaret att bygga här. Idén blev mycket positivt mottagen i kommunledningen. Nyfikenhet för något nytt och främmande förenades med en möjlighet för kommunen (Kommunen).

I förhållande till de motiv och mål som ansågs vara ledande för de svenska aktörerna i projektet (kommunen och lokala företagare) finns det all anledning att betrakta dem som *samhällsentreprenörer*. De har formulerat sina mål inom ramarna för regional utveckling och sett möjligheter att med detta projekt genomföra en viss förändring. Samhällsentreprenörer beskrivs som

personer som på en ort i en kommun (eller en plats) verkar för en utveckling av näringslivet genom att engagera sig i etablering och utveckling av nya projekt. De besitter en viljestyrka, beslutskraft och förmåga att alert ta

vara på möjligheter samt som de är medvetna om betydelsen av att samarbeta med andra aktörer (Johannisson, 1992).

Denna beskrivning speglar väl aktörernas intentioner oavsett vilket verksamhetsområde dessa representerar, eller vilka institutionella logiker som styr deras agerande. Samhällsentreprenören kan ses som en konstruktion som närmar två olika institutionella sektorer till varandra. Å den ena sida har vi företagen som direkt är beroende av marknaden och i första hand styrs av den tekniska omgivningen. Men vid sidan av de krav som är betingade av den egentliga verksamheten underhåller företagen en institutionell ordning som främst vilar på den vinstmaximerande principen. Å den andra sidan har vi kommunen som försöker förvalta övergripande politiska mål i synnerhet utifrån lokala förutsättningar och traditionella principer som trygghet, rättvisa, solidaritet och kontinuitet. Inom varje samhälle skapas, vidmakthålls och förändras en kultur som ger handlingarna en symbolvärde och innebörd (Grahm 1988). Kommunen, som en del av den offentliga sektorns institutionella fält, kan sägas ha en reproduktiv roll, då den återskapar och förnyar samhällets normstruktur. Normstrukturen i sin tur påverkar produktionsförhållandena i samhället: individer ska t ex skolas in i att ställa krav på förändring eller acceptera svåra förhållanden; entreprenörsandan ska byggas in i den lokala kulturen; lokala resurser ska mobiliseras etc. Kommunens primära roll är att förmedla en lokal kultur i enighet med dominerade politiska värderingar. En sådan kultur främjar tillit till lokala resurser och förståelse, tar hänsyn till lokal befolkningen liksom traditioner och andra förutsättningar. Man kan säga att de institutionella ramarna som reglerar den kommunala verksamheten har till uppgift att skapa en social och kulturell infrastruktur som gynnar företagande och entreprenörskap. Därtill öppnas nya möjligheter för de aktuella organisationerna då båda finner intressen för att ingå i relationer. Kommunen ökar sin legitimitet i omgivningen genom att ta ansvar för den regionala och lokala företagsutvecklingen, medan de lokala företagen utökar sitt handlingsutrymme genom att bygga goda relationer med den politiska och legala omgivningen som ju varje organisation har utbyte med. Till detta utbyte kan en "osynlig tillgång" kopplas, vilket bland annat innefattar mer ogripbara delar som informella kunskaper, förtroendekapital och även berömmelse och anseende (Ramfelt 1993). Dessa värden är inbyggda i det lokala nätverkssystemet och utgör en förutsättning för företagen att bedriva sin verksamhet.

Att projektet fick en så stor genomslagskraft både i Ragunda kommun och bland högt uppsatta thailändska tjänstemän är intresseväckande just för att dessa aktörer agerar utifrån organisationer som avsevärt skiljer sig i sitt institutionella sammanhang. De thailändska aktörernas materiella, kulturella och symboliska egenheter som styr principerna för organisering och handling är formade av den buddistiska traditionen. I det thailändska samhället har religionens inflytande minskat i takt med att det moderna samhället utvecklats, men trots detta tycks

buddismen fortfarande utgöra ett starkt inslag i de thailändska samhällsinstitutionerna. En representant för den thailändska myndigheten uttryckte detta med följande ord:

Vill man utveckla goda relationer med Thailand då finns en regel att följa: ifrågasätt aldrig Buddhismen, kungahuset och familjen (Thailändsk myndighet).

Buddismen i likhet med andra österländska religioner bygger på andlighet och dess viktigaste värde ”går ut på att man ska sträva att befria sig från den materiella världens bojar för att kunna uppnå en högre andlig existens” (se Giddens 1998). Religiösa motiv och känslor formar inte den materiella verkligheten, utan snarare är dessa inriktade på att avlägsna den. Sådana religiösa åskådningar har enligt Weber varit ett hinder för radikala sociala förändringar som var en del av den industriella kapitalismens utveckling i Västerlandet (se Giddens 1998). I detta sammanhang kan den thailändska och den svenska institutionella ordningen ses som rena motsatser. För att kunna fungera tillsammans i den svenska omgivningen har någon form av strategi för att harmonisera dessa skillnader varit nödvändigt. De thailändska aktörerna har varit noga med att påpeka att paviljongbyggnaden inte är en religiös hyllning. De betraktar den som ett minnesmärke över kungen, eller ett kulturmonument som kommer att närma två världar varandra och därtill skapa en plattform för den thailändska statens relationsbygge med Europa. Detta fjärmande från Buddhismen som formellt riktas till svenska aktörer och den lokala omgivningen avviker från det riktiga innehållet. Det kan tolkas som en anpassningsstrategi där den formella organisationsstrukturen *frikopplas* från den praktiska delen av uppgiften för att komma närmare de rådande institutionella normerna. Frikopplingsfenomen är betydligt vanligare i organisationer som styrs av starka institutioner (Powell & DiMaggio 1991). Där finns helt enkelt ett större behov av att bygga upp en fasad som svarar mot normerna även om innehållet inte gör det.

