



AALBORG
UNIVERSITET

DET UFORMELLE NETVÆRK PÅ TVÆRS AF LANDEGRÆNSER

EN KVALITATIV ANALYSE AF NETVÆRK I STRATEGISK SEKTORSAMARBEJDE

AALBORG UNIVERSITET

SPECIALE

INSTITUT FOR POLITIK OG SAMFUND

POLITIK OG ADMINISTRATION, 10 SEMESTER

VEJLEDER: KRISTINA JESSEN HANSEN

ANSLAG: 139561 NORMALSIDER: 58,15

MATHILDE KAROLINE BOCK GREVELUND - 20205680

Abstract

This thesis examines how the informal network is used in cross-border cooperation between authorities, as well as the opportunities and challenges it may facilitate. The study employs a qualitative approach to provide a subjective and in-depth analysis, aiming to understand how the Danish actors use the informal network and have specific expectations about its potential contributions. The analysis is based on the Strategic Sector Cooperation (SSC) initiative, which is funded by Danida. The empirical basis of the study comprises four qualitative interviews. The four analytical units of the project consist of interviewees from both the Danish Environmental Protection Agency and the Ministry of Foreign Affairs. The research question is based on theoretical insight and existing literature about network governance and social capital. Network governance, with particular emphasis on New Public Governance (NPG), conceptualizes governance as a process of collaboration and coordination among public authorities. The framework incorporates perspectives such as integration theory and interdependence theory, as well conceptualizes the formal- and informal network. Social capital theory highlights the central role of relationships and trust in governance processes. The theoretical framework is applied deductively, providing a lens through which the empirical material is interpreted. Conversely, the empirical data has been coded inductively, based on emerging patterns and categories. These have informed the study's three analytical dimensions. The first heading is 'Network', followed by 'Informal Mechanisms', which contains several subheadings, and finally 'Cultural Differences'. The last heading is treated as a contextual factor, reflecting the cross-national nature of the collaboration.

The analysis reveals that the informal network functions as a strategic tool that enhances collaboration through trust, credibility, and personal engagement. The informal network supports decision-making, knowledge sharing, and coordination, and frequently precede or facilitate formal processes. However, the analysis also identifies challenges, including a lack of transparency and a risk of exclusion if informal mechanisms become overly dominant. The interaction between formal and informal elements is evident, where the actors' capacity to navigate these spheres constitutes a key aspect of social capital. The project concludes that informal networks constitute a key component of network governance, significantly contributing to the development of sustainable collaborative relations within international governmental cooperation.

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1 – INDLEDNING	4
PROBLEMFORMULERING	7
KAPITEL 2 – TEORI	9
NETVÆRKSSTYRING.....	9
<i>FORMEL OG UFORMEL.....</i>	<i>10</i>
<i>INTERDEPENDENSTEORIEN</i>	<i>12</i>
<i>INTEGRATIONSTEORIEN.....</i>	<i>12</i>
SOCIAL KAPITAL	13
SAMLET TEORIAPPARAT	15
KAPITEL 3 – DESIGN	16
DET KVALITATIVE STUDIE	16
KAPITEL 4 – METODE.....	17
EMPIRISK METODE.....	17
PRÆSENTATION AF INTERVIEWPERSONER.....	17
UDVÆLGELSESKRITERIER	19
INTERVIEWMETODEN.....	21
<i>BIAS.....</i>	<i>22</i>
TRANSSKRIBERING.....	23
ANALYSEMETODE	23
<i>GROUNDEN THEORY.....</i>	<i>24</i>
KVALITETSKRITERIER	25
<i>TROVÆRDIGHED.....</i>	<i>25</i>
<i>TRANSPARENS.....</i>	<i>25</i>
<i>KONSISTENS.....</i>	<i>25</i>
<i>OVERFØRBARHED.....</i>	<i>26</i>
<i>KAUSALITET.....</i>	<i>26</i>
KUNSTIG INTELLIGENS	27
OPERATIONALISERING.....	27
KAPITEL 5 – ANALYSE.....	30
NETVÆRKET	30
<i>OPSAMLING: NETVÆRKET.....</i>	<i>33</i>
UFORMELLE MEKANISMER	33
<i>PERSONLIGE RELATIONER.....</i>	<i>33</i>
<i>INDIVIDUELLE KARAKTERISTIKA.....</i>	<i>39</i>
<i>KOORDINERING</i>	<i>42</i>

<i>IMPLEMENTERING</i>	44
<i>MAGTSTRUKTURER</i>	46
<i>KOMMUNIKATIONSKANALER</i>	48
<i>OPSAMLING: UFORMELLE MEKANISMER</i>	50
KULTURELLE FORSKELLE	51
<i>OPSAMLING: KULTURELLE FORSKELLE</i>	55
 <u>KAPITEL 6 – DISKUSSION</u>	56
 PASSENHEDSLOGIKKEN I KULTURELLE OG INSTITUTIONELLE FORSKELLE	56
VEKSELVIRKNING MELLEM FORMEL OG UFORMEL	57
DEMOKRATISKE ASPEKTER AF DET UFORMELLE NETVÆRK	58
 <u>KAPITEL 7 – KONKLUSION</u>	59
 <u>KAPITEL 8 – PERSPEKTIVERING</u>	61
 <u>LITTERATURLISTE</u>	62

Kapitel 1 – Indledning

I takt med globalisering, den teknologiske udvikling, globale kriser og flere komplekse udfordringer som offentlige organisationer står overfor, er der opstået et behov for en ny offentlig styring. Forskellige reformbølger har forsøgt at skabe mere fleksible og effektive styringsformer. Fra en klassisk hierarkisk styreform er et af de tydeligste eksempler på sådanne skift i governance de New Public Management-inspirerede reformer (NPM), som siden 1980'erne var den primære styringsform i den offentlige sektor. NPM er dog i stigende grad blevet udfordret som det dominerende styringsparadigme. Her fremhæves New Public Governance (NPG) ofte som et alternativ, der både udfordrer bureaukratiets hierarkiske organisering samt NPM's fokus på individualisering og konkurrence. I stedet fokuserer NPG på netværk som den primære styringsform. Her er interorganisatorisk samarbejde, gensidig afhængighed og horisontal koordinering central, idet komplekse samfundsmæssige problemstillinger ofte nødvendiggør koordination på tværs af myndigheder og sektorer (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2020, s. 10-25). Eksempelvis vedrørende klimaforandringer kan styringen ikke foregå isoleret, da konsekvenserne påvirker alle områder i verden. Forhen var offentlig styring forankret i nationale rammer, men nu viser en signifikant udvikling, at denne styringsform ikke længere kun finder sted internt i nationale forvaltninger, men i stigende grad på tværs af landegrænser (Popeda & Hadasik, 2023, s. 18-19). Udviklingen understreger, hvordan NPG i stigende grad bliver den dominerende styringstilgang i moderne forvaltning, hvor globalisering og komplekse samfundsproblemstillinger kræver fleksible og netværksbaseret løsninger. Derfor skal det undersøges, hvad netværksstyring kan frembringe, når det krydser landegrænse, og hvilke udfordringer der opstår, når styringen ikke udelukkende foregår på nationalt plan.

Netværksstyring er et af de centrale aspekter ved NPG, hvor begrebet *governance* betegner ændrede vilkår for styringen og styringsprocesser. Styringen sker primært gennem samskabelse på tværs af flere lag, hvor forskellige aktører bidrager til bl.a. politikudvikling og implementering. Netværks-samarbejde ses ofte gennem etablering af partnerskaber, hvilket de seneste år er blevet promoveret af myndigheder som en måde at formalisere samarbejde med lokale netværk og aktører på. Etableringen af partnerskaber indebærer dog nødvendigvis ikke en bedre forankring end et mere formelt samarbejde mellem forskellige parter. Ofte ses partnerskaber i tilfælde, hvor der ikke er tilstrækkelig gensidig tillid til at etablere et langsigtet samarbejde, hvilket kan skyldes institutionelle barrierer. Som et resultat heraf etablerer man formelle rammer for samarbejdet, eksempelvis partnerskaber og strategiske alliancer. Disse statiske rammer kan anskues som det formelle netværk. Modsat kan det uformelle

netværk bidrage til at gøre samarbejdsrelationerne mere dynamiske. Der er i stigende grad fokus på netværksdannelse gennem det uformelle netværk, da eksisterende litteratur påpeger, at et netværk, der formaliseres under et partnerskab, kan miste noget af sin dynamik (McCarthy, 2007, s. 16-18). Samarbejdsnetværk, der dannes gennem bilaterale udvekslingsrelationer og etablering af myndigheder, besidder ofte både et formelt- og uformelt netværk. Inden for styring findes politiske aktører i formelle netværk med henblik på at udføre specifikke opgaver, hvor deres relationer fastlægges gennem formelle rammer. På den anden side er de samme politiske aktører indlejret i uformelle netværk baseret på interpersonelle relationer, såsom sociale, økonomiske og politiske forbindelser (Granovetter 1985). Med den stigende brug af netværksstyring i den danske offentlige forvaltning og en generel tendens til øget samarbejde mellem politiske aktører, fokuserer den eksisterende forskning primært på det formelle netværk. I Rod Rhodes (1997) definition af *governance* fremhæver han fire forhold. For det første er der tale om gensidig afhængighed mellem aktørerne i organisationerne. For det andet vil man kunne identificere en kontinuerlig interaktion mellem netværkets medlemmer. For det tredje foregår spil-lignende interaktion i netværkene. Interaktionen bygger på tillid og er reguleret af regler, som er forhandlet og tiltrådt af netværkets medlemmer. I praksis betyder det, at interaktionen i netværkene i højere grad bygger på normative og kognitive dimensioner end den regulative dimension (Andersen & Hansen, 2006, s. 34-36). Derfor er det væsentligt at rette opmærksomheden mod det uformelle netværk, da samarbejdet i høj grad foregår udenfor de formelle rammer.

Der findes et bredt spektrum af forskning om netværksstyring og det uformelle netværk inden for nationale rammer. Endvidere studier om internationale samarbejdsrelationer. Dog er der en mangel på dybdegående undersøgelser af, hvordan det uformelle netværk anvendes på tværs af landegrænser. Med den hurtig voksende globale miljøkrise bliver internationalt samarbejde mere afgørende end nogensinde. Klimaforandringerne respekterer ikke nationale grænser, hvilket understreger, hvorfor dette derfor skal undersøges på tværs af nationale grænser. Under det traditionelle bureaukratiske hierarki kommer miljøpolitiske aktører primært fra forskellige niveauer af regeringsafdelinger. De samarbejder både med højere myndigheder og horisontale partnere (Isett, mfl., 2011). For sårbare nationer er internationalt samarbejde afgørende. Uden internationalt samarbejde vil indsatsen for at bekæmpe klimaforandringer være fragmenteret og ineffektivt. Globale aftaler som Paris-aftalen giver en ramme for nationer til at samarbejde, dele viden og koordinere bæredygtige strategier (United Nations, 2025). Dette initiativ danner samtidigt en central forudsætning for dannelsen af Danmarks Strategisk Sektorsamarbejde (SSC), hvilket er et myndighed-til-myndighedssamarbejde inden for en

bestemt sektor (Udenrigsministeriet, 2025). Programmet har tre centrale formål, som supplerer og understøtter hinanden. Det skal bidrage til bæredygtig vækst og udvikling i partnerlandene ved at understøtte rammebetingelser til at nå Verdensmålene. Samtidigt skal det styrke og udvide de bilaterale relationer mellem Danmark og partnerlandene. Endelig skal det skabe nye muligheder for danske virksomheder på de internationale markeder. Programmet etableres i lande, hvor Danmark har en ambassade og er opført på OECD's liste over udviklingslande. Samtidigt er den primære målgruppe mellemindkomstlande. Idéen om myndighedssamarbejde dukkede første gang op som en del af den daværende SR-regerings vækstpakke i juni 2014, og programmet kom med på finansloven for 2015 som "Partnering with Denmark"-initiativet på to forskellige konti: en konto til samarbejdsprojekter og en anden til vækstrådgivere (senere omdøbt til sektorrådgivere) placeret på de danske ambassader. Formålet med myndighedssamarbejdet er at støtte peer to peer-samarbejde mellem offentlige myndigheder i Danmark og i partnerlande. Det administreres af myndighedssekretariatet i Udenrigsministeriet, som også er ansvarlig for bevillingen. Nærmere bestemt finansieres projekterne af Danida gennem udviklingsbistanden. Projekterne indgår mellem en offentlig myndighed i Danmark og til tilsvarende myndighed i partnerlande, og samarbejdet understøttes af en sektorrådgiver placeret på den danske ambassade i det pågældende land (Udenrigsministeriet: Danida, 2020). I udviklingsfasen af SSC, er der blevet etableret en lang række formelle organisatoriske strukturer med klare og synlige procedurer for beslutningstagning. Derudover kan man iagttage det uformelle netværk, der kan virke drivende for processen, når de formelle organisatoriske strukturer ikke er tilstrækkelige. Derfor er det særdeles interessant at undersøge myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser som et styringsnetværk, hvor det uformelle netværk spiller en central rolle, da den normative og kognitive dimension vurderes vigtigere end den regulative, ifølge Andersen & Hansen (2006).

Med NPG som den dominerende styringsform og de uformelle relationers stigende betydning i netværksstyring opstår et behov for ny viden, som bygger videre på eksisterende litteratur. Mange teoretikere har undersøgt, hvad de uformelle relationer i netværksstyring kan medføre af fordele og ulemper i diverse politiske initiativer indenfor nationale grænser. Dog vurderes det, at der er et signifikant videnshul, når man beskæftiger sig med netværksstyring på tværs af landegrænse. Dette projekt undersøger et felt, som eksisterende videnskabelige artikler mangler. Projektet undersøger ikke kun det teoretiske grundlag for netværksstyring på tværs af landegrænser, men hvilke muligheder og udfordringer det uformelle netværk kan medføre. Undersøgelsen skal identificere, hvordan internationale myndigheder kan samarbejde mere effektivt, samt hvordan danske initiativer faktisk skaber

effekt i udlandet. Især i en tid med globale kriser, som klimaforandringerne, er der øget behov for internationalt samarbejde. Derfor er det vigtigt at forstå, hvordan det uformelle netværk kan anvendes i myndighedssamarbejde, samt hvordan det kan bidrage til øget samarbejde og effektive politiske initiativer. Samtidigt undersøges det, hvilke udfordringer man som offentlig myndighed skal være opmærksom på. På baggrund af dette leder det til følgende problemformulering.

Problemformulering

Hvordan anvendes det uformelle netværk i myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser, og hvordan påvirker det samarbejdets muligheder og udfordringer?

Første del af problemstillingen vedrører, hvordan det uformelle netværk bruges i praksis. Anden del centrerer sig om de muligheder og udfordringer, brugen kan medføre. Der vil være kontinuerlig vurdering af de fordele og ulemper, som kan opstå ved brugen af det uformelle netværk med udgangspunkt i SSC-myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser. Myndighedssamarbejde referer til samarbejdet mellem forskellige offentlige myndigheder, som arbejder på tværs for at løse komplekse problemer og udfordringer. For at kunne besvare problemformuleringen er der rettet fokus mod Miljøstyrelsens SSC, som repræsenterer en særlig form for myndighedssamarbejde. Problemstillingen besvares gennem en empirisk undersøgelse bestående af fire kvalitative interviews med centrale danske aktører i samarbejdet. De fire interviewpersoner repræsenterer forskellige faglige perspektiver i Miljøstyrelsens-myndighedssamarbejde, hvilket muliggør en nuanceret konklusion. Det vil sige problemstillingen udelukkende bliver besvaret ud fra dansk perspektiv. De kvalitative interview giver indblik i aktørernes perspektiver og udleder samarbejdsmønstre, som ofte ikke er dokumentet i officielle kilder. Undersøgelsen udvider eksisterende litteratur og forskning om, hvordan brugen af det uformelle netværk kan påvirke et internationalt samarbejde, når myndigheder arbejder på tværs af sektorer. Dette giver mulighed for at undersøge, hvordan formelle netværk kan påvirke dannelsen og funktionen af uformelle netværk blandt forskellige politiske aktører inden for miljøstyring. Formålet er at forstå, hvordan disse relationer påvirker samarbejdet på tværs af nationale landegrænser, samt hvilke dynamikker der udspiller sig uden for de formelle strukturer. Der er altså fokus på samarbejdsnetværk udenfor nationale grænser. Når der refereres til samarbejdets muligheder, handler det om, hvordan brugen af det uformelle netværk kan fremme samarbejdet i retning af dets overordnede mål, hvilket er at modarbejde diverse miljømæssige udfordringer et givent land har. Modsat dækker

udfordringer over, hvordan brugen af det uformelle netværk kan skabe barrierer for samarbejdet og medføre potentielle negative konsekvenser.

Miljøstyrelsens SSC-myndighedssamarbejde

Besvarelsen på problemformuleringen tager udgangspunkt i SSC-myndighedssamarbejde, som er et centralt redskab i den Danmarks udenrigs- og sikkerhed- og udviklingspolitik (Udenrigsministeriet, 2025). Samarbejdet foregår mellem danske myndigheder og nationale partnermyndigheder og fremmer ligeværdige partnerskaber. I denne undersøgelse tages der udgangspunkt i Miljøstyrelsens SSC-projekter med andre lande på miljøområdet. Med finansiering fra udviklingsbistanden og indenfor rammerne af Udenrigsministeriets Strategic Sector Cooperation (SSC) er der blevet etableret partnerskaber mellem danske myndigheder og myndigheder i vækst- og udviklingslande. Når der refereres til SSC-myndighedssamarbejde i denne undersøgelse, afgrænses der udelukkende til Miljøstyrelsens SSC-projekter. Partnerskaberne skal hjælpe med at udvikle rammebetingelserne for grøn omstilling og bæredygtig udvikling. Miljøstyrelsens SSC-projekter er på nuværende tidspunkt fordelt på 8 lande; Kenya, Indonesien, Kina, Sydafrika, Indien, Marokko, Etiopien og Thailand (Miljø- og Ligestillingsministeriet, Internationalt myndighedssamarbejde). I rapporten over retningslinjer for SSC, udarbejdet af Udenrigsministeriet, opstilles der tre mål og forventede resultater for en bæredygtig udvikling for initiativet bag SSC. De fremgår som følgende;

- a) at bidrage til inklusiv og bæredygtig vækst og udvikling i partnerlande ved at støtte rammebetingelser, der fremmer opfyldelsen af FN verdensmålene,
- b) at styrke og udvide relationerne mellem Danmark og partnerlande,
- c) at fremme den danske private sektors position i forhold til at levere løsninger på verdensmålsudfordringer gennem forbedrede rammebetingelser, lokale netværk, viden og eksponering af partnerlande for ressourceeffektive og kvalitetsbaserede løsninger (Udenrigsministeriet, 2020, s. 6-7).

Første mål refererer til FN's 17 verdensmål. Det indebærer 17 konkrete mål og 169 delmål, som forpligter alle FN's 193 medlemslande (FN's verdensmål for bæredygtig udvikling). Her fokuseres der på et fælles mål, som centrerer om den grønne dagsorden og gavner alle verdens lande. Andet mål indebærer, at Danmark skal styrke og udvide deres diplomatiske relationer med partnerlande gennem SSC. Sidste mål er rettet mod den private sektor, hvor danske virksomheder kan indtræffe på partnerlandenes markeder gennem forhandling og samarbejde relateret til FN's 17 verdensmål.

