*Januar 2018*

**Erfaringer med det tværnationale kulturmøde i det dansk-svenske Interreg projekt Pendlerbroen.**

*Af Lars Busk Jørgensen, lektor UCN, og Joachim Lindflaten, Administrationsbachelorstuderende, UCN.*

**Indledning.**

Denne artikel har til formål at redegøre for de erfaringer, der er gjort med det grænseoverskridende projektsamarbejde i det EU-finansierede projekt Pendlerbroen. Projektet er sammensat af 5 partnere - tre svenske og 2 danske. De 5 partnere er Högskolan Väst, Sotenäs kommune, Kunskapsförbundet Väst, Aalborg kommune og University College Nordjylland (UCN) som Leadpartner. Det som vi finder interessant at belyse er, hvordan den kulturelle faktor spiller ind på de forskellige elementer i projektstyringen. Det handler både om gennemførelse af projektets forskellige aktiviteter samt den tidsmæssige styring og fremdrift.

Artiklen handler om de konkrete erfaringer, som er gjort i Pendlerbroen med det dansk-svenske kulturmøde i partnerskabskredsen – vel vidende der også er andre former for kulturelle erfaringer, hvor det kunne være relevant at belyse kulturelle forskelle, f.eks. indenfor de to landes uddannelsessystemer, herunder læringstilgange.

Projektet blev godkendt af EU-programmet Interreg Öresund-Kattegat-Skagerrak i juli 2015 med projektstart 1. august 2015. Efteråret 2015 var en indledende periode, hvor partnerskabet skulle lære hinanden at kende og få mødestruktur og tidsplan på plads for projektets forskellige aktiviteter, samt koble de personer på, hos de enkelte partnere, som skulle varetage opgaver i projektet i den indledende periode.

Det kulturelle element – som her bliver diskuteret handler primært om det tværnationale kulturmøde i grænseoverskridende projekter. Det er ikke noget, som traditionelt har været i fokus i de mange bøger, der er skrevet om projektstyring og projektledelse. Det kan godt undre i en tid hvor det tværnationale samarbejde er i kraftig vækst hos virksomheder og organisationer og hvor myndigheder tilskynder til denne udvikling i en fortsat stigende globaliseret verden. Det kulturelle element kan have betydning på flere forskellige niveauer, da der både kan være tale om en bestemt organisatorisk kultur, en fagspecifik kultur og en nationalbetinget kultur.

At der har været kulturelt betingede implikationer, som har påvirket processen og styringen i projektet, var ikke noget vi i partnerskabet på forhånd havde været specielt opmærksom på. Det er en erkendelse, der har samlet sig sammen i løbet af projektperioden i forsøget på at finde forklaringer på opståede situationer i projektforløbet.

Årsagen til at vi finder dette interessant at belyse er, at vi netop ikke forventede, at der ville være nogen kulturelle barrierer og forskelle, som ville medføre uklarhed og støj i beslutnings og implementeringsprocesser, når der var tale om svenske om danske samarbejdspartner, der geografisk (og kulturelt troede vi) er tæt på hinanden. Hvis der havde været tale om et projektsamarbejde med kinesiske eller brasilianske partnere ville det kulturelle element være noget, som de svenske og danske partnere ville have haft fokus på fra projektets begyndelse.

I den dansk-svenske relation i projekt Pendlerbroen var dette ikke et egentligt opmærksomhedspunkt. Svenskere og danskere er nordiske brødre – vi bor tæt på hinanden, velfærdssamfundene i de to lande er udviklet efter samme socialdemokratiske skabelon og sprogligt kan vi – hvis vi gør os lidt umage- udmærket forstå hinanden. Så udover nogle stereotyper som vi vidste ikke skulle tages alvorligt, har vi i projektperiodens første del ikke haft fokus på dette element i projektstyringen.

