

Social støtte på distancen og i krisetider – erfaringer fra Covid-19

METTE SØGAARD NIELSEN & KIM KLYVER

Indledning

Covid-19 ramte Danmark som en bølge i foråret 2020 og satte i høj grad sit præg på vores hverdag gennem hele året. Som medarbejdere, ledere eller selvstændige har vi skullet lære et nyt ord at kende, nemlig social distance. Mange af os har været hjemsendt fra vores arbejdspladser, og vi har fra den ene dag til den anden skulle omstille vores normale måder at omgås hinanden på til et virtuelt univers.

Disse erfaringer med pludselig omstilling fra fysiske til online relationer kan give os værdifuld indsigt i, hvordan vi kan organisere vores fremtidige arbejdsmarked og forberede os på andre krisesituationer. Det er sandsynligt, at Covid-19 vil give anledning til en række forandringer på arbejdsmarkedet fremadrettet; forandringer, der måske alligevel var kommet med tiden, men som nu kommer hurtigere end forventet med Covid-19 som katalysator (Kramer og Kramer, 2020). Eksempler herpå er øget brug af muligheden for at arbejde hjemmefra samt afholdelse af virtuelle møder og seminarer.

Med disse muligheder for effektiv omorganisering følger dog samtidig nye problemstillinger. En af disse problemstillinger relaterer sig til, hvordan ledere, medarbejdere og selvstændige skal give og modtage social støtte fra hinanden, når de ikke længere mødes fysisk på samme måde. Social støtte opdeles ofte i instrumental støtte, der involverer assistance, råd eller hjælp og har til intention at løse problemer, og følelsesmæssige støtte, der involverer det at lytte og vise sympati (Klyver et al., 2020).

Tidligere undersøgelser viser, at social støtte er vigtig for, at individer kan præstere i arbejdslivet uanset deres rolle (Bavik et al., 2020). Dette sker ved, at social støtte enten genererer eller forstærker positive faktorer (f.eks. motivation, passion eller engagement) eller fungerer som en buf-

fer for negative faktorer (f.eks. stress, handlingslammelse eller manglende selvtillid). Men social støtte, som vi kender den, og som vi har undersøgt den tidligere, er traditionelt udvekslet face-to-face, når mennesker mødes.

I dette bidrag vil vi med udgangspunkt i teorier om social støtte og netværk reflektere over, hvad vi kan lære af Covid-19 i forhold til to vigtige praktiske problemstillinger. For det første vil vi udlede, hvilken rolle social support bør spille i et mere virtuelt og distanceret arbejdsliv. For det andet vil vi give anbefalinger til, hvordan social støtte kan bruges i fremtidige situationer, hvis samfundet igen tvinges til væsentlige ændringer i vores normale måde at omgås hinanden på, såsom hel eller delvis isolation, social distancering eller hjemmearbejde.

Det fysiske rum versus det online rum – fra offline til online

Klassisk netværksteori tager ofte udgangspunkt i det fysiske møde mellem mennesker, og vi har i overvejende grad været vant til, at netværk etableres, vedligeholdes og videreudvikles i det fysiske rum. Undtagelsen er dog en stigende interesse for virtuelle netværk som LinkedIn og andre online-platforme, men også her har det ofte været til debat, hvordan man egentlig opnår det samme fra online netværk som fra de relationer, man omgås med fysisk (Kuhn og Galloway, 2015). Ligesom interaktion i det fysiske rum kommer i mange forskellige former, gør det samme sig gældende for online interaktioner. Hvor vi i det fysiske rum interagerer med hinanden face-to-face og dermed altid synkront, åbner den virtuelle verden op for både synkrone og asynkrone samarbejdsformer. Asynkrone arbejdsformer, dvs. hvor vi ikke er til stede på samme tid, giver mange muligheder for fleksibilitet, men det fjerner også den umiddelbarhed, som opstår i synkrone relationer. Vi ser fire afgørende forskelle mellem fysiske og online interaktioner, som er illustreret i Tabel 1 og yderligere forklaret i de følgende afsnit.

