

# Interkulturelt samarbejde i dansk-tyske projekter

---



---

**Kulturer  
Kontraster  
Sprog**

**Indstillinger  
Viden  
Handlinger**

Anke Heier  
Erla Hallsteinsdóttir

I samarbejde med  
Anne Steensig & Max Jürgensen

# Kolofon

---

## Udgiver

kultKIT-Projekt, Center for Kultur og Borgerservice,  
Næstved Kommune

## Forfattere

Anke Heier & Erla Hallsteinsdóttir i samarbejde med  
Anne Steensig & Max Jürgensen

## Oversættelse

Stinna Krebs, Haus Lingua

## Forsidebillede

Mie Nørgaard Mouritsen

## Layout

Anne Birk Design

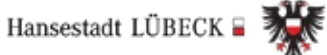
## 1. udgave

2022



CC BY-NC-SA 4.0

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 Generic License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Denne publikation blev udarbejdet i samarbejde med kultKIT-projektet. kultKIT er finansieret af Interreg Deutschland-Danmark med midler fra Den Europæiske Fond for Regionaludvikling.



# Inhalt

---

<b>Forord</b>	<b>4</b>	<b>Fælles kommunikationskultur</b>	<b>26</b>
		Digital kommunikation og	
<b>Indledning</b>	<b>5</b>	håndtering af data	26
		Projektkommunikation	26
<b>Kulturer i det interkulturelle samarbejde</b>	<b>6</b>	<b>Sprog i dansk-tyske projekter</b>	<b>28</b>
"Danskere" og "tyskere"	6	Valg og fremme af sprog	28
Organisationskulturer	7	Engelsk som projektsprog?	29
		At finde et fælles projektsprog	29
<b>Dansk-tyske opmærksomhedspunkter</b>	<b>8</b>	Gensidig sproglig forståelse	29
Hierarkier og beslutningskompetencer	8	Ord og betydninger	30
Rolleforståelse i projektet og i		Sprogekspertes og professionel	
ens egen organisation	9	sprogformidling	30
Kommunikationsadfærd	10		
		<b>Udvalgte kilder</b>	<b>32</b>
<b>Dansk-tysk projektkultur</b>	<b>14</b>		
Det interkulturelle i			
grænseoverskridende projekter	14		
At udvikle en fælles projektkultur	15		
Nye relationer	16		
Møder i projektarbejdet	17		
Mødekultur	19		
At få og give opbakning	19		
<b>Orientering i det dansk-tyske samarbejde</b>	<b>21</b>		
Fælles vidensniveau	21		
Forventningsafstemning	22		
Afstemning af tidsrammen	22		
At lære af hinanden og sammen			
med hinanden	23		
Videndeling	23		
Videnmanagement	24		
Oplæring af nye medarbejdere	24		

# Forord

---

I hele Europa arbejder Interreg-programmer på at tackle udfordringer i de europæiske grænseregioner for at skabe vækst, fremme sammenhængskraften og sikre en harmonisk udvikling i EU. De dansk-tyske Interreg-programmer forfølger her en særlig strategi, der har fokus på at styrke fundamentet i samarbejdet mellem Danmark og Tyskland, samt at gøre grænseregionens muligheder mere synlige og bedre tilgængelige for flere.

Vores grænseregion er kendetegnet ved, at danskere og tyskere er gode til at samarbejde. I *kultKIT*-projekterne har vi siden 2015 satset på at støtte mellemfolkelige udvekslingsprojekter – autentiske møder – mellem danskere og tyskere. Effekten af mødeprojekterne har betydet øget interkulturel forståelse, bedre sprogkompetencer og et forbedret kendskab til grænseregionens mangfoldige tilbud inden for kultur, uddannelse, arbejde, idræt og fritid hos grænseregionens borgere – særligt børn og unge. Den øgede udveksling betyder, at grænseregionens organisationer, virksomheder og forvaltninger er blevet bedre til at skabe grænseoverskridende løsninger, som svar på fælles udfordringer og med langsigtet samarbejde som målsætning. Vi bruger regionens mangfoldighed – som fx forskellene i dansk og tysk forvaltningspraksis – i kreative samskabelsesprocesser, der fremmer innovation på begge sider af grænsen. Dansk-tyske projekter byder dog ofte på en kompleksitet som kan være svær at navigere i. Dette gælder både for aktører i små borgernære projekter og større udviklingsprojekter. Kulturelle, strukturelle og organisatoriske forskelle kan gøre vejene til succes indviklede og til tider komplicerede.