**Dataindsamling.**

Det datamæssige grundlag, for de udsagn der fremføres i artiklen, er baseret på samtaler i partnerskabskredsen – både mellem projektes partnere og internt i den enkelte partnerorganisation. Det kulturelle elements betydning for projektsamarbejdet blev i projektperioden genstand for drøftelser på Pendlerbroens partnermøder, da det efterhånden stod klart, at der alligevel var kulturelle forskelle af betydning for processen i projektet og dermed måske også dets gennemførelse og resultater.

**Projektet Pendlerbroens overordnede formål.**

Projekt Pendlerbroen er delfinansieret af EU programmet Interreg Øresund-Kattegat-Skagerrak (ØKS), der medfinansierer samarbejdsprojekter i Skandinavien med henblik på at løse fælles udfordringer på tværs af grænser i ØKS regionen[[1]](#footnote-1). Projektet løber i tre år – fra august 2015 til juli 2018.

Projektet har flere mål, der er fordelt på forskellige hovedaktiviteter. Den første hovedaktivitet handler om, at de to uddannelsesinstitutioner blandt projektets partnere, UCN og Högskolan Väst, dels skal udvikle fælles uddannelsesmoduler til hinandens studerende, dels tilrettelægge og udbyde uddannelsesforløb indenfor de eksisterende moduler, til hinandens studerende – foruden samarbejde om udveksling af undervisere. De studerendes deltagelse kan være fysisk tilstedeværelse eller digitalt på distancen.

Den anden hovedaktivitet handler om at skabe et bedre match mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft blandt regionens virksomheder, bl.a. ved udvikling af digitale redskaber til understøttelse af dette match.

Den tredje hovedaktivitet handler om at sikre et godt match mellem studerende og virksomheder – med henblik på at sikre et godt praktikophold og eventuelt en efterfølgende ansættelse efter endt uddannelse.

For alle tre hovedkategorier ligger det implicit i projektet, at der skal arbejdes efter at opnå grænseoverskridende deltagelse og resultater. For at dette kan lykkes, er det vigtigt, at det tværnationale samarbejde i projektet fungerer godt – både for de aktiviteter der udvikles i fællesskab og de aktiviteter hvor en af partnerne er tovholder og hvor andre partnere efterfølgende kobler sig på.

**Begrebet Kulturel intelligens.**

Elisabeth Plum har med sin bog om Kulturel intelligens (2010) været med til at sætte den kulturelle dimensions betydning på dagsorden med et begrebsapparat, der omhandler tre dimensioner: Interkulturel engagement, kulturforståelse og interkulturel kommunikation. Det er ifølge Plum dynamikken og samspillet mellem de tre dimensioner, der afgør graden af begrebet kulturel intelligens. Hun definerer begreberne på følgende måde:

* **Interkulturelt engagement**, som omhandler personens motivation, indstilling til kulturforskelle samt mod til at lade sig forandre. Desuden inkluderer dette begreb også måden, man er sammen med andre mennesker på, samt i de tilfælde hvor de adskiller sig og handler anderledes end en selv.
* **Kulturforståelse** vedrører videns- og tænkningsdimensionen i Kulturel Intelligens, som handler om ens egen kulturelle selvforståelse samt at kunne afkode andre personers kulturelle udgangspunkt. Kulturforståelse er således en form for *bevidsthed*, som ligeledes kan trænes i praksis ved at eksponere sig og deltage aktivt i kulturmøder.
* **Interkulturel kommunikation** adresserer handlingsdimensionen af Kulturel Intelligens, som anskuer kommunikation som mangesidet og ganske bred. Denne type kommunikation rummer mundtlig som skriftlig kommunikation samt verbal og nonverbal kommunikation. En central pointe er, at man ikke kan undsige sig fra at ikke-kommunikere, idet omgivelserne vil respondere og reagere på enhver type kommunikation - igen, såvel verbalt som nonverbalt.