SSC-myndighedssamarbejder adskiller sig fra traditionelle diplomatiske relationer ved primært at være drevet af fagprofessionelle, der arbejder med konkrete opgaver inde på miljøområdet. Det er organiseret som et styringsnetværk, hvor interaktionen er horisontal og samarbejdet mere løsningsorienteret, men samtidigt indgår i en diplomatisk kontekst, hvilket leder videre til undersøgelsens teoretiske udgangspunkt.

Kapitel 2 – Teori

Følgende afsnit vil præsentere det teoretiske udgangspunkt for undersøgelsen. Teori om netværksstyring af Torfing og Sørensen vil fungere som rammeværktøj for analysen. Formålet er at forstå, hvordan samarbejdet mellem de forskellige aktørerne fungerer i praksis samt identificere, hvilken rolle det uformelle netværk har for myndighedssamarbejdet på tværs af landegrænser. Deri vil perspektiver fra interdependensteorien og integrationsteorien indgå. Endvidere bliver teoretiske indsigter om social kapital benyttet for at gå i dybden med hvilke muligheder og udfordringer, de uformelle relationer har i et netværkstyret SSC-myndighedssamarbejde.

Netværksstyring

Den offentlige sektor befinder sig i en tilstand, som er både kompleks og fragmenteret. For at danne forståelse for styringen af komplekse samarbejder på tværs af landegrænser, som SSC identificeres som, er det nødvendigt at inddrage teori om netværksstyring som den teoretiske ramme. Netværksstyring er karakteriseret ved, at aktører på tværs af sektorer og organisationer samarbejder gennem forhandlinger og gensidig interdependens frem for hierarkiske styring. Sørensen og Torfing betegner politiske styringsnetværk som *”mere eller mindre faste og stabile sammenknytninger af en række private, halvoffentlige og offentlige aktører, der i kraft af deres institutionelt medierede samspil bidrager til samfundsstyringen”* (Sørensen & Torfing, 2005, s. 11-12). Aktørerne er forbundet gennem gensidig afhængighed af ressourceudveksling samtidigt med, at de bevarer deres autonomi. Samarbejdet organiseres gennem løbende forhandlinger baseret på fælles regler, normer og videns former. Netværket bidrager til implementeringen af offentlig styring, herunder idéudvikling, planlægning, løsningsforslag og konkrete politiske tiltag. Dette er i tråd med SSC, hvor aktører fra forskellige myndigheder faciliterer problemløsning, vidensdeling og udvikling af politiske tiltag. Derudover indgår der i netværket både offentlige og private aktører. Litteratur af Sørensen & Torfing (2011) påpeger, at netværksstyring kan være en effektiv måde at håndtere komplekse styringsudfordringer og

give anledning til innovation. Derudover, at netværksstyring kan forbedre diverse politiske implementeringer ved at reducere bureaukratiske barrierer og fremme vidensdeling på tværs af organisationer og sektorer. Dette sker især gennem de normbaserede partnerskaber, hvor formelle regler suppleres af de uformelle relationer og koordinering (Sørensen & Torfing, 2005, s. 11-16). Den overordnede definition af styringsnetværk er, at netværket består af interdependente aktører, som besidder forskellige ressourcer og viden, hvilket gør dem gensidige afhængige. Derfor anses det ikke nødvendigt, at alle aktørerne har adgang til de samme informationer. Fordelen ved netværksstyring er netop, at aktørerne har forskellige viden og dermed forskellige ressourcer, hvilket gør vidensdeling et centralt element i netværksstyring (Sørensen & Torfings, 2005, s. 20-21). Det kan antages, at netværksstyring kan øge legitimiteten angående beslutningstagning i forbindelse med implementeringen af politiske initiativer, da den enkelte aktør kan besidde en unik viden. Dette kan samtidigt øge de involverede parter ansvarlighed. Beslutninger træffes ikke gennem hierarki, men gennem forhandling og dialog baseret på et fælles mål. Der er tydeligt vekselvirkning mellem de formelle- og uformelle mekanismer, som former styringsmæssige processer (Sørensen & Torfing, 2011, s. 11-12).

Især de uformelle mekanismers betydning for styring- og politikudvikling er central i forståelsen af, hvordan beslutningsprocesser former sig i praksis. Et studie af Ferriani, Fonti og Corrado (2013) undersøgte netværk mellem organisationer (interorganisatorisk netværk). Specifikt på multiplexe relationer, hvor forbindelser har både en økonomisk og en social komponent. Studiet tog udgangspunkt i et longitudinalt netværk i en italiensk multimedieklynge, hvor analysen udledte, at både sociale og økonomiske faktorer spiller en rolle i udviklingen af netværketmultiplexitet, men at sociale relationer har en større indflydelse end økonomiske forbindelser i denne proces. De interorganisatorisk netværk kan sammenlignes med et myndighedssamarbejde, da flere aktører (både private og offentlige), samarbejder mod et bestemt mål. Dette findes interessant, da det ifølge litteraturen tyder på, at de sociale relationer har større indvirkning på myndighedssamarbejdes succes fremfor økonomiske ressourcer.

Formel og uformel

I teorien af Sørensen og Torfing defineres det formelle- og uformelle netværk, som naturligt indgår i et styringsnetværk. De formelle mekanismer dækker typisk over de officielle strukturer og procedurer såsom faste møder, arbejdsgrupper og aftalemæssige forpligtelser, mens de uformelle mekanismer omhandler de mere personlige relationer, uformelle kontakter og tillidsbaseret samarbejde, der ofte foregår uden for de formelle rammer (Cross, mfl., 2003, s. 296-297). Flere studier påpeger, at formelle

relationer ikke er tilstrækkelige til at afdække de komplekse dynamikker i organisationers samarbejde (Bell, 2005). I et studie af Dahl og Pedersen (2004) blev de uformelle relationer undersøgt i en trådløs kommunikationsklynge i Norge. Studiet udledte, at ingeniørerne delte værdifuld viden gennem de uformelle kontakter, hvilket derfor påpeger, at de uformelle relationer udgør en vigtig kanal for vidensoverførelse. Studiet udleder vigtigheden af de uformelle relationer og pointerer, at de formelle relationer ofte ikke kan stå alene, hvilket understreger relevansen af at undersøge anvendelsen af det uformelle netværk i et myndighedssamarbejde på tværs af landegrænserne. Samtidigt udleder flere studier, at for tætte uformelle relationer i et samarbejde kan skabe informationsoverbelastning. Det betyder, at for tætte uformelle relationer kan være skadelig for læring og generering af ny viden og kan dermed føre til, at organisationer bliver fastlåst i deres måde at tænke og handle på. Samarbejdspartnere mister deres evne til at innovere, fordi de ikke bliver eksponeret for nye perspektiver udefra (Burt, 2009). For at visualisere forskellen mellem formelle- og uformelle mekanismer i netværksstyring, er der blevet udarbejdet følgende tabel.

Tabel 1: Formelle- og uformelle mekanismer

Formelle mekanismer	Uformelle mekanismer
Nedskrevne regler og procedurer	Personlige relationer og netværk
Officielle beslutningsgange	Tillid og gensidig forståelse
Faste møder	Uformelle møder og samtaler
Strukturerede samarbejdsaftaler	Indflydelse gennem personlig karisma

Tabel 1 illustrer opdelingen af formelle- og uformelle mekanismer

De formelle mekanismer refererer til rammerne for det formelle netværk, hvorimod de uformelle mekanismer refererer til rammerne for det uformelle netværk. Under Sørensen og Torfing overordnede teoretiske forståelse af netværksstyring findes der fire forskellige teorier, som kan anvendes som baggrund for strategiske overvejelser vedrørende aktørernes handlingsrationale (Sørensen & Torfing, 2005). For at analysere, hvilken betydning det uformelle netværk har på tværs af landegrænser i forbindelse med et strategisk myndighedssamarbejde, vil der benyttes indsigter fra interdependens-teorien og integrationsteorien.

Interdependensteorien

Aktørerne i netværket er gensidig afhængighede af hinandens ressourcer, eksempelvis viden, kontakter, legitimitet osv. Teorien antager, at aktørerne handler rationalt for at maksimere deres egen nytte. Det vil sige egennyttemaksimerende. Forståelsen af netværksstyringen kan ses som en forhandlingsproces, hvor aktørerne skaber en fælles dagsorden og strategi, som alle parter får udbytte af. Forhandlingerne kan ses som en metode, hvorpå alle aktørers interesser bliver opfyldt, og de forskellige aktørers ressourcer bliver benyttet for at opnå et fælles mål. Dette kan referere til SSC, hvor både de danske- og partnerlandenes myndigheder får udbytte af samarbejdet, hvor det fælles overordnede strategiske mål er bæredygtighed. Netværkene karakteriseres ofte som midlertidige, som udelukkende eksisterer for at løse et specifikt problem. Teorien kombinerer et kalkuleperspektiv på aktøradfærd og et konfliktperspektiv på institutionel regulering. Det betyder, at aktørerne ikke kun ser deres egne interesser, men også på, hvordan deres handlinger påvirke de andre aktører, og hvordan de selv påvirkes af de andre aktørers handlinger. Interdependensteorien anerkender, at netværksstyring ikke lever op til det traditionelle ideal om repræsentativt demokrati, fordi der ikke er en ligelig fordeling af indflydelse blandt aktørerne. Endvidere at styringsnetværkets ofte mangler den gennemsigtighed, som kendetegner beslutningsprocesser i et repræsentativt demokrati, netop fordi samarbejdet i netværket i høj grad er baseret på uformelle mekanismer. Det fremhæves også, at ansvarsplaceringen i netværket kan være uklar, hvilket gør det vanskeligt at holde aktørerne til ansvar. Derudover, at legitimiteten i netværksstyringen svækkes, fordi omgivelserne ikke har tilstrækkelig mulighed for at kontrollere eller påvirke netværkets beslutninger (Klindt, 2012, s. 7-8). Teorien kan benyttes til at undersøge, hvordan de forskellige aktører med egne interesser og ressourcer forhandler og samarbejder, samt hvordan det påvirker det uformelle netværk.

Integrationsteorien

I modsætning til interdependensteorien fokuserer integrationsteorien mere på samarbejde og sociokulturel sammenhæng fremfor konflikt. Netværkets aktører er ikke drevet af rationelle, økonomiske kalkulationer, men af normer, værdier og sociale relationer, som kan findes i deres institutionelle og kulturelle kontekst. Netværksetablering sker i lyset af integrationsteorien helt konkret gennem interpersonelle kontakter, hvor repræsentanter for offentlige organisationer handler efter en såkaldt "pas-senhedslogik". Det betyder, at aktørerne tilpasser sig alt efter, hvad de føler er det rigtige eller passende i en given situation. Teorien antager, at formålet med indsatsen ikke primært er at fremme egne eller den enkelte organisations interesser, men snarere at etablere forbindelser på tværs med henblik

på vidensdeling og fælleshandling. Det kan både være fælles lokalitet eller fælles kulturelle referencer. Denne forståelse stemmer desuden overens med samarbejdsformer, hvor myndigheder og organisationer arbejder på tværs af landegrænser i forhold til komplekse samfunds problemstillinger om den grønne omstilling. SSC-myndighedssamarbejdet kan illustrere et samarbejde, som kræver tillid og fælles indsats med henblik på at løse et problem som klimaforandringerne, som ikke kender til landegrænser (Klindt, 2012, s. 8-9). Derudover vil netværkene karakteriseres som langsigtede, som skaber social og kulturel integration. Teorien kan i analysen benyttes til at forstå, hvordan aktørerne handler baseret på normer, tillid og sociale relationer, og hvilken rolle det spiller for det uformelle netværk. Endvidere, hvordan aktørerne handler ud fra, hvad de oplever er passende og ikke nødvendigvis strategisk.

Social kapital

I undersøgelsen af det uformelle netværk findes det relevant at inddrage begrebet *social kapital* for at bidrage til en dybere forståelse af sociokulturelle mekanismer som tillid og normer, der kan understøtte samarbejdet på tværs af nationale grænser. Et studie af Capone & Lazzeretti (2018) udleder, at kognitiv lighed kan facilitere etableringen af uformelle relationer, men samtidigt hæmme innovation. Der identificeres 5 dimensioner, som hver påvirker sandsynligheden for at etablere relationer, herunder kognitiv, organisatorisk, institutionel, sociale og geografisk (Ibid.). Med andre ord indgår aktører lettere i samarbejde med aktører, der ligner dem selv, befinder sig i samme område eller tilhører samme gruppe. Altså interpersonelle relationer og samarbejde opstår nemmere, hvis de involverede aktører deler lignende karakteristika (McPherson, mfl., 2001). Endvidere viser flere studier, at overdreven kognitiv nærhed kan reducere vidensdeling mellem aktører, hvilket også kan forringe deres innovationsevne. Når samarbejdet foregår på tværs af grænser, er der en forudantagelse om, at aktørerne ikke nødvendigvis har en kognitiv lighed, hvilket kan defineres som kulturelle forskelle. Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt sådanne forskelle kan være en fordel i forhold til vidensdeling.

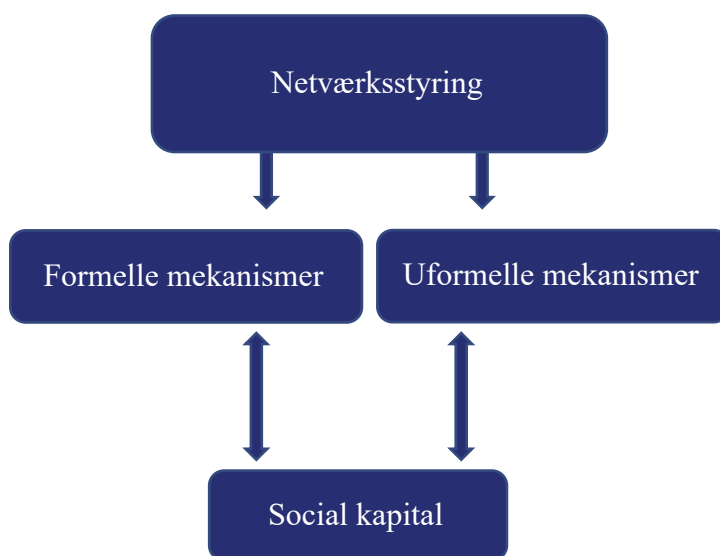
Robert Putnam beskriver social kapital som: ”*The norm of generalized reciprocity is a highly productive component of social capital. Communities in which this form is followed can more efficiently restrain opportunism and resolve problems of collective action*” (Putnam, 2000, s. 21). Definitionen centrerer om sammenhængen mellem fælles normer samt netværk og social tillid, som fremgår mere implicit. Det kan begrundes med, at vedligeholdelse og udviklingen af fælles normer kræver kontakt og kommunikation mellem aktørerne. Endvidere en grundlæggende tillid til fællesskabet og

normernes troværdighed. Det vil sige, at normer skabes gennem netværk og kommunikation, samtidigt bliver normerne en forudsætning for, at netværk og tillidsfuld kommunikation kan finde sted. I netværksdefinitionen operer Putnam med begreberne *bonding* og *bridging*. Horisontale netværk, som dannes mellem mennesker i afgrænset karakter, betegner han som *bonding*, hvorimod vertikale netværk, som dannes mellem mennesker i asymmetriske relationer, betegner han som *bridging* (Putnam, 2000, s. 22-24). Social kapital defineres af Pierre Bourdieu som én af de tre kapitalformer, et individ kan benytte - sammen med økonomisk og kulturel kapital. Bourdieu betragter social kapital som en magtressource, der udspringer af netværk og relationer, som kan anvendes til at styre individers eller grupperes position i det sociale hierarki. Social kapital kan give informationer, indflydelse og tillid, som ofte kan opbygges over tid (Bourdieu, 1986, s. 86-87). Et centralt punkt ifølge teorien er, at social kapital kræver vedligeholdelse. Relationer skal plejes, samtidigt skal netværk vedligeholdes gennem sociale interaktioner og gensidige forpligtelser. Det betyder, at social kapital ikke er statisk, men en dynamisk ressource, som konstant kræver vedligeholdelse. Bourdieu argumenterer for, at kapitalerne ofte konverteres mellem hinanden. Den kulturelle kapital handler om uddannelse, dannelse og adgang til informationer. Ulighed i kulturel kapital kan udfolde sig til symbolsk vold ved at magtrelationer baseret på kulturel kapital kan føre til usynlig dominans (Bourdieu, 1986, s. 82). Begrebet social kapital forstås hos såvel James Coleman som Bourdieu og Putnam som et samspil mellem sociale relationer, netværk, normer og tillid, der skaber grundlag for samarbejde og kollektiv handling. Endvidere præsenterer Coleman begrebet *social valuta*, som refererer til forpligtelser og forventninger i social kapital. Det er en form for normen om gensidighed, hvor individet handler med forventningen om, at det bliver gengældt i fremtiden. Dette skal ifølge Coleman fremme samarbejde og tillid (Coleman, 1988, s. 97-105). Social kapital defineres i litteraturen som et netværk af sociale relationer, normer og tillid, som skaber mulighed for samarbejde. Litteraturen skelner mellem forskellige former for social kapital, samt hvordan det kan anvendes som en ressource. Derudover understreges det, at sociale relationer kræver vedligeholdelse for at bevare den gensidige tillid. Indsigterne om social kapital kan bidrage til nuancerede fortolkninger af, hvordan det uformelle netværk fremmer, samarbejder på tværs af landegrænser samt hvilke forhindringer, der kan forekomme. Social kapital vil indgå i analysen til at forklare de mere komplekse aspekter af det uformelle netværk, der bygger på tillid og fælles former.

Samlet teoriapparat

De samlede teoretiske indsigter danner det samlede teoriapparat, som benyttes i analysen til at undersøge, hvordan det uformelle netværk anvendes i et myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser. Dette er illustreret i følgende udarbejdet figur:

Figur 1: Samlet teoriapparat



Figur 1 giver et overblik over samspillet mellem teorierne og deres anvendelse i analysen.