Tabel 1: Forskel mellem interaktion i det fysiske og virtuelle rum

	Fysiske rum	Online rum
Eksisterende	Planlagt og tilfældig Opgaveorienteret og social orienteret	Planlagt Opgaveorienteret
Nye relationer	Planlagt og tilfældigt Geografisk begrænset Høje sociale omkostninger	Planlagt (primært) Geografisk ubegrænset Lave sociale omkostninger
Hvilende relationer	Besværlig og akavet	Nemt og legitimt
Social støtte	Nemt	Svært

Eksisterende relationer

Tager vi udgangspunkt i vedligeholdelsen af vores eksisterende relationer, giver online-omstillingen os en række udfordringer. Når vi primært befinder os online, betyder det også, at vores interaktioner med andre bliver planlagte. Vi skal selv aktivt opsøge dem. Når vi er fysisk til stede på arbejdspladsen, opstår der i stedet langt flere såkaldte mellemrum – altså uformelle møder på gangene, ved kaffemaskinen og printeren. I modsætning til planlagt online interaktion har fysisk interaktion et naturligt tilfældighedselement indbygget – et lykketraf om man vil – som kan være værdifuldt (Engel et al., 2017). Det tilfældige kan således resultere i spontane møder, som også bringer spontane idéer, samtaler og spørgsmål med sig. Men spontaniteten i et online univers er klart sværere at opretholde.

Derfor er der en risiko for, at spontaniteten og den daglige uformelle omgang med vores nærmeste kolleger reduceres online, fordi vi simpelthen glemmer at vedligeholde den, og det kan have store konsekvenser for både medarbejdere og virksomheder. På kort sigt er det muligt, at man vil opleve effektivitetsforbedringer, fordi man hjemmefra kommer i en 'drift mode' tilstand, mens man sorterer andre mere spontane aktiviteter fra. Disse spontane aktiviteter tager måske tid fra driften på kort sigt, men kan vise sig at være udviklende på lang sigt og dermed uundværlige. Så selvom mange virksomheder observerer, at de har mere effektive medarbejdere, når der arbejdes hjemmefra, er det med risiko for, at prisen betales på længere sigt, fordi nye ideer og muligheder ikke skabes eller diskuteres.

Man må også formode, at en stor del af online interaktioner med eksisterende kontakter som kollegaer eller forretningsforbindelser primært er konkrete og opgavebetingede, og i mindre grad handler om det sociale i relationerne, som netop vedligeholder og udvikler disse. Det handler så

at sige om at få løst en opgave. I det fysiske rum ser man både opgaveorienteret og socialorienteret interaktion, og derfor udvikles relationer mere naturligt. Relationer, der ikke vedligeholdes og udvikles over en længere periode, risikerer at visne hen (Fitzhugh og DeCostanza, 2017). Det er på kortere sigt muligvis mindre problematisk, men manglende vedligeholdelse og udvikling af eksisterende relationer har en pris på længere sigt.

Nye relationer

Kigger vi nu i stedet mod skabelsen af nye relationer i et online rum, gør nogle andre udfordringer sig gældende. For hvordan tager man kontakt til en ny relation online, når man ikke kender vedkommende i forvejen? Etableringen af nye kontakter i det fysiske rum er ofte et resultat af, at vi møder nye mennesker enten tilfældigt eller mere planlagt (Engel et al., 2017). Vissa (2011) har påvist, at i et rum fyldt med nye mennesker vil vi ofte skabe nye relationer til mennesker, der ligner os selv; det kaldes social sammenlignelighed. Det sker, fordi det oftest er lettere at kommunikere med og skabe tillidsfulde relationer til mennesker, som vi kan identificere os med. Samtidig er vi mere tilbøjelige til at skabe nye relationer til mennesker, der arbejder med samme problemstillinger som os selv, og som dermed mere sandsynligt har mulighed for at hjælpe os; det kaldes opgaveoverensstemmelse. Opbygning af relationer er derfor i høj grad et resultat af vores indtryk af det menneske, som vi står overfor – især i forhold til social sammenlignelighed og opgaveoverensstemmelse. Oplever vi et match socialt og opgavemæssigt, er vi også mere tilbøjelige til at følge op på relationen efterfølgende og bygge videre på den. Det er netop sådan, at nye relationer skabes og udvikles over tid.