Sammanfattningsvis har projektet fört samman ett flertal institutioner och organisationer med delvis olika drivkrafter (logiker) i ett organisatoriskt fält där dessa har både samarbetat och konkurrerat med varandra. Samarbete har för alla aktörer inneburit en viss anpassning genom frikopplingsmekanismer. Dessa beskrivs här med hjälp av två dimensioner: konsekvent frikoppling respektive fullständig frikoppling. Den första dimensionen talar om hur principfast aktörerna fullföljer sin anpassning medan den andra beskriver i hur stor utsträckning anpassning sker (se tabell 1).

Tabell 1. Projektets organisatoriska kraftfält

Institution	Buddism	Buddism	Politik	Marknad
Organisation:	Den thailändska Föreningen	Den thailändska staten	Kommunen	Företagen
Logik:	Andlighet	Andlighet	Normstrukturer, regelstyrning	Vinst, minska kostnader
Domän:	Samlingspunkt för thailändare i Sverige	Bygga relationer med andra länder	Lokal och regional utveckling	Att förse marknaden med varor/tjänster
Typ av frikoppling:	Icke konsekvent och fullständig	Konsekvent och fullständig	Konsekvent och icke fullständig	Konsekvent och icke fullständig

Aktörernas positioner, samarbete och samordning

Många olika beslut har fattats under projektets gång och många viktiga steg har tagits innan den thailändska paviljongen i Ragunda realiserades. Den thailändska statens beslut att befästa och organisera insamlingsinsatser för finansiering av paviljongens bygge har enligt alla mina informanter uppfattats som en avgörande händelse och som ett av det absolut viktigaste besluten för projektets etablering. Engagemanget för paviljongens bygge som uppvisades från högsta nivån i Thailand blev också avgörande för de beslut som kommunens ledning fattade. Thailändska intressen gick hand i hand med kommunens strävan att skapa nya arenor för näringslivet. Dåtidens ledande personer inom kommunen ansåg sig finna tydliga tecken på att de thailändska aktörerna tog projektet på största allvar och att en förtroendefull relation höll på att etableras. Projektet drog till sig ett stort antal aktörer från Thailand som hade olika bakgrund, kompetens och maktpositioner och därför blev projektet en högt prioriterad punkt på kommunens dagordning. Detta var, vilket påpekades av flera informanter, en av de avgörande händelserna för projektet. Att den unika byggnaden restes just i Ragunda kan å andra sidan ses som resultat av enskilda individers brinnande engagemang i frågan vilka lyckades att väcka intresse på olika nivåer och i olika länder den kommunala i Sverige och den statliga i Thailand. Vi kan konstatera att projektet förde samman organisationer från helt olika samhällsinstanser som också avgjorde deras positioner i fortsatt samarbete.

I intervjuerna har man varit mån om att opartiskt lyfta fram alla parter betydelse för projektet. Detta kan tolkas som ett tecken på att samtliga intervjuade aktörer var medvetna om varandras insatser och att dessa har kompletterat varandra. Men här är det också viktigt att uppmärksamma samstämmigheten bland alla intervjuade om att projektet övergick från ”idé till verklighet” när den

thailändska staten och kommunen ingick i projektet. Det kan sägas att projektet fick sitt fäste när två aktörer med förhållandevis hög institutionell status legitimerade detta projekt i sina omgivningar och även för varandra. Här associeras legitimitetsbegreppet med makt, dominans, reglering och social ordning. Föreställningar om att vissa aktiviteter kan lämpa sig bäst att utföras av vissa organisationer på ett visst sätt, betecknas inom nyinstitutionalismen som *rationaliserade myter* (Powell & DiMaggio 1991). Dessa uppfattas som legitima och ifrågasätts inte. I anknytning till denna ordning kan vi förstå aktörernas positioner i förhållande till omgivningen, nämligen kommunens och den thailändska statens betydelse för projektets organisering, liksom företagarnas och den thailändska föreningens beroendeställning i sammanhanget.