Som overordnet ramme benyttes teori om netværksstyring, hvor analysen tager udgangspunkt i Sørensen og Torfings definition af begrebet. Ifølge denne forståelse består styringsnetværk af aktører, der er gensidigt afhængige af hinanden, og hvor tillid udgør en central forudsætning for samarbejdet. Inden for den ramme opdeles netværket i to overordnede kategorier; det formelle og uformelle netværk. Denne opdeling er væsentlig, da de to netværkstyper afdækker forskellige mekanismer og logikker. Det formelle netværk er karakteriseret ved strukturelle og institutionelle rammer, hvor det uformelle netværk baserer sig på sociale relationer, normer og personlige bånd. Undersøgelsesområdet fokuserer på det uformelle netværk, men samtidigt inddrages viden om det formelle, idet det bidrager med væsentlige nuancer og forklaringer, som kan være relevante for at forstå helheden og for at besvare problemformuleringen. Inden for netværksstyring inddrages perspektiver fra interdependensteori og integrationsteori. Interdependens bidrager med forståelsen af aktørerne som egen nyttemaksimerende, hvor den gensidige afhængighed centrerer på udvekslingen af viden og

ressourcer. Modsat fokuserer integration på, hvordan fælles former og værdier gradvist integrerer i samarbejdsrelationer. For at afdække de mere komplekse og relationelle aspekter af det uformelle netværk anvendes begreber fra litteraturen om social kapital. Det vil sige tillid, fælles normer, samt relationelle former for bonding og bridging, som spiller en rolle i opbygningen og vedligeholdelsen af netværksrelationer. Social kapital påvirker både formelle mekanismer som nedskrevne regler og procedurer, officielle beslutningsgange, faste møder og strukturerede samarbejdsaftaler samt uformelle mekanismer herunder personlige relationer, gensidig forståelse, uformelle møder og indflydelse gennem personlig karisma. Omvendt påvirker både formelle- og uformelle mekanismer social kapital. De samlede teoretiske indsigter danner tilsammen det samlede teoriapparat, som benyttes i analysen med henblik på at skabe en dybdegående forståelse af netværkets funktion.

Kapitel 3 – Design

Følgende afsnit skitserer det tilrettelagte forskningsdesign. For at kunne besvare problemformuleringen bliver der taget udgangspunkt i SSC-myndighedssamarbejde. På baggrund af de komplekse dynamikker i SSC findes det hensigtsmæssigt at tilrettelægge et kvalitativt studie som forskningsdesign. Formålet er at illustrere, hvorvidt teoriapparatet kan findes empirisk i den primære empiri, som består af udarbejdede kvalitative interviews. Endvidere vil der udarbejdes en indholdsanalyse baseret på empirien.

Det Kvalitative Studie

SSC-myndighedssamarbejdet danner rammen for undersøgelsen, hvor formålet er at afdække, hvilken betydning de uformelle netværk- og mekanismer har på tværs af landegrænser. Det vil sige, at Miljøstyrelsens SSC-projekter fungerer som den centrale empiriske kontekst. Konteksten, der undersøges, spiller derfor en rolle i konklusionen. Det uformelle netværks tendenser, der ses i empirien, kan ikke nødvendigvis generaliseres til andre samarbejder på tværs af nationale grænser. Dette er en vigtig implikation, da resultaternes fra analysen kun giver et billede af de forhold, som gør sig gældende i den konkrete udvalgte kontekst om Miljøstyrelsens SSC-projekter. Ved at tage udgangspunkt i et bestemt myndighedssamarbejde betyder det, at undersøgelsen ikke sigter mod generaliserbarhed, men derimod analytisk generaliserbarhed. Der er fokus på at opnå en dybdegående forståelse af det uformelle netværk i netop denne kontekst, da myndighedssamarbejde på tværs af nationale grænser er et nyere fænomen, hvor der er identificeret et videnshul. Empirien består af kvalitative interviews, med forskellige relevante aktører i myndighedssamarbejdet. Aktørerne har forskellige positioner,

som skal afdække forskellige perspektiver og nuancer til besvarelsen af problemformuleringen. Interviewpersonerne, som udgør analyseenheder, er alle aktører der arbejder med Miljøstyrelsens SSC-projekter. De besidder derfor førstehåndsindsigt i det uformelle netværk, der dannes på tværs af de nationale grænser. De kvalitative interview findes hensigtsmæssige for at udlede dybdegående og nuancerede resultater med henblik på at besvare problemformuleringen. Det indsamlede interviewmateriale analyseres ved en kvalitativ indholdsanalyse, hvor formålet er at identificere og kategorisere centrale temaer og mønstre, der centrerer om det uformelle netværk.

Kapitel 4 – Metode

Metodeafsnittet indeholder en præsentation af de metodiske valg og tilgange, som anvendes til at undersøge forskningsfeltet. Det omfatter præsentation af dataindsamlingen, udvælgelseskriterierne, analysemetode og de generelle metodiske overvejelser i forhold til det kvalitative studie. Formålet er at skabe transparenthed ved de udvalgte metoder, som er valgt med henblik på at skabe et solid metodisk grundlag til at kunne besvare problemformuleringen og bidrage med nye indsigter til forskningsfeltet. I opstartsfasen er der primært arbejdet deduktivt ved at tage udgangspunkt i eksisterende teori om netværksstyring. Undervejs i processen er der blevet arbejdet induktivt, idet der løbende er blevet foretaget empiriske observationer og indsigter. På den måde har der været vekselvirkning mellem teori og empiri gennem forløbet.

Empirisk metode

Analysen tager udgangspunkt i primær empiri for at undersøge, hvordan Miljøstyrelsens SSC fungerer i praksis, samt hvilken betydning det uformelle netværk har. Den primære empiri består af fire kvalitative interview med fire relevante aktører som interviewpersoner. En kvalitativ tilgang muliggør en nuanceret forståelse for interviewpersonernes udtalelser, hvilket er særligt hensigtsmæssigt i et forskningsfelt, som beskæftiger sig med, hvordan det uformelle netværks anvendes sig i et myndighedssamarbejde på tværs af nationale grænser.

Præsentation af interviewpersoner

Sektorrådgiver

En mand - arbejder som strategisk sektorrådgiver på den Danske Ambassade i Thailand med cirkulær økonomi og affald. Har derudover blandet andet arbejdet i Miljøstyrelsen som projektleder i Afrika, i Kenya og Etiopien, været udsendt til EU-kommissionen og Ambassaden i Bruxelles, været i

departementet og startede sin karriere som biolog i Naturstyrelsen. Er både uddannet statskundskaer og biolog. Sektorrådgiver arbejder direkte med myndighederne i Thailand og har i sin daglige arbejdsdag løbende kontakt med internationale aktører. Rollen indebærer tæt dialog og koordinering med partnerinstitutioner i Thailand som led i Miljøstyrelsens SSC. (bilag 1)

Myndighedsspecialist

En kvinde - arbejder i Udenrigsministeriet i København som ansvarlig for det strategiske sektorsamarbejde (SSC) mellem danske myndigheder og partnerlande inden for miljø, klima og energi. Funge-
rer blandt andet som kontaktperson for SSC Thailand i Myndighedssekretariat (MYNSEK). Tidligere har personen arbejdet med udviklingsbistand i både Miljøstyrelsen og Udenrigsministeriet, været Afghanistan-ansvarlig samt kortvarigt udstationeret i Kabul. Med en forskningsbaggrund som biolog har vedkommende over 25 års erfaring i Udenrigsministeriet. Myndighedsspecialist har base i København og varetager sin daglige dialog inden for nationale grænser, men har omfattende erfaring med internationalt samarbejde. (bilag 2)

Projektleder

En mand - arbejder som chefkonsulent med internationalt samarbejde i Miljøstyrelsen. Projektleder for SSC i Indonesien om cirkulær økonomi og affald samt Marokko og vandressourcer. Har førhen arbejdet i 20 år i Udenrigsministeriet og arbejdet med både diplomati og udviklingsbistand, MS, CARE og Folkekirkens nødhjælp. Har siddet på ambassaderne i Hanoi, Bangladesh og Nepal. Projektleder med base i Danmark, men indgår i daglig kommunikation med internationale partnere gennem forskellige strategiske sektorsamarbejde (SSC) og udenlandske myndigheder. (bilag 3)

Funktionsleder

En mand - arbejder som funktionsleder i Miljøstyrelsen i den internationale afdeling og koordinerer blandt andet SSC-projekterne overfor enhederne, direktionen og Udenrigsministeriet. Fungerer som daglig leder i forhold til de indsatser, der laves, særligt på myndighedssamarbejde, men også andet internationalt arbejde. Funktionsleder har base i Danmark, men har dialog med myndigheder på tværs af nationale grænser. (bilag 4)

Udvælgelseskriterier

De kvalitative interview udgør det empiriske grundlag for analysen med henblik på at besvare problemformuleringen. De fire interviewpersoner er udvalgt baseret på nogle specifikke udvælgelseskriterier, hvilket gør dem til empiriske analyseenheder. Endvidere har udvælgelsen af interviewpersonerne været formålsbestemte (Ingemann mfl., 2020, s. 165-173). Interviewpersonerne består af fire relevante aktører som alle arbejder med SSC-myndighedssamarbejde. Dette har været essentielt, da formålet med de kvalitative interviews er at få indsigter, erfaringer og faglig viden om samarbejdet. Teoretiske indsigter om netværksstyring af Sørensen og Torfing har bidraget til at identificere hvilke aktører i myndighedssamarbejdet, der var relevante at benytte som interviewpersoner. Derudover med henblik på at skabe et repræsentativt udgangspunkt for analysen er interviewpersonerne udvalgt efter tværfaglighed. Det betyder, at de fire interviewpersoner har forskellige funktioner i SSC-myndighedssamarbejdet og derfor afdækker forskellige perspektiver. Dette er med formål om at få nuanceret empiri til analysen, hvilket giver en nuanceret konklusion. Eftersom det er et myndighedssamarbejde, har det været vigtigt at få interviewpersoner, som både arbejder for Miljøstyrelsen og Udenrigsministeriet. Der er ikke udvalgt interviewpersoner fra tilsvarende thailandsk myndighed, da undersøgelsen tager udgangspunkt i SSC-samarbejdet fra udelukkende ensidet dansk perspektiv. Udvælgelseskriterierne for interviewpersonerne har derfor været som følgende:

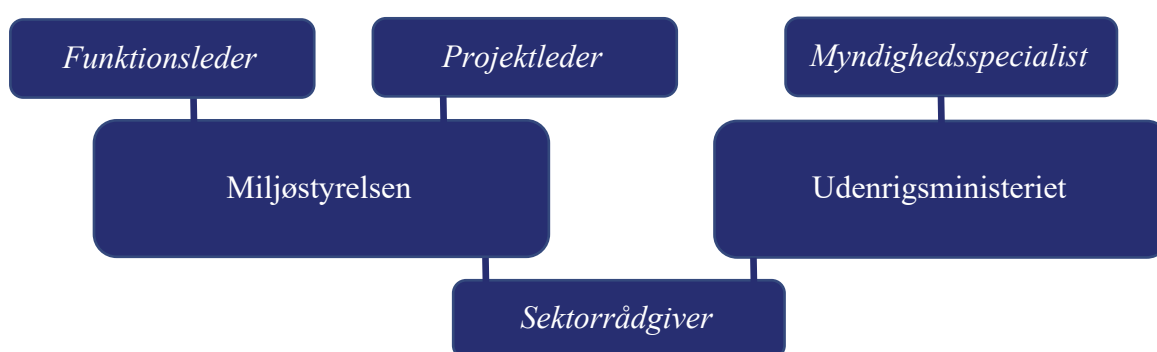
- Arbejder dagligt med SSC-myndighedssamarbejde
- Både fra Miljøstyrelsen og Udenrigsministeriet
- Forskellige organisatoriske niveauer og perspektiver

Udvælgelseskriterierne har til formål at sikre, at empirien indeholder flere perspektiver og erfaringer, hvilket giver en bredere forståelse for, hvordan SSC-myndighedssamarbejdet fungerer i praksis, samt hvilken rolle det uformelle netværk spiller. Interviewpersonerne er identificeret som relevante aktører i samarbejdet og fundet gennem én kontaktperson, nærmere bestemt Sektorrådgiver. Det vil sige, at de resterende interviewpersoner er blevet påpeget af Sektorrådgiveren, som vurderede dem relevante til at afdække problemformuleringen med de bestemte udvælgelseskriterier. De tre resterende interviewpersoner er derfor udvalgt gennem en induktiv tilgang, hvor Sektorrådgiveren er udvalgt gennem en deduktiv tilgang. Denne metodiske tilgang har muliggjort at finde interviewpersoner, som ikke var identificeret ved projektets begyndelse. Interviewpersonerne repræsenterer forskellige funktioner og ansvarsområder, hvilket findes relevant i en analyse af et netværkstyret samarbejde.

De fire interviewpersoner kommunikerer med forskellige instanser i deres arbejde, hvilket afdækker forskellige perspektiver i bevarelsen på problemformuleringen. Eksempelvis har Sektorrådgiveren direkte kommunikation og samarbejde med de thailandske myndigheder, hvor kontaktperson for SSC ikke har kontakt til de thailandske myndigheder. Udvælgelseskriterierne sikrer, at analysen, den primære empiri, de kvalitative interviews, reelt kan besvare problemformuleringen og dermed bidrage til ny viden i undersøgelsesfeltet.

De fire interviewpersoner bidrager med forskellige perspektiver og erfaringer, som samlet giver en nuanceret besvarelse på problemformuleringen. Deres positioner og baggrunde giver forskellige indsigt i både det praktiske og strategiske erfaringer med det uformelle netværk på tværs af landegrænser. Sektorrådgiveren fungerer som frontpersonen i samarbejdet og deler erfaringer fra en praktisk virkelighed, eftersom hans dagligt indgår i netværk med forskellige internationale aktører. Hans perspektiver giver direkte indsigt i, hvordan det uformelle netværk opstår og fungerer i praksis. Myndighedsspecialisten repræsenterer Udenrigsministeriets strategiske blik på de uformelle relationers betydning. Hun bidrager med overvejelser om forventningerne til netværket, især når medarbejdere udsendes til poster med krav om relationelt arbejde. Derudover tilføjer hendes erfaring med diplomati vigtige nuancer om kulturelle forskelle. Projektlederen og Funktionslederen fra Miljøstyrelsen bidrager med erfaringer om det uformelle netværk i SSC set fra dansk perspektiv. Projektlederen trækker på egne erfaringer fra ambassader og internationalt samarbejde. Funktionslederen kan bidrage med et overordnet billede af, hvordan forventninger til det uformelle netværk opfattes internt i ministeriet. Tilsammen afdækker interviewpersonerne, hvordan det uformelle netværk opstår, anvendes og påvirker samarbejdets muligheder og udfordringer. Følgende ses en figur som giver et overordnet overblik over de forskellige interviewpersoner, samt hvilke organisationer de repræsenterer:

Figur 2: Samlet overblik over interviewpersoner



Interviewmetoden

De fire interview blev afholdt online grundet geografisk distance, hvilket gjorde det muligt at inkludere relevante deltagere, uanset deres fysiske placering. Derudover blev de fire interview gennemført individuelt samt foretaget semistruktureret. Rammerne for interviewet har været formelt, og interviewpersonen har været bevidst om det faglige formål. Under interviewet blev der anvendt en interviewguide bestående af en række åbne spørgsmål og temaer, som samtalen skulle omfatte. Udarbejdelsen af interviewguiden tager udgangspunkt i teoriapparatet for at sikre, at interviewene udledte netop den viden, som kunne besvare problemformuleringen. Spørgsmålene i interviewguiden var opstillet efter en bestemt rækkefølge og definerede emnet for undersøgelsen. Til hver interviewperson var der udarbejdet en individuel interviewguide, som indeholdt en række gennemgående spørgsmål og temaer, som samtidigt var tilpasset den enkelte interviewpersons organisatoriske kontekst. F.eks. blev Myndighedsspecialist spurgt: ”Hvilken rolle *forventer* du det uformelle netværk spiller?”. Hvorimod Sektorrådgiver blev spurgt: ”Har der været nogle eksempler på, at uformelle mekanismer er grundlag for en beslutning?”. Myndighedsspecialist blev spurgt til forventningerne for, hvordan det uformelle netværk anvendes, hvorimod Sektorrådgiver blev spurgt til konkrete erfaringer med det uformelle netværk i praksis. De gennemgående spørgsmål tager afsæt i det samlede teoriapparat og blev vurderet til at være relevante uanset interviewpersonen organisatoriske placering. Formålet med de gennemgående spørgsmål er at sammenligne interviewpersonernes udtalelser for at sikre et nuanceret empirisk grundlag. Eksempelvis er fire følgende centrale spørgsmål udvalgt:

- Hvilke typer af myndigheder eller aktører samarbejder du typisk med, både nationalt og internationalt?
- Hvordan deles viden mellem aktørerne?
- Hvordan opbygges og vedligeholdes tillid mellem aktørerne?
- Er der nogle uformelle mekanismer som særligt er karakteriseret ved samarbejdet? (Møder, arrangementer, besøg)

Det første har til hensigt at identificere aktørernes placering og opfattelse af netværket. Det næste centrerer om videndeling, som er grundlæggende i netværksstyring og kan relateres til magtstruktur. Tredje eksempel fokuserer på tillid, hvilket trækker på perspektiver fra teorien om social kapital. Det sidste eksempel har fokus på de uformelle mekanismer i samarbejdet med henblik på at identificere brugen af det uformelle netværk. De fire interviewguides er samlet vedlagt som bilag 5.

Den åbne struktur for interviewet gav mulighed for at interviewpersonen kunne uddybe visse emner, som vedkommende fandt vigtigt. Endvidere gav det mulighed for at få uddybende svar om særligt interessante emner, som interviewpersonen kunne udtrykke på egne præmisser.

I interviewene har der både været fokus på interviewpersonernes subjektive oplevelser, erfaringer og perspektiver. Samtidigt objektiv faktuel viden om konteksten. De fire interviewpersoner er hver især fagpersoner med erfaringer inden for SSC, hvilket udleder specialiseret viden om SSC-myndigheds-samarbejde, men samtidigt giver et nuanceret billede af, hvilken rolle det uformelle netværk spiller. Derudover indgår de alle som beslutningstagere indenfor den pågældende myndighed, og har derfor en dybdegående indsigt i forskningsfeltet. Dette giver en dybdegående og ofte et vejledende billede af, hvorfor folk handler på bestemte måder. Ved at undersøge brugen af det uformelle netværk som personlige relationer, tillid og normer, har der været en subjektiv vinkel i gennemførelsen af interviewene. Derfor er det hensigtsmæssigt metodisk med den kvalitative tilgang og interview, da man kan indsamle viden om menneskers holdninger, følelser og adfærd.

Bias

Bias er en af de mest almindelige fejlkilder ved interview. En potentialudfordring er social desirability bias, hvor interviewpersonerne kan have tendens til at præsentere sig selv og det undersøgte i et mere positivt lys (Crowne & Marlowe, 1960, s. 394). Eksempelvis kan interviewpersonerne føle et behov for at fremstå loyale over for deres organisationen. For at reducere denne risiko blev formålet med undersøgelsen tydeliggjort forud for interviewene. Således stod det klart, at hensigten ikke var at vurdere deres præstation, især eftersom problemstillingen eksplicit indeholder ordet ”udfordringer”. Dette findes især hensigtsmæssigt, når man interviewer fagprofessionelle, som har specialiseret viden på området. For at minimere fejlkilden blev der gennem udarbejdelsen af interviewene bedt om konkrete eksempler og stillet opfølgende spørgsmål, som den semistrukturede interviewmetode tillader (Silverman & Marvasti, 2008, s. 229). En anden potentiel fejlkilde er sampling bias (Silverman & Marvasti, 2008, s. 239). Tre af interviewpersonerne er blevet identificeret af kontaktpersonen. Udvalget kan potentielt afspejle netværkets præferencer og medføre skævhed i perspektiver, da kontaktpersonen muligvis deler lignende viden og erfaringer som personerne, der blev henvist til. Det vurderes ikke at udgøre et væsentligt metodisk problem, da interviewpersonerne er udvalgt ud fra deres forventede informationsindhold for at maksimere nytteværdien af empirien (Silverman & Marvasti, 2008, s. 45).