Mens det fysiske rum giver mulighed for at møde nye relationer tilfældigt, kræver det en klart mere bevidst og planlagt søgen i online fora eller via profiler på sociale medier at skabe nye relationer online. De planlagte tilfælde, hvor vi møder nye mennesker, kan dog i nogen grad også finde sted online ved møder og lignende. Det kan dog være svært at skabe sig det rette indtryk af et andet menneske online, både i forhold til social sammenlignelighed og opgaveoverensstemmelse, og måske endnu sværere at få tid til mellemrummet i form af den mere uformelle omgang med hinanden, hvor relationer i høj grad skabes.

Der er også fordele ved online interaktion i forhold til at skabe nye relationer sammenlignet med interaktion i det fysiske rum. Online platforme giver lettere adgang til nye kontakter, uden at geografi er en begrænsning.

Vi kan arrangere møder eller indgå i møder med folk over hele verden uden at skulle rejse, og dermed er der klart færre omkostninger – både i tid og ressourcer. Desuden er de sociale omkostninger ved at skabe nye relationer også anderledes i det fysiske rum sammenlignet med online. Når man tager kontakt i det fysiske rum, kræver det ofte mod, specielt når man kontakter relationer med høj status. Den følelsesmæssige pris i form af en afvisning eller ved at fremstå “dum” er høj, når det er face-to-face, og det kan afholde nogle fra at tage kontakt. Ikke alle er komfortable med eller har selvtillid til at henvende sig til nye mennesker (Baker, 2014). Det er anderledes online, hvor de sociale omkostninger er lavere. Hvis man ikke får svar på sin henvendelse, hvad enten det er en e-mail, en ‘friend request’, et ‘tag’, et ‘tweet’ eller en kommentar, så er følelsen af afvisning mindre. Det skyldes flere forhold. Først og fremmest er afvisningen ikke pludselig; responsen kan komme senere, så man dermed får bedre mulighed for at forberede sig på den og håndtere den. Desuden foregår afvisningen ikke i en face-to-face situation, hvor man mister status. Af den årsag kan det faktisk være lettere at søge nye kontakter online, ikke mindst højstatus-kontakter. Udfordringen kan dog så komme senere, når de nye relationer skal vedligeholdes og udvikles.

Hvilende relationer

Der er også forskel på, hvordan og hvor let man kan genaktivere inaktive kontakter – eller hvilende kontakter, som de også kaldes. Uden online medier er det dels vanskeligt at finde tilbage til hvilende relationer, men det kan også være svært at tage initiativ til at genetablere kontakten. Det kan nemt blive anmassende og akavet, hvis man pludselig ringer eller møder op hos nogen, som man egentlig har mistet kontakten til. Men hvilende relationer kan være værdifulde, også selvom man ikke har snakket med dem i årevis (Jack, 2010). De mange forskellige sociale medier har gjort det nemmere både at holde kontakt passivt via relationer online, og ikke mindst gjort det mindre akavet og faktisk legitimt i højere grad at række ud online til hvilende relationer. Det skyldes, at respons ikke på samme måde er påtvunget, og det er også legitimt at vente med at svare. Online medier giver dermed bedre mulighed for at genaktivere hvilende relationer (Roulet og Laker, 2020).

Social støtte

At vedligeholde og udvikle eksisterende relationer, skabe nye og genaktive hvilede relationer handler alt sammen om dynamikken i folks netværk, men det er også relevant at kigge nærmere på selve indholdet i relationerne – hvad der rent faktisk udveksles. Gode og effektive netværk er vigtige, fordi de ikke blot giver konkret hjælp og information, men også mere følelsesmæssig støtte (Klyver, 2016). At give og modtage støtte er i høj grad afhængig af følelser hos både giveren og modtageren af støtte, og det kan være et komplekst socialt spil at indgå i relationer med andre mennesker (Nielsen og Klyver, 2019). Men vi har udviklet vores evne til at interagere med andre gennem mange år, og vi er trænet i at opfange de mange forskellige sociale signaler, som får vores omgang med andre til at fungere – både privat og på arbejdspladsen. I hvert fald i det fysiske rum, hvor en del af vores interaktion er spontan. Når vi pludselig tvinges til at flytte vores omgang med andre over i et virtuelt rum, mister vi helt automatisk et element i vores interaktion, som kan gøre det sværere at fornemme, hvad den anden part har behov for. Naturligvis gør videomøder det muligt for os stadig at opfange signaler fra andre mennesker, men de sløres i forhold til det fysiske møde. Det er nødvendigt at være opmærksom på netop dette, da vi risikerer at overse vigtige signaler fra vores kolleger om, hvordan de har det. Selvom vi ved, at social støtte kan leveres online (Wright og Bell, 2003), så er det stadig vanskeligt – måske i højere grad for den følelsesmæssige støtte end konkret hjælp og information, der ikke kræver samme sociale forståelse.

