

Aalborg Universitet
Kandidatuddannelsen
Politik og Administration

Governancesamarbejde: Ressourceadgang og problemløsningskapacitet i den offentlige sektor



Lisbeth M. Gregersen
stud. scient. adm
August 2007

Governancesamarbejde: Ressourceadgang og problemløsningskapacitet i den offentlige sektor.

0. Indledning		1
0.1 Abstract		1
1. Problemformulering		1
1.1 Undersøgelsesfelt		1
1.2 Undersøgelsesproblem		4
1.3 Analysetemaer		5
1.3.1 Undersøgelsens første del 1996 - 1997:		6
1.3.1.1 Fælles strategi		6
1.3.1.2 Den offentlige netværksaktørs rolle som Netværks Manager		7
1.3.2 Undersøgelsens anden del, 2006		8
2. Introduktion til kontekst og aktører		9
2.1 Baggrund, Krise i Nordjylland		9
2.1.1 EU Licitationer, vejen ud		10
2.1.2 Erhvervspolitisk råderum		10
2.1.3 Muligheder kobles i Aalborgs erhvervspolitik		12
2.2 Licitationsgruppens aktører		12
2.2.1 Licitationsgruppens struktur		16
2.2.2 Opgaveopfattelse		16
2.2.3 LGR og EU		17
3. Metode		18
3.1 Motivation, faglig relevans og egne forforståelser		19
3.2 Casestudiemetode, Hvorfor og hvordan?		21
3.2.1 En kvalitativ undersøgelse på kvalitative data		22
3.2.2 Hvorfor interview?		22
3.3 Afgrænsning af undersøgelsesfelt		23
3.3.1 Hermeneutik		23
3.3.1.1 Det undersøgte subjektivitet som datagrundlag		24
3.3.1.2 Forskernes subjektivitet		25
3.3.1.3 Cirklen, forforståelse og empiri i dialog		25
3.3.2 Teorivalg		26
3.4 Undersøgelsesstrategi		26
3.4.1 Retrospektiv forskningsstrategi: Punktnedslag		27
3.4.1.1 Narrativ metode		27
3.4.2 Dialog mellem empiri og teori		28
3.4.2.1 Specialeopgavens anderledes opbygning		28
3.5 Dataindsamling		29
3.5.1 Interview- spørgemetode		29
3.5.2 Dokumentarisk data		30
3.5.3 Adgang til data og respondenter		31
3.5.4 Dataindsamlingsfejl		32
3.6 Værktøjer og Kvalitetsovervejelser – biashåndtering		32
3.6.1 Undersøgelsesobjektets subjektivitet som datagrundlag		33
3.6.2 Forskerens subjektivitet		34
3.6.3 Generaliserbarhed og sandhed i hermeneutik		35

4. Governance. Teoretisk forståelsesramme	35
4.1 Mellem bureaukrati og marked	36
4.1.1 Mellem ligeværdighed og styring	37
4.1.2 Problemforståelse som styringsværktøj	39
4.2 Governance øger problemløsningskapaciteten	39
4.2.1 Governance på formel	40
4.2.2 Betingelser for Commitment	42
4.3 Velfungerende Governancenetværk	44
4.3.1 Institutionalisering er opskriften	44
4.3.2 Kritiske faktorer for Commitment	45
4.4 Styring uden styring	48
4.4.1 Forhandling er spil - netværkslederen som gamemanager	49
5. Analyse	52
5.1 opstartsfasen	53
5.1.1 Byggesten til Commitment	54
5.1.1.1 Økologi og interdependens	54
5.1.2 Opgaveløsningen	56
5.1.2.1 Institutionel dependens	56
5.1.2.2 Facilitation	57
5.1.2.3 Bidrag til opgaveløsning	58
5.1.3 Motiver for individuelle strategier	59
5.1.3.1 Institutionelt	59
5.1.3.2 Personlig motivation	62
5.1.4 Diskussion: Interesseafvejningens kunst	64
5.1.4.1 Forskelle i strategier for institutionalisering	65
5.1.4.2 Opgaver, hvad og hvordan?	68
5.2 Arbejdsfasen	72
5.2.1 Opgaveløsning	73
5.2.2 Tilpasning til omverdenens krav	75
5.2.3 Tematikker til diskussion	77
5.2.3.1 Handlingsplan	77
5.2.3.2 Arbejdsfordeling - rammer for ressourceafgivelse	79
5.2.3.3 Procesforståelse og Tålmodighed	82
5.3 Afmatningsfasen	89
5.3.1 Opgaveløsning	91
5.3.2 Rammer for Commitment	94
5.3.2.1 Institutionelle rammer	94
5.3.2.2 Turbulens i omverdenen: EU	96
5.3.2.3 Turbulens i omverdenen: Aalborg Kommune	99
5.3.3 Diskussion	100
5.3.3.1 Frivillighed og Commitment	101
5.3.3.2 Procesforståelse og Commitment	105
6. Retrospektion, konkluderende diskussion	106
6.0 Succes i Aalborg, læring i Governance?	107
6.1 Hvad gik der egentlig galt? Hvorfor Trust og Dependens ikke giver Commitment	108
6.2 LGR's ingredienser til opskriften på velfungerende netværk	110
6.3 Hovedhistorierne – diskussion	119
6.3.1 Frivillighed, lighed og rolleforventninger	119

6.3.2 Ud i sandet, konflikthåndtering, læring og re-design i LGR	120
6.4 Hvad siger casen om Governance?	122
7. Til- og fravalg af Governance i ny strategi, konkluderende diskussion	126
7.1 Læring i Aalborg	126
7.2 Ny strategi i NordDanmarks Virksomhedsservice.....	128
7.3 Hvad den nye strategi siger om Governance	134
8. Perspektivering.....	135
8.1 Re-design af casestudiet.....	136
8.2 Governance re-frames	136
8.2.1 Undersøgelsesmuligheder med nye Governanceværktøjer.....	138

Svarende til 120 ns.

iht. dispensation v/studieleder L. Dalsgaard aug. 2007

Referenceoversigt

Bilag

0. Indledning

Herværende specialerapport er udarbejdet på Aalborg Universitets kandidatuddannelse i politik og administration under det samfundsvidenskabelige fakultet.

Igennem specialerapporten er det mit mål at belyse styringsmæssige udfordringer og muligheder i et offentligt privat netværkssamarbejde. Specialerapporten udgør en analyse og diskussion af Governance styreformen som den udspiller sig i et konkret hjørne af forvaltningsvirkeligheden, i Licitationsgruppen under Aalborg Kommunes Borgmesterkontors Internationale Afdeling.

Specialerapporten bygger på et single-case studie, der sammenholder Governanceteori med den praktiske hverdag og de styringsmæssige forhold i Licitationsgruppen. Undersøgelsesdata er indsamlet af to omgange: I 1997 og 2006. Undersøgelsen tager sit udgangspunkt i netværkets opstartsperiode og belyser den læring de medvirkende oparbejdede i netværkets levetid. Her lægges særlig vægt på den kommunale hovedaktørs opnåede erfaringer med netværksstyringsproblematikker.

Specialerapporten er udarbejdet af stud. scient. adm. Lisbeth Gregersen under vejledning af lektor Peter Nielsen.

Aalborg Universitet, august 2007.

0.1 Abstract

Governance – Access to Resources for Public Sector Problem Solving

Thesis by Lisbeth Gregersen, Aalborg University

Is Governance a viable means of gaining access to resources hitherto out of range for the public sector? This question is investigated throughout this single case study of Licitationsgruppen (LGR), a public and private networking activity in the Danish municipality of Aalborg.

Albeit unintentionally, LGR becomes a case example of Governance in practice, setting out towards joint action in performing industrial policy through competing for EU funding through public private cooperation.

The case study focuses upon the rendering of resources in the processes of negotiated action.

Designed as a single case study with a longitudinal perspective, the main basis of data consists of the subjective perceptions found at the core of networks: the networking actors themselves. The analysis deals with questions underlying the voluntary commitment of resources and the institutional framework developed by the actors themselves to insure it. Furthermore the analysis discusses the practical implications for commitment, as well as the theoretical implications of these findings.

The analysis presented aims at finding the pitfalls and successes at an empirical level and at discussing issues of learning to be dealt with in the development of Governance as a means for public policy problem solving.

The findings concern Governance network cooperation at two levels:

In LGR itself the negotiation processes are characterised by strategies at the individual level not being melted into a formulated strategy for joint action. An unexpected outcome in the shape of dynamic strategies, different from the individual starting points, is not developed. Maintaining the original perceptions, actors do not re-frame into realistic expectations, allowing for clear and pre-

sent problem definitions. Without a learning process the network is unable to overcome the challenges presented by the problem field.

At an overall theoretical level, LGR shows that in order to be well functioning, networks are sensitive towards a wide range of critical factors: dependency, design, negotiating abilities, solvable problems and accountability amongst the participating actors. Also it is found that resources that contribute to Commitment are more abundant than theoretically perceived, as LGR members exhibit a great deal of enthusiasm towards participation. Thus, the theoretical development of Governance should develop means to include the resources of actors, and to strengthen the skills of learning and negotiation of the actors – be they public or private.

As confirmed by LGR members, Governance is not a waste of time. In Aalborg the time and energy devoted throughout three years of cooperation now forms the basis for a professional organisation performing industrial policy in cooperation with non-public actors.

It is therefore sound to conclude that the case of LGR tells a tale of patience and comprehension concerning the processes of cooperation that applies not only to networking actors, but also to those setting out to investigate them.

Enjoy!

August 2007

Lisbeth Gregersen

1. Problemformulering

1.1 Undersøgelsesfelt

Aalborg kommune var forud for sin tid, da den i perioden 1996 til 1999 gik i netværkssamarbejde med kræfter i det private erhvervsliv og byens erhvervsskoler om at stimulere regionens erhvervsliv til internationalisering. Netværkssamarbejdet fik navnet "Licitationsgruppen"¹ Dannelsen af Licitationsgruppen var i tråd med kommunens erhvervsplan², hvor flere erhvervsområder søgtes stimuleret gennem netværksaktiviteter, erfaringsudvekslingsgrupper om. I **erhvervspolitisk øjemed** havde Aalborg Kommune til hensigt at fremstille et eksempel på feasibility. Kommunens instanser til implementering af erhvervspolitikken (Erhvervsrådet og Borgmesterkontorets internationale afdeling) ville med Licitationsgruppen have et flagskib, altså et inciterende praktisk eksempel på, at det er muligt for aktører i regionens erhvervsliv at tjene penge på udførslen af EU projekter.

I midt halvfemserne var dannelse af netværk en slags tidens løsen, der savnede klare definitioner. Netværk tillagdes positive tolkninger, uden at der på tidspunktet var fyldestgørende teoretiske modeller, der kunne guide potentielle netværksmagere mht. indhold eller styring. Politologisk, sociologisk og i managementterminologien for det private erhvervsliv herskede opfattelsen af, at etablering af personlige og produktionsmæssige kontakter, dannelse af netværkssamarbejde og et øget kendskab til parter på eget problemfelt var af det gode. De der medvirkede i netværksaktiviteter ville kunne opnå et gode, som de ikke ville kunne opnå på egen hånd, ikke mindst i kraft af de "synergieffekter" som ville opstå mellem de medvirkende³. Hvordan netværkstankegangen forvaltedes i praksis var imidlertid lettere tåget.

Teorierne omkring, hvordan netværk kan anvendes som styreform på forskellige policy-niveauer har siden hen fået betegnelsen **Governance**. Oftest er Governance i teoretiske modeller synonymt med statsstyre gennem styringsnetværk, uden at det udelukker anvendelse på lavere niveauer som f.eks. offentlige myndigheder eller – som det er tilfældet i herværende undersøgelse: Det kommunale niveau.

¹ Licitationsgruppen udgjordes af:

Offentlig aktør: Aalborg Kommune, Borgmesterkontoret

Semi-offentlige aktører: Aalborg Erhvervsråd, Aalborg Teknisk Skole, Aalborg Handelsskole

Private aktører: Aalborg Industri og Handelskammer, AdvoNord, Nielsen & Christensen revision, JPH Ingeniører

² Erhvervsplan Region Aalborg 1997-1999, Aalborg Erhvervsråd 1997

³ C. Alter & J. Hage "Organizations Working Together" London sage 1993

Med Governancebegrebet videreudvikles netværkstankegangen til en præcisering af *go-together strategier* dvs., hvordan offentlige aktører kan opnå andet og mere gennem **fælles handlen med aktører udenfor den offentlige sektor**; end de ville kunne på egen hånd via *go-alone strategier*. ”Governance markerer et skifte fra styring gennem formel autoritet (Government) til styring gennem fælles mål.⁴ Governance styreformen erstatter kontrol med aftaler⁵, hvor de involverede parter stiller deres ressourcer til rådighed for politikken⁶. Herved bidrager parter fra den private sektor og den 3. økonomi til den offentlige problemløsningskapacitet. I styringsnetværks *go-together* strategi erstattes governmentstyreformens direkte kontrol med aftaler indgået i netværk baseret på **Interdependens, Trust og Gensidig Tilpasning**.

Simplificeret kan Governance som styreform gennem styringsnetværk siges at være baseret på en **formel**, hvor:

Interdependens og trust leder til gensidig tilpasning i form af forhandlede aftaler, der igen leder til fælles handlen, hvor de medvirkende afgiver ressourcer til et fælles defineret problems løsning.

I Aalborg opstod Licitationsgruppesamarbejdet som en mulighed, uden at de medvirkende parter var sig bevidste om, at der var tale om Governance, og uden at Aalborg kommune havde til forsæt at foretage et teoretisk eksperiment.

Det er dette forhold der gør herværende undersøgelse nærværende og forhåbentlig anvendelig for en diskussion af mulighederne for anvendelse af netværkssamarbejdsformen i offentlig opgaveløsning.

Det er min påstand at Aalborg kommune deler skæbne med mange andre offentlige aktører, der udnytter muligheder efterhånden som de opstår, uden et fast og forundersøgt teoretisk fundament. På opstartstidspunktet fandtes Governanceteoretiske modeller næppe i tilgængelige former. Og selv i dag opstår netværk i den offentlige sektor sjældent som resultatet af en længere teoretisk analyse eller erkendelse hos de der i sidste ende bliver netværkets egentlige medvirkende.

⁴ J.N Rosenau citeret hos R.A.W. Rhodes, 1997 p 51.

⁵ R.A.W. Rhodes, 2000 p. 360

⁶ R.A.W. Rhodes, 2000 p. 360

Jeg vil vove den påstand, at der i dag for nogen kan være tale om at springe med på en modebølge. Eller med andre ord, at udbredelsen af anvendelsen af styringsnetværk kan lignes med: *"Hegemoniske koncepter eller design, der spredtes gennem isomorfe pres, der er betegnelsen for de processer som tvinger en organisatorisk enhed til at (adoptere design) ligne de andre enheder der omgiver den"*⁷.

Desværre - for netop de medvirkendes aktive refleksioner omkring, opfattelser af sig selv, hinanden og den fælles opgave er i centrum når Governance tankegangen skal udmøntes i styringsnetværk, der effektivt øger den offentlige problemløsningskapacitet. Dette er ikke mindst tilfældet for den offentlige netværksaktør, som det er vigtigt at understrege, bærer et særligt ansvar for at netværket **styres** i retning af opgaveløsningen.

I denne specialeopgave udfører jeg et **single-casestudie** af Licitationsgruppen som et **konkret eksempel på anvendelse af Governance-netværks samarbejdsformen** til implementering af erhvervspolitik i en større dansk kommune. Målet er at foretage de overvejelser og illustrere de muligheder og udfordringer som Governance styreformen kan medføre for de medvirkende og den opgave de er fælles om - og hermed give et bidrag til den indsigt, jeg mener en offentlig netværksaktør har nødig for, at styringsnetværk kan blive en effektiv måde at løse offentlige opgaver på.

Governance samarbejdsformer anvendes i dag i stor udstrækning som løsningsmodel for offentlige opgaver, hvor *"mere eller mindre faste og stabile sammenknytninger af en række private, halvoffentlige og offentlige aktører bidrager til samfundsstyringen i kraft af deres institutionelt medierede samspil"*⁸. Netværks styreformen er for alvor ved at slå igennem i Danmark, både i politikformulering og implementering på stats- og lokalt niveau. Governancetankegangen udmøntes i en bred vifte af samarbejdsmodeller fra samarbejdsnetværk omkring policyproblematikker til Offentlige-Private partnerskaber, de såkaldte OPP⁹. Uanset de forskellige udmøntninger, står og falder styringsnetværk på de medvirkende parter gensidige afhængighed. Ligesom en filmproducent er afhængig af et helt filmholds engagement for at kunne fremtrylle en spillefilm, er den offentlige aktør afhængig af sine medaktører, når den vælger at løse offentlige opgaver gennem netværkssamarbejde. Den offentlige

⁷ Powell & DiMaggio, 1983 citeret hos E: Sørensen & J. Torfing "Netværksstyring – fra government til governance", 2005 p. 97. LG: egen sammenskrivning

⁸ E. Sørensen & J. Torfing "Netværksstyring -fra government til governance" 2005 p. 11 -12

⁹ J. Sloth "Kan OPP slå igennem i Danmark?" Samfundsøkonomen nr. 5, 2004

aktør bliver at ligne med *"the 'film-producer' who is highly involved, but due to his dependencies on others is intent upon keeping them involved in the process"¹⁰*. Styringsnetværk bliver derved en måde at løse offentlige opgaver på, der stiller nye og øgede krav til styringsmæssig opmærksomhed.

I dag vil jeg postulere, at Licitationsgruppen igen er et godt stykke forud for sin tid. Mens andre offentlige myndigheder og institutioner i dag afprøver Governance for måske første gang, repræsenterer Aalborg kommunes forsøg med Licitationsgruppen en allerede opnået erfaring, på godt og ondt. - en erfaring der i dag har bevæget Aalborg kommune videre til en revurderet samarbejdsstrategi.

1.2 Undersøgelsesproblem

Med case undersøgelsen ønsker jeg at illustrere **styringsmæssige** problematikker i et såkaldt **forløbsstudie** for perioden 1997 til 2005. Undersøgelsens felt repræsenterer en unik mulighed for opsamling af **læring**. Ikke alene udgør Licitationsgruppen et øjebliksbillede på Governance i praksis, på et givent tidspunkt. Case studiet udgør i høj grad et eksempel på læring og erfaring opnået gennem flere års samarbejde – en læring der i dag er bearbejdet til en revideret samarbejdsstrategi.

Undersøgelsen falder i to dele. Jeg bygger **første del** af caseundersøgelsen på data indsamlet hos netværkets aktører i 1997. Tidspunktet var afgørende, idet netværket efter at have gennemlevet en etableringsfase, stod for at skulle foretage fælles handlen. To år senere opløstes netværket. Undersøgelsens **anden del** omfatter data indsamlet under gen-interviews af aktørerne i 2005. Casen giver mig hermed mulighed for at diskutere Governance teori i praksis når teorien "virker" og når samarbejdsformen lider skibbrud. Uden at ville være et teoretiske eksperiment bliver Licitationsgruppen hermed en mulighed for at opsamle læring begået i netværk af netværksaktører, med særligt fokus på de styringsmæssige problematikker og udfordringer.

Overordnet udgør specialeopgaven en undersøgelse af følgende problemstilling:

"Hvorvidt er det gennem anvendelse af Governance i praksis muligt at løse offentlige opgaver på en måde der involverer flere af de ressourcer, der ligger

¹⁰ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 49

udenfor den offentlige sektors rækkevidde; og hvilke styringsmæssige tiltag kræver det af den offentlige hovedaktør?”

Jeg besvarer undersøgelsens problem **i to niveauer**:

- Et overordnet niveau, hvor caseeksemplet belyser Governanceteori i praksis, samt
- mikroniveauet der undersøger de processer der er foregået mellem netværkets aktører, med henblik på at kunne vurdere den offentlige netværksaktørs opnåede resultater hvad angår at opnå de øvrige medvirkendes afgivelse af ressourcer til den fælles handlen. Jeg vil her isoleret analysere Aalborg kommunes styringsmæssige indsats i netværket, samt præsentere den læring Aalborg kommunes netværksaktør har genereret, for siden at diskutere det overordnede niveauets praktiske problemer i Governanceteori.

Jeg vælger at give mikroniveauet den tungeste **analytiske vægtning**. Caseundersøgelsen bliver dermed et praktisk eksempel på, hvordan en offentlig netværksaktør kan sikre policy-implementering gennem netværkssamarbejde. Undersøgelsen fokuserer særligt på forhold der kan kræve styringsmæssige tiltag for at fremme netværksaktørernes integration og overgivelse af ressourcer til fælles handlen (Commitment).

På mikroniveauet er min grundlæggende tese, at for at sikre adgangen til ressourcer fra aktører udenfor den offentlige sektors rækkevidde, må den offentlige aktør i governance policy netværk være opmærksom på faldgruber i netværkssamarbejde. Med specialeopgaven søger jeg at afdække nogle af sådanne faldgruber, med henblik på at illustrere, hvordan en offentlig netværksaktør kan skærpe sin anvendelse af styringsmæssige værktøjer (Network Management).

1.3 Analysetemaer

Jeg belyser undersøgelsesproblemet gennem en række sidestillede analysetemaer, der direkte vedrører Aalborg kommunes handlen og erfaring i Licitationsgruppen; og samtidig er knyttet til en teoretisk diskussion. Analysetemaerne strukturerer den lange række af historier om faldgruber og succes, som jeg finder interessante at fortælle, idet de illustrerer Governance styringsnetværks praktiske muligheder og udfordringer.

Jeg vil her præsentere specialeopgavens analysetemaer. Med præsentationen angiver jeg, hvilke grundlæggende forhold i Governanceteori jeg senere vil bearbejde i opgavens teori-del. Videre angiver jeg de temaer jeg efterfølgende vil centrere undersøgelsen omkring.

Med analysetemaerne søger jeg at undersøge de forskellige dele af den "**formel**" jeg mener Governance udgøres af, nemlig: Interdependens og Trust leder til gensidig tilpasning i form af forhandlede aftaler, der igen leder til fælles handlen hvor de medvirkende afgiver ressourcer til et fælles defineret problems løsning.

I specialeopgavens formulerede problem ligger en **effektivitetsbetragtning**. Hvordan kan en offentlig aktør sikre sig, at de medvirkende netværksaktører vitterligt afgiver ressourcer til problemløsning, eller med andre ord udviser commitment?

Udvikling af fælles strategi gennem netværksmanagement er vejen(e) til afgivelse af ressourcer. Jeg vælger at lade analysetemaerne følge denne årsags/virknings sammenhæng ved først at belyse udviklingen af den fælles strategi, og dernæst at belyse spørgsmål ifm. den offentlige netværksaktørs netværksmanagement.

1.3.1 Undersøgelsens første del 1996 - 1997:

1.3.1.1 Fælles strategi

Governance styreformen består i en proces hvor individuelle strategier afvejes og omformuleres til fælles strategier. Governancestyreformen virker mest effektivt når netværksaktørerne udvikler en fælles problemforståelse, der igen muliggør samarbejde omkring et **veldefineret policy problem**¹¹. Herved opnås en situation hvor målene er klare og vedkommende for de medvirkende¹². Hvem er vi, på hvilken måde samarbejder vi og hvad er samarbejdets genstand?

Fælles problemforståelse bliver til **fælles handling**, når netværkets aktører i fællesskab formulerer strategier for, hvordan netværket kan forholde sig til problemet. "*A perception is an image through*

¹¹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 87

¹² Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 9 "causes of failure", positivt formuleret

which the complex, ambiguous world which surrounds actors can be made sense of and be acted upon. It guides the processes of stimuli and the shaping of responses”¹³.

Det er denne kobling mellem problemforståelse og fælles handling jeg sætter under lup med denne undersøgelse. Jeg vil belyse spørgsmålet: Lykkes det at skabe klare mål? Jeg vil diskutere hvordan dette har effekt på netværksaktørernes Commitment.

Governancestyreformen hviler på trust, og **trust opstår gennem positive samarbejdserfaringer** f.eks når aktører oplever, at samarbejdet indfrier individuelle strategier¹⁴.

Jeg finder det derfor interessant at kortlægge samarbejdet over tid (i opstart og konsolideringsfasen), med henblik på at kunne sige noget om samarbejdets positive udkomme ift. aktørernes strategier og forventninger. Jeg vil gerne kunne sige noget om, hvorvidt der er en sammenhæng mellem samarbejdets udkomme og de medvirkende aktørers trust med følgende commitment.

1.3.1.2 Den offentlige netværksaktørs rolle som Netværks Manager

Netværksmanagement er betegnelsen for det arbejde den offentlige aktør må udføre i netværket for at styre den proces gennem, hvilken de medvirkende aktører opnår en fælles problemforståelse og en fælles strategi. Jeg vil under dette analysetema undersøge den styring, der er foregået i Licitationsgruppen.

Institutionalisering betegner faciliteringen af de strukturelle rammer for netværkssamarbejdet.

Det, at netværkets aktører finder formen under hvilken de vil samarbejde, fælles samarbejdsgrundlag, samt egne regler og rammer reflekterer, at netværkets aktører har den tillid til hinanden, der iflg formelen vil være udslagsgivende for, om de vil afgive ressourcer til samarbejdet.

Eftersom aktører må forpligte sig til netværkets formalisering, bliver formaliseringen også et udtryk for aktørernes tillid til netværkets evne til succesfuldt at foretage fælles handlingen¹⁵. Institutionaliseringen af netværket gennem formalisering er således både et redskab og et parameter for niveauet af tillid i et netværk.

¹³ March & Olsen, 1976, citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p 82, LG: Egen understregning

¹⁴ Kickert, Klijn & Koppenjan, (eds.) 1997 p. 41

¹⁵ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 90

Jeg vil i lyset af denne tese kortlægge Licitationsgruppens institutionaliseringstiltag, og foretage en diskussion af hvorvidt institutionalisering reflekterer tilstedeværelsen af trust.

Forhandlingen fra individuelle strategier til fælles strategi foregår i en løbende **proces**, hvor aktørernes vidensudveksling til stadighed påvirker deres individuelle strategier, og dermed også løbende ændrer den fælles strategi¹⁶.

Det er netværksmanagerens ansvar at stimulere og påvirke denne proces i retning af problemløsning. Her er diskursivering af instrumentel betydning som netværksmanagementværktøj. Hvad er problemet og hvordan kan vi hver især bidrage til løsningen af det? Spørgsmål af denne karakter må netværksmanageren til stadighed foranledige i arbejdet med at bringe netværkets aktører til udførelse af opgaver, der bidrager til opgaveløsningen.

Under dette analysetema vil jeg undersøge hvordan Licitationsgruppens aktører forholder sig til disse spørgsmål, for derigennem at kunne sige noget om hvordan processtyring har fundet sted.

1.3.2 Undersøgelsens anden del, 2006

På dette tidspunkt er netværket opløst og Aalborg Kommune er gået nye veje i samarbejdet med private aktører omkring internationalisering. Daglig praksis er ændret fra erhvervspolitisk incitaments påvirkning gennem Licitationsgruppen til tættere samarbejde med enkeltvirksomheder omkring konkrete internationaliseringsprojekter. Jeg betragter nedlæggelsen af Licitationsgruppen som en proces hvor de medvirkende aktører må have reflekteret over de opnåede erfaringer. Ikke mindst må den kommunale hovedaktør have foretaget en **læringsproces**, Dvs. have *”reflekteret over, og brudt med etablerede mønstre (og gennem læringen) skabe nye dagsordner, nye forståelser af feltet samt af aktørernes roller og samspil”*¹⁷

¹⁶ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 32

¹⁷ C. Clausen & A. Kamp ”Forandringer i arbejdslivet – mellem læring og politik” i Tidsskrift for ARBEJDSLIV, 3. årg. Nr.2 2001

Det er her casen byder på en unik mulighed for opsamling af læring, idet læring for alvor er læring når ”den ny indsigt (..) forankres i daglig praksis og således fører til erfaringsbaseret læring¹⁸”

Jeg foretager denne del af undersøgelsen i et læringsperspektiv, ved at fokusere på det knudepunkt for læring der ligger i Licitationsgruppens nedlæggelse. Under dette analysetema rejser jeg spørgsmål vedrørende den erfaring de medvirkende aktører mener at have opnået. Jeg konfronterer hermed de medvirkende og dermed giver dem et frirum til refleksion over, hvad der var medvirkende til Licitationsgruppens fungeren og senere opløsning. Hermed vil jeg kunne besvare opgavens overordnede formulerede problem, og særligt kunne fremdrage de individuelle erfaringer hos hhv. offentlige og private aktører, som har betydning for styringsnetværks anvendelighed som løsningsmodel for offentlige opgaver.

2. Introduktion til kontekst og aktører

I Governanceteori udgør problemopfattelse grundlaget for fælles handling. Med denne sammenhæng for øje giver jeg i begrebsafklaringen et bud på forhold til forklaring af, hvorfor EU licitationer er blevet en erhvervspolitisk målsætning for Aalborg kommune. Videre klarlægger jeg det erhvervspolitiske råderum for Aalborg kommune og viser, hvordan Aalborg kommune kobler mulighederne i EU systemet med mulighederne i dansk forvaltningsret. Koblingen sker bl.a. i Licitationsgruppen (LGR). Gruppens aktører, ressourcer og opgaver er genstand for begrebsafklaringens anden del, hvori jeg også kortlægger de krav og begreber LGR må håndtere.

2.1 Baggrund, Krise i Nordjylland

Midt halvfemsernes erhvervspolitik i Aalborg kommune må ses i konteksten af den nordjyske erhvervsudviling, der med nedgangen i beskæftigelsen i den primære sektor og afviklingen af den tunge industri, må betegnes som kriseram. Historisk har Nordjylland modtaget egnsudviklingsstøtte siden begrebet blev opfundet. (kilde: Vision)

Fra 1985 udpeges størstedelen af Nordjyllands Amt til Mål2 område. Fler-årige udviklingsplaner ledsaget af økonomiske hjælpepakker finansieret af den danske stat og EU's social- og regional-

¹⁸ C. Clausen & A. Kamp ”Forandringer i arbejdslivet – mellem læring og politik” i Tidsskrift for ARBEJDSLIV, 3. årg. Nr.2 2001

fond, vender udviklingen¹⁹. Penge til opkvalificering af arbejdsstyrken og opstart af nye produktioner og erhverv hjælpes på vej af ”en fælles krisebevidsthed i regionen (..) leder til øget samarbejde på kryds og tværs og mobiliserer regionens ressourcer i form af nye initiativer.”²⁰

Ingen kan imidlertid sige med sikkerhed hvor længe Nordjylland kan forvente at modtage midler udefra. I midt halvfemserne forventes det at østudvidelsen vil betyde, at mere trængende regioner vil fortrænge Nordjylland som værdig modtager. Det er i denne tid, at Aalborg kommunes interesse for EU midler for alvor vækkes²¹. Staten decentraliserer sideløbende egnsudviklingsindsatsen i hele landet og giver igennem halvfemserne kommuner videre beføjelser.

2.1.1 EU Licitationer, vejen ud

Den danske stats erhvervspolitik tager i halvfemserne en drejning i retning af det offentligt-private samarbejde. Industri- og Samordningsministeriet påpeger et eksport potentiale for varer og tjenester og anbefaler ”**offensivt offentligt-privat samspil**” om at udnytte det som vejen til muligheder for dansk erhvervsliv, beskæftigelse og velstand²². Kommunal systemeksport til øst- og central europa nævnes her som samarbejdsmuligheder for de der ønsker at få andel i den danske øststøtteordning eller de mere rigelige EU strukturfondsmidler²³

2.1.2 Erhvervspolitiksk råderum

Sideløbende udvikles et lovgrundlag, der udstikker rammerne for danske kommuners tiltag med- og for det private erhvervsliv²⁴. Lovgivningen beskæftiger sig primært med offentlig-privat co-

¹⁹ MÅL2 programmet er i de senere år omdannet til et favorabelt låneprogram, mod tidligere tiders direkte tilskud. Programmet forvaltes i Nordjyllands Amt og udløber ult. 2006. Pr juni 2006 er Dkk 73.791.783 til rådighed. Orienteringsbrev, formand Per Okkels 28.juni 2006. www.maal2-laanefonden.dk

²⁰ Nordjysk erhvervsredegørelse, 2003 p. 42

²¹ Siden opstarten i 1991-92 har Aalborg EU Office i Bruxelles hovedsageligt koncentreret sig om at opdyrke projekter indenfor kommunens egne institutioner. I midt halvfemserne skifter fokus til private virksomheder. Dette reflekteres bl.a. i et skifte i chefstolen, hvor Theit Jørgensen, der er advokat og virksomhedsrådgiver, afløser journalist og cand. pol. Henrik Skov.

²² ”Offentligt-privat samspil. Perspektiver, barrierer og eksempler”, Udvalg om offentligt-privat samspil nedsat af Industri- og Samordningsministeriet, 1994. p. 14

²³ 141MECU afsattes til perioden 1994-1999 jfr. ”Offentligt-privat samspil. Perspektiver, barrierer og eksempler” Udvalg om offentligt-privat samspil nedsat af Industri- og Samordningsministeriet, 1994. p.92

- ²⁴ Lov om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsudviklingsaktiviteter – nr. 383 af 20. maj 1992
- Lov om kommuners og amtskommuners samarbejde med aktieselskaber mv. – nr. 384 af 20 maj 1992
- Bekendtgørelse om betingelser for kommuners og amtskommuners salg af viden til eksport – nr. 962 af 28. nov. 1994
- Bekendtgørelse om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsdrivende selskaber mv. – nr. 43 af 17. januar 1995
- Lov om erhvervsfremme – nr. 602 af 24. juni 2005, samt

produktion af håndgribelige ydelser, f.eks. sådan som vi i dag begynder at kende OPP konstruktioner omkring bygge-anlægs virksomhed. Lovgrundlaget beskæftiger sig imidlertid også med kommuners viden-salg, information, rådgivning og udviklingsprojekter til og med private virksomheder²⁵.

Hverken da LGR opstartede eller i dag, giver lovgivningen nogen konkrete anvisninger når det gælder netværkssamarbejde. Som casen og teorien senere vil vise, er netværkssamarbejders formaliseringsgrad ikke altid fastlagt på forhånd, men ofte i stadig udvikling mod mere integrerede former, som f.eks. fra strategiske alliancer over jointventures til netværkskonstruktioner og egentlig selskabsdannelse eller konsortieformer. Aalborg kommune kan ikke på starttidspunktet vide, hvor samarbejdet vil bevæge sig hen – og må derfor fra starten følge lovens ånd, snarere end dets bogstav – hvor der **ikke er mange retningslinier** at hente når det gælder uformelle samarbejder.

Lovgivningen giver Aalborg- og andre kommuner vide beføjelser når det gælder erhvervsudviklingstiltag, så længe disse udføres i lovgrundlagets ånd hvor **universalitetsprincippet** er det bærende. Tiltag skal være af ”kollektiv” art dvs de skal stilles til rådighed for, eller være til fordel for alle erhvervsvirksomheder i kommunen²⁶. Samarbejder med enkelt(-e) virksomheder skal endvidere hvile på et objektivt og sagligt grundlag og være åbne for andre virksomheder på lige vilkår²⁷.

I praksis kan universalitetsprincippet i lovgivningen stille en kommune i en kilden situation når det gælder valg af samarbejdspartnere til netværkssamarbejder. Spørgsmålet en kommunal repræsentant må stille sig er, om kommunen kan tillade sig at vælge mellem interesserede virksomheder? Vil erhvervsudviklingsaktivitetens grundlag kunne formuleres objektivt så det både tilgodeser løsningen af den konkrete opgave, og samtidig er åben og tilgængelig for alle virksomheder der måtte være interesserede i at medvirke?

• Kommunalfuldmagten: Det i retspraksis udviklede og uskrevne grundlag for kommunale aktiviteter, som både kommuner og tilsynsråd henholder sig til.

²⁵ Se §2, Lov nr. 383 af 20. maj 1992 m. senere ændringer

²⁶ Lov 383 af 20. maj 1992 citeret hos Fabricius, Jesper ”Offentligt private selskaber, hvad siger loven?” på www.udbudsportalen.dk opdateret 23. maj 2006

²⁷ Lov om kommuners og amtskommuners samarbejde med aktieselskaber mv. – nr. 384 af 20 maj 1992 citeret hos Fabricius, Jesper ”Offentligt private selskaber, hvad siger loven?” på www.udbudsportalen.dk opdateret 23. maj 2006

2.1.3 Muligheder kobles i Aalborgs erhvervspolitik.

Aalborg kommune er ikke sen til at fatte interesse for mulighederne i EU eller for netværk i det hele taget. Der oprettes erfa-grupper som kan lede til netværk også om søgning af EU licitationer. **Problemopfattelsen** er en undersøgelse af barriererne for virksomhedernes indtrængen på det internationale marked gennem licitationsbud der konkluderer, at virksomheder afstår fra at byde når de ikke på egen hånd kan imødekomme licitationernens ofte diverse leverancekrav. Løsningen er netværk. Tanken overføres til erhvervspolitikken generelt og vedrører derved tjenesteydelser såvel som varer, og dermed også systemeksport. Indsatsen i Aalborg følges op af et samarbejde med erhvervskonsulenter i 12 omkringliggende kommuner i Region Aalborg.

Problemopfattelsen bag den erhvervspolitiske struktur (konsulenter regionalt, erfa-grupper med erhvervslivet og slutteligt Licitationsgruppen LGR) er den erkendelsen af, at den hidtidige relation med erhvervslivet ikke har bevirket en **adfærdsændring** i retning af internationalisering:

”Desværre er der så ikke så mange eksempler på Nordjyske virksomheder som har vundet nogen af de der vi sender ud²⁸. Og det er træls, fordi du skal nemlig bruge de der tilbagemeldinger, succes historier, til at få andre med. Fordi hvis bare det er spildte kræfter så er det selvfølgelig noget tåbeligt noget at gå ind i. Men der er ingen tvivl om, hvis ikke man åbner øjnene op for det. Så render virksomheder i udlandet med de ordrer²⁹.”

Aalborg Kommune indgår i LGR med en større **kommunal EU organisation** i ryggen bestående af tre kontorer: Kommunens internationale afdeling under Borgmesterkontoret samt EU kontorerne i Bruxelles og Riga der refererer hertil og samtidig servicerer Aalborg Erhvervsråd³⁰. I samarbejdet markerer den kommunale aktør (SBN fra Borgmesterkontoret) sig som udbyder af den tidlige information som Bruxelleskontoret kan give om støtte eller Licitationsmuligheder, der i sidste ende kan give LGR en konkurrencefordel.

2.2 Licitationsgruppens aktører

For at opnå godkendelse til at byde på EU licitationer søger LGR i 1997 optagelse i Kommissionens centrale konsulent register, **CCR**³¹. LGR's Corporate Data fra registreringen præsenterer LGR og de enkelte medlemmer som 'case', og byder samtidig på et indblik i terminologien og dokumentationskravene fra EU kommissionen. Med denne præsentation søger jeg at lade LGR beskrive sig selv

²⁸ OC refererer til Erhvervsrådets hidtidige magre resultater af at tilsende virksomheder konkrete licitationsbud

²⁹ OC1 p. 15 L 44 – 48

³⁰ The Aalborg EU-Organisation, Brochure Aalborg Erhvervsråd dec. 1995. p. 1

³¹ DG1A CCR registrering indgivet af Aalborg Kommune 14.01.1997 Data materiale indsamlet ved Interviewrunde I

mht. hvad de kan og er gode til, set ift de krav og muligheder EU kommissionen stiller; suppleret med udsagn fra interviewrunde I.

I præsentationen af LGR medlemmerne kommer jeg ind på hvilke **ressourcer** de enkelte har at tilbyde som netværksaktører. Hermed kridter jeg banen op mht. ressourcer og derigennem også dependenser ift opgaveløsningen, og opnår et udgangspunktet for den senere analyse af hvorledes ressourcer faktisk stilles til rådighed i samarbejdet og de evt. styringsmæssige udfordringer der er forbundet hermed.

Gennem konsortiedannelsen kan aktørernes individuelle projekterfaringer registreres som én aktørs samlede erfaringer. Dokumenteret kompetence ift at løfte projekter er en kritisk ressource der vejer tungt på vægten i udvælgelsen. Andre er økonomisk formåen. Størrelse er altså mange ting, ikke kun antal medarbejdere, da det tal ikke siger meget om hvor mange hænder der reelt vil kunne løfte et givent projekt. Der er dog ikke nogen tvivl om, at selv ved sammenlægning er SMEDRA en mindre aktør i Europæisk målestok.

Ambitionerne fejler imidlertid ikke noget når det kommunale medlem af LGR opridser **målene for den fælles handlen**:

” som gruppe har vi registreret os som konsortium i CCR registeret i Kommissionen. Så vil vi fælles forsøge at vinde nogen projekter, også for igen at få nogen succeshistorier til byen. Men det er jo ikke kun, vi vil byde på nogen ret store projekter. Og vi forventer egentlig ikke, at vi alene som gruppe skal tage os af opgaven. Det kunne da godt være, at der er nogen virksomheder rundt omkring i regionen som sad inde med en kompetence og som de kunne bidrage med til at løse det her projekt.”³²

Den samlede registrering dækker sektorerne: Environment, Water, Public sector Management, Banking, Financial services, SME development, Tourism, Education policy, I landene Albanien, Bulgarien, Tjekkiet, Makedonien, Letland, Litauen, Polen, Slovenien (PHARE lande) samt Rusland, Kaliningrad, Kazakhstan og Uzbekistan (TACIS lande).

Konsortieleder³³: Aalborg Kommune. Offentlig institution, årsomsætning 900MECU, medarbejdere 12 000. Via Borgmesterkontoret indgår kommunen i konsortiet med 3 projekter udført i Balti-

³² SBN1 p 10 L. 41-46

³³ Som 'Lead Company'

kum under temaet organisationsudvikling af lokale offentlige myndigheder primært på miljøområdet. Aalborg Kommunes Borgmesterkontors Internationale afdeling har 2 medarbejdere med erhvervsudvikling og internationalisering som speciale. Afdelingen arbejder tæt sammen med kommunens EU Office i Bruxelles, hvor 3 medarbejdere leverer **information, partnersøgning og assistance om licitationer** og tilskudsordninger til institutioner og virksomheder³⁴.

Aalborg Handelsskole (AH). Selvstyrende institution. Etableret 1875. årsomsætning 20.7 MECU, medarbejdere 415. Indgår i konsortiet med 10 projekter til en samlet værdi af 8,92 MECU³⁵ primært udført i landene under TACIS programmet. Projekterne viser kompetence indenfor (efter-) uddannelse og rådgivning mht. lovgivning og privatisering, særligt indenfor bank og finansverdenen. Flere af projekterne er udført sammen med udenlandske partnere. I AH's internationale afdeling varetager 3 konsulenter **alle stadier i licitationsprocessen fra ansøgning til konkret levering af ydelser** hos modtager, ofte i samarbejde med skolens egne lærere eller konsulenter udefra (f.eks har AdvoNord og Nielsen&Chistensen leveret mandetimer).

Aalborg Teknisk Skole (ATS). Selvstyrende institution. Etableret 1805. Årsomsætning 41,16 MECU. Medarbejdere 640. Bidrager med 11 projekter til en ikke oplyst værdi, hovedsageligt udført i PHARE landene. ATS dokumenterer kompetence indenfor **systemeksport** og – udvikling af erhvervsuddannelsesmetoder, professionelle, institutioner og systemer samt human ressource. I præsentationen betoner ATS samarbejde med udenlandske såvel som danske **partnere: Skoler, myndigheder og private konsulentvirksomheder**. ATS internationale afdeling med 2 konsulenter præciserer deres rolle og funktion. ATS har forvaltet kontrakter på projekter³⁶, men indgår lige så ofte som underleverandør³⁷ med egne lærerkræfter eller egne konsulenttydelser. I lighed med AH tilfører ATS' internationale konsulenter LGR stor erfaring med Licitationsmarkedet.

Uddannelsesinstitutionernes medvirken er kritisk for LGR og for den erhvervspolitiske satsning LGR indgår i:

”Uden dem kunne vi jo slet ikke komme i gang med det her. Så kunne vi sidde og sende ønske om at komme med i det ene og det andet udbud. Men jeg tvivler på at vi

³⁴ 1995 arbejdede jeg som stagiaire på Aalborg EU Office, Bruxelles. Aalborg EU Office stod i den tid for at skulle skærpe indsatsen for private virksomheder. Mine primære opgaver var at formidle information om støtte og udviklingsmuligheder for Små og Mellemstore Virksomheder.

³⁵ Millioner ECU, omregnet til € (kurs 7,5) kr 66.900.000,-

³⁶ som 'Leadcontractor'

³⁷ som 'Subcontractor'

fik nogen svar tilbage.” ”Det er ikke bare noget der ligger ude i det fjerne. De har konkrete beviser på at de har vundet så og så mange millioner ECU på de og de udbud. Så der er noget konkret omkring det. Det vil virksomhederne altid gerne høre”³⁸

Aalborg Erhvervsråd en selvejende institution under borgmesterens forvaltning³⁹. Etableret 1984, årsomsætning 1,4 MECU. Medarbejdere 13. Optræder med et projekt udført i den russiske enklave Kaliningrad med elementerne Human ressource udvikling af offentlig front linie personale med sigte på samarbejde med private virksomheder samt metodelæring til udvikling af regionale erhvervsplaner. En konsulent beskriver de ressourcer Erhvervsrådet tilfører LGR således:

*”Vi er en lille organisation, og et hurtigt miljø. Og med meget stor **kontaktflade til virksomheder**, institutioner og organisationer. Man kan skabe sig nogen kontakter, man kan kommunikere, snakke med virksomheder, folk i kedeldragter også, snakke med folk med slips på de bonede gulve. Og snakke med kommunens folk, hvor nogen af dem ikke ved hvordan en virksomhed ser ud indefra.”⁴⁰*

AdvoNord. Privat advokatfirma etableret 1993. Årsomsætning 3,4 MECU. Medarbejdere 19. Føjer et projekt til konsortiet i form af konsulentbistand til udvikling af lovgivning i den Makedonske stat under PHARE programmet.

Nielsen&Christensen. Regionens store revisionsfirma, etableret 1989. Årsomsætning 7,9 MECU. Medarbejdere 115. Præsenterer sig med en filial i Prag og omtaler rollen som partner i AH's Uzbekistan projekt. I lighed med AdvoNord har revisorerne direkte kontakt til en bred vifte af virksomheder, der kan antages at være **lydhøre** overfor opfordringer til internationaliseringer der er påhæftet revisorerens navn.

Aalborg Industri og Handelskammer (AIH) Privat interesseorganisation. Etableret 1431⁴¹
Afstår fra at indgå i undersøgelsen med begrundelsen: ”vi er med i LGR for at støtte det gode initiativ”. AIH bidrager med en yderligere **troværdig** kommunikationskanal ift den erhvervspolitiske målgruppe.

³⁸ OC1 p. 9 L. 31 -33 & OC1 p.9 L. 21 – 25

³⁹ Erhvervsrådet indgår i Aalborg kommunes erhvervspolitiske struktur, men dets konstruktion er 'privat' idet det base-res på et samarbejde mellem interesseorganisationerne for arbejdsmarkedets parter.

