

Sådan skaber du mer-værdi i internationale projekter

Relationer mellem mennesker og evnen til at arbejde sammen har afgørende betydning for et projekts succes. Forståelse af intentionerne bag adfærd kan vise en fælles vej i de samarbejder, som opstår på tværs af landegrænser og kulturel forskellighed.

Udfordringer i interkulturelle relationer og samarbejder er ikke noget nyt, der er kommet til os med globalisering, internet og sourcing på tværs af verdens lande. Den franske filosof Michel de Montaigne sagde for næsten 500 år siden: "Alt det, mennesket ikke er vant til, kalder vi barbarisk. Vi har ingen andre kriterier for, hvad der er sandt eller rigtigt end de meninger og traditioner, der forekommer i vores eget land. Der finder vi altid den perfekte religion, den perfekte politik, den mest veludviklede og perfekte måde at gøre alting på."

Globalisering har medført, at et øget antal projekter kendetegnes ved stor diversitet og involvering af mennesker med forskellig kulturel baggrund. Relationer mellem mennesker – og evnen til at arbejde sammen på tværs af landekulturer og individuelle værdier – har afgørende betydning for et projekts succes.

Hvor opstår problemerne?

De fleste misforståelser opstår, fordi vi oplever noget andet, end det vi forventer i relationen til den anden. Vores forventninger er typisk baseret på det, vi kender, og som vi naturligt og ofte ubevidst agerer ud fra.

Nogle primære udlødere af udfordringer i kulturmøder er individuelle opfattelser og misforståelser af f.eks. uskrevne regler, værdier, religion, begreber som tid og rum, kropskontakt, køn, hierarki, tillid samt forforståelser og selvforståelser, som alle kan udfordre ens verdensbillede.

For at perspektivere, hvordan man kan styrke sin håndtering af dette, tager artiklen udgangspunkt i en case, der illustrerer, hvordan forskellig opfattelse af tid giver en projektleder udfordringer.

"Projektlederen Lise indkalder sit nye globale team til en tredags workshop. De er

forud blevet bedt om at fremsende deres input i struktureret form til en fair deadline. Det er dog kun Tyskland, Sverige, Holland og USA, der har fremsendt, trods Lises gentagne rykkere. Lise forbereder derfor materialet til workshoppen ud fra det modtagne materiale, og med en forventning om, at de øvrige lande kan tilslutte sig dette med få ændringer.

Workshoppen får dog en noget skæv start. Flere af deltagerne føler sig overrumplede, da Lise engageret fortæller om det store forarbejde og samtidig gør opmærksom på den tid, hun har sparet deltagerne for. Det viser sig at deltagerne fra Spanien og Italien har medbragt deres skriftlige input til diskussion under workshoppen, mens deltagerne fra Mexico og Brasilien har afholdt et møde omkring det sydamerikanske input og har forberedt et verbalt input.

Stemningen i gruppen er høflig, men Lise fornemmer en vis modstand omkring sin projektlederrolle. Samarbejdet i gruppen er tøvende, de når ikke de ønskede mål, og gruppen blev ikke sammentømret på den måde hun havde håbet."

Når vi i mødet med en anden kultur oplever, at tingene ikke er som forventet, bliver vi usikre og tenderer til at blive hurtigere presset. I sidste ende med risiko for, at vi – mere eller mindre bevidst – vælger at trumfe igenem, mens risikoen for konflikter stiger.

Lise handlede ud fra sit eget kulturelle ståsted, og forventede deltagernes tilbagemelding til den aftalte deadline og i den angivne strukturerede form. Dette skete ikke, og hun blev usikker på årsagen. Én af årsagerne kan findes i forskellig opfattelse af tid.

Tiden går - tiden kommer

Opfattelser af begreber, kan være meget forskellig fra den ene kultur til den anden. Et

begreb som "tid" kan umiddelbart synes letforståeligt, men netop forskelle i opfattelsen af tid giver anledning til mange konflikter.