Tværnationale kulturmøder kan, ifølge Plum, forstås med begrebet om stereotyper, som fra tid til anden kan resultere i sammenstød, når divergerende stereotyper mødes og slår gnister. Omvendt, så præciserer Plum, at stereotyper i dagligsproget er en automatisk sproghandling, som er et vilkår for menneskets evne til at organisere verdenen på og tilpasse disse til de såkaldte ”mentale landkort”. Til nogles overraskelse har Plum erfaret, at der er en tendens til at samarbejdspartnere inden for nærtliggende kulturtraditioner fx Skandinavien, undervurderer hinanden i kulturmødet med risiko for at slå automatpiloten til. Ifølge Plum er der risiko for, *”at jo tættere på hinanden to kulturer ligger, des større er risikoen for at man mistolker hinanden” (Plum 2010, 122).*

Plum påpeger desuden, at beslutningsprocesserne i organisationer i hhv. Danmark og Sverige tager sig forskelligt ud i praksis. Svenske beslutningsprocesser opleves som langsommelige i relation til danske beslutningsprocesser, idet samtlige valgmuligheder og informationer skal vendes og drejes, førend der træffes en beslutning. Til gengæld foregår implementeringsprocessen hurtigere end i Danmark da alle, der er involveret nu har forstået, hvad det handler om og hvad der skal gøres. Modsætningsvis, så er danskerne tilbøjelige til at træffe resolutte beslutninger uden at sikre den fornødne omhyggelighed, hvilket indimellem resulterer i at beslutningerne revideres. Disse erfaringer med dansk-svenske beslutningsprocesser vedrører kulturelle koder herunder den enkeltes evne til at afkode indforståede kulturelle selvfølgeligheder og normer i egen og andres kulturer.

En anden forfatter, der især beskæftiger sig med tværkulturel kommunikation, og som bl.a. har beskæftiget sig med kulturelle forhold i Skandinavien, er Colin Moon[[2]](#footnote-2) Han har fremhævet nogle kulturelle træk, som han finder er fælles for dansk og svensk organisationskultur og nogle kulturelle karakteristika, der adskiller landene kulturelt. Generelt peger han på, at både Sverige og Danmark er kendetegnet ved at have en flad organisationsstruktur præget af gennemsigtighed, som er løsningsorienteret, punktlig og med medarbejdere, der er teamplayere.

Men han peger også på, at der er forskelle, som man vil støde på i samarbejdsrelationer mellem de to lande. Han karakteriserer kulturen og beslutningsstrukturen i Sverige som værende præget af ”risk eliminatores”, hvor der er, som han kalder det, alle mulige for-møder, under-møder og efter-møder inden de endelig træffer en beslutning og igangsætter den konkrete aktivitet. Fordelen herved er, ifølge Colin Moon, at når dette forløb er overstået, så er alle fejl elimineret. I Danmark er beslutningsvejen, ifølge Colin Moon, derimod meget kortere og hurtigere. I Danmark springer man hurtigt ud i et nyt tiltag - og hvis ikke det virker efter hensigten justerer man eller prøver nyt. Herudover nævner han, at danske organisationer generelt er præget af individualister, som til forskel fra i Sverige, træffer deres egne beslutninger.

Elisebeth Plum og Colin Moon gør således opmærksom på, at det er nogle af de samme kulturelle forskelle i svenske og danske organisationer, der gør sig gældende og som man bør være opmærksom på i dansk-svensk samarbejde.

I det følgende reflekteres over Pendlerbroens erfaringer med baggrund i Plum og Moons arbejde med kulturforståelse, som er fremkommet på baggrund at deres respektive forsknings- og konsulentarbejde gennem mange år.

**Projektets erfaringer.**

En af de vigtige erfaringer som er gjort i projektet handler om, at hvis man ikke er opmærksom på det kulturelle element, så vil det kunne danne grundlag for misfortolkninger, som kan medvirke til at beslutninger trækker ud og kan komme til at præge samarbejde i en uhensigtsmæssig retning. Det handler bl.a. om at afkode kulturelt bestemte omgangsformer, sproglige koder, talemåder, organisationskulturer og beslutningsprocesser.