Inom det organisatoriska fältet som skapats kring projektet var aktörerna funktionellt beroende av varandra och inriktade på ett samarbete trots att dessa styrdes av olika institutionella logiker. Projektet i sig blev en plattform för samarbete där aktörerna överskred befintliga ”gränser”, rättfärdigade varandras insatser och uppvisade förståelse och tolerans för gruppernas inneboende tröghet. Att skapa goda förutsättningar för företagande har varit ett prioriterat mål för kommunen men även för aktörerna från näringslivet, då omedelbar ekonomiskt tillskott till enskilda företag sattes i andra hand. Detta avståndstagande från direkta vinster från företagarnas sida, samt kommunens medgivande till att styras av mer spontana processer som faller utanför den formella strukturen har utgjort ett avstamp för samarbetet. Kommunen har insett fördelarna med att agera snabbt, ”fånga dagen och gripa tillfällen”, medan företagarna såg sig själva som en aktiv part i samhälls- och regionsutvecklingsfrågor. Dessa i någon mån ombytta roller kan tolkas som ett resultat av de institutionella krafter som verkat för att närma företag och politiker varandra. Regional utveckling som en gemensam nämnare har samlat lokala aktörer och öppnat ett ”rum” för gemensamma aktiviteter. Men samtidigt ser vi att föreställningarna om ”vem gör vad” inte har förändrats, utan organisationernas domänanspråk definierar vad organisationerna gör och genererar till omgivningen. Omgivningens förväntningar utgår i första hand från dessa ramar.

Jag har en bra relation med kommunen. Jag byggde restaurangen samtidigt som paviljongen byggdes på min egen mark. Nu drivs den av en operator med thailändsk mat. Vi har samarbetat väldigt mycket, för att jag bor här och jag har sålt en bit mark till dom för paviljongens entré. Men en kommun är ju till sin natur lite trög. Man tycker ibland att det går lite sakta. Det handlar ju om politik, så, kommer tidningar när det bli något fel. Det blir så när kommunen är huvudman för någonting. Det jämförs alltid med kostnader för sjukvården osv. och det här är en lysande turistsatsning för hela regionen, i princip gratis (Företagare).

Flera informanter understryker vikten av enskilda personer och att dessa samarbetat väl med varandra. De nämnde ett antal parvisa relationer som särskilt

viktiga. Samarbetet mellan en medlem av det thailändska kungahuset och en av Ragundas dåtida kommunalråd utpekades av flera informanter som en avgörande relation för projektets framgång. En hel del värdefulla relationer har utvecklats även mellan lokala företagare, dåtida kommunalråd och den thailändska föreningens ordförande. Personliga kontakter har tydligen spelat roll för att förstärka redan existerande relationer, utöka både affärsmässiga och sociala förbindelser och för att effektivisera själva projektet. I synnerhet utifrån de stora kulturella skillnader som har präglat projektet, har personliga relationer bidragit till att aktörerna kom närmare varandra. Relationerna har ökat kunskaper, förståelse och tillit mellan parterna. Dessutom kan personliga relationer ses som en förutsättning för långvariga relationer vilka i sin tur kan ha strategisk betydelse inom affärsvärlden.

Samarbetet, liksom själva projektet, har successivt utvecklats. Det har förmodligen funnits behov av att samordna detta samarbete på ett sätt som inkluderar alla och som kan ge en tydligare riktlinje för de enskilda aktörerna. I ett senare skede av projektet har det dock visat sig att just detta samarbete har givit upphov till en del spänningar mellan kommunen och den thailändska föreningens ordförande och inte minst med lokala företagare. Genom att kommunen blev engagerad i projektet har den visat sitt ansvar för de lokala och regionala utvecklingsfrågorna och vunnit en viss legitimitet i omgivningen. Kommunen har tagit på sig en företrädande roll i projektet som ytterligare förstärktes då den blev projektets ägare och huvudansvarig. Denna roll som kommunen har tagit på sig har också inneburit höga förväntningar på att den kommer att koordinera olika aktörers intressen och engagemang. Enligt informanterna har någon tydligare ram för samarbeten aktörerna emellan inte upprättats. I stället har man låtit aktörerna finna sig själva i förhållande till projektets allt mer komplexa tillvaro.

Det är ganska många som insåg relativt tidigt att av det här kan man göra stora saker av, och alla försökte dra nytta på någon sätt. Men att det fanns många intresserade i omgivningen, skapade också en del problem för att man behövde samordna alla dessa viljor. Det gjorde det svårt för oss att samla människor att gå åt samma håll. Vi samlar våra affärsidéer kring det vi själva äger och kontrollerar, och sen måste de andra lära sig att vilja vara med. Vi har satsat hårt på samarbete och vi var väldigt öppna. Problemet var att vi såg på samarbete på olika sätt... att vi skulle samarbeta med dom, men inte dom med oss. När vi skulle göra gemensamma aktiviteter, grusa en väg, gräva ett dike eller söka tillstånd, då blev det ett problem. Det var vi som alltid skulle betala (Kommunen).