Transskribering

Efter interviewene blev audiooptaget under dataindsamlingen, er de blevet transskriberet for at om-danne den mundtlige empiri til skriftlig empiri. De transskriberede interviews indgår som analyseen-der til analysen med henblik på at skabe empirisk fundament, der gør det muligt at identificere møn- stre og tendenser i interviewpersonernes udsagn. Empirien bliver håndterbar og anvendelig i den vi- dere analysemetodiske tilgang (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 50-51). Gennem transskriberings- processen er der aktivt forsøgt at holde det tro til audiooptagelserne, eksempelvis ved at medtage tvivlindikatorer eller længere tænkepauser, som blev vurderet vigtigt for interviewpersonernes pointe. Dog er ufuldendte ord, som ”øh” og ”mm” blevet ekskluderet, hvis det blev vurderet til ikke at være vigtigt for interviewpersonernes udsagn (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 52). Der er bevidsthed om eventuelle tab af information i transskriberingsprocessen. Dette kan både være kropssprog og stemmeføring, som ikke kan overføres fra mundligt til skriftligt. Endvidere kan sproglige fænomener som fx ironi gå tabt, da det mister klarhed uden konteksten, som dialogen oprindeligt indgik i.

Analysemetode

For at skabe en helhedsforståelse af det undersøgte og forblive tro mod det empiriske materiale er der efter transskriberingsprocessen blevet foretaget et systematisk analysearbejde. Dette skulle sikre, at konklusionen afspejler indholdet og retvisende fortolkning af de gennemførte interview. Nvivo er blevet benyttet til at kode empirien til kategorier og temaer, også kaldet datareduktion (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 450). Kodning kan ikke fortolke, men derimod skabe systematik i det empiriske materiale (Ingemann mfl., 2020, s. 202-203). De primære interview er blevet opdelt i mindre dele for at identificere ligheder og forskelle i empirien samt afdække mønstre og tendenser, der kan fortolkes ud af fra teoretiske perspektiver. Nvivo har derfor fungeret som et værktøj til at udarbejde en kvali- tativ indholdsanalyse. Inden kodningen er der blevet udarbejdet en startkodeliste, som er baseret på teoriapparatet. Dette sikrer, at det undersøgte analyseres med henblik på at kunne besvare det opstil- lede problemformulering. Her har kodningsprocessen taget udgangspunkt i den deduktive tilgang. Samtidigt er den induktive tilgang blevet benyttet efter kodningens start, da flere mønstre og tenden- ser blev identificeret. Dette har resulteret i flere temaer og underkategorier, som er blevet generealiseret på baggrund af den aktuelle empiri. Endvidere har der været en vekselvirkning mellem det teo- retiske og empiriske materiale, som resulterer i en delvis åben kodning. Efter kodningsprocessen har der været en startkodeliste (bilag 6) og en slutkodeliste (bilag 7), som ikke har været identiske.

Kombinationen mellem teoristyret og empiristyret har til formål om at sikre, at relevant viden ikke gå tabt (Ingemann mfl., 2020, s. 2011).

Analysen indeholder udelukkende dele af empirien, som vurderes relevant for at kunne besvare problemformuleringen. Interviewpersonernes udsagn vil blive citeret, som vil blive fortolket ud fra rammerne af teoriapparatet. Formålet er at fremstille, hvad interviewene udleder for at skabe et metodisk og analytisk fundament for konklusionen (Ingemann mfl., 2020, s. 212). Analysen tager form som en kvalitativ indholdsanalyse, da empirien bliver systematisk kodet og kategoriseret til temaer i analysen. Formålet er at identificere og forstå den kvalitative datas dybere betydning, hvor kontekstuelle faktorer indgår. Der er fokus på interviewpersonernes viden og erfaringer i sociale fænomener, som udspiller sig indenfor det uformelle netværk.

Grounded Theory

Tilgangen i dette speciale har været præget af en kombination af deduktive og induktive elementer. Indledningsvist var der en deduktiv tilgang, eftersom ønsket om at undersøge SSC- myndighedssamarbejdet opstod på baggrund af eksisterende litteratur og teori om netværksstyring. Dette førte videre til undersøgelsesområdet om det uformelle netværk indenfor rammerne af netværksstyringsteori. Samtidigt med den deduktive tilgang har der været induktive elementer. Dette har især været udvikelsen af det samlede teoriapparat, udvælgelsen af interviewpersoner og kodningsprocessen, hvor empirien har spillet en aktiv rolle. I takt med dataindsamlingen opstod behovet for flere teoretiske indsigter, som kunne afdække nye mønstre for de uformelle mekanismer. Overordnet har der gennem udarbejdelsen af undersøgelsen været en klar vekselvirkning mellem teori og empiri, hvilket er den abduktive tilgang (Timmermans & Tavory, 2012, s. 169). Dette kommer især til udtryk gennem kodningsprocessen, hvor der parallelt med en startkodeliste bestående af overordnede temaer, løbende er blevet udviklet en række empiriske kategorier, som danner det analytiske grundlag for analysen. Den iterative vekselvirkning har karakter af at være teorigenerende (Timmermans & Tavory, 2012, s. 168-169). Selvom undersøgelsesprocessen ikke følger Grounded Theory i sin rene form, hvor teori udelukkende opstår ud fra empiri uden en teoretisk ramme, trækker tilgangen på principper herfra (Bryman, 2014, s. 420-422). Dette ses især, når nye indsigter fra empirien løbende har bidraget til at udvikle det samlede teoriapparat. Det vil sige, at det uformelle netværk løbende er blevet nuanceret gennem analysearbejdet. Derfor argumenteres der for en abduktiv analysestrategi med karakter af teorigenerende tilgang, som ligger i forlængelse af grundtanken bag Grounded Theory.

Kvalitetskriterier

Følgende afsnit indeholder en metodisk refleksion af de kvalitative kvalitetskriterier i forbindelsen med udarbejdelsen af undersøgelsen og de kontekstuelle forhold. Der vil tages udgangspunkt i troværdighed, transparens, konsistens, overførbarehed og kausalitet. Endvidere vil reliabilitet og validitet indgå som centrale begreber, herunder både ekstern og intern.

Troværdighed

Kriteriet handler om, i hvilken grad de resultater, der fremgår af analysen, fremstår troværdige (Høstrup mfl., 2009, s. 2). Undersøgelsens metodiske tilgang er kendetegnet ved metodetriangulering, eftersom der har været kontinuerlig vekselvirkning mellem empiri og teori. Samtidigt er teoritriangulering anvendt ved inddragelse af flere teoretiske perspektiver, hvilket har muliggjort en mere nuanceret besvarelse på problemformuleringen. Endvidere styres troværdigheden gennem brugen af semistruktureret interview, hvor fleksibiliteten åbner for opfølgende spørgsmål og tilpasning til den enkelte interviewperson. Dette har bidraget til at øge relevansen af empirien til netop at afdække undersøgelsesområdet.

Transparens

Transparens dækker over begrebet reliabilitet, som skal sikre en åben og klar beskrivelse af de benyttede forskningsmetoder, resultater og konklusioner (Høstrup mfl., 2009, s. 3). Det metodiske afsnit indeholder en præsentation og gennemgang af de metodiske valg. Herunder hvordan den primære empiri er blevet indsamlet, behandlet og benyttet. Fremgangsmåden er blevet gjort eksplicit med henblik på at styrke den eksterne reliabilitet. Herunder er interviewguidene blevet vedlagt som bilag (bilag 5) for at skabe gennemsigtighed i forhold til de spørgsmål, interviewpersonerne er blevet spurgt. I bilaget er alle fire interviewguider samlet. Endvidere bidrager en klar beskrivelse af alle interviewpersonerne og deres baggrund til gennemsigtighed i forhold til hvilke analyseenheder, der danner grundlag for analysen og konklusionen. Transskriberinger er blevet vedlagt som bilag for at skabe transparenthed og give læser mulighed for at følge, hvordan resultaterne er underbygget med direkte citater fra empirien.

Konsistens

Dette kriterie indebærer én overensstemmelse mellem forskningsspørgsmålet, metoden, analysen, resultaterne og konklusion (Høstrup mfl., 2009, s. 3). Gennem en vekselvirkning mellem empiri og

teori og med afsæt i principper fra Grounded Theory har det været muligt at være åben over for nye og uventede fund i forskningsprocessen. Selvom analysen har taget udgangspunkt i et teoretisk perspektiv, har dette ikke udelukket en undersøgende tilgang, hvilket er centralt for produktionen af ny viden. Samtidigt har en overordnet teoretisk rammesætning sikret, at dataindsamlingen har haft både retning og relevans (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 497). Den interne reliabilitet dækker over graden af konsistens og pålideligheden i de udarbejdede interview. Der er mulighed for en svækkelse, da undersøgelsen tager udgangspunkt i primær udarbejdet empiri. Dertil hjælper den teoretiske ramme, som har bidraget til udformningen af interviewguiden. Da undersøgelsen er udført af én forsker, sikres en høj grad af konsistens i både behandlingen af empiri og analyse, eftersom der arbejdes ud fra samme udgangspunkt gennem hele forskningsprocessen. Dog anerkendes det, at dette kan medføre begrænsninger, da fraværet fra flere perspektiver kan mindske den kritiske gennemgang og nuancering af resultater.

Overførbarhed

Overførbarhed dækker over begrebet ekstern validitet, som handler om generaliserbarhed (Ingemann mfl., 2020, s. 61). Overførbarhed kan være udfordrende i kvalitative studier, da mennesker er foranderlige, hvilket medfører, at det ikke er muligt at gennemføre kontrollerede undersøgelser under identiske omstændigheder. Derfor kan det være vanskeligt at overføre resultaterne fra denne undersøgelse til andre kontekster (Bryman, 2016, s. 383). Der sigtes derimod efter analytisk generaliserbarhed, hvor indsigterne kan bruges til at forstå lignende situationer. Det betyder, der er fokus på genkendelighed fremfor generalisering. Derimod er der blevet redegjort for de kontekstuelle forhold, som undersøgelsesfeltet tager udgangspunkt i, hvilket er SSC-myndighedssamarbejde (Høstrup mfl., 2009, s. 2-3).

Kausalitet

Vurdering af intern validitet handler om, hvorvidt årsagssammenhængen mellem variablerne er som forventet. Denne undersøgelse har ikke til hensigt at etablere kausale sammenhænge, men derimod at identificere og forstå de komplekse sammenhænge (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 127-128). Kausaliteten ses derfor i årssammenhænge, hvorigennem det uformelle netværk influerer myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser. Det betyder at kausaliteten ses ved, hvordan uformelle mekanismer har konsekvenser for samarbejdets muligheder og udfordringer. De konsekvenser er kontekstafhængige (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 130-133). Første del af problemformuleringen svarer på

den kontekstuelle baggrund for, hvordan det uformelle netværk anvendes, hvor anden del fokuserer på, hvilke konsekvenser det har for samarbejdet.

Kunstig intelligens

Kunstig intelligens, nærmere bestemt ChatGPT, er blevet anvendt som støttende værktøj i udarbejdelsen af denne undersøgelsen. Når der er blevet stødt på komplekse emner eller begreber, har AI vist sig at være nyttig til at forklare indholdet på en enkelt og forståelig måde. Dette har bidraget til en dybere forståelse af de faglige begreber i en videnskabelig kontekst. Dette er især brugbart, når begreberne kommer fra kilder, hvor der har været yderligere behov for forklaring for at kunne forstå tekstens helhed. Endvidere er kunstig intelligens blevet benyttet til praktiske formål, eksempelvis at finde passende synonymmer og oversætte tekst fra et sprog til et andet. (OpenAI, 2025)

Operationalisering

Dette afsnit præsenterer det kodningsskema, der er anvendt i udarbejdelsen af den empiriske analyse. Skemaet udgør en operationalisering af interviewguiderne og danner grundlaget for den systematiske behandling af empirien. Gennem udarbejdelsen af de fire interview blev der benyttet en interviewguide, som var individuel tilpasset til interviewpersonen. Interviewguiderne bestod af fælles spørgsmål for at sikre sammenlignelighed samt individpassende spørgsmål med udgangspunkt i interviewpersonens kontekst. Interviewguiden blev udarbejdet for at sikre, at problemstillingen blev afdækket teoretisk. Efterfølgende blev interviewguidens spørgsmål operationaliseret til et kodningsskema, som tog form i en startkodeliste. Gennem en delvis åben kodning blev der tilføjet flere temaer og underkategorier. Det vil sige, at der er en startkodeliste og en slutkodeliste, som ikke er identiske. Startkodelisten (bilag 6) havde fire overordnet temaer, som fremgår følgende:

- Baggrundsinformation
- Netværket
- Uformelle mekanismer
- Formelle mekanismer

Temaet **baggrundsinformation** havde til formål at udarbejde en præsentation af interviewpersoner og udlede generel information om SSC-myndighedssamarbejdet. Teamet **netværk** havde til formål at identificere den **gensidige afhængighed** mellem aktørerne, som perspektiver fra

interdependensteorien antager er centralt i et styringsnetværk. Endvidere en **kortlægning af aktørerne** med henblik på at identificere aktørernes rolle, indflydelse og generelle position i samarbejdet på tværs af nationale grænser. Under temaet **uformelle mekanismer**, var fire følgende kategorier:

- Personlige relationer
- Tillid og gensidig forståelse
- Uformelle møder og samtaler
- Indflydelse gennem personlig karisma.

Kategorien **personlige relationer** dækker over udtalelser, hvor interviewpersonerne indikerer, at de personlige relationer indgår som uformelle mekanismer. Personlige relationer bliver operationaliseret som de uformelle mekanismer mellem aktører, der skaber tillid og troværdighed udenfor de formelle strukturer. Udtalerne indikerer forskellige kontaktformer, relations dannelse, vedligeholdelse af relationer, som fremgår som en form for social kapital. **Tillid og gensidig forståelse** dækker over, at tillid er essentiel i brugen af det uformelle netværk, og kan derfor anses som en form for social kapital. **Uformelle møder og samtaler** dækker over udtalelser, hvor interviewpersonerne nævner brugen af uformelle møder, dialoger samt diverse kommunikationskanaler. Dette er med henblik på at identificere kommunikation mellem aktørerne. **Indflydelse gennem personlig karisma** dækker over indflydelse gennem personlige egenskaber som aktørerne kan besidde, som skal fremme samarbejde gennem uformelle mekanismer. Endvidere udsagn der udleder, hvilken rolle social kapital spiller for det uformelle netværk, og omvendt, hvilken rolle det uformelle netværk påvirker aktørernes sociale kapital. Gennem kodningen blev der tilføjet fire kategorier under temaet **uformelle mekanismer**. De fremgår som følgende:

- Magtstrukturer
- Implementering
- Koordinering
- Udfordringer

Magtstrukturer operationaliseres ud fra adgangen til information og kan referere til vidensdeling mellem aktørerne. **Implementering** handler om, hvordan de uformelle mekanismer kan bidrage til en nemmere implementering af politiske initiativer, samt om det medfører nogle udfordringer. Det

bliver operationaliseret ud fra teoriapparatet om at undgå intentionelle barrierer ved nemmere og hurtigere implementeringer. **Koordinering** dækker over intern- og ekstern koordinering mellem aktørerne, såfremt de uformelle mekanismer er grundlaget for det. **Udfordringer** dækker over diverse udfordringer som opstår på baggrund af de uformelle mekanismer- og netværk. Det indebærer udtalelser der indikerer manglende gennemsigtighed og ekskludering af aktører. Gennem kodningen kom følgende kategori under **formelle mekanismer**:

- Sammenspil mellem det formelle og uformelle

Koden referer til udtalelser der indikerer, at formel og uformel hænger sammen. Under kodningsprocessen blev der tilføjet **kulturelle forskelle** som tema, som operationaliseres som en form for fastlagt formel mekanisme. Det dækker over udtalelser der indikerer, at kulturelle forskelle kan spille en rolle i både det formelle- og uformelle netværk. Endvidere blev den tilføjet som kategori, da kodningen dækker over kontekstforståelse om samarbejde på tværs af landegrænser. Det kan operationaliseres ud fra både social kapital og passenhedslogikken. Under temaet blev der udviklet følgende to kategorier:

- Formelle mekanismer
- Uformelle mekanismer

Den sammensatte slutkodeliste (bilag 7) fremgår som den endelige kodningsliste, hvor empirien er blevet opdelt i de temaer og kategorier, som findes hensigtsmæssigt. Endvidere har kodningsskemaet skabt grundlaget og strukturen for analysen.

Kapitel 5 – Analyse

Analysen indeholder en undersøgelse samt fortolkning af empirien med udgangspunkt i det samlede teoriapparat og har til formål at besvare problemformuleringen. Analysen tager udgangspunkt i analyseenhederne fra dansk side, derfor bliver problemformuleringen besvaret ud fra et dansk perspektiv. Analysen er en kvalitativ indholdsanalyse og har diverse underoverskrifter som indikerer forskellige kategorier ud fra kodningen. Første del af analysen fokuserer på at identificere netværket. Herefter de uformelle mekanismer, hvori der indgår diverse underoverskrifter som centrerer mod en bestemt anvendelse af det uformelle netværk. Afslutningsvis centrerer sidste del analysen om kulturelle forskelle, hvilket er mere kontekstbaseret, da undersøgelsesområdet strækker sig over landegrænser. Første del af problemformuleringen handler om, hvordan det uformelle netværk anvendes i myndighedssamarbejdet på tværs af landegrænser, hvor anden del handler om, hvordan det påvirker samarbejdet. De forskellige underoverskrifter og kategorier har til formål om at besvare både første og anden del af problemformuleringen i det omfang det er muligt.