Man kan derfor sige, at der i tværnationale projekter forestår et stykke kulturarbejde med det formål at skabe en fælles forståelsesramme så projektsamarbejdet så vidt muligt kan fungere uden misfortolkninger. Hvis man ikke er opmærksom på, at der kan være kulturelle forskelle mellem den måde organisatoriske processer forgår på i andre lande, vil man søge forklaringer ud fra eget perspektiv og kontekst, hvilket let vil kunne føre til fejlslutninger og bekræftelse af fordomme.

Dette har i et vist omfang været tilfældet blandt flere af projektets partnere, hvor der ikke har været opmærksomhed på det kulturelle element betydning blandt to tætte naboer, Sverige og Danmark. Der er ikke tvivl om, at deltagerne i partnerskabet i et vist omfang er faldet i den ”fælde” som Elisabeth Plum gør opmærksom på, *”at jo tættere på hinanden to kulturer ligger, des større er risikoen for at man mistolker hinanden” (Plum 2010, 122)*. Og når man falder i den fælde, er der større risiko for at agere på en måde, som vil være udtryk for lav kulturel intelligens, frem for at gå ind i samarbejdet med åbent sind for at opnå kulturel læring og forståelse. Det gælder for så vidt alle tre begreber, som Elisabeth Plum omtaler: det interkulturelle engagement, kulturforståelsen og den interkulturelle kommunikation.

Hvis man er gået ind i det tværnationale samarbejde i den overbevisning, at der ikke er nogen kulturforskelle vil man være mere tilskyndet til at give noget andet skylden, når der f.eks. er nogle beslutningsprocesser, der ikke foregår på den måde, man kender fra sin egen kultur. Så vil det ikke være så oplagt at have opmærksomhed på egen indstilling til kulturforskelle – ej heller at have mod til at lade sig forandre for bedre at forstå. Det hæmmer muligheden for kunne afkode andre personers kulturelle udgangspunkt – og begrænser ens kulturelle kompetencer.

I projektperiodens begyndelse var fokus var også et andet sted end på eventuelle kulturforskelle. Det handlede primært om at få en fælles forståelse af projektets indhold og afklare tovholderopgaver på de forskellige delaktiviteter. Hver projektpartner havde sit eget kulturelle udgangspunkt og selvforståelse. Herudover kan det tidsmæssige aspekt – at partnerskabskredsen skulle i mål med projektets mange forskellige aktiviteter indenfor projektperioden – også have haft betydning for at opmærksomheden var rettet andre steder hen end mod eventuelle kulturelle barrierer.

Med de erfaringer projektets partnere har fået, kan der således genkendes flere af de kulturelle forskelle som Elisabeth Plum gøre opmærksom på. Fra dansk side har det således nogle gange undret hvorfor beslutningsprocessen hos de svenske partnere har taget så lang tid – og i danskernes selvforståelse (og manglende kulturel intelligens) har man søgt andre forklaringer. Modsat har man fra svensk side, i implementeringsfasen ved flere aktiviteter, undret sig over den fortsatte danske diskussion over en beslutning, som man fra svensk side havde opfattet som endelig.

Det er en erkendelse, som begge parter er nået frem til i løbet af projektperioden, og det har haft betydning for den form, man hver især har forelagt sager til drøftelse i partnerskabskredsen. Fra dansk side kunne der i begyndelsen af projektperioden f.eks. fremlægges forslag til drøftelse – men som i en svensk kulturel kontekst blev opfattet som et mere eller mindre færdigt forslag, som der skulle tages stilling til. Fra dansk side kunne det være udtryk for et ønske om en hurtig beslutning i partnerskabskredsen, men som godt kunne justeres efterfølgende hvis der blev behov for det – mens man fra svensk side gerne ville tage forslaget med hjem, tænke det igennem og drøfte internt i organisationen, inden man var parat til at tage en beslutning. Eksemplet illustrerer noget af den signalstøj, der kan opstå, når man ikke har afkodet de andres kulturelle sprog. Da det senere i projektperioden blev afkodet fra begge parter side bevirkede det, at oplæg fra dansk side fik en mere tydelig karakter af at være til fælles drøftelse og ikke færdige forslag, som der skulle tages stilling til – omvendt blev man fra svensk side mere eksplicit i formulering af ønsker for processen.