Netværkets betydning i krisetider

Ensomhed og isolation

Normalt siger vi, at det netop er i perioder med stor usikkerhed, at især følelsesmæssig støtte kommer til sin ret. Oplevelsen af at være følelsesmæssigt støttet af sit netværk er med til at reducere følelsen af usikkerhed, og det gør os bedre i stand til at håndtere usikre situationer. Derfor er det nærmest paradoksalt, at vi i en tid med høj usikkerhed tvinges til at have social distance til hinanden. Vi får dermed markant dårligere betingelser for at udveksle den følelsesmæssige støtte, som kan være med til at reducere usikkerheden, der netop opleves af mange i den nuværende situation. Faktum er da også, at mange har oplevet at være ensomme og

isolerede igennem Coronakrisen. Her er det dog vigtigt at skelne skarpt mellem at være isoleret og at være ensom. At være isoleret er udelukkende et udtryk for, at man har mangel på kontakt til andre, mens ensomhed er en mere subjektiv følelse af ikke at føle nok social samhørighed med andre, og netop ensomhed kan have alvorlige konsekvenser for både den mentale og fysiske sundhed (Bavel et al., 2020). Denne opdeling understreger også, at det er meget forskelligt, hvordan vi oplever den nuværende Coronasituation.

Det er ikke utænkeligt, at et pludselig skift i præmissen for interaktioner, som vi netop har set med nedlukningen, vil påvirke manges oplevelse af isolation og ensomhed. Nogle vil blot være isolerede, fordi de formår at flytte deres interaktioner online, mens andre vil opleve pludselig at være både isolerede og ensomme. Dette på trods af, at de måske under normale omstændigheder har mange relationer, som de føler en social samhørighed med. Men der vil også være nogle, som pludselig oplever at få en anden synlighed online, end de er vant til fra det fysiske rum. Det online univers kan altså være med til at omdanne vores netværksstrukturer og relationer både på arbejdet og privat.

Det gode i det onde

Betyder det så, at reduktionen af følelsers indflydelse på vores interaktioner online udelukkende er en dårlig ting? Ikke nødvendigvis. Påvirkning fra følelser i interaktionen med andre kan faktisk også være en ulempe. Nogle gange tager vi så meget hensyn til modpartens følelser, at vi har svært ved at være ærlige og dermed konstruktive. Støtten kan dermed nærmere blive symbolsk end reel (Ariely et al., 2009).

Samtidig kan vores egne følelser også have betydning for, hvordan vi opfatter hjælp og råd fra andre, og vi er måske mindre lydhøre over for kritik, hvis det går imod vores egne meninger (Klyver et al., 2020). Det vil altså sige, at når vi flytter størstedelen af vores sociale interaktioner til et online miljø, og dermed ikke i samme grad påvirkes af andres og vores egne følelser, bliver vi mere rationelle og instrumentelle i vores netværksadfærd. Det kan i nogle tilfælde vise sig at være en fordel, da vi så i højere grad kan samarbejde uden tilstedeværelsen af den støj, som følelser i interaktioner fører med sig. Men igen er det nok primært en fordel på kort sigt, da vi på længere sigt har brug for følelserne til at udvikle vores relationer.

Konklusion

I dette kapitel har vi med baggrund i erfaringer fra Coronakrisen og teorier om netværk og social støtte reflekteret over forskellen mellem interaktioner i det fysiske rum og det virtuelle rum. Vi identificerede afgørende forskelle med hensyn til, hvordan man interagerer med eksisterende, nye og hvilende relationer, samt hvordan social støtte udveksles. I det virtuelle rum er interaktion med eksisterende kontakter primært planlagt og opgaveorienteret, mens den i det fysiske rum også kan være tilfældig og socialt orienteret. Nye relationer skabes lettere i det fysiske rum på grund af tilfældigheder, men er derimod begrænset geografisk og har højere sociale omkostninger, som ikke er tilfældet i det virtuelle rum. Hvilende relationer er også lettere at genaktivere i det virtuelle rum, mens social støtte er vanskelig at udveksle.