Utifrån kommunföreträdarnas utsagor har relationerna med de andra aktörerna, särskilt med lokala småföretagare, inte grundats på ömsesidigt engagemang i den utsträckning man förväntat sig. Lokala småföretagare har enligt dem snarare uppvisat ett *kalkylerande engagemang* än ett *socialt* sådant. Vid tolkning av detta

samarbete finns det anledning att principiellt skilja mellan å ena sidan kalkylerande motiv och å andra sidan sociala drivkrafter. Kalkylerande står för egna vinstintressen, medan socialt engagemang står för samhandling och motiveras ofta med gemensamma värderingar (Johannisson 1998). Tidigare har det påpekats att dessa två parter dvs kommunen och små företagare kom närmare varandra i och med att de hade ett gemensamt motiv, nämligen samarbete. Detta samarbete var möjligt pga att de ville genomföra någon förändring. Institutionella krafter liksom krismedvetande har på sätt och vis tvingat dem till likartade handlingsmönster. Men detta innebär inte att värderingarna har förändrats eller att grundläggande institutionella logiker har rubbats. Jag tror att båda parter har sett ett långsiktig värde i detta samarbete som påbörjats med projektet. Med detta synsätt blir de enskilda aktiviteterna av mindre intresse, då inblandade aktörer kan ge uttryck för vad de egentligen står för.

Samarbetssvårigheter har framställts på ett liknande sätt från företagarnas sida, nämligen värderingarna lyftes igen upp som ett återkommande hinder. De anser att spänningarna bottnar i meningsåtskillnader som har att göra med en grundläggande syn på frågor som gäller samhällsutveckling.

Vi har olika syn på hur samhället ska utvecklas. Vi har lärt oss att om man vill åstadkomma någonting så måste man resonera tillsammans och få en samsyn, identifiera problemet och hitta lösningar tillsammans, inte komma med rättfärdiga lösningar. Kommunen uppträdde lite auktoritativt. Sen när folk inte vill ställa upp då sägs det att de inte kan samarbeta. Parkeringsplatser och offentliga toaletter det är frågor som kommunen borde ta ansvar för. Men när det är så många människor inblandade då finns det många olika viljor och det måste samordnas på någon sätt. Som huvudansvarig tycker jag att kommunen inte riktigt har förstått sin roll [...] Som enskild småföretagare kunde man känna sig inte riktig delaktig eller inte veta riktig vad är det som är på gång. Vi har inte haft någon från företagarnas sida i styrelsen så som vi har velat. Men något motstånd skulle jag inte säga att det har funnits. Vi har en mycket positiv utveckling med paviljongen och det talar om att vi har kunnat samarbeta (Företagare).

Samordning innebär att aktiviteter utformas gemensamt och att både horisontella och vertikala organisationsprinciper påverkas bland de inblandande organisationerna (se Lindqvist 1998). Vi ser här att kommunen som projektägare har tagit en överordnad roll som inte riktig blev accepterad från företagarnas sida. Genom att företagarna inte fick sin plats i styrelsen har de vertikala principerna inte anpassats. Detta har i sin tur försvagat samarbetsprocessen. Här ser vi återigen att organisationernas domänanspråk tas upp varje gång när samarbete inte fungerar.

För att samarbete ska fungera bra krävs det en viss mognad och insikt och inte minst kompetens om hur turistbranschen fungerar. Samarbetet kolli-

derar när man avvisat kompetenta analyser och i stället går efter egna bedömningar. Kommunen har tagit en hel del ansvar för relationer med när-samhället och det har också inneburit att kommunen har utpekades som syndabock när planerna gick snett. I den meningen har man skapat ett nät av motsättningar, men i dagsläget har man kommit till nya insikter (Kommunen).

För att sammanfatta har denna typ av oenigheter sitt upphov i de olika principer som driver olika institutionella ordningar. Kommunen uppskattar och förespråkar en formell kompetens och skolning medan företagarna föredrar erfarenhetsbaserade kunskaper. Kommunen har motiverat sitt agerande med en formell kompetens som helt enkelt inte går att ifrågasätta. Det samarbete som erbjöds här kan därför närmast beskrivas som ett samarbete på kommunens egna villkor.

De samlade intrycken från intervjuerna pekar på att aktörer knutna till kommunen och näringslivet, liksom de thailändska aktörerna, har spelat avgörande roller i olika faser av projektet och i en vidare mening även ledande roller. Projektets framväxt har enbart varit möjligt som en gränsöverskridande process som inkluderar alla former av samarbete. Förutom huvudaktörerna har många människor bidragit till projektet med sina tillfälliga insatser. Projektet har vid olika tidpunkter haft behov av olika expertkunskaper. Samarbetet har i stort sett fungerat mycket bra. Det har aldrig varit problem att få människor att samarbeta i och med att projektet hela tiden haft en mycket stark attraktion. Detta beror dels på att det bygger på ett kulturmöte som i sig är spännande och inspirerande dels på att ”det handlar om ett projekt som har sin historia och en sådan drar alltid till sig människor”.