Derimod har det ikke været oplevelsen i partnerskabet at samarbejdet har været direkte belastet af stereotype opfattelser af hinanden såsom, at svenskere er regelrette, gemmer problemer under overfladen, ”forbuds-Sverige” og at danskere er uregerlige, højtråbende og anarkister. Det som bl.a. er udfordringen ved sådanne stereotyper er, ifølge Plum, at de er værdiladede med den tilgang, at ”vores måde at være på er bedre end deres måde at være på” *(Plum 2010, 121)*. Konkrete eksempler herpå kunne være, at man i Danmark kan høre udsagn som ”hvis svenskerne havde gjort som os med hensyn til at tage hånd om flygtningeproblematikken i tide, så havde de ikke stået i de store problemer i dag” – eller fra svensk side: ”hvis danskerne havde taget deres ansvar alvorligt med hensyn til unges druk, lige som vi har, så havde de ikke haft Europa rekord vedrørende drukproblemer hos unge” – i begge eksempler uden at tage højde for det kontekstafhængige element.

Plum anfører, at der især er to typer af vanskeligheder man oplever i det tværnationale samarbejde. Det ene handler om at kunne forstå hinandens koder, som hun beskriver som de normer, vaner, sprog (verbalt og kropsligt), der udvikles i en bestemt gruppe (familie, organisation, nationalt). Det andet handler om ikke at være opmærksom på det filter man selv er udstyret med - dvs. have fokus på de stereotyper og forforståelse man er belastet med, i kulturmødet (Plum 2010, 127).

For så vidt angår koder, så er erfaringen fra projektet, at man i partnerskabskredsen ikke altid har været gode nok til at afdække hinandens koder – f.eks. ”hvad mente de/hun egentlig med det” – eller ”jeg havde opfattelsen af at de var med på beslutningen”. Her kan forståelsen af det danske og svenske sprog dog også have haft betydning.

Disse udfordringer har været mest fremherskende i projektperioden første del, hvor man nok havde ønske om at have en lærende kulturel tilgang – men ikke ønskede at bringe de andre (og måske også sig selv) i forlegenhed ved at stille en masse afklarende spørgsmål. Det har først været senere i projektperioden, at de forskellige udfordringer er italesat offentligt i partnerskabskredsen.

Noget at det som kendetegner tværnationalt samarbejde er, at det primært foregår på distancen via mails. Vi blev midt i projektperioden mere opmærksom på begrænsningerne heri og behovet for at supplere med andre samarbejdsformer – dels for at modvirke uklarheder i beslutningsprocesserne og for at understøtte fremdrift i aktiviteterne. Det blev derfor gjort øget brug af skype-møder og fysiske besøg hos hinanden. Det er vores klare erfaring, at fysiske møder er den mest effektive måde at sikre fremdrift og undgå misforståelser – og ikke blot på grund af kulturelle forskelle. Det gælder især i opstartsfasen af de enkelte aktiviteter i projektet. Det er i det fysiske møde, at kommunikationen mellem parter har størst mulighed for at fjerne misforståelser og fjerne forforståelser af det billede vi har af hinanden. I en mailkorrespondance er der alle muligheder for, at noget kan misforstås i kommunikationen.

Sammenfattende kan det konkluderes, at der i projektet ikke har haft tilstrækkelig opmærksomhed på det kulturelle element i projektets første tid – hvor erkendelsen om dets betydning først er blevet tydelig senere i projektperioden. Den kulturelle Intelligens, både forstået som indstilling, bevidsthed og handling i forhold til kulturforskelle, er først opbygget i løbet af projektperioden.