⁴⁰ Finn Allan, Erhvervsrådet 1997 p.2 L-20-25

⁴¹ Jo, du læste rigtigt se www.AIH.dk

JPH Energy, ingeniører. Privat rådgivende ingeniørvirksomhed. Etableret 1985. årsomsætning 2,5 MECU. 20 medarbejdere. Udgår af undersøgelsen pga lav deltagelse i LGR aktiviteter.

2.2.1 Licitationsgruppens struktur

For at skille sig ud i mængden af ansøgninger og ansøgere på EU niveau konstruerer projektkonsortier mundrette acronymer. **LGR præsenterer sig i CCR som SMEDRA:** Small and Medium sized Enterprises' Development, Region Aalborg; og fortæller med navnet, hvilke typer opgaver konsortiet vil løse. Udviklingen i Nordjylland taget i betragtning virker valget oplagt. Konsortiet udgør én stor erfaringsbank: Kombinationen af en fælles regional krisebevidsthed og direkte erfaring med erhvervsudvikling (Kommunen, Erhvervsrådet og Region Aalborg), skolernes indplacering i erhvervsudvikling og advokaterne og revisorerne direkte berøring med private virksomheder i udvikling under Mål2 bistand. SMEDRA er LGR's betegnelse for sig selv overfor EU kommissionen, mens den **interne betegnelse er Licitationsgruppen**, her forkortet LGR.

LGR består af to lag. **Storgruppen** består af regionens erhvervschefer og **støttegruppen**, som er de arbejdende medlemmer i LGR der mødes på månedsbasis for i fællesskab at søge EU Licitationer.

2.2.2 Opgaveopfattelse

For licitationsopgavernes vedkommende kan LGR medlemmerne danne konsortier til løsning af specifikke licitationer, enten på egen hånd eller sammen med de virksomheder der er berøring med gennem storgruppen. Konstruktionen er ikke mindre end genial ift krav og behov i EU regi. Dels er LGR et 'offentlig privat foretagende', og dels stiller SMEDRA et 'underlag af **virksomheder**' som beredskab til rådighed i opgaveløsning.⁴² Når licitationen er i hus, er det tid til at udføre informationsopgaver overfor regionens virksomheder. Her er LGR's struktur optimeret ift kontakt og troværdighed.

⁴² SBN1 p 15 l. 41-45

2.2.3 LGR og EU

Som licitationsansøgere bevæger LGR's aktører sig i en institutionel struktur og administrativ praksis, der ligger langt fra hverdagen i den gennemsnitlige danske og dansksprogede virksomhed⁴³.

Begreber som LOI, TOR, CCR, Sortlistning, DG1A tydeliggør kompleksiteten i de omgivelser LGR sætter sig for at håndtere. EU's programmer og ordninger indeholder muligheden for at ansøge om støtte til egne aktiviteter eller at byde på levering af konkrete tjenesteydelser eller varer mod betaling på markedsvilkår. Det gælder endvidere, at alle offentlige indkøbr til en værdi over DKK 500.000 skal gives i offentligt udbud i hele EU. Ethvert økonomisk støtteprogram er et praktisk udtryk for en bagvedliggende politisk eller ideologisk målsætning. Dette gælder også i EU regi, hvor støtteprogrammer understøtter implementeringen af forskellige EU tiltag⁴⁴.

Programmerne administreres enten af en agent i medlemslandene (i Danmark ofte en offentlig styrelse) eller af EU kommissionens egne generaldirektorater (DG'er). Dette er tilfældet for programmerne til udvikling af hhv. Øst og Centraleuropa PHARE og TACIS, som har LGR's bevågenhed.

EU's politiske intentioner med de forskellige støtteprogrammer kommer til udtryk gennem præferencer i programmernes formelle fundsatser. **LGR's mulighed for at vinde en licitation vokser proportionalt med graden til hvilken ansøgningen matcher præferencerne.** Eksempler kan være præferencer for samarbejder mellem "gamle" og "nye" eller kommende medlemslande, mellem offentlige og private aktører, inddragelse af Ngo'er, samarbejde med erfarne operatører, anvendelse af lokale underleverandører eller andet. Præferencer kan også være uformelle strømninger, udsprunget af Kommissionens praktiske erfaringer med programmernes ansøgere eller modtagere. Her må ansøgere **dokumentere sine erfaringer** for at anskueliggøre evnen til at løfte et projekt.

Kommissionen har detaljerede formalia for ansøgninger hvad angår udformning og dokumentationskrav, der skal sikre sammenlignelighed. Hermed gives ansøgere lige muligheder da ansøgninger udformet efter medlemslandenes forskellige sprog, jura og tradition ellers hurtigt kan blive uoverskueligt for selv den mest garvede kommissionsmedarbejder. For mindre erfarne ansøgere drukner denne fordel ofte i formularer og fremmedsprog. SMEDRA's CCR registrering, inkl. tillæg, fylder til eksempel 54 sider. Andre traditioner må ligeledes læres. Vé den stakkel der i sit tilbud antyder prisen! Et tilbud uden vandtætte skotter mellem indhold og økonomi kasseres omgående. Procedu-

⁴³ Dette afsnit bygger på mine egne erfaringer fra Aalborg EU Office og Aalborg Handelsskole

⁴⁴ En samlet oversigt gives i Europa Kommissionens publikation "EU tilskud"

ren er den, at udvælgelsen sker mellem de indholdsmæssigt bedste projekter, hvorefter vinderen udpeges som den med den laveste pris.

Typisk vil en ansøger skulle søge flere gange, og lære af hvert afslag. Det kan være en frustrerende **læreproces**. En medarbejder på en dansk kommunes kontor i Bruxelles udtrykker det således:

”.. succes er afhængig af arbejde og lange perspektiver. De forstår ikke Bruxelles, de mekanismer der er gældende her, f.eks informationers tilgængelighed. Det er rigtigt, EU er en malkeko. Men de forstår ikke, at man skal lære at malke, og at tingene nogen gange går langsomt her”.⁴⁵

Ansøger vil oftest kunne indhente informationer om præferencer og kvalitetskrav gennem dialog med kommissionen. Oftest er den direkte samtale i personligt møde mest givende.

Videre må ansøgere holde sig for øje, at tidsfristen er kort og at meget forarbejde (CCR registrering, evt. konsortiedannelse, partnersøgning, orientering mod præferencer mv.) bør være udført allerede når man opdager en licitation man vil byde på.

At vinde en licitation kræver mere end blot at kunne levere varen. Man skal også kunne ansøge. Det gælder både for LGR og for de virksomheder der skal inciteres af LGR's eventuelle succes. I specialeopgavens analysedel belyser jeg hvordan LGR håndterer dén udfordring.

3. Metode

Jeg undersøger opgavens formulerede problem gennem anvendelsen af **single case studiemetoden**, velvidende at metoden har såvel fordele som svagheder⁴⁶. I casestudier er læseren groft sagt overladt til at vurdere en undersøgelses anvendelighed ved at tage forskerens ord for pålydende; *eller* til at gå i dialog med de forhold forskeren forudsætter sin undersøgelse. Jeg åbner for dialogen ved at lægge **forudsætningerne for denne undersøgelse** åbent frem i dette kapitel.

Indledningsvist præsenterer jeg min egen indgangsvinkel til undersøgelsesfeltet og præciserer hvilke fænomener jeg vil fokusere på i undersøgelsen. Herefter vil jeg gå nærmere ind på casestudieme-

⁴⁵ Interview foretaget ifm semesterraoprt ”The networking of EU Lobbyists- Representing a Region.” Aalborg Universitet 1996. Lisbeth Gregersen, p.30

⁴⁶ Svaghederne påpeges ofte af den positivistiske forskning i sammenligning med hvilken casestudiemetoden ganske rigtigt mangler egenskaberne omkring generaliserbarhed og reproducerbarhed, som især tidligere var absolutte kvalitetskrav igennem hvilke en undersøgelses resultater kunne afprøves.

toden og min anvendelse af den til besvarelse af opgavens formulerede problem. Herunder hvilken betydning dataindsamling har for casestudier.

Gennem opgaven søger jeg at lade Licitationsgruppens aktørers egne oplevelser af Governance i praksis komme i centrum. Jeg har valgt at tilrettelægge undersøgelsen på Hermeneutiske grundprincipper, hvorfor disse principper får en grundig gennemgang. Mit mål er at synliggøre hermeneutikkens subjektivitets princip og min anvendelse af det i undersøgelsens tilrettelæggelse, dataindsamling og fortolkningsprocesser i opgavens analysedel.

Jeg præsenterer kort mit valg af teoretisk vinkel inden opgavens konstruktion synliggøres i metodekapitlets designafsnit. I kapitlets to sidste afsnit kommer jeg ind på de kvalitetsovervejelser jeg må gøre mig omkring dataindsamling og analytiske værktøjer.

3.1 Motivation, faglig relevans og egne forforståelser

Jeg har en personlig interesse i specialeopgavens undersøgelsesfelt og -genstand, der bundes i et **personligt kendskab og berøring** med aktiviteter i og omkring Licitationsgruppen. I 1995 arbejdede jeg som stagiaire⁴⁷ på Aalborg EU Office Bruxelles, hvor jeg bl.a. servicerede små- og mellemstore virksomheder ifm. R&D støtte⁴⁸ og licitationsmuligheder i EU regi. I mit arbejde refererede jeg til Aalborg Erhvervsråd og International afdeling under Aalborg Kommunes Borgmesterkontor.

Netop på den tid intensiverede Aalborg kommune sin erhvervspolitiske indsats, bl.a. med studieture for regionens erhvervschefer og virksomheder. Gennem mit arbejde fulgte jeg nogle af de senere LGR medlemmer under deres første direkte møde med det problemområde, der senere bliver genstand for netværkssamarbejde. Min erfaring fra Aalborg EU Office viser, at der vil være barrierer for enhver organisation⁴⁹ der søger at internationalisere sig gennem involvering i EU programmer. Disse tager form af sprog, økonomi og ikke mindst know-how. Det er min erfaring, at en del af disse barrierer kan overvindes ved kvalificeret erhvervsrådgivning – men at arbejdet omkring (licitations) ansøgninger kræver en høj grad af videnskæssig investering hos den interesserede organisati-

⁴⁷ Stagiaire er betegnelsen for en praktikant. Mit praktikforløb var led i European Studies under Internationalt År, Aalborg Universitet.

⁴⁸ Research and Development forkortes af og til på dansk som F&U: Forskning og Udvikling

⁴⁹ Det være sig hel- og halvoffentlige institutioner som private virksomheder eller NGO'er uden forudgående EU- eller international erfaring.

on, kombineret med en høj grad af vedholdenhed - idet licitationer og støtteansøgninger sjældent vindes i første eller andet forsøg. **Det er fænomenerne: Investering og vedholdenhed, jeg gør til genstand for undersøgelse i denne specialeopgave** når jeg fokuserer på problemformuleringens ”formel”⁵⁰

I 1996 arbejdede jeg i Aalborg Handelsskoles Internationale Afdeling, der allerede på det tidspunkt var aktiv i LGR. Jeg havde således indirekte føling med mødeaktiviteterne, ligesom jeg var direkte involveret i større aktiviteter. Jeg var med til at forestå LGR's første åbne informationsmøde for SMV'er og deltog i LGR's grundlæggende vidensseminar og studietur. Mit indtryk af LGR var, at medlemmerne var i gang med at foretage de nødvendige investeringer, men at det ikke på tidspunktet var givet, at de ville opnå opgaveløsning i form af at vinde licitationer.

Min **forforståelse** er opstået pba. af egne erfaringer med det felt der er genstanden for LGR's netværkssamarbejde, såvel som synspunkter udviklet i arbejdet hos en af de mest erfarne netværksdeltagere, samt min egen deltagelse i aktiviteter sammen med LGR medlemmerne. Samlet udgjorde den udgangspunktet da jeg formulerede specialeopgavens første tentative arbejdsspørgsmål omkring problematikken: ”Hvad er faldgruberne og udviklingsmulighederne i LGR samarbejdet?” i forventning om at kunne identificere forhold, der kunne pege på **behovet for en styringsmæssig indsats**. Underliggende herfor var en forforståelse af, at der i LGR kunne være forhold der kunne lede til samarbejdets ophør, og ikke mindst en faglig nysgerrighed mht. om det ville være muligt at forudsige, hvilken vej det ville gå.

I dag kan jeg sige, at tiden har arbejdet for mig derhen, at min forforståelse blev indfriet da LGR nedlagdes kun to år efter min første dataindsamling. Det bekræfter min antagelse om, at **netværkssamarbejde i praksis ikke sådan er ligetil, og at det fagligt set er et overordentligt interessant organisationsteoretisk fænomen**, der fortjener opmærksomhed – også set i lyset af den udbredelse netværkssamarbejde ser ud til at have og vil få.

Min forforståelse er ydermere funderet i en villighed til at finde forklarende forhold. **”Hvorfor og hvordan?”** er den nysgerrighed jeg lægger til grund for at foretage undersøgelsen. Det design jeg

⁵⁰ Formlen er baseret på Governanceteori og lyder: ”Interdependens og trust leder til gensidig tilpasning i form af forhandlede aftaler, der igen leder til fælles handlen, hvor de medvirkende afgiver ressourcer til et fælles defineret problems løsning”.

vælger for undersøgelsen i dens nuværende form giver mig udvidede muligheder for at forfølge min oprindelige interesse til at afdække netværkssamarbejde; både når det virker og når det lider skibbrud. Oftest vil en undersøgelse udgøre et øjebliksbillede på et fungerende netværk, evt. suppleret med (teoretisk baserede) forudsigelser eller endda handlingsanvisninger for den nærmeste fremtid. Jeg udvider undersøgelsen til den videst mulige tidshorisont (dataindsamling kort efter samarbejdets starttidspunkt og igen hvor nedlæggelsens erfaringer har ledt til nye samarbejdsstrategier) og bevæger derved undersøgelsen fra det statiske hen mod en **besvarelse af mere dynamisk og procesorienteret karakter**. Herved kommer jeg ud over organisationsteoriens typiske fokusering på enkelttidspunkter⁵¹.

Et argument for et dynamisk og procesorienteret design er, muligheden for at **komme bagom problemstillingerne** som de præsenterer sig på et givent tidspunkt, og identificere (handlings) mønstre over tid. Min målsætning er at diskutere teoretiske begrebssætninger med udgangspunkt i et længere tidsmæssigt empirisk forløb i et single case studie. Det er mit mål, at denne undersøgelse kan virke som en teoretisk udvikling, såvel som have praktisk anvendelighed som vejviser⁵² til succes eller nederlag i governance netværks management. **Jeg forventer dermed at kunne bidrage til en kritisk og konstruktiv diskussion af Governanceteoriens praktiske anvendelighed.**

3.2 Casestudiemetode, Hvorfor og hvordan?

Mit valg af case studie som undersøgelsesmetode er begrundet i dens berettigelse som middel til besvarelse af dyberegående spørgsmål på områder, der ikke tidligere er undersøgt til bunds⁵³. I denne opgave er Licitationsgruppen den valgte single case, hvor jeg med fokus på aktør (mikro) niveau søger at besvare spørgsmål omkring, hvordan netværkssamarbejde kan lede til øget ressourceafgivning til løsning af offentlige opgaver. Dette må i højeste grad betragtes som et spørgsmål vedr samtidige fænomener⁵⁴, besvaret ved hjælp af et empirisk eksempel. Jeg tilrettelægger caseundersøgelsen efter gængse kriterier, og fokuserer hermed på det overordnede enkeltfænomen⁵⁵: Governanceteoris praktiske anvendelighed.

⁵¹ P. Monge refereret hos G. P Huber & A. Van de Ven (eds) p. Xiv

⁵² Andrew H. van de Ven & Marshall Scott Poole "Methods for Studying Innovation Development..." hos G.P Huber & A. Van de Ven (eds) p. 156

⁵³ Dorothy Leonard-Barton: "A Dual Methodology for Case Studies..." hos G.P Huber & A. Van de Ven (eds). p 40

⁵⁴ Robert K. Yin 1989 „Case study Research- Design and Methods”, citeret hos Andersen, Ib p 122-23

⁵⁵ Robert K. Yin 1989 „Case study Research- Design and Methods”, citeret hos Andersen, Ib p 122-23

Jeg tilrettelægger undersøgelsen som et eksplorativt studie, der som metode oftest har som erkendelsesmål at sige noget generelt om organisationer eller fænomener⁵⁶. Jeg følger dog kun det vante erkendelsesmål halvt til dørs, idet jeg ikke søger at udvikle ny teori. Jeg vil i stedet sætte **spørgsmålsteget ved og diskutere Governance netværk som styreform** i offentlig opgave løsning –dvs deducere på baggrund af studiets eksplorative forarbejde. Herværende undersøgelse er at betragte som éet bud i håbet, at andre vil foretage lignende undersøgelser, der måske med tiden kan udvikle Governanceteorien. Især hvad angår styringsmæssige udfordringer og værktøjer.

3.2.1 En kvalitativ undersøgelse på kvalitative data

Med undersøgelsen lægger jeg kvalitative data til grund for en helhedsforståelse af de valgte fænomener. I det følgende præsenterer jeg de metoder med hvilke jeg vil anvende mine data, så de bidrager til besvarelsen af opgavens formulerede problem. Jeg argumenter endvidere for kvalitative interviewdatas anvendelighed i opgaven.

Det forholder sig således med kvalitative data, at: *"Qualitative data, by themselves, are like amoebas: although rich with life, they are squishy, soft and absent of apparent structure"*⁵⁷. Jeg vælger et kvalitativt undersøgelsesdesign idet jeg strukturerer min undersøgelse omkring udvalgte **historietematikker**. Disse spor⁵⁸ er baseret på Governanceteori, og har **styrende virkning** for opgaven fra start til slut (problemformuleringens konstruktion, databehandling og –præsentation). Undersøgelsen får således en narrativ, dvs. historiefortællende, karakter⁵⁹.

3.2.2 Hvorfor interview?

Jeg baserer undersøgelsen på kvalitative data, primært indsamlet ved interviews og delvist suppleret med dokumentariske data. Med problemformuleringens 'hvordan og hvorfor' spørgsmål lægger jeg op til at ville opnå en dybere forståelse af netværkssamarbejde, end den Governanceteori eller undersøgelse på enkelttidspunkter kan vise. Jeg må med andre ord søge **besvarelser under den umiddelbare overflade**⁶⁰. Interviewmetoden tilføjer undersøgelsen kvaliteter i form af nyheds- og

⁵⁶ Andersen, Ib p. 121

⁵⁷ Andrew H. van de Ven & Marshall Scott Poole "Methods for Studying Innovation Development.." hos G.P Huber & A. Van de Ven (eds) p 176

⁵⁸ Andrew H. van de Ven & Marshall Scott Poole "Methods for Studying Innovation Development" hos G.P Huber & A. Van de Ven (eds) p. 168

⁵⁹ Interviewguides vedlagt i bilag

⁶⁰ Flyvbjerg, Bent 1988 p 16

forståelsesværdi⁶¹ der kommer til konkret udtryk i interview-samtalens fordele ved gentagelse af spørgsmål, **uddybende kommentarer og dialog**.

3.3 Afgrænsning af undersøgelsesfelt

Undersøgelsesfeltet er **offentligt privat netværkssamarbejde og styringsmæssige problematikker** der kan være forbundet hermed set fra et forvaltningssynspunkt. Jeg anlægger et læringsperspektiv for undersøgelsen, idet jeg gennem undersøgelsen søger at opsamle den konkrete **læring** som medlemmer af et givne netværk (caseeksempel) har akkumuleret i samarbejdet.

Undersøgelsens analyse falder i **to niveauer**: Et overordnet, hvor caseeksemplet belyser **Governanceteori i praksis**, samt mikroniveauet der undersøger **processer mellem netværkets aktører**. Her analyserer jeg med henblik på at kunne vurdere den offentlige netværksaktørs opnåede styringsmæssige resultater, hvad angår at opnå de øvrige medvirkendes afgivelse af ressourcer til den fælles handlen. Jeg sætter fokus på netværksaktørernes subjektive opfattelser af sig selv, hinanden og den fælles opgave. Den analytiske procesorientering kan således forstås på to komplementerende måder: Processerne i **samspillet** mellem aktører i netværkssamarbejdet – der er genstand for et styringsmæssigt ansvar, samt processen i samarbejdets udvikling over historisk tid, i et såkaldt **forløbsstudie**.

Med opgaven belyser jeg éet hjørne af undersøgelsesfeltet, nemlig det hjørne af forvaltningsvirkeligheden i dagens Danmark der hedder Aalborg Kommunes implementering af erhvervspolitikken gennem offentligt-privat netværkssamarbejde. Andre offentligt-private netværkssamarbejder vil kunne indeholde problematikker der ligner. Problematikkerne også kan være anderledes, hvorfor jeg **ikke kan udlede noget af absolut generel anvendelighed**. Netop dette er grund-præmissen i hermeneutisk forskning.

3.3.1 Hermeneutik

Hermeneutikken er min arbejdsmetode, men også et **grundprincip** for besvarelsen af det formulerede problem. Hermeneutikken repræsenterer en argumentation for **subjektivitetens anvendelighed som data og tolkningsmetode**. Jeg vil i dette afsnit argumentere for, hvordan subjektive data har forklaringsværdi i undersøgelsen af de fænomener opgaven er baseret på at udlede. Videre vil

⁶¹Enderud iflg S. Kvale "Det Kvalitative Interview" hos Andersen, Ib p. 233

jeg redegøre for, hvordan jeg vil anvende subjektiviteten hos både undersøgeren og det undersøgte i besvarelsen af det formulerede problem. Det er efterhånden ikke nogen hemmelighed, at der i enhver forskningsproces, positivistisk som kvalitativ, ligger en god portion subjektivitet. I modsætning til mange vil jeg gøre plads i metodologien til at redegøre for, hvordan jeg aktivt bruger subjektiviteten på en videnskabeligt forsvarlig og gennemtænkt måde. Her spiller hermeneutikken en afgørende rolle, idet den anerkender hvordan vi faktisk forsker⁶². Afslutningsvist vil jeg præsentere min forskningsstrategi gennem et oprids af betingelserne for den hermeneutiske cirkel – der er andet og mere end et metodisk regelsæt.

Springet fra Hermeneutikkens oprindelse i middelalderens studier af antikke tekster⁶³ til herværende analyse af processer i netværkssamarbejder kan virke uoverstigeligt, hvis det ikke var for den Poetisk hermeneutik fokuseret på at udtrække teksters **dybere mening**⁶⁴. I dag er tekstbegrebet udvidet til at omfatte samtale og endog handling⁶⁵; og dermed er vi tilbage i den nutidige virkelighed der er opgavens undersøgelsesområde.

Med brugen af den hermeneutiske forskningsmetode søger jeg at afdække det umiddelbart skjulte⁶⁶. Jeg søger jeg at komme til en forståelse af, hvordan styringsmæssige problematikker viser og udspiller sig. Jeg tilrettelægger opgavens design og analyse mhp eksplificering af et underliggende mønster af metaforer eller narration⁶⁷. Jeg vil understrege, at jeg ikke tillægger 'det skjulte' som begreb nogen negativ betydning⁶⁸. Jeg vil foretage **historiefortælling uden fordømmelse**, hvor det ikke er et mål at finde skyldige.

3.3.1.1 Det undersøgtes subjektivitet som datagrundlag

I tråd med den hermeneutiske forskningstradition tilrettelægger jeg undersøgelsen mhp at indfange menneskelige fænomener⁶⁹. Jeg tilslutter mig derved en anskuelsesvinkel, der er helt i tråd med det

⁶² Göran Bergström & Kristina Boréus p. 34

⁶³ Alveson&Sköldberg p. 139

⁶⁴ Alveson&Sköldberg refererer White (1974, 1978) & Sköldberg (1990), p 140

⁶⁵ Kvale, Steinar "Det kvalitative interview" hos Andersen, Ib p 228

⁶⁶ Erik Maaløe p 67

⁶⁷ Gadarmers poetiske hermeneutik citeret hos Alveson&Sköldberg p. 132

⁶⁸ Hermed står jeg i opposition til 'Mistankens Hermeneutik', hvor det skjulte er fordækt, fortrængt og skamfuldt, som hos Marx, Freud & Nietzsche, beskrevet hos Alveson&Sköldberg p. 132

⁶⁹ Ib Andersen & Harald Enderud "Analyse og tolkning af data" hos Andersen, Ib (red) p. 156

Governanceteoretiske grundlag⁷⁰. Historien vil altid være integreret i de måder aktører opfatter deres verden på, og den har således betydning for handlen, også fremover⁷¹. Gennem mit fokus på den historie der udgør den læring de aktuelle aktører handler på bevæger jeg min undersøgelse fra en orientering mod det samtidige, hvor fortiden er uden dybde⁷² til en dybere forståelse. I socialkonstruktivismen handler mennesker ud fra den betydning de tillægger social interaktion og forhold omkring sig⁷³. Det er den subjektive betydning hos de undersøgte jeg betragter som **datagrundlag** for undersøgelsen.

3.3.1.2 Forskernes subjektivitet

At den hermeneutiske forskningstradition også benævnes 'Verstehentraditionen'⁷⁴ bringer opmærksomheden hen på det forhold, at det er undersøgeren der søger at forstå det undersøgte med en **fortolkerorienteret fortolkningsstrategi**⁷⁵. Forståelse involverer ikke blot forskeren som tekniker, men også som person⁷⁶. Jeg bliver mit eget redskab, idet jeg anvender mine egne erfaringer i spil med det undersøgte. Fortolkningen bliver hermed socialt og historisk betinget⁷⁷, og skal læses som sådan.

3.3.1.3 Cirklen, forforståelse og empiri i dialog

I hermeneutikken ligger præmisserne, at helheden siger noget om delen og delen noget om helheden. I praksis vil det sige, at jeg ud fra en analyse af Governanceteori kan sige noget om Licitationsgruppen, og at en undersøgelse af fænomener i Licitationsgruppen vil kunne danne grundlag for at sige noget om Governanceteori. Den teoretiske cirkel mellem del og helhed kan forstås på denne måde⁷⁸, men også mere konkret som fremgangsmåde i undersøgelsesprocessen.

Ved en hermeneutisk fremgangsmåde foretages almindeligvis en vekslen mellem **forarbejde** (egne forestillinger, teoretisk- og sekundær empirisk datamateriale) og **feltarbejde** (dataindsamling). En

⁷⁰ Her er netværksaktørernes subjektive vurderinger udslagsgivende for deres ageren i netværkssamarbejdet, og hermed for deres villighed til den altafgørende commitment. Jfr. W.J.M Kickert, E-H. Klijn & J.F.M. Koppenjan (eds.), 1997, "Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector".

⁷¹ Erik Maaløe p. 58

⁷² Andrew Abbott "A Primer on Sequence Methods" i G.P Huber & A. Van de Ven (eds) p. 205

⁷³ Herbert Blumer, 1969, "Symbolic Interaction" citeret hos Maaløe, Erik p. 60

⁷⁴ Flyvbjerg, Bent, 1988 p. 4

⁷⁵ Göran Bergström & Kristina Boréus p 27

⁷⁶ Maaløe, Erik p. 57

⁷⁷ Göran Bergström & Kristina Boréus p. 26

⁷⁸ Collingwood, 1946 citeret hos Alveson&Sköldberg p. 130

fuld hermeneutisk cirkel⁷⁹ foretages ved forarbejde, feltarbejde og analyse, der rejser nye spørgsmål som igen leder til forarbejde, feltarbejde osv.⁸⁰. Igen bliver det tydeligt, at forståelsen bygger på forståelsen, og at dette kan være en hindring for forståelsen – med mindre man som jeg kontinuerligt i processen fra problemformulering til konklusion er opmærksom på at koble tilbage til mit eget referencesystem. Herved søger jeg at sammensmelte horisonter⁸¹, dvs. at revidere og berige mit udgangspunkt, konkret gennem **diskussionen af det teoretiske udgangspunkt** jeg har valgt.

3.3.2 Teorivalg

Caseundersøgelsen er et praktisk eksempel på, hvordan en offentlig netværksaktør kan sikre policyimplementering gennem netværkssamarbejde. Undersøgelsen fokuserer særligt på forhold der kan kræve styringsmæssige tiltag for at fremme netværksaktørernes overgivelse af ressourcer til fælles handlen (Commitment). Jeg lægger denne **effektivitetsbetragtning** til grund for valget af undersøgelsens teoretiske vinkel.

Governanceteori er ikke én teori, men betegnelsen for en tænkemåde hvori andre aktører end de traditionelle offentlige bidrager til løsning af samfundets mange opgaver. Teoretikere på Governancetankesættet beskæftiger sig med flere problematikker⁸², f.eks legitimitets- og demokrati problematikker, inddragelse eller eksklusion fra deltagelse, forholdet mellem politisk- og embedsniveau, eller interne magtstrukturer i netværkssamarbejder. Jeg fravælger disse i denne undersøgelse til fordel for den del af det governanceteoretiske tankesæt, der omhandler den offentlige aktørs rolle som varetagende offentlige interesser gennem netværkssamarbejde. Jeg bevæger mig hermed i den del af Governancetankesættet der omhandler **interdependensen** mellem aktørerne, her specifikt er den offentlige aktør dependent af de øvrige medvirkendes afgivelse af ressourcer til løsning af en policy opgave.

3.4 Undersøgelsesstrategi

Fra at beskrive undersøgelsens bagvedliggende principper og anskuelsesvinkler vil jeg i dette afsnit beskrive undersøgelsens operationelle plan. Med case undersøgelsen ønsker jeg at illustrere **styringsmæssige** problematikker i et såkaldt **forløbsstudie** for perioden 1996 til 2006. Case studiet udgør i høj grad et eksempel på læring opnået gennem flere års samarbejde – en læring der i dag er

⁷⁹ Alveson&Sköldberg p. 160

⁸⁰ Heideggers reviderede Aletiske Hermeneutiske cirkel citeret hos Alveson&Sköldberg p. 136

⁸¹ Gadamer citeret hos Alveson&Sköldberg p. 136

⁸² Refererer opdelingen hos E. Sørensen & J. Torfing 2005

bearbejdet til en revideret samarbejdsstrategi. Metoderne jeg anvender for at udlede fænomenerne er retrospektion og narration i dialog mellem teori og empiri.

3.4.1 Retrospektiv forskningsstrategi: Punktnedslag

Jeg tilrettelægger undersøgelsen omkring to nedslagspunkter i Licitationsgruppens kronologi, og indsamler her data i form af **interviewdata og dokumentarisk materiale**.

Punktnedslagene er **1997** (i Licitationsgruppens opstart) og **2006** (efter Licitationsgruppens nedlæggelse). Dataindsamlingen 1997 foretages pba samtidig netværksteori⁸³, mens 2006 foretages pba nutidig Governanceteori. Som oplæg til anden interviewrunde foretager jeg en analyse af det empiriske materiale fra den forudgående periode, i hvilken jeg vil anlægge en governanceteoretisk anskuelssvinkel. I moderne hermeneutisk forskning er det ikke usædvanligt at analysere ud fra senere opståede tænkemåder⁸⁴. Jeg anvender denne metode for at åbne for nye indfaldsvinkler til den tidligt indsamlede empiri (interviewrunde 1, 1997), såvel som for at rejse nye spørgsmål til brug for den senere dataindsamling (interviewrunde 2, 2006)

Undersøgelsen igennem anvender jeg en **retrospektiv** analysemetode⁸⁵ hvor jeg fokuserer på historietematikernes processuelle udvikling. I den kronologiske fortælling anvender jeg dokumentarisk data til at opridse udviklingen. Disse data anvender jeg metodetrianglerende ift de hændelser og oplevelser som respondenterne henviser til i interviews. Jeg har således støtte til at udlede sammenhænge mellem punktnedslagene⁸⁶, der vil kunne hjælpe mig sige noget om markante hændelser, og deres årsags virkningssammenhænge.

3.4.1.1 Narrativ metode

I valget af **historien som det bærende element i fortællingen** om Licitationsgruppen har jeg hentet inspiration hos en større dansk undersøgelse af governancenetværk⁸⁷. Med punktnedslag to steder i Licitationsgruppens historie, får jeg mulighed for at fortælle en historie der ligger ud over, hvad undersøgelser på enkelttidspunkter udelader.

⁸³ Alter&Hage, Brown og Haugland

⁸⁴ Gerdamers ekstremvariant hos Göran Bergström & Kristina Boréus p. 27

⁸⁵ Dorothy Leonard Barton "...” i P Huber & A. Van de Ven (eds) p. 40

⁸⁶ Dorothy Leonard Barton "...” i P Huber & A. Van de Ven (eds) p. 47

⁸⁷ Andersen, John & Torfing, Jacob 2002 "Netværksstyring af kommunernes arbejdsmarkedsrettede indsats"

3.4.2 Dialog mellem empiri og teori

Jeg vil gøre opmærksom på, at der ligger en stor del **analysearbejde** til grund for narrationen omkring analysetemaerne, og at dette arbejde ikke kan forventes lige synligt gennem undersøgelsen. Dette skyldes simple pladshensyn. Jeg vil derfor her kort præsentere min arbejdsproces, som kan betegnes som en dialog mellem empiri og forforståelse.

Jeg lægger den hermeneutiske cirkel til grund for undersøgelsens analyser. Hermed vil jeg foretage **interpoleringer** mellem mine empiriske fund og den valgte teori og forforståelse. I denne pendlen søger jeg at udlede mønstre omkring analysetemaerne i en slags væv over helheden⁸⁸. Jeg vil søge at overholde det metodiske krav, at dette væv (det jeg samlet udleder i analysen) skal være konsekvent⁸⁹.

Vekselvirkningen mellem induktion (det bagvedliggende arbejde) og **deduktion** (det i specialeopgaven præsenterede arbejde) medfører også at jeg i analyseprocessen vil reflektere over egne findings ift. teorier og sekundærlitteratur, undersøgelser oa. ved at **jævnføre** med observationer gjort af andre end mig selv. Formålet er verifikation af egne fortolkninger, samt udvikling af egen viden (horisont) til brug for senere konklusion.

3.4.2.1 Specialeopgavens anderledes opbygning

Vekselvirkningen mellem narration og deduktion medfører en tilrettelæggelse af specialeopgaven der er **nytænkende i sin struktur** ift traditionel opgavepræsentation. Jeg vælger at holde fortællingen i højsædet og vælger at lade fortællingen forløbe kronologisk over forløbet, opdelt i tre tidsfaser med **både empiri og analyse**: Opstarts-, Arbejds- og Afmatningsfase. Disse følges af en ny runde empiri/analyse med **konkluderende** karakter: Retrospektion og Ny strategi. Alle afsnit følger en **tretrinsopbygning** der går fra fremlæggelse af udviklingen i det empiriske felt for at slutte i diskussion af Governanceteori. Teorikapitlet er placeret hvor det traditionelt kan forventes, men i analysen vil jeg inddrage henvisninger til teoretisk stof udenfor det i teoriafsnittet nævnte.

Af hensyn til læseren giver jeg introduktionen til metoden en særlig vægtning opgaven igennem.

⁸⁸ Alveson&Sköldberg p. 130

⁸⁹ Collingwood 1946 citeret hos Alveson&Sköldberg p.130

3.5 Dataindsamling

Mit valgte undersøgelsesstrategi gør undersøgelsen afhængig af data indsamlet i det personlige møde mellem undersøgeren og det undersøgte. Muligheden for at gentage eller afprøve en kvalitativ undersøgelse er mindre end i den positivistiske forskning. Netop her kan svaret ligge for, hvorfor faglitteraturen omkring indsamlingsmetoder for kvalitative undersøgelser og især for interviews er så omfangsrig⁹⁰. Jeg vil her kort præsentere et par hovedtræk, der illustrerer min **fremgangsmåde**.

Med kvalitative data forstås almindeligvis empirisk materiale i form af interviewdata, evt. suppleret med andre kilder som f.eks dokumentarisk materiale⁹¹. Denne undersøgelses empiriske kildemateriale udgøres af data indsamlet i en interviewundersøgelse hos samtlige netværksdeltagere, foretaget i 1997. Datamaterialet suppleres og verificeres ved hjælp af dokumentarisk materiale i form af Licitationsgruppens beslutningsreferater 12 mdr. forud for dataindsamlingstidspunktet. (**interviewforløb 1. 1997**). Analysen leder til nye spørgsmål omkring netværksdeltagernes netværkssamarbejde og den læring der er opnået. Undersøgelsen af disse spørgsmål besvares ligeledes med dokumentarisk materiale og indsamling af data i form af interviews i **interviewforløb 2 2006**.

3.5.1 Interview- spørgemetode

Med det udgangspunkt i perception søger jeg at indsamle data på en måde der muliggør, at respondenterne giver udtryk for deres subjektive oplevelser. Begrebet '**Livsverden**'⁹² bliver således styrende for min dataindsamlingsmetode, der følgelig må blive så lidt influeret af min egen forforståelse som muligt. Samtidig søger jeg et så **umiddelbart udtryk** hos respondenterne som muligt, for at omgå forforståelser, undgå efterrationaliseringer eller bias i form af skjulte dagsordener. Jeg foretager derfor interviewet uden på forhånd at have givet respondenterne indblik i spørgsmålenes ordlyd, om end med en kort beskrivelse af undersøgelsens formål.

I interviewsituationen vil jeg søge at lade respondentens livsverden komme til udtryk. En yderligere metode hertil er, at jeg vil undlade at gøre respondentens svar betingede af mine 'signaler' - verbale som nonverbale. Tømmefingerreglen er, at jeg som udspørger vil forholde mig **forudsæt-**

⁹⁰ Afsnittet er baseret på: Andersen, Heine(red.) 1994 "Videnskabsteori og metodelære"; Eneroth, Bo 1984 "Hur Mater man Vackert?"; Fog,J&Kvale, S 1992 "Artikler om interviews"; Kragh Jakobsen, J 1993 "Interviews kunsten at lytte og spørge"; Nørgaard Christensen, 1996 "Feltstudier"; Flyvbjerg, Bent "Casestudiet som forskningsmetode"; Maaløe, Erik 1996 "Casestudier af og om mennesker i organisationer", såvel som andre direkte anvendt og anført i fodnoter.

⁹¹ Maaløe, Erik p. 33

⁹² Kvale, Steinar "Det kvalitative interview" hos Andersen, Ib (red.) p. 233

ningsløs (men bestemt ikke uforberedt!) og have som mål at lade respondenten overraske min forudgående viden med sine svar⁹³.

I dataindsamlingsøjeblikket vil jeg søge at skabe de bedste betingelser for respondentens **villighed** til at afgive data. Gode metoder hertil er at starte med bløde spørgsmål, stille åbne spørgsmål, lytte, give tid til besvarelser, og samtidig monitorere interviewsamtalen for at sikre mig, at den belyser de valgte fænomener, såvel som fænomener der viser mig respondentens livsverden⁹⁴. Jeg vælger at lade en **semistruktureret interviewguide**⁹⁵ udgøre samtalens udgangspunkt.

Disse generelle retningslinier lægger jeg til grund for dataindsamlingen i interviewrunde 1, og igen i interviewrunde 2 – dog med visse ændringer. **Interviewrunde 2** baserer jeg på en forforståelse, der baseres på forudgående analyse af det empiriske og teoretiske materiale. Jeg vil her anlægge en **strammere linie**, hvor den åbne interviewsamtale styres mere tydeligt hen mod afklaring af de valgte fænomener. Dog vil jeg også her forholde mig åbent ift. empiriske 'overraskelser'.

3.5.2 Dokumentarisk data

Jeg supplerer mine interviewdata med dokumentarisk materiale, udarbejdet i direkte relation til den valgte case. Formålet er at kunne metodetriangulere og danne et overblik over den samlede periode Licitationsgruppen fungerede i (en tidslinie med markante hændelser), samt at kunne opfriske respondenteres hukommelse i retrospektionen ved interviewrunde 2. **Kilderne** er mødereferater, kommunens erhvervsplan, og de udtryk for fælles produktion (information til erhvervslivet og egentlige lictationsbud) som Licitationsgruppen vil give mig.

I en hermeneutisk forskningstradition er denne type data ofte anvendt i øvelsen at lade delen sige noget om helheden og vice versa. Her vil en **dokumentanalyse** kunne handle om at forfølge analysetemaerne, f.eks ved at spørge ind til, om materialet viser en koherent opgaveforståelse, der jo teoretisk set er udslagsgivende for commitment til en fælles opgaveløsning. Jeg gør her brug af en **anvendelsesorienteret** fortolkningsstrategi⁹⁶, hvor jeg søger at afkode 'afsenderens' mening (også selvom den måske er skjult for afsenderen selv). Dokumentbeskrivelse og – analyse er en af de vir-

⁹³ Kvale, S "Det Kvalitative Interview" hos Andersen, Ib (red.) p. 222 & Nørgaard Christensen p. 40

⁹⁴ Ib Andersen & Harald Enderud citerer Winter 1973 "Huskeregler for gennemførelse af interviews" hos Andersen, Ib p. 278

⁹⁵ Se venligst bilag

⁹⁶ Schleiermacher citeret hos Göran Bergström & Kristina Boréus p 27

keligt rige kilder i et casestudies dataindsamlingsfase, ikke mindst til beskrivelse af ting som er hændt tidligere⁹⁷. Jeg tillader mig at sortere i materialet, da der ellers ligger en reel risiko for at 'drukne' i data. Samtidig vil jeg gøre opmærksom på, at dokumentarisk data ikke er at ligne med en garanti for et dækkende billede – informanter kan jo også sortere i hvad de ønsker at afgive.

3.5.3 Adgang til data og respondenter

Jeg foretager indsamling af data hos casens aktører. Interviewrunde 1 omfatter informanterne:

International Afdeling, Aalborg kommunes Borgmesterkontor: Stig Berg Norsk (SBN)

Aalborg Erhvervsråd: Ole Christensen (OC)

Aalborg Teknisk Skole: Søren Samuelsen (SS)

Aalborg Handelsskole: Johnny Ohgrøn Hansen (JOH)

AdvoNord: Oluf Hjortlund (OH)

Nielsen&Chrisensen revisorer: Peter Holm (PH)

Interviewrunde2 omfatter ovenstående, undtaget OC og JOH.

Derudover inddrages i begrænset omfang data baseret på samtaler med nøglepersoner, Se kildeoversigt for notater.

Endvidere anvendes data i form af skriftligt kildemateriale indsamlet hos informanter⁹⁸.

Tilliden mellem det undersøgte og undersøgeren er en forudsætning for at indsamle data med høj validitetsgrad. Min forudgående tilknytning til casens aktører giver mig en lettere adgang til at indsamle data, idet det ikke er nødvendigt at arbejde for en introduktion. Alligevel gør jeg mig overvejelser omkring, hvordan jeg **bedst sikrer adgang til data**. Jeg anvender en opgavesynopsis og en formel samarbejdsaftale⁹⁹ indgået med en autoritetsperson i hver af de repræsenterede organisationer instrumentelt i henvendelsen til respondenterne. Hermed understreger jeg min status som studerende og lægger vægt på respondenternes mulighed for at bidrage ikke alene til undersøgelsen, men også til min person.

⁹⁷ Flyvbjerg, Bent 1998, p. 11

⁹⁸ Materiale, der ikke er tilgængelig på anden vis medbringes i eksamenssituationen.

⁹⁹ AAU standard vedlagt som bilag

Især i antropologien gøres der overvejelser omkring **forskerrollen**, hvor status som 'a trusted neutral' opfattes som udslagsgivende for valide data¹⁰⁰. Min tidligere status som ansat i to af Licitationsgruppens medlemsorganisationer, retfærdiggør mine overvejelser om at fremstå uden særlige loyaliteter.

Jeg er opmærksom på, at Licitationsgruppens medlemmer i deres daglige virke kan være følsomme overfor hvilket lys min undersøgelse vil kunne kaste over dem hver især. Jeg tilbyder derfor, at de der afgiver information kan få mulighed for at få indflydelse på, hvordan jeg kan anvende specialeopgaven (f.eks om den skal fortroligstemples).

3.5.4 Dataindsamlingsfejl

Jeg vil gøre opmærksom på, at denne undersøgelses datamateriale fra **interviewrunde 1** er behæftet med dataindsamlingsfejl. Efter i årevis at have småleet af Ib Andersen beskrivelse af, hvordan båndoptageren kan sætte ud, eller forskeren kan glemme at sætte batterier i, erkender jeg at være ramt af nemesis. Et af de optagede interviews er i hovedparten ødelagt, da båndoptageren havde en teknisk fejl og hvad værre er, har jeg i tilgift mistet endnu et bånd. **To respondenter er hermed dårligt repræsenteret**. Betydningen for undersøgelsen er dobbelttydig. På den ene side mangler en stor del af data fra de to respondenter hvis holdninger og erfaring har størst lighed med mine egne. På den anden side giver det undersøgelsen en **balance**, at de der har mindre erfaring med opgaveløsningen, og dermed teoretisk set skulle foretage en større investering for commitment, får større vægtning.

3.6 Værktøjer og Kvalitetsovervejelser – biashåndtering

Med dette afsnit tydeliggør jeg mine overvejelser omkring undersøgelsens kvalitet, og de metoder jeg anvender for at sikre den. Jeg indledte dette kapitel med at nævne, at kvalitative undersøgelser ofte er genstand for kritik. Det skyldes, at spørgsmålet om validitet er nedtonet til fordel for målet om en autentisk skildring¹⁰¹. Casestudier er unikke og kan derfor ikke gentages¹⁰², hvilket jo ellers er et positivistisk krav. Ydermere kritiseres subjektiviteten i hermeneutiske undersøgelser, fordi 'verstehen' som tolkningsmetode involverer forskeren som person, såvel som tekniker¹⁰³. Jeg kaster ikke håndklædet i ringen af den grund, men tager i stedet udfordringen op og integrerer de mulige mistanker om bias i forskningsprocessen. Det vil ikke være muligt at eliminere alle tænkelige for-

¹⁰⁰ Stephen R Barley "Images of Imaging- notes on doing Longitudinal Fieldwork". hos G.P Huber & A. Van de Ven (eds.) p. 31

¹⁰¹ Nørgaard Christensen p. 29

¹⁰² Nørgaard Christensen p. 29 og 49

¹⁰³ Maaløe, Erik p. 57

mer for **bias**, men jeg vil i det følgende demonstrere, at jeg er opmærksom på fejlkilder og indarbejder **valideringsmetoder** i mit undersøgelsesdesign¹⁰⁴.

3.6.1 Undersøgelsesobjektets subjektivitet som datagrundlag

Interviewsituationen tilføjer mine data forståelsesmæssige værdier, men kan også være behæftet med muligheder for bias i form af **respondenteffekter**, der kan påvirke mine datas kvalitet¹⁰⁵. F.eks. når respondenter husker forkert eller svarer ud fra en (u)-bevidst (personlig) dagsorden om at ville imponere, behage, beskytte osv. I herværende undersøgelse ligger der en særlig risiko for respondentbias, når interviewrunde 2 har så retrospektiv karakter. Der er sket meget siden LGR's nedlæggelse i 1999. Om end nøglebegivenheder ikke glemmes af informanter så hurtigt som man skulle tro¹⁰⁶, vil jeg ikke alene sætte min lid til respondenternes hukommelse - men hjælpe den på vej med metodiske løftestænger. Jeg tilrettelægger dataindsamlingen i metodetriangulation med det indsamlede dokumentariske data og data fra punktnedslag 1 i håb om at kunne sætte gang i respondenters hukommelse ved hjælp af henvisninger til kendte oplevede hændelser, tidligere udsagn oa.