Netværket

Første del af analysen fokuserer på at identificere samarbejdet, den gensidige afhængighed og de formelle rammer i SSC-myndighedssamarbejdet set fra dansk perspektiv. Eftersom empirien udelukkende består af kvalitative interview med danske aktører i samarbejdet, baseres analysen sig på deres opfattelser, oplevelser, fortolkninger og vurdering. Formålet med at identificere samarbejdet og den gensidige afhængighed er for at afdække, hvordan det uformelle netværk kan opstå og anvendes. Derfor findes det er relevant at forstå konteksten for det formelle samarbejde for at udlede betydningen af de uformelle mekanismer. Definitionen af SSC-myndighedssamarbejde bliver beskrevet følgende af Funktionslederen:

”Det er et myndighedssamarbejde. Det vil sige, at de danske myndighedserfaringer bliver bragt i spil i forhold til et andet lands udfordringer på et givet miljøområde.” (Funktionsleder, bilag 4, s. 1)

Citatet udleder, at de danske myndigheder bidrager med faglige kompetencer indenfor miljøområdet til lande, som står over for forskellige relaterede udfordringer. Hvorefter Funktionsleder tilføjer:

”Der er nogle formelle krav fra dansk side, fordi vi bruger udviklingsbistanden til det, så der er nogle formelle krav, som vi skal overholde under alle omstændigheder”
(Funktionsleder, bilag 4, s. 2)

I overstående citat bliver det udledt, at der er nogle klare formelle rammer for samarbejdet, eftersom det er udviklingsbistanden, der bruges til finansiering. Dog oplyser citatet ikke, hvilket udbytte de danske myndigheder opnår af samarbejdet. Ifølge interdependensteorien, hvor aktørerne handler egen nyttemaksimerende, skal alle aktører drage fordel af et samarbejde. Partnerlandene får faglig kompetence samtidigt med, at Danmark benytter myndighedssamarbejdet som et strategisk værktøj. Eksempelvis, som tidligere påpeget, er det fra et dansk perspektiv muligt at facilitere samarbejde med danske virksomheder. Samtidigt med at styrke de diplomatiske relationer har man fokus på at fremme en grønnere dagsorden i overensstemmelse med FN's verdensmål. Det tydeliggør, hvordan aktørerne i samarbejdet er egen nyttemaksimerende, som perspektiver fra interdependensteorien understreger er i styringsnetværk. På trods af de formelle strategiske rammer er det relevant at se nærmere på interviewpersonernes opfattelse af samarbejdet. Det følgende citat af Sektorrådgiver udleder, hvilke kompetencer danskerne bidrager med, udover den faglige viden om bæredygtig udvikling:

”Mange af de her lande, hvor vi arbejder med SSC, der er strukturerne rigide, det er svært at samarbejde på tværs af ministerier. Det kan være nogle meget hierarkiske systemer, der kan være nogle i lande, som gør, at det er svært for folk at stole på hinanden, og det er svært at samarbejde. Så der kan vi ligesom komme ind som en tredje part, og til veje bringe nogle platforme til samarbejde.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 2)

Overstående citat udleder, at partnerlandene i SSC ofte er lande, hvor de institutionelle strukturer er hierarkiske, hvilket gør indenrigs myndighedssamarbejde vanskeligt. Derudover manglen på tillid mellem aktørerne, som giver udfordringer for samarbejde. Her fungerer de danske myndigheder som en neutral tredjepart, som skaber en platform for samarbejde, som partnerlandene har svært ved alene at facilitere. Citatet understreger vigtigheden af tillid, som ofte forekommer gennem de uformelle mekanismer. Endvidere, hvordan denne styringsform, netværksstyring, kan forbedre policy-implementeringer ved at reducere bureaukratiske barrierer. Dette understreges i følgende citat:

” Jo mere vi samarbejder, jo bedre vi kender hinanden, jo nemmere kan vi få tingene til at ske. Det gælder også på tværs af lande, når du arbejder i en region. Så et eller andet sted, så har vi også lidt en rolle at spille, hvis vi har ressourcerne og kapaciteten til at prøve at facilitere nogle processer, hvor nogle af vores samarbejdspartnere, de møder andre kolleger fra regionen eller nabolandene også” (Projektleder, bilag 3, s. 3)

Projektleder udleder, at ikke kun et personligt kendskab letter samarbejdet indenfor de formelle rammer af SSC-myndighedssamarbejdet, men refererer også til aktører i andre lande i regionen. Dette indikerer, at det uformelle netværk ikke alene omfatter deltagere i SSC-myndighedssamarbejdet, men også breder sig regionalt. Dette stemmer overens med Sektorrådgivers pointe om, at Danmark fungerer som en ”tredjepart”. I følgende citat uddyber Projektleder dette med følgende udtalelse:

”Så vi kan godt have en faciliterende rolle, også i forhold til det uformelle. Og nu når du siger på tværs af landene, så er det jo en måde at arbejde på, men også i landene er der jo rigtig meget uformelt arbejde også, hvor du bygger relationer mellem forskellige aktører, som du gerne vil have til at samarbejde. Som måske arbejder på den samme dagsorden, men på grund af administrative strukturer og barriere osv., så snakker man ikke så meget sammen, og man har sin egen verden i de institutioner, man nogle gange arbejder i.” (Projektleder, bilag 3, s. 4)

Det fremgår herfra, at det uformelle netværk er både horisontalt, tværnationale, samtidigt vertikale, internt mellem niveauer. Endvidere tyder citatet, at når aktører arbejder mod samme mål, kan strukturelle barrierer forhindre kommunikation og samarbejde. Her fungerer de uformelle mekanismer og relationer som en tilgang til at få systemerne til at fungere i praksis. Altså det uformelle kan overkomme fragmentering, fordi formelle mekanismer ikke alene er tilstrækkeligt. Denne opfattelse nuanceres i næste citat, hvor Projektleder kommer med eksempler:

”Men der kan vi nogle gange godt facilitere, at vi bringer nogle forskellige aktører sammen. Og det kan også være sådan, at altså på tværs af ministeriet, det kan være mellem offentlige myndigheder, civilsamfundsorganisationer, privatsektoren, osv.” (Projektleder, bilag 3, s. 4)

Ud fra eksemplet kan det udledes, at Danmark som ”tredje part” faciliterer det uformelle netværk, ved at få forskellige aktører til at samarbejde på tværs af ministerier, mellem offentlige myndigheder, civilsamfundsorganisationer, privatsektoren osv., hvilket vil sige vertikalt. SSC-myndighedssamarbejde er forankret i formelle rammer og præget af en gensidig afhængig mellem aktørerne. Danmark bidrager med ressourcer og faglig kompetence gennem udviklingsbistanden, samtidigt indtager en faciliterende rolle ved at skabe en platform, hvor aktører kan mødes og udvide deres netværk. I denne kontekst fungerer det uformelle netværk som et redskab til at overkomme strukturelle barrierer, som det udledes, de formelle systemer har medført. De uformelle mekanismer muliggør, at aktørerne vertikalt kan koordinere mod fælles målsætning. Endvidere er det ikke kun nationalt, men strækker sig til relationer mellem nabolandene. Dermed peger netværkets uformelle mekanismer på et mere langsigtet samarbejde, hvor fælles former og tillid er centralt.

Opsamling: Netværket

Dette analyseafsnit havde til formål om at identificere netværket, samt den gensidige afhængighed og de formelle rammer i SSC-myndighedssamarbejdet. Desuden vurderes det vigtigt at pointere, at undersøgelsesområdet udelukkende er fra dansk perspektiv, og empirien udelukkende identificere analyseenhedernes syn på samarbejdet. Det fremgår, at netværket både er horisontalt og vertikalt.

Danmark har en faciliterende rolle og fungerer som en ”tredjepart” mellem SSC-lande og deres nabolande. Endvidere at det er nemmere at samarbejde, hvis aktørerne kender hinanden. Det uformelle netværk anvendes til at undgå institutionelle barrierer og dermed fremme samarbejdet, fordi aktørerne kan samarbejde vertikalt.

Uformelle mekanismer

Denne del af analysen tager afsæt i de centrale kategorier og tendenser, som fremkom gennem kodningsprocessen. Hver overskrift struktureres omkring, hvordan det uformelle netværk anvendes i den givne tekst, samt hvad det kan medføre af muligheder og udfordringer. De følgende kategorier er Personlige relationer, Individuelle karakteristika, Koordinering, Implementering, Magtstrukturer og Kommunikationskanaler.

Personlige relationer

Dette afsnit centrerer om den rolle de personlige relationer spiller i samarbejde på tværs af landegrænser. Personlige relationer fremhæves som et gennemgående tema blandt interviewpersonerne,

som peger på det som en af de vigtigste mekanismer bag anvendelsen af det uformelle netværk. Sektorrådgiver udtrykker det som følgende:

”Det uformelle her, er i høj grad det personlige, det transaktionelle. Altså, personlige kontakter er rigtig vigtige.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 7)

Hvor Sektorrådgiver fortsætter:

”Det er i høj grad personlige kontakter og personlige interesser, der driver værket.”
(Sektorrådgiver, bilag 1, s. 7)

Sektorrådgiver beskriver det uformelle netværk som det personlige og transaktionelle mellem aktørerne. Endvidere benytter betegnelsen ”driver værket”, som fortolkes som det mest virkningsfulde element i samarbejdet. Det leder til, hvordan det uformelle netværk opstår mellem aktørerne i et myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser. Funktionsleder nævner blandt andet at sociale arrangementer danner grundlag for personlige relationer, som fremgår i følgende citat:

”Det hænder jo, at ofte, når vi er derude, så – hvis vi har muligheden for at gå ud og spise med dem, og lave et eller andet socialt med dem, eller kommer ud og se et eller andet, så vi kommer uden for mødelokalerne – er der noget, der er med til at opbygge den her tillid til hinanden, sådan at vi kender hinanden, vi er bedre til at kunne snakke direkte med hinanden omkring tingene” (Funktionsleder, bilag 4, s. 4)

Når der refereres til at komme ”uden for mødelokalerne”, kan det fortolkes som at tage relationen ud af de formelle rammer og tage relationen ind i nogle uformelle rammer. Endvidere, at det er der, det uformelle netværk opstår. En anden pointe som fremgår i citatet er, at tillid skal opbygges gennem de personlige relationer, og at det medfører, at aktørerne i samarbejdet kan snakke mere åbent omkring diverse punkter. Som det fremgår i den teoretiske ramme, er tillid essentielt i netværksstyrret samarbejder. Det antyder, at jo mere tillid, der er mellem aktørerne, jo mere åbent og direkte bliver kommunikation, og jo bedre fungerer samarbejdet. Det leder videre til, hvordan de personlige relationer kan bruges i samarbejdet. Sektorrådgiver laver et konkret eksempel på, hvordan personlige

relationer skaber formelle initiativer. Eksemplet handler om, at Sektorrådgiver har taget, vandprøver på den tyske ambassades grund.

”Og så fordi, at [kollega] kender en eller anden [tysk ansat], som arbejder derover. Det var ikke helt hendes område, men hun fik da lige lov at snakke med nogen, og så var det okay” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 21)

Det kan udledes fra citatet, at de fik gennemført deres vandprøver grundet en personlig relation. I forlængelse heraf fortsætter Sektorrådgiver:

”Så har vi lavet en analyse, og vi kan dokumentere, at det er sundhedsskadeligt. Det er masser af e-coli og urent spildevand fra ambassaden. Og så spiller der jo en formel struktur om, at der kommer en delegation, hvor den tyske ambassade skal forholde sig til om alle sundhedsretningslinjer og sikkerhedsretningslinjer overhovedet. Man kan jo spille noget uformelt ind i en formel struktur, der får et formelt videre liv.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 21)

En personlig relation til en ansat på den tyske ambassade har ført til et formelt initiativ, hvilket illustrer, hvordan uformelle forbindelser kan føre til formelle strukturer. Endvidere, hvordan uformelle mekanismer som personlige relationer, generer social kapital, der senere omsættes i formelle sammenhænge. Det kan illustreres som en cirkulær bevægelse mellem det formelle og uformelle, hvor social kapital fungerer som et bindeled. Sektorrådgiver beskriver det som følgende:

”Der har du jo lige pludselig et værktøj, der går for noget meget uformelt, og lidt sjovt hobbyprojekt, som vi kan skalere.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 22)

Citatet udleder, at uformelle relationer kan fungere som et værktøj. I forlængelse af dette udtrykker Sektorrådgiver, hvad han ville forvente udfaldet var, hvis det udelukkende blev gjort gennem formelle kanaler.

”Men hvis vi gjorde det der på formelt vis. Hvis vi har startet med at sende et brev til tyskerne, formelt brev.... så var det aldrig kommet til... så havde den landet over i

administrationsafdelingen. Der var aldrig kommet noget ud af det. Vi havde jo ikke hørt fra dem nogensinde, og det havde været et nej, hvis de nogensinde var kommet med et eller andet. Så det er jo sådan nogle formelle problemer” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 23)

Citatet udleder, hvad udfaldet kunne være, hvis det uformelle ikke indgik som mekanisme. Det vil sige, hvis der ikke er cirkulær bevægelse mellem det formelle og uformelle, og det udelukkende foregår mellem social kapital og det uformelle, så kan det forhindre implementeringen. Eksemplet illustrer, at uformelle mekanismer kan sikre, at flere implementeringer bliver akutte, grundet de personlige relationer.

Eftersom personlige relationer er identificeret som en af de vigtigste faktorer i opbygningen og anvendelsen af det uformelle netværk, er det særligt interessant at undersøge, hvilke implikationer dette kan have i det konkrete undersøgte myndighedssamarbejde. I følgende citat fra Funktionsleder understreges det endnu en gang vigtigheden af de personlige relationer.

”Altså det er personlige relationer i forhold til at kende hinanden, når man første gang møder hinanden, der er man lidt forbeholden, og næste gang, så er man lidt mere direkte i forhold til hinanden. Også efterhånden, som man har mødtes flere gange, så bliver man jo mere og mere fortrolig med hinanden omkring, at man ved, hvad det er. Hvor direkte man kan sige, at det her tror vi ikke er hensigtsmæssigt, og vi overvejer noget andet. Så de personlige relationer er meget afgørende.” (Funktionsleder, bilag 4, s. 4)

I citatet referer Funktionsleder til gentagne møder med samarbejdspartnerne og understreger, at relationen styrkes for hver gang, de mødes. Derudover fremhæves det, at jo tættere relationen bliver, desto mere direkte kan kommunikationen være. Dette kan tolkes positivt, eftersom en mere direkte kommunikation kan effektivisere dialog og beslutningstagning. Ved at bruge ordet ”fortrolig” signaliseres desuden tillidsopbygning, som er central i netværksstyring. Derudover henvises der til passenhedslogikken, når Funktionsleder nævner ”der er man lidt forbeholden”, hvilket antyder en løbende tilpasning afhængigt af, hvordan relationen er. Noget af det essentielle citat indirekte udleder er, at relationer tager tid at opbygge. Det antyder en proces, som Funktionsleder vurderer som ”meget

afgørende”. I dette tilfælde arbejder involverede aktører, fx sektorrådgivere, i en udsendelsesperiode på typisk 4 år. Myndighedsspecialist udleder af egne erfaringer om det tidsmæssige aspekt i følgende citat:

”Noget af det, jeg konstaterer der i det samarbejde, både med Afghanistan, men også med de rigtig mange andre 50 plus lande, der også havde en indsats i forhold til Afghanistan, det var, at kontinuiteten også var vigtig. Det, at det er de samme mennesker, man møder igen og igen (...) Altså, at det skaber en troværdighed og en tillid, som også er vigtig for arbejdet” (Myndighedsspecialist, bilag 2, s. 3)

Citat baserer sig på Myndighedsspecialist egne erfaringer, som samtidigt danner grundlag for hendes forventninger til SSC-myndighedssamarbejdet, hvor hun konstaterer, at kontinuitet er en afgørende faktor. I følgende citat refererer Myndighedsspecialist til de formelle rammer for samarbejdet:

”Så handler det jo også om rammebetingelserne for vores ansættelse og den måde, som vi udenrigsministeriet har valgt, at vi skal rotere på for eksempel.” (Myndighedsspecialist, bilag 2, s. 4)

Som det fremgår i overstående citat, eksisterer der nogle formelle rammer for samarbejdet, da en udstationering er tidsbegrænset. Det betyder, at de frontmedarbejdere, der repræsenterer myndighederne i SSC-lande, kun er til stede i en afgrænset periode. Som Funktionsleder fremhævede, tager det tid at opbygge de personlige relationer, som interviewpersonerne betegner som et centrale element i det uformelle netværk. Ifølge interdependensteorien defineres netværk som midlertidige samarbejdsformer, der etableres med det formål at løse konkrete problemstillinger. Det kan derfor antages, at et tidsbegrænset myndighedssamarbejde skaber særlige udfordringer for udviklingen og vedligeholdelsen af det uformelle netværk. SSC-myndighedssamarbejde er oprettet for at bistå de pågældende lande med løsninger på grønne dagsordner, og da samarbejdet ikke nødvendigvis er langsigtet på samme måde som andre internationale partnerskaber, kan det blive vanskeligt for aktørerne at fastholde relationer og kontinuitet i de uformelle forbindelser, der er afgørende i et netværksstyret samarbejde. Netop denne problematik adresserer Myndighedsspecialist i følgende citat, hvor hun tager udgangspunkt en tidligere midlertidig udstationering på 1 år i Afghanistan, hvor hun udleder følgende:

”Det vil sige, at det er enormt kort. Man når lige at sætte sig i stolen, og så er man på vej hjem igen. Det gav et flow der gjorde, at det var svært at fastholde en troværdighed i forhold til de andre nationer” (Myndighedsspecialist, bilag 2, s. 4)

Citatet udleder en central udfordring, at det er vanskeligt at opretholde troværdigheden i samarbejdet. I et netværkstyret samarbejde, hvor de uformelle mekanismer spiller en afgørende rolle, kan spændinger mellem formelle rammer og uformel praksis give udfordringer. Særligt for de danske repræsentanter indebærer de tidsbegrænsede udstationeringer, at det kan være vanskeligt at opbygge og faste personlige relationer, som danner grundlag for troværdigheden. Det kan skabe usikkerhed hos aktørerne i samarbejdet, og derfor hæmme det langvarige tillidsforhold, som er central i et styringsnetværk.

En anden implikation ved at benytte de uformelle netværk gennem personlige relationer er, hvad det kan medføre af udfordringer, når det er i en professionel kontekst. Dette problematiserer, hvordan man balancerer de personlige og professionelle relationer i samarbejde på tværs af grænser. Det forklarer Myndighedsspecialist som følgende:

” Så det er jo det der med vores roller, ikke? Og hvordan vi kan bruge dem. Det er også i det der, du taler om skildringen mellem personlig relation og den professionelle relation, ikke? Man kan godt synes nogle gange, at man er en rolle, men det er jo en del af... det er jo en del af jobbet.” (Myndighedsspecialist, bilag 2, s. 3)

Særligt interessant reflekterer Myndighedsspecialist over skildringen mellem personlig- og professionel relation. Som understreget er de personlige relationer det centrale i det uformelle netværk. Hertil udtrykker Myndighedsspecialist en professionel rolle, som kan perspektiveres til passenhedslogikken. Følgende citat uddyber Myndighedsspecialist sin pointe:

” Og så kan man jo også være den dumme en gang imellem. Så kan man virkelig også være den, der kan komme med et budskab, og skal også prøve at adskille det fra sin person, men ligesom sige, altså det mandat, jeg har, det er X, Y, Z. Altså, så var det også på den måde at signalere, at det ikke er fordi, jeg ikke kan lide jer, men det er det, jeg må og kan.” (Myndighedsspecialist, bilag 2, s. 6)

Det fremgår, at de personlige relationer kan være udfordrende at vedligeholde, når aktøren skal re-præsentere et formelt mandat. Det vil sige, når det går hen i formelle rammer, kan det uformelle blive udfordret. Endvidere at det kan være vanskeligt at fremføre budskaber, der bryder med samarbejdspartners forventninger, fordi det risikerer at skade relationerne. Citatet udleder også, at Myndighedsspecialist er bevidst om grænserne mellem det personlige og professionelle, som kan være overlappende. Afsluttende understreges behovet for relationel følsomhed, når man handler i formelle rammer præget af uformelle mekanismer. Det kan tolkes som et forsøg på at opretholde tilliden, som er essentiel i netværket.