Disse forhold har på forskellig vis betydning for, hvordan vi skal organisere os i fremtiden, når vi som forventet vil se mere hjemmearbejde samt virtuelle møder og seminarer. Men også hvis vi skulle opleve en anden krise og blive tvunget til hel eller delvis isolering igen.

Anbefaling 1: Skab online tilfældigheder

Det kan faciliteres ved hjælp af break-out rooms og lignende, hvor vi skal vænne os til at afsætte tid til det uformelle, sådan som vi ofte også gør det ved fysiske møder i form af pauser eller netværkssessioner. De sociale evner, som er brugbare i det fysiske rum, bliver udfordret i et online univers. Når de subtile sociale signaler pludselig sættes ud af spil, som tilfældet er i det virtuelle rum, er vi nødt til at erstatte dem med andre metoder til at omgås hinanden. Vi skal vænne os til at flytte vores spontane og uformelle interaktion over på nye online platforme, hvor den uundgåeligt bliver mere planlagt og dermed også mindre naturlig. Det betyder altså, at vi fremover er nødt til at være meget mere bevidste om at række ud til de mennesker, som vi gerne vil vedligeholde en kontakt til – ellers risikerer relationen at dø ud.

Anbefaling 2: Direkte kommunikation

Det bliver nødvendigt at være mere direkte i sin kommunikation med andre og aktivt spørge ind til deres velbefindende, og det kan være svært. Vi ved fra forskningen, at udveksling af forskellige former for social støtte i høj grad afhænger af sociale evner – både i vores privatliv og på arbejdspladsen – men også af hvor komfortable man er med at spørge om hjælp.

Det er vigtigt, at man tør overskride disse barrierer ved at gøre det legitime at spørge direkte til, hvordan andre har det, samt selv at turde række ud efter støtte, når man har brug for det. En sådan mere direkte kommunikationskultur kræver en kulturændring.

Anbefaling 3: Udnyt de nye online muligheder

Et arbejdsmarked med mere fjernarbejde har klart nogle fordele rent virksomhedsmæssigt, såsom effektivitet, koncentration, færre lokale omkostninger osv. Det vil højst sandsynligt betyde, at fremtidens arbejdsmarked i højere grad flytter sig væk fra den fysiske tilstedeværelse. De to første råd omhandlede håndtering af de negative konsekvenser ved fjernarbejde specifikt relateret til interaktionen mellem medarbejdere, ledere, eller forretningsforbindelser. Men denne arbejdsform giver også muligheder, der skal gribes. Man skal udnytte muligheden for at skabe nye relationer uden geografisk begrænsning og med lavere sociale omkostninger. En ny verden af potentielle ressourcestærke relationer åbner sig på et arbejdsmarked med mere fjernarbejde. Grib dem.

Anbefaling 4: Fremtidige isoleringsperioder

Rammer vi nye bølger, andre epidemier eller lukkes der geografisk ned i det område, hvor ens virksomhed er placeret, er det vigtigt at være parat med en online organisering. Det handler om at have forskellige planer klar for forskellige scenarier, der på forskellig vis kombinerer at håndtere begrænsninger (Anbefaling 1 & 2) og udnytte mulighederne (Anbefaling 3).

Vi håber, at vi med dette indlæg har givet en forståelse for, hvordan interaktioner foregår på andre præmisser online i forhold til det fysiske rum, samt inspireret til hvordan man bør gribe dette an, uanset om vi taler om et arbejdsmarked, der generelt bevæger sig imod en organisering med mere fjernarbejde, eller vi taler om en hel eller delvis isoleringsperiode grundet epidemier eller pandemier.

Litteratur

- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially, *American Economic Review*, 99(1), pp. 544-55.
- Baker, W. (2014). Making pipes, using pipes: how tie initiation, reciprocity, positive emotions, and reputation create new organizational social capital. In: *Contemporary perspectives on organizational social networks*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 57-71.

- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... & Drury, J. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response, *Nature Human Behaviour* (4), pp. 460-471.
- Bavik, Y. L., Shaw, J. D., & Wang, X. H. (2020 online first). Social support: Multi-disciplinary review, synthesis, and future agenda. *Academy of Management Annals*.
- Engel, Y., Kaandorp, M., & Elfring, T. (2017). Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty, *Journal of Business Venturing*, 32(1), pp. 35-51.
- Fitzhugh, S. M., & DeCostanza, A. H. (2017, July). Organizational tie (de) activation during crisis. In *Proceedings of the 2017 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining*, pp. 123-130.
- Jack, S. L. (2010). Approaches to studying networks: Implications and outcomes, *Journal of Business Venturing*, 25(1), pp. 120-137.
- Klyver, K., Schenkel, M. T., & Nielsen, M. S. (2020 online first). Can't always get what I want: Cultural expectations of emotional support in entrepreneurship, *International Small Business Journal*.
- Klyver, K. (2016). Betydning af social støtte for iværksættere. In: *Udviklingsorienteret drift i mindre organisationer*, Syddansk Universitetsforlag, pp. 115-121.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility, *Journal of Vocational Behavior*, 119.
- Kuhn, K. M., & Galloway, T. L. (2015). With a little help from my competitors: Peer networking among artisan entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), pp. 571-600.
- Nielsen, M. S., & Klyver, K. (2019). Det følelsesladede aspekt af råd til iværksættere. In: *Det gode råd*, Syddansk Universitetsforlag, pp. 105-111.
- Roulet, T., & Laker, B. (2020). Now is the time to reconnect with your dormant social network, *MIT Sloan Management Review*, 61.
- Vissa, B. (2011). A matching theory of entrepreneurs' tie formation intentions and initiation of economic exchange, *Academy of Management Journal*, 54(1), pp. 137-158.
- Wright, K. B., & Bell, S. B., (2003). Health-related support groups on the Internet: Linking empirical findings to social support and computer-mediated communication theory, *Journal of Health Psychology*, 8(1), pp. 39-54.

Anerkendelse: Kim Klyver anerkender støtte fra Industriens Fond til projektet "Hvad kan SMV'er lære af Covid-19 krisen", som har bidraget til dette bidrag.

Fremspirende samarbejder i regionale udviklingsprojekter

SUSANNE GRETZINGER & SIMON JEBSEN

Indledning

EU's regionale udviklingsprojekter har til formål at forbedre infrastrukturen i mindre udviklede regioner og i landdistrikter. Disse regioner har det til fælles, at de, i modsætning til regioner med en høj befolkningstæthed, har en dårligere infrastruktur og har sværere ved at tiltrække nye investeringer. EU støtter de mindre udviklede regioner via direkte investeringer, men det er nødvendigt at gøre mere for at kompensere for uligheden. Et værktøj, som EU anvender hertil, er regionale udviklingsprojekter. I regionale udviklingsprojekter fokuseres der på at opbygge og udvide relationer samt netværk i regionerne, f.eks. mellem interessenter som kommuner, virksomheder og organisationer, idet det formodes, at stærke netværk kan fremme samarbejdet i regionerne. Typisk har disse interessenter ikke tidligere eller kun i begrænset omfang haft kontakt. Ved at opbygge og udbygge relationer får interessenterne adgang til ressourcer og viden, som hidtil har været uden for deres rækkevidde, ligesom de introduceres til nye og forskelligartede perspektiver. Dette er især vigtigt for udvikling af ny viden på tværs af forskellige samfundsområder, men også på tværs af regioner. Det kan dog være udfordrende at opbygge og udvikle relationer mellem interessenter, der ikke kender eller har begrænset kendskab til hinanden, og som har vidt forskellige baggrunde. Interessenterne kan f.eks. være ansat i offentlige organisationer, i virksomheder, i interesseorganisationer eller være engageret i foreninger, hvor de varetager vidt forskellige funktioner og opgaver. Det er omend endnu mere udfordrende, når interessenterne har forskellige kulturelle baggrunde.

Netop disse temaer var omdrejningspunktet i regionaludviklingsprojektet *Benefit for Regions*, der fandt sted over en treårig periode fra 2016 til 2019. Projektet var finansieret via Interreg Deutschland-Danmark med midler fra Den Europæiske Fond for Regionudvikling. I projektet blev der formet ti projektgrupper, hvor deltagerne kom fra begge sider af den