I **vurderingen** af de indsamlede data **metodetrianglerer** jeg igen og lader dermed det dokumentariske materiale virke som referenceramme ift de indsamlede udsagn¹⁰⁷.

Al forskning bygger på en sund skepsis, og jeg vil naturligvis vurdere interviewdata for respondenteffekter, men jeg vil også gøre opmærksom på et **skisma** mellem fortolkning af kvalitative data og disses subjektivitet. Eet ofte givet råd er, at forskeren skal reflektere over, hvorvidt indhentede udsagn er plausible, troværdige og beviselige¹⁰⁸. Dette er muligt når det gælder at fastslå fakta, f.eks. markante hændelsers placering i tid og rum. Men når det gælder respondenters ret til en subjektiv vurdering, er sagen mindre klar. I herværende undersøgelse spiller Licitationsgruppens medlemmers subjektive opfattelse en stor rolle, idet jeg lægger den til grund for deres ageren i netværkssamarbejdet. Her gælder det om at være tro mod udsagnet, lade det tale for sig selv og derigennem illustrere bevæggrunde for aktørernes ageren. Jeg vil derfor betragte data behæftet med respondenteffekter som udtryk for fænomener, frem for at forkaste dem som datagrundlag.

¹⁰⁴ Nørgaard Christensen p. 44

¹⁰⁵ Ib Andersen & Harald Enderud hos Andersen, Ib (red.) p. 268 ff

¹⁰⁶ Dorothy Leonard-Barton A Dual Methodology for Case Studies...: hos G.P Huber & A. Van de Ven (eds.) p 41

¹⁰⁷ Andersen, Ib p. (red.)15

¹⁰⁸ Nørgaard Christensen p. 31

3.6.2 Forskerens subjektivitet

Jeg vurderer mine data i forhold til hermeneutiske kildekritikkriterier og Homans validitetsmodel¹⁰⁹. Målet er at sikre, at mine indsamlede data har **æghed**, dvs. de er valide ift. at afdække de valgte fænomener. Et yderligere mål er at sikre, at min **tolkning** er valid. I modellen opstilles 6 validitetsmetoder med har det fællestræk, at nærhed og kendskab til det undersøgte giver undersøgeren de bedste betingelser for at indsamle valide data, og tolke for disse data validt

Bias i fortolkningssituationen gælder ikke kun forståelsen af den indsamlede data, men især i det øjeblik jeg som fortolker vil foretage koblinger mellem empiri og teori omkring de teoretiske funderede narrative spor i en personlig fortolkning¹¹⁰. Her kommer spørgsmålet om **indholdsvaliditet** i fokus, og derfor vil jeg kort skitsere den hermeneutiske tolkningsmetode, og måden hvorpå jeg vil være opmærksom på **fortolkerbias**.

Den hermeneutiske tolkningsmetode er at betragte som en dialog med de indsamlede data, hvor undersøgeren stiller frie og åbne spørgsmål til teksten¹¹¹. Jeg vælger at lade mine spørgsmål lede af en teoretisk baggrund gennem analysetemaerne. Åbenheden ligger for mig i, at jeg søger at forholde mig kritisk til det teoretiske udgangspunkt. Der ligger en risiko for bias i, at undersøgeren forudsætter, at der vil ligge skjulte spørgsmål og svar i de indsamlede data. Denne forudsatte **meningskoherens**¹¹² kan lede til en overdreven insisteren på at vride fortolkninger ud af data, også selvom der måske ingen er. Idet jeg er opmærksom herpå, vil jeg forholde mig **kritisk** til mine ynglingsidéer, for ikke at opfinde mønstre, der ikke er belæg for¹¹³ og søge at sikre mig, at analysen er baseret på data, der reelt er udtryk for de valgte fænomener¹¹⁴.

I tilrettelæggelsen af undersøgelsen er jeg endvidere opmærksom på spørgsmålet om **konstruktionsvaliditet**. Det ville jo være ærgerligt ikke at besvare det formulerede problem, og det er en reel risiko, når ynglingsideer og gode historier står i kø for at blive fortalt, eller når normative forestillinger om f.eks. demokrati uopdaget styrer besvarelsen. Netop herfor har jeg valgt at opstille analysetemaer til der operationaliserer problemformuleringen¹¹⁵. Temaerne er opstillet på baggrund af

¹⁰⁹ Homans validitetsmodel citeret hos Nørgaard Christensen p 36-37

¹¹⁰ Andersen, Ib (red.)p. 163

¹¹¹ Collingwood 1946 citeret hos Alverson&Sködborg p 137

¹¹² Alverson&Sködborg p 136

¹¹³ Russel Bernard, 1988, citeret hos Andersen, Ib (red.) p 163.

¹¹⁴ S.Kvale 1989:"Issues of Validity in Qualitative Research p. 132-133 citeret hos Nørgaard Christensen p. 30

¹¹⁵ Ib Andersen & Harald Enderud i Andersen, Ib (red.) p. 81

Governanceteori. Konstruktionen er mao. afprøvet af andre før mig. Jeg lader temaerne styre undersøgelsen fra start til slut, selvom det betyder, at kun de relevante historier bliver fortalt - frem for at fortælle løs om alle interessante forhold. Et andet forhold i konstruktionsvaliditeten som jeg er opmærksom på er **erkendelsesmæssig bias**, hvor jeg synliggør og forholder mig kritisk til mine egne forudfattede antagelser. Målet er her at være varsom med ikke kun at udlede forhold der kan bekræfte mit eget udgangspunkt.

3.6.3 Generaliserbarhed og sandhed i hermeneutik

En undersøgelse kan have et generelt bias i form af at påberåbe sig at være generaliserbar og universelt anvendelig. I valget af et hermeneutisk undersøgelsesparadigme har jeg søgt at omgå dette. Sandheden er nemlig behæftet med **forbehold** for hermeneutikere¹¹⁶: Den er ensbetydende med afsløring af væsentlige men tidligere ukendte forhold hos et undersøgelsesobjekt, og skal forstås som vedrørende dette, om end man vil kunne argumentere for en vis gyldighed for andre undersøgelsesobjekter. Resultatet af undersøgelse skal altid betragtes som **provisorisk**, idet andre vil kunne opnå anderledes resultater, selv med det samme datamateriale. Resultatets rimelighed kan alene bedømmes gennem en kritisk gennemlysning af, og dialog om, holdbarheden i de argumenter som fremkommer under den hermeneutiske rejses forløb.

4. Governance. Teoretisk forståelsesramme

Fra starten af 1980'erne er der pågået et arbejde med at begrebsliggøre den begyndende styringspraksis, hvor funktionsbaserede policynetværk i offentligt regi udvikles til at involvere deltagere fra den private sektor og fra den såkaldte 3. økonomi, nemlig de frivillige (interesse-) organisationer¹¹⁷. Et teorikapitel kan aldrig yde fuld retfærdighed til et så omfattende arbejde som det der i dag er i udvikling under navnet Governance. I herværende kapitel præsenterer jeg på uretfærdig vis dele af Governance styringsparadigmet som de begrebsliggøres hos RAW Rhodes, G. Stoker og ikke mindst Kickert, Klijn & Koppenjan. Sidstnævnte er længst fremme i Governancefeltet med udviklingen af begreber for **styringsmæssige problematikker og -værktøjer**¹¹⁸. Præsentationen foretages pba interdependensperspektivet, hvorfor også Torfings arbejde med at indkredse hovedtankerne hos Rhodes, Jessop, Kickert, Klijn & Koppenjan inddrages.

¹¹⁶ Alveson&Sköldberg p. 167 - 168

¹¹⁷ Iflg. Rhodes har denne praksis udviklet sig i England fra 1979. R.A.W. Rhodes, 2000

¹¹⁸ RAW Rhodes' vurdering i forord til Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997

4.1 Mellem bureaukrati og marked

Den offentlige netværksaktør har en særlig interesse i at styre netværk i retning af **løsning af policyopgaver**. Derfor fokuserer Governance særligt på betingelser og muligheder for en offentlig aktørs styring af netværk. Grundtanken er, at den offentlige aktør kan indgå aftaler med ikke-offentlige aktører og dermed få **adgang til flere ressourcer** til brug for den enkelte policy. Den offentlige netværksaktør flytter ansvaret ud på de medvirkende aktører og dermed opnå en effektivitet i forhold til at forpligte de medvirkende på deltagelse i policyen.

Governance er en styreform, altså en metode hvorved et autoritativt styre¹¹⁹ allokere ressourcer, udfører opgaver og fører kontrol. En stat kan vælge flere forskellige modi operandi for udøvelsen af styring, hvor udkommet er det samme, mens processen er vidt forskellig¹²⁰:

- **Bureaukrati** – hvor den offentlige netværksaktør egenhændigt varetager udførelsen af politikker i en vertikal organisering, dvs. Government.
- **Marked** – hvor markeds kræfterne afgør, hvilke opgaver den offentlige netværksaktør løser og, hvilke der løses i den private sektor.
- **Netværk** – hvor den offentlige netværksaktør gennemfører politikker gennem indgåelse af aftaler i 'horisontal organisering'¹²¹, altså Governance.

I den traditionelle Government styreform definerer den offentlige policyaktør politikker direkte og på egen hånd (gennem hierarki) og definerer selv, hvordan de skal føres ud i livet (gennem bureaukrati). Autoriteten over hvordan en offentlig opgave skal defineres og udføres er centraliseret hos den offentlige netværksaktør. Dette kan betegnes en go-alone strategi, men indebærer ikke nødvendigvis en total vertikal organisering af offentlige aktiviteter. Government kendetegnes ved nøgleordet: Kontrol.

Set ud fra en demokratisk idealvinkel giver Government styreformen en klarhed og vished om præcist, hvem der er ansvarlig for policies, nemlig de af folket valgte politikere der kontrollerer et myndighedsudøvende apparat. Styret har autoriteten til at vælge, hvilke instanser der skal inddrages. I organiseringen er alle ansvarlige "opad", og skal stå til regnskab overfor de folkevalgte, der igen

¹¹⁹ Oftest er betegnelsen i teoretiske redegørelser synonymt med statsstyre, uden at det udelukker anvendelse på lavere niveauer som f.eks. offentlige myndigheder eller kommunale niveauer.

¹²⁰ G. Stoker, 1998 p. 17

¹²¹ E. Sørensen & J. Torfing, Netværksstyring – fra government til governance. 2005, p. 174

står til regnskab (account) overfor borgerne. Der er med en teoretisk betegnelse en tydelig accountability, der muliggør kontrol. I Government er styret genstand for andre samfunds kræfters aktivitet. Politisk eller anden indflydelse søges udøvet af samfunds kræfter på styret. I Governance er samfunds kræfterne en del af styret. Det styringsmæssige nøgleord er her: '**Selvorganiserende kontrol-systemer**' udviklet mellem netværkets deltagere, hvilket betragtes som mere effektivt end eksternt pålagt kontrol¹²².

Governance markerer et skifte fra styring gennem formel autoritet (Government) til styring gennem fælles mål¹²³. Governance styreformen erstatter kontrol med aftaler¹²⁴, hvor de involverede parter stiller deres ressourcer til rådighed for politikken¹²⁵. Populært kan man kalde det en go-together strategi hvor direkte kontrol erstattes med aftaler indgået i netværk baseret på: Trust, Interdependens, Gensidig tilpasning og Frivillighed.

Redskabet til ikke-offentlige aktørers afgivelse af egne ressourcer til opgaveløsning er aftaler, og dermed bliver den gensidige tilpasning central for styreformen. Samarbejdet baseres på '**interesse-baseret forhandling**'¹²⁶. Styreredskaberne hertil er byttehandel, overtalelse, koalitionsopbygning og strategisk samarbejde¹²⁷.

4.1.1 Mellem ligeværdighed og styring

Udgangspunktet i forhandlingssituationen er, at den foregår horisontalt, dvs. mellem ligeværdige parter, hvor ingen forud har autoritet over andre, eller ret til at fastsætte betingelser, mål eller midler. I Governance ophører Government styreformens direkte autonomi over policies, idet alle aktører i netværk har ligeværdig indflydelse og ikke mindst egne mål. Over tid vil et netværk oparbejde sin egen autonomi på et bestemt politikområde, og den offentlige netværksaktør må således dele sin autonomi med andre som en ligeværdig part i et netværkssamarbejde. En analogi herpå er, at mens den offentlige aktør i Government styreformen kan *styre som en styrmand på en båd*, må det i Governance snarere være en af *roerne*¹²⁸.

¹²² Ostrom '90 citeret hos G. Stoker, 1998 p. 23

¹²³ J.N Rosenau citeret hos R.A.W. Rhodes, 1997 p 51.

¹²⁴ R.A.W. Rhodes, 2000 p. 360

¹²⁵ R.A.W. Rhodes, 2000 p. 360

¹²⁶ Kickert, 1993, Rhodes 2000, Jessop, 1998 citeret hos E. Sørensen & J. Torfing, 2005, p 48 og 175

¹²⁷ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 66

¹²⁸ Osborne & Goeber '92, citeret hos R.A.W. Rhodes, 1997 p. 49

Den offentlige netværksaktør har en **dobbeltrolle**, dels som ligeværdig 'roer' og dels som Network Manager. Teoretisk set skelnes ikke mellem den offentlige netværksaktørs rolle som én aktør blandt mange, og rollen som den der regulerer og opretholder netværket. Selv ikke når det fastslås, at *"hvis det kræves af en offentlig aktør at vedkommende skal tjene en klart defineret interesse, kan det komme i konflikt med den mere proces-orienterede rolle som netværks manager"*¹²⁹. Governance's management værktøjer har som grundidé, at netværks manageren skal agere uvildigt vis á vis de øvrige netværksaktører. Imens handler manageren dog også i overensstemmelse med et politisk eller administrativt givet mandat, der udgør den individuelle strategiske interesse, som søges indfriet gennem de andre aktørers ressourceafgivelse i netværkssamarbejdet. Teoretisk omgås dobbeltheden ved at pointere, at som netværksaktør har også netværks manageren strategier, men ikke særposition¹³⁰.

Der er den afgørende forskel i aktørers positioner, at det er den offentlige aktør der har en direkte og mandatgivet policy interesse i netværkets evne til problemløsning. Netværksmanageren må ikke alene kunne forholde sig aktivt til med-aktørernes strategier, men også holde sig egne strategier for øje med henblik på løsningen af policyopgaven. Graden til hvilken netværksmanageren evner at opretholde uafhængig position vigtig i strategisk sammenhæng. Dog behøver netværksmanageren ikke pr. definition påtage sig et upartisk standpunkt ift. outcome¹³¹. Lige netop her er det vigtigt at netværksmanageren er sig sin rolle bevidst. Hun er **interessent** og samtidig **dependent** af outcome, hvorfor hun også må påtage sig rollen som manager.

For at kunne indgå aftaler, må policyområdets relevante parter bringes til interaktion. De skal have kendskab til hinandens eksistens og relevans, og de må 'linkes' til at danne et egentligt netværk¹³². Oftest udvælges aktører til Governance-netværk ud fra en vurdering af deres kerneområde, dvs. de vælges til at bidrage med det de er bedst til ift den relevante opgave. Her har den offentlige netværksaktør et særligt ansvar som **facilitator**¹³³, –en rolle der kan udfyldes med de ressourcer den offentlige aktør besidder traditionelt qva 'den autoritative samfundsstyring' (f.eks administrative

¹²⁹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 60

¹³⁰ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 50

¹³¹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 58

¹³² Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 47

¹³³ G. Stoker, 1998 p 24 pkt. 5

ressourcer)¹³⁴. Den offentlige netværksaktør har endvidere et afgørende ansvar for at holde netværksdeltagerne til bordet i samarbejdet, og i det hele taget skabe en konstruktiv samarbejdsform gennem netværks ledelse, som i Governance terminologi kaldes: Network Management¹³⁵.

4.1.2 Problemforståelse som styringsværktøj

Hvem er vi, hvad kan vi, hvad er samarbejdets genstand? Hvordan kan det problem som vi samarbejder om forstås mht. ressourcebehov og løsningsmuligheder? Forudsætningen for netværkssamarbejde er i højeste grad et spørgsmål om at have '**fælles perceptioner**' der for den enkelte aktør (og den repræsenterede institution) kognitivt kobler mål med midler¹³⁶. Diskurs mhp udvikling af problemopfattelse bliver hermed det centrale styringsredskab, der erstatter autoritet, når aktører skal indgå aftaler om at afgive ressourcer til løsning af policy opgaver.

4.2 Governance øger problemløsningskapaciteten

I Governance styreformen vil en offentlig netværksaktør søge at opnå autoritet over ressourcer udenfor sin egen sfære ved at inddrage enhver part, der har berøring med et aktuelt policy spørgsmål. Det være sig private virksomheder, eller nonprofitorganisationer i den 3. økonomi; med **betydelige** økonomiske eller menneskelige **ressourcer** at tilbyde en (fælles) løsning af en policyopgave. Aktørernes viden og information om problemfeltet indføres og anvendes i processen omkring udvikling/afvikling af policies. Governancenetværk gør det herved muligt for den offentlige netværksaktør at tage sig af samfundsmæssige behov trods begrænsede egne ressourcer. Netværksstyreformen forbedrer problemløsningskapaciteten og dermed den offentlige netværksaktørs effektivitet¹³⁷.

Aktører indgår i samarbejde ud fra en forventning om indflydelse, der kan opfylde en individuel strategi. Men i netværkssamarbejde er interesser og dermed strategier og deres outcome ikke statiske; de ændrer sig gennem interaktion¹³⁸. Det **uventede udkomme** er et væsentligt kendetegn for

¹³⁴ E. Sørensen & J. Torfing, 2005, p. 43

¹³⁵ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 43

¹³⁶ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 93

¹³⁷ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997, p 171

¹³⁸ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 56

Governance styreformen, og er ikke nødvendigvis uønsket¹³⁹. Fordelene er dynamik, innovation og fleksibilitet gennem uforudsigelighed

Det uventede udkomme kan også være resultatet af en tilpasningsproces til forhold i omverdenen. Problemløsningskapaciteten øges gennem **fleksibilitet**, når netværket er i stand til at foretage en læring ift udviklinger i problemfeltet –f.eks ved at ændre perception af problemet, og omorganisere ressourceafgivelsen ift. den nye viden. Denne innovation er netop netværksstyreformens stærke side. Forsiden af medaljen om ”de sure lovmæssigheder om utilsigtede konsekvenser” er, at netværk som styreform er fleksibel¹⁴⁰. Aktører kan altså ikke på forhånd vide hvilket udkomme de kan regne med at opnå, de må erfare det i løbet af processen¹⁴¹. Evnen til fælles handlen, handler i høj grad om evnen til at operere med uforudsigelighed¹⁴².

4.2.1 Governance på formel

Governance's grundlæggende begreber sættes på formel i problemformuleringen og præsenteres her i den forståelse, at aktørers Commitment er betinget af interdependens, trust, og frivillighed – og at disse grundlæggende forhold for deltagelse har betydning for den kapacitet som et netværkssamarbejde udgør i offentlig problemløsning.

Grundstenen i Governancenetværk er anerkendelsen af **interdependensen** mellem forskellige parter i løsningen af et konkret policyproblem. Aktørerne er mao. dependente af hinandens ressourcer for at indfri individuelle strategier.

Den grundlæggende anskuelsesvinkel i herværende undersøgelse vil være den, at godet som den enkelte aktør kan opnå gennem samarbejde er **indfrielse af individuelle strategier gennem fælles strategier**¹⁴³. Såfremt godet indfrier højt prioriterede individuelle strategier, er der en tilsvarende høj grad af dependens, der igen har betydning for aktørens motivation for ressourceafgivelse til den

¹³⁹ G. Stoker, p. 23

¹⁴⁰ R.A.W. Rhodes, 2000, "The Governance Narrative.." p. 353

¹⁴¹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 32

¹⁴² J Magnussen, 2001, "Sektorministeriets styringsdilemma". Roskilde, RUC.

Casestudie om Erhvervsministeriets involvering af en flersidig gruppe af parter i en policyformulerende dialogrunde ud fra en strategi om at indarbejde information der lå udenfor egen sfære. Casen viser at en fælles opgaveløsning medfører en udvikling i problemopfattelsen der kan ligge udenfor et givent politisk mandat. Magnussen påpeger netop, at de der har den dårligste vurdering af governance tiltaget, er de der savner klare og forudsigelige retningslinier.

¹⁴³ E: Sørensen & J. Torfing 2005

fælles handlen¹⁴⁴. Motivationen forstærkes i takt med fraværet af alternativer til indfrielse af individuelle strategier.

En offentlig netværksaktør er dependent af et netværks reelle problemløsning som led i (mandatgivet) policyarbejde. Andre aktører kan være mindre afhængige af, at en konkret opgave løses på en bestemt måde, til en bestemt tid eller med bestemte partnere. Forskellen (asymmetrien) i aktørers dependens påvirker magtbalancen i et netværk. "Interdependente parter afgiver kun den mængde magt der er nødvendig for at nå målet"¹⁴⁵. Magt er her en analogi for ressourcer (som man har autoritet over). Aktører kan have forskellig afhængighed af målet, og dermed forskellig motivation til at afgive ressourcer. Typisk vil den mest dependente aktør være den, der afgiver flest ressourcer dvs. arbejder mest for et netværks oprettelse og opgaveløsning.

Trust er et andet af Governancenetværks grundvilkår. Det kan ikke defineres fuldt ud som ét isoleret vilkår, idet alle del-elementer i Governance og Network Management sigter på at skabe Trust. Det er ikke så mærkeligt, idet Trust er altafgørende for den enkelte aktørs evne til at indgå i netværkets uforudsigelige processer af forhandling og udvikling af strategier for fælles handling. Det er altså her den drivende kraft i Governancesamarbejde ligger. Trust er lig med tillid, og den skabes som en perception hos den enkelte aktør, på institutionelt eller personligt plan. **Positive samarbejds erfaringer** i netværket er her udslagsgivende. Tilliden til, at netværket vil kunne bidrage til opfyldelsen af den enkelte aktørs strategi gennem opnåelse af goder, er aktørens incitament til deltagelse¹⁴⁶. Tillid øges når den enkelte aktør gives vished om, at de øvrige aktører vil forpligte sig til fælles handlen og afholde sig fra opportunistisk adfærd, free-riding¹⁴⁷ mv (gennem institutionelle regler). Tillid bevirker, at aktører kan afgive ressourcer, og at netværket er i stand til at foretage tilpasninger og innovation¹⁴⁸.

Netværkssamarbejde vil opnå aktørernes Commitment når interdependens og tillid er til stede. Hermed forstås den **tilslutning til netværkets opgaveløsning**, der er nødvendig for at netværket kan løse den policy det er givet ansvar for. Netværkets kollektive ansvar for policien bliver til an-

¹⁴⁴ E: Sørensen & J. Torfing 2005

¹⁴⁵ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 66

¹⁴⁶ Kickert, Klijn & Koppenjan, (eds.) 1997 p. 41

¹⁴⁷ Mancur Olsen citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds) 1997 p. 41

¹⁴⁸ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 85. Koppenjan og Termeer anfører at "en vigtig forklaring på aktørers tilbageholdenhed overfor at finde nye ideer og løsninger, er en mangel på tillid"

svar på individuelt plan. Som repræsentant for en individuel institution må den enkelte aktør forventes at bidrage til samarbejdet på flere måder f. eks ved stille viden eller andre ressourcer til rådighed, overholde aftaler i forhandlinger og sidst men ikke mindst ved at afstå fra go-alone strategier¹⁴⁹. Commitment er tæt forbundet med trust. De øvrige aktørers **tilslutning til samarbejdet i ord og gerning** er den enkelte aktørs synlige bevis for, at der er grund til at have tillid.

Governance er en styreform der mere end nogen anden er afhængig af enkelt aktørers **egenskaber på personligt plan**. Den vilje og det mod der kendetegner den repræsenterede institution videreføres alene i kraft af repræsentantens (inter-) aktion i netværket. Netværkssamarbejde er afhængigt af commitment i form af ildsjæle. Et netværkssamarbejde har de bedste betingelser når det består af entreprenør-typer¹⁵⁰: Dvs. tillidsfulde ”mennesker der er villige til at investere deres ressourcer til gengæld for at fremtidige policies vil være til deres fordel.”¹⁵¹ For at de personlige egenskaber kan komme til udfoldelse i form af Commitment, kræves en mandatgivelse i den repræsenterede institution. Det insitutionelle og personlige plan er herved tæt forbundne.

4.2.2 Betingelser for Commitment

I Interdependenssynsvinklen på Governance ligger implicit forståelsen, at aktører er fri til at vælge at deltage, eller lade være såfremt netværkssamarbejdet ikke har udsigt til at indfri de strategiske overvejelser og mål, der motiverer deltagelsen. Commitment er mao. betinget af en række grundlæggende forhold. Disse introduceres her som et kompleks, der holder aktører til bordet i samarbejdsprocesser: Frivillighed, Lighed, og Økologi. Introduktionen pointerer samtidig, at disse forhold har betydning for et netværkssamarbejdes opgaveløsningskapacitet.

Udgangspunktet for aktørers deltagelse, er at den enkelte aktør skal kunne tolke samarbejdet som attraktivt¹⁵² ift strategiske overvejelser. Valget ligger hos den individuelle institution, hvilket gør **frivillighed** til en grundlæggende betingelse for Governancesamarbejder. Ved at indtræde i et netværkssamarbejde vælger aktører frivilligt at gøre sig til genstand for hinandens autoritet, som de ellers ville ligge udenfor. I policynetværk ses dette ved en deling af indflydelse. Der er ikke kun tale

¹⁴⁹ Ostrom citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 41

¹⁵⁰ At det som oftest er ildsjæle der tager initiativer og udfører internationale aktiviteter på kommunalt plan, påpeges gennem ”Amters og kommuners internationale arbejde” 1997 H. Lolle & B. Persson.

¹⁵¹ Kingdon, 1984, citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) p 48

¹⁵² Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.)1997 p. 108

om en uddeling af den statslige autoritet, men en egentlig pooling af autoritet (på samarbejdsområdet).

I modsætning til den offentlige netværksaktør har de ikke-offentlige aktører ofte et valg mht deltagelse, og det er deres villighed¹⁵³ der afgør om de indgår i samarbejdet og afgiver ressourcer til fælles handlen. Netop her er den offentlige netværksaktørs rolle som netværks Manager afgørende for om det lykkes den offentlige netværksaktør at bringe aktører til, ad frivillighedens vej, at forpligte sig til at afgive ressourcer til samarbejdet.

Governancesamarbejde baseres på processer af **gensidig tilpasning** gennem interesseafvejning mellem ligeværdige parter. Forhandlingssituationen må tilrettelægges sådan, at den opleves som åben for at alle aktører har mulighed for at bringe sine problemopfattelse til torvs og søge individuelle strategier inkorporeret i en fælles strategi. Den grundlæggende betingelse for Governancesamarbejde er, at ingen forud definerer problemopfattelse, mål, eller midler. **Ligeværdig** indflydelse er det gode der motiverer deltagelsen. For at policyindflydelse som ”gode” er synligt, må der være en tildeling af det. Helt konkret må der være en subjektiv opfattelse af ligeværdighed mellem parterne, gerne suppleret af synlige udtryk f.eks. gennem ’netværkets diskurs om lighed’¹⁵⁴ eller et formaliseret samarbejdsgrundlag.

Ligeværdighed handler ikke alene om diskurs, og måder hvorpå man kan styre og samtidig signalere ligeværdighed. Det handler også om magt set som aktørernes værdi, og deres opfattelse af hinandens værdi. Strukturelle former for værdiopfattelse aktørerne imellem kan være en del af aktørernes sociale kapital, der bevirker andre aktørers tillid. Forud-eksisterende former for selv-regulering som sociale regelsæt, magtfordeling og image, bringes med ind i netværket¹⁵⁵. Hermed præsenteres den sidste betingelse for Governance i form af **økologi**. Selvom der er lighed, er tavlen altså ikke visket ren når et nyt netværkssamarbejde etableres. Tværtom giver de forud eksisterende rolleforventninger en tillid og tryghed i de processer af forhandling og innovation som netværkets aktører skal gennemgå.

¹⁵³ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 47

¹⁵⁴ Rhodes, 1997 p. 57

¹⁵⁵ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 55

4.3 Velfungerende Governancenetværk

Det er individuelt hvilken blanding af (inter-) Dependens, Trust og betingelser der bevirker den optimale grad af Commitment hos en netværksaktør. Derfor må den aktør, der stærkest ønsker de andres medvirken til løsning af policyopgaver, konstant være opmærksom på (at regulere) aktørers oplevelse af forholdene. Hvordan samarbejder kan opretholdes på de ovennævnte betingelser, er temaet for dette afsnit. Mens værktøjerne hertil er i fokus i det efterfølgende (4.5)

4.3.1 Institutionalisering er opskriften

Begreberne i Governancetankesættet udvikles pba. empiriske studier, der viser nogle årsager til succes i netværks funktion¹⁵⁶:

- Parterne har incitament til deltagelse
- Mål er klare og vedkommende
- Vigtige aktører medvirker, også selvom nogle øvrige deltagere ikke anses for attraktive.
- Netværket har afgørende information om mål, midler og aktører.
- Netværksdeltagerne udviser tilslutning (commitment) til det fælles mål.
- Parterne evner fælles handlen
- Netværket har beslutningskraft (mandat)

Et velfungerende netværk er et institutionaliseret netværk. Opskriften er ligetil j.fr. ovenstående punkter, der uddybes i det følgende. Aktørerne udvikler fælles procedurer for deres interaktion og institutionaliserer således samarbejdet. Institutionaliseringen afspejler aktørernes **fælles kognitive kobling mellem problemopfattelse og ressourceafgivelse i en slags 'pagt'**¹⁵⁷, dvs. en handlingsplan eller anden aftale der udgør et selvorganiseret kontrolsystem. Heri gør den fælles problemforståelse samarbejdets mål **klare og vedkommende** for de medvirkende aktører. Institutionaliseringen indebærer endvidere en afklaring af netværkets midler, der muliggør fælles handling. Forhandling om ressourceafgivelse kan finde sted på denne baggrund.

Institutionaliseringen udvikler sig over tid idet den fremmes gennem interaktion¹⁵⁸. Institutionaliserende arrangementer sætter grundlaget for samarbejdet på to hovedområder: **Regler og rammer** (faciliteter, heraf termen facilitation). Grundlæggende har et netværkssamarbejde behov for regler for den selvorganiserede kontrol:

¹⁵⁶ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997, p. 9 "causes of failure", positivt formuleret

¹⁵⁷ Begrebet Covenating (pagtindgåelse) hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 P. 45

¹⁵⁸ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 45

- “Rules that specify the position of the players
- Rules that restrict the range of the game and the decisions that can be made in the game
- Rules that secure sanctions on behaviour”¹⁵⁹.

Her er det en management opgave at være tovholder, således at netværkets aktører vitterlig danner institutionelle regler.

Institutionaliseringen vedrører også faciliteringen af samarbejdet når ”den styringsmæssige indsats rettes mod forhandling af netværkets samarbejdsprocedurer (aftaler, regler, kontrakter og organiseringer) der vil guide den fortsatte interaktion. Sådanne arrangementer skaber stabilitet og forudsigelighed i usikkerhedssituationer”¹⁶⁰. Når rammerne skal sættes, drejer det sig helt basalt om at aktørerne skal enes om hvor og hvordan de mødes, hvordan møderne indkaldes og dokumenteres, hvordan de afholdes (f. eks som uformelle gruppesamtaler eller med en dagsorden og ordstyrer, om der skal være vetoret osv.). Andet at enes om er, om der skal være en sekretariatsfunktion og hvem der skal afholde udgifterne til mødeaktiviteten samt mange andre spørgsmål af praktisk og formel karakter.

For begge institutionelle arrangementer gælder, at

*”netværksmanageren må sikre sig, at netværkets aktører oplever de fælles standarder og regler som **meningsgivende** og fleksible. Desuden skal de rette sig efter lovgivningen og demokratiske spilleregler”*¹⁶¹

Eftersom aktører må forpligte sig til netværkets institutionalisering (pagten), bliver pagten også et udtryk for aktørernes tillid til netværkets evne til succesfuldt at foretage fælles handlen¹⁶². Pagten er således både et redskab der skaber rammer og et parameter for niveauet af tillid i et netværk.¹⁶³

4.3.2 Kritiske faktorer for Commitment

Inden præsentationen af konkrete Network Management værktøjer introduceres her de faktorer (med betydning for aktørers motivation til ressourceafgivelse) som er genstand for værktøjernes anvendelse: Dependens, design, forhandlingsevne, løselige opgaver og accountability.

¹⁵⁹ Allison, citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 100

¹⁶⁰ Ostrom, 1986, citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p 90

¹⁶¹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 115

¹⁶² Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p 90

¹⁶³ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p 90

Med interdependensvinklen for øje, bliver **dependens** en drivende kraft for ressourceafgivelse. Endnu en gang må det fastslås, at der er forskel i aktørers dependens af netværkssamarbejdet. Den kognitive forståelse af netværket som instrumentel i indfrielse af individuelle strategier er her udslagsgivende. Dog er ikke alle aktører lige dependente af outcome. Den mængde ressourcer som den enkelte aktør er villig til at afgive er varierende med dependensen, og altså ikke lige stor for alles vedkommende. Endvidere kan dependensmønstre ændre sig i opståede substitueringsmuligheder eller i re-formulerede individuelle strategier. Hermed er den mængde ressourcer der er tilgængelig for en policy ikke konstant.

I Governance er grundtanken, at en offentlig aktør kan inddrage parter med ressourcer der er betydelige for løsningen af en bestemt policyopgave. Et misfit mellem netværkets **design** og opgaven (mht. aktører og ressourcer til rådighed for netværkets opgaveløsning) resulterer i fejlslagne løsninger¹⁶⁴. Hermed bliver design af netværket i forhold til opgaven en kritisk faktor for opgaveløsningskapaciteten.

Gennem "selective activation"¹⁶⁵ af nødvendige aktører kan en offentlig netværksaktør henvende sig til de aktører der er mest relevante for opgaven¹⁶⁶. Den viden om opgavens karakter og aktørernes ressourcer, der ligger til grund for en relevansvurdering, kan den offentlige netværksaktør ikke have fuldt ud på forhånd. Især ikke når Governancetransekangen fremhæver at netop de to forhold er genstand for udvikling gennem aktørernes interaktion i netværket.

Den offentlige netværksaktør må foretage nogle valg, i håb om at ramme nogenlunde rigtigt. En senere justering kan blive nødvendig, hvorfor den offentlige netværksaktørs styringsmæssige indsats løbende må tage stilling til, hvordan netværkets design bedst matcher opgaven.

.Hvem der i sidste ende bliver et netværks aktører, kan være bestemt af andre end den offentlige netværksaktør¹⁶⁷ og bygge på andet end rationelle overvejelser. Det kan være et resultat af økologi forud for netværkets dannelse¹⁶⁸. Det må være en trøst at også Kickert, Klijn & Koppenjan pointerer at:

¹⁶⁴ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 51

¹⁶⁵ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 47

¹⁶⁶ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 48

¹⁶⁷ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 110

¹⁶⁸ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 109

*”en organisationsstruktur sjældent korresponderer ideelt med en given opgave”*¹⁶⁹

Netværkets samlede evne til at være fleksibel overfor udviklinger i problemfelt el. andre omverdenskrav er betinget af aktørernes individuelle og samlede evne mht. at have et åbent sind overfor egne og andres perceptioner, kombineret med en villighed til at modificere disse¹⁷⁰. Samlet kaldes dette kritiske forhold for **forhandlingsevne**. Her må aktørerne evne at anlægge en selvkritisk holdning¹⁷¹.

Når et samarbejde bygger på perceptioner foreligger der en risiko for kognitiv lukkethed for de medvirkende aktører¹⁷². I diskursen kan netværk danne et selv-refererende system, hvor aktørerne i fællesskab opfatter nye inputs på deres helt egen måde¹⁷³. I ekstrem grad kaldes dette ”groupthink”. Konsekvensen er, at interaktionsprocesserne blokeres så beslutninger og handlinger bliver ubalancerede både for aktører og deres omgivelser¹⁷⁴.

Governancestyreformen bliver hermed afhængig af ikke alene at have den rigtige organisation som netværksdeltager. Det bliver også vigtigt at have den ’rigtige repræsentant’¹⁷⁵. På det personlige plan må den enkelte aktør være en slags ildsjæl, der netop vil investere tid og kræfter i at betale transaktionsomkostningerne¹⁷⁶ der er forbundet med at lære nyt, sætte sig ind i samarbejdsområdet, lære de øvrige at kende for at opbygge trust.

En ægte **ildsjæl** brænder for mere end lige sin egen umiddelbare strategi. For at et Governancesamarbejde kan udvikles til reelt at løse opgaver, må de medvirkende aktører besidde ”covenanting abilities”. Dvs. evnen til at ”se en motiverende sammenhæng mellem egne a priori mål og andres”¹⁷⁷. Eller nye opstået i interaktionen. Herved evner aktører at formulere mål, formidle til øvrige deltagere, forstå andres do; eller mao. at finde fælles fodslaw.

¹⁶⁹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 51

¹⁷⁰ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 97

¹⁷¹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 74

¹⁷² Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 64

¹⁷³ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 55

¹⁷⁴ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 96

¹⁷⁵ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 109

¹⁷⁶ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 27

¹⁷⁷ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 45

Det er gennem disse personbundne egenskaber, at netværket mobiliserer tilstrækkeligt med ressourcer til at realisere fælles mål.¹⁷⁸ Dette gælder ikke alene fælles opgaveløsning i problemfeltet. Når et netværkssamarbejde skal facilitere og insitutionaliseres må aktører besidde evnen til kognitivt at tolke umiddelbart perifære opgaver som instrumentelle ift. egen og fælles strategi.

Kritisk for Governance er også den kognitive kobling mellem problemforståelse og resourceafgivelse. Den 'kræver et vel defineret policy problem'¹⁷⁹. Problemfeltets beskaffenhed stiller her betingelserne for et netværks problemløsningskapacitet. Et policyområde er særligt egnet for Governance styreformen når det har ressourcestærke aktører og når målene er letopnåelige¹⁸⁰.

I anvendelsen af problemopfattelse som styringsværktøj bliver de klare definitioner kritiske eftersom vel definerede, **løselige opgaver** bliver et værktøj når aktører skal forhandle, hvem der skal afgive hvilke ressourcer til hvilke opgaver.

I modsat fald opstår situationen, hvor kollektivt ansvar for fælles beslutninger resulterer i, at ingen kan drages til ansvar (gøres 'accountable' gennem 'accountability')¹⁸¹. Problemet med at identificere accountability, altså hvem der er ansvarlige i en fælles proces er ikke kun relevant i en demokrati vurdering af Governance. I en interdependensanskuelse repræsenterer det kollektive ansvar et spændingsfelt set ud fra netværkets interne betingelser for selvorganiseret kontrol. Når alle aktører bidrager til problemforståelse og beslutninger om strategi og handlen, bliver det svært for de medvirkende parter at identificere, hvor i fællesskabet ansvaret for den fælles handling ligger. Hermed opstår et styringsmæssigt accountabilityproblem, idet det er svært at identificere hvem der kan gøre hvad for at bringe processen videre.

4.4 Styring uden styring

Klare definitioner og et åbent sind er således vejen til resourceafgivelse gennem læring og fleksibilitet, og dermed vejen til øget offentlig problemløsningskapacitet. Hvordan disse kritiske faktorer kan stimuleres så et netværk vitterligt bliver velfungerende, er temaet for dette sidste afsnit om Network Management (NWM) og -værktøjer.

¹⁷⁸ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 116

¹⁷⁹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 87

¹⁸⁰ G. Stoker, 1998, p. 23

¹⁸¹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 171

I policynetværk har den offentlige netværksaktør en særlig rolle som 'administrator', der beforder netværkets evne til kollektiv handlen¹⁸², gennem anvendelsen af Network Management værktøjer. Betegnelsen administrator forekommer forholdsvis fredelig. Umiddelbart virker det ikke som om der er i rollen som facilitator ligger en særlig stor platform for autoritetsudøvelse. Den videre præsentation afdækker imidlertid flere styringsmæssige muligheder i denne type managementopgave i præsentationen af Facilitation. Anderledes kraftfuldt er mulighederne for stimulering af netværksaktører gennem hands-on NWM¹⁸³, der er styring gennem deltagelse og dermed forandring (autoritetsudøvelse) gennem forhandling (poollet autoritet) og anvendelse af problemopfattelse som styringsværktøj. De værktøjer der mere aggressivt stimulerer de øvrige aktører til at gøre noget de (måske) ellers ikke ville have gjort præsenteres som diskursivering, re-framing, og konfliktregulering. Forinden præsenteres det paradigme, der implicit kendetegner interdependens synsvinklens anbefalede hands-on styring, nemlig det, at forhandlinger er at ligne med spil. Spilsituationen sætter den offentlige netværksaktør i rollen som game-manager –hvilket unægtelig lyder mere spændende end administrator.

Præsentationen gives med et (sociokybernetisk) forbehold: Et netværk et socialt system som ikke bare er at betragte som en genstand der kan reguleres gennem styringsmæssige tiltag. Ligesom med outcome generelt, har interaktionen i netværket et stærkt element af uforudsigelighed:

"Det er ikke muligt at kalkulere konsekvensen af styringsmæssige tiltag"¹⁸⁴.

Ligeværdigheden gør hierarkisk styring umulig. I stedet fungerer Governance som en styring uden styring dvs. en styring der er indirekte og "**imperfect**"¹⁸⁵

4.4.1 Forhandling er spil - netværkslederen som gamemanager

Grundlæggende handler game management om at skabe strategisk konsensus for fælles handlen på et givent område. Styringen sker pba. aftaler og er således styring uden styring. I udførelsen af Game management må den offentlige aktør anskue de sociokybernetiske processer i netværket som et spil, og vel at mærke et spil netværks manageren kan yde målrettet **indflydelse** på. Indflydelsen

¹⁸² E. Sørensen & J. Torfing 2005

¹⁸³ E. Sørensen & J. Torfing 2005

¹⁸⁴ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 83

¹⁸⁵ G: Stoker

må udøves løbende, gennem ad-hoc tiltag der understøtter udviklingen af interaktionsprocesserne¹⁸⁶.

Netværksmanageren må finde en måde hvorpå aktører kan samarbejde, uden at løsninger påtvinges dem¹⁸⁷. Det betyder i praksis at netværksmanageren er i stand til at henvende sig direkte til den enkelte aktør med argumenter der matcher vedkommendes strategi. ”*det stiller høje krav til netværksmanageren, ikke kun hvad angår viden om den enkelte aktør,..., men også hvad angår netværksmanagerens evne til simultant at håndtere forskellige strategier og instrumenter. Denne form multipel styring finder sin begrænsning i traditionelle management metoder*”¹⁸⁸. Network Management værktøjer bevæger sig i retning af moderne kommunikative ledelsesteknikker som f.eks coaching og girafsporg, der opererer på betragtningen af **perceptioner som styringsredskab**. Det kræver specielle lederevner at skabe win-win spilsituationer¹⁸⁹ hvor de medvirkende aktører hver især oplever deres individuelle strategier inkluderet i den fælles handlen. Den moderne netværksmanager er en **diplomatisk giraf**, med et øje på hver finger, som behersker disciplinerne:

- ”*Government in the context of governance has to learn an appropriate operating code which challenges past hierarchical modes of thinking*”¹⁹⁰”
- ”*Diplomatiske dyder netværksmanageren bør besidde: Sandfærdighed, præcision, ro, godt temperament, tålmodighed, beskedenhed, loyalitet, intelligens, viden, skarpsindighed, klogskab, imødekommenhed, charme, foretagsomhed, mod og endda takt*”¹⁹¹”.

Kickert og Koppenjan fremfører, at netværksmanagerens kvaliteter og evner er en altafgørende forudsætning (”a crucial precondition”) for et succesfuldt netværkssamarbejde¹⁹²:

Det afgørende værktøj til styring af netværkets sociokybernetiske processer er **diskurs**, dvs. udveksling af mening i direkte interaktion mellem aktører (diskussion og debat ansigt til ansigt). Netværksaktørernes diskurs har til formål at konstruere en fælles virkelighed¹⁹³, der giver en fælles opgave orientering (joint task orientation¹⁹⁴). ”Målet med at påvirke diskursen er ikke at skabe en

¹⁸⁶ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 48

¹⁸⁷ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 43

¹⁸⁸ De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1991, citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 54

¹⁸⁹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 108

¹⁹⁰ G. Stoker, 1998, p. 24

¹⁹¹ Hennessy, 1989, citeret hos R.A.W Rhodes, 2000 p. 355

¹⁹² Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p.58

¹⁹³ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 99

¹⁹⁴ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 154

altomfattende konsensus, men at skabe det minimum af enighed der muliggør fælles handlen”¹⁹⁵. Så selvom netværksmanageren må være på stikkerne og monitorere interaktionen løbende for at påvirke den, er der ikke tale om en fuldstændig homogenisering. ”Det overordnede mål er at forbedre den gensidige tilfældighed af perceptioner således at aktører redefinerer problem situationen som en mulighed for forbedring¹⁹⁶”. Forbedringen består i fælles handlen.

Diskursivering af problemforståelsen er en **langvarig proces**, der ikke egner sig som styringsmæssigt værktøj i situationer med behov for hurtige ændringer¹⁹⁷. At anskue forhandlinger i netværk som et spil, indebærer en afvejning af strategier, der kan betyde at nogle strategier må vælges fra. ”Et spil (samarbejde) ophører når aktørerne mister interessen for det (samarbejdets genstand forbliver attraktivt, men de ser ikke nogen mulighed for at opnå fordele i det specifikke spil). Netværksmanageren må ikke alene lede spillet på den rigtige måde, en vigtig del af jobbet er at **vælge det rigtige spil**”¹⁹⁸. Det betyder i praksis, at netværksmanageren må disponere sine egne (og andres) strategier på en sådan måde, at aktørerne bevarer deres forventning om fordele. Også selvom det betyder at indfrielsen af visse (egne) mål må udskydes eller opgives for at fastholde aktørerne i netværkssamarbejdet.

Når perception er det styringsmæssige værktøj, må det kunne tilpasses ændringer i strategier, udvikling i problemfeltet eller andre udfordringer for problemløsningskapaciteten. Redskabet hertil er **re-framing** og med det menes en omformulering af perceptioner. Netværkets diskurs afspejler dets kultur. Det styringsmæssige redskab til ændring af kultur er italesættelse¹⁹⁹. Konkrete værktøjer til re-framing er: ”brugen af magtfulde symboler og metaforer²⁰⁰”.