Det uformelle netværk benyttes gennem personlige relationer til sine samarbejdspartnere og bliver betegnet som ”driver værket”. De personlige relationer opstår udenfor de formelle rammer. Det opbygger tillid mellem aktørerne, hvilket frembringer mere åben og direkte dialog. Det fungerer som et værktøj til at få initiativer igennem. Der kan dog opstå udfordringer ved kortvarige udsendelser, fordi personlige relationer kræver vedligeholdelse. Endvidere en balancegang mellem det personlige og professionelle relationer. Derudover kan det udledes, at der findes en cirkulær bevægelse mellem det formelle og uformelle, hvor teoretiske indsigter om social kapital fungerer som bindeled.

Individuelle karakteristika

Forrige afsnit fokuserede på, hvordan personlige relationer bruges i SSC-myndighedssamarbejdet, hvor dette centrerer om aktørernes individuelle karakteristika. Ifølge teoriapparatet påvirker social kapital formelle- og uformelle mekanismer samtidigt med, at formelle- og uformelle mekanismer påvirker social kapital. Derfor antages det, at aktørernes individuelle karakteristika kan have betydning for det uformelle grundet individets udgangspunkt af social kapital. En af Myndighedsspecialisten arbejdsopgaver består af at rekruttere sektorrådgivere. I interviewet præsenterer hun følgende overvejelser vedrørende ansættelsen af sektorrådgiver med det uformelle netværk in mente:

”Når vi ansætter sektorrådgivere, som vi udsender, så er noget af det vi kigger på, om folk er i stand til at skabe den der relation. (...) Vi har ligesom to typer, sektorrådgivere. Vi har personer, som er faglig dygtige på det her procesområde og få projektet til at flytte sig og få skabt de rigtige forbindelser mellem de to myndigheder. Man ved måske ikke selv så meget om fagområdet. Og så har vi nogle, der er meget fagligt dygtige på det faglige område. (...) Men de skal jo samtidig have de kvalifikationer, der handler

om at få en proces til at køre, og få skabt de rigtige relationer eller forbindelser mellem de to myndigheder.” (Myndighedsspecialist, bilag 2, s. 10)

I citatet kan det udledes, at ved ansættelse er de opmærksomme på betydningen af det uformelle netværk og har en forventning om, hvordan dette netværk etableres. Myndighedsspecialisten skelner mellem to typer af sektorrådgivere, én som er faglig dygtig og én så besidder kvalifikationer til at skabe de nødvendige relationer. Dette uddyber hun i følgende citat:

”Ja de der menneskelige egenskaber, som det jo ofte er, som ikke nødvendigvis er noget man har læst sig til. Det er jo også... det er altså noget af det vi ser på, når vi ansætter vores sektorrådgivere.” (Myndighedsspecialist, bilag 2, s. 10)

Her refereres til individets menneskelige egenskaber og evne til at opbygge personlige relationer, som forudsætter det uformelle netværk. Det kan tolkes ud fra overstående citat, at netværket af flere aktører i virkeligheden baserer sig på den enkeltes evne til at etablere og vedligeholde samarbejdsrelationen. Særligt bemærkelsesværdigt er det, at der på forhånd eksisterer en tydelig forventning om betydningen af det uformelle netværk i et myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser. I forlængelse af det udtrykker Myndighedsspecialisten følgende:

”Nogle gange så møder vi jo nogen, hvor vi tænker, okay, her skal de have noget ekstra hjælp til at komme i gang med at få skabt det her netværk. Sådan er vi jo alle sammen forskellige.” (Myndighedsspecialist, bilag 2, s. 11)

Citatet udleder en eksplicit anerkendelse af, at individer har forskellige sociale kompetencer, når det gælder netværksdannelse. Dette kan tolkes ud fra perspektiver om social kapital, hvor individer har forskellige adgang og kapacitet til at danne relationer. Udover at hvert individ har forskellige udgangspunkter for at danne personlige relationer, som indgår som uformelle mekanismer, benytter Myndighedsspecialisten Sektorrådgiveren som konkret eksempel på, hvordan den enkelte selv justerer graden. Dette kommer til udtryk i følgende citat:

”Jeg tænker, at det er vigtigt for sådan en som Sektorrådgiver, der sidder på ambassaden, at han også skaber nogle relationer. Og i hvor høj grad de skal være meget

personlige eller mindre personlige, det er jo op til ham at justere på, og også er det måske også et spørgsmål om temperament og personlighed, ikke? Altså, om man ønsker andre på den her måde, at man bruger sig selv og sit privatliv i sit arbejde” (Myndighedsspecialisten, bilag 2, s. 2)

Citatet afspejler Myndighedsspecialistens forventning til, at Sektorrådgiver selv reflekterer over betydningen af de uformelle mekanismer. Herefter anvender hun sig selv som eksempel, hvilket fremgår i følgende citat:

”Altså jeg synes ikke, det har nogen omkostning, at folk ved, at jeg har to børn og en mand, og sådan noget, altså. Og at man kan bruge det som en platform for at tale om personlige ting for at skabe en relation.” (Myndighedsspecialisten, bilag 2, s. 3)

Citatet udleder, at Myndighedsspecialisten aktivt anvender personlig åbenhed som en måde at fremme personlige relationer. Det kan tolkes som en tilgang for at fremme tillid og gensidig forståelse. I et netværkstyret samarbejde er tillid mellem aktørernes afgørende. Citaterne giver et klart billede af, at den individuelle aktør i samarbejdet spiller en rolle. Det understreges, at udsendte sektorrådgiveres adgang til social kapital er vigtigt for samarbejde. Dette leder videre til Sektorrådgivers egne oplevelser, hvor han har erfaret, hvordan disse individuelle præferencer kan være med til at forme og styrke samarbejdets dynamik. Denne refleksion kommer til udtryk i følgende citat:

”Så man snakker om, er det struktur- eller individ, der får ting til at ske? Men hvad er det, der får individet til at handle eller gå ud over lidt det, man skal?” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 19)

Hvor han fortsætter:

”Hvis man som individ i alt det her, så sidder du i en organisation, og så har du et eller andet mandat. Men ofte er det jo nemmere at bare lave 80 procent. Du sparer dig selv. (...) Men det er ikke bare om det er individ, og det er heller ikke bare om det er individuelt, eller om kontakten er formel eller uformel. Det er høj grad også om der er noget

personligt engagement mellem de personer. Og noget entusiasme. God energi. Det er halvdelen. Som man typisk virkelig undervurderer.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 19)

De to overstående citater, udleder at myndighedssamarbejdet i en netværkstyret kontekst ikke alene afhænger af formelle strukturer, men i høj grad af personligt engagement. Sektorrådgiver udtrykker, at for at det uformelle skal kunne omsættes til noget formelt, fx initiativ, lovgivning, aftaler mm., kræver det personlig involvering og engagement. Denne refleksion stemmer overens med Myndighedsspecialists forventning om, hvordan uformelle relationer kan eskalere og blive et vigtigt element i samarbejdet på tværs af landegrænser. De teoretiske rammer om netværksstyring definerer blandt andet de uformelle mekanismer som indflydelse gennem personlig karisma. Allerede i rekrutteringsfasen tænker Myndighedsspecialisten det uformelle netværk som en central faktor for samarbejdesucces. Dette indikerer en eksplicit forventning om, at de uformelle relationer spiller en afgørende rolle i myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser. Endvidere, at det uformelle ikke opstår spontant, men bevidst indgår som en strategisk del af samarbejdes strategien.

Individuelle karakteristika bliver brugt som et strategisk værktøj ved ansættelse af Sektorrådgiver. Udenrigsministeriet ansætter på baggrund af individets evne til at skabe det uformelle netværk, hvilket kræver social kapital. Endvidere giver social kapital individet mulighed for at kunne navigere mellem det formelle- og uformelle netværk efter passenhedslogikken. Personligt engagement giver indflydelse gennem det uformelle til at få initiativer igennem, derfor fremstår det som en udfordring, hvis individet har lavere personligt engagement.

Koordinering

I forlængelse af hvordan personligt engagement fra individuelle aktører kan benytte det uformelle netværk, centrerer dette afsnit om, hvordan uformelle mekanismer kan bruges i koordinering. Det fremgår i følgende citat, hvordan Sektorrådgiver benytter det uformelle netværk i forbindelse med koordinering.

”I forhold til, at hvis man lige kan hæve blikket lidt og få et overblik over landskabet, hvad er det for nogen? Hvem arbejder på hvad? Og så prøve at koordinere det der. Og den koordination finder jeg i høj grad uformelt. Den er sådan personligt.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 11)

Særligt bemærkelsesværdigt er ”at hæve blikket”, hvilket kan tolkes som en måde, hvorpå han forsøger at arbejde på tværs. Det indikerer en strategisk brug af personlige relationer snarere formelle strukturer. Endvidere, at det ikke udelukkende handler om problemløsning, men om at placere sig selv i en koordinerende rolle gennem de uformelle mekanismer. Samtidigt kan det udledes, at netværket beskrives som personligt, hvilket understøtter tidligere afsnit om personlig karisma og engagement er drivkraft i det uformelle netværk. Dette leder videre til et initiativ som Sektorrådgiver har lavet. Konkret pointer Sektorrådgiver, at han har oprettet et uformelt netværk af ambassader, hvor der afholdes møder med fokus om eksempelvis cirkulær økonomi:

”Så der er godt nok møde indkaldt, men vi prøver at holde det meget uformelt. Og det gør så, at vi kan spille noget over på den formelle bane.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 14)

Sektorrådgiver bruger det uformelle netværk til at koordinere og fremme initiativer ved at afholde uformelle møder med diverse relevante aktører. Ved at referere til at ”spille noget over på den formelle bane”, kan det tolkes som om, at formålet er at fremme en uformel dialog, som kan resultere i et formelt samarbejde. Det personlige engagement og netværk er blevet omsat til overordnet koordination og tværgående samarbejde. Derudover kan det udledes, at koordinationen bærer præg af både formel og uformel karakter. Dette uddyber Sektorrådgiver i følgende citat:

”Så formelt og uformelt, det er ikke to kasser. Formelt og uformelt, det er et kontinuum. Og der er mange håndtag på, hvad vil det sige, at noget er formelt eller uformelt. Og tit er det en eller anden blanding af nogle elementer, der har mere uformel karakter eller mere formel karakter.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 15)

Det fremgår i citatet, hvordan det formelle og uformelle ikke bør forstås som to separate kasser, men snarere som et kontinuum. Ved at benytte betegnelsen ”mange håndtag”, kan det tolkes som, at der findes mange aspekter af formel- og uformel samtidigt med at understrege kompleksiteten. Endvidere at SSC-myndighedssamarbejdet både rummer formelle- og uformelle mekanismer. Lignende pointe, at formel og uformel spiller sammen, udleder Projektleder i følgende citat,

"Men jeg tror et eller andet sted, at de formelle systemer, de fungerer ikke, hvis der ikke også er et uformelt system, hvis du kan sige det sådan altså" (Projektleder, bilag 3, s.2)

Overstående citat er særligt relevant, når det gælder et klassificeret styringsnetværk. Relationerne i netværket fremstår ofte som uformel samtidigt med at være påvirket af formelle strukturer. Derfor kan det udledes, at formelle- og uformelle mekanismer nødvendigvis ikke udelukker hinanden, men snarere kan illustreres som en vekselvirkning mellem det formelle- og uformelle, som aktiveres afhængigt af den givne situation.

Det fremgår, at det uformelle netværk anvendes til at overføre en proces eller beslutning til de formelle strukturer. Gennem personligt engagement kan aktøren få indflydelse, hvilket kan resultere i samarbejde og konkrete initiativer. Det betyder, at det formelle og uformelle hele tiden er i vekselvirkning. Endvidere at netværkene ikke udelukker hinanden, men aktiveres afhængigt af den givne situationer.

Implementering

I forlængelse af pointen, at der er vekselvirkning mellem de formelle og uformelle mekanismer, benytter Sektorrådgiver følgende eksempel:

"Måske bare som eksempel, ofte når formelle møder er gode, så er dagsorden lavet, og rollerne defineret... alting er defineret. Men udkommet, køreplanen, er sådan set lavet på forhånd. Det er egentlig bare et skuespil" (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 26)

Særligt er det interessant, at Sektorrådgiver benytter ordet "skuespil", hvilket kan antyde, at aktørerne følger nogle forventninger og normer, som er essentielle i samarbejdet.

"Men i virkeligheden, når de kører godt, så er det fordi man har afklaret noget uformelt forinden, man ved hvad resultatet er, der skal helst ikke komme overraskelser på de der formelle møder." (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 26)

Citaterne udleder, at de formelle mekanismer fungerer bedst, når de uformelle mekanismer har klargjort udkommet. Altså at beslutningerne er truffet på forhånd, gennem de uformelle mekanismer. Det

formelle rum afslutter beslutningsprocessen og sikrer, at initiativerne bliver aktuelle. Dette kan tolkes med interdependens teoretiske perspektiver, hvor forhandlingerne er gennemført gennem de uformelle kanaler, hvilket kan betyde, at styringsnetværk ikke lever op til det traditionelle ideal om demokrati, grundet manglende gennemsigtighed af beslutningsprocesser. Hertil understreger Sektorrådgiver, at ”Vi er her for at være nyttige for thaierne.” (bilag 1, s. 5), hvor han tilføjer ”Der er ikke nogen her, der stemmer hinanden ud. Vi træffer beslutninger på baggrund af konsensus, og vi rider ikke kæpheste” (Bilag 1, s. 5). I forbindelse med beslutningsprocesser, forklarer Sektorrådgiver følgende:

”Og så har vi jo snakket med dem to og et halvt år, før vi blev helt færdige med at snakke om, hvad det er, vi vil samarbejde om. Vi fik underskrevet og blev klar.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 5)

Citatet udleder, at der har været dialog i to og et halvt år, hvorefter der er kommet et officielt brev. Dette kan tolkes, at det er gået fra uformelt til formelt. Gennem dialog og forhandlinger har de nået til enighed om, hvad samarbejdet skal indeholde og forventningsafstemme. Endvidere opbygge tillid og troværdighed, som er essentiel i et styringsnetværk. Netop det at skabe dialog og anvende uformelle mekanismer til at skabe noget formel, understøtter Projektleder gennem følgende eksempel:

”Lad os sige, at du skal finde ud af, hvornår to ministre skal mødes. Hvordan gør du det? (..) Vil ministeren gerne have en invitation til Danmark? Er han interesseret? Vi bliver nødt til lige at stikke fingeren i jorden, inden vi sender en officiel invitation, fordi han skulle helst ikke blive stillet i en lidt uheldig kedelig situation, hvor han må afslå.” (Projektleder, bilag 3, s. 10-11)

Særligt interessant i overstående citat er ”nødt til lige at stikke fingrene i jorden”, hvilket i overført betydning er at forsøge at få et realistisk indtryk af den fremherskerende opfattelse, før man handler. Her anvendes det uformelle som et værktøj for at undgå at skabe forhindringer i samarbejdet. ”Officiel invitation” refererer til en formel mekanisme. Altså uformelle mekanismer benyttes inden formelle mekanismer for at vedligeholde relationen. I følgende citat uddyber Projektleder, hvorfor det er hensigtsmæssigt:

”Vi vil jo heller ikke have vores minister til måske at miste ansigt, eller det kunne være en minister, der bliver skuffet, eller så videre. Så før man sender sådan en invitation, så er det meget godt lige at have en fornemmelse af, om den minister, man så vil invitere, er interesseret, måske lige finde ud af, er det helt udelukket, at han kan komme, eller hvor er vi henne?” (Projektleder, bilag 3, s. 11)

”Miste ansigt” betyder at modparten mister prestige eller blive ydmyget, hvilket citatet udleder er et scenarie, de søger at undgå. Det understreger samarbejdets horisontale koordination. Derudover bruger Projektleder betegnelsen ”have en fornemmelse af”, hvilket refererer til passenhedslogikken, som en måde at navigere i samarbejdet. Det kommer fra perspektiver af integrationsteorien, som kan skabe længerevarende samarbejde grundet opbyggelsen af normer og tillid. Altså det uformelle netværk kan facilitere eller modificere det formelle netværk.

Det fremgår i dette afsnit, at det ideelle formelle møde ofte er karakteriseret ved, at udfaldet allerede er afklaret gennem det uformelle netværk. Dette kan indikere, at beslutningerne allerede er truffet. Dette kan dog antages at medføre manglende transparens. Derudover bliver det udledt, at det uformelle netværk ofte benyttes inden det bliver overført til formelle strukturer. Dette uformelle netværk anvendes til at afklare og implementere konkrete initiativer. Endvidere at det er strategisk for at vedligeholde relationen med aktørerne i netværket.

Magtstrukturer

I netværkstyret samarbejde er magt ofte noget, som ikke kun ses i formelle strukturer, men også gennem uformelle mekanismer. Magt er ofte klassificeret ved information, som aktører kan benytte som strategisk værktøj. Dette kan både være i beslutningsprocesser og generel vidensdeling med samarbejdspartnere. En vigtig pointe, som Projektleder udleder er, at der er en balancegang mellem det formelle og uformelle. Endvidere at man skal lære at håndtere sådanne situationer. Det fremgår i følgende citat:

”Og så skal man også vide, når man begynder at komme ud et sted, hvor man kan ende i situationer, hvor man bliver nødt til, på en eller anden måde, at håndtere en mere uformel samarbejdskommunikation på en mere formel måde. Eller gå videre med nogle oplysninger, man har. Sådanne situationer kan man komme i. Det er ikke bare sådan,

at man kører derudad med det uformelle, uden at tænke sig om. Man skal bruge sin sunde fornuft.” (Projektleder, bilag 3, s. 14)

Citatet udleder ikke kun, at der i visse tilfælde kan opstå en for høj grad uformelle mekanismer, hvilket i en given situation nødvendiggør en mere formel struktur. Det understreger også, at det er nødvendigt at anvende sin ”sunde fornuft”, når man befinder sig i situationer, som vurderes som upassende i samarbejdet. Betegnelsen for sin *sunde fornuft* dækker over et menneskes naturlige dømmekraft, hvilket også kan sammenlignes med passenhedslogikken. Det er menneskes evne til at opfatte, forstå og vurdere sin omverden. Anvendelsen af sund fornuft kan ses som et udtryk for individets sociale kapital, eftersom evnen til at navigere i sociale interaktioner styrker individets position i netværket. I forlængelse af dette udleder Projektleder et konkret eksempel:

”Det er jo også en slags uformel ting, du bliver ringet op om aftenen, kom forbi til en kop kaffe. Og så har du en minister, der også har en søn, der er forretningsmand og entreprenør, som gerne vil lave noget arbejde. Så er det der, at klokkerne ringer, og så taler man med ambassadøren eller informerer de rette personer, for at sige, at her har man fået noget vigtig information som man skal være opmærksom på. Man står i en situation, der er uplanlagt, der er kommet uformelt, og som kan udvikle sig til en tricky situation. Så er det vigtigt at man deler det med andre i ens organisation.” (Projektleder, bilag 3, s. 15)

Det fremgår i overstående citat, at Projektleder er blevet sat i en situation grundet det uformelle netværk, hvor der er fremkommet information, som skal videregives. Projektleder bruger ”klokkerne ringer” i overført betydning, hvilket kan referere til en mistanke eller advarsel. Endvidere kalder Projektleder det en ”tricky” situation, hvilket kan tolkes som en vanskelig eller kompleks situation at navigere i. Altså det uformelle netværk har medført en situation som indeholder advarsel og vanskelighed. Ved at videregive information, kan det referere til at sigte mod mere transparens overfor sine samarbejdspartnere. I sådan et tilfælde kan benyttelsen af det uformelle netværk medføre nogle udfordringer, som skal løses med sin *sunde fornuft*. Eksemplet går fra noget uformelt som skal forme noget formelt. Omvendt kan udfordringer opstå, når formelle mekanismer bliver underlagt uformelle mekanismer. Dette er en vigtig pointe, som Myndighedsspecialist fremhæver i følgende citat:

”Der kan man godt nogle gange have det der dilemma, som mange af vores projekter møder. Det er, at der på politisk niveau måske er en ambition om en grøn dagsorden eller en grøn omstilling. Men så kommer du ned og skal arbejde med de myndigheder, som skal implementere den. Og så viser det sig, at der er mange andre dagsordener.”
(Myndighedsspecialist, bilag 3, s. 12-13)

Det kan antages, at der refereres til en manglende transparenthed. Endvidere at nogle aktører kan have en anden dagsorden, som kan være bagvedliggende intentioner og/eller interesser. Endvidere kan det pege på en manglende kommunikation mellem alle involverede aktører. I eksemplet kan det udledes, hvordan formelle mekanismer kan underlægges af uformelle dagsordener. Dette kan gøre sig gældende i uformelle dialoger mellem aktører, hvor visse samarbejdsparter, fx danske repræsentanter, ikke har deltaget. En gængs kritik af netværksstyring er, at uformelle mekanismer kan skabe en ekskluderende kultur blandt aktørerne. Dette sker, når ikke alle aktører har lige adgang til de uformelle dialoger, mistes der transparenthed, hvilket kan føre til skjulte dagsordner.