Resurshantering och risktagande

Frågan om resurser för projektet har varit klarlagd och ansvaret mycket klart fördelat mellan parterna redan i den formella början av projektet. Den thailändska staten har stått för den största delen av finansieringen genom insamling av pengar med hjälp av olika kommittéer som i sin tur genomfört insamlingskampanjer. En avgörande roll i finansieringsfrågan tillskrivs den starka thailändska militära institutionen som anses besitta en stor inrikes och ekonomisk makt med tillgångar i massmediaföretag, egen bank och andra resurser. Ragunda kommun har å sin sida bidragit med mark, tid och engagemang för att förvalta själva idén, och även med tjänstemannainsatser som har arbetat med den tekniska och arkitektoniska utformningen. Dessa insatser har först finansierats med den svenska statens medel för regional utveckling som senare har kompensrats med resurser från Thailand.

Mot denna bakgrund blir det lättare att förstå att kommunen inte har tagit några ekonomiska risker med att ge sig in i projektet. Möjligheten att göra en insats för kommunen ”i princip gratis”, som en av informanterna uttryckte det, har

betraktats som en mycket positiv omständighet. Därför omvandlades projektiden till ett strategiskt slagord ”paviljongen ska inte kosta kommunen något”. Slagordet har riktats mot alla de argument som vanligen lyfts i de sammanhang när offentliga organisationer agerar som entreprenörer. De är ”skyldiga” att inte ta för stora risker och inte minst att uppfylla alla de krav som förväntas av allmänheten (Morris 1998). I den meningen har kommunen varit beredd att bemöta omgivningens krav och därmed försäkra sin legitimitet i omgivningen.

Beslutet att inte använda kommunala pengar har å andra sidan kritiserats från företagarna. De menar att detta faktum i någon mån har givit företräde till de förslag och beslut som fattades av thailändska aktörer. Dessutom påpekade företagarna att beslutet inte gav några förväntade effekter i den lokala miljön. Tvärtom, kritikerna provocerades av detta slagord även när mycket ringa summor av kommunala pengar användes.

Kommunens inställning att paviljongen inte ska kosta kommunen tycker jag är fel. För att det handlar om ett projekt med stora utvecklingsmöjligheter, då ska man satsa pengar på det. Det är värt att investera i något som kan generera pengar (Företagare).

Utifrån det institutionella perspektivet kan dessa olika uppfattningar relateras till de involverade organisationernas institutionella särprägel. Krav som ställs på kommunen berör, förutom näringslivsutvecklingen många andra aspekter, av det sociala livet. Dessa aspekter faller utanför företagarnas intresse och domänsanspråk vilket gör att de lätt kan bortse från kommunens primära ansvarsområde. Kommunen har uppfattat sig hantera andra typer av resurser (t ex mark, samordning, lokala relationer etc) som troddes kunde utgöra en motvikt till den thailändska partens bidrag. Med detta förhållningssätt har kommunen lyckats att samtidigt signalera förändringsvilja och lyhördhet för omgivningens krav.

Riskerna för de kommunala aktörerna i projektet har snarare funnits på en annan nivå än den ekonomiska. De kulturskillnader som fanns inom projektet och förankringen av en idé som av de flesta beskrivs som mycket ovanlig och exotisk, har i sig varit en risk. Att förankra ett sådant projekt i kommunen där olika intressenter motsatte sig projektet av skäl som anspelade på just kulturella skillnader, har varken varit lätt eller riskfritt. Det har krävts många väl avvägda och genomtänkta förklaringar för att kunna avdramatisera den främmande kulturen. Detta förutsätter att det finns andra resurser tillgängliga för att hantera denna typ av utmaningar. I kommunens fall handlar det bl a om värderingar som är införlivade i de offentliga institutionerna.

Kriser och motsättningar

Under en tioårsperiod, från projektets formella början till idag, har emellertid en del företeelser inträffat som har frestat på, fördröjt och på sätt och vis skadat

projektet. Delvis har det påverkats av helt oförutsägbara händelser i omvärlden och delvis av motsättningar som successivt vuxit inbördes både mellan aktörerna och i deras förhållande till omgivningen.

En av de mest kritiska händelserna för den thailändska parten och för den svenska parten var den asiatiska ekonomiska krisen som slog hårt på 1990-talet. Denna hade ingen kunnat förutsäga. Värdet på insamlade pengar halverades varför thailändska ekonomiska insatser ifrågasattes i hemlandet. Tidigare utarbetade planer för utbetalningar sattes därför på spel. Asienkrisen hotade att undergräva hela projektet och alla inblandade parter insåg denna omständighet, att det planerade bygget av den thailändska paviljongen i Ragunda, kunde raseras som en följd av den globala marknadens turbulens. Den goda viljan och entusiasm som rådde kring projektet riskerade att avmattas. Projektet förenade det lokala och globala på gott och ont. På nära håll upplevde man den sårbarhet som den globala marknaden kunde medföra, men aktörerna fick också lära sig av denna erfarenhet. En av informanterna uttryckte detta som :

Om ingenting annat fick vi lära oss att asienkrisen kan slå mycket hårt i lilla Ragunda.

Vad vi här kan uppmärksamma är en ökad sårbarhet som har att göra med en ökad funktionell integration, då projektet i allt högre grad påverkas av förutsättningar som ligger utanför lokalsamhället, regionen och även nationen (se Dahlgren & Mårtensson 1983). Komplexa organisatoriska fält kan följaktligen vara svårhanterliga när ekonomi och möjligheter att påverka ligger långt utanför det lokala samhällets domäner.