Re-framing handler om at konfrontere, eller ligefrem chokere²⁰¹. I yderste konsekvens kan de styringsmæssige redskaber være at bryde netværk op i nye, for at kortslutte hårdknuder²⁰². Et mere

¹⁹⁵ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 87

¹⁹⁶ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 87

¹⁹⁷ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 112

¹⁹⁸ Lynn citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p.100 - 101

¹⁹⁹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p.76

²⁰⁰ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 95 - 96

²⁰¹ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p.52

²⁰² Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 53

moderat redskab er at øge den sociale variation²⁰³, f.eks. ved at tilføje nye aktører med nye synsvinkler²⁰⁴.

Netværksmanageren kan ydermere anvende forstærkede styringsmæssige virkemidler, ved at have som mål at provokere!²⁰⁵ Igen er der tale om at italesætte problematikker som netværkets diskurs ikke konfronterer. Brown citeres for sin tese om, at netværkssamarbejde strander fordi der enten er for megen **konflikt**, eller for lidt. Konflikt kan være en god ting, der producerer kollektiv handling²⁰⁶, f.eks. gennem italesættelse af (implicite) strategimodsætninger, mis-match i design, group-think el. andre forhold der hæmmer problemløsningskapaciteten.

Anvendelsen af Governance, Network Management og dets værktøjer sætter fokus på de medvirkende aktørers fælles (dannede) forståelse, der forbinder et policyproblem med aktørernes kapaciteter til dets løsning. Hvordan det kan spænde af i praksis er genstand for den efterfølgende analyse.

5. Analyse

I analysen belyses det formulerede problem i et forløb over tre faser af netværkssamarbejdet: Opstartsfase, arbejdsfase og afmatningsfase. Analysen følger en gennemgående struktur, her illustreret for afsnit 5.1 opstartsfasens vedkommende:

5.1.1 redegør for den empiriske udvikling, specielt mhp resourceafgivelse til opgaveløsning.

5.1.2 analyserer de selv organiserede rammer for resourceafgivelse.

5.1.3 diskuterer Commitment i praksis pba. Governance.

Hvert afsnit er at betragte som en tre-trins raket, med voksende analytisk tyngde. Samme struktur findes i afsnit 6 og 7 der besvarer det formulerede problem.

²⁰³ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 91

²⁰⁴ Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 88

²⁰⁵ Brown citeret hos Kickert, Klijn & Koppenjan (eds.) 1997 p. 50

²⁰⁶ E. Sørensen & J. Torfing, 2005, p 51

5.1 opstartsfasen

5.1 Opstartsfase

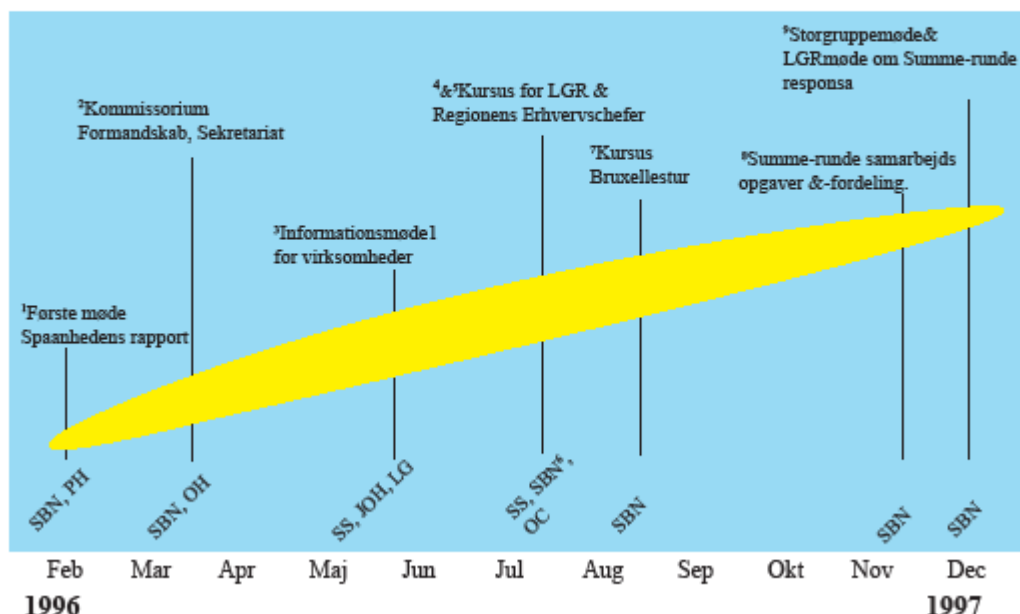


FIG. 5.1

Samarbejdet er løst struktureret omkring udnyttelse af ikke på forhånd givne EU licitations muligheder. Gruppen mødes månedligt med formålene: Interesseafvejning gennem kommissoriefastlæggelse og læring gennem diskussion af forskellige licitationsmuligheder. Perioden kendetegnes primært ved løsning af opgaver der faciliterer samarbejdet. Første LOI indsendes. Infomøde afholdes for private virksomheder. LGR afholder kursus om ansøgningsmuligheder og -procedurer for egne medlemmer samt regionens erhvervschefer. Perioden præget af en langvarig interesseafvejning, der udmøntes i en summe-runde.

¹ 07.02.96. J. nr. (4/4) 24.10.00P22/1, 26.01.96 Mødeindkaldelse + dagsorden SBN-> PH

² 27.03.96. J. Nr. (3/4) 24.10.00P22/1, 11.04.96 Referat af møde 27.03.96 samt mødeindkaldelse

³ 18.06.96. J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1, 10.06.96 Deltagerliste Informationsmøde "Deltag i projekter i Øst og Centraleuropa". Aalborg Industri og Handelskammer->SBN

⁴ 29-31.08.96, Kursus "Internationalisering gennem netværk" Hjemmedel - Aalborg Tekniske Skole

⁵ J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1, 15.07.96 Kursusprogram EU-Net->SS

⁶ J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1, 27.01.96 Regnskab, Internt Aalborg Kommune.

⁷ 09.-11.09.96 Kursus "Internationalisering gennem netværk" Studietur - Aalborg EU-Office

⁸ 10.12.96 J. nr. (4/4) 24.10.00P22/1, 12.12.96 Referat af møde 10.12.96. Mødeoplæg "Udkast til projektforslag vedr. EU-licitationer i Østeuropa" ikke journaliseret i Aalborg kommune (se dokumenter indhentet hos AH ifm. Interview1)

⁹ 21.01.97 J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1: Responsa: 13.12.96 OH, 17.12.96 AH, 21.01.97 PH, 27.01.97 SBN. Oplæg 21.01.97 SBN, 31.01.97 SBN

5.1.1 Byggesten til Commitment

Analysens afsnit om opstarten er mere omfattende end de efterfølgende, idet det er her i processen, at individuelle strategier synliggøres og grunden lægges til den Commitment hos netværksaktørerne, der leder til øget problemløsningskapacitet. Med fokus på opstarten afdækker analysen **motivationen** til at netværksaktørerne deltager, gider sidde i møde, bidrage til opgaveløsning o.a. der opretholder et samarbejde, også når det i første omgang ikke leder til vundne EU licitationer.

Analysen introducerer motivationer, Trust og interdependens som teoretisk og praktisk grundlag for fælles handlen. Historein om den konkrete opgaveløsning levendegør begrebet netværkssamarbejde i afsnit 5.1.1 Hermed lægges grunden til en senere diskussion af styringsmæssige udfordringer forbundet med at skabe øget problemløsningskapacitet gennem netværkssamarbejde. Herefter går analysens afsnit 5.1.2 tættere på motivationer og strategier som forklaring på deltagelse trods udeblevne opnåede goder. Analysen viser, at commitment kan begrundes i flere typer opnåede goder, end teorien umiddelbart foreskriver.

Nærmest som et teoretisk mønstereksempel viser casen en åben **forhandlingssituation**. Teoretisk set åbner situationen for innovative fordele. 5.1.3 diskuterer styreformen og går tæt på samarbejdsprocessen med spørgsmål om den åbne forhandlingssituations betydning for de Governance styreformens hoveddelementer Trust og effektiv problemløsning.

5.1.1.1 Økologi og interdependens

LGR bliver til på baggrund af sammenfaldende henvendelser til Borgmesterkontorets internationale afdeling fra AdvoNords OH²⁰⁷ og Revisoren PH²⁰⁸. Begge har deltaget i et kommunalt arrangeret introduktionsforløb til EU's licitations og støttemuligheder, og ønsker at søge samarbejdsprojekter med kommunen. Hver enkelt medlem demonstrerer en **økologisk** historie der gør deltagelse attraktiv, idet alle har forudgående tilknytning til et eller flere andre medlemmer. SS har således arbejdet for Aalborg EU Office. OH fra AdvoNord, PH hos Nielsen & Christensen Revisorer og Aalborg

²⁰⁷ 09.11.95 J. nr. (1/4) 24.10.00P22/1, Type: Brev, henvendelse om samarbejde fra OH til kommunaldirektør J. Kvist.

²⁰⁸ PH1 p. 2 L. 12-14 og 31-32

Handelsskole arbejder sammen i AFEL konsortiet. Begge uddannelsesinstitutioner arbejder i Erhvervsrådets uddannelsesgruppe²⁰⁹.

Casen viser, at et forudgående kendskab er af større betydning end teorien lader ane, måske fordi teorien er udviklet i større samfund end det nordjyske? Her anfører LGR aktørerne forudgående kendskab på det personlige plan som motiverende for deltagelse. Dette er fuldt på linie med opdagelser gjort i undersøgelser af andre typer strategiske alliancer, der ofte udvikles mellem parter der kender hinanden²¹⁰.

Sat på spidsen kan LGR siges at være en samling aktører, der positivt har valgt hinanden på baggrund af personligt kendskab suppleret med forventning afgang til ressourcer. Det forudgående kendskab sætter altså rammerne for rekrutteringen, eller designet som teorien betegner det. Til trods for, at selektion (teoretisk set) kan give bedre match med opgaveløsningen (omend på bekostning af gode bekendte) overvejes det ikke eksplicit i LGR's opstart. Her udgør LGR en platform fra hvilken EU licitationsmuligheder afsøges i en læringsproces.

I udmønter den kommunale aktørs imødekommenhed sig i aktiv tilslutning til værdisæt hos de ikke-offentlige aktører.

".. hvordan vi kunne måske hjælpe virksomhederne. Hvordan vi kunne måske indgå i et samarbejde. Også for os selv selvfølgelig. Vi gør det heller ikke for vores egne blå øjnes skyld, altså. Det er selvfølgelig også noget med, at vi selv skal profitere lidt på det"²¹¹.

Et fælles ståsted med ikke-offentlige aktører er tidstypisk²¹². Det reflekteres også senere i kommunaldirektørens mandat til medarbejderen SBN. Her udstikkes rammen: At aktiviteter i LGR skal støttes økonomisk af Borgmesterkontorets budget, mod senere at være økonomisk "selvbærende"²¹³.

²⁰⁹ 22.12.94 mødereferat Uddannelsesgruppen. LG: oplæsning af referat fremlagt af respondent under interview, OC1 p 3 L. 10-19.

²¹⁰ J. Gustavsson "Strategiske alliancer, netværk og joint ventures", 1990

²¹¹ SBN1 p. 10 L. 11-14

²¹² Se Kap 2 om betingelserne for offentlig virksomhed og regeringens opfordring til offentligt privat samarbejde.

²¹³ 12.07.96 J. nr (4/4) 24.10.00p22/1 12.08.96 SBN's ansøgning om tilskud (medfinansiering) til kurset "Internationalisering gennem Netværk" påført internt notat af Kommunaldirektør Jørgen Kvist.

Ønsket om rentabilitet, og i sidste ende indtjening²¹⁴, er central i forståelsen af aktørernes grundlæggende motiver for commitment i løsning af opgaver. Selvom repræsentanterne for det private erhvervsliv ikke har internationale aktiviteter som kerneproduktion, er de alligevel interesserede i licitationsmulighederne.

I.flg. Borgmesterkontorets repræsentants opsummering af den opstartende samtale deltager heller ikke medejder af revisionsfirmaet Nielsen&Christensen, PH, alene for sine blå øjnes skyld²¹⁵. Det er interessant at se, hvordan løsningen af informations-opgaver, der ikke umiddelbart indfrier disse strategier, knyttes med licitationer, der repræsenterer reelle muligheder for den ønskede fortjeneste.

I opstarten har LGR ikke en garanteret udsigt til, at søgning af EU licitationer vil lede til indfrielsen af den strategi den enkelte aktør er dependent af²¹⁶. Samarbejdet hviler dermed på et sårbart grundlag og bør teoretisk være i risiko for nedlæggelse, med mindre udsigten til indfrielse af andre strategier kan bære det igennem. Analysen vil afdække andre (institutionelle og aktørbundne-) interesser der motiverer deltagelsen i, og overgivelse af ressourcer til LGR.

5.1.2 Opgaveløsningen

Tidslinien i starten af afsnit 5.1 viser, hvem der effektivt bidrager til fælles opgaveløsning i LGR. Casen bekræfter, hvordan dependens af adgang til ressourcer udenfor eget råderum kan motivere Commitment. Analysen afdækker her motivationer for commitment på det institutionelle niveau.

5.1.2.1 Institutionel dependens

Overordnet ligger en indlysende interdependens i, at det er nødvendigt at inddrage offentlige såvel som private aktører i et offentligt-privat netværkssamarbejde, hvilket netop er et overordnet strategisk mål for alle involverede²¹⁷ & ²¹⁸. Medlemmerne bidrager hermed til fælles opgaveløsningskapacitet, alene med deres **blotte tilstedeværelse**.

Behovet for hinandens medvirken opstår ikke kun mellem den offentlige og private sektor. Også skolerne i den semi-private sfære oplever et behov for matchning. **Krav i omverdenen** gør skolerne

²¹⁴ OH1 p. 5 L 8-10

²¹⁵ SBN1 p. 10 L. 11-14

²¹⁶ Se Kap 2 om betingelserne for at vinde EU licitationer

²¹⁷ Se Kap 2

²¹⁸ OH1 p 8 L 40 – p. 9 L 15

til hinandens kritiske ressource. På Aalborg EU Office giver medarbejderen med tættest kontakt til skolerne udtryk for de fordele i form af vundne licitationer, skolerne kan opnå ved samarbejde²¹⁹.

5.1.2.2 Facilitation

Nu er det ikke nok at være med, man skal jo også vinde. For at nå dertil, må samarbejdet bringes til funktion via facilitation. Hovedparten af beslutninger og handlinger i opstarten vedrører løsning af facilitationsopgaver. Analysen afdækker her, hvordan netværksaktørerne overgiver ressourcer til skabelsen af samarbejdets rammer.

Mens Advonords OH påtager sig formandsposten, påtager Borgmesterkontorets SBN sig **sekretariatsfunktionen**²²⁰ i overenskomst med de øvrige aktører. LGR foretager imidlertid ikke en nærmere definition af arbejdsopgaverne.

Set ud fra Governanceteoriens forudsatte ligeværdighed overrasker det, at én person er involveret i løsningen af samtlige opgaver. Mødeindkald, referatskrivning og Mål2 ansøgning er opgaver der kræver forholdsvis lav knowhow. Styringsmæssigt er det nærliggende at **grundlægge en vane om at bidrage** til opgaveløsning netop ved involvering af flere i løsning af mindre krævende opgaver.

Governancesamarbejde hviler på en intellektuel infrastruktur i form af en **fælles problemopfattelse**. Borgmesterkontorets repræsentant kan have en fordel i at facilitere, dvs. stille en sådan til rådighed via løsningen af interne opgaver. F.eks gennem avisartikler eller en udvalgt rapport som mødeoplæg. Et eksempel er rapporten udarbejdet af A. Spaanheden, der opfordrer til dannelsen af en informations- og støttefunktion for private virksomheder²²¹.

For medlemmerne er især én opgave synligt instrumentel ift at øge LGR's problemløsningskapacitet i licitationsøjemed. Facilliteringen af et **fælles sprog** omkring problem- og løsningsopfattelse er forudsætningen. I møderne foregår diskussioner af forskellige ideer omkring konsortiemodeller, kommissorium og licitationsmuligheder. Nogle forslag forfølges, mens andre forkastes pba. know-how. I processen finder en **overførsel af viden** løbende sted fra erfarne til mindre erfarne medlem-

²¹⁹ Egenobservation ifm. Stagiaireophold, LG. Citeret medarbejder: Charlotte Pedersen, Aalborg EU Office, 1995: EU's licitationer på uddannelsesområdet efterspørger en ikke-dansk model, uden den med europæiske øjne 'kunstige' opdeling i handels- og håndværksskoler.

²²⁰ 27.03.96. J. Nr. (3/4) 24.10.00P22/1, 11.04.96 Referat af møde 27.03.96 samt mødeindkaldelse

²²¹ 07.02.96. J. nr. (4/4) 24.10.00P22/1, 26.01.96 Mødeindkaldelse + dagsorden

mer. Processen afslører imidlertid behovet for et egentligt kursus med formålet at skabe et ”fælles ståsted”²²². Kurset ”Internationalisering gennem Netværk” tilbydes LGR medlemmer såvel som Storgruppemedlemmer. Her finder en vidensoverførsel sted, med SS som vært og arrangør ved hjemmedelen. I kulissen forestår den samlede Aalborg EU organisation med praktiske rammer så som økonomi, rejseplanlægning, tilvejebringelse af oplægsholdere under besøg i Bruxelles mv²²³.

Historien om LGR’s opstart bliver til historien om SBN som arbejdende koordinator. Herved opnås en fordel i at kunne bidrage til den skriftlige formulering, og dermed muligvis **italesættelsen** af netværkets opfattelser af problemer, mål og midler. Styringen har imidlertid den pris, at opgaverne koncentrerer omkring den offentlige aktør.

5.1.2.3 Bidrag til opgaveløsning

Processen omkring interesseafvejningen viser ikke overraskende, at de offentlige aktører står alene med ønsket om løsning af informationsopgaver som primært sigte for LGR’s aktiviteter, mens de øvrige aktører prioriterer licitationssøgning. De offentlige aktører står imidlertid ikke isoleret, og oplever heller ikke manglende **støtte** til deres prioriterede opgaveløsning:

”jeg vil ikke sige, at de udelukkende sidder for deres egen vindings skyld. De vil gerne gå ud og hjælpe”²²⁴.

Skolerne løfter en opgave som frontfigurer i LGR’s informationsaktiviteter i opstartsfasen, bl.a. ved at forestå det første informationsmøde for private virksomheder²²⁵. Informationsmødet er et flot eksempel på, at aktører **bidrager med deres kernekapaciteter** til netværkssamarbejde. Det koordineres af Borgmesterkontorets repræsentant, annonceres af Erhvervsråd og Industri & Handelskammer, afholdes på samme og varetages dér af skolernes repræsentanter.

I forbindelse med løsningen af en anden opgave demonstreres større **sammenhæng mellem egne ressourcer og fælles opgaveløsning**. I funktionen som vært for hjemmedelen af informationskurset

²²² J. nr. (1/4) 24.10.00P22/1, 28.02.96 Type: Projektbeskrivelse til MÅL2 ansøgning vedr. kurset ”Internationalisering via netværk”

²²³ J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1, 15.07.96 Kursusprogram EU-Net->SS & J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1, 27.01.96 Regnskab, Internt Aalborg Kommune.

²²⁴ OC1 p. 9 L. 12

²²⁵ **18.06.96**. J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1, 10.06.96 Deltagerliste Informationsmøde ”Deltag i projekter i Øst og Centraleuropa”. Aalborg Industri og Handelskammer->SBN. Mødet er tilrettelagt af SS, indlæggene forestås af SS, JOH og LG

'Internationalisering via Konsortier' deler SS viden hos sig selv og hos parter i eget netværk²²⁶ ud til LGR medlemmer og den større kreds af regionens erhvervschefstruktur kaldet Storgruppen der deltager²²⁷. Repræsentanten for ATS bidrager hermed til løsning af en opgave der, om end den primært tjener til dannelse af problemopfattelsen hos aktørerne, også kan betegnes som en informationsopgave.

Commitment finder således sted, også når de opgaver der løses ikke umiddelbart bidrager til indfrielse af individuelle strategier. I Interdependenssynsvinklen er dette umiddelbart uforståeligt. Analysens følgende afsnit går dybere i afdækning af motiver herfor.

5.1.3 Motiver for individuelle strategier

Ud over en overordnet institutionel strategi om indtjening og erhvervspolitisk servicering af regionens virksomheder viser casen historien om nogle motivationer, på det institutionelle og aktørbundne niveau, der nærer ilden hos netværksaktører. Disse strategier afdækkes her og viser et billede af enkeltaktører hvis deltagelse er drevet af forskellige motiver, der til sammen driver samarbejdsprocessen fremad. Hermed lægges også grunden til den senere diskussion af forskellighederne i visioner for institutionalisering.

5.1.3.1 Institutionelt

Meget **forskellige individuelle strategier** kan udmærket motivere løsning af den samme opgave.

Med dependens-tesen in mente bliver det forståeligt, at især repræsentanterne for indtægtsskabende institutioner prioriterer søgning af licitationer som LGR's hovedindsatsområde. Forståelsen udtrykkes mindre flatterende af Erhvervsrådets OC:

*"Men jeg må så sige, at gruppen , nu sidder jeg selv i den derfor synes jeg også at jeg kan tillade mig at sige det , mistænkt for at kunne man få ordrer hjem til sig selv. så var det jo egentlig fint"*²²⁸.

Analysen knytter her interdependens til afhængighed af netværkssamarbejdet som instrument til opfyldelse af strategiske mål. Graden til hvilken en aktør er afhængig den fælles handling i et aktu-

²²⁶ EUnet Vejle og British Council

²²⁷ 15.07.96 J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1 Kursusprogram EU-Net->SS & 27.01.96 J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1 Regnskab, Internt Aalborg Kommune.

²²⁸ OC1 p. 8 L. 37 – 45

elt netværk har nemlig meget at sige når aktørers motivation for commitment skal bedømmes. Den stærkest afhængige aktør vil typisk være den bedst motiverede.

Som institutioner opererer de Internationale afdelinger i et konkurrencepræget miljø. LGR er derfor at betragte som én mulighed for at samarbejde med udvalgte parter for at øge vinderchancerne, men ikke den eneste. AH har allerede konsortiet AFEL med OH og PH²²⁹. Skolerne har hver deres netværk med andre aktører rundt om i landet og verden²³⁰, der ikke overlapper hinanden²³¹.

Betragtningen af LGR som en substituerbar mulighed, kan teoretisk lede til en afventende strategi uden direkte commitment. At Aalborg Handelsskole og Aalborg Teknisk skolede alligevel indtræder i LGR, går til månedlige møder og erlægger flere ugentlige mandetimer, rejser en undren.

Borgmesterkontoret og Erhvervsrådet er også egentlige Internationale Afdelinger med internationalisering af virksomheder som strategisk mål. Her er villighed til at arbejde med, og for, at vinde licitationer gennem LGR, der har en løftestangfunktion i den kommunale erhvervspolitik. I højere grad end de private- er de offentlige aktører **afhængige** af at kunne koble succesfulde eksempler fra den private sektor med erhvervspolitikens informationsbudskab. De offentlige LGR aktører motiverer for, at søgning af Licitationer skal udgøre samarbejdets grundlag og denne ”medvind” er tydelig for gruppens medvirkende²³².

Kommunens og Erhvervsrådets interesse i at informere og støtte virksomhederne i EU Licitationsbud er yderligere styrket af en undersøgelse foretaget af handelsskolestuderende A. Spaanheden under vejledning af SBN, der netop efterlyser en støttestruktur for virksomheder med ønske om at afgive licitationstilbud²³³ & ²³⁴.

²²⁹ 09.11.95 J.nr. (1/4) 24.10.00P22/1 Type: Brev, henvendelse om samarbejde OH til Kommunaldirektør J. Kvist.

²³⁰ Illustreres i CCR registreringen for LGR hvor de fleste vundne projekter udføres i samarbejde med andre Se kap 2

²³¹ CCR reg kap 2

²³² OH1 p 8 L 40 – p. 9 L 15

²³³ OC1 p. 4 L. 9-10

²³⁴ Spaanheden, A. (1995) ”Udbudsforretninger

Tankerne i Borgmesterens forvaltning, og Erhvervsrådet om at støtte virksomheder mere direkte i søgningen af EU licitationer affødtes af chefen for AH's Internationale Afdeling, der i 1994 citeres for følgende idé:

”På baggrund af de store muligheder for ordrer og beskæftigelse for lokale virksomheder via EU udbud foreslår Kurt Rangstrup, at gruppen nærmere skulle undersøge muligheden for at etablere en servicefunktion, bemannet med f.eks. en økonom, en tekniker og en erhvervsmand. Opgaven skulle være dagligt at gennemgå EU udbudsforretninger og sende ud til relevante virksomheder og de seks kommuner. (...). Og assistere med at udarbejde udbudsmateriale²³⁵”.

Citatet afspejler andre strategiske interesser, tættere på Handelsskolens kerneaktivitet²³⁶. Der er en tydelig **relation** mellem deltagelsen i LGR og interessen i, at LGR vil udvikle sig til en institutionaliseret netværksorganisation med den bemandede servicefunktion Rangstrup i 1994 taler for. Opgaven med ”dagligt at gennemgå EU udbudsforretninger²³⁷” optager tid og kræfter i International Afdeling. En placering af opgaven i et sekretariat udenfor Handelsskolen vil **lette International Afdeling for opgaver**, og lette den repræsenterede uddannelsesinstitution for udgifter. Igen illustreres det, at deltagelse i LGR ikke alene er ’for de blå øjnes skyld’.

Netværksaktører indgår i **institutionelle strukturer**, hvis krav definerer strategiske interesser for deltagelse. Skolerne opnår f.eks. en række andre fordele ved deres LGR aktivitet end direkte forfølgelse af interessen for Licitationer. Institutionelt set udgør de Internationale Afdelinger en indkomstskabende aktivitet for de uddannelsesinstitutioner de repræsenterer, og de er samtidig en vigtig brik i skolernes image. De internationale afdelinger må tage overordnede interesser hos de institutioner de repræsenterer i betragtning. Uddannelsesinstitutionerne har en interesse i at fremstå som progressive og dermed attraktive ift. det private erhvervsliv, ikke mindst i lyset af, at de plejer (og konkurrerer i) en **kundekreds** for efteruddannelsestilbud. LGR's informationsarbejde gør Uddannelsesinstitutionerne kendt som vidensbærere og frontløber i regionens internationalisering, og det bidrager til det ønskede image²³⁸.

²³⁵ OC1 p 3 L. 10-19

²³⁶ Flere steder i mødereferater og i kommissorieuddkast nævner AH et egentligt sekretariat- der skal varetage Informationsopgaver ift. regionens erhvervsliv og ikke mindst servicere LGR med informationer om licitationer.

²³⁷ OC1 p 3 L. 10-19

²³⁸ Egenobservation af den implicite forståelse oplevet blandt kolleger i Aalborg Handelsskoles Internationale Afdeling, LG

Også den offentlige netværksaktør står i en slags dependensforhold til 'kunder' i form af mandatgi-
vere i det politisk-administrative system:

"Det er også meget det, at man kan sætte nogen målsætninger hver især, og man bliver også stillet til ansvar overfor det. Nu har vi skrevet, at vi skal have et samarbejdsprojekt med Varna. Hvis der ikke er noget projekt om tre år så kommer de fra ledelsen af, og siger, hvordan kan det være?? Har i siddet og sovet i timen. Der bliver stillet nogen krav²³⁹.

Afhængighed bestemmes af i hvor høj grad et bestemt netværk udgør en ikke substituerbar mulighed for en bestemt aktørs strategioptyldelse. Analysen trækker de offentlige aktører frem som havende den relativt stærkeste dependens af LGR som instrument i erhvervspolitikken. Når det er slået fast, at ingen af de øvrige aktører institutionelt er direkte afhængige af deltagelsen i netop LGR; er der så meget desto større grund til at søge begrundelser på deltagelsens motivation på aktørniveau.

5.1.3.2 Personlig motivation

Et hurtigt kig på fig 5.1 viser et fravær af håndgribelige resultater i form af vundne licitationer i opstartsfasen. Som et sidste led i analysen af motivation undersøges spørgsmål, der ligger **udenfor interdependensvinklen** om klart definerede interesser (i andres ressourcer). Analysen belyser den rejste undren om, hvilke andre interesser eller fordele af samarbejdet, der kan motivere deltagelsen – det være sig på det institutionelle eller personlige plan.

Analysens institutionelle perspektiv viser, at medlemmerne hver især bidrager til den fælles opgaveløsning i LGR ud fra strategier forbundne med den repræsenterede institutiones (kerne-) produktion eller relationer. Dette gælder også løsere definerede interesser i plejen af relationer i de repræsenterede institutioners nærhed, og er bestemt ikke forbeholdt private virksomheders tankesæt.

For Borgmesterkontorets Internationale afdeling er der **fordele** at hente i det politisk-administrative system i at fremstå som 'et aktivt kontor'²⁴⁰. Mulighederne for at opnå konkrete resultater gennem LGR samarbejdet motiverer i høj grad den offentlige aktør til at tage ansvar for styringen af netværkets arbejde. De øvrige aktører der oprindeligt tog initiativet til LGR angiver lignende bevæggrunde for successivt licitationssøgning information af erhvervslivet:

²³⁹ SBN1 p. 18 L 28 - 31

²⁴⁰ SBN1 p. 10 L 32-34

” vores interesse, det er at erhvervslivet det har det godt i Nordjylland. Så hvis vi kan bidrage til at de har det godt. Jamen så har vi det også godt. Det er sådan den gamle landmandsfilosofi ”²⁴¹.

Nielsen & Christensen har været aktiv i Østeuropa i flere år, siden 1993 med en fillial i Prag. Internationalisering er om ikke en kerneproduktion for revisionsfirmaet, så dog en **konkurrencemæssig fordel**. Nordjyske virksomheder under etablering i Østeuropa vil mere naturligt lægge vejen forbi Nielsen og Christensen end andre revisionsfirmaer uden international erfaring. Det kan være en sådan fordel PH refererer til i landmandsfilosofien. Også LGRs formand OH (AdvoNord) er motiveret af, at LGRs informationsindsats på sigt kan skabe ”noget arbejde som vi selv kan have glæde af”²⁴², f.eks. direkte anvendelig viden om udbudsregler mv²⁴³.

Landmandsfilosofien konkrete udtryk hos flere. Borgmesterkontorets medarbejder ser LGR som et redskab til at opnå et lokalt netværk og ikke mindst **brugbare kompetencer** om projektledelse, som kan knyttes direkte sammen i **egen kerneydelse**, nemlig rådgivningsarbejdet²⁴⁴.

Gennem deltagelsen i LGR øger Erhvervsrådet mulighederne for at udføre sin kerneproduktion, f.eks. ved at overføre know-how fra skolerne til erhvervskonsulentstrukturen i regionen²⁴⁵. Dette gælder såfremt de øvrige medlemmer kan bringes til fælles handlen på Informationsdelen.

De løsere definerede institutionelle interesser som her beskrevet står imidlertid ikke alene som motiverede faktorer. LGR medlemmerne viser, at deltagelse i netværkssamarbejde kan motiveres af **personlig tilfredsstillelse**. De kan simpelthen lide at mødes og snakke EU. Måske er der ikke så langt mellem eventyrerne i Nordjylland som de andre steder, der har været genstand for udvikling af Governanceteori.

Motivationen findes lige så meget i en identifikation og et fællesskab mellem medlemmerne bundet i en personlig indgangsvinkel til det internationale, der betragtes som ”spændende”²⁴⁶. Ligesindede ildsjæle finder i LGR et fælles forum

²⁴¹ PH1 p 5 L. 13 – 17

²⁴² OH1 p 8 L. 18 - 20

²⁴³ OH 1 p 7 L. 34 - 35

²⁴⁴ SBN1 p. 18 L. 7-9

²⁴⁵ JOH1 p 4 L. 15

²⁴⁶ OH1 p. 2 L. 39-45

Alle som én har LGR medlemmerne en historie om internationale interesser²⁴⁷. Revisoren PH illustrerer sin personlige drivkraft således:

”Og så er en af mine store fritidsinteresser det er historie og har altid været det. Så når der sker i ens liv en revolution i Europa som er øh én gang i flere århundreder der sker, så stor en revolution i Østeuropa. Jamen så, er det jo noget der optager én gevaldigt”²⁴⁸.

LGR fortæller her med på en kendt historie om internationalisering, der ofte foretages af ’ildsjæle’²⁴⁹ med drivkraft fra personbundne motiver. Med stærke motiver til grund for individuel problemforståelse står LGR i et spændingsfelt mellem motivation og interesseafvejning, som diskuteres i det følgende.

5.1.4 Diskussion: Interesseafvejningens kunst

Analysen af opstartsfasen afsluttes i diskussionen af den betydning forskelle i interesse (-afvejningen) spiller for Commitment. Forskellene i aktørernes visioner for netværkets problemforståelse rides op mht institutionaliseringsmodeller og modi operandi for løsning af opgaver Opridset danner baggrunden for forståelse af de styringsmæssige problematikker kendetegnende for casen, samt for den overordnet diskussion af Governance styreformen som opgaveløsningsmodel der indledes her og føres igennem afsnittene til konklusionskapitlet.

LGR er præget af opstartsproblemer som aktørerne konkretiserer som manglen på noget ’konkret’. Følgende uddrag illustrerer en typisk situation:

”På baggrund af info-materialet blev der diskuteret forskellige modeller til hvordan gruppens arbejdsgange kan fungere. Der var flere forslag oppe at vende uden konkrete løsninger” Der var dog udbredt enighed om, at der var brug for en snarlig succes-historie, som kunne give positiv omtale og være medvirkende til at sætte en snebold-effekt i gang.”²⁵⁰

Den efterspurgte snarlige succes-historie skal konkretiseres i en vunden EU licitation, og den er virkelig efterspurgt. LGR medlemmerne er motiverede for at arbejde for at vinde en sådan. Vejen

²⁴⁷ Fra Borgmesterkontorets repræsentants vej fra Aalborg Universitets Internationale År, over flygtningehjælpen i Ringkøbing til en ledende stilling i Borgmesterkontorets EU organisation, til Handelsskolens repræsentants kibbuzophold, spænder medlemmerne over erfaringer opnået ud fra en personlig interesse. Erhvervsrådets OC sidder sågar i dag i Europaparlamentet.

²⁴⁸ PH1 p 10 L. 48 – p 11 L 2

²⁴⁹ Kurt Klaudi Klausen, Internationalisering i amter og kommuner

²⁵⁰ 11.04.96 j.nr (3/4)24.10.00P22/1 Type: Referat møde 27.03.96

dertil viser sig ikke alene at være belagt med krav fra EU's side, men også med interne divergenser, Stemningen er præget af virkelyst og **utålmodighed**.

Mange nødvendige forhold for et samarbejdes opståen og opretholdelse er således til stede. Allerede i opstartsfasen står LGR imidlertid overfor et (også teoretisk set) alvorligt problem i manglen på konkrete **løselige opgaver**. Der er ikke konkrete EU projektmuligheder at respondere på. I bedste Governance-stil er der ej heller en færdigskrevet erhvervspolitisk informationsstrategi at levere inputs til. Det formulerede samarbejdsgrundlag er derfor ikke en egentlig kontrakt parterne imellem, snarere en løs hensigtserklæring. Der er nemlig "enighed om i gruppen, at det ville være svært at starte med faste definitioner for arbejdet i gruppen"²⁵¹ der nærmere skal "udvikles hen ad vejen".

252

Forhandlingssituationen er åben, ligeværdig og desværre også **langtrukken**. Interesseafvejningsprocessen i LGR er præget af forskelle i opfattelser af hvilke opgaver der skal løses og hvordan. Ét medlem der er kommet ind i LGR i slutningen af opstartsfasen har denne opfattelse af gruppen:

"Den er vist nok startet så småt op flere gange. Jeg havde det indtryk at man var ikke nået særlig langt. Og at man var meget diffus med hvor man ville hen"²⁵³

Historien om LGR bliver hermed til historien om, hvordan manglende løsbare opgaver afstedkommer en langsomt skridende proces hen mod opgaveløsning.

Det forholdet, at der går et fra det første kommissorium vedtages til, at en summe-runde om samarbejds form må iværksættes bekræfter, at samarbejdet er diffust, og at dét opleves som en gene der søges håndteret. Iværksættelsen af en summerunde er at ligne med Network Management værktøjer, der giver netværksaktører mulighed for at italesætte strategier mhp. dannelsen af fælles strategier for handling og commitment.

5.1.4.1 Forskelle i strategier for institutionalisering

Udviklingen i LGR sætter kritisk spørgsmålstejn ved tesen om, at en øget institutionalisering er udtryk for graden til hvilken et netværkssamarbejde er integreret. Der er uden tvivl Trust og Dependens både mht. institutionelle og personlige motivationer. Dette burde afstedkomme Commitment.

²⁵¹ 06.03.96 J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1referat af møde 28.02.96

²⁵² 06.03.96 J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1 Type: Referat af møde 28.02.96

²⁵³ JOH1 p.2 L. 23 – p 3 L 2 (sammenskrivning LG). JOH afløser Handelsskolens Kurt Rangstrup i LGR

Alligevel forløber institutionaliseringen af samarbejdet ikke gnidningsfrit. Forklaringen findes i forskelle i problem- og løsningsopfattelse, der forstærkes af, at stort set alle aktører forudgående for deltagelsen individuelt har forudfattede opfattelser. Disse kan betragtes som en form for **'group-think'** hos den eller de der udtænker dem. En kommunikationsteoretisk pointe er, at aktører foretrækker at handle på budskaber der er umiddelbart 'afkodbare'²⁵⁴. Hvad er mere genkendeligt end ens egen idé? Netop det spørgsmål belyser, hvorfor interesseafvejningsprocessen i LGR bliver særlig langtrukken.

Kommissoriet som samarbejdet hviler på er **løst formuleret**. Enstemmigt vedtaget er, at LGR har formandskab (OH) og sekretariat (SBN), mødes 1 gang månedligt mhp at danne konsortier til EU licitationer i EU og Østeuropa, og indgår i Region Aalborg. Videre er opgaven at 'nedbryde nogen af de mentale og praktiske barrierer'²⁵⁵ hos regionens private virksomheder og offentlige institutioner ift at byde på EU licitationer. Midlerne hertil er direkte kontakt, seminarer og presseomtale.²⁵⁶

Med kommissoriet indplaceres LGR i Region Aalborg, og dermed i Aalborg og omliggende kommuners erhvervspolitiske strategi. LGR gives fra starten rollen som Støttegruppe i den Storgruppe der udgøres af LGR og kommunale erhvervsrådgivere, samt virksomheder i deres netværk²⁵⁷. I denne institutionalisering ligger en definition for opgaveopfattelse, der i og med, at den er 'vedtaget' af alle medlemmer, burde være styrende som handlingsanvisning. Spørgsmålet er bare om 'vedtagelsen' er integreret i alles strategiopfattelse? Sådan opleves det af SBN, der refererer gruppens fælles diskurs således:

*"Det er så på den måde med LGR.., at vi har valgt at hjælpe virksomhederne på, ikke? Det er at man opbygger en lokal kompetence, her i området, som har lige præcist det overskud som vi talte om. Som har kompetencen til at gå ud på det internationale marked. Og har erfaring med det. Vi forsøger at hjælpe virksomhederne, være støttepædagog i en overgangsperiode. Så at sige, for virksomhederne. Så de kan komme i gang med at byde på nogen internationale projekter. Eller skrive nogen ansøgninger til EU. Det er selvfølgelig også en måde at gøre det på. Vi fungerer som støttegruppe vi kalder os selv støttegruppe"*²⁵⁸

²⁵⁴ Alrøe, Helle & Kristiansen, Marianne "Kan du se hvad jeg sagde?1998

²⁵⁵ PH1 p 3 L. 1-4 Respondenten læser fra det oprindelige kommissorium af 22-02.96

²⁵⁶ 20.02.96 J. nr (2/4)24.10.00P22/1Type: Oprindeligt kommissorie baseret på notat af 20.02.96

Dokumentet er vedhæftet Peter Holm & Anders Bisgaard's responsum på summe-runde igangsat på debatmøde 10.12.96 sendt fra Nielsen&Christensen til SBN 21.01.97

²⁵⁷ 26.01.96 J.nr. (4/4) 24.10.00P22/1 Type: Invitation til "indledende møde omkring etablering af en evt. støttegruppe for erhvervslivet på licitationsområdet." SBN&PH til AdvoNord OH; Aalborg Handelsskole (KR); Erhvervsrådet (OC), Aalborg Tekniske Skole (SS). Mødedato 07.02.96

²⁵⁸ SBN1 p 8 L 18-24

Dette er den overordnede plan i optikken hos de offentlige netværksaktører. Skolerne er med i tankegangen om at overføre deres kompetencer omkring licitationsaktivitet til andre, mens de øvrige er mindre konkrete omkring den del af planen omfatter terminologien Støttegruppe i Storgruppe. Noget tyder på, at de ikke-offentlige aktører ikke har forståelsen for planens nødvendighed i en offentlig institutionel kontekst. Offentlige institutioners eksistensberettigelse ligger i at tænke hensynet til offentligheden ind – her helt konkret implementeringen af kommunens erhvervspolitik gennem Region Aalborg.

I definitionen af fælles strategi opleves den erhvervspolitiske plan og de medfølgende opgavemæssige forpligtelser (**informationsopgaver**) ikke som presente for de ikke-offentlige aktører. I kommissoriet definerer LGR sig som løser af informationsopgaver overfor erhvervslivet. En kobling med betragtningen af samarbejdet (og dermed opgaveløsningen med samt de institutionelle rammer) som værende ”også for os selv selvfølgelig”²⁵⁹ viser imidlertid, at der kan være den underliggende strategi for LGR’s informationsfunktion, at den (også) skal komme LGR’s egen licitationsindsats til gode. Samarbejdet i LGR stiller informationer om licitationsmuligheder og omverdenskrav til rådighed for de medvirkende, og spørgsmålet er, om der er tilslutning til at udvide definitionen på informationsvirksomheden til også at omfatte virksomheder udenfor netværket. OC antyder, at problemopfattelsen hovedsageligt ligger i egenfordelens favør²⁶⁰:

For LGR er tale om en slags dobbelt målgruppe. Indsatsen i LGR er til gavn for erhvervslivet, og for netværksaktørerne selv. Denne one-size fits all synsvinkel anlægges også i spørgsmålet om LGR’s sekretariatsfunktion.

I tilfældet problemopfattelse og forventning til institutionalisering er SBN’s skriftlige højtænkning at finde i Mål2 ansøgningen: Denne er godkendt af de øvrige medlemmer. Her er det tydeligt, at kommunen forestiller sig at varetage **sekretariatesopgaven, midlertidigt**, men at LGR på sigt skal have sin egen organisation med tilhørende eget sekretariat til at varetage LGR opgaverne, altså den ’bemandede servicefunktion’ Erhvervsrådet efterlyser tilbage i 1994 med citeringen af Handelsskolens Kurt Rangstrup.

²⁵⁹ SBN1 p. 10 L. 11-14 gengiver initierende samtale med PH om LGR

²⁶⁰ OC1 p. 8 L. 37 – 45

Ingen er helt uenige i, at der skal være en sekretariatsfunktion til at varetage opgaveløsningen når den kommer i gang.

*”Det (at vinde projekt i Letland som samlet konsortium) kan godt lade sig gøre, men det kræver en organisation, eller det mindste en projektleder, der 100% er gearret til at arbejde så målrettet og med fuld opbakning”*²⁶¹

Nøgleordet er den imidlertid fulde opbakning. LGR mangler at definere hvor opgaven skal ligge, om den skal udskilles i en funktion separat fra de eksisterende Internationale Afdelinger og, hvem der skal **levere hvilke ressourcer** (kompetencer og ikke mindst økonomi).

I hver ende af integrationsskalaen ligger forestillingerne om vidt forskellige institutionaliseringer. I responsum på summerunden giver PH udtryk for forståelsen af kommissoriet som en aftale gående på en simpel kommissoriemodell: En netværksløsning uden fælles institutionaliseret koordinationsfunktion/sekretariat²⁶². I samme åndedrag udtrykkes tilslutning til kommissoriets struktur med OH som formand og SBN i sekretariatsfunktionen. I den anden ende af skalaen ligger en egentligt projektorganisation, der når ’midlertiden’ er ovre skal etableres specifikt for denne aktivitet, dvs. ikke identisk med Borgmesterkontorets eller skolernes Internationale Afdeling.

Det er interessant at kigge nærmere på diskursiveringen. I mødereferatet, der senere ophøjes til kommissorium, anvender aktørerne formuleringen:

*”Alle i gruppen er ligeværdige partnere med det formål at skabe en elastisk og fleksibel funktion. Koordinationsfunktionen varetages af SBN og OC”*²⁶³

Klasseeksemplet på Governance kunne ligge i denne formulering, mens dagligdagen i LGR reflekterer de iboende problematikker i Network Management funktion vs. **ligelig fordeling af Commitment**. For, har alle netværksaktører givet positivt tilsagn til dannelsen af en projektorganisation ud over hvad SBN og OC kan levere, og hvem skal nu betale?

5.1.4.2 Opgaver, hvad og hvordan?

²⁶¹ 10.12.96 J.nr (2/4) 24.10.00P22/1 Type: Oplæg, EU-licitationsgruppen Stig B. Norsk.

Udkast til projektforslag vedr. EU-licitationer i Østeuropa

²⁶² 21.01.97 J. nr. (2/4) 24.20.00P22/1 Type: Responsum oplæg+debatmøde 10.12.96 fra Nielsen&Christensen, PH& Anders Bisgaard. Oprindeligt kommissorie baseret på notat af 20.02.96 vedlagt

²⁶³ 06.03.96 J. nr. (3/4) 24.10.00P22/1 referat af møde 28.02.96

Et kig på figur 5.1 viser at de løste opgaver primært er til gavn for LGR's interne facillitering. Ydermere løses opgaverne ikke ligeværdigt i betydningen, at alle deles ligeligt om at afgive ressourcer til opgaveløsningen. Koordinationsfunktionen ligger fra kommissorieformuleringen hos repræsentanterne for de offentlige institutioner. Indtil behovet for en projektorganisation manifesterer sig i projektansøgningsarbejdet har LGR løst informations- og licitationsopgaver vha Koordinationsfunktionen. Også her hersker uenighed i fokus, der kan forklare et **lavere aktivitetsniveau** end kommissoriet og entusiasmen stiller i udsigt.

I forfølgelsen af licitationsstrategien formulerer LGR aktørerne hurtigt en fælles strategi til facillitering af opgaveløsning. LGR gennemgår en fælles læringsproces mhp at kunne tale 'samme sprog' – internt såvel som ift omverdenskravene i EU jargonen²⁶⁴. Løsningen er kurset "Internationalisering gennem Netværk", der afholdes for alle i Storgruppen. Gennem foredrag, udarbejdelse af CCR og LOI i gruppearbejde samt afmystificerende besøg i Bruxelles, **tilpasser LGR sig omverdenens krav** mht. at beherske fundamentale begreber i projektcyklus.

Også storgruppens medlemmer har fået del i det nye sprog. Men er LGR indstillet på at inkludere andre i løsningen af licitationsopgaven? Der spores en uenighed mht. fokus for licitationsopgaven.