Dette afsnit tager afsæt i den teoretiske forståelse af, at viden udgør en væsentlig magtressource i netværkssamarbejder. Det fremgår, at individet skal anvende passenhedslogikken til at vurdere, hvornår det uformelle skal blive formelt. Dette handler især om informationer og vidensdeling mellem aktørerne. Ved at benytte det uformelle netværk til at håndtere viden og information, kan det give udfordringer med skjulte dagsordner. Dette kan skyldes en manglende kommunikation, hvilket fører til fald af tillid mellem aktørerne.

Kommunikationskanaler

Kommunikationen mellem aktørerne i myndighedssamarbejde foregår ofte gennem online kommunikationskanaler, som bliver defineret af projektleder, hvilke kan have uformel karakter. Dette kommer til udtryk i følgende citat:

”Så med mails... jeg ved ikke om du kalder det uformelt... når du sidder og kommunikerer på mails og Whatsapp og sådan noget. Men det er jo lidt semi-uformelt.” (Projektleder, bilag 3, s. 8)

Som det fremgår i overstående citat, antager Projektleder Whatsapp som kommunikationsmedie til at være ”semi-uformelt”. Det kan fortolkes som, at mediet både indeholder formel og uformel karakter. I følgende citat udleder Projektleder, at brugen af de mere uformelle karakteriseret kommunikationsmidler kræver en personlig relation.

”Og hvis man kender hinanden og har et godt forhold til hinanden, så kan det jo være supereffektivt. Det er jo supereffektivt. Der er jo rigtig meget, f.eks. i Indonesien, men også i Marokko, der kører på Whatsapp.” (Projektleder, bilag 3, s. 8)

I citatet udtrykker Projektleder, at ved at benytte Whatsapp med uformel karakter, kan det være mere effektivt. Hvor Projektleder tilføjer:

”Der kører du ikke gennem sådan et eller andet F2-secure system eller et eller andet, der får du det på Whatsapp” (Projektleder, bilag 3, s. 9)

Som det fremgår af de to overstående citater, medfører anvendelsen af kommunikationsmidlet Whatsapp, at kommunikationen foregår uden om formelle sikkerhedssystemer. Endvidere at det er effektivt for samarbejdet. Det kan antages, at de uformelle kommunikationsmidler bidrager til hurtigere afklaringer og beslutningstagning, fremfor det skal gennem sikkerhedssystemer. Derudover udleder Projektleder, at de personlige relationer skal være etableret på forhånd, for at de uformelle kommunikationskanaler fungerer effektivt i en formel kontekst. Selvom det fremgår af Projektlederen, at brugen af Whatsapp fungerer som et effektivt værktøj til hurtig og uformel kommunikation, understreger han samtidigt:

”Selvom man sidder og bruger sine Whatsapp og Sms’er og sådan noget, så er jeg meget bevidst om, hvad jeg skriver og måder at skrive på og sådan noget.” (Projektleder, bilag 3, s. 9)

Som det kan udledes, er Projektlederen meget bevidst om, hvordan han agerer formelt i en kontekst præget af uformel karakter. Dette kan perspektiveres gennem integrationsteorien, som antager, at aktører i styringsnetværk handler ud fra en passenhedslogik. Det vil sige, at de tilpasser deres adfærd til konteksten for at opretholde relationen og effektivt samarbejde. Eftersom SSC-

myndighedssamarbejdet er et formelt samarbejde, hvor der følger en række formelle rammer og forventninger til aktørernes adfærd. Det fremgår i følgende citat:

”Man skal være opmærksom på det der med gennemsigtighed og dokumentation af beslutningsprocesser. Altså forvaltningsprincipper og dokumentationskrav. Det er vigtigt. Der er principper omkring transparens og aktindsigt i vores forvaltning, når vi træffer beslutninger og sådan noget, så det er vigtigt selvfølgelig, at der er en dokumentation, og man følger generelle forvaltningsprincipper.” (Projektleder, bilag 3, s. 13)

Der afspejles en tydelig bevidsthed om de forvaltningsmæssige krav, der følger med at arbejde på vegne af offentlige myndigheder i Danmark. Ved at Projektleder fremhæver gennemsigtighed og dokumentation, henviser han implicit til klassiske forvaltningsprincipper. Yderligere ved at benytte en vending som ”selvfølgelig”, indikerer han en internaliseret forståelse af de normer og forventninger, der ligger i arbejdet med det uformelle netværk. Dette kan igen tolkes indenfor integrationsteoriens passenhedslogik, hvor aktørerne tilpasser deres handlinger efter, hvad der anses som passende i den institutionelle kontekst. Perspektiver fra interdependensteorien antager, at styringsnetværkets ofte mangler den gennemsigtighed, som kendetegner beslutningsprocesser i et repræsentativt demokrati, netop fordi samarbejdet i netværk i høj grad er baseret på uformelle relationer. Det kan tolkes som en balance mellem netværksstyringens fleksibilitet ved det uformelle netværk, sammen med forvaltningens formelle krav om gennemsigtighed og dokumentation.

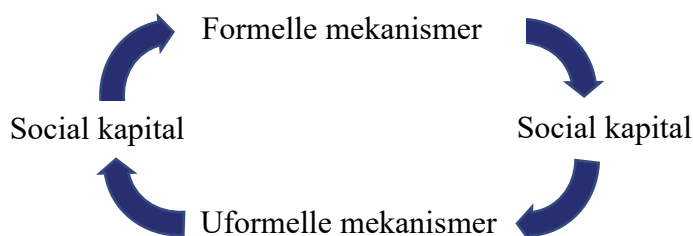
Det fremgår, at anvendelsen af Whatsapp bliver vurderet til at være ”semi-uformelt” som kommunikationskanal. Ved at anvende mere uformelle kommunikationskanaler medføre det hurtigere beslutninger og afklaringer. Dertil pointeres det, at personlige relationer er vigtige forud for anvendelsen af det. Det kan medføre manglende transparens, ifølge forvaltningsprincipperne. Individets skal agere efter passenhedslogikken, som kommer fra vedkommendes sociale kapital.

Opsamling: Uformelle mekanismer

Det uformelle netværk kan både facilitere eller modificere samarbejdet eller konkrete initiativer. Her er det den enkelte aktørs evne til at agere og navigere i det uformelle netværk. Kernen i anvendelsen af det uformelle netværk er tillid, troværdighed og personlige relationer. Overordnet set udleder dette

afsnit en klar vekselvirkning mellem de formelle- og uformelle mekanismer, hvor social kapital fungerer som bindeled. Dette er illustreret i følgende figur.

Figur 3: Vekselvirkning mellem formelle- og uformelle mekanismer



Figur 3 viser, hvordan vekselvirkningen mellem de formelle og uformelle mekanismer kan illustreres som en cirkulær bevægelse, hvor social kapital fungerer som bindeled.

Kulturelle forskelle

Dette afsnit centrerer på, hvad der er særligt ved det uformelle netværk, når samarbejdet udfolder sig i transnational kontekst. I forlængelse af passenhedslogikken er det særligt relevant at inddrage, hvordan aktørerne agerer i konteksten samt hvilke overvejelser og erfaringer, der inddrages i deres handlinger. I samarbejde på tværs af landegrænser antages det, at aktørerne ikke deler samme kognitive udgangspunkt, hvilket kan defineres som kulturelle forskelle. Projektleder reflekterer i følgende citat over, hvad kulturelle forskelle dækker over i samarbejde på tværs af landegrænser:

”Der må også være mange kulturelle aspekter i sådan noget som det her, ikke kun sådan nationalt kulturelt, menneske kulturelt, sociologisk kulturelt, men også organisatoriske, altså organisation kulturelt. (..) Kultur i institutionen og organisationer og politiske systemer. ” (Projektleder, bilag 3, s. 16)

Hvor Projektleder tilføjer:

”Vi håndterer jo kommunikation forskelligt, og har også forskellige formelle og uformelle systemer ikke? (Projektleder, bilag 3, s. 16)

Citatet udleder, at de kulturelle forskelle kan ses i både nationalt, menneskeligt, sociologisk, organisationen og kommunikativt. Endvidere at formelle- og uformelle mekanismer er forskellige fra kultur til kultur. Det kan fortolkes som at det, der opfattes som uformelt i én kontekst, kan fremstå som formelt i en anden og omvendt. Den kulturelle kontekst og individets sociale kapital spiller derfor en central rolle i at definere og skubbe grænserne mellem det formelle og uformelle, alt afhængigt af den givne situation og kulturelle rammesætning. Hvordan det uformelle netværk anvendes, kan derfor have en forskellig definition og opfattelse alt efter, hvilken kontekst man er. I følgende citater nævner Sektorrådgiver og Projektleder nogle konkrete eksempler fra egne erfaringer i arbejdsmæssig sammenhæng:

”For eksempel i Marokko kan det godt være lidt mere formelt end det er i Indonesien ofte. Med formelle sagsgange og sådan noget. Men når du så ligesom har fået hul igennem, og man har lært hinanden at kende, så kører det egentlig ret nemt også.” (Projektleder, bilag 3, s. 7)

Projektleder sammenligner Marokko med Indonesien og udleder, at Marokko er mere formelt end i Indonesien. Ved at benytte ”fået hul igennem” som et udtryk om at bygge det relationelle forhold, kan det fortolkes som at komme i gang med noget, der er besværligt at beskæftige sig med. Altså at ”formelle sagsgange” får en negativ ladet betydning, hvilket kan antages at skyldes nogle institutionelle barrierer. Lignende pointe udtrykker Sektorrådgiver i følgende citat:

”Altså Thailand er jo ikke et sted... de er ikke glade for det uformelle. Så vi prøver altid, når vi nu har den formelle struktur på plads, så prøver vi sådan at trække det i retning af at gøre det, måske bare lidt uformelt, bare lige at hive det lidt ned ikke? I forhold til hvordan vi mødes. Fordi det thailandske udgangspunkt er, at det er med tolkning, og det er strengt dagsorden, og procedurer, og hierarkisk ledede møder og så videre. Det kan også være nødvendigt. Men det er ikke nødvendigvis den samarbejdsform, der giver de bedste resultater.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 6)

Det fremgår i citatet, at der fra dansk side er en tydelig tendens til at tilstræbe en mere uformel tilgang. Dette afspejler ikke kun en præference, men siger samtidigt noget om den kulturelle institutionalisering i Danmark. Det viser, hvordan danskere aktivt anvender det uformelle som en del af samarbejdet.

Endvidere udtrykker Sektorrådgiver, at det formelle også er nødvendigt i nogle givne kontekster. I følgende citat reflekterer Sektorrådgiver over tidligere erfaringer med kulturelle forskelle, med henblik på formel- og uformelle mekanismer:

”I Kenya, der er det mere den der, vi skal have den personlige relation, den personlige gode energi, når man først er på plads. Og der skal man altid bruge den første halve time, man møder, til lige en ordentlig præsentationsrunde, og man skal også lige snakke om, hvordan far har det derhjemme, familien og sådan noget.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 9)

Eksemplet giver et nuanceret billede af, hvordan det formelle og uformelle netværk varierer alt efter, hvilken given kontekst samarbejdet befinder sig. Det fortæller også, at det uformelle netværk anvendes forskelligt grundet kulturelle og institutionelle forskelle. Ifølge Sektorrådgiver indgår uformelle mekanismer og personlige relationer som en naturlig del af de formelle strukturer i Kenya. I eksemplet med Thailand kommer det formelle før det uformelle. Omvendt kommer det uformelle før det formelle i Kenya. Det betyder, at det uformelle netværk anvendes forskelligt af aktørerne. Endvidere kan der refereres til passenhedslogikken, hvor de danske aktører tilpasser den givne kontekst, men samtidigt stræber efter en bestemt samarbejdsform, som både bærer præg af uformelle og formelle mekanismer. Sektorrådgiver reflekterer over passenhedslogikken i følgende citat:

”Og den er, kan du sige, er jo kulturelt og dermed også en eller anden form for formelt bestemt. Altså at du hilser på den rigtige måde, og du er jo ikke for frembrusende, men heller ikke for tilbageholdende, ikke stille den anden i dårligt lys. Det er den gyldne middelvej, der er rigtig vigtig.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 8)

”Den gyldne middelvej” kan referere til en moderat fremgangsmåde, som er at foretrække frem for et ekstremt alternativ. Altså en passenhedslogik i, hvordan uformelle mekanismer kan anvendes i en kontekst, der er præget af kulturelle forskelle. Endvidere kan det udledes fra citatet, at de kulturelle forskelle kan klassificeres som en formel mekanisme. Som noget rammesættende for samarbejdet og den givne kontekst. I forlængelse bliver Sektorrådgiver spurgt, om det har givet nogle udfordringer, hvortil han svarede følgende:

”Ja, i høj grad. Det er jo de der små forskelle i, hvordan man ser ting, og også hvordan vi kommer som vesterlændinge. Noget med, at jeg er en hoved højre end mange af dem i samarbejdet. Bare sådan en dum ting. Det betyder rigtig meget. Jeg prøver at arbejde i formel og uformel sammenhæng at være lidt ekstra tilbageholdende. (...) Selvom i dansk sammenhæng mellem os ville det ikke være, men overfor thaierne kan det godt virke lidt meget.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 8)

I overstående citat reflekterer Sektorrådgiver over, hvordan han både i formelle- og uformelle rammer bevidst agerer tilbageholdende. Det indikerer, at der handles ud fra, hvad der virker passende samtidigt med, hvad der forventes i en bestemt rolle eller situationen. Endvidere at individet har egen vilje og derfor handler strategisk. Det betyder, at der foretages bevidste valg med henblik på at opnå noget bestemt. Normer og kultur spiller en rolle, men aktørerne har stadig frihed til at overveje, hvad deres handlinger fører til gennem passenhedslogikken. Styringsnetværket bærer derfor præg af både integrationsteorien, hvor passenhedslogikken står central, men også interdependensteorien, hvor aktørerne erkender, at deres handlinger påvirker deres samarbejdspartnere, og at samarbejdspartneres handlinger påvirker dem. Ved at benytte det uformelle netværk i kontekster som er præget af kulturelle forskelle, er det værd at være opmærksom på kommunikative forskelligheder. Et eksempel på dette udbyder Sektorrådgiver i følgende citat:

”Altså dansk ironi og dansk sarkasme og dansk humor kan man ikke bruge til noget som helst. Det går bare fejl.” (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 9)

Brugen af ironi og sarkasme kan ikke oversættes i andre kulturelle kontekster. Derfor kan brugen af ironi og sarkasme skabe forvirring og utryghed, hvis modtager ikke forstår det kommunikative. Det kan forklares med, at det ikke indgår i deres sociale kapital, da det ikke er normen i den kulturelle kontekst. Styringsnetværk er særligt præget af gensidig forståelse, derfor kan kommunikative forskelligheder medføre svækkelse af de personlige relationer. Endvidere understreger Sektorrådgiver, at dansk ligefremhed vurderes til at være uhøfligt. Dette udledes i følgende citat:

”Og sådan en dansk ligefremhed skal man også passe på. Altså i Danmark, der går vi lige til sagen, og der kan man sige, at det måske er lidt uhøfligt at væve for meget rundt

og spille de andres tid. Det bliver forventet, at man kommer mere til sagen og til pointen. Hvor det går ikke. Det går ikke her. Det er uhøfligt. (Sektorrådgiver, bilag 1, s. 9)

Sektorrådgiver tager udgangspunkt i den danske institutionelle kultur, hvor det vurderes ”uhøfligt” at påføre unødvendigt tidsforbrug. Hvorimod han udtrykker, at det vurderes ”uhøfligt” at være for direkte i kommunikationen med samarbejdspartnerne på tværs af landegrænser. Særligt interessant er skelnet mellem, hvad der vurderes uhøfligt. Ifølge teoriapparatet er det de sociale kapitaler, der afgør, hvilke udgangspunkt individet har for anvendelse af de uformelle mekanismer. Samarbejde på tværs af landgrænser, som er præget af kulturelle forskelle, kan forklares af aktørernes forskellige sociale kapital. Derfor kan anvendelsen af det uformelle netværk i SSC-myndighedssamarbejde skabe udfordringer grundet kulturelle forskelligheder. Dette kan forklares med, at aktørerne har forskellige opfattelse af, hvad der er formelt eller uformelt, samt hvornår noget skal være formelt eller uformelt. Den sociale kapital bliver kontinuerligt påvirket af de forskellige formelle- og uformelle mekanismer i forhold til kulturelle forskelle. Empirien understøtter dette ved tydelig brug af passenhedslogikken. Aktørerne handler alt efter, hvad der findes passende i den givne situation med henblik på at opbygge tillid og vedligeholde relationen, som er essentielt i et styringsværk. Aktørernes brug af passenhedslogikken kommer fra deres sociale kapital, hvilket påvirker deres brug af det uformelle netværk.

Opsamling: Kulturelle forskelle

Sammenfattende viser analyseafsnittet, at kulturelle forskelle er en afgørende faktor i forståelsen af, hvordan det uformelle netværk anvendes i samarbejde på tværs af landegrænser. Afsnittet tager udgangspunkt i den kontekstbaseret del af problemstillingen. Det fremgår, at kulturelle forskelle både er nationalt, menneskeligt, organisatorisk og kommunikativt. Endvidere, at de differentierer fra kultur til kultur, hvad der vurderes formelt og uformelt. Den individuelle aktør skal navigere efter passenhedslogikken. Danske aktører anvender det uformelle mere end andre kulturer, men sigter efter en balance mellem det uformelle og formelle. Endvidere vurderes det kulturelle at være formelt bestemt at nogle bestemte strukturer. Aktørernes handlinger formes af en forståelse for, hvordan deres adfærd påvirker andre, og hvordan denne påvirkning gensidigt vender tilbage og former deres egen position. Eksempler som misforståelse relateret til dansk ironi og sarkasme illustrerer, hvordan kulturelle forskelle fører til udfordringer ved brugen af det uformelle netværk. Aktørernes sociale kapital spiller en central rolle, efter deres evne til at navigere og tilpasse sig kulturelle kontekster kan være afgørende for samarbejdet.