Lise agerer ud fra et skarpt fokus på tiden som en styrende faktor. Deadline skal overholdes, opgaven er i fokus, og produktet er vigtigere end processen. Relationen til de andre i gruppen bliver sekundær i arbejds-sammenhængen. *Tiden går – vi må hastigt videre, ellers når vi det ikke.* En typisk tilgang for en kultur med mono-kron tidsopfattelse. Denne tidsopfattelse er kendetegnende for Nordeuropa og USA.

Modsatningen findes i poly-kron tid, hvor tiden ses som noget flydende. Processen er vigtigere end produktet og struktur er ikke så afgørende. Relationen er primær og punktlighed afvejes ift. relationelle faktorer. Tidsfrister er noget, man sigter efter, dog ikke overholder for enhver pris. *Tiden kommer – tingene nås, når tid er, og relationen holdes intakt.*

Mens Lise irriteres over manglende input og konfronterer gruppen på produktet, oplever de poly-krone projektdeltagere, at relationen udfordres og føler sig "kørt over".

Hvad er kultur?

Kultur kan defineres som den grundramme en gruppe af individer – ofte ubevidst – tænker, tolker, kommunikerer og agerer ud fra. Det vi tager for givet, og som spejler vores forventninger og ligger til grund for vores adfærd. Det er derfor ikke mennesker eller kultur, der støder sammen – det er adfærden. I ovenstående eksempel er udfordringen ikke den forskellige tidsopfattelse, men den adfærd, som den medfører.

Et vigtigt værktøj er her at kunne se om bag adfærden og finde intentionen. Pointen er, at ignoreres adfærden og anerkendes intentionen, så bliver det hele meget lettere.

Lises adfærd medfører en negativ effekt, men ser vi på intentionen, bliver billedet anderledes: Lise søger respons, får den ikke og mister tilliden til nogle af projektdeltagerne og gruppens succes. Hun føler sig presset på tiden og dermed på fremdriften af projektet, hvorfor hun vælger at lave et





Charlotte Bæk Risbjerg, cand.negot, er selvstændig interkulturel konsulent og mediator i plan2move. Hun har været projektleder i internationale organisationer med fokus på tværkulturelle og tværfaglige projekter gennem 25 år. Har boet og arbejdet i udlandet ad flere omgange. cbr@plan2move.dk

Kristian Sørensen, cand.scient.dat, er Sr. Principal konsulent og leder af Devoteams jyske afdeling i Skanderborg. Han har været projektleder i 10 år, først i Danske Bank og de seneste 6 år i rollen som rådgiver og konsulent. Har boet og arbejdet i udlandet ad flere omgange. kristian.sorensen@devoteam.com



stort stykke forarbejde, som hun forventer modtages positivt. Hendes intention er således ikke at overrule de andre deltagerne, men at supportere gruppen og sikre den nødvendige fremdrift. Ved imidlertid ubevidst at tilsidesætte de andres kultur og deres forventninger, skaber hun i stedet en distance – ikke blot til deltagerne, men også deltagerne imellem.

Ved at være opmærksom på forskellen på de to tidsopfattelser og intentionen bag, kan man som projektleder og -deltager justere sin egen adfærd og dermed forebygge en del misforståelser, som ellers kan få konsekvens for den fælles fremdrift i projektet.