I 2022 har Europa Kommissionens Direktorat for Regionaludvikling godkendt de første 6A Interreg-programmer i en ny programperiode. Kommissionen gør det nu obligatorisk for alle Interreg-programmer at støtte borgernære projekter. Derfor er det god timing, at *kultKIT: Dansk-tyske møder / Deutsch-dänische Begegnungen* offentliggør denne publikation. Heri samler vi vores erfaringer fra det dansk-tyske samarbejde om borgernære projekter siden 2015. Vi håber at publikationen kan bidrage til at fremme det grænseoverskridende samarbejde både mellem danske og tyske offentlige institutioner og især omkring administrationen af støtte til borgernære projekter i den nye Interreg-programperiode. Vi henvender os både til helt nye og erfarne projektmedarbejdere og partnere i dansk-tyske projekter som ønsker at blive mere bevidste om de forskellige aspekter, der har betydning for projektsamarbejdet. Publikationen supplerer vi med en særskilt vejledning til projektaktører som skal gøre det nemmere at udvikle og gennemføre borgernære projekter.

Stor tak til Erla Hallsteinsdóttir og Anke Heier, der gør mange års erfaringer i administrationen og gennemførelsen af dansk-tyske projekter tilgængelige for alle interesserede i denne publikation. En stor tak også til Anne Steensig og Max Jürgensen for inspiration, kommentarer og korrektur af teksten.

God læselyst!

Næstved i april 2022

Jeppe Pers

# Indledning

---

Det dansk-tyske samarbejde hen over grænsen er en del af mange kommunale og regionale projekter i særligt grænseområderne. Med denne vejledning vil vi gerne bidrage til, at samarbejdet i dansk-tyske projekter kommer til at fungere godt. Vi vil gerne inspirere alle dem, der har planer om at organisere og starte et grænseoverskridende samarbejde, eller som allerede er godt i gang med et, til at tænke mere bevidst over, hvordan man kommunikerer og handler i fællesskab i dansk-tyske projekter. Hvem er de andre, vi møder i en international projektgruppe? Hvad betyder det for det interkulturelle samarbejde, når vi bliver del af og skal agere i et projekt med vores individuelle forudsætninger, som medarbejdere i vores organisationer – og som tyskere og danskere?

Vejledningen er lavet som en del af arbejdet med arbejdsplan 4 i det dansk-tyske Interreg 5A-projekt [kultKIT](#) og som en del af projektet *Interkulturel kommunikation i dansk-tysk kontekst*, som er finansieret af Aarhus University Research Foundation med en AUFF starting grant.

Med udgangspunkt i spørgsmålet om, hvordan projektarbejde i offentlige organisationer kan formes med succes, har vi indsamlet og systematiseret de erfaringer, indtryk, oplevelser, udfordringer og strategier om det dansk-tyske samarbejde, der alt sammen kan påvirke samarbejdet i dansk-tyske projekter. Vi har analyseret individuelle interviews, spørgeskemaer, gruppesamtaler og observationer fra møder, som vi gennemførte i årene 2020 og 2021 med medarbejderne fra kultKIT-projektet. Fra 2015-2022 stod de selv for dansk-tyske borgerprojekter i deres projektarbejde. Citaterne i vejledningen stammer fra disse interviews. Vi har sammenlignet og udvidet vores resultater med andre dansk-tyske Interreg-projekters resultater, fx [SMiK](#), [Benefit4Regions](#) og [TourBo](#), og så har vi underbygget dem med faglitteratur om interkulturelle kompetencer og projektledelse.

Vejledningen består af flere korte, selvstændige kapitler med udvalgte emner, hvor vi beskriver:

- Hvilke **kulturer** kan påvirke projektarbejdet.
- Forskellige aspekter, der kræver ekstra **opmærksomhed** i det dansk-tyske samarbejde.
- Udvalgte emner med relevans for udvikling af en fælles projektkultur: hvordan fremmer man positive **holdinger** og **fortrolighed**, **vidensdeling** og **dokumentation** såvel som sikrer at projektmedarbejderne er **handlingsdygtige** i hele projektforsøget.
- Fremme af en særlig **kommunikationskultur** og grundlæggende overvejelser om **sprog** i dansk-tyske projekter.

I dansk-tyske projekter mødes mennesker med alle deres individuelle træk og forskellige sociale, sproglige, kulturelle og faglige baggrunde og socialiseringer. Det er en helt basal forudsætning for succesfulde projekter, at der er forståelse for disse forskelle – ligesom for ligheder og alt det, der forbinder os.

Vi håber, at denne vejledning vil give dig en masse inspiration til dit eget interkulturelle arbejde i dansk-tyske projekter.

Aarhus, Roskilde og Odense, februar 2022

Anke Heier & Erla