Igen er det PH der klarest redegør for de strategier der ligger bag LGR's fælles licitationsstrategi. Kommissoriemodellen giver de forskellige netværksaktører mulighed for søgning af Licitationer på "kryds og tværs"²⁶⁵ gennem forskellige **konsortiedannelser**. LGR (og Storgruppen) er løst struktureret og tanken er at lade medlemmer, der evner at byde på en konkret licitation, danne mini-konsortier specifikt til opgaven, uden at være forpligtet til at involvere samtlige medlemmer.

Uenigheden har den praktiske betydning, at det bliver uklart hvilke konkrete licitationsudbud der forekommer oplagte. Når LGR mangler at definere præcise kompetencer og indsatsområder kan de formulerede **licitationsudbud ikke direkte matches**. LGR befinder sig i den situation at der vedblivende ikke er konkrete løsbare opgaver at rette Commitment og fælles handlen imod.

²⁶⁴ 28.02.96 J. nr (3/4) 24.10.00P22/1Type: Projektbeskrivelse Mål2 ansøgning til "Internationalisering via Netværk" EU-Lic kursus 1996

²⁶⁵ PH1 p 4 L. 4 – 8

En ting er 'hvad', også mht 'hvordan' udfordres LGR i licitationsarbejdet når krav i omverdenen går imod den løst formulerede **institutionalisering** i konsortiemodellen.

*"SS orienterede om fremtidens tendenser på PHARE/TACIS, og hvorledes vi bør organisere os. Projekter udbydes i større enheder, hvorfor man ikke i samme omfang længere udbyder enkeltstående projekter men samler forskellige tjenesteydelser i større enheder. For at imødekomme disse krav er der behov for at organisere os i et større slagkraftigt konsortium med hver vores specialer. Det næste skridt vil være at foretage en sammenkædning af disse specialer således at reformeffekten af en samlet indsats vil fremgå."*²⁶⁶

De her fremlagte strategimodsætninger er for en stor dels vedkommende udtrykt i responsa ifm summe-runden. At de ligger forud latent herfor illustreres på det møde der går forud herfor. Referenten tager bladet fra munden med formuleringen "Diskussionen bølgede frem og tilbage".

OC afslører at LGR ikke konkret har besluttet handlingsmåder for **informationsindsatsen**²⁶⁷.

Løsningen af opgaven byder på en modsætning der får betydning for problemløsningskapaciteten: Giver kommunalfuldmagten overhovedet Aalborg Kommunes internationale organisation hjemmel til at bistå LGRs private virksomheder i at udføre konsulentopgaver for andre private virksomheder – uanset at dette foregår i et formaliseret netværkssamarbejde^{268&269}? Eller må informationsopgaverne gå LGR medlemmernes næse forbi og løses gennem den eksisterende erhvervskonsulent struktur i regionen, som LGR skal virke som støttegruppe for?²⁷⁰

I Interview 1 giver revisoren PH sin version af hvordan LGR bør varetage informationsopgaverne i en direkte kontakt med virksomhederne, her er rådgivning nøgleordet²⁷¹. Også OH og Skolerne er med på idéen og udtrykker en vis utålmodighed for at komme i gang²⁷².

De tilslutter sig planen, præsenteret af Borgmesterkontorets SBN, hvor kompetencerne fra LGR medlemmer overføres til erhvervslivet på konsulentbasis:

"...det er en måde at indrette, målrette informationsstrømmen på. (..) Hvis det er at de (Virksomhederne, LG) gerne vil give et bud søge på en licitation. så er det vi har allerede nu opbygget, og der kommer meget sådan Teknisk skole og Handelsskolen ind i billedet, det har de givet tilsagn om. Der er nogen specielle procedurer man skal

²⁶⁶ 14.10.96 J.nr 4/4 24.10.00P22/1 Type: Referat fra Møde 10.10.96. LG: Egen sammenkrivning

²⁶⁷ OC1 p. 2 L 22-24

²⁶⁸ OC1 p.6 L 7

²⁶⁹ OC1 p. 6 L 2-3

²⁷⁰ OC1 p. 6 L 35-37 og 41-42

²⁷¹ PH1 p 4 L. 4 – 8

²⁷² JOH 1 – LG: Generelt indtryk

igennem. Man skal skrive en ansøgning (..). Det er sådan noget med prækvalifikation, shortlisting (..) Letter of Interest, skrive det. Og der tager vi så folk ind fra gruppen, som har erfaring med det, og går ud til virksomhederne. Dem sender vi så ud til virksomhederne og så hjælper de med at skrive den. Hjælper med at blive registreret, hjælper dem med at blive prækvalificeret og sådan. Og det er ligesom planen.²⁷³

Løsningen af en erhvervspolitisk målsætning er indenfor rækkevidde. LGR's første offentlige informationsmøde har et pænt fremmøde og alle LGR medlemmer er på plads for at vise opbakning²⁷⁴. Men det uafklarede spørgsmål om LGRmedlemmernes status som (bruger betalte) konsulenter gør²⁷⁵, at LGR står i stampe i løsningen af andre informationsopgaver.

Skismaet dækker over en **forvaltningsmæssig og juridisk dagligdag**, som de ikke-offentlige netværksdeltagere ikke er del af²⁷⁶. I princippet kan det virke konkurrenceforvridende hvis medvirken i LGR giver enkeltvirksomheder en ny vare at tage betaling for, som andre virksomheder ikke får - fordi de ikke er med. En virksomhed i den offentlige sfære må tage hensyn som en privat ikke skal og ikke automatisk har forståelse for. Historien om LGR bliver dermed også til en historie om at rejse tilslutning til løsning af en opgave, og efterfølgende indgyde **tålmodighed** med tilpasninger og procedurecheck som kan være fremmedartede for de der står klar til at bistå med ressourcer –og som er vant til at handle hurtigere.

Årsagerne til den langtrukne samarbejdsproces ligger til dels i netværksaktørernes **forhandlingsevne** der kan være hæmmet af 'individueel group-think' i form af forudfattede problemopfattelse. Årsagen fraset viser LGR historien om en langtrukken samarbejdsproces, der for de ikke-offentlige aktørers vedkommende ikke går hurtigt nok. Handlingskulturen er forskellig. Når procedurer og tilpasninger ikke er dagligdags kost, bliver de en form for ikke-genkendelig eller 'afkodbar' adfærd²⁷⁷, som det kan være svært at bevare motivationen i at deltage i.

Ved summerundens afslutning efterspørger LGR mere end nogensinde et konkret licitationsprojekt. Netop et sådant melder sig og med Letlandsprojektet går LGR ind i arbejdsfasen.

²⁷³ SBN1 p 13 L 40 – p. 14 L 3

²⁷⁴ LG egenobservation (oplægsholder på mødet)

²⁷⁵ OC1 p. 14 L 24-29

²⁷⁶ Se kap 2 for kommunalfuldmagten

²⁷⁷ Alrøe, Helle & Kristiansen, Marianne "Kan du se hvad jeg sagde?1998

5.2 Arbejdsfasen

5.2 Arbejdsfase

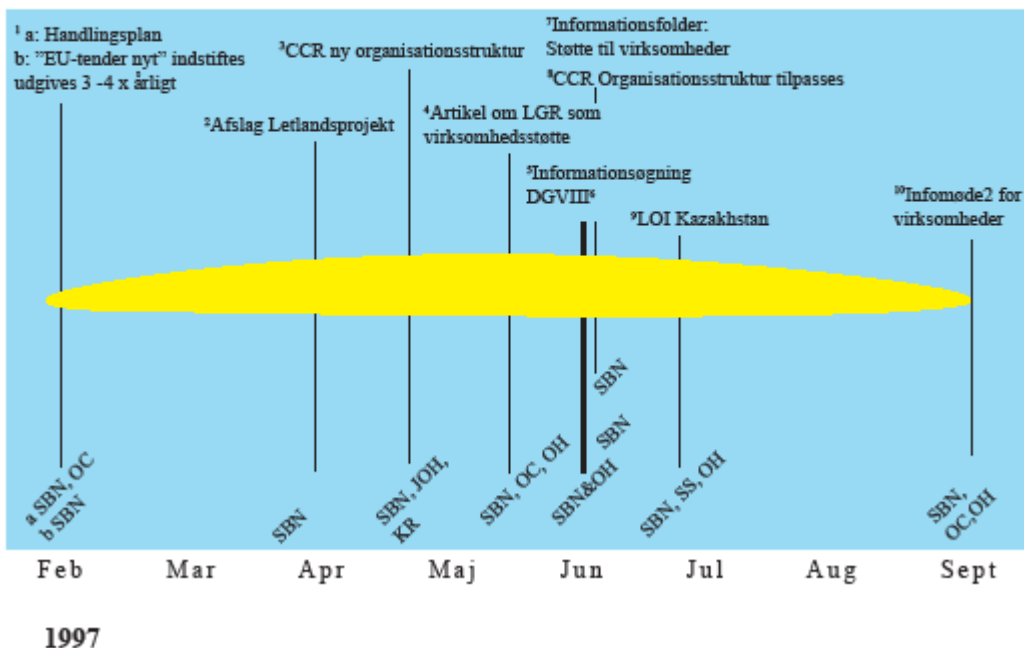


FIG 5.2

LGR mødes månedligt. Summe-rundens responsa med forskellige bud på samarbejdets institutionalisering indleder perioden. Der ligger en problemstilling i, at LGR vil få behov for en projektleder/ sekretariatsfunktion. Hovedparten af medlemmerne peger på SBN, muligvis i ønsket om, at Borgmesterkontorets midler finansierer opgaveløsningen. Til diskussion er også graden til hvilken de enkelte medlemmer er frie til løbende at tage stilling til deres engagement. Sideløbende arbejder gruppen med konkrete opgaveløsninger på Informations- og Licitationsområdet, hvilket bl.a. viser sig i det dokumentariske materiale i form af mødereferater med klar opgavedefinition og -påtagelse. Centralt i perioden er en aktiv informationssøgning i omgivelserne, der leder til en proces af læring og tilpasning.

¹ 07.02.97 J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1 Mødereferat/Handlingsplan LGR.

² 02.04.97 J. nr. (4/4) 24.10.00P22/1. 00.03 G01/8 Afslag på "Support to the SME programme, Latvia" DG1A->SBN

³ 29.04.97. J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1, 30.04.97 Mødereferat inkl. opgavefordeling

⁴ Maj 1997 AALBORG ERHVERVSNYT "Vil nedbryde barrierer for deltagelse i EU-licitationer".

⁵ 11.-12.06.97. J. nr. (4/4) 24.10.00P22/1, 18.06.97 Referat af møde 16.06 inkl. opgavefordeling.

⁶ J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1 18.08.97 Udgiftsbilag og mødekalender

⁷ 16.06.97 J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1 Møderet. 18.06.97 Folderen diskuteres sidste gang inden udgivelse

⁸ 16.06.97 J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1 Møderet. 18.06.97 reflekterer læring baseret på Bruxellessturen..

⁹ 20.06.97 LOI "Streamlining and enhancement of core SME development.. Kazakhstan -> DG1A TACIS Indhentet ifm. Interview1 AH

¹⁰ 11.09.97 J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1, 30.04.97 Mødereferat

Arbejdsfasen begynder efter summerunden, hvor et storgruppemøde vedtager et revideret **kommis-sorium**²⁷⁸. Grundlaget for en fælles handlen er nu defineret og står sin prøve i arbejdsfasen, der begynder ultimo 1997. Figur 5.2 viser, at der arbejdes på højtryk med opgaveløsning i LGR frem til efteråret. Der er en høj grad af Commitment. Tilslutningen gælder også deltagelsesfrekvensen:

*”..der var god stemning der, det synes jeg der var. Og det var nogen gode virksomhederne som var med, og de kom sgu hver gang der var møde”.*²⁷⁹

Én ting er at medlemmerne møder frem, men formår de også skabe rammer for samarbejdet, der fremmer afgivelse af ressourcer til en fælles handlen? Analysens genstandsområde er de institutionelle rammer og praksis, som LGR sætter for afgivelse af ressourcer i samarbejdet. Den analytiske behandling præsenterer opgaveløsningen i LGR med sigte på at identificere Commitment i form af ressourceafgivelse (afsnit 5.2.1 og 5.2.2). Afsnittet afsluttes i en diskussion af teoretiske og praktiske modsætninger der har betydning for netværkssamarbejdets resproblemløsningskapacitet (5.2.3).

5.2.1 Opgaveløsning

Et år inde i samarbejdet får LGR de første erfaringer med at byde på konkrete projekter. Mest fremtrædende er indsendelsen af LOI i forsøget på at vinde et 1.5MECU projekt til udvikling af SME institutioner i Letland under EU's TACIS program²⁸⁰. LGR byder senere samme år ind på et lignende projekt i Kazakhstan²⁸¹. LGR opnår shortlisting på begge projekter uden dog at vinde dem. Optimismen desangående fejler imidlertid ikke noget i periodens start.

Licitationsbudene bliver til i samarbejde mellem LGR medlemmerne SS, JOH og SBN. I hver deres internationale afdeling erlægger LGR medlemmerne mandetimer til inputs i projektforslagene. Arbejdet koordineres af SBN, der med Aalborg Kommunes brevhoved tegner projektet og det bagvedliggende SMEDRA konsortium ift. opdragsgivere.

²⁷⁸ 27.01.97 j. nr. 24.10.00P22/1 (3/4) Type: fra SBN -> OH EU Licitationskursus regnskab & revision, SBN: Holdning til fremtidigt arbejde med henvisning til sidste stormøde 21.10.97

²⁷⁹ SBN2 p 7 L. 17-19

²⁸⁰ Kommis-sorium2: ”UDKAST TIL PROJEKTFORSLAG VEDR. EU LICITATIONER I ØSTEUROPA”. Type: Oplæg til EU-licitationsgruppen v. SBN, vedtaget på storgruppemøde 22.01.1997 p. 1 datamateriale indsamlet ifm. Interviewrunde1 p. 5

²⁸¹ ”Streamlining and enhancement of core SME development (...) Kazakhstan” Indgivet til DG1A 20.06.97.

Gennem samarbejdet med de erfarne Internationale Afdelinger får SBN overført ressourcer i form af indsigt og erfaring, han ikke ellers ville have adgang til.

Letlandsprojektet en slags prøveklud for LGR. Den erkendelse hjælper også på humøret hos medlemmerne der blankt indrømmer, at ansøgningens kvalitet er 'dybt godnat'²⁸² fordi 'det gik stærkt med at skrive det'²⁸³. Ikke desto mindre høster LGR, og især SBN, erfaringer af den positive slags. I kraft af shortlistning er ansøgningen modtaget og behandlet seriøst, hvilket tages som tegn på, at LGR 'kunne være med'²⁸⁴ i konkurrencen med mere etablerede ansøgere.

Efter dette første afslag er graden af Trust hos medlemmerne ikke påvirket i negativ retning. Afslaget er ventet²⁸⁵. Set i teoretisk lys fortælles her en historie om, at Governance fungerer under forudsætning af fælles problemopfattelser. I dette tilfælde viser LGR et fælles **succeskriterium**.

LGR følger kampagneplan til information og behovsafdækning i erhvervslivet.²⁸⁶ OC og SBN støber kuglerne, mens LGR's formandskab tegner aktiviteten overfor det modtagende erhvervsliv. Planen præsenteres i et interview til Erhvervsrådets Erhvervsnyt af formanden OH under overskriften "*Vil nedbryde barrierer for deltagelse i EU licitationer*"²⁸⁷. Tro mod kommissoriet udlægger OH LGR's formål som tosidet: At 'skærpe virksomheders opmærksomhed' samt at informere om EU muligheder med henblik på at 'nedbryde mentale og praktiske barrierer' for erhvervslivets udnyttelse af licitationsmulighederne. LGR vil afholde informationsmøder for regionens erhvervskonsulenter (Storgruppemøder) forud for en større kampagne rettet mod en behovsafdækkende undersøgelse og et informationsmøde² for virksomheder.

I september 97 afholdes informationsmøde² om EU licitationer i form af vareleverancer for de 40 virksomheder, som responderer på kampagnebrochuren²⁸⁸. Formålet er at afdække behov i regionens

²⁸² OH1 p. 18 L 46

²⁸³ OC1 p. 16 L 11-16

²⁸⁴ SBN1 p 16 L 7-11

²⁸⁵ OC1 p. 16 L 11-16

²⁸⁶ Kampagnens flagskib er en 6 siders brochure: "**EU-Bud er det noget for din virksomhed? Salg af varer og tjenesteydelser**". Udg. LGR v/Aalborg Erhvervsråd og International Afdeling, Aalborg Kommunes Borgmesterkontor der præsenterer LGR's tilbud til de erhvervsdrivende: Bistand til CCR registrering, partnersøgning til licitationskonsortier og kurser. Ydelser der i princippet er vederlagsfrie for modtagerne iflg: Kommissorium1: "**EU-LICITATION,- Etablering af en EU udbudsorganisation**" Type: Oplæg til Kommissorium v. SBN, vedtaget på LGR møde 21.02.1996. Datamateriale indsamlet ifm Interviewrunde1. p 3

²⁸⁷ Aalborg ERHVERVSNYT, juni 1997 "Vil nedbryde barrierer for deltagelse i EU licitationer"

²⁸⁸ Aalborg ERHVERVSNYT november 1997 "Status over projekter i Region Aalborg samarbejdet"

erhvervsliv. Med dannelsen af en 'uvildig databank' over tilbagemeldte behov og licitationsønsker har LGR et grundlag for at udvælge relevante licitationer til offentliggørelse for reelt interesserede virksomheder gennem publikationen Tender-nyt²⁸⁹. Publikationen er et katalog over licitationer der **matcher responderede behov – og LGR's egne**.²⁹⁰

Også Tender-Nyt har LGR som afsender. I realiteten er det Aalborg kommunes EU kontor, Bruxelles, der indsamler informationerne. Borgmesterkontorets Internationale Afdeling står for distributionen til de virksomheder der har responderet at have interesse for licitationer, og til LGR. Tender-nyt udgives 3 gange i 1997 og er endnu et eksempel på hvordan LGR opererer med en dobbelt målgruppe, hvor opgaveløsninger kommer både erhvervslivet og netværksgruppen selv til gode.

Ressourceafgivelsen er for hovedpartens vedkommende offentlig. De sidste 10% står LGR for manden for med interviewet til Erhvervsnyt og i funktion af vært for informationsmøde²⁹¹. Alligevel er netop her et eksempel på hvordan medlemmerne udgøre en ressource i form af symbolværdi for hinanden. Men netop den symbolske værdi viser sig ikke at være tilstrækkelig ift. medlemmernes oprindelige institutionelle strategier. Skolerne og de LGR medlemmer, der i deres daglige virke lever af at rådgive, er motiverede og udtrykker forventning om at bidrage aktivt til informationsindsatsen overfor regionens erhvervsliv. Handelsskolens repræsentant giver udtryk for, at skolernes forventninger strækker sig til at kunne 'tjene penge' på rådgivende konsulentvirksomhed²⁹².

5.2.2 Tilpasning til omverdenens krav

Governancenetværks force er en direkte adgang gennem medlemmers kontaktflader til information om forhold i omverdenen, der kan optimere opgaveløsning. Som case giver LGR et praksiseksempel på en tilpasningsproces. Samtidig illustrerer LGR, at en lang tilpasningsproces kan virke for lang, når der bliver afstand mellem oprindelige strategiers indfrielse og teknisk tilpasningsarbejde – uanset hvor nødvendig arbejdet må være for oplageløsning på længere sigt.

²⁸⁹ Kommissorium 2: "UDKAST TIL PROJEKTFORSLAG VEDR. EU LICITATIONER I ØSTEUROPA" p. 2. Type: oplæg til EU-licitationsgruppen v. SBN, vedtaget på storgruppemøde 22 jan 1997 datamateriale indsamlet ifm Interviewrunde 1.

²⁹⁰ OH1 p 10 L 24-40

²⁹¹ Sidstnævnte opgave løses gennem en 'generel snak om mulighederne i EU' der ikke kræver ressourceforbrug i form af forberedelse. OH1 p2 L 18-19

²⁹² JOH1 Lydbid 10-25

Halvandet år efter LGR's initierende møde står gruppens formand OH og sekretær SBN i Bruxelles med mappen fuld af præsentationsmateriale. Missionen er klar: At gøre EU kommissionsmedarbejdere kendte med SMEDRA konsortiet som en værdig partner til løsning af EU licitationer. Idet konsortiet gennem LGR's Storgruppe organisatorisk er forbundet med Region Aalborg og dermed med det nordjyske erhvervsliv, er der tale om varetagelsen af dobbelte interesser.

"Gruppens formand, Oluf Hjortlund oplyser, at licitationsgruppen netop er blevet optaget i CCR registeret i EU. "optagelsen giver os en reel mulighed for at komme i betragtning ved fremtidige opgaver, især hvor der er tale om at kombinere offentlige interesser med private, siger OH, der i denne måned rejser til Bruxelles sammen med SBN for at tale det nordjyske erhvervslivs sag i EU kommissionen"

Målet er at både erhvervslivet og LGR medlemmerne skal nyde godt af lobbyindsatsen. Inden gode kan høstes, har LGR lobbyisterne imidlertid hjembragt ny viden om EU's krav, der i bedste Governancetil skal omsættes til **læring** i LGR. Konkret skal CCR registreringen omskrives og vedhæftes et forståeligt organigram der synliggør LGR's opgaveløsningsmodel i SMEDRA konsortiet og Storgruppen.

Tilpasningsprocessen er lang. Hvordan konsortiemodellen kan formidles er temaet for måneders mødeaktivitet i LGR. I læringsprocessen diskuterer LGR medlemmerne flere organigramtegninger ligesom forskellige udkast til CCR bringes til mødebordet. Målet er at 'systematisere og beskrive' de tjenesteydelser som LGR kan levere i 'produktform', som

*"Sammentænkes til et samlet koncept og beskrives i en form, der er tilgængelig for en potentiel køber/bruger"*²⁹³

LGR løser opgaven som en art gruppearbejde, hvor alle kan bidrage. Især skolernes repræsentanter SS og JOH afgiver her konkrete erfaringer samt viden indhentet gennem eget netværk²⁹⁴

Figur 5.2 afspejler den lange proces, som er et tegn på aktiv tilpasning uden egentlig re-design. Set i et teoretisk lys kan processen siges at afstedkomme refleksion og dermed læring ift omverdenens krav.

²⁹³ Kommissorium2: "UDKAST TIL PROJEKTFORSLAG VEDR. EU LICITATIONER I ØSTEUROPA". Type: Oplæg til EU-licitationsgruppen v. SBN, vedtaget på storgruppemøde 22.01.1997 p. 1 datamateriale indsamlet ifm. Interviewrunde1. p. 3 og 4

²⁹⁴ LG: Generelt indtryk pba .mødereferater for LGR i perioden

Sideløbende diskuteres licitationsmuligheder der virker mere konkrete, håndgribelige og attraktive ift strategierne hos alle medvirkende. Med fra Bruxelles har OH og SBN en **ny viden** om projektmuligheder, samt opdyrkede kontakter til mulige europæiske konsortiepartnere. OH fortæller om, hvordan et møde med lobbyisten for venskabsbyen Kalliningrad afstedkommer projektidéer under EU's Crossboarder program:.

”der er jo et område som vi selv har fundet og dyrket. Som er et godt eksempel på, at vi undersøger mulighederne og arbejder, finder ud af nogen projekter som konkret kan blive til ét eller andet. Oven i købet også ser det ud til, at vi kan finde nogen penge til det gennem EU systemet.”

Den hjembragte viden om krav og muligheder i omverdenen indgyder øget Trust til egne evner for løsning af licitationsopgaver. Dette gælder i hvert fald de to medlemmer der erlægger ressourcer i Bruxellesbesøget. Også Teknisk skole opnår et udkomme der må bestyrke troen. Møderne i Bruxelles omfatter MEDA programmet og et fransk regionskontor. Kontakterne leder til at ATS i sensommeren byder på et uddannelsesprojekt i Tunis; der vindes ved periodens udgang. Licitationen opnås i et konsortiesamarbejde med slagkraftige internationale partnere tættere på ATS eget virkeområde end LGR²⁹⁵.

5.2.3 Tematikker til diskussion

I arbejdsfasen fortæller hverdagen i LGR en række historier om forhold i netværkssamarbejder der kan skabe modsætninger med betydning for netværkssamarbejdets opgaveløsning og opretholdelse. Herværende afsnit går i dybden med Network Management udfordringer og diskuterer dem ift. opgaveløsning i LGR. Historierne er: Handlingsplan, Arbejdsfordeling og Forhandlingsevne.

5.2.3.1 Handlingsplan

LGR arbejder med at finde balancen mellem på den ene side frivillighed udtrykt i løse forpligtelser og på den anden side **forpligtelse** ift. løsningen af opgaver. Grundlaget er den fælles opfattelse af problem og handlen nedfældet i Handlingsplanen. En sådan kan i Governance Network Management give et netværkssamarbejde fremdrift og øge opgaveløsningskapaciteten, hvis den vel at mærke skaber forbindelse mellem problem, ressourcer og handling. I LGR's tilfælde er der imidlertid modsætninger og løse forbindelser. Netop det løse pointeres som noget positivt:

”Altså. Det har ikke været ustruktureret eller råben og skrigen i munden på hinanden, slet ikke. Men man har ligesom nået den konklusion, at OK nu har vi fået fastlagt,

²⁹⁵ Aalborg ERHVERVSNYT nr. 8. November 1997. Artikel: ”Aalborg tekniske skole baner vej i middelhavsområdet”

hvad synes vi egentlig vi skal lave? (..). Og så har man sagt, at nu synes vi også at vi skal have lidt struktur på det rent organisatoriske²⁹⁶.(...) ” Men formaliteten i det er egentlig en løs konstruktion kan man sige (..) løse drøftelser hvor vi har nogen papirer, hvor vi arbejder med nogen oplæg til hvilke opgaver vi vil beskæftige os med i gruppen og det har vi så systematiseret lidt²⁹⁷.

Processen med at insitutionalisere LGR arbejdet forløber gennem en summerunde hvor hvert medlem melder tilbage på det oprindelige kommissorium. For LGR medlemmerne selv er der tale om en proces med en **lav formaliseringsgrad**²⁹⁸

Resultatet er en slags tillægsprotokol (her kaldet kommissorium2) hvor LGR udvider og præciserer den fælles strategi til at omfatte både informationsindsatsen overfor regionens erhvervsliv (temaet for kommissorium1) så vel som egen fælles søgning af licitationer:

”det er i virkeligheden to forskellige, to forskellige spor man bevæger sig ud af, kan man sige. Det ene det er, at man som gruppe tager ud af det ene spor og forsøger at vinde nogen projekter og egentlig er ligeglade med hvordan virksomhederne de udvikler sig. Bare vi får nogen projekter hjem. Det andet det er så, hele rådgivningssiden til virksomhederne, og så ikke andet. Nu forsøger vi at gå ud af begge spor og så ser vi om vi kan få det til at gå op i en højere enhed²⁹⁹...”

De to kommissorier udgør en samlet Handlingsplan for LGR-samarbejdet.

Kommissorium2 bygger på skolernes informationer om omverdenens krav³⁰⁰ Argumentet er, at der nu mere end nogen sinde er behov i erhvervslivet for at se, at det alligevel kan lade sig gøre at vinde licitationer. Derfor må og skal LGR forfølge licitationsstrategien og vinde en licitation der kan motivere hele regionen³⁰¹. Opfattelsen er at finde i de oprindelige overvejelser forud for LGR, men skærpes her på en måde der **legitimerer op-prioriteringen** af det ene spor, nemlig forfølgelsen af licitationsinteressen forud for informationsarbejdet. I arbejdsfasen er det endnu ikke til at se om det 'går op i en højere enhed' der aktiverer informationsindsatsen på spor to på en måde der i højere grad inddrager ressourcer fra andre aktører end de offentlige.

²⁹⁶ OH1 p. 13 L. 22-38

²⁹⁷ OH1 p. 9 L. 42-45

²⁹⁸ SBN1 p. 14 L. 30

²⁹⁹ SBN1 p. 15 L 6-10

³⁰⁰ EU ændrer licitationsudbudene til at være mere omfattende og krævende for CCR registrerede konsortier

³⁰¹ Kommissorium2: ”UDKAST TIL PROJEKTFORSLAG VEDR. EU LICITATIONER I ØSTEUROPA”. Type: Oplæg til Licitationsgruppen v. SBN, vedtaget på Storgruppemøde 22.01.1997 p. 1 Datamateriale indsamlet ifm. Interviewrunde1.

5.2.3.2 Arbejdsfordeling - rammer for ressourceafgivelse

Udgangspunktet for samarbejdsgrundlaget er en principiel ligeværdighed (se kap 5.1), der dog ikke er eksplificeret i handlingsplanen. Summerunden og konsortiemodellen viser, at aktørerne deltager under en høj grad af **Frivillighed**, hvor det er op til den enkelte at definere sit Commitment ad hoc ift mulige opgaver, licitationer mv.

LGR har vedtaget en **arbejdsfordeling** i sekretariatsfunktionen, der tilfalder Borgmesterkontorets Internationale Afdeling ved SBN og i formandskabet varetager af AdvoNords OH. Sidstnævnte anfører dog ikke at have en egentlig klar arbejdsbeskrivelse³⁰².

De frie rammer betyder, at medlemmerne oplever, at de alle har mulighed for at bidrage, og at initiativretten ikke påhviler enkelt(-e) personer³⁰³. Flere af de ikke- offentlige medvirkende anfører, at de vil være klar til at byde på en konkret licitation så snart den foreligger, men de peger ikke på én enkelt institutionaliseret funktion, hvorfra en sådan skal komme³⁰⁴.

LGR her ingen fuldt formaliseret **forpligtende forretningsgang**. Teoretisk set bør vage definitioner for Accountability og Commitment betyde et fald i motivationen for at deltage, men underligt nok giver medlemmerne indtryk af netop at foretrække en løsere struktur med en høj grad af frivillighed.

Dette ses også når medlemmerne diskuterer arbejdsfordeling ved løsning af forskellige opgaver

”Det blev dog til sidst besluttet, at der godt kunne være flere af gruppens medlemmer til at løse opgaverne, men at der skulle være én der havde ansvaret for løsningen af hver enkelt opgave” *”KR opsummerede handlingsplanen (...) MHT de løbende opgaver, vil hver især bidrage med tid og ressourcer ift. at få opgaverne løst”*³⁰⁵

Alligevel står Borgmesterkontorets repræsentant med sekretariatsfunktionen, og med den også med størsteparten af opgaverne, løbende eller ej.

*LG: ”..I skiftedes jo til at afholde møderne. De blev jo holdt forskellige steder?
SBN: Jo, jo men det var altid mig der skrev dagsorden og skrev referat. Det var det.
LG: Og de andre lavede?”*

³⁰² OH1 p. 13 L. 3

³⁰³ F.eks bliver Letlandsansøgningen til som respons på en avisannonce som OH lægger på mødebordet, mens Kazakhstanprojektet oprinder fra Tender-Nyt. JOH1 05:01.LYDBID

³⁰⁴ Interviewrunde1 LG: Generelt indtryk. Tydeligst i skriftlig gengivelse af samtale efter PH1 p 13

³⁰⁵ 07.02.97 J. nr. (2/4) 24.10.00P22/1 Type: Mødereferat

*SBN: Jamen ingenting (ler)*³⁰⁶

For at kunne løse opgaver har LGR behov for en sekretariatsfunktion, både til facilitation, ledelse af licitationsprojekter og til information i et erhvervslivet. Der træffes imidlertid ingen beslutninger omkring ressourceafgivelse til en sådan funktion. LGR illustrerer en problematik, der er forbundet med den offentlige netværksaktørs rolle i Governancetankegangen. På den ene side er det ofte den offentlige aktør, der må facilitere samarbejdet. På den anden side fungerer netværk bedst som styringskonstruktion når der er **ligeværdighed i ansvarsfordelingen**. Lighed eller ej, fungerer netværk bedst med **klare definitioner for fælles handlen** – herunder hvem der skal bidrage med hvad for at løse opgaver.

I starten af 1997 udtrykker SBN, at LGR har behov for projektleder med fuld opbakning³⁰⁷. Hermed menes også fuld Commitment i form af brugerfinansiering.

*"..vi er kommet så langt i vores arbejde, at det vil være naturligt for Aalborg Kommune og mig at 'slippe' denne funktion (LG: sekretariatsfunktionen for LGR.) Pba. de sidste afpudsninger på det sidste stormøde, er der opnået en faglig konsensus for arbejdet fremover, som (..) kun kan overleve ved at ansætte en **brugerbetalt projektmedarbejder** (...)"*³⁰⁸.

Modsat, har andre i LGR en forventning om, at skolerne kan løfte opgaven i de eksisterende strukturer der ligger i de Internationale Afdelinger.

*"administrationen af opgaverne skal ligge hos os 100% det kan så ligge hos den i vores gruppe som i relation til det pågældende projekt har mest forstand på det. Typisk vil det ofte være handelsskolen eller Teknisk Skole.. fordi de i forvejen er vant til at styre projekter"*³⁰⁹.

Humlen er, at ingen vinder en Licitation uden at kunne fremvise en velfungerende projektorganisation (PMU). Men LGR diskuterer ikke direkte hvem der skal finansiere etablering og drift indtil der kommer overhead- projektmidler ind fra Licitationen. Det diskuteres heller ikke hvem der helt præcist skal bidrage til andre løbende opgaver. Hermed fortæller LGR historien om hvordan LGR med-

³⁰⁶ SBN2 p. 10 L. 21-24

³⁰⁷ Kommissorium2: "UDKAST TIL PROJEKTFORSLAG VEDR. EU LICITATIONER I ØSTEUROPA". Type: Oplæg til Licitationsgruppen v. SBN, vedtaget på Storgruppemøde 22.01.1997 p.5 Datamateriale indsamlet ifm. Interviewrunde1

³⁰⁸ 07.02.97 j. nr. (3/4) 24.10.00P22/1. Type: SBN udtrykker sin holdning til fremtidigt arbejde i brev til OH ifm. Regnskab & revision af EU Licitationskursus, dateret 27.01.97

³⁰⁹ OH1 p. 16 L. 10-13

lemmerne **unddrager** sig udgifter der ikke er direkte forbundne med dækning eller indtjening – og dermed afstår fra ressourceafgivelse til opgaveløsning. Ikke underligt når optimismen for at vinde en licitation endnu alene hviler på shortlistninger og ikke egentligt vundne licitationer.

SBN melder ud og fra når han siger, at Aalborg Kommune må 'slippe' hovedansvaret og erstattes af en brugerbetalt sekretariatsfunktion – men meldingen savner et aftalemæssigt svar. SBN fortsætter med at fungere som sekretariat. LGR fortsætter arbejdet uden at danne et alternativ til SBN's hidtidige funktion³¹⁰.

Network Management optik er styring af samarbejdsprocesserne vha. af Facilitation især nødvendig når der er en høj grad af frivillighed i deltagelse. Bagsiden af frivillighed er, at de medlemmer der er mest frie kan trække sig når de vil, fordi de er mindst afhængige af netværket for at udføre deres kerneproduktion. Villigheden til at deltage er betinget af, at der er gode erfaringer med at samarbejde.

De gode erfaringer er muligvis på bekostning af netværksmanagement i form at italesættesle af modsætninger og løse forbindelser. Det passende **konfliktniveau** der betinger frivillig deltagelse kan i LGR's tilfælde betegnes som et fravær af konflikt. LGR bekræfter her betragtningen, at et netværkssamarbejde kan lide under både for megen og især for lidt konflikt, og at det kræver en styringsmæssig indsats at opnå et passende konfliktniveau³¹¹. I lyset af Governance Network Management tilbagestår indtrykket af, at ansvaret så at sige smuldrer når ikke det er aftalemæssigt hæftet til ressourceafgivende institutioner eller disses repræsentanter i netværket. I lyset af Governance Network Management tilbagestår indtrykket af, at ansvaret så at sige smuldrer når ikke det er aftalemæssigt hæftet til ressourceafgivende institutioner eller disses repræsentanter i netværket.

Modsætninger om penge har en betydning for samarbejdet. Samarbejdet er baseret på frivillighed, og dermed er der en underliggende forståelse af, at de medvirkende selv finansierer deres medvirken 'uden omkostningsdækning af nogen art'³¹². Derudover ligger der ingen institutionelle strukturer for den forretningsmæssige side af samarbejdet.

³¹⁰ LG: Generelt indtryk ved gennemlæsning af Mødereferater

³¹¹ Brown, Managing Conflict at Organizational Interfaces

³¹² OH1 p. 17 L 19-20

Netværkssamarbejde kan give uventet udkomme. F.eks. i form af **uventede regninger**. Det er ikke muligt for en enkelt aktør helt at bestemme samarbejdets forløb, mål eller løsningsmåder. Teoretisk set er det uventede udkomme Governance's styrke. Det forudsætter imidlertid, at der er tale om et positivt udkomme. I det daglige kan modsætningen mellem autonomi og muligheder betyde usikkerhed, eller endda de-motivation. Følgende er eksempel herpå.

Da SBN og OH rejser til Bruxelles er det med LGR's og Nordjysk erhvervslivs ve og vel for øje. Rejsen viser sig at have gavnlig effekt for LGR idet den igangsætter den nødvendige tilpasningsproces ift. omverdenens krav. Turen er forlods accepteret og italesat i LGR som en løsning af en fælles opgave. Som medarbejder i Aalborg Kommunes EU organisation har SBN adgang til kommunaldirektørens godkendelse af brug af kommunale midler til finansiering af sin andel af turen. Formanden har ikke samme pengekasse at trække på. For ham er der tale om en investering i form af mandetimer samt udgifter til rejsens afholdelse.

Spørgsmålet om retfærdighed rejses, da OH ved sin hjemkomst foreligger LGR sidstnævnte del af sine udgifter. Er det retfærdigt, at de medlemmer der ikke har deltaget i rejsen, også skal betale for den? Passer solidarisk rejseudligning overhovedet med tankesættet bag det oprindelige kommissorium, hvor hvert medlem svarer sit?

Betydningen forekommer her at være et skår i motivationen for Commitment hos de LGR medlemmer, der oplever pålæggelsen eller den manglende deling af uventede udgifter som mindre retfærdig.

5.2.3.3 Procesforståelse og Tålmodighed

Set ud fra interdependensvinklen udgør interesseafvejning mellem de medvirkende enkeltaktører en akilleshæl i Governancenetværks evne til problemløsning. Der er en sammenhæng mellem positive samarbejdserfaringer og villighed til deltagelse der gør, at **samarbejdsklimaet** omkring mødebordet har afgørende virkning for problemløsningskapaciteten; uanset om aktørerne handler ud fra institutionelle interesser eller personlig problemopfattelse. I LGR falder mødefrekvensen i sidste halvdel af 1997. I Network Management forstand er samarbejdsprocessen netop i 1997 udviklet derhen, at LGR med et færdigforhandlet samarbejdsgrundlag burde stå foran en periode med fælles handlen. Omverdenen byder imidlertid på få muligheder for fælles handlen på Licitationsområdet, og LGR udfører heller ikke informationsopgaver der kan mobilisere medlemmerne til ressourceaf-

givelse. De forudgående og løbende afvejninger af modsætninger i LGR afmætter motivationen for videre mødeaktivitet.

Tålmodighed er nødvendig for et netværks opgaveløsningsevne. Som illustreret i den analytiske behandling af det ikke-vundne Letlandsprojekt er fælles problemopfattelse og succeskriterier vigtige i denne sammenhæng. **Forhandlingsevne** er den teoretiske lignings x-faktor. Goverancenetværk bæres i sidste ende frem af aktørernes forhandlingsevne. Analytisk gives begrebet indhold gennem eksempler fra casen. Imens diskuteres modsætninger og deres betydning for samarbejdsprocessens fremdrift – for casens vedkommende og dermed indirekte for teoriens.

Internt i netværket gennemgår LGR medlemmerne selv en række længere processer i opstartsfasen og i arbejdsfasen. Handlingsplanen forhandles på plads. Hvem der præcist er ansvarlig for at bidrage med hvilke ressourcer til løsning af hvilke opgaver er alligevel til løbende drøftelse idet CCR registreringen og Corporate data tilpasses af flere omgange.

Selvom medlemmerne i starten af 1997 stadig møder frem hver gang de indkaldes, er der en utålmodighed at sporen på individplan³¹³. Ideelt set kommer **tålmodighed** til udtryk i formuleringer som:

"Det er altid en stor proces at få noget nyt til at virke, at få mange organisationer til at virke sammen"³¹⁴ Og: "Det kan være mødet fører til, at der kommer noget i gang som ikke berører mig, eller vores firma. Men næste gang er det måske omvendt. Og så kan det være man måske kan hjælpe hinanden"³¹⁵

Arbejdsfasen er kendetegnet ved en aktiv informationssøgning i omgivelserne, der leder til en længerevarende proces af læring og tilpasning (se fig. 5.2). Ét medlem sætter tydeligst ord på sin utålmodighed. Han er ikke den eneste, der **hellere** vil løse licitationsopgaver end at samles omkring tegnebordet:

³¹³ LG: Interviewrunde1 generelt indtryk

³¹⁴ OH1 p. 11 L. 12-13

³¹⁵ OH1 p. 17 L. 37-40

”.. folk er jo forskellige i en gruppe. Og nogen de kan jo sidde og, og lege med den her organisationsmodel i flere år. Jeg synes jo vi har leget med den alt for længe (ler)..”³¹⁶

De mange diskussioner om organigrammer ikke er forståelsesmæssigt knyttet direkte til løsning af de konkrete opgaver LGR har formuleret i handlingsplanen. Gruppearbejdet opleves ikke som vedkommende handlen. Der er en tæt sammenhæng mellem at have et ordentligt CCR og Corporate data og dét at blive shortlistet og i sidste ende hyret til Licitationsjobbet. Relevansen er tydeligst forstået hos skolerne, og netop denne **kognitive kobling** motiverer SS og JOH til at afgive (flest) ressourcer til 'legen'. SBN's bidrag kan begrundes i samme forståelse.

I Network Management optik er det kognitionen den er gal med. Opgaven virker perifær ift. LGR's kerneproduktion. Historien om CCR modellen bliver til Managementhistorien om nødvendigheden af Managerens fornemmelse for, hvad der skal ske i møderummet for at enkeltaktører holder **interessen** fanget³¹⁷.

På det **institutionelle plan** kommer opgaveløsningen i anden række ift. drøftelser af de grundlæggende rammer for samarbejdet. Storgruppestrukturen er essentiel for de offentlige LGR medlemmer, mens den for andre virker mindre vedkommende. OC beskriver hvordan han på Erhvervsrådets vegne kæmper for, at LGR tilgodeser kommunalfuldmagtens universalprincip:

”... jeg er nok blevet opfattet som værende lidt bremsende for nogen i gruppen. Vil jeg tro. Nemlig fordi, det er rigtigt, de har mange ideer og det skal gå stærkt. Det er private virksomheder der viser initiativ - lyst ikke, og de ville hellere have været i gang, jamen sidste år, end i år. Og der har jeg sagt, jamen vi er nødt til.. vi skal have hele fundamentet på plads. Hvis ikke du sørger for at få erhvervscheferne i de andre kommuner med i det her, hvis ikke du sørger for at få det meldt ud til virksomhederne i deres område, så kan vi komme med nok så flotte, farvestrålende brochurer om at vi vil lave konsortier og vi vil svare på tjenesteydelser osv. Så kommer det altså ikke til at virke. Og det tror jeg nok at der er nogen der har været lidt træt af”³¹⁸

Erhvervsrådet og Aalborg Kommunes Borgmesterkontors internationale afdeling deltager i et offentligt privat samarbejde. Her er kommunalfuldmagtens universalitetsprincip ikke til at komme udenom. Det er ikke tilstrækkeligt, at LGR fokuserer på at søge licitationer for og til sig selv.

³¹⁶ PH1 p. 12 L 19-20

³¹⁷ Måske kan arbejdet gøres kortere og sjovere for alle, eller begrænses til at inddrage netop de aktører der oplever arbejdet som meningsfuldt.

³¹⁸ OC1 p. 8 L. 26 - 35

*” og ikke så meget til at der var nogen bestemte virksomheder der kunne få nogen jobs. (...) Så der er ikke nogen der i hvert fald bliver holdt udenfor. Det har jeg fået besked på”*³¹⁹.

Medlemmer, der ikke deler forståelsen for **nødvendigheden** af denne type drøftelse, kan ikke kladdes for at tabe pusten og motivationen.

Diskussionerne omkring **problemforståelse** præges af modsætninger. Målet er at LGR skal kunne rumme flere interesser, men vejen dertil virker lidt trættende – især for de der ikke har ejerskab til de forskellige interesser. F.eks virker OC's insisteren på inkludering af vareleverancelicitationer i handlingsplanen³²⁰ som perifær for de øvrige, der fokuserer på tjenesteydelsessiden³²¹. De offentlige aktører får begge interesser flettet ind i handlingsplanen, og de forbliver i LGR. Andre aktører har uoverensstemmelser, men bidrager alligevel stort til opgaveløsningen i LGR.

*"Og skiftevis så er teknisk skole og handelsskolen, øh, lidt uldne eller valne i det, fordi de i forvejen har et eller andet dér som de ikke... LG: Der er de jo også nogen gange lidt konkurrenter? OH: Ja! Og det må de så finde ud af"*³²².

Historien om modsætninger i interesseafvejningen bliver for LGR's vedkommende til historien om, hvordan modsætninger har en afsmittende affekt på aktører der ikke er i klinch med nogen når de trækker opgaveløsning i **langdrag**.

LGR medlemmerne har en forudgående positiv relation og flere motivationer for deltagelse. De er enige om, at 'ting tager tid'³²³. Analysen viser, at tålmodigheden ikke er ubegrænset. Forhandlings-evne er ikke et teoretisk grumfibegreb der strækker sig uendeligt. Network Management har italesættelse og konfliktregulering som kerne værktøjer. Casen viser en situation hvor netop disse værktøjer kan anvendes; men også at der er et **skisma mellem italesættelse og et motiverende samarbejdsklima**. På den ene side kræver italesættelse respekt for variationen: At interesser bliver hørt. På den anden side er der individuelle grænser for, hvor meget interesseafvejning man orker at lægge øre til.