Noget af forklaringen på, at erkendelsen først er sket senere i projektet, kan skyldes den sproglige faktor, hvor der i projektet udelukkende er talt svensk og dansk. De to sprog som kulturelt artefakt med hver deres mening og betydning af enslydende udsagn, har også haft betydning for kommunikationen mellem parterne. Her har man i partnerskabskredsen ikke været opmærksom nok og bevidst om at afkode de sproglige formuleringer. Et eksempel herpå er, når danskerne har spurgt svenskerne om deres holdning til et konkret forslag eller aktivitet og svenskerne har svaret ”det er bra” – så kan det nogle gange mere være udtryk for svensk høflighed end at svenskerne rent faktisk synes, at det er en rigtig god ide.

**Hvad kan disse erfaringer anvendes til?**

Som beskrevet ovenfor, så har Partnerskabskredsen i Pendlerbroen gjort sig nogle meget nyttige erfaringer med det dansk-svenske kulturmøde, hvilket har været og fortsat vil være rigtigt positivt og udviklende og til gavn for alle parter. Den læring vi har fået handler dels om at man generelt bør være opmærksom på hvor stor indflydelse den kulturelle faktor har i tværnationale samarbejdsprojekter – og særlig opmærksomhed på den kulturelle betydning ved dansk-svensk samarbejde, som der kan drages nytte af ved fremtidige projekter mellem disse to lande. Vi har ingen evidens for, at dette vil gælde generelt for lande, der geografisk er tæt på hinanden, men det vil være en naturlig antagelse, at man i tværnationale projekter hvor landene er tæt på hinanden, bør tillægge den kulturelle faktor en særlig opmærksomhed, som Plum også anfører.

Der er skrevet mange fagbøger om hvor vanskelig kommunikation er, især ud fra et systemisk perspektiv hvor kommunikationen sker ud fra ens egne meningsstrukturer, og egen sproglig konstruktion, hvor man i høj grad kommunikerer med ens eget billede af den anden. Når der så oveni tillægges et tværnationalt kulturelt lag (som man ikke er opmærksom på skulle betyde noget), så er det tydeligt, at der er risiko for, at der kan opstå vanskeligheder i kommunikationen.

Ved sådanne tværnationale projektsamarbejder vil det derfor være nyttigt, at man tager højde for det i sin projektplan ved, at man i den indledende periode afholder forskellige aktiviteter i projektets partnerskabskreds med det formål at lære hinandens organisationskultur og øvrige kulturelle koder at kende. Disse aktiviteter bør afholdes inden samarbejdet om de konkrete aktiviteter går i gang – og tillægges samme rammebetydning som projektplan, kommunikationsplan, mødestruktur m.m. Det vil forhåbentlig kunne medvirke til, når projektet for alvor går i gang, at man har fået bearbejdet de forforståelser, man måtte have. Det er en erfaret pointe, at det er lige så vigtigt at være opmærksom på sin egen forforståelse som at forsøge at forstå andre kulturer. Ens forforståelse kan genereres fra forskellige kilder, herunder bøger om andre landes kulturer – men det er vores erfaring, at det er i det virkelige møde med andre kulturer, at man lærer kulturen at kende.

*Litteratur.*

Plum, Elisabeth: Kulturel Intelligens. Lindhardt og Ringhof, 2010 (pdf udgave af E-bog).

1. http://interreg-oks.eu/omoss.4.1945eb0b148e579efa644e6.html [↑](#footnote-ref-1)
2. Colin Moon er forfatter og konsulent. Han har udgivet en række bøger om skandinavisk kultur og kulturforskelle. Et meget kort sammendrag af hans observationer af de forskellige nordiske karaktertræk kan bl.a. ses på: [Cracking the Nordic Code](https://www.youtube.com/watch?v=MX8n0Pbryq0)

 [↑](#footnote-ref-2)