En paradoxal kris i projektet uppstod efter sommaren 1999 då den thailändska parten officiellt avslutade projektet och formellt överlämnade paviljongen till den svenska parten och symboliskt också till alla thailändare i Sverige. Att den thailändska parten förklarade projektet som avslutat för egen del resulterade i ett tomrum och förorsakade en hel del problem för kommunen. Formellt hade man inte någon samarbetspartner längre, och inte heller någon riktig strategi med det fortsatta projektet. En informant beskrev detta med följande ord:

Projektet fick krisa sig fram för att bli någonting... vi var ensamma med den thailändska paviljongen mitt i den svenska landsbygden, och vi skulle förvalta den. Vi bygger, va kul! Men vad gör vi sen? (Kommunen).

Denna situation ger oss en rätt tydlig bild av den thailändska partens betydelse i projektet. Den passivitet som uppstod i och med projektets avslutning kom tvärt efter en mycket engagerad och aktiv period. Jag tolkar denna tomhetskänsla som en allmänt utbredd reaktion men i synnerhet här då vi vet att den thailändska parten i många avseenden har varit ”försörjande” för projektet. Här syftar jag på den ”försörjning” som har att göra med en autentisk kunskap som enbart kunnat kanaliseras genom de thailändska aktörerna. Den svenska omgivningen saknar de

kognitiva och symboliska band till paviljongen som möjliggör att den ska kunna börja leva sitt eget liv. Paviljongen har vuxit fram ur ett organisatoriskt fält där olika organisationer har samarbetat och där olika institutioner har lämnat sina spår. Man kan säga att projektet har skapat sin egen unika ”kultur” som kunnat upprätthållas enbart när alla aktörer var inne i bilden. Denna ”kultur” personifieras i det täta och komplexa nätverket som har byggts upp under projektets gång. När byggnaden stod på plats och projektet förklarades avslutat, påbörjade de svenska aktörerna en ny fas för att förvalta paviljongen till en turistisk attraktion och i en vidare mening tillföra en förändring i det lokala samhället. Denna kris ledde till att svenska aktörer återsamlade sina krafter och utarbetade en omfattande plan som stod för en fortsättning på projektet eller snarare för en ny start. Gamla kontakter med thailändska ”vänner” återupptogs och ett nytt projekt blev faktum.

Vid sidan av projektets mer övergripande problem, har projektet pressats in i ett konfliktmönster som uppstod mellan den thailändska föreningen, de berörda thailändska myndigheterna och inte minst kommunen. Den thailändska föreningen grundades med avsikt att stödja projektet och den har enligt alla informanter haft en avgörande betydelse i projektets första fas då mobiliseringsarbetet var i fokus. Men i dagens läge utpekas föreningen av de flesta informanter som ansvarig för de motsättningar som belastar projektet ”som ett grus i maskineriet”. Relationerna mellan de olika aktörsgrupperna har på grund av detta stundtals varit bräckliga och krävande. Det har lagts tid och energi på att hitta kompromisser och medla i konflikten och till slut blev en juridisk process i frågan oundviklig. Detta uppfattas som en olycklig utveckling som i många avseenden har kommit att fördröja och skada projektet. Meningsåtskillnader i denna konflikt anses härröra från olika uppfattningar om själva paviljongens innebörd, eller närmare bestämt från den thailändska föreningens motiv att driva projektet, vilka har skilt sig från de övrigas. Den thailändska föreningen tillskriver också paviljongen en religiös betydelse, i vilken det går att urskilja klara altruistiska drag. Den har till exempel därför motsatt sig paviljongens entréavgifter eftersom den thailändska staten och representanter för Ragunda kommun är eniga om att anläggningen enbart står som ett minnesmärke över Kung Ramas den V:s besök i Ragunda med betoning på att byggnaden främst är en turistattraktion kulturen emellan.

Enligt en representant från de thailändska myndigheterna och aktörer från kommunen har den Thailändska föreningen som den främsta drivande kraften i projektets initialskede, även velat utöva en ”monopolär” ledande roll i dess fortsättning. När projektet drog till sig flera olika aktörer vilka dessutom agerade från skilda hierarkiska instanser, resulterade detta i en del motsättningar som i sin tur provocerade fram andra konflikter bland annat om äganderätten av marken och projektets finansiering. Med andra ord aktualiserade föreningen alla de frågor som aldrig formaliserats utan diskuterats och lösts mellan parterna på en

informell nivå. Föreningens bestämda åsikt har från början varit att en privat stiftelse ska äga paviljongen, och inte kommunen. Att man från föreningens sida varit så tydligt med att ställa just detta krav tolkas av kommunens representanter som en historisk och kulturellt misstänksam inställning till offentliga institutioner. Å andra sidan har den Thailändska föreningen känt sig bestulen på projektet, och anklagar både de thailändska myndigheterna och kommunen för att de har förvaltat och "vridit" projektet till enbart "en bra affär".