Kapitel 6 – Diskussion

I følgende afsnit diskuteres analysens centrale resultater. Formålet er at opnå en dybere forståelse af analysens fund med henblik på at fortolke deres betydning i relation til besvarelsen af problemformulering. Første del indeholder en diskussion om passenhedslogikken i forskellige kulturelle og institutionelle kontekster. Her trækkes der på resultater fra analysen i sammenspil med social kapital. Efterfølgende en teoretisk diskussion om forholdet mellem det formelle- og uformelle netværk. Afsluttende en diskussion om demokratiske aspekter af det uformelle netværk.

Passenhedslogikken i kulturelle og institutionelle forskelle

Styringsnetværk bygger på tillid, normer og personlige relationer, hvilket karakteriseres som det uformelle netværk. Fundene i analysen peger på, at det uformelle netværk i høj grad bliver aktiveret gennem passenhedslogikken, som fungerer som en styringslogik blandt aktørerne. I et myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser, hvad afgør, hvad der er passende? Sektorrådgiver udledte, at uhøflighed kan blive opfattet modsat i nogle SSC-lande sammenlignet med Danmark. Eksemplet var et møde, hvor den danske tilgang var præget af direkte kommunikation med det formål at undgå at spille deltagernes tid. Denne form for direkte ville dog i andre kulturelle og intentionelle opfattes som uhøfligt. Altså et væsentligt aspekt er, at definition på uformelle mekanismer afhænger af de kulturelle- og institutionelle forskelle. Det kan betyde i et samarbejde på tværs af landegrænser, at brugen af de uformelle mekanismer kan vurderes til ”upassende” eller ”uhøfligt”, hvis ikke det er tilpasset den givne ramme for samarbejdet. I begrebet ”passenhedslogikken” ligger det, at den enkelte aktør overvejer, hvilke handlemuligheder der findes i den givne situation set i forhold til aktørernes identitet og rolle. Derfra vælges den mest passende handling i overensstemmelsen med institutionens kode for passende adfærd. En vurdering af det ”passende” er ikke entydigt, men forankret af den enkelte aktørs sociale kapital. Det uformelle netværk aktiveres gennem passenhedslogikken, hvor den enkelte aktør trækker på sin sociale kapital for at navigere i kulturelle og institutionelle forskelle på tværs af landegrænser. Derved fungerer passenhedslogikken som en styringsmekanisme og bliver afgørende for, hvordan den enkelte aktør agerer i praksis. Undersøgelsens kontekst er ikke udelukkende geografisk, men i nogen grad påvirket af aktørernes sociale kapital. Den sociale kapital danner forståelse af både formelle og uformelle rammer, som både kan være kulturelle og institutionelle. Det er gennem individets sociale kapital, at aktøren navigerer i, hvad der defineres som formelt- og uformelt i den givne situation. På den måde forbindes passenhedslogikken med den individuelle dømmekraft med den kollektive forventning. Det betyder, at individets evne til at trække på sin sociale kapital

i høj grad er afgørende i det uformelle netværk, hvor opbygningen af tillid, troværdighed og dialog er centralt for at skabe samarbejdsmuligheder.

Vekselvirkning mellem formel og uformel

I teoriapparatet blev formelle- og uformelle mekanismer opdelt i to kategorier. De formelle mekanismer blev defineret som nedskrevne regler og procedurer, officielle beslutningsgange, faste møder og strukturerede samarbejdsaftaler. Omvendt blev de uformelle mekanismer defineret som personlige relationer og netværk, tillid og gensidig forståelse, uformelle møder og samtaler og indflydelse gennem personlig karisma. Et centralt perspektiv, som blev udledt i analysen er, at formelt og uformelt ikke er to separate kasser, men et spektrum af samarbejdsformer. Hvornår noget er formelt og uformelt, kan derfor være en gråzone. Eksempelvis kan et skemalagt møde med en fast dagsorden fremstå formelt, men i praksis bære præg af uformelle elementer. Såsom en afslappet tone mellem aktørerne, hvor dialogen bevæger sig uden for dagsordenen. Hører det så til det formelle netværk, eller det uformelle netværk? Målingen og forståelsen af det uformelle netværk har derfor nødvendigvis krævet, at formelle mekanismer blev inddraget som en naturlig del af analysen. Brugen af det uformelle netværk fungerer som en vekselvirkning mellem både formelle- og uformelle mekanismer, som er afhængige af hinanden. Som teoriapparatet peger på, spiller det uformelle netværk en afgørende rolle i at facilitere vidensdeling, opbygge tillid, fleksibilitet og fremme hurtige beslutningsprocesser, hvilket empirien understøttede. Samtidigt er det vigtigt at understrege, at det formelle ikke bør ses som en modsætning eller en hindring for samarbejdet på tværs landegrænser. Tværtimod fremstår det formelle som en nødvendighed, der skaber en legitimitet. Brugen af det uformelle netværk er derfor ikke muligt uden de formelle rammer, da netværkene er integreret i hinanden. Denne cirkularitet, hvor det uformelle faciliterer processer, som senere kan formaliseres i formelle rammer, og omvendt, kræver en konstant forhandling og vedligeholdelse. En udfordring opstår, når det uformelle fylder mere end det formelle, da samarbejdet kan miste gennemsigtighed og demokratiske værdier, som er mod forvaltningsprincipperne. Samtidigt udledte eksisterende litteratur, at uden det uformelle netværk risikerer det formelle netværk at blive rigtigt. Baseret på denne logik kan man ikke adskille netværkstyperne i to kasser, men i stedet poler på et spektrum, som den individuelle aktør konstant justerer på afhængigt af den givne situation. Det vil sige en kontinuerlig vekselvirkning. Netop derfor bliver aktørens sociale kapital samt egnethed til at anvende passenhedslogikken afgørende for, hvordan det uformelle netværk kan anvendes til at skabe velfungerende myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser.

Demokratiske aspekter af det uformelle netværk

Indenfor den teoretiske ramme om netværksstyring blev perspektiver fra både interdependens- og integrationsteorien inddraget i analysen for at bringe et nuanceret billede på, hvordan et styringsnetværk reelt kan se ud. Ud fra den teoretiske definition kan der argumenteres for, at SSC-myndigheds-samarbejdet har karakter af begge. Interviewpersonernes udsagn peger på, at tillid og normer integreres mellem aktørerne, hvilket skaber grundlag for ærlig og direkte kommunikation. Passenhedslogikken indgår naturligt i denne sammenhæng. Særligt interessant, at integrationsteorien lægger op til etableringen af længerevarende samarbejde, idet aktørerne gradvist integreres i hinandens praksisser. Samtidigt kan samarbejdet betragtes ud fra interdependensteorien, hvor gensidig afhængighed opstår gennem forhandlinger og egennyttmaksimerende. Samarbejdet bygger altså på to modstridende grundlag – eller hvad? Et centralt kritikpunkt af interdependensteorien er manglende gennemsigtighed, hvilket i empirien blandt andet omtales som forvaltningsprincipper. Empirien udledte, at formelle møder ofte fungerer bedst, når udfaldet allerede er afklaret forinden. Det stiller spørgsmål til, om beslutningsprocesserne reelt udspiller sig gennem det formelle eller uformelle netværk? Som tidligere reflekteret - formodentligt en vekselvirkning mellem begge. Men hvis beslutningsprocesser udspiller sig i det uformelle netværk, kan det antages, om tillid bliver en blind vinkel, som kan underminere gennemsigtigheden af samarbejdet. Endvidere om det skaber konsekvenser for de demokratiske aspekter af samarbejdet. Manglende transparenthed gør det sværere at ansvarliggøre aktørerne, hvilket skaber en gråzone over magt og ansvar. Det fremgår ikke som en udfordring ud fra empirien, men det er stadig reflekterebart på baggrund af de teoretiske indsigter. En ofte fremført kritik af netværksstyring og det uformelle netværk er risikoen for ekskluderingen af eksterne aktører. Som det også fremgår fra analysens fund, kan der i nogle tilfælde opstå skjulte dagsordner. Dette udfordrer idealerne bag netværksstyring, eftersom det medfører en form for intern ekskludering. Dette kommer til udtryk, når centrale samarbejdspartnere holdes udenfor væsentlige dialoger, som i stedet foregår gennem uformelle mekanismer. Derfor bliver de uklart, hvem der reelt er interne- og eksterne aktører i diverse beslutningsprocesser. Dette kan svække det demokratisk ideal og generelle forvaltningsprincipper i samarbejdet. Særligt interessant er brugen af det uformelle netværk, da det altså kan medføre manglende gennemsigtighed og uklarheder om, hvor magten og beslutningerne reelt bliver taget.

Kapitel 7 – Konklusion

Afslutningsvis vil dette kapitel besvare problemformuleringen med udgangspunkt i SSC-myndighedssamarbejde ud fra den de fire kvalitative interviews, det samlede teoriapparat, operationaliseringen og dermed undersøgelsens analyse og diskussion. Konklusionen har til formål at besvare følgende problemformulering:

Hvordan anvendes det uformelle netværk i myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser, og hvordan påvirker det samarbejdets muligheder og udfordringer?

Det kan konkluderes, at det uformelle netværk anvendes som et vigtigt strategisk værktøj, som bruges til at understøtte samarbejdet på tværs af landegrænser med både beslutningstagningen, vidensdeling, koordinering og implementering. Det uformelle netværk udfolder sig primært gennem det transaktionselle, hvor personlige relationer opbygges udenfor de formelle rammer. Her er tillid, troværdighed og social kapital det, som skaber en åben og direkte kommunikation mellem aktørerne. Aktørernes adgang til social kapital fungerer som et bindeled mellem brugen af de formelle- og uformelle mekanismer, samt navigering i det formelle- og uformelle netværk. Dette illustreres ved en kontinuerlig vekselvirkning mellem det formelle- og uformelle, som konstant påvirker og understøtter hinanden. Derfor kan man ikke adskille det uformelle netværk fra det formelle netværk, fordi netværkene i praksis er integreret i hinanden som et spektrum. Aktørerne bruger det uformelle netværk til at undgå institutionelle barrierer og fremme samarbejdet på tværs af landegrænser. Dette foregår horisontalt mellem aktørerne på samme niveau og samtidigt vertikalt på tværs af hierarkier. Dette er et forsøg på at skabe rammer for et længerevarende samarbejde i netværket, hvor Danmark aktivt påtager sig en faciliterende rolle for at sikre kontinuitet. Fordelene ved brugen af det uformelle netværk er derfor tydelige, da det skaber fleksibilitet, fremme beslutningstagning, understøtte vedligeholdelsen af relationer og skaber en dynamisk styring, som det formelle ikke opnå alene. Personligt engagement og evnen til at agere efter ”passenhedslogikken” i netværkene er centrale individuelle karakteristika, som øger aktørers indflydelse og mulighed for at fremme samarbejdet på tværs af landegrænser. Endvidere skabe resultater i overensstemmelse med formålet for SSC-myndighedssamarbejde i de udvalgte lande.

Individets evne til at agere efter passenhedslogikken kommer fra adgangen til social kapital. Dog kan brugen af det uformelle netværk medføre nogle udfordringer for samarbejde på tværs af landegrænse. Teori om netværksstyring udleder, at manglende gennemsigtighed kan forekomme, hvis beslutninger

træffes i det uformelle netværk. Dette kan medføre udfordringer med at ansvarliggøre aktørerne i netværket. Derudover kan det antages at kortvarige udsendelser kan medføre, at relationerne ikke kan vedligeholdes. Dette vurderes vigtige i myndighedssamarbejde på tværs af landegrænser, hvor kulturelle forskelle medfører, at formelle- og uformelle mekanismer kan forfattes forskelligt. Dette kan anses som, hvordan den kulturelle kontekst og individets sociale kapital påvirker samarbejdets mulighed for at skabe resultater. Det uformelle netværk er blevet en essentiel del af styringen, efter New Public Governance er det dominerende styringsparadigme. Det kan medføre muligheder for samarbejdet, som afhænger af aktørernes sociale kapital og personlige engagement. Endvidere skal aktørernes være opmærksomme på generelle forvaltningsprincipper om gennemsigtighed for at undgå mulige udfordringer, som kan hæmme samarbejdet. Styrken i netværksstyring er balancen mellem det formelle- og uformelle, hvor den individuelle aktørs evne til at navigere er essentiel.

Kapitel 8 – Perspektivering

På baggrund af, at denne undersøgelse udelukkende tager udgangspunkt i dansk perspektiv med danske aktører som analysenheder, ville det være særligt relevant at undersøge, hvordan aktører fra udvalgte SSC-partnerlande selv reflekterer og benytter det uformelle netværk. Eftersom myndighedssamarbejdet er på tværs af landegrænser, bør en videreudvikling af undersøgelsen tilsvarende have et internationalt perspektiv. Det er ikke indenfor rammerne af denne undersøgelse, men til videre forskning af forskningsfeltet ville det være særligt interessant at få svar på, hvordan SSC-partnerlandenes ser på det uformelle netværk. Analysen udledte, at der er betydelige kulturelle forskelle i, hvordan de formelle- og uformelle mekanismer defineres. Derfor er det særligt relevant at forstå Danmarks SSC-partnerlandes opfattelse og anvendelse af det uformelle netværk. Ved at undersøge det, kan det antages, at det kan forebygge misforståelser og fremme tilliden i samarbejdet, hvilket kan resultere i mere åben dialog mellem aktørerne. Endvidere kunne SSC-partnerlandenes eksterne aktører indgå som eksempelvis universiteter, civilegrupper og private virksomheder. Dette vil ikke bare bidrage til nemmere kommunikation mellem samarbejdspartnere, men vil fra dansk perspektiv kunne klarlægge nogle konkrete strategier til danske embedsmænd for at kunne navigere mellem det formelle- og uformelle netværk. Det betyder, at der fra dansk side ikke nødvendigvis stilles krav om, at aktørerne besidder en bestemt form for social kapital for at kunne navigere efter passenhedslogikken, som analysen udledte som et centralt fund. I stedet for kan konkrete strategier og fælles viden om, hvordan det uformelle netværk anvendes og forstås af samarbejdspartnere, fungerer som et styringsværktøj for danske embedsmænd. På den måde reduceres afhængigheden af den enkelte aktørs personlige evne til at navigere i det uformelle netværk, da der oprettes et fælles og transparent grundlag for samarbejdet. Dette kunne være en særlig interessant vinkel på en videreudvikling af undersøgelsesområdet, som vil gavne både de enkelte aktører i samarbejdet, men også indenfor en større strategisk dagsorden fra dansk perspektiv.

Litteraturliste

- Andersen, A. & Hansen, M. (2006): *Teorier, modeller og begrebsdannelser i Offentlig Organisationer og Forvaltning – et struktureringsperspektiv*. Faculty of Social Sciences. Det Samfundsvidenskabelige Fakultet.
- Andersen, L., Greve, C., Klausen, K. & Torfing, J. (2020): *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og Sameksistens*. Djøf Forlag.
- Bell, G. (2005): *Clusters, Network, and Firm Innovativeness*. Strategic Management Journal.
- Bourdieu, P. (1986): *The Forms of Capital: General Sociology*. Volume 3, Polity Press.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010): *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2020): *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (2014): *Social Research Methods*. Oxford University Press, fifth edition.
- Burt, R. (2009): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Capone, F. & Lazzeretti, L. (2018): *The different roles of proximity in multiple informal network relationships: evidence from the cluster of high technology applied to cultural goods in Tuscany*. Industry and Innovation.
- Coleman, J. (1988): *Social Capital in the Creation of Human Capital*. University of Chicago.
- Cross, R., Parker, A. & Sasson, L. (2003): *Networks in the Knowledge Economy*. Oxford University Press.
- Crown, D. & Marlowe, D. (1960): *A new scale of social desirability independent of psychopathology*. Journal of Consulting Psychology.
- Dahl, M. & Pedersen, C. (2004): *Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myth or Reality?* Research Policy.

Ferriani, S., Fonti, F. & Corrado, F. (2013): *The Social and Economic Bases of Network Multiplexity: Exploring the Emergence of Multiplex Ties*. Strategic Organization, Forthcoming.

FN's verdensmål for bæredygtig udvikling (2025): *De 17 verdensmål*. Hentet fra <https://www.verdensmaalene.dk/maal> (Tilgået d. 29/4)

Granovetter, M. (1985): *Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness*. The University of Chicago Press.

Høstrup, H., Schou, L., Poulsen, I., Larsen, S. og Lyngsø, E. (2009): *Vurdering af Kvalitative Studier*. VAKS.

Ingemann, J., Kjeldsen, L., Nørup, I. & Rasmussen, S. (2020): *Kvalitative undersøgelser i praksis: Viden om mennesker og samfund*. Samfundslitteratur.

Isett, K., Mergel, I., Leroux, K. & Mischen, P. (2011): *Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go*. Journal of Public Administration Research and Theory.

Klindt, M. (2012): *Etablering af netværk*. Aalborg Universitet.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015): *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

McCarthy, J. (2007): *Partnership, Collaborative Planning and Urban Regeneration*. Ashgate.

McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J. (2001): *Birds of a Feather: homophily in Social Networks*. Annual Review of Sociology.

Miljø- og Ligestillingsministeriet (2025): *International myndighedssamarbejde*. Hentet fra: <https://mst.dk/om-miljoestyrelsen/internationalt-arbejde/internationalt-myndighedssamarbejde> (Tilgået d. 21/02)

OpenAI (2025): *ChatGPT (o4)*. Hentet fra <https://chat.openai.com/> (Tilgået d. 25/5)

Popeda, P. & Hadasik, B. (2023): *New Public Governance as a new wave of the public policy: theoretical approach and conceptualization of the trend*. JEPP.

Putnam, R. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster Paperbacks.

Rhodes, R. (1997): *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press.

Silverman, D. & Marvasti, A. (2008): *Doing Qualitative Research: A Comprehensive Guide*. Sage Publications.

Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2005): *Netværksstyring – fra government til governance*. Roskilde Universitetsforlag.

Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (2011): *Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector*. Administration & society.

Timmermans, S. & Tavory, I. (2012): *Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis*. Sage Publication.

Udenrigsministeriet (2020): *Guidelines for Strategic Sector Cooperation*. Udenrigsministeriet.

Udenrigsministeriet (2025): *Myndighedssamarbejde*. Hentet fra: <https://um.dk/Danida/samarbejds-partnere/Myndighedssamarbejde> (Tilgået d. 24/03)

Udenrigsministeriet: Danida (2020): *Evaluering resumé: Evaluering af det danske myndighedssamarbejde 2015-2020*. Udenrigsministeriet.

United Nations (2025): *Goal 13: Take urgent action to combat climate change and its impacts*. Hentet fra: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/climate-change/> (Tilgået d. 24/03)