³¹⁹ OC1 p. 8 L. 42 – p. 9 L. 5 (LG: sammenskrevet)

³²⁰ OC1 p. 8 L 37-38

³²¹ **27.01.97(3/4)Fra** SBN til OH. EU licitations-kursus (aug-sep 96) regnskab+ revision SBN "holdning til fremtidigt arbejde"

³²² OHI p. 18 L 33-35

³²³ OC1 p. 15 L. 34-40

Selvom LGR medlemmerne beskæftiger sig med opgaver der går forud for at søge licitationer, er der ingen tvivl om, at alle foretrækker at gå direkte til løsningen af licitationsopgaver. På institutionelt og personligt plan er der en konstateret interesse, og en begyndende utålmodighed³²⁴. Opgaverne lader nemlig vente på sig. I 1997 finder LGR kun to licitationer at byde på. Ventetiden beskrives af et af medlemmerne således:

(LG spørger hvorfor LGR ikke har budt på nogen flere licitationer) ”..Og hvorfor har de så ikke gjort det, spørger jeg. Han vender så tilbage til det her med at de mangler, noget konkret. Han har og virksomheden har afsat ressourcer, eller ville kunne gøre det, også fordi han er formand for bestyrelsen af den virksomhed han er ansat i. ville kunne rykke ud, træffe en beslutning om at sætte ressourcer, mandetimer osv. af, med det samme. Hvis der var noget konkret. Han siger at de ville kunne starte motoren op når det skulle være, men at der mangler konkrete inputs”³²⁵

Flere LGR møder omhandler EU støtteprogrammer og de muligheder der vil kunne komme. F.eks indkaldes Bruxelleskontorets chefkonsulent Theit Johannessen til at fortælle om MEDA programmet, der i middelhavsområdet svarer til PHARE og TACIS. Sideløbende udgives Tender-Nyt, ligesom medlemmerne til en hver tid kan bringe avisartikler eller annoncer om projektmuligheder til mødebordet. Præcist sådan som det skete da LGR søgte Letlandsprojektet på grundlag af en annonce om Øst Støtte programmet. Men hvornår er en mulighed konkret nok? Er ovenstående efterlysning af ’noget konkret’ et udtryk for, at gruppen bør være bedre til at identificere muligheder og opsøge informationer i omverdenen der kan konkretisere ikke-konkrete informationer, sådan at de i sidste ende fremstår som **genkendelige licitationsmuligheder**? Hvem har ansvaret for at ’frame’ ikke-konkrete muligheder ind i gruppens forståelsesramme?

Årsagen kan ligge i, at LGR’s egne definitioner af hvem de er, hvad de kan og hvordan er diffuse. Når definitionerne står klart for dem selv, vil det ikke tage så lang tid at beskrive dem i ’produktform’ overfor opdragsgivere.

En anden mulighed er, at der **ikke er oplagte licitationsmuligheder** fra omgivelsernes side. LGR er langt hen ad vejen afhængig af, om EU’s programmer stiller licitationsopgaver i opdrag. Eksempelvis opgiver LGR at forfølge projektmuligheder i Aalborg kommunes venskabsby Varna, som

³²⁴ LG: Generelt indtryk pba. Interviewrunde1

³²⁵ Samtale efter PH1 gengivet af LG (PH1 p. 13)

ellers er politisk, administrativt mandatgivent fordi PHARE programmet midlertidigt indstiller aktiviteten i Bulgarien pga. forhold i statsadministrationen.³²⁶

Den gryende utålmodighed og følgende de-motivation i LGR viser hvordan Governancenetværk som styringskonstruktion er følsom overfor at kunne holde aktivitetsniveauet oppe i en sådan grad, at netværksaktører **oplever deres strategier indfriet**. Deltagelse er betinget af hvorvidt de fælles opgaver kan tolkes som vedkommende for aktørernes egne strategier.

I arbejdsfasen kniber det med **integrationen**. Et netværkssamarbejde er fuldt integreret når det af egen drift finder nye opgaver at samarbejde om efter at have løst den oprindelige opgave³²⁷.

Udvides pointen til Aalborg, vil et velintegreret LGR formå at skabe egne opgaver. Når ikke det ene spor (licitationerne) giver anledning til fælles handlen, bør LGR's andet opgavespor holdes varmere end tilfældet er. Informationsopgaverne indskrænker sig til behovsafdækkelseskampagnen, udgivelsen af Tender-nyt og afholdelse af informationsmøde²; Aktiviteter der ikke direkte aktiverer medlemmerne eller deres ressourcer.

Endvidere er der konkret ønske om at tjene penge på rådgivningsvirksomhed fra medlemmernes side. Management værktøjet kan være en større fokus på de muligheder der ligger her. Samtiden viser begyndende opbrud i tænkningen af offentlig og privat aktivitet gående fra separate sfærer i retning af gråzone med forskellige selskabskonstruktionsformer. Et fælles offentligt-privat konsulentbureau er ikke utænkeligt. De offentlige aktører udviser i dette spørgsmål en tilbageholdenhed der måske ikke længere er hjemmel til.

I netværksmanagement perspektiv betyder en isoleret indsats på det ene spor af opgaver, at LGR efterlades i et tomrum for fælles handling når og hvis der ikke opnås licitationer. Fokusering på andre del af opgaveløsningen kræver imidlertid **re-framing af problemopfattelsen** hos de offentlige aktører (i retning af udfordring af kommunalfuldmagtens muligheder) og hos de ikke-offentlige medlemmer (i retning af kognitiv kobling til egne strategier).

³²⁶ 18.06.97 J. nr. (1/4) 24.10.00P22/1Type: referat af møde 16.0697. DG1A deskofficer M. Jung advarer LGR om at involvere sig i Bulgarien, hvor projekterne præges af politisk og økonomisk instabilitet.

³²⁷ C. Alter & J. Hage 1993

Der er ikke så meget arbejde at udrette i arbejdsfasen som LGR medlemmerne ønsker. Betydningen er: Mindre Commitment i sidste halvdel af arbejdsfasen. Mødefrekvensen daler og hermed indleder LGR afmatningsfasen, som er genstand for analysens afsnit 5.3.

5.3 Afmatningsfasen

5.3 Afmatningsssfase

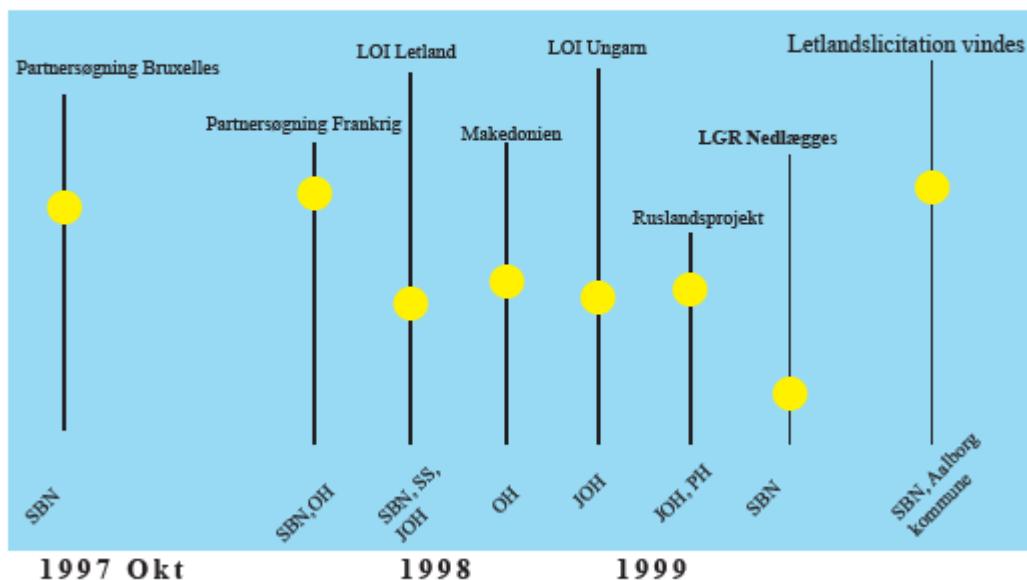


FIG 5.3

Mødeaktiviteten daler over perioden. Informationsindsatsen varetages af Aalborg Kommune med udgivelsen af Tender-nyt 4 gange årligt. LGR mødes omkring konkrete licitationer, men ikke med samme frekvens som tidligere. Samarbejdet aftager og ophører efter en proces med diskussion omkring strømlining af samarbejdet ift omverdenens krav. September 1999 betragter Aalborg Kommunes repræsentant SBN (som den sidste) samarbejdet som værende afsluttet. Dokumentarisk materiale for perioden foreligger ikke. Figur 5.3 er udarbejdet på indikationer i interviewrunde2.

Afmatningsfasen er tiden hvor Licitationsgruppen gradvist ophører med mødeaktivitet og endelig med opgaveløsning. Gruppen holder op med at mødes uden at medlemmerne italesætter et officielt ophør. 'Intensiteten af samarbejdet er aftagende fra 1998. Samarbejdet ophører i starten af 1999'³²⁸.

*"Det løb sgu' bare ud i sandet"*³²⁹

Paradoksalt er tiden fra slut 1997 over 1998 og ind i 1999 også den tid hvor der 'for alvor begynder at ske noget'³³⁰ idet LGR aktivt forfølger opgavesporet omkring søgning af licitationer. Afmatningen sker i motivationen til deltagelse, der daler i perioden. Hvad og hvordan er genstand for analyse i dette afsnit.

I LGR skifter **interaktionen** karakter med udgangen af 1997. LGR medlemmerne mødes ikke med fast frekvens, snarere når der er konkrete opgaver at mødes om.

*" Det var de samme indianere der mødtes, eller de samme høvdinge. Eller hvordan vi nu skal karakterisere dem. Så behovet til sidst, var ikke så stort. For vi kunne godt, altså når du har det fælles sprog så kan du godt køre tingene på en anden måde end hvis det er drevet af eventyr og romantik. Så kan det gøres meget hurtigt, når man kender gamet! Man ved hvad man hver især kan. Så siger man: Er det her noget du har lyst til at være med i?" "Nej det er det ikke". "Jamen OK så fint" (..) Behovet for at mødes og interaktionen er anderledes end den er i starten, hvor vi er drevet af en vision om et stort fællesskab. Den holdt ikke"*³³¹

Over perioden flyttes interaktionen ud fra arenaen omkring mødebordet over til sporadisk kontakt, når medlemmerne mødes og taler sammen i andre sammenhænge³³² eller i konkrete samarbejder omkring løsning af opgaver i ad hoc konsortier. Muligheden for at samarbejde omkring konkrete opgaver (såfremt disse skulle materialisere sig fra omverdenens side) står således åben. **Den gode stemning** medlemmerne imellem holder den dag i dag:

" I og med at vi var tæt sammen, så ville jeg mene, - uden at jeg her og nu ville kunne konkret dokumentere det, (..)-, at vi også sagtens kunne være enige om at vi mødes i

³²⁸ Henrik Steenstrup, medarbejder i Aalborg Handelsskoles Internationale Afdeling 1998-2003. HS oplevede LGRs arbejde på afstand – udarbejdede licitationstilbud på gruppens foranledning, men deltog ikke som sådan i de løbende møder. LG: Sammenskrivning af telefonsamtale 13.05.2002

³²⁹ Carsten Bang Henriksen, repræsentant i LGR for Aalborg Handelsskoles Internationale Afdeling (1998-1999). Telefonsamtale Mandag 06.05.2002

³³⁰ SBN2 p. 3 L. 7

³³¹ SS2 p. 4 L 5-13

³³² OH2 p. 10 L. 14-20

morgen. Der er et eller andet her som vi lige skal se på, for er der en mulighed i det, eller ej.”³³³

Motivationen og hvordan den afmattes er genstand for denne analyse, som i først afsnit (5.3.1) gennemgår opgaveløsning i LGR i perioden 1997 til 1999 mhp. af identifikation af ressourceafgivelse til opgaveløsning. Videre analyseres rammebetingelserne for Commitment sådan som de tegner sig i LGR's institutionalisering ift omverdenskrav (5.3.2). Analysens diskussionsdel tager slutteligt tematikker op der har betydning for motivationen – og dens afmatning (5.3.3) og tegner et billede af Governance i et spændingsfelt mellem frivillighed og deltagelse.

5.3.1 Opgaveløsning

I perioden løser LGR en række opgaver, der her præsenteres efter handlingsplanens hovedspor: Licitationsopgaver og informationsopgaver. Formålet er at identificere **ressourceafgivelse** til opgaveløsning.

Entusiasme gør LGR i stand til at byde på flere licitationer. Medlemmerne afgiver ressourcer både til gruppens samarbejde og i løsningen af fælles opgaver i omverdenen.

” jeg var ikke i tvivl om at kompetencerne var der, men i forhold til de formalia og de krav der egentlig bliver stillet i virkelighedens verden når det her skal afgøres på målstregen, så vil vi aldrig komme ind. Aldrig! Det kan vi måske godt se to tre år efter, ikke. Vi kunne bare ikke se det, og vi vidste det måske heller ikke egentlig. Fordi den snak der kørte den var meget båret af eventyr. Det var meget båret af at nu skulle der fandme ske noget. Nu skulle Aalborg være en del af verden.”³³⁴

Figur 5.3 viser LGR's fire fælles licitationsansøgninger der aspirerer til at gøre Aalborg til en del af Letland, Kazakhstan og Ungarn. Før opdragsgiver kan godkende en ansøger til at indsende en egentlig projektansøgning må denne først indsende LOI og udvælges til shortlisten. Licitationsansøgningen indebærer almindeligvis en fact finding rejse til recipienten. Til trods for løsningen af disse opgaver vinder LGR imidlertid ingen af licitationerne.

Aalborg kommunes repræsentant driver samarbejdet frem:

³³³ OH2 p. 7 L. 40-42

³³⁴ SS2 p 8 L. 4-9

”..kommunen var stort set altid med i den ene eller anden (LG Licitationsaktivitet). Altså kommunen var meget i den sammenhæng et centralt omdrejningspunkt. Selvom de ikke ville lave sekretariatsfunktionen, så lavede de jo meget alligevel.”³³⁵

SBN leverer ressourcer til **koordination** af de løbende opgaver frem til shortlistingen (afsøgning af bud muligheder, distribution af relevant information til medlemmerne, facilitation af arbejds møder vedr. konkrete bud³³⁶). Samtidig står SBN som central figur når skolernes repræsentanter (SS og JOH - der som de eneste i LGR har den fornødne ekspertise) sættes i gang med at levere inputs til projektskrivningen³³⁷.

Licitationerne udarbejdes på baggrund af **ad hoc konsortiedannelser**. Med SBN som koordinator bidrager de aktuelle medvirkende selv med ressourcer til løsning af relaterede opgaver, f.eks. fact finding rejser til projektmodtagere, eller til EU myndigheder. Ved årsskiftet 1997-98 er LGR tættest på at vinde en licitation, idet LGR inviteres til interview i Bruxelles:

”Når man er inviteret til interview i kommissionen, så er der 3 tilbage. Så vi var da i finalen. Og det gav da et stort kick at vi kom så langt”³³⁸

LGR kommer i det hele tager vidt omkring. I perioden besøger SBN flere gange Bruxelles og sammen med formanden også Frankrig for at pleje relationer til en partnerorganisation CODIFOR med hvem de fleste licitationsaktiviteter udføres. Også udenfor EU regi er LGR aktiv. Letlandsprojektet forsøges vundet igen

”..vi søgte også erhvervsfremmestyrelsen. De lavede også nogen Baltikum projekter (..) Der var vi shortlisted. To gange, som vi heller ikke vandt. Tredje gang blev vi godt nok shortlisted, men det da var Licitationsgruppen opløst. Så vandt vi!”³³⁹

Helt i konsortiemodellens ånd løses opgaver på kryds og tværs af LGR. 'Mange af de projekter, der faktisk blev til noget, var typisk et samarbejde mellem skolerne og så revisorerne med PH i spidsen.³⁴⁰ Så selvom LGR ikke har succes med det samlede SMEDRA konsortium, er der betydelige **spin-off virkninger**. I 1997 byder konstellationen PH/AH på en opgave i Uzbekistan:

³³⁵ SS2p. 8 L. 24-25

³³⁶ OH2p. 7 L 2-3

³³⁷ SBN2 p. 10 L. 8-19

³³⁸ SBN2 p. 8 L. 4-5

³³⁹ SBN2 p.1 L. 7-10

³⁴⁰ OH2 p. 4 L. 30-31

”Så den gik vi ind og bød på alene. Altså, det har nok været i LGR’s navn, ja. Men det var os alene der lavede arbejdet. Den fik vi.”³⁴¹

Soloprojektet leder til endnu ét i Rusland hvor revisorerne står i spidsen for 8 mio. kroners projektet International Accounting Standard i årene 1998 -2001. Som navnet antyder, er der tale om et projekt der udnytter det de medvirkende LGR medlemmer er bedst til. I modsætning hertil har de fælles LGR licitationer bredere sigte i udvikling af erhvervspolitiske strukturer i øst europæiske kommuner. I 1998 indfrier LGR medlemskabet også individuelle strategiske ønsker for formanden OH der qua CCR registreringen (og ved AH’s mellemkomst) udpeges til at løse en ’interessant’ konsulentopgave i FYROM for EU kommissionen³⁴².

Ud over licitationsaktiviteter omfatter opgaveløsningen også **informationsopgaver**. I afmatningsfasen er denne aktivitet tæt knyttet til LGR’s fokus på søgning af licitationer³⁴³. Mens Regionens virksomheder ikke melder sig som interesserede i at deltage i Tender-nyts licitationsmuligheder, holder mulighederne LGR samarbejdet i gang. Det er de konkrete muligheder der er genstand for interaktion. Der udføres ikke andre fælles aktiviteter rettet mod erhvervslivet på dette ’spor’:

”det havde vi sgu meget lidt af. Det havde vi ikke. Vi havde ikke sådan en markedsføringsstrategi hvis det er det du efterlyser.”³⁴⁴

Set i forhold til arbejdsfasen er der afmatning i løsningen af informationsopgaver. Handlingsplanens oprindelige arbejdsopgaver på informationssporet bliver ikke genstand for fælles handlen.

Med ’udspring’ i LGR udvider ATS på egen hånd netop denne del af sit eget virkefelt³⁴⁵. Inspirationen er LGR’s oprindelige fokus, der ud over LGR’s interesse for salg af (egne) tjenesteydelser, inkluderer erhvervslivets behov og interesser i salg af varer³⁴⁶. Fra 1997 udbyder Aalborg Teknisk Skole kurser for private virksomheder i søgning af varelicitationer iht. EU’s bestemmelser for den offentlige sektors procurementopgaver³⁴⁷.

³⁴¹ PH2 p. 2 L. 37 – p. 3 L. 8

³⁴² OH2 p.2 L 4-7

³⁴³ Mens det officielt er LGR der udgiver Tender-nyt hvert kvartal, er det i realiteten Aalborg Kommune der afholder udgiften og SBN og Bruxelleskontoret der løser opgaven SBN2 p. 10 L. 46 & L. 12-13

³⁴⁴ SBN2 p. 13 L. 25-26

³⁴⁵ SS2 p. 2 L. 29

³⁴⁶ SBN2 p. 14 L. 6-14

³⁴⁷ SBN2 p. 4 L. 6-27 & p. 2 L. 9-29

I afmatningsfasen løses opgaver med ressourcer som medlemmerne afgiver til opgaver der knytter sig tæt til de pågældendes **individuelle interesser**. I flere tilfælde endda til spin-off aktiviteter i eget regi frem for fælles handlen. Fælles handlen pågår i og med de fire licitationsansøgninger og relaterede aktiviteter. Her bidrager den offentlige repræsentant med konkrete ressourcer og i kraft af facilitatorrollen som koordinator for andres bidrag (skolernes direkte inputs). I afmatningsfasen holder det hårdt med visionen om det store fællesskab. I det følgende vil analysen fokusere på historier der forklarer afmatningen i motivationen.

5.3.2 Rammer for Commitment

Analysen belyser her LGRs rammer for ressourceafgivelse internt i netværket i form af selvskabte kontrolsystemer, og i form af krav i problemfeltet. Diskussionen gælder deres betydning for Commitment. I Governance er rammer befordrende for ressourceafgivelse, ligesom de kan tages som parameter for graden af Trust mellem aktørerne. Hverdagen i LGR tegner et mere nuanceret billede.

5.3.2.1 Institutionelle rammer

LGR samarbejdet er langt hen ad vejen uformelt og **rollefordelingen** er tydeligst i praksis. SBN er 'synonym med sekretariatet'³⁴⁸ og trækker størstedelen af læsset når det gælder at holde samarbejdet i gang. SS har en rolle som 'primus motor'³⁴⁹ og vidensbærer, når SBN i EU tekniske spørgsmål henviser til ham³⁵⁰. Handelsskolens repræsentant bidrager med en stor del af de skriftlige inputs³⁵¹.

LGR har en lav institutionaliseringsgrad. Det er vigtigt for medlemmerne, ikke at have rammer med tilhørende **udgifter**. Især gælder det når udgifter virker perifære ift. strategier om opgaveløsning. Modsætningerne ligger igen i kognitionen, for hvornår er en udgift relateret til indfrielse af egen strategi og hvornår ikke? Er Handelsskolens JOH's fact finding mission i Kazakhstan et fælles anliggende, og hvornår er det rimeligt at deles om udgifter til OH's rejser til partnerorganisationen i Frankrig. Historien om LGR bliver igen til historien om de uventede, eller uønskede regninger.

³⁴⁸ PH2 p. 9 L. 25

³⁴⁹ SS2 p. 5 L. 42

³⁵⁰ Se også 5.1 hvor SS er vært for kurset "Internationalisering gennem Netværk" og Infomøde1

³⁵¹ Faxforbindelserne mellem Handelsskolen og Borgmesterkontoret gløder med udkast og forslag i en grad der foranlediger SBN til i venlig spøg at betegne JOH: Johnny; Haster! Samtale Stig Berg Norsk Tirsdag 11. april 2006

Reelt er der udgifter forbundet med at afgive licitationsbud. Her sidder Handelsskolen med en oplevelse af at 'trække læsset', altså at have udgifter på fællesskabets vegne. Iregnet medarbejdertimer, rejser til modtagerlandet og besøg hos recipienten, koster det mellem Kr. 60.- og 75.000 at afgive tilbud³⁵².

Udgifterne er forbundet med fælles handlen. Betragtes de som sådan, kan de måske virke positivt på **motivationen**. Omvendt mistes 'gejsten' når udgifterne ikke leder til et positivt udkomme

*"Det med at komme til interview, det er ikke det der giver gejst. Det er det ikke. Det er at vinde. Det giver gejst altså. Det at komme til interview det koster bare penge"*³⁵³

Gejsten holdes oppe hos de medlemmer der fokuserer snævert på opgaveløsning. Et sådant fokus tilkendes tydeligst hos PH, der fremfører konsortiemodellens oprindelige grundidé, at enhver svarer sit:

*"..og så forhindre at der opstod et kæmpe organisation og bureaukrati og faste omkostninger og kom her. Det var jeg totalt ligeglad med. Lad os få fokuseret på den opgave og dem der vil være med i det her. Hvem har kompetencerne dem tager vi med i gruppen. Og så bare fremad efter opgaven."*³⁵⁴

I denne forståelse illustreres hvordan Governance er afhængig af, at ressourceafgivelse tolkes kognitivt som relevant og **vedkommende** for individuelle strategier. PH fortsætter:

*".. for vi sad jo i den gruppe der. Nogen gange var vi jo mange mennesker. Jeg anede ikke hvem de var. Og nogen af den havde jeg indtryk af, havde meget god tid. Så havde jeg ikke nogen intentioner om, at jeg skulle ind og betale en hel masse mennesker for et eller andet som jeg ikke vidste hvad var, og som jeg ikke havde hånd i. så derfor tror jeg nok, at jeg var med til at sige: Hver enkelt disponerer hvad han vil og kan."*³⁵⁵

Modsætningen mellem de oprindelige grundidéer for LGR støder mod udviklingen i samarbejdet, der efterhånden som LGR kvalificerer sig til opgaveløsning også medfører behov for økonomisk dækning af de afledte aktiviteter. Modsætningerne bliver til 'diskussioner'³⁵⁶ der præger den gode stemning og ikke mindst motivationen til ressourceafgivelse hos de der ikke oplever at deres inputs til fællesskabet bliver modsvaret.

³⁵² Henrik Steenstrup, medarbejder i Aalborg handelsskoles Internationale Afdeling 1998-2003. telefonsamtale 13.05.2002

³⁵³ SS2 p. 10 L. 18-20

³⁵⁴ PH2 p. 15 L. 9-12

³⁵⁵ PH2 p. 6 L. 31-35

³⁵⁶ SBN2 p. 11 L. 16

”..Og det var selvfølgelig også en af grundene til at vi ikke kunne blive enige. Hvis man skal lave, hvis man skal lave et professionelt tilbud så skal man lave en fact finding mission i det pågældende land. Det slås vi godt nok noget om, hvem der skulle betale det. Det er rigtigt”.³⁵⁷

Den manglende enighed medlemmerne imellem giver ikke optimale rammer for commitment. Heller ikke omverdenen sætter de bedste betingelser for samarbejdets videre drift. Kravene i LGR's omverden skifter. Skal LGR tilpasse sig kræver det innovation og investering. Men det overordnede spørgsmål er, om det kan betale sig at forsøge?

5.3.2.2 Turbulens i omverdenen: EU

LGR oplever skismaet, at læringen om omverdenen bliver til erkendelse af **egne mangler i design og match** til kravene i omverden som udgøres af EU institutionerne og andre konkurrenter om disses gunst. Kravene ændres, og forandringerne er ikke i LGR's favør. Konstruktionen med LGR, konsortiemodellen og Storgruppen efterspørges ikke hos opdragsgivere. LGR er in innovation, der er forud for sin tid. Entusiasmen daler med den øgede viden og afmatningen sætter ind.

”Ingen af dem der sad og formulerede udbudene havde en forestillingsevne om, tror jeg, at man kunne meningsfuldt kunne lave et udbud der ville involvere de typer af kræfter som vi havde samlet.”³⁵⁸

De gode intentioner til trods, er der et mis-match mellem opgaven (som den defineres af omverdenen) og den løsning som LGR udgør. Ressourceafgivelsen afmattes følgende.

Ikke alene er LGR forud for sin tid, det viser sig, at LGR samtidig er fem år bagefter udviklingen i omverdenen³⁵⁹. Tendensen i **præferencemønsteret** hos EU myndighederne går fra mindre udbydere i enkelt-lande mod større tvær-nationale udbydere. Licitationerne designes i større 'pakker' der kræver flere kompetencer hos de der tilbyder sig som opgaveløsere. SMEDRA er forsvindende lille i konkurrencen. De optimistiske forventninger til LGR's konkurrenceevne er baseret på de erfaringer som skolerne har gjort sig fem år tidligere. Dengang søgte Aalborg Handelsskole fire licitationer, og vandt de tre³⁶⁰. I 1998 og 1999 konstaterer LGR at konkurrencemønsteret i omgivelserne er ændret.

³⁵⁷ SBN2 p. 10 L: 47 – p. 11 L. 2

³⁵⁸ OH2 p. 4 L. 19-20

³⁵⁹ Pointen baseres på sammenskrivning af indtryk fra interview SS2 p. 7 (fodnote 7)

³⁶⁰ SBN2 p. 9 L. 27 Citerer Kurt Rangstrup, leder af Aalborg Handelsskoles Internationale Afdeling

”Jeg synes også vi gjorde hvad vi kunne. Men det er jo igen det der med, hen ad vejen. Efterhånden som man bliver shortlisted der finder man jo ud af. Man kigger på shortlisten og finde ud af hvem man er oppe imod. Og når du er oppe imod British Council som har 2000 professionelle medarbejdere. Vi sad 5 – 10, 8, ikke? Store tyske rådgivningsfirmaer. Det er dem man var oppe imod. Det var lidt svært. Det finder man jo ud af.”³⁶¹

Som konsekvens vælger LGR en **aktiv tilpasningsstrategi** ved at indgå samarbejde med ’større internationale partnere’³⁶². SS krediterer kommunens repræsentant SBN og den bagvedliggende organisation Aalborg EU Office, for i en ’fin proces’ at tage initiativ til og udføre aktiv partnersøgning³⁶³. Fra 1998 søger LGR i partnerskab med franske CODIFOR. Her kommer der ’for alvor skred i shortlistningen’.³⁶⁴

’Licitationsgruppen afgiver licitationsbud, men bliver udkonkurreret af større internationale konsulentfirmaer’³⁶⁵. Hver ansøgning bliver gradvist mindre helhjertet efterhånden som erkendelsen bundfælder sig hos medlemmerne:

”Vi blev nok også selv lidt overraskede over at komme til interview, men jeg ved aldrig om vi nogensinde selv troede på at vi ville vinde det. Der tror jeg nok at vi alligevel havde fået så mange slag over næsen, eller så meget viden og erfaring, ift. at sige hvem er det vi er oppe imod.”³⁶⁶

Slagene over næsen består i erkendelsen af, at andre og større konkurrenter vinder licitationerne. Samtidig kan de der skriver LGR’s licitationstilbud konstatere, at de kræfter og kompetencer der er samlede i SMEDRA, ikke står distancen i konkurrence med andre byderes eksperter. LGR mangler simpelthen det antal CV’er der giver en ansøgning tyngde. Omverdenens stigende krav leder til licitationer der er mere krævende end LGR medlemmerne er i stand til at møde.

”..det der måske var galt det var vi kunne godt komme på en sortlist i ny og næ, ikke? Men når skriveprocessen gik i gang. Så kunne vi godt se at vi hver især bevægede os på kanten af det vi egentlig var rigtig gode til hver især. Og det vil så sige, at så manglede der en eller anden pondus ift virkelig at kunne bære det igennem. Og det var der ingen der havde. Og derfor så tror jeg, at qua at man blev shortlisted, så bli-

³⁶¹ SBN2 p. 7 L 44

³⁶² Henrik Steenstrup, medarbejder i Aalborg Handelsskoles Internationale Afdeling 1998-2003. Telefonsamtale 13.05.2002

³⁶³ SS2 p. 9 L 21-26

³⁶⁴ SBN2 p.2 L. 36-39

³⁶⁵ Henrik Steenstrup, medarbejder i Aalborg Handelsskoles Internationale Afdeling 1998-2003. Telefonsamtale 13.05.2002

³⁶⁶ SS2 p. 10 L. 20-26

*ver det efterhånden jo klart at når vi så skulle til at bemande projekter så blev det bemandet med andre end os selv”.*³⁶⁷

Igen søger LGR at tilpasse sig udviklingen i omverdenen, men i denne fase er der ikke længere tale om ny vin på gamle flasker uden re-framing eller network management tiltag, som det var tilfældet i arbejdsfasen. Skolernes repræsentanter bringer forslag op om en egentlig selskabsdannelse. Organisationen LGR skal **’strømlines’**³⁶⁸ til at have en klar profil overfor omverdenen, hvorfor det anses for nødvendigt kun at medtage aktører, der har de kritiske ressourcer (CV’er) at afgive til opgaveløsning.

Forslaget **kolliderer** med flere af LGR samarbejdets grundidéer. En selskabsdannelse er udtryk for en institutionalisering i et omfang der afviger fra LGR’s hidtidige uformelle struktur. Udsigten til **’en kæmpe organisation med bureaukrati og faste omkostninger’**³⁶⁹ leder PH til at tage afstand fra den foreslåede strategi³⁷⁰. Forslaget er drastisk også fordi det bygger på den triste erkendelse, at den oprindelige LGR tanke, med **’plads til at vi alle sammen hjalp hinanden og støttede hinanden og kunne løfte det projekt’**³⁷¹ lider skibbrud. De ændrede licitationsudbud umuliggør den **solidaritet** LGR hidtil har bygget samarbejdet på.

*”Det så viser sig at de udbud der kommer de ligger ude i den ene side og med mere vægt på enkeltelementer af den samlede enhed som vi var. Så er det klart at det vil rykke på det hele. Rykke fokus og også den måde hvorpå man skulle sammensætte en gruppe til løsning af opgaver. På den måde kommer virkeligheden til at afspejle sig på den måde som gruppen kommer til at skulle operere på. Og indrette sig på”.*³⁷²

Interesseafvejningsprocessen omkring tilpasningen af LGR viser de forskelle i individuelle strategier, der har ligget **latent** i LGR’s løst definerede samarbejdsgrundlag fra opstarten. LGR kan ikke løse opgaven med at kombinere de nye krav med det oprindelige grundlag af at enhver svarer sit, mens der er en høj grad af indbyrdes solidaritet. Især SBN udtrykker, at opgivelsen af solidariteten indvirker på den gode stemning:

³⁶⁷ SS2 p. 9 L-33-39

³⁶⁸ SBN2 p. 5 L. 35-39

³⁶⁹ PH2 p. 15 L. 9-12

³⁷⁰ PH2 p. 11 L. 40-41

³⁷¹ OH2 p. 8 L. 44ff

³⁷² OH2 p. 8 L. 44ff

”det var også en træls proces(..) Det var en træls måde det hele sluttede på i LGR (..), for det var ikke det der var meningen. Og det var i hvert fald ikke min hensigt at smide nogen ud. Slet ikke.”³⁷³

Afmatningen slår igennem da det viser sig, at LGR medlemmerne **ikke committer** sig til den fælles handlen (selskabsdannelsen), som er nødvendig for at øge problemløsningskapaciteten. Sideløbende med tilpasningsprocessen er der andre forhold i LGR's umiddelbare insitutionelle omverden der tager ressourcer fra LGR.

5.3.2.3 Turbulens i omverdenen: Aalborg Kommune

I teoretisk lys handler en offentlig netværksaktør på det mandat der er givet fra et politisk eller administrativt niveau, og en ændring her vil medføre ændringer i strategier for problemer og deres løsning i netværket. Historien om Aalborg Kommune i LGR bliver her til historien om, at turbulens (også af den slags der ikke direkte ændrer mandatet) kan indvirke på resourceafgivelsen. Ydermere viser LGR, at Governance netværk er følsomme overfor netværk managerens mulighed for **konstant** at afgive ressourcer til netværksstyringen

Fra kommunalvalget i 1997 indledes en periode med turbulens i de omgivelser der giver SBN mandat. Henning G Jensen afløser Kaj Kjær på posten som socialdemokratisk borgmester, og skærper fra starten fokus på kommunens erhvervspolitiske insitutioner. 1998 byder således på tendenser til 'resultatkrav'³⁷⁴, og dermed vurdering af Aalborg Kommunes udgifter til LGR ift. de indtægter licitationsdeltagelse (ikke) tilvejebringer. Sommeren 1998 rystes International Afdeling af den øverste foresatte, kommunaldirektør Jørgen Kvists afgang Fra årtiets start virker Kvist som idémand på Aalborg Kommunes offensive erhvervssatsning i Aalborg EU organisation³⁷⁵. Hans arbejde støttes af den ny politiske ledelse, men der stilles nye krav bl.a om synlighed. International Afdeling indleder i årene 1998 og 1999 en større omorganisering. SBN's mandat i LGR ændres ikke, men Borgmesterkontorets Internationale Afdeling flyttes ud i separat sekretariat i gadeniveau med virksomhederne: dvs. i Industri og Handelskammerets bygning overfor rådhuset.

Resourceafgivelsen i form af mandetimer og bevågenhed til LGR (som ikke modsvarer dette med indkomne midler fra vundne licitationer) nedprioriteres til fordel for opfyldsens af den nye ledel-

³⁷³ SBN2 p 9 L 40

³⁷⁴ SBN2 p. 5 L. 29-32

³⁷⁵ SBN2 p 1 L. 36

ses krav om løsning af opgaver 'på hjemmefronten' - dvs. udenfor LGR regi. SBN og International Afdeling har 'travlt med at omorganisere os' og det går ud over mødeindkaldelsen.³⁷⁶

Det går også ud over arkiveringen³⁷⁷. For perioden foreligger stort set intet empirisk materiale. Dette bekræfter indtrykket af, at LGR fra årsskiftet 1998 oplever en **dalende deltagelse fra netværk-managerens side** – på de opgaver der har med network management og facilitation at gøre. LGR's fælles opgaveløsningen er fokuseret på løsning af opgaver snævert knyttet til licitationssøgning, mens andre opgaver får mindre bevågenhed. Dette gælder informationsopgaverne, der ikke forfølges gennem informationsstrategi – og de for Governance netværk så vigtige processer omkring diskursivering, re-framing, fælles problemopfattelse mv.

LGR fortæller her en kendt historie om internationaliseringsaktiviteter i offentlige institutioner, der ofte varetages isoleret af enkeltpersoner³⁷⁸. Omend en sådan brænder for sagen viser LGR, hvordan opgaveløsningen er følsom overfor den offentlige netværksaktørs konstante opmærksomhed. Arkiveringen kan muligvis varetages af en anden repræsentant i den offentlige institution, men det kan den styringsmæssige indsats ikke. Uden en reel substitutionsmulighed daler den styringsmæssige aktivitet når andre opgaver tager opmærksomheden.

LGR 'sætter ikke så mange ord på' hvad der sker med motivation og gejst hos medlemmerne³⁷⁹. Erkendelsen af den manglende opgaveløsningskapacitet bundfælder sig i stilhed. Samarbejdet løber ud i sandet i det management tomrum der opstår. Interesseafvejningen omkring den institutionelle strømlining, der finder sted i 1999, sætter et **uformelt punktum** for LGR.

5.3.3 Diskussion

Analytisk rejser afmatningsfasen en række diskussionspunkter. Casen viser, at netværkssamarbejde er følsomt overfor de modsætninger der kan opstå omkring deltagernes frivillighed. Videre viser casen, at der er betydningsfulde modsætninger forbundet med at opretholde ligeværdigheden for den netværksdeltager, der repræsenterer en offentlig institution (når den fælles opgave ligger indenfor den offentlige policy sfære). Forventningerne til en kommunal aktørs rolle og betydningen for

³⁷⁶ SBN2 p. 14 L: 31-44

³⁷⁷ SBN2 p. 14 L: 31-44

³⁷⁸ Kurt Klaudi Klausen "Internationalisering i amter og kommuner"

³⁷⁹ SS2 p. 9 L. 1-2

ikke-offentlige aktørers commitment vil blive analytisk behandlet i det følgende. Afslutningsvist diskuteres betydningen af forventninger i lyset af strategiindfrielse og Governance netværks følsomhed netop for konstant aktivitet der kognitivt kan afkodes som positive samarbejdserfaringer.

5.3.3.1 Frivillighed og Commitment

Analysen vil her afdække delelementer i begrebet frivillighed, sådan som de opleves hos casens aktører. Governance netværk er følsomme overfor, om samarbejdet virker attraktivt for de aktører man ønsker at tiltrække til deltagelse. Med udgangspunkt i Governance begrebet 'positive samarbejdserfaringer' diskuterer analysen, hvilke forhold som ligger til bevæggrund for Commitment. Tematikkerne der diskuteres er den positive personlige oplevelse i form af bl.a. strategi indfrielse og betydningen af tålmodighed i samme. Videre diskuteres tillid, frihed vs. institutionalisering og sluttelig betydningen af det manglende frie valg i forhold til de muligheder, omverdenen stiller til rådighed.

Omdrejningspunktet i deltagelsen, er at den er positiv for medlemmerne (indfrier interesser på institutionelt såvel som personligt plan som beskrevet i 5.1). LGR medlemmerne bruger ord som 'sjov', 'herlig' 'relativt velfungerende gruppe' 'fodslag' og 'interessant' om hinanden og om løsning af konkrete licitationsopgaver.

Den fælles handlen frembringes på basis af lyst, dvs. sammenfald med medlemmernes dependens ift. interesseindfrielse. Opgaver der ikke virker **attraktive** motiverer ikke medlemmerne til ressourceafgivelse. Og uden institutionaliserede aftaler om ressourceafgivelse, står det medlemmerne frit for at deltage selektivt i attraktive aktiviteter. PH illustrerer den prioritering som frivilligheden muliggør:

*"Men vi andre vi blev optagede af de projekter vi var i. Og så arbejdede vi jo sammen med dem der var involveret i det. Og så kørte vi bare derudaf. Vi havde meget fokus på projekter."*³⁸⁰

Principielt har aktører i netværk, der er så løst formaliseret som LGR, **frit valg** mht. ressourceafgivelse. Netværket bliver følsomt overfor at kunne stille attraktive opgaver til medlemmernes rådighed. Dvs. opgaver der er løsbare, og som ikke mindst er behagelige. Spørgsmålet er, om de Net-

³⁸⁰ PH2 p. 10 L. 14-15

work Management værktøjer som Governance byder på, er i stand til at afstedkomme det? Kan man italesætte opgaver, så de bliver kognitivt tolket som attraktive at afgive ressourcer til?

LGR bliver her til historien om, at det ikke alene er nok at samarbejde om behagelige, attraktive opgaver – opgaverne skal også være løsbare indenfor en overskuelig tidshorisont. **Tålmodighed** er i høj grad individuelt og genstand for forskellig grad af påvirkning gennem udvikling af fælles problemopfattelse. Men LGR viser, at træerne ikke vokser ind i himmelen. Tålmodighed er ikke en konstant faktor man som netværk og netværk manager kan forvente altid vil være til stede.

Positive samarbejdserfaringer udløser Commitment, hvis de vel at mærke indtræffer tidligt i samarbejdsforløbet. SS fortæller om sig motivation der er dalende allerede fra årsskiftet 1997-98, hvor LGR inviteres til interview vedr. Kazakhstanprojektet.

”havde vi budt på det første gang og havde fået at vide at vi skulle til interview, så havde vi ikke fået armene ned igen. Men det var ikke noget der skete lige med det samme. Det var jo, noget der kom jamen jeg tror sgu egentlig at hvis man skulle tegne en kurve, så var kurven egentlig på vej ned af igen ift at sige hvornår gik gejsten af ballonen, ikke også. Det projekt og det interview det kommer mens gejsten er gået af ballonen. Det ændrede ikke på kurven.. det gjorde det ikke. Der kom ikke et højere energiniveau ift at sige ja det kan sgu godt lykkedes det her.”³⁸¹

Hos SS er det allerede efter det ’første læringsår’, dvs i 1997 ’hvor der for alvor skulle bydes på licitationer’, at de første slag over næsen indkasseres³⁸² På tidspunktet har LGR indhøstet nederlag i form af det ikke-vundne Letlandsprojekt, og oplever SMEDRAs manglende konkurrenceevne ift. større europæiske aktører. Succesoplevelsen af indbydelsen til interview opvejes af forudgående **ikke-positive samarbejdsoplevelser**.

Medlemmerne fravælger samarbejdet efterhånden som det opleves, at der er modsætning mellem interessen i fælles handlen og reelle muligheder herfor – som de er givet af omverdenen.

LGR medlemmernes erkendelse af ikke at kunne slå til i konkurrencesituationen omkring licitationsbud, leder til en vurdering af egen interesseindfrielse vs. de afgivne ressourcer. Er det **umagen**

³⁸¹ SS2 p. 10 L 30-35

³⁸² SS2 p. 6 (fodnote 5)

værd at bidrage med ressourcer til LGR, når opgaveløsningen tilgodeser mindretallet af medlemmerne – sådan reflekterer OH:

”LG: Men alligevel så stopper samarbejdet på et tidspunkt? OH: Det sker nok fordi at virkelighedens verden er den jeg lige har beskrevet. At udbudene karakter er anderledes, og at der ingen grund til er, at vi har en stor licitationsgruppe der er samlet for at to medlemmer af gruppen kan give et bud på et eller andet, og i gruppens navn.”³⁸³

Her er der tale om en konstatering pba. den opnåede læring om omverdenens ændrede krav, der om end den er mindre behagelig, ikke udløser negative tolkninger af samarbejdet³⁸⁴. Læringen udløser imidlertid heller ikke motivation til Commitment.

Et andet delelement i frivilligheden er **Trust**. I netværksteori er en høj grad af institutionalisering udtryk for graden af Trust mellem netværksaktører. Et institutionaliseret netværk er et integreret netværk med gode muligheder for opretholdelse af samarbejdet. I LGR's forståelse forholder det sig anderledes. Mens samarbejdet stadig er sjovt fastholder LGR en lav institutionaliseringsgrad. I medlemmernes egenforståelse, er netop den manglende struktur et udtryk for Trust:

”der var en fantastisk god kemi i den personkreds der var. Så kan man sige, at man kunne nær sagt kunne skrotte formelle eller uformelle aftaler. For det er sådan, at hvis det fungerer godt med dem man er sammen med og den måde man snakker sammen på. Så vil forudsætningerne for at man kan lave et samarbejde altid være rigtig gode.”³⁸⁵

I strømliningsprocessen bliver LGR til et case eksempel på, hvordan en oplevet **indsnævret frivillighed** (institutionaliseringen) leder til samarbejdets disintegration.

”Og det var noget med, at de kiggede på hvem kunne bidrage til organisationen, og hvem kunne ikke. Sådan er det pludselig, når der begynder at komme penge mellem folk, så er der større forventninger og de stiller større krav. Og det kunne vi bare ikke blive enige om. Vi kunne ikke blive enige om hvem der reelt skulle være i det selskab. Så derfor døde det lige så langsomt.”³⁸⁶

I et interesseafvejningsperspektiv fortæller LGR her historien om, at processen må opleves som positiv for, at et netværk forbliver integreret og overlevelsedygtigt. Samtidig viser LGR, at Trust ikke alene er knyttet til netværksaktørers oplevelse af hinanden. Insitutionaliseringen støder på for-

³⁸³ OH2 p. 5-6

³⁸⁴ OH2 p. 5 L. 41-44

³⁸⁵ OH2 p. 8 L. 20-24

³⁸⁶ SBN2 p. 5 L. 47 – p. 6 L. 2

hindringer, der bunder i **kognitive forestillinger**, der kan bunde i andre forhold end de der er oplevet i LGR:

”når du SKAL sætte noget på tryk. Så skal man til at tænke på, hvad er den videregående konsekvens af det. Fordi det kan jo så om to år blive hevet frem og blive brugt, enten positivt eller negativt.”³⁸⁷

For medlemmerne i LGR spiller det utvungne en motiverende rolle. Det, at 'skulle' virker begrænsende for friheden. I interesseafvejningsprocessen anvender LGR medlemmerne deres frie ret til at tilslutte sig eller trække sig fra deltagelse, og vælger i sidste ende at lade samarbejdet disintegrere.

De ikke-positive samarbejdserfaringer bevirker, at fokus og ressourceafgivelse flyttes til aktiviteter **tættere på medlemmernes kerneaktiviteter**. PH vinder projekter med Aalborg Handelsskole, SBN er optaget af omstruktureringen i den repræsenterede institution og SS fokuserer på egne projekter og udviklingen af informationsvirksomhed:

”Vi skal forstå konteksten omkring LGR så havde AH også pæn succes på det tidspunkt. Vi havde også pæn succes men vi havde succes med vores kerne, ikke også? Og det er nok også qua der kommer noget erkendelse der. Så det vi laver ift LGR det bliver aldrig rigtig helhjertet kan man sige. Altså vi committer os ikke 100% til det. Altså vi håber og tror på at vi kan score nogen, hvad kan man sige, nemme gevinster. Og i dag derved vi godt at de kommer ikke. Det er ikke den måde de kommer på i hvert fald.”³⁸⁸

I løsningen af licitationsopgaver demonstrerer LGR god evne til læring om omverdenens krav både hvad angår indsamling af informationer og hvad angår tilpasning (CCR og samarbejdet med CODI-FOUR). Selv initiativet til re-design bliver taget, om end LGR ikke evner at gennemføre det. Men hvad angår omverdenen har LGR **begrænset mulighed for at påvirke omverdenen** til at stille opgaver til rådighed. Her hører frivilligheden op, LGR har intet valg.

Teoretisk set kræver Governance frivillighed, og tålmodighed i afventen af opgaver –hvis ikke netværket formår at skabe opgaver til sig selv uden omgivelsernes mellemkomst. Det er ikke første gang Governance står i dette spændingsfelt. R.A.W. Rhodes fortæller f.eks. om et netværk af frivillig organisationer til pleje af HIV ramte i et britisk lokalområde, der til deres store ærgrelse måtte nedlægge sig, da der var for få patienter³⁸⁹.