Problemen här tolkas olika av skilda informanter och aktörer. En representant för thailändska myndigheten förklarade till exempel motsättningarna som uttryck för brist på kompetens och oförmåga att visa på paviljongens faktiska betydelse i den svenska omgivningen. Den svenska sidan såg däremot konflikten som ett tecken på kulturskillnader som helt enkelt inte gick att undvika.

Vi har olika uppfattningar om hur en förening fungerar och vad en förening innebär i Sverige och i Thailand. Det är två mycket olika kulturer. Föreningen har drivit det så starkt och velat att det ska fungera så som de bestämmer (Kommunen).

Det framgår således tydligt att parterna hade olika referenspunkter och till viss del olika motiv för sitt engagemang. Paviljongen byggdes till minne av Kung Rama den V, men eftersom kungahuset i Thailand är tätt sammanvävt med den buddistiska religionen är det knappast möjligt att åtskilja dem. Både den thailändska föreningen och den thailändska myndigheten styrs i stort sett av samma institutionella ordning, men har ändå olika förhållningssätt till paviljongen. Medan föreningen håller fast vid buddistiska traditioner har den thailändska myndigheten "frikopplats" från religionen och i stället fokuserat på själva uppgiften. På det sättet har den legitimerat sin närvaro och sina aktiviteter i den svenska landsbygden. Föreningens oförmåga att anpassa sig till omgivningens krav har skapat spänningar med övriga aktörer och på sätt och vis drivit föreningen ur projektet. Dessa konflikter har från föreningens sida tolkats enbart som maktkamp där aktörer med en högre samhällsposition i regel framstår som vinnare. Den thailändska föreningen hade även svårt att acceptera att paviljongen förvaltades till en "bra affär". Här ser vi återigen hur två olika institutionella ordningar kolliderar med varandra. En vinstmaximerande logik och en icke materialistisk logik är knappast förenliga.

Kommunens äganderätt av paviljongen ses av övriga aktörer som en övergångslösning tills alla förutsättningar för att bygga en stiftelse uppfyllts. I dagens läge finns ett hinder mot detta mål, paradoxalt nog den juridiska processen som drivs av den thailändska föreningen. När det handlar om organisationer, relationer mellan olika aktörer och deras handlingsutrymme pågår alltid någon form av maktspel (Grape 2001). Men här tycks makten ha handlat mycket mer om legitimiteten än om materiella resurser. I själva verket har ingen av huvudaktörerna finansierat projektet med egna resurser, utan snarare har den thai-

ländska staten och militären utnyttjat sin legitimitet för att samla in pengar för paviljongs bygge.

Slutdiskussion

Med utgångspunkt från det nyinstitutionella perspektivet har jag försökt att lyfta fram och tydliggöra normativa, kognitiva och kulturella betingelser som har påverkat den thailändska paviljongens uppkomst och framväxt. Jag har fokuserat min analys på de organisationer som utgjorde projektets omvärld och de institutionella logiker som styrde deras handlingar och tankesätt. Mitt resonemang är att projektprocesser inte kan förstås enbart utifrån det rationella perspektivet som betonar beslutsfattande, tidsplaner, marknadsföring och resurser, utan att det dessutom krävs en teori som kan se bortom det rationella antagandet. Projektprocesser kan i många avseenden styras av institutioner. Deras skilda normsystem inverkar på aktörernas handlingar och kan leda till helt oförutsägbara effekter.

Det thailändska paviljongprojektet har inte planerats. Att säga att det uppstod av en slump är heller inte korrekt. Under vissa omständigheter gäller däremot att den enskilda människan har en viss betydelse. Som många andra projekt startades detta paviljongprojekt av en eldsjäl. Eldsjälar tycks vara nödvändiga som igångsättare av projekt men med tiden får deras engagemang oftast en allt mer kollektiv framtoning. I detta projekt förelåg extraordinära omständigheter utanför eldsjälen, nämligen en historisk händelse i det omgivande samhället. Det förefaller som om inga projekt kan existera opåverkade av det samhälle som de utgör en del av. Att förstå ett projekt tycks därför handla om att förstå vad som pågår i rummet mellan individen och det omgivande samhället. Detta rum befolkas av organisationer. Dessa påverkar och förändrar sin omgivning samtidigt som de själva är beroende och påverkas av omgivningen.

De svenska aktörernas intresse bakom projektet har varit att söka visa upp kommunens förändringsförmåga och handlingsinriktning samt att av regionala skäl skapa arbete, engagemang och intresse för kommunen. Men detta motiv har sin förankring i övergripande samhällsstrukturer där samspelet mellan olika institutioner leder till att öppna mål formuleras som appellerar till gemensamma värden. På detta sätt kan olika organisationer eller grupper förmås att bidra med egna resurser, att formulera gemensamma mål, att ingå i ett samarbete eller att integreras, oftast i syfte att lösa ett gemensamt problem. De svenska aktörerna vill åstadkomma en positiv utveckling i en region som under en längre period präglats av negativa utvecklingstrender, medan de thailändska aktörerna vill förmedla ett kulturellt och religiöst budskap i en främmande miljö.