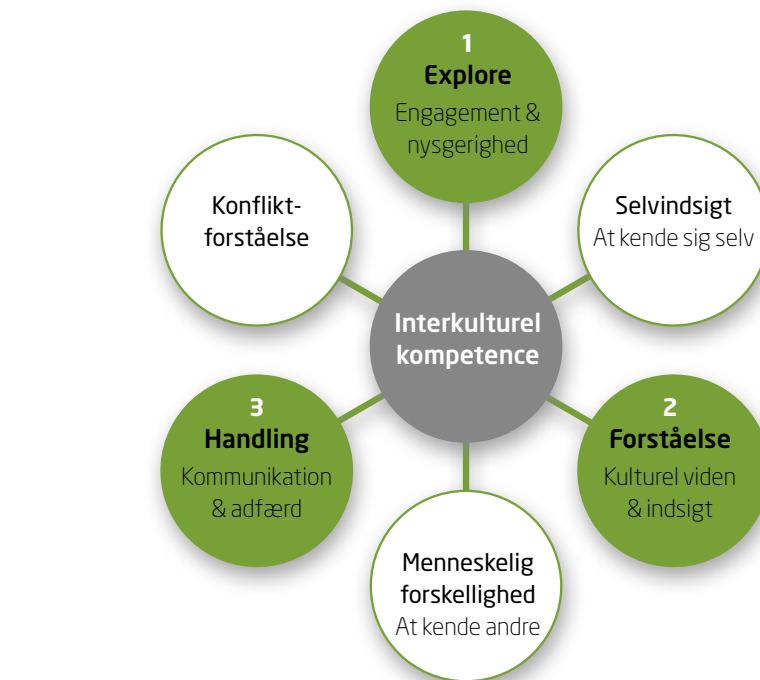
Interkulturel kompetence

Når to kulturer mødes medfører det en forandring. Det kan være frustrationer, tanker, tolkning i en given situation, som påvirker ens adfærd. Hos Lise betød manglen på respons en tiltagende konfronterende tilgang til nogle af deltagerne i projektgruppen forud for mødet, samt at hun valgte at lave et langt større forarbejde end planlagt.

Havde hun været bevidst om, at den manglende respons kunne findes i en forskellig opfattelse af tid, kunne hun gribe situationen og udnytte sin viden proaktivt i den givne kontekst.

Den interkulturelt kompetente projektleder kan med fordel handle ud fra de tre grundlæggende dimensioner vist i de grønne cirkler i Figur 1. De tre dimensioner er alle lige nødvendige og påvirker gensidigt hinanden, og ingen af dem kan stå alene. Det handler for projektlederen om at finde frem til, hvad der er nøglen til udvikling af egen interkulturel kompetence i situationen og hvilke handlemuligheder, der er at gøre brug af.

- **Explore** handler om at være nysgerrig lige som et barn, der undersøger verden uden at være forudindtaget – og samtidig være undrende og stille sig selv spørgsmålet "Hvad oplever jeg, og hvor befinder vi os hver især lige nu?" Det kan f.eks. være rammerne for situationen, reference-ramme, ligeværdig tilgang, ting der gør, vi tænker anderledes ift. rolle, baggrund,



Interkulturel kompetence og dimensionerne i interkulturel projektledelse.

begreber osv., samt graden af egen og andres tryghed i situationen.

- **Forståelse** er den kulturelle indsigt og viden, som kan udfoldes ved at stille sig selv spørgsmålet "Hvad skal der til for at komme godt videre?". Det kan f.eks. være viden, man med fordel kan tilegne sig, relevante spørgsmål at stille, nye erfaringer, man kan gøre sig etc.
- **Handling** handler om adfærd. Spørg dig selv "Hvordan kan jeg med fordel justere min adfærd?" Er der andre måder at gøre tingene på, hvordan er informationsgraden, kommunikerer vi ligeværdigt, er det den rette kommunikationsform, der anvendes, etc.

De hvide cirkler i Figur 1 kan beskrives som "støttebenene" til de tre grundlæggende dimensioner af interkulturel kompetence. Indsigt i sig selv (at kende sig selv) og indsigt i andre (menneskelig forskellighed) samt forståelse for de konflikter, der naturligt kan opstå i relationer på tværs af forskelligheder.

Konkret anvendelse

Ovenstående er et værktøj til at åbne projektlederens egne øjne for forskelligheder, og eksperimentere med at finde den interkulturelle projektledelsesstil, som giver resultater i den aktuelle kontekst.

Når man opstarter et projekt, eller vil skabe/styrke relationerne på tværs i en projektgruppe, kan ovenstående viden – kombineret med et tværgående relationsværktøj, som f.eks. Diversity Icebreaker (se mere på www.diversityicebreaker.com) – bidrage til at åbne projektgruppen. Derigennem skabes tryghed til at tage de mere kildne dialoger, og sammen grine af og anvende hinandens forskelligheder. []

Kilder til videre inspiration

Edward T. Hall, *Beyond Culture*, Anchor Books 1989
Diversity Icebreaker (www.diversityicebreaker.com)