³⁸⁷ OH2 p. 8. L. 28-29

³⁸⁸ SS2 p. 10 L. 38-44

³⁸⁹ RAW Rhodes 2000

5.3.3.2 Procesforståelse og Commitment

Analysen af LGR samarbejdet rejser den tematik, at Governance som styreform er følsom overfor at have et **fysisk forum** for Network Management. I Governancenetværk stimuleres ressourceafgivelsen gennem diskurs. Når mødeaktiviteten daler mister LGR forum for Network management styrede (og styrende) diskursprocesser.

Mødefrekvensen aftager over perioden, sammenfaldende med, at en række betyningsfulde hændelser indtræffer. Licitationsstilbudene mødes med afslag, erkendelsen af det dårlige match med omverdenens krav påvirker trust og villighed til ressourceafgivelse. Diskursprocesserne omkring den fælles læring (af EU terminologien mv.) og interesseafvejningen forstås af medlemmerne som udført og afsluttet i de foregående faser. **Problemforståelsen** bevirker, at alene licitationsopgaver opfattes som relevante fælles opgaver, som det anses for nødvendigt at mødes om. LGR's mødefrekvens falder følgelig fra medio 1997. Året efter opstår modsætninger i interesseafvejningen omkring strømlining af netværket. Netværkets mødefrekvens aftager umiddelbart herefter.

LGR illustrerer, hvordan Governance netværk, der løber ud i sandet, kan være så godt som umulige at rette op igen. Caseeksemplet accenturerer nødvendigheden af, at netværksaktører har en forståelse af samarbejdsprocesserne, der bevirker en stadig opmærksomhed rettet mod netværkets **diskursproces** og mod at bidrage med 'input' hertil. Dette gælder ikke mindst netværksmanageren der har en særlig rolle.

'LGR er et uformelt samarbejde baseret på personlig kontakt, hvor det personlige kendskab holder gruppen sammen'³⁹⁰. Den gode stemning medlemmerne oplever imellem sig bekræfter dette. LGR fortæller dermed historien om, hvordan samarbejdsprocessen i Governancenetværk er betinget af det (behagelige) personlige møde mellem aktører, der kan udveksle mening. Processen stimuleres gennem diskurs i form af variation, meningsudveksling, og interesseafvejning. **Fraværet af personlig interaktion betyder et fravær af proces.**

LGR viser, at diskursivering ikke er et Network management værktøj der kan anvendes uendeligt.

³⁹⁰ Henrik Steenstrup, medarbejder i Aalborg handelsskoles Internationale Afdeling 1998-2003. telefonsamtale 13.05.2002

”Der var jo trods alt en uformel gruppe på den måde hvor vi siger, jamen hvis der er noget at være sammen om, så er vi det. Er der ikke noget at være sammen om så er der ingen grund til at sidde og holde møder. Det Så har vi andet at lave. Vi sad der for at drive forretning. Ikke for at snakke.”³⁹¹

Hvornår er noget 'snak' og hvornår er det forretning der opleves positivt ift. egne strategier?

Spørgsmålet afgør, om der er noget at snakke om – og det skal medlemmerne opleve, at der er. Ellers er der ikke grund til at mødes. Holdningen er legitim set i konteksten af betingelserne for drive af privat virksomhed – men den står i vejen for Governance og andre netværksteorier der betragter information og samtale som universelle værktøjer. Før aktører slår ørerne ud og deltager i diskussion af andre emner, skal der aktiviteter til, som kognitivt kan afkodes som **meningsfulde**³⁹².

I LGR skifter interaktionen arena fra mødelokalet til 'andre sammenhænge' hvor medlemmerne mødes. Den fælles problemforståelse udgør grundlaget for interaktionen, og i LGR's tilfælde er den forståelsesmæssigt snævert forbundet med løsning af én bestemt type opgave (konkrete licitationsopgaver). Hermed afskærer netværket sig fra diskurs på andre områder. Muligheden for at bringe **variation** i problemopfattelsen er ikke til stede. Med de manglende møder mister LGR en platform for Network management aktiviteter. Det bliver ikke muligt at skabe andre opgaver, som medlemmerne kan afgive ressourcer til.

Betydningen for LGR er den samme som for frivillignetværket i det britiske HIV eksempel. Briterne kunne muligvis have kastet deres kræfter på at pleje mennesker med andre sygdomme, eller på forebyggende arbejde; mens de ventede på at folk skulle blive syge af den foretrukne sygdom. I LGR betyder medlemmernes forståelse af processen, at den heller ikke holdes i gang. Muligheden for ændret fælles handlen ophører, og hermed kan LGR ikke længere **gen-opfinde sig selv**³⁹³ og fortsætte samarbejdet; mens de venter på den licitation som de kan committe sig til at vinde.

6. Retrospektion, konkluderende diskussion

Fig 6 Retrospektion

Seks år efter Licitationsgruppens nedlæggelse besvarer de medvirkende aktører spørgsmål, om

³⁹¹ PH2 p. 11 L 23-26

³⁹² f.eks 'forretning'

³⁹³ som strømlinet, begrænset underleverandør eller hvilke andre tilpasningskrav omverdenen stiller

hvad der egentlig gik galt. LGR viser, at Governancenetværk er følsomme overfor faktorerne: Dependens, design, forhandlingsevne, løselige opgaver og accountability i form af kontrolsystemer til sikring af ressourceafgivelse. For at udgøre et effektivt styringsalternativ må Governancenetværk være opmærksom, at rolleforventninger indvirker på ressourceafgivelse. Ligeledes må Governancenetværk være opmærksom på, at Network Management må foretages løbende.

Årsagen til, at LGR samarbejdet forløber over en årrække, trods manglende konkrete resultater findes i medlemmernes entusiasme og personlige relationer. Governance må udvikles til at tage højde for mindre forretningsmæssige motiver til deltagelse, som en ressource der kan fremme, såvel som hæmme Commitment. Endvidere må Governance's interdependensvinkel udvikles til at tage højde for policy spørgsmål, hvis løsning er presserende i forskellig grad for aktører.

Som case eksempel illustrerer LGR pointen, at Governance begrebsverdenen og dens styringsmæssige værktøjer må udvikles i retning af læring – hvor motivationen til ressourceafgivelse kobles med forståelsen for uforudsigelighed mellem aktører og det problemfelt de i fællesskab handler i.

6.0 Succes i Aalborg, læring i Governance?

I denne del af analysen samles historierne om ressourceafgivelse, modsætninger og deres styringsmæssige betydninger til en besvarelse af problemformuleringens spørgsmål om, hvorvidt det er muligt at løse policy opgaver på en måde der involverer ressourcer udenfor offentligt råderum. Spørgsmålet besvares på mikroniveau, dvs. med fokus på det konkrete samarbejde og de sociokybnetiske processer aktørerne imellem; og herefter på makroniveau. Formålet er at udlede, hvad caseeksemplet fortæller om Governance i praksis.

Caseeksemplets historie er den, at Aalborg kommune ikke i praksis har held til at løse de i fællesskab definerede opgaver på en måde, der direkte involverer ressourcer fra de ikke-offentlige medlemmer af Licitationsgruppenetværket. I afsnittets første del er det aktørernes egen retrospektion, der besvarer spørgsmålet: Hvad gik der egentlig galt? (6.1)

Casen viser flere forhold der er af betydning for et netværkssamarbejdes opgaveløsningskapacitet, hvorfor konklusionens anden (makro) del falder i to diskussions-afsnit: Governance styringsform anvendelighed i forhold til den konkrete case (6.2) samt styringsmæssige modsætningsforhold i casen, der giver anledning til at diskutere Governances anvendelighed som styreform til løsning af policyopgaver (6.3). Disse to afsnit diskuterer samarbejdsprocesserne i LGR i lyset af formelen, betingelserne og opskriften, der teoretisk set leder til velfungerende netværk. Fokus er de skismaer som casestudiet aktualiserer. Formålet er at opsamle læring omkring de styringsmæssige udfordringer som casen illustrerer kan opstå ifm. løsning af policyopgaver gennem netværkssamarbejde.

Besvarelsen må ses i lyset af, at der også er styringsmæssige udfordringer og indsatser, som går godt i LGR. Det efterfølgende kapitel 7 viser, at opgaven alligevel løses med succes. Efter afmatningen lader Aalborg kommune og LGR's andre aktører den læring som de individuelt generer i samarbejdet udgøre grundlaget for nye individuelle strategier. I bedste Governance stil får det forliste samarbejde den utilsigtede virkning, at de medvirkende aktører tillærer sig kompetencer. Dette gælder især den kommunale repræsentant, som tilføres kritisk viden om licitationsfeltet til brug for efterfølgende policyudførelse. Afsnit 6 om hvordan mission LGR mislykkedes, og hvad der gik godt, følges af 5.5: Ny strategi.

6.1 Hvad gik der egentlig galt? Hvorfor Trust og Dependens ikke giver Commitment

Casestudiet af LGR bekræfter de teoretiske antagelse, at resourcedependens motiverer aktørers deltagelse. **Dependensen** opstår pba. institutionelle- såvel som personlige strategiske mål. Sidstnævnte spiller en større rolle for motivationen end Governancebegreberne giver anledning til at forvente.

Interesseafvejningen i LGR præges af individuelle strategier, der ikke fuldt ud sammensmeltes i formuleringen af en fælles strategi, der er dynamisk i sin karakter. Dermed leder interesseafvejningsprocesserne ikke til et uventet udkomme ift de oprindelige individuelle udgangspunkter. SS pointerer orienteringen mod **individuelle strategier** således:

”Målet det var selvfølgelig at jeg og min institution vinder noget (...) du havde dine egne mål, det var egentlig dem du primært forfulgte. Og kunne det lade sig gøre at

*komme ind i et fællesskab omkring det jamen, så var lykken gjort. Men det var ikke nødvendigvis (...) visionen, at det kunne ende der.*³⁹⁴

Forestillingen om fællesskabsdiskurs som bærende for Governancenetværk får i LGR en anden dimension, der bekræfter hovedlinierne i interdependenstankegangen. For LGR betyder den stærke orientering mod individuelle mål, at interesseafvejningen bliver et spørgsmål om købslagning mellem individuelle mål, som ikke bliver til egentlig fælles strategier. I LGR bliver tilslutning i form af ressourceafgivelse til et spørgsmål fra sag til sag. Eksemplet med spørgsmålet om fælles eller individuel finansiering af fact finding i Bruxelles og recipientlande understreger dette.

Historien om Interdependens og Trust er mere kompleks i praksis, end Governance begrebsdannelsen lader ane. I LGR er **Trust** en flerfacetteret størrelse, der bekræfter- og tilføjer elementer til Governances begrebsverden. Udgangspunktet for de individuelle strategier er en overensstemmelse i ønsket om at vinde licitationer. Aktørerne genkender ønsket hos hinanden. I LGR handler Trust om **entusiasme**, og om den perception, at strategiindfrielse er let-løst.

Trust bygger på andre aktørers tilslutning i ord og gerning. I opstartsfasen er retorikken præget af 'entusiasme' i form af en positiv tilslutning, som opildner til deltagelse³⁹⁵. Aktørerne er 'tændt'³⁹⁶. De er smittet af en slags positiv groupthink, der kan forklare, hvorfor samarbejdet fortsætter efter de første afslag:

*"Vi kunne bare ikke se det(LG: at LGR ikke var i stand til at vinde licitationer), og vi vidste det måske heller ikke egentlig. Fordi den snak der kørte den var meget båret af eventyr. Det var meget båret af at nu skulle der fandme ske noget. Nu skulle Aalborg være en del af verden."*³⁹⁷

Perceptionen er i udgangspunktet, at det vil være en smal sag for LGR at vinde licitationer. Inspirationen hentes i tidligere positive erfaringer fra problemfeltet:

"Men det er noget man skal øve sig på. Det er i hvert fald den erfaring jeg har gjort. Men der tror jeg at handelsskolen, og også teknisk skole. Det var lige præcist den holdning. Den kunne de ikke helt forstå. Kurt Rangstrup, som du jo nok kan huske. Han var med i LGR til at starte med. Han sagde: Jamen de første. Da de startede på det her, der skrev de fire og så vandt de tre! Sådan husker jeg det tydeligt. Igen, da

³⁹⁴ SS2 p. 1 L. 22-26

³⁹⁵ SS2 p. 7 L. 32-34

³⁹⁶ PH1 p. 11 L. 44

³⁹⁷ SS2 p. 8 L. 4-6

var det nemmere for ham, for det var indenfor deres område. Og markedet var helt nyt og de havde involveret sig med nogle partnere på det tidspunkt. Vores var nok for bredt, når man kigger på SMEDRA. Det tror jeg det var. Og vi var måske oppe imod nogle større spillere. Ikke bare nogen få uddannelsesinstitutioner.”³⁹⁸

De afgørende informationer fra problemfeltet optages kognitivt hos de enkelte aktører i forskelligt tempo. Tilliden til, hvor nemt det vil være at vinde licitationer vender efterhånden. Commitment falder i takt med at oplevelsen af 'at træde vande' frem for 'at vinde' indfinder sig³⁹⁹.

Et andet forhold der bekræfter, at andre aktørers aktive tilslutning beforder Commitment er PH's ræsonnement omkring, hvordan hans Commitment påvirkes negativt af oplevelsen af Storgruppens medlemmer som ikke-'bidragende' dvs. free-ridende⁴⁰⁰. I LGR bestyrkes tendenderne til demotivation yderligere hos de aktører, der oplever arbejdsfordelingen som mindre retfærdig.

Casen tegner en fortælling om Tillid på det personlige plan (udmøntet i entusiasme og god stemning), der imidlertid ikke kan opveje mindre positive samarbejdserfaringer.

6.2 LGR's ingredienser til opskriften på velfungerende netværk

Analysen fokuserer her på besvarelsen af spørgsmålet om, hvorvidt LGR i både egen og teoretisk optik følger opskriften på et velfungerende netværk. **Frivillighed, Lighed og Økologi** er grundlæggende betingelser for Governance. Casen illustrerer en række skismaer, der stiller styringsmæssige udfordringer for opgaveløsningen. Disse diskuteres løbende i forhold til den teoretiske opskrift på velfungerende Governancenetværk, herunder institutionalisering og kritiske faktorer for ressourceafgivelse.

De forskellige **incitament**er til deltagelse, som aktørerne har i opstartsfasen, bevirker en forskel i deres villighed til commitment. Hver især har forlods formuleret strategier, der involverer samarbejde som instrument til løsning af (egne) opgaver. Den offentlige aktørs incitament er at løse en policy opgave. Dependensen knytter sig således til løsning af en opgave særdeles tæt på den offentlige aktørs kerne område. Betydningen er et stærkt incitament til deltagelse og ikke mindst til (gennem styringsmæssige tiltag) at bidrage til netværkets funktion. Ikke-offentlige aktører demonstrerer

³⁹⁸ SBN p. 9 L. 25-34

³⁹⁹ SS2 p. 8 L. 43-44

⁴⁰⁰ PH2 p. 13 L. 29-30

i forskellig grad incitament til deltagelse qua dependens, men har alle som én incitament til at deltage i opstarts og arbejdsfase –dog ikke i en grad der foranlediger dem til at påtage sig styringsmæssige opgaver i samme udstrækning som den offentlige aktør.

Aktørernes individuelle strategier har udspring i institutionelle og personlige målsætninger. Perceptionen omkring den let opnåelige gevinst har en afgørende betydning for incitamentet til deltagelse. Retrospektionen afslører, at incitamentet til ikke at nedlægge samarbejdet trods afmatning i Commitment ligger i håbet om indfrielse af de individuelle strategier omkring at vinde Licitationer:

”Der gik sgu lang tid før det gik op for os, at det her det holdt sgu nok ikke. Men jeg synes faktisk at vi gjorde en ihærdig indsats. Det var sejt og det var tungt og det var vanskeligt.” LG var det svært at få sagt, når du selv kunne se det og der var andre der måske ikke kunne se det? SS: ”Jeg ved ikke om vi snakkede om det på den måde. Der er jo heller ikke nogen der siger, at jeg havde ret. Forstået på den måde, at lige pludselig så kunne der vælte en appelsin ned i turbanen, ikke. Så jeg tror, det blev nok bare til passivitet. Det blev ikke til modstand! Hvor nogen sagde, nej jeg vil godt lige stå udenfor.”⁴⁰¹,”

Appelsinen, der pludselig vælter ned i turbanen, er et godt billede på aktørernes forståelse af problemfeltet. Opfattelsen af EU licitationsmarkedet som uforudsigeligt og indeholdende skiftende krav og muligheder giver aktørerne anledning til at opretholde perceptionen om den (uforudsigelige) let-opnåelige gevinst. Aktørernes villighed til at deltage bibeholdes længere end der strategisk er grundlag for. Casen viser et skift fra klare (omend ’naive’⁴⁰²) mål, til erkendelsen af at mangle løselige opgaver.

Set i et styringsmæssigt perspektiv, besidder aktørerne incitament til deltagelse. Teoretisk leder det til et velfungerende samarbejde. Incitamentet udgøres imidlertid primært af entusiasme funderet i utilstrækkelige forståelser af problemfeltet.

Aktørerne bevarer derfor deres oprindelige perceptioner frem for at re-frame til et realistisk forventningsbillede. Hermed går LGR glip af muligheden for at have **klare og vedkommende mål**, idet opgaverne forekommer u-løselige frem for letløselige – et grundvilkår som nærmest er altafgørende for Governance. SBN slår hovedet på sømmet, idet han konkluderer:

⁴⁰¹ SS2 p. 11 L. 46 – p. 12 L 6

⁴⁰² SS2 p. 1. L. 7

”..det skal være meget meget mere målrettet end det vi gjorde. Det er helt sikkert”⁴⁰³

Netop **forhandlingsevne** (til at fravige oprindelige individuelle perceptioner) er afgørende for, hvorvidt et samarbejde evner at forhandle individuelle strategier til fælles do, herunder at kunne inddrage ny information om problemfeltet i de handlingsstrategier der fører til problemløsning. Hvordan det går med forhandlingsevnen i LGR tages under analytisk behandling senere her i 6.1 – sammen med de øvrige kritiske faktorer for Governance.

Videre i den teoretiske ingrediensliste er den individuelle aktørs- og netværkets samlede **beslutningskraft** afgørende for opgaveløsningen. Her har LGR aktørerne lighed. Individuelt indtager repræsentanterne fra de ikke-offentlige institutioner ledende positioner, der giver mandat til at afgive ressourcer efter eget skøn. Dog for Aalborg Handelsskoles vedkommende afløses chefen for International Afdeling som repræsentant til fordel for den medarbejder der reelt set udfører de praktiske opgaver som AH committer sig til i LGR⁴⁰⁴. AH er videre et eksempel på, at selv en chef har en chef. Det kommer til udtryk da Handlesskolens direktør Poul Hedemann afbryder AH's engagement i LGR, som han anser for at være en måde for kommunen at 'hive penge ud' af Handelsskolen⁴⁰⁵. Langt i processen er aktørerne dog individuelt handlekraftige, og kan på stedet allokere reccourcer til fælles handlen, såfremt det konkrete licitationsudbud kommer i LGR's rækkevidde. PH illustrerer handlekraften:

Det satser vi to mand i en måned på. Eller det ofrer vi 50.000kr på. Det kan vi beslutte med en times varsel, at det gør vi.⁴⁰⁶

Også den offentlige netværksaktør har mandat til at træffe beslutninger direkte i interaktionen i LGR; så længe kommunens engagement økonomisk på sigt er selv bærende. Dog står LGR i et spændingsfelt mht løsningen af informationsopgaver, der set i offentlig optik sætter grænser for hvad LGR kan tillade sig. Governance er også først teoretisk set velfungerende, når de institutionelle rammer retter sig efter loven. Den styringsmæssige udfordring ligger her i afklaring af, hvilke muligheder eller begrænsninger der reelt ligger i kommunalfuldmagten og de samtidige politiske strømninger. I LGR er tolkningen, at Aalborg kommune er bundet af et 'kodeks' ⁴⁰⁷ om ikke at

403 SBN2 p. 13 L. 16 – besvarer spørgsmålet: Hvad er dit bedste råd, hvis der kommer en kollega og vil lave sådan en licitationsgruppe?

⁴⁰⁴ KR afløses af JOH og siden HS

⁴⁰⁵ SBN2 p. p L. 7-8

⁴⁰⁶ PH1 p. 11 L. 26-28

⁴⁰⁷ OH2 p. 8 L. 1- 13

kunne give selektivt udvalgte private virksomheder fordele, der ikke er universelt tilgængelige. Hermed begrænses Aalborg kommunes repræsentants mandat til at indgå i forpligtende samarbejder i form af konsulentordninger, selskabskonstruktion el. andre insitutionaliseringer der strømliner opgaveløsningen. Der er en gråzone mellem offentlig og privat virksomhed, som er reguleret meget løst i kommunalfuldmagten. Handlekraften hos de offentlige aktører SBN og OC begrænses af, at de ikke er helt sikre på hvor grænsen går, og om de må eller ikke må lave penge til private virksomheder. Styringsmæssigt tager den offentlige aktør ikke udfordringen op ved f.eks at prøve designet af ift lov og praksis gennem konsultation af Indenrigsministeriet eller Kommunernes Landsforening eller samtidig forskning som Carsten Greve's til inspiration for en 'lovlig' selskabskonstruktion. For hvad ligger der i Kommunalfuldmagtens formulering omkring kommuners deltagelse i 'klart definerede' aktiviteter.

Den offentlige repræsentant har alligevel nogen handlekraft, men casen fortæller dog historien om, at andre politisk og administrativt bestemte opgaver får forrang for SBN's engagement i LGR. Begrebet mandat får her en yderligere dimension, idet et givent mandat til handling kan miste virkekraft når indehaveren optages af mandatgivne opgaver andetsteds.

Yderligere en teoretisk ingrediens der viser graden til hvilken et netværk er velfungerende er, at **vigtige aktører medvirker** selvom øvrige ikke anses for attraktive. Teoretisk vedrører temaet 'selective activation' i rekruttering af aktører til netværk. LGRs aktører har i vid udstrækning rekrutteret sig selv, eller takket ja til samarbejdet pba forudgående kendskab i blanding med forventet resourceadgang.

Videre omfatter opskriften på det velfungerende netværk som et centralt punkt: **Afgørende information** om mål, midler oma. LGR fortæller den omvendte historie om, hvordan information om problemfeltet bliver afgørende for den ændring i perceptionen der medfører et fald i Commitment.

Der var nogen gode kræfter i Nordjylland der gerne ville den her vej. Og så tror jeg at jeg i hvert fald har været én af med-initiativtagerne til at det kom op at stå. Men jeg tror nu nok, at jeg ret hurtigt fandt ud af det var meget meget sværere, end vi umiddelbart nok havde forventet.⁴⁰⁸

Selvom ingrediensen information er til stede, er netværket ikke velfungerende. LGR bliver hermed til et caseeksempel på hvordan det styringsmæssigt set er nødvendigt at tage den udfordring op, der

⁴⁰⁸ SS2 p. 1 L 31-34

handler om at foretage læring –dvs. ikke alene at modtage information, men også at skabe rum for at lade informationen omdannes til nye handlingsstrategier. LGR udnytter ikke muligheden for at definere opgaver til fælles handlen på en måde der fremmer villigheden til deltagelse ved at forekomme vedkommende og løselige.

Hermed kommer det til at knibe med det **Commitment til fælles mål** der er en så afgørende ingrediens for Governance. Ressourceafgivelsen bliver derefter. I LGR afgiver aktørerne ressourcer på de områder de hver især er bedst til. Men i sidste ende afgiver den offentlige aktør flerparten af ressourcerne, også til opgaver som kunne være løst af andre. Styringsmæssige kræver dette et brud med økologien, dvs. med de roller og funktioner aktørerne forventer af hinanden på baggrund af tidligere erfaring. Nye vaner her kunne have ført til en mere ligeværdig arbejdsfordeling f.eks i opgaver rettet mod samarbejdets interne forhold (facilitation). I løsningen af informationsopgaver får SBN tilslutning i handlingsplanens ord, men ikke i gerning.

På det individuelle plan opnår LGR en af samarbejdets 'største succeser' eftersom aktørerne foretager investering i egen læring –og det er jo også en form for Commitment:

”..vi forstod hinanden når vi var til møderne, vi vidste hvad det handlede om. Der var mange begreber, ny begreber som vi skulle have introduceret. Og det synes jeg, at det fungerede godt.”⁴⁰⁹

Historien om deltagelse i LGR kaster et kritisk lys på Governance begrebsverdenen, der endnu mangler at besvare spørgsmål om hvordan deltagelse er målbart. Set i teoretisk lys mangler LGR indikatorer på, hvornår aktører reelt udviser commitment. Når SBN anfører, at *”De kom sgu hver gang der var møde”*⁴¹⁰ fortæller han LGRs historie om, at fremmøde ikke i sig selv er garanti for reel ressourceafgivelse.

Teoretisk sættes lighedstegn mellem en høj grad af **institutionalisering** og en høj grad af Trust. I LGR opfattes institutionalisering imidlertid som overflødig, grundet den gode stemning.

”..der var en fantastisk god kemi i den personkreds der var. Så kan man sige, at man kunne nær sagt kunne skrotte formelle eller uformelle aftaler. For det er sådan, at hvis det fungerer godt med dem man er sammen med og den måde man snakker sammen

⁴⁰⁹ SBN2 p. 4 L. 2-4

⁴¹⁰ SBN2 p. 7 L. 18

på. Så vil forudsætningerne for at man kan lave et samarbejde altid være rigtig gode.”⁴¹¹

Aktørerne formår at indgå en selvorganiseret pagt, om end der i praksis er begrænset tilslutning til de fælles opgaver – herunder især opgaver relateret til institutionalisering. Det kniber med den interne **accountability**. Samarbejdets løse og uformelle struktur har den utilsigtede virkning, at når det gælder at tage initiativ til at løse opgaver, er der ’nogen ting der faldt mellem stolene’⁴¹². LGR står således uden et kontrolsystem, ironisk nok pga. den gode stemning. Styringsmæssigt mangler LGR værktøjer til at afkræve aktører ressourcer til andre opgaver end de som aktørerne frivilligt committer sig til. Governancebegrebsverdenen står her i et skisma, hvor Trust kan virke som en slags sovepude, der hæmmer institutionalisering og den medfølgende ressourceafgivelse. Modsætningen bliver for alvor italesat i den strømliningsproces, der leder til samarbejdets afslutning:

”..vi skulle danne et selskab sammen. Så skulle der være ansat en direktør. Så skulle der være en stab omkring det. Det var det der var tanken. Men så skulle der jo puttes penge i det. Og det viste sig så, at det var man bare ikke interesseret i da det kom til stykket”⁴¹³.

Modsætningen er latent for LGR. Igennem flere års interesseafvejning undgår LGR at tage aktivt stilling til SBN’s ofte formulerede institutionelle behov: At LGR får en sekretariatsfunktion, og at denne brugerfinansieres af LGR. Det vil fremgå af 6.2.1, at denne form for rammer ikke er meningsgivende ift de ikke-offentlige aktørers interesse. På nuværende stadi i analysen fortæller LGR historien om, at Trust (god stemning ml. aktører) og en ændret problemforståelse (at strømlining er nødvendig for opgaveløsningen) alligevel ikke skaber motivation nok til at foretage investering i et re-designet institutionelt arrangement.

Teoretisk beskæftiger Governance sig med betingelserne for succesfulde eller fejlslagne netværk. Fokuseringen medfører en blind vinkel overfor det forhold, at aktører deltager frivilligt, og at de kan fravælge samarbejdet – selv når nogle betingelser for Trust er opfyldt. Når det kommer til stykket vejer et godt samarbejde ikke tungere end penge!

LGR viser, at opskriften for velfungerende Governance netværk er følsom overfor en række kritiske faktorer: Dependens, design, forhandlingsevne, løselige opgaver og accountability. Analysen vil

⁴¹¹ OH2 p. 8 L. 20-24

⁴¹² SBN2 p. 10 L. 26-41

⁴¹³ SBN2 8 L. 41-43

her opsummere udviklingen i LGR i forhold til disse og dermed berede vejen for diskussion af Governance som styreform med udgangspunkt i de styringsmæssige udfordringer og skismaer som caseeksemplet viser.

LGR fortæller historien om, at **dependens** er varierende. Udviklingen og anvendelsen af Governance må tage højde for, at dependens ikke er konstant, men uforudsigelig som følge af udvikling i samarbejdet, problemfeltet eller på institutionelt plan. Både teoretisk og i LGRpraksis betyder forskelle i dependens forskelle aktørers ressourceafgivelse. LGR fortæller historien om, at dependens er varierende på andre måder. Ift. løsningen af de i fællesskab definerede opgaver varierer dependensen – når der opstår alternativer der gør LGR substituerbar. I Aalborg kommune opstår f.eks. et alternativ med højere prioriteret outcome for aktøren SBN, der slækker på indsatsen i LGR til fordel for opfyldelse af andre politisk administrative krav (omorganiseringen og flytningen af Borgmesterkontorets Internationale Afdeling). På informationsområdet udgør en go-alone strategi et alternativ med mindre investeringskrav for SS (ATS udbyder i egen organisation informationsydelser til private virksomheder). De⁴¹⁴ licitationsprojekter AH og PH vinder som spin-off effekt af samarbejdet udgør et alternativ med et tilfredsstillende outcome, uden større krav om investering i institutionelle arrangementer.

”Der kom opgaver ud af LGR. For dem der ville noget. Så man behøver ikke have en stor bureaukratisk fast tømret organisation og fine forretningsplaner og gode referater, før der kom noget ud af det.”⁴¹⁵

I LGR udhules aktørernes dependens i løbet af samarbejdet. Årsagerne er forskellige, men virkningen den samme: Afmatning og endelig opløsning. Endnu en gang understreger LGR som case, at det styringsmæssigt er formålstjenligt at monitorere udviklingen i dependens, så man som manager ved hvad man har (eller netop ikke har) at gøre med ’når det kommer til stykket’.

Som case illustrerer LGR en række styringsmæssige udfordringer forbundet med løbende at justere et samarbejdes **design** efter udviklingen i problemfeltet. Processen omkring CCR udarbejdelsen viser én tilpasning, der kræver ressourcemæssig investering fra aktørerne (enten i form af inputs til CCR’et eller i form af tålmodighed overfor en arbejdsopgave der virker perifær). Retrospektivt udviser aktørerne den forståelse, at LGR generelt havde mis-match mellem design og opgave:

⁴¹⁴ Center For Virksomheds Udvikling er en fusion mellem aktiviteter i AH og ATS

⁴¹⁵ PH2 p. 14 L. 1-3

”Vores LGR den var måske dybest set for bredt sammensat ift de udbud som rent faktisk forekom. Hvis vi skal være frække, så var vi måske forud for hvad de der sad med det kunne forestille sig kunne lade sig gøre. Vi havde en gruppe nedsat som faktisk ville kunne løse mange opgaver. Men udbudene tog ikke højde for at det kunne lade sig gøre.”⁴¹⁶

Styringsmæssigt foretager LGR social variation der ikke direkte betyder forandringer for aktørerne: Ændret CCR efter EU kommissionsmedarbejderes feed-back samt involvering af eksterne samarbejdspartnere (Franske, Spanske, Russiske oa. gennem Aalborg EU Office⁴¹⁷). Men LGR konstruktionen matcher i bund og grund ikke licitationsopgaverne. Teoretisk set grundlægges et netværk på baggrund af problemforståelse og ressourcematch. Aktører rekrutteres gennem selective activation. Virkeligheden som den ser ud i Aalborg er imidlertid en anden, idet der ikke er tale om frit valg på alle hylder⁴¹⁸. Ikke alle institutioner med internationaliseringserfaring er indenfor netværkets rækkevidde. Omvendt er institutioner der aktiveres til samarbejdet ikke i besiddelse af alle betydelige ressourcer selvom de bidrager efter bedste evne. LGR opererer efter de forhåndenværende søms princip. Governance begrebsudviklingen tager ikke højde for det manglende frie valg om end det indrømmes, at der sjældent er et fuldt match mellem opgaver og det netværk der kan skabes til deres løsning.

Manglen på frie valg skaber uforudsigelighed. Det samme gør aktørers frie valg når det gælder tilslutning til re-design. Også her går LGR forbi den teoretiske automatiske sammenhæng mellem design og problemopfattelse. Aktørernes perceptioner ændrer sig i retning af ændret problemopfattelse. Når det kommer til stykket tilslutter de sig dog i forskellig grad (det vil for de flestes vedkommende sige ikke) den strømlinede selskabskonstruktion som i netværkets diskurs ses som en matchende løsning. Resultatet er samarbejdets ophør.

Mens samarbejdet pågår illustrerer aktørerne forskellige kritiske forhold vedrørende **forhandlings-evne**, som levendegør Governances anvendelse af begrebet.

De personbundne egenskaber der skaber et godt forhandlingsmiljø er til stede i forskellig grad i LGR, og det påvirker Commitment – i første omgang i positiv retning. Aktørerne er på det personli-

⁴¹⁶ OH2 p. 4 L 13-17

⁴¹⁷ SS2 p 9 L 21-26

⁴¹⁸ SBN2 p. 6 L 27-36. SBN tilslutter sig LG's formulering: ”Man kan jo ikke gå ud og vælge frit..”

ge plan åbne for nytænkning der er 'sjov og spændende'⁴¹⁹ sammenlignet med hverdagens arbejdsopgaver i de repræsenterede institutioner.

*”Jeg har altid interesseret mig enormt meget for om der ligger en mulighed i et eller andet som man kunne dyrke. Og jeg tror vi havde det alle sammen på den måde. Det betyder så, at den personkreds der var der, den fungerede godt sammen.”*⁴²⁰

Åbenheden bevirker at ændringerne i problemfeltet når ind i aktørernes individuelle perception gennem menings- og informationsudvekslingsprocesserne i samarbejdet. Men den rækker ikke til en fuld tilslutning til det foreslåede re-design og de investeringer det vil medføre. Også undervejs i samarbejdet viser aktører i forskellig grad tålmodighed, procesforståelse og evne til kognitivt at koble perifere aktiviteter (CCR udarbejdelse, Storgruppemøder og informationsopgaver) med individuel strategi. Når PH retrospektivt udtrykker manglende forståelse for storgruppemodellen og kobler det med fravalg af Commitment ('enhver betaler sit')⁴²¹, er det teoretisk set både forståeligt og legitimt.

Deltagelse kan læres! Governance mangler imidlertid at beskrive hvorledes. Casen viser, at evnen ikke kommer af sig selv; heller ikke når den personlige kemi er gunstig. Styringsmæssigt tager LGR ikke den udfordring op, der ligger i at påvirke netværksdiskursen til at koble opgaver og strategier på en måde der motiverer til commitment.

LGR bekræfter det indlysende, at Commitment kræver tilstedeværelsen af det kritiske forhold:

Løsbare opgaver. For LGRs vedkommende viser det sig at være sværere end først antaget at vinde licitationer, og informationsopgaverne gives ikke megen opmærksomhed. Styringsmæssigt mangler LGR at diskutere de individuelle succeskriterier. Hvad giver gejst? (er det shortlisting, interview i kommissionen eller at vinde en licitation). Hvornår opleves en opgave som attraktiv/til fælles gavn? Uden diskurs omkring perceptionerne mangler LGR et fokuspunkt for styringsmæssige påvirkningsforsøg. LGR har ikke succesopfattelse som styringsværktøj. LGR har heller ikke problemopfattelse som styringsværktøj, idet der ikke sker en udvidelse af det felt som aktørerne opfatter som deres vedkommende problem. Samarbejdet dør ud mens LGR afventer den nedfaldne appel. Der er ikke mere at mødes om. Styringsmæssigt udnytter LGR ikke eventuelle muligheder for

⁴¹⁹ OH2 p. 7 L 14-24

⁴²⁰ OH2 p. 7 L. 26-27 & 30-31

⁴²¹ PH2 p 6 L. 30-35

at udvide problemopfattelsen til selv at skabe sine opgaver - frem for at afvente omverdenens forandring til det bedre.

6.3 Hovedhistorierne – diskussion

Som Case-eksempel fortæller LGR en lang række historier om modsætninger, styringsmæssige udfordringer og deres betydning for Commitment. Denne del af analysen besvarer spørgsmål vedrørende Governance styreformens anvendelighed i den konkrete case med fokus på to tematikker, der har betydning for netværkssamarbejdets opgaveløsningskapacitet: Rolleforventninger som hindring for frivillig ressourceafgivelse (6.2.1) samt manglende læring som anledning til netværkssamarbejdets ophør (6.2.2). Analysen er diskuterende i sin karakter og leder frem til en konkluderende opsummering af de forhold, casen viser er relevante at diskutere vedrørende Governances anvendelighed som styreform til løsning af policy opgaver (6.3)

6.3.1 Frivillighed, lighed og rolleforventninger

Governance begrebsverdenen afslører et skisma i den offentlige aktørs rolle, der gælder om at aflægge vanen med at ville bestemme for meget i et samarbejde, der principielt er baseret på lighed mellem aktører. Praksis i LGR viser, at skismaet også kan handle om, at den offentlige aktør påtager sig for meget af den fælles arbejdsbyrde - uanset at den offentlige aktør har de bedste forudsætninger for løsning af vitale opgaver til netværkets oprettelse og beståen. LGR viser, at det ikke befordrer ikke-offentlige aktørers ressourceafgivelse, at den offentlige aktør bekræfter andres forventning om en responsiv servicerolle – frem for at forfægte sin position som ligeværdig forhandlingsparter. I spørgsmålet om man er sømand eller købmand er konklusionen, at det i hvert fald ikke er befordrende for ressourceafgivelsen at en offentlig netværksaktør manifesterer sig som bydreng. I LGR står forudfattede rolleforventninger i vejen for en reel stillingtagen eller forhandling om opgavefordelingen. Arbejdsdelingen er et resultat af den økologi (kendskabet til sig selv og hinanden) som aktørerne bringer med ind i samarbejdet udefra verden som de kender den., frem for af en forhandlet handlingsplan.

I praksis står Aalborg kommunes repræsentant med hovedansvaret for løsning af opgaver i netværket.

LG: Men der var nogen opgaver som skal løses for at få det til at køre. Bare det at få sendt mødeindkaldelser ud..?” SS: Det var kommunen. Jeg var det jo, kan man sige, i

de formelle sammenhænge hvor vi mødtes med Stephen, det kørte meget på netværk og det ene og det andet. På de ting så var det mig. Men gradvist så tog Stig jo over, altså qua mit jeg ved ikke om man kan kalde det mit engagement der faldt?”⁴²²

Den frivillighed, der er et grundvilkår for samarbejdet, bevirker at aktørerne er fri til at vælge om de vil committe sig eller ej. Den offentlige aktør er derimod dependent af samarbejdet og påtager sig derfor opgaver som de andre viger fra. Allerede i opstarten etablerer LGR en dårlig vane med at lade facilitation opgaver tilfalde den offentlige netværksaktør, der igen ikke for alvor sætter spørgsmålstegn herved. Diskussionen om sekretariatsfunktionen illustrerer, at den dårlige vane går begge veje. SBN accepterer at påtage sig funktionen, om end midlertidigt. Det sidste overhøres imidlertid af de øvrige aktører.

Rolleforventningerne og de medfølgende arbejdsfordelinger er implicitte for aktørerne i en grad der bevirker, at der styringsmæssigt ingen forsøg gøres på at re-frame dem. Over Kennedy's Plads i Aalborg by høres ikke: “..ask not what your country can do for you - ask what you can do for your country”⁴²³

For at udgøre et effektivt styringsalternativ må Governancenetværk give rolleforventningerne opmærksomhed, så de ikke hindrer ressourceafgivelse. Spørgsmål der må italesættes er: Hvem er lige, hvem er fri og hvem skal committe sig og afgive ressourcer? Bare fordi man er præsident, eller kommune, behøver man jo ikke at skulle stå med hele arbejdsbyrden. Et nutidigt dansk eksempel på provokerende re-framing er lokalrådsstrukturen i Ny Holbæk kommune, lanceret under mottoet: Hjælp kommunen – styr dig selv!⁴²⁴ Her pointeres det, at det offentlige ikke er nogen gavebod, og at ønsker fra lokalområderne imødekommes med krav om mod- og med ydelser.

6.3.2 Ud i sandet, konflikthåndtering, læring og re-design i LGR

Så vidt kom samarbejdsprocessen ikke i LGR, der i stedet løb ud i sandet. Fortællingen herom sætter fokus på endnu et skisma mellem på den ene side bevarelsen af den gode stemning mellem aktørerne og på den anden side konflikt mellem aktørerne som følge af en italesættelse af modsætninger. Interesseafvejningen er præget af et fravalg af konflikt:

⁴²² SS2 p. 8 L. 36-41

⁴²³ Ask Not What Your Country Can Do For You, John F. Kennedys indsættelsestale, 20.01.1961

⁴²⁴ Nyhedsmagasinet danske kommuner/no.6/2006

*LG: Hvem svang kniven når der skulle skæres igennem? SBN: "Puha, jamen det var der jo ikke nogen der gjorde. Vi havde nogen arbejdsgruppemøder, ikke. Men vi kunne aldrig blive enige."*⁴²⁵

Samarbejdet fortsætter til trods for at LGR har et latent konfliktniveau. Med tiden handler intersemodsætningerne om det dårlige match med omverdenens krav.

*"Så kan man sige, var det egentlig lige det vi ville? Det tror jeg aldrig vi nogensinde har taget en diskussion om. Men man kunne godt se at det ikke holdt."*⁴²⁶

Governance Network Management bygger på den teoretiske pointe, at vel italesat konflikt kan virke konstruktivt, mens for lidt konflikt kan hæmme samarbejdet. LGR hælder til et fravalg og udnytter ikke de styringsmæssige muligheder for en konflikt. Årsagerne kan være mange. PHs fokus på de allerede vundne licitationsopgaver med AH medfører en 'tonedøv'⁴²⁷ indstilling overfor eventuel diskussion. Andre søger at bevare den gode stemning, måske fordi de er sig frivilligheden bevidst og ser konflikt som en ukonstruktiv interesseafvejningsform med risiko for go-alone strategier ledende til samarbejdets ophør. Aktørerne har interaktion, men flytter ikke perception i løbet af den. Resultatet er afmatning. Aktørerne henfalder til 'passivitet' frem for egentlig 'modstand'⁴²⁸. Den gode stemning bibeholdes på bekostning af fælles handlen.

Når det kommer til stykket, altså når den information aktørerne har oparbejdet om omverdenens krav skal bearbejdes til en ny fælles handlen i den re-designede LGR selskabskonstruktion, har LGR ikke en erfaring for konflikthåndtering at trække på. Manglen på positive samarbejdserfaringer (hvis man vælger at kalde veloverståede konflikter sådan) leder til samarbejdets ophør. Samarbejdet kan ikke bære de synlige modsætninger:

*"Det var omkring årsskiftet 99. Da det kom på dagsorden, at vi skulle (...) have et fælles selskab. Da begyndte de der interesser jo at blive meget synlige. Som måske ikke stemte overens med hinanden."*⁴²⁹

For at være en effektiv styreform må Governance fokusere på, at information i sig selv ikke er tilstrækkelig motivation for aktører til at ændre perception i retning af nye former for joint action med følgende ressourceafgivelse. Governance begrebsverdenen må pointere behovet for konflikt i form

⁴²⁵ SBN2 p. 12 L: 18-20

⁴²⁶ SS2 p. 9 L. 41-42

⁴²⁷ PH2 p 4 L. 38-45

⁴²⁸ SS2 p. 11 L. 46 – p. 12 L 6

⁴²⁹ SBN2 p. 5 L. 19-21

af fælles læringsrum. Interesseafvejning er mere end diskussion, det er sociokybernetiske processer med gensidig læring. I bedste fald kobles ny information med ny fælles handlen på en måde der virker meningsgivende for aktørerne.

Med den manglende konflikthåndtering står LGR i et dilemma, der også sætter spørgsmålstegn ved Governance. Når et samarbejde kan forløbe i flere år med latente konflikter og medfølgende manglende handlen, er Governance så spild af tid? Til støtte for postulatet viser LGR, at tidlig italesættelse er nødvendig. Da det kommer til stykket er der ikke tilslutning til den model, der (muligvis) kan matche udviklingen i problemfeltet. Skismaet består i, om man som netværksaktør med styringsmæssigt interesse bør tage diskussionen tidligere, eller afvente i håb om, at aktører ændrer perception i løbet af samarbejdsprocessen.

6.4 Hvad siger casen om Governance?

I Aalborg nedlægges LGR efter flere års samarbejde. Governance er imidlertid ikke dømt ude som løsningsmodel til øget offentlig problemløsningskapacitet af den grund. I forløbet opnår aktørerne en øget individuel problemløsningskapacitet. Det fælles sprog og viden om det problematiske og uforudsigelige EU felt står som LGR's største succes der viser, at Governance har fordele man som offentlig aktør ikke kan købe sig til på markedet, eller autoritativt afkræve. Fordelene er uforudsigelige, ligesom succeskriterier og tidshorisont for hvornår en opgave kan betragtes som løst er det.

Som caseeksempel viser LGR, at indsatsen i form af Network Management er høj. En offentlig netværksaktør har ikke råd til at tage øjnene af bolden, når det gælder monitorering af de vigtige grundelementer Trust og Dependens. Også skabelsen af institutionelle rammer og perceptioner omkring rolleforventninger til sikring af reel ressourceafgivelse er en omfattende opgave med et uforudsigeligt udkomme.

Figur 6.3 opsummerer den læring som casestudiet genererer omkring Governance's anvendelighed som styringsmodel for løsning af policyopgaver.

Figur 6.4 Opsummering – Udfordringer for Governance begrebsverdenen

Governanceprocesser er virkelig uforudsigelige!

Trods en evt. tilslutning til bestemte policyopgaver, er aktører i et netværkssamarbejde frie til at fravælge Commitment på opgaver de ikke finder attraktive.

Trust og dependens er flerfacetterede størrelser, der ikke er carte blanche til Commitment.

God stemning og hyppigt fremmøde er ikke en garanti for Commitment. Governance bør arbejde med værktøjer til monitorering og kan ikke pointere tydeligt nok, at indsatsen må være kontinuerlig.

Lavt konfliktniveau er ikke garanti for Commitment.

LGR har problemer om arbejdsopgaver og design der kører i ring uden at blive løst (sekretariatsfunktionen, betaling af fact finding, informationsdelen oma).

Governance kan med fordel trække på Browns konfliktperspektiv og tydeliggøre i Network Management, at italesættelsen af modsætninger kan bringe et samarbejde ud af dødvande. Brown's løsning er imidlertid for traditionel: Information bringer parter til forståelse. Casen viser, at det information i sig selv ikke er tilstrækkelig.

Information er ikke en garanti for fælles handling.

Læring, re-design og flexibilitet er ikke automatisk forekommende, heller ikke ved anvendelse af NWM. Governance må fokusere på den reelle mulighed for konfliktudskydelse, non-decisions og dobbelt-målgruppe problematikker (hvor opgaver formuleres i et fællesskab af aktører, der i varierende grad ønsker at afgive ressourcer til deres løsning). Governance må fokusere på værktøjer til skabelse af forhandlingsevne og læring, hvor aktører i fællesskab bringes til at finde nye tillidsvækkende og attraktive handlemåder.

Individuelle strategier formuleret forlods er hårdføre.

Teoretisk må der tages højde for, at der i etableringssituationen ikke kun er tale om top-down (den offentlige aktør sætter sit hold til løsning af en policy opgave). De rekrutterede aktører er berørte og har egne strategier og motiver for samarbejde. De tager måske endda selv initiativ til netværket og til at invitere en offentlig aktør med i det. Hermed opstår en ny teoretisk situation. Samtlige aktører har hårdføre strategier -

offenlige såvel som ikke-offentlige. Governance må fokusere på, at forlods formulerede strategier har en styrende funktion: Når alle synes at netværket er netop deres opfindelse, og at de hver især ved hvorfor de selv og de andre er udvalgt til netværket, kan der opstå en situation hvor aktører tilslutter sig formuleringer af fælles handling – uden at ændre perception eller foretage fornøden ressourceafgivelse. Governance's dynamiske fordele er ikke automatiske givne. Værktøjer må udvikles til skabelse af fælles strategier gennem interesseafvejning og Network Management i form af læringsrum.

Samarbejde er ikke garanti for ønske om fællesskab.

En grundlæggende fælles perception kan være interdependens, hvor aktører ser hinanden som instrumentelle ift indfrielse af strategiske ønsker om letopnåelige goder. Fællesskabsfølelse og solidarisk ageren er ikke givent, trods god stemning.

Samarbejde er ikke garanti for forhandlingsevne.

Problemets karakter kan bevirke at en oprindelig perception om investerings-let mål opfyldelse må re-frames. Problemets kompleksitet kan kræve løsning af opgaver der ikke (i oprindelig strategi) anses for vedkommende. Network Management må udvikle værktøjer til skærpelse af aktørers procesforståelse og forhandlingsevne.

Governance er ikke kun en storbyteori, men skal kunne fungere i lille-by samfund.

Rolleforventninger, økologiske relationer fra tidligere samarbejder om andre problemer, og begrænset udvalg for selective activation er særligt gældende i mindre samfund. Teoretisk set bør Governance tage højde for, at der ikke er tale om tabula rasa. Et netværk starter aldrig fra nul, men har en lang række implicitte forståelser, der med Network Management bør italesættes idet de har betydning for commitment.

Governance skal kunne fungere i Nordjylland.

- såvel som i andre kulturer, hvor aktører opfatter institutionalisering som begrænsende eller mindre ønskværdigt.

Governance skal også kunne fungere i Danmark.

Dvs. udvikle redskaber til afklaring af en given stats juridiske rammer for offentligt privat samarbejde.

Governance netværk er ikke garanti for fælles handlen.

Casen viser årsager til aktørers valg af at fortsætte et samarbejde, selv når det strategiske grundlag svinder. LGR illustrerer en henholdende ageren, en slags 'åben dørs politik' i håb om, at appelsinen skal falde ned i turbanen. Endvidere er der for aktørerne mulighed for 'skjulte udkommer' er ikke direkte knyttet til de strategier på institutionelt plan, der konkret har anknytning til netværkets opgaveløsning.

- Personlig motivation: Fællesskabet med ligesindede omkring en personlig interesse i problemfeltet.
- Institutionelle relationer udenfor netværket, herunder dependens af med-aktørers goodwill i andre situationer; eller prestige oa. ift kunder (på det private marked eller politisk, administrativt)
- Netværket som en garbage can der kan stå klar til løsning af opgaver der evt. vil komme fra en uforudsigelig omverden (appelsiner/licitationer eller opgaver der ikke direkte er EU Licitationer, f.eks. danner LGR grundstammen i medlemsskaren for Aalborg kommunes nye strategiske tiltag: Virksomhedsforum)

Interdependensvinklen i Governance må mao. udvikles til ikke alene at definere 'interesser' snævert forbundet med ressourceafhængighed ift. strategisk formuleret opgaveløsning

Governance må udvides til at tage højde for mindre forretningsmæssige motiver til samarbejde – som viser sig at kunne hæmme såvel som fremme et samarbejdes beståen. I LGR er entusiasme, håbet om de nemme løsninger, personligt kendskab og god stemning blandt ildsjæle vigtige faktorer for samarbejdets oprettelse og beståen. Governance's interdependensvinkel må udvikles til at tage højde for policy spørgsmål, hvis løsning er presserende i forskellig grad for aktører. Erhvervspolitik viser sig i denne case ikke at have den samlende kraft som andre policyopgaver kan tænkes at have, når aktørernes kerneområder berøres direkte. Casen viser en række problemer omkring opgaver, der for den offentlige aktør virkelig handler om at få nogen til at gøre noget som de ellers ikke ville have gjort. Barriererne for opgaveløsning er store, og følgelig er spørgsmålet om perceptionspå-

virkning særligt relevant i denne case. Som caseeksempel illustrerer LGR, hvor Governance-begrebsverdenen står med udfordringer. Ikke alle policy spørgsmål er lige tæt på betydelige aktørers individuelle strategier. Virkeligheden ser mao ud som LGR ud mange steder. Af selv samme grund har Governance anvendelighed i uforudsigelige problemfelter – hvor der er behov for mobilisere ikke-offentlige ressourcer til innovative forsøg med opgaveløsning.

Konklusionen bliver hermed, at casen fortæller historien om, at procesforståelse og tålmodighed ikke alene er en udfordring for netværksaktører, men også i en casestudiesituation. Både i offentlig praksis og i undersøgelsesdesign må spørgsmålet om effektivitetsbetragtning tages til overvejelse. I Aalborg løser LGR ikke den ønskede policyopgave, men den opnåede læring viser sig at være den kritiske ressource til brug for en ny strategi. Selvom det ikke er til at forudsige, kan Governance øge en offentlig aktørs problemløsningskapacitet.

7. Til- og fravalg af Governance i ny strategi, konkluderende diskussion

Fig. 7 Ny strategi

*Caseeksemplet LGR viser, at Governancesamarbejde ikke er spild af tid. De tre års samarbejde danner i dag det erfaringsmæssige grundlag for en professionel institution til udførelse af erhvervspolitikken i Aalborg i samarbejde med ikke-offentlige institutioner. I Governanceteoretisk forstand giver formaliserede relationer bedre ressourceafgivelse, og dermed bedre opgaveløsningskapacitet. I Aalborg vælges en OPP model der indeholder disse elementer. Den ny strategi viser, at Governance er anvendelig som styremodel for løsning af policyopgaver, når kritiske betingelser opfyldes: **Accountability** mellem aktørerne i ressourceafgivelsen, evne til at operere med **uforudsigelighed** samt etableret **lighed** på tværs af rolleforventninger.*

7.1 Læring i Aalborg

I denne sidste del af analysen besvares problemformuleringens spørgsmål på et overordnet niveau. De praktiske problemer i Governancestyreformen illustreres sådan som de opleves af Aalborg kommune i LGR samarbejdet. Undervejs sammenlignes ny strategi med LGR praksis i lyset af Governance begrebsverdenen og dens forskellighed for styring af offentlig-private relationer som det ken-

des hos New Public Management⁴³⁰. Overordnet er konklusionen, at Aalborg Kommunes nye strategi er et tilvalg af et mere traditionelt respons end Governance innovationsforsøget i LGR. Konklusionen leder op til en diskussion af Governancestyreformens anvendelighed som redskab til forøgelse af offentlig opgaveløsningskapacitet.

Der hvor LGR alligevel viser sig at være en succes for Aalborg kommunes problemløsningskapacitet, er på oversete områder uden direkte relation til den oprindeligt formulerede ressourceafhængighed og opgaveløsning. Den største succes for LGR samarbejdet er udviklingen af et fælles sprog og dermed en udvidet forståelse af problemfeltet. For den offentlige aktørs repræsentant udgør den erhvervede viden de kompetencer, der i dag er grundlaget for kommunens service til virksomheder gennem NordDanmarks Virksomhedsservice.

Opstarten af den nye institution sættes i gang med borgmesterskiftet og accentueres i 1999 efter LGR's nedlæggelse. Springbrættet er en omformuleret ansøgning af det Letlandsprojekt, som LGR tidligere søger i fællesskab:

”Vi blev shortlisted tre gange til erhvervsfremmestyrelsen. Inden vi vandt”. Den organisation (LG: LGR) blev for voldsom, når vi alle sammen skulle være en del af projektet”. ”Og det viste sig også, da vi blev inviteret tredje gang. Da var LGR nedlagt på det tidspunkt. Da lavede vi så bare tilbudet selv.”⁴³¹

Matchet mellem opgave og design bygger i tredje omgang på en konsortiemodel uden lighed mellem aktørerne, men med én tydelig projektledende lead-contractor, som så igen råder over subcontractors (F.eks. indgår revisionsfirmaet Nielsen og Christensen som eksperter). Modellen svarer til opdragsgivers krav⁴³². Aalborg Kommune vinder projektet i konkurrence med større licitationsaktører som Dansk Industri og Håndværksrådet.

”Vi var oppe mod de store spillere. Og vi var jo bare ganske det her lille EU kontor. Det var sådan set det vi var oppe imod. Og så vandt vi. Så det kunne godt lade sig gøre.”⁴³³

⁴³⁰ NPM som det beskrives hos Carsten Greve (2002) og Koppenjan & Klijn 2004 kap 5: Uncertainties and governments: old and new responses

⁴³¹ SBN2 p. 8 L. 7, 17-33

⁴³² SBN2 p. 8 L- 17-33

⁴³³ SBN2 p 9 L. 18-23

7.2 Ny strategi i NordDanmarks Virksomhedsservice

Overordnet drager samtlige LGR medlemmer den konklusion, at SMEDRA konsortiemodellen og LGR netværket som design er 'for bredt'⁴³⁴ og mangler at synliggøre for opdragsgivere (eller aktørerne selv) præcist, hvordan opgaver matches med løsninger. Tiden i LGR er imidlertid givet godt ud, såfremt der anlægges en bredere effektivitetsbetragtning:

*"Det var nogen frø der blev sået. Det har da taget nogen år, men det har givet afkast." "Kommunen har efter LGR's ophør arbejdet videre med det - baseret på de erfaringer der er gjort i netværket. Og har egentlig haft fornuftig succes med det."*⁴³⁵

Med oprettelsen af NordDanmarks Virksomhedsservice omformulerer Aalborg kommune den erhvervspolitiske strategi⁴³⁶, og kobler de hidtidige internationaliseringsaktiviteter med virksomhedsrådgivning og aktiviteter kendt fra Licitationsgruppens virkeområde. Tankerne fra LGR videreføres, om end i ny institutionel struktur⁴³⁷, der er forskellig fra Governance på afgørende punkter.

Den tidligere Internationale Afdelings ledende medarbejder SBN er chef og projektmanager. Aktiviteterne har et omfang og en struktur der i dag gør SBN for NordDanmarks Virksomhedsservice til efterspurgt oplægsholdere for bl.a. Kommunernes Landsforening om håndtering af offentligt privat (OPP) samarbejde⁴³⁸.

Aalborg EU Office, Bruxelles og NordDanmarks EU kontor er i dag én og samme institution med i alt 13 medarbejdere. De institutionelle rammer ændres fra fuld kommunal finansiering til resultatkontrakt med ejerkredsen bestående af kommunerne i Region Aalborg samt andre kommuner, der køber sig ind som medejere⁴³⁹. Ejerkredsen kan med god vilje betegnes som et policyformulerende netværk, om end det opererer på baggrund af visionsplaner fastlagt politisk i Aalborg Kommune.

Relationen mellem den individuelle virksomhed og den offentlige aktør formaliseres i en abonnementskontrakt som fornyes (eller fravælges) årligt⁴⁴⁰. De institutionelle relationer til erhvervslivet

⁴³⁴ SS2 p. 6 L.26

⁴³⁵ SS2 p. 1 L 44-45 og p. 2 L. 3-7 (LG: sammenskrivning)

⁴³⁶ Hvor intet andet er opført er kilder til dette afsnit: "Lokale visioner – internationale samarbejde Norddanmarks EU kontor Aalborg-Bruxelles" 2007 samt: Årsberetning 2003,04 og 05 samt brochurerne: "Muligheder i Europa" & "Europa for viderekomne", Norddanmarks EU kontor 2006

⁴³⁷ SS2 P. 5 L. 29

⁴³⁸ Årsberetning 2005 Norddanmarks EU kontor p. 6.

⁴³⁹ f.eks. Nuuk, Kristianssand og Hjørring

⁴⁴⁰ Medlemskab koster 10.000 kr. pro anno

reguleres i samarbejdssituationer som tilfældet er i Letlandsprojektet, hvor Virksomhedsservice opretter konsortier til specifikke licitationsprojekter. Disse har egen bestyrelse, vedtægter, strategier samt eget regnskab. Muligheden for Governancesamarbejde er således til stede på mikro-niveau i relationen mellem den offentlige aktør og de medvirkende i enkeltstående licitations projekter. Kontrolsystemet er imidlertid givet mere eller mindre på forhånd i den enkelte kontrakt. Modellen udgør et fravalg af selv-udviklingen af rammer og regler.

Grundlaget for selective activation til de enkelte projekter er de private virksomheder i Virksomhedsservice' medlemsskare der har status som 'førsteprioritet' i projektdesign. I modsætning til LGR er activation mere selektiv ift det opfattede problem, idet den offentlige aktør henvender sig snævert til aktører med forventede ressourcer betydelige for en bestemt opgave.

”Jeg tror at en af årsagerne til at Stig han har succes i Kina i dag, jamen det er da, at han har fundet ind til et rådgivende konsulentfirma. I samarbejde med, som arbejder med affaldshåndtering i deres hverdag, sammen med kommunen! Hvor interessefællesskabet det er snævert, og det ikke er sådan her (SS spreder armene ud). Så tror jeg man kan få succes. Men hvis man siger, vi vil godt invitere 10, og der så melder sig fra nord øst og syd, så det altså. Hvad skal være basis, hvad skal være fundamentet i vores samarbejde her?”⁴⁴¹

Den oprindelige fremgangsmåde udviklet i LGR omkring informationsdelen er overført til Virksomhedsforum⁴⁴². Medlemmer kan modtage rådgivning gratis frem til det punkt, hvor der er tale om egentlige konsulenttydelser eller projektmanagement, herefter afregner kunderne på almindelige markedsvilkår.

Fra en fælles formulering af problem- og løsningsdesign (herunder institutionalisering) er udviklingen i Aalborg Kommune gået i retning af responsivitet. Den offentlige aktør er tilbage på broen og er ikke længere en roer blandt andre roere. Om end der er tale om lydhørhed (F.eks. udvikles samarbejdsmodellerne for Virksomhedsforum i dialog med SS ligesom hvert projekt har sin egen bestyrelse) er der ikke længere tale om lighed og løbende fleksibel udvikling af perceptioner om mål og midler. De medvirkende parter påvirker beslutningsprocessen, men må rette deres ressourcer og indflydelse ind i en forud formuleret institutionel struktur.

⁴⁴¹ SS2 p. 13 L. 18-23

⁴⁴² SBN2 p. 13 L. 46 - p. 14 L. 3

Erfaringerne med problemfeltet leder til en forud foretaget indsnævring af det strategiske sigte i problemopfattelsen. Det er ikke længere en målsætning at søge udstyrsleverance licitationer⁴⁴³. Licitationer under EU's TACIS program søges stadig, om end sigtet skifter fra de komplicerede EU licitationer til mere løsbare opgaver i Grant projekter under EU's 6. rammeprogram for forskning og teknologiudvikling, og Asienprogrammet⁴⁴⁴.

Listen over vundne projekter er lang⁴⁴⁵. Projektet i Letland følges op af projekter med sigte på udvikling af erhvervspolitiske strukturer (f.eks. rådgivning, fundraising, best practice in public management) der langt hen ad vejen ligner LGR fokusprojekter. Sideløbende udvikles projekter med offentligt privat samarbejde.⁴⁴⁶

I modsætning til LGR vælger Virksomhedsforum at arbejde med perceptions/forventningsstyring, og er bevidst om at nuancere billedet med appelsinen i turbanen og de letopnåelige gevinster uden større ressourcemæssig indsats. Dette afspejles i prioriteringen af de lettere opnåelige Grants, der giver 50 % i tilskud til aktiviteter i Virksomheder, mens virksomheden må stille med de øvrige 50 % på anden vis.

*”Men igen, så stikker vi ikke folk blå i øjnene ved at sige, at det er en kanonforretning at blive underleverandør i et EU projekt. For det er det ikke, fordi man skal medfinansiere. Til gengæld så får du nogen rejser dækket 100 %. Du kommer ud og får nogen nye kontakter til virksomhederne. Og du skaber nogen gode relationer i det netværk du nu er en del af. Det er det man får ud af det”.*⁴⁴⁷

Rolleforventningerne afklares ligeledes gennem aftaler. Den tydelige struktur og de skriftlige formulerede kontrakter mellem de medvirkende synliggør resourceafgivelsen.

Den økonomiske institutionalisering for Norddanmarks EU-kontor er: Ejerskab, abonnementsindtægter samt overheadindtægter fra projektmanagement. Det betyder, at det økonomiske grundlag, der manglede i LGR, endelig er til stede. Institutionen har 'nogen midler at gøre med nu'⁴⁴⁸ samt en

⁴⁴³ SBN2 p 12 L 32-34

⁴⁴⁴ SS2 p. 12 L. 11- 42

⁴⁴⁵ http://www.eu-norrdanmark.dk/dk/projekter/projektliste/kronologisk_projektliste.htm

⁴⁴⁶ Eksempelvis opretter kommunens renovationsselskab i samarbejde med Aalborg sygehus og et privat selskab et håndteringssystem til hospitalsaffald i Aalborgs kinesiske venskabsby Hefei finansieret med EU's ASIAURBS midler; og MERIPA udvikler metode for evaluering af regionale innovationspolicies med Aalborg og Lappeeranta universiteter, Blekinge region og Vilnius kommune

⁴⁴⁷ SBN2 p 11 L. 47- p. 12 L. 3

⁴⁴⁸ SBN2 p. 1 L. 28

professionelt organiseret struktur at handle med. Samtidig er de juridiske rammer klaret af i kontraktmæssige relationer med det institutionelle niveau (politisk administrativt og ift ikke-offentlige aktører samt opdragsgivere). Endvidere er kontraktstyringen i overensstemmelse med kommunalfuldmagtens juridiske sædvane.

Virksomhedsforum opfylder betingelserne i kommunalfuldmagten. En kommune må med sine aktiviteter gerne bidrage til private virksomheders indtjening, så længe den er parat til at udstrække servicen til enhver interesseret virksomhed. Sideløbende bør aktiviteten lede til, at kommunen selv opnår et udbytte, der kan anvendes i kommunens service og dermed komme andre til gode f. eks knowhow. Det er præcist hvad der er sket. Men i modsætning til LGR er der ikke længere tale om uforudsigelige processer med potentiale for uforudsigelig tildeling af goder udenom universalitetsprincippet. Abonnementsordningen er et tilbud til enhver som måtte ønske det.

Teoretisk set giver pagt/kontrakt relationer bedre ressourceafgivelse, og dermed bedre opgaveløsningskapacitet. I Aalborg kommunes ny strategi vælges dette værktøj til. Læringen fra LGR fører en OPP model med sig, der mere ligner New Public Managements kontraktstyring end et uforudsigeligt Governancesamarbejde. Ligheden med Governance ligger i, at den nye top-down strategi dog er baseret på aktiv dialog og responsivitet ift bestyrelser. Der er lydhørhed, om end ikke direkte lighed.

NordDanmarks Virksomhedsforum er dog ikke kun en fuldt finansieret og formaliseret maskine til strategiindfrielse. Den er også en konstruktion baseret på entusiasme og lyst til internationalisering (på det institutionelle og personlige plan), præcist som det kendes fra den internationalt orienterede erhvervsudvikling i Nordjylland gennem årtier. Omfanget af motiver og graden af motivation er lige så forskellige som for LGR.

*”Det er en bredere kreds af en masse virksomheder som ikke har lavet nogen af den slags før. I håb om at komme til at lave det. Det har de givet udtryk for de der er medlemmer, at det er deres vigtigste interesse for at være med Virksomhedsforum, det var at komme ind i en verden hvor der sad stig som leder og havde fingeren på pulsen for at finde projekter som de kunne være med i. Der er så også det med, det kom op, at det kan være ganske hyggeligt og have et forum af 30 eller 30 virksomheder der har den fælles interesse. Alene det med erfa udvekslingen den kan jo være nyttig, selvom det primære er at få opgaver”.*⁴⁴⁹

⁴⁴⁹ PH2 p. 7 L. 41-46 (Sammenskrivning, LG)

Parallellerne til LGR opleves af PH på en måde, der leder tanken hen på LGR's opstart:

"Virksomhedsforum er ikke meget anderledes end LGR, ud over at de betaler 9.000 kr. til en fælles kasse, som Stig han så disponerer over. Det er den eneste forskel. Nogen er passive og nogen er aktive, nogen gør noget og nogen gør ikke. Hver gør hvad de har lyst til. Og så er det jo godt nok" "(..) det kræver en indsats. De er ikke kommet med i en båd der bare sejler. Det er kun hvis de selv ror".⁴⁵⁰

De institutionelle rammer er imidlertid langt mere strømlinede og formaliserede i Virksomhedsforum end i LGR. Udviklingen slår igennem også hos de ikke-offentlige aktører, hvis medvirken i LGR har ledt til nye strategier:

Figur 7.1 Ny strategi for ikke-offentlige LGR medlemmer

Aalborg Tekniske skole og Aalborg Handelsskole

Skolernes internationale aktiviteter og erhvervsrettede kursus og informationsvirksomhed er fusioneret i selskabet Center for Virksomheds Udvikling⁴⁵¹. CFVU er medlem af Virksomhedsforum. I licitationsprojekter vælges i dag løsninger med færre partnere og CFVU som lead-contractor. "Det er meget få ting vi går ind i, men når vi går ind i dem så går vi også ind i dem helhjertet"⁴⁵².

Nielsen & Christensen

Revisionsfirmaet er medlem af Virksomhedsforum og er aktiv ift at udnytte licitationsmuligheder. Projekt management overlades til Virksomhedsforum. PH er "fremme i skoene, fremme og sidde på tæerne af Stig. Vi har lige været i Vilnius sammen med en fra Teknisk Skole. Betalt af Virksomhedsforum For at støve muligheder op"⁴⁵³. "Det er en stående aftale. Det ved Stig udmærket. Vi laver ikke noget uden ham og kan ikke"⁴⁵⁴ 2002 deltager firmaet på SBN's foranledning og under SBN's ledelse i projektet Mind-Match i skt. Petersborg⁴⁵⁵.

AdvoNord

Er også at finde blandt Virksomhedsforums medlemmer. Interessen for internationale opgaver gløder stadig. Muligheden for forretninger afledt af medlemskabet er endvidere del af strategien. "Her er der en naturlig plads for en advokat, når noget juridisk/aftalemæssigt skal bringes på plads"⁴⁵⁶ for de øvrige medlemmer.

⁴⁵⁰ PH2 p. 7 L. 41-48 og p. 12 L. 44

⁴⁵¹ SBN2 p. 5 L. 45

⁴⁵² SS2 p. 6 L. 26-28

⁴⁵³ PG2 p. 12 L. 25-32 (Sammenskrivning, LG)

⁴⁵⁴ PH2 p. 10 L. 6

⁴⁵⁵ PH2 p. 7 L. 31-35

⁴⁵⁶ OH2 p. 3 L. 12-18 (Sammenskrivning, LG)

I lighed med de ikke-offentlige aktører har SBN som offentlig aktør gennemgået en proces i LGR, der i dag giver bedre opgaveløsningskapacitet på individuelt strategisk plan. Igen giver PH's vurdering et levende billede:

”Altså, Stig er jo blevet entreprenør. Fra at være en offentlig administrator, så er han jo blevet entreprenør. Jeg tror han har lært meget af det. Han har udviklet sig meget, og blevet meget sådan: Hvad er det egentlig det drejer sig om? LG: Møderne er måske heller ikke så lange længere, nu hvor han også har timeregnskaber? PH: Nej nej, ja der er kulturforskel. Han har udviklet sig meget”⁴⁵⁷

Den offentlige aktør indtager en anderledes ligeværdig rolle i de nye relationer i Virksomhedsforum. Aalborg kommune vælger at fremstå som businesspartner med tilbud og ydelser til virksomhedernes aktive til eller fravalg gennem almindelige markedsvilkår. Holdningsændringen slår igennem institutionelt såvel som på individuelt plan:

”Men når vi så har vist at vi duer, så skal vi fandme også tage nogen penge for det vi laver overfor de private virksomheder.”⁴⁵⁸

Læringen fra LGR og års aktivitet i International Afdeling leder til en ny definition af egen værdi og dermed rolle ift samarbejdspartnere fra ikke-offentlige institutioner. Klart og bramfrit formuleret således, at der ikke kan herske tvivl om, at investeringen har båret frugt trods for år uden vundne licitationer:

”Derfor er det min holdning i dag, til de private virksomheder når vi leger med dem. De skal betage for de ydelser vi leverer. Eller man aftaler noget på forhånd om at pengene skal falde og de skal fordeles og alle de der ting. Ellers kan vi ligeså godt lade være med at arbejde sammen. Det er i hvert fald min holdning. Og det der med at de betaler over skatten. Det er ikke rigtigt. De betaler for at får adgang til gratis sygehus, ældrepleje og gratis skoler. Det er det de betaler over skatten. De betaler ikke til erhvervsfremme over skatten.” LG: Gør de ikke det? SBN:” Det hævder de jo. Der er sket så meget med velfærdsstaten i dag. Om to år så vil du se, at hele erhvervsfremmen den er brugerfinansieret.”⁴⁵⁹

Med denne udgangssalut er det tid at opsummere hvad den nye/traditionelle strategi i Aalborg fortæller om Governance's anvendelighed som styreform til øget offentlig problemløsningskapacitet. Igen må det holdes for øje, at casen ikke kan generaliseres til fuldt at god- eller underkende Governance som styringsalternativ. Som caseeksempel viser LGR og Aalborg kommunes erhvervspoliti-

⁴⁵⁷ PH2 p. 15 L. 21-29

⁴⁵⁸ SBN2 p. 15 l. 10-12

⁴⁵⁹ SBN2 p. 15 l. 15-24

ske strategi alene forhold som bør diskuteres i Governancebegrebsverdenen når styreformen skal udvikles til opgaveløsningsmodel.

7.3 Hvad den nye strategi siger om Governance

I Aalborg vælges en styringsmodel der er mere produktionsnetværk end policynetværk i Governanceforstand. Også den valgte type netværksrelation kan organiseres pba Trust, Dependens og Lighed, men har typisk træk fra New Public Management modellen for OPP. Governance er imidlertid ikke dømt ude som styringsmodel for offentlige opgaveløsning. Også i NordDannmarks EU kontor er der reminiscencer af de tanker og ideer som LGR førte med sig, og trods forudfattede institutionelle rammer og strategier er der endnu plads til sociokybernetiske processer og innovation. Den ny strategi viser, at Governance er anvendelig som styremodel, når kritiske betingelser opfyldes: **Accountability** mellem aktørerne i ressourceafgivelsen, evne til at operere med **uforudsigelighed** samt etableret **lighed** på tværs af rolleforventninger. Betingelserne uddybes i herværende afsluttende og konkluderende diskussionspunkter.

Figur 7.3 Governance's anvendelighed

Accountability

Governance er anvendelig i offentlig opgaveløsning, når det vel at mærke er muligt at oprette systemer til kontrol/sikring af ressourceafgivelse. Der må være en balance mellem Frivillighed og Trust.

Hermed må en offentlig aktør der ønsker at øge sin opgaveløsningskapacitet være åben overfor perceptionen, at det er nødvendigt at rette en styringsmæssig indsats mod dette forhold, og at være villig til at vælge andre styremodeller. Et netværk uden intern accountability giver ikke effektivt ressourcer direkte til løsning af policyopgaver.

Uforudsigelighed

Governance er en styreform der er udviklet i erkendelsen af, at policy problemer og problemfelter er uforudsigelige. I tilgift er de processer der udvikles i de netværk der oprettes til at imødekomme uforudsigeligheden også selv uforudsigelige. Governance er anvendelig når den offentlige aktør der vælger den er åben for denne perception. Tålmodighed og forståelse hos aktører fremmer Commitment. Dette gælder især tre tematikker: **Procesforståelse** (evne til kognitivt/diskursivt at koble aktiviteter og res-

sourceafgivelse selv på områder der er udenfor oprindelig strategi), **Tidsperspektiv** (evne til at se fordele i interesseafvejnings- og læringsprocesser der tager længere tid end oprindeligt forventet, herunder evne til at justere succes- og evaluering kriterier) samt **Interesseafvejning** (evne til at gennemskue muligheden for uventede udkommer og ikke mindst latente modsætninger/ undgåelse af håndtering af kritiske forhold). Governance ikke et skib der bare sejler. Styreformen er anvendelig når uforudsigelighed ikke alene betragtes som ustyrlige innovationsprocesser og udkommer der bringer samarbejde videre, men også som risikoen for at samarbejde ikke er progressivt i sin udvikling.

Ligeværdighed

Governance pointerer ligeværdighed som udløsende faktor for Commitment. Governance må hvile i erkendelsen af, at motiver til deltagelse tager udgangspunkt i individuelle strategier, såvel som økologisk funderede forventninger til andre aktørers ressourcer og graden til hvilken disse er tilgængelige. Governance er anvendelig til løsning af policyopgaver når ligeværdigheden går begge veje, og dermed åbner for en reel ligeværdig ansvars og opgavedeling.

Case-eksemplet LGR og Aalborg kommunes ny strategi fortæller om Governance, at begrebsverdenen og dens styringsmæssige værktøjer må udvikles i retning af håndtering af aktørers motivation i ressourceoverdragelsen i retning af forståelse og håndtering af uforudsigelighed mellem aktører og de problemfelter de i fællesskab handler i. Udviklingen i Governance begrebsverdenen er tematik for den afsluttende perspektivering.

8. Perspektivering

En undersøgelse er moden for perspektivering i det øjeblik den opnåede erkendelse er så integreret i undersøgerens egen perception, at den virker indlysende. Undersøgeren kan da forkaste arbejdet som værende af ringe nyhedsværdi; eller stille spørgsmålene: Hvilke spørgsmål rejser den opnåede erkendelse? Hvad ville være interessant at undersøge (i det allerede afdækkede empiriske felt eller i forlængelse af problemfeltet). Spørgsmål kan stilles baggrund af det opnåede erkendelsesniveau, eller med udgangspunkt i andre teoretiske udviklinger og med sigte på brug af andre metoder.

8.1 Re-design af casestudiet

Den opnåede erkendelse i casestudiet illustrerer et betydningsfuldt spændingsfelt for Commitment, for hvordan kan der på den ene side være ressourcer, dependens og trust, mens der på den anden side ikke er problemløsning? Governance bygger på interesseafvejning, der igen er funderet i perception. En dybere belysning af spændingsfeltet kan findes i undersøgelsesmetoder på yderkanten af fagområdet på studiet for offentlig administration, f.eks i fænomenologien og socialkonstruktivismen, herunder dybdegående analyse af perceptionsdannelse sådan som humanister anvender hermenutikken. Governance hviler på udvekslingsdynamikker i sociokybnetiske processer og kan muligvis hente betydelige erkendelser til finjustering af dirkursiveringsvæktøjer her.

En anden vej til udvidelse af Governance Network Management værktøj via det eksisterende empiriske felt kan være aktionsforskning, med henblik på at give praksiseksempler på mulige læringsrum i det forløbne samarbejde.

8.2 Governance re-frames

Når giraffen drikker, må den strække sig. Governance begrebsverdenen er i dag videreudviklet til observationen, at der er en lang række usikkerheder, som må imødekommes for at opnå adgang til de ressourcer der er nødvendige for opgaveløsning.⁴⁶⁰

Betragtningen bag Governance er i dag, at policy problemer af natur er 'wicked', dvs. ikke let løselige. I praksis udvikles problemløsningsprocesser ikke kronologisk, ligesåvel som de heller ikke bevæger sig efter en fastlagt logik. Af natur er de uforudsigelige og kan bedst og mest radikalt lignedes med garbage can modellen for beslutningstagen⁴⁶¹.

Pointen strækker sig til de kendte metoder til nedbringelse af problemers/problemfelters kompleksitet. Tydeligst angribes en gammel forestilling om, at information øger problemløsningskapaciteten. Caseundersøgelsen understreger den nye erkendelse, at information i sig selv ikke ændrer perceptioner i retning af nye muligheder for fælles handlen –med mindre netværkt er i stand til at foretage

⁴⁶⁰ Perspektiveringen bygger på J. Koppenjan & E.H. Klijn's "Managing Uncertainties in Networks", 2005

⁴⁶¹ Koppenjan & Klijn 2004, p. 51

læring. Samtidig bestyrker udviklingen i Governance herværende undersøgelses erkendelse, at handlingsevne er udløsende faktor.⁴⁶²

Governance udvikler sig i retning af betragtningen, at usikkerhed ikke alene hidhører fra omverdenen, men også fra netværkets aktører selv. Her er spilperspektivet i fokus, idet det viser sig, at et netværk kan være et spil i sig selv. Processen kan være vigtigere end målopfyldelse her og nu. Når spil sammenkædes kan deltagelse ske aht andre mål/skjulte udkommer (feks kunderelationer eller kompetencetilførsel); eller aht strategisk sigte på at undgå/forhale polycyspillets fremdrift. Muligheder præsenterer ofte først senere deres betydning for de involverede. Andre gange udvikler et samarbejde/problem sig i en retning som aktører ikke ønsker at tilslutte sig. I Governancebegrebsverdenen er der ikke noget galt i det.

Verden er kaotisk. Governance begrebsudviklingen som den findes hos Koppenjan og Klijn er undervejs med re-framede/provokerende effektivitetskriterier funderet på en forstærket erkendelse af uforudsigelighed som funktionsbetingelse for enhver moderne policyaktivitet. Hermed rejses den mulighed, at netværkssamarbejde kan opløses såfremt det viser sig ikke at bidrage til offentlig problemløsningskapacitet. Governance bliver hermed en styreform der aktivt kan til eller fravælges, også for en offentlig netværksaktør.

Stadfæstelsen af policyprocessers karakter af organiseret anarki medfører en styringsmæssig opgradering til højere alarmberedskab, som følger historiesporet afdækket i herværende undersøgelse: Styringsmæssig indsats kræver en konstant overvågning af midler, muligheder og aktører til rådighed for realisering af de muligheder der dukker op, og for sikring af kvaliteten af processerne mellem aktører.

Udviklingen medfører nye evaluerings- og succeskriterier for Governance. Problemløsningsprocessens kvalitet måles ud fra graden til hvilken læring er foretaget i netværket⁴⁶³, og hvorvidt der i de medvirkendes egen optik er sket en forbedring ift udgangspunktet.⁴⁶⁴

⁴⁶² Koppenjan & Klijn 2004, p. 160

⁴⁶³ Koppenjan & Klijn 2004, p. 125

⁴⁶⁴ Koppenjan & Klijn 2004, p. 46

Det udviklede teoretiske begrebssæt udfordrer det effektivitetskriterium, der er underliggende for herværende undersøgelses oprindeligt formulerede spørgsmål. En re-framet tilgangsvinkel vil fokusere på netværk som arenaer for udveksling og innovation; en slags garbage can, oprettet mhp udnyttelse af eventuelle muligheder. Nye spørgsmål vil kunne rejses for at afdække, hvordan deltagelse beriger aktører i forhold til udgangspunkt, frem for at bruge effektivitetsnormer som målestok.

8.2.1 Undersøgelsesmuligheder med nye Governanceværktøjer

Governance udvikler derfor et nyt sæt analyseredskaber til kortlægning af samarbejdsprocesser mht perception og interesser. Disse er til forskningsmæssig anvendelse, såvel som for Newtork Management.

Et komparativt spørgsmål kunne være, om re-framingen af samarbejdets diskurs i form af kontraktstyring og ny rollefordeling vitterligt har effekt på ressourceafgivelse.

Ift herværende undersøgelses empiriske felt kan det være interessant at anvende analyseredskaberne udviklet i 'Managing Uncertainties', del II. Enten sådan som en netværks manager i dagligdagens samarbejde kan udføre quick 'n' dirty scan; eller mere forskningsmæssig detaljeret i brug af egentlig kortlægnings analyse. Spørgsmål som det kan være interessant at afdække, kan være: Om det med større tydelighed end den opnåede, er muligt at identificere afgørende øjeblikke i de sociokybnetiske processer, der lægger grundlaget for afbrydelse af samarbejdets integration/progression.

En sådan undersøgelse kan videreføre motiverne for herværende case studie: At gå videre i Governance udviklingen og bidrage til udviklingen af Network Management værktøjer.

Referenceoversigt

Citerede udgivelser:

- Alvesson M. & Skoldberg K. (1994)
 "Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod"
 Studenterlitteratur, Lund, Sweden
- Andersen, H.(red.) (1994)
 "Videnskabsteori og metodelære"
 Frederiksberg: Samfundslitteratur, 1990-1994
- Andersen, I. (red.) (1990)
 "Valg af organisations sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv"
 Samfundslitteratur, Blue Print, København, DK
- Bergström G.& Boreus K. (2000)
 "Textens mening og makt – Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys"
 Studenterlitteratur, Lund, Sweden
- Huber G. P. & Van de Ven A. H. (eds) (1995)
 "Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change"
 Sage Publications Ltd, London, UK
- Kickert W.J.M., Klijn E-H. Koppenjan & J.F.M. (eds.), (1997)
 "Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector"
 Sage Publications Ltd, London, UK
- Maaløe, E. (1996)
 "Case-studier af og om mennesker i organisationer"
 Akademisk Forlag A/S
- Sørensen E. & Torfing J. (2005)
 "Netværksstyring – fra government til governance"
 Roskilde Universitetsforlag, Narayana Press, Gylling

Citerede artikler, papers mm:

- Bekendtgørelse om betingelser for kommuners og amtskommuners salg af viden til eksport – nr. 962 af 28. november 1994
- Bekendtgørelse om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsdrivende selskaber mv. – nr. 43 af 17. januar 1995
- Flyvbjerg, B. (1988)
 "Casestudiet som forskningsmetode"

Bilagsoversigt

Samarbejdsaftale mellem stud. scient. adm. Lisbeth Gregersen og Virksomheden....

Interviewguide 1997

Interviewtematikker 2007

(i alt 4 ark)

Administrationsstudiet v/Aalborg Universitet



Samarbejdsaftale mellem Stud. Scient. Adm. Lisbeth Gregersen og virksomheden:

Aalborg Universitet (AAU) Maj 1997

Det bekræftes hermed, at vi stiller os til rådighed for en organisationsundersøgelse i forbindelse med Stud. Scient. Adm. Lisbeth Gregersens specialeprojekt under Aalborg Universitets Administrationsstudie.

Undersøgelsen skal belyse netværksrelationerne mellem udvalgte private virksomheder og Aalborg Kommunes Internationale Sekretariat / Erhvervsråd, fortrinsvist i forbindelse med samarbejde om søgning af EU støttemidler. Vi bekræfter at ville give interview à to omgange med udvalgte nøglepersoner, samt at ville stille andet relevant erfaringsmateriale til rådighed for undersøgelsen.

De medvirkende interviewpersoner sikres anonymitet på følgende måde:

- Direkte citater gengives uden navns nævnelse.
- Specialeprojektet kan fortrolighedsstemples efter Aalborg Universitets praksis, se nedenfor.

Idet vi selv medvirker til specialeprojektets gennemførelse, bl.a ved at stille erfaringsmateriale til rådighed, vil det kunne betragtes som værende af fortrolig karakter. Spørgsmålet om fortrolighedsstempling afgøres af de medvirkende når undersøgelsens resultater foreligger. Skulle de medvirkende ønske fortrolighedsstempling, erklærer undertegnede studerende og vejleder, at indhentede og erfarede oplysninger ikke videregives til 3. person uden skriftlig tilladelse. Den studerende kan alene råde over undersøgelsens resultater i anonymiseret form.

Der skal dog gøres opmærksom på, at specialeprojektet er tilgængeligt for Aalborg Universitets myndigheder og undervisningsministeriet.

Vi erklærer os indforstået med at begrænse anvendelsen af specialeprojektet i organisationen, hvis det ønskes af den studerende.

Aftalen bekræftet d. maj 1997 af:

Lisbeth Gregersen
Speciale studerende
Scient. Adm. AAU

Janne Seemann
Janne Seemann
Lektor, lic.merc. organisation
Faglig vejleder AAU

Baggrund

Ansæt siden:

Tidligere beskæftigelse, uddannelse mv.

Ansættelsesgrundlag, specielle kvalifikationer, interesser.

Arbejdsopgaver

Netværksaktiviteter

Hvordan startede Licitationsgruppen?

Hvem fik ideen til Licitationsgruppen?

Hvad var mål og ønsker?

Hvad var dit formål med at gå med i gruppen?

Hvad gjordes for at få andre med?

Samarbejdet

Hvordan er det formaliseret, møder mv.?

Forløbet: Hvem har været med til at sætte rammerne og målene for samarbejdet?

Hvordan er din rolle i samarbejdet?

Kommer med initiativet, f.eks. formulerer formål og aktiviteter

el. stiller viden til rådighed for andres ideer.

Hvad forventer de andre medvirkende af dig?

Parternes engagement

Oplever du, at det er svært for de medvirkende i gruppen at arbejde med EU programmer?

Er de interesserede, motiverede.?

Også generelt i Nordjylland.

Hvad kræver det at arbejde med EU programmer og har de medvirkende det?

Hvordan mener du, at man bedst kan motivere virksomheder til at engagere sig i søgning af EU midler?

Har samarbejdet udviklet sig til mere / mindre end du oprindeligt havde forestillet dig?

Overvejelser i forbindelse med kommunikation og formidling, f.eks. ordvalg, er forsigtighed nødvendig?

INTERVIEW TEMATIKKER

Punkttegnsoverskrift viser de teoretiske eller metodologiske fænomener bagved

- spørgsmålet

Metodetriangulering og metode til opfriskning af hukommelse hos respondent (viser også prioritering/interesser hos den enkelte):

- Fik LGR løst nogen opgaver?
- Tegn din egen tidslinie. Hvad skete der i licitationsgruppen? Hvor længe var du med? Hvornår var aktivitetsniveau et højt, og hvornår var det lavt?

Handlingskultur, eller bare snak. Fyldte investeringen i at lære om problemområdet så meget, at der ikke var plads til at handle.

- Hvad handlede møderne om?

NWM – ledelsesmæssige overvejelser:

- 28.02.96 I Ansøgningen til EU Licitationskurset "Internationalisering gennem netværk" Nævner du nødvendigheden af, at alle medvirkende (i storgruppen) fik sig et fælles sprog gennem kurset. Hvordan gik det med at få skabt et fælles sprog? I storgruppen, og især i LGR?
- Da LGR evaluerer EU Lic kurset, fremføres det at ude-delen har en social værdi. Kunne du mærke nogen forskel på LGR før og efter?

Interessefællesskab som forudsætning for opgaveløsning

- Du nævnte, at det viste sig, at de medvirkende ikke var enige om hvad LGR skulle lave sammen.
- Hvem ville hvad?
- Udelukkede det ene det andet?

Netværksmanagement, hvad er indikatorer på fastlåsthed

- Hvornår gik det op for dig at tingene var gået i hårdknude?
- I bakspejlet, havde du da anet det?

Refleksioner over interview 1997. Commitment, egen strategi og motivation.

- Jeg spurgte i 1997 alle, om de forventede, at LGR samarbejdet kunne lede til et godt resultat. Dengang svarede alle "Ja". Hvad var det for et resultat du selv forventede skulle komme?
- Hvad var det der gjorde, at du mente det kunne lade sig gøre?
- Mistede du troen undervejs?
- Hvis ja, husker du så nogen øjeblikke hvor du bare tænkte: "Det går ikke".

Institutionalisering leder teoretisk til integration der sikrer opgaveløsning

- Én ting jeg lagde mærke til da jeg lavede første interviewrunde, var at alle pointerede, at samarbejdet i LGR var uformelt – og at det var positivt at det var det. Hvad mener du om det

1 dag?

- Kommissorie fastlæggelse? Hvad er det der gør, at det bliver nødvendigt at sætte organisationsplan og indsatsområder på dagsordenen? (4 gange 20.02.96, 10.10.96, 21.01.97 og 30.04.97¹)
- Hvordan udvikler samarbejdet sig? Er der forskel på hvad i skal samarbejde om i starten og senere?

Omverdenens betydning? LGR's evne til fleksibilitet i opgaveløsningen?

- Var det nemmere eller sværere at vinde licitationer, end du havde regnet med?
- Hvorfor

Commitment Arbejdsdeling:

- 07.02.97: Nyt kommissorium diskuteres: "Det blev dog til sidst besluttet, at der godt kunne være flere af gruppens medlemmer til at løse opgaverne, men at der skulle være én der havde ansvaret for løsningen af hver enkelt opgave". KR opsummerede *handlingsplanen (...) MHT de løbende opgaver, vil **hver i sær bidrage med tid og ressourcer ift at få opgaverne løst**"
- Hvem lavede hvad?
- Hvad var dit bidrag til LGR
- Hvordan aftalte i at deles om udgifter og opgaver (f.eks. beøg i BXL, udfærdigelse af LOI, CCR registrering mv.)

Institutionslisering vs commitment. Jeg ser flere referencer til ønsket om et sekretariat og en projektmedarbejder til LGR. Er det fordi de ikke gider lave noget selv, eller hvad er deres tanker bag. Det kan jo også være tegn på, at LGR føler sig så integreret, at en institutionalisering er nødvendig.

- Jeg ser flere referencer til ønsket om et sekretariat og en projektmedarbejder til LGR. Hvad var tankerne bag det?

Læring: Hvad mener LGR medlemmerne kunne have været gjort anderledes? Praksis i dag² reflekterer en vis erfaring, jeg ønsker at høre eksplícit?

- Hvad er forskellen på Virksomhedsforum og Licitationsgruppen? Mht. hvad din virksomhed får, og hvad den yder?
- Hvad er dit bedste råd til den kollega der kunne tænkes at starte en LGR i X købing?

Så er timen slut!!

¹ 4 omgange

1. I opstarten 20.02.96 oprindeligt kommissorie. 28.02.96 møde "Alle i gruppen er ligeværdige partnere med det formål at skabe en elastisk og fleksibel funktion. Koordinationsfunktionen varetages af SBN og OC"
2. 28.02.96 møde. "enighed om i gruppen, at det ville være svært at starte med faste definitioner for arbejdet i gruppen" det skal udvikles hen ad vejen, siger KR"
3. 10.10.96 Efter Lic kurset "Internationalisering gennem netværk. Leder til 10.12.96 oplæg: "Udkast til projektforslag vedr. licitationer i Østeuropa for LGR". Hvert medlem diskuterer hjemme og kommer med respons. Resultater i OH formandskab 21.01.97.
4. 30.04.97 diskuteres endnu en organisationsplan, livligt.

² I dag er LGR medlemmerne hver i sær medlem af kommunens tilbud "Virksomhedsforum"