Organisationer som ingick i samarbetet kring det thailändska paviljongprojektet har kommit nära varandra. Vissa har varit tvungna att mer eller mindre "frikopplas" från formella strukturer som är institutionellt anpassade, detta för att

kunna utföra sina uppgifter mer oberoende och tillsammans med andra aktörer. Förmågan att distansera sig från egna normativa strukturer verkar vara en viktig och nödvändig anpassningsmekanism. En sådan omställning tycks vara en förutsättning för att en mångfald aktörer ska etableras. Att frikopplas betyder inte att tappa identitet eller överge sitt eget intresse. Vi har kunnat se att den thailändska föreningen skapade en del konflikter och till sist blev utfrysad från övriga aktörer just för att den inte klarade att frikopplas från den religiösa institutionens krav i den grad som omgivningen krävde. Vi kan därför betrakta detta projekt som en arena där främst institutionella, men även andra gränser, överstegs. Samarbete kan här ha uppfattats som avvikande från vedertagna rutiner och inte minst som något alldeles särskilt. I den meningen är projektet något som ger de enskilda aktörerna ett betydligt större handlingsutrymme än vad som är vanligt. Samarbetsprocessen har även ökat lokalsamhällets handlingsutrymme. Initiativ och tankar om alternativ har kunnat frigöras vilka i sin tur givit projektet en förnyelsedimension. Det är därför som vi kan betrakta detta projekt som ett förnyelseprojekt.

För de lokala aktörernas del har möjligheten att driva projektet utan att utsättas för några direkta ekonomiska risker varit en betydelsefull omständighet. Detta har förmodligen bidragit till att öka acceptansen för själva projektidéen och kompromissviljan i förhållande till de thailändska aktörerna. Samarbete har därför kunnat prioriteras. Potentialen för samarbete uppstår när aktörerna kan hjälpa varandra medan dilemmat uppstår när det kostar något att hjälpa varandra (Axelrod 1987).

Projektets aktörer har verkat mot bakgrund av ett komplext kulturellt och socialt mönster i ett rum som definieras av en historia som på olika sätt berör och sammanlänkar alla inblandade aktörer. Här kan vi se en viss "glokal" kulturell kontext som en viktig bakgrundsfaktor för projektets utveckling, men också som upphov till de konflikter som uppstod. Aktörernas anpassningsförmåga och rörlighet mellan olika normativa och kulturella fält visar sig återigen vara avgörande för projektets framgång. Förutsättningarna för att kulturella inslag ska kunna bidra till lokal och regional utveckling är förmodligen mycket större där människor delar en spännande historia. Den förstärker deras upplevelse av särart och skillnader i förhållande "till andra". Kulturen får här en extra mening och innebörd i deras vardag med en unik dimension av socialt integrerande krafter. Historiska händelser påverkar både institutioner och sociala miljöer. Dessa historiska betingelser kan förstärka men också förhindra ett samhälles framåtskridande. För Ragunda kommuns del tycks dock dessa omständigheter främst vara stimulerande.

Referenser

- Ahrne G & Hedström P (1999) *Organisationer och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrne G & Papakostas (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelrod R (1987) *Från konflikt till samverkan*. Stockholm: SNS Förlag.
- Dahlgren L & Mårtensson B (1983) *Sårbarhet och självtillit. Tankar om krisen och lokalsamhället*. Oslo: nordREFO
- Giddens A (1998) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Grape O (2001) *Mellan morot och piska. En fall studie av 1992 års rehabiliteringsreform*. Doktorsavhandling, Umeå universitet. No 23, 2001, Umeå: Sociologiska institutionen.
- Graham L (1988) *Att välja regional politik*. Köpenhamn: NordREFO.
- Johannisson B (1992) "Lärdomar" s 185-201 i Johannisson B (red) *Entreprenörskap på svenska*. Malmö: Almqvist & Wiksell.
- Johannisson B (1998) *Entrepreneurship as a Collectiv Phenomenon*. Presented at RENT XII, Lyon, France.
- Lindqvist R (1998) "Gränser mellan organisationer – exemplet arbetslivsinriktad rehabilitering" s 76-100 i Lindqvist R (red) *Organisation och välfärdsstat*. Lund: Studentlitteratur.
- Levin C (1996) "Misslyckade projekt och framgångsrika organisationer" s 85-114 i Sahlin I (red) *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Morris M H (1998) *Entrepreneurial Intensity. Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*. London: Quorum Books.
- Merriam S B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Paasi A (1989) "Kultur, region och regional utveckling" s 63-73 i Oscarsson G (red) *Kultur och medier I regional utveckling*. Helsingfors: Nord REFO.
- Powell W W & DiMaggio P J (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ronby A (1998) "Mobiliseringens dynamik och framtid I nya bygderörelsen" s 9-20 i Westlund H (red) *Regional utveckling i lokala och globala kraftfält. Antologi från forskarforum 1997*. Östersund: Institutet för regional forskning.
- Ramfelt L (1993) *Näringspolitiska samverkansprojekt ur ett organisationsperspektiv*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen.
- Scott R W (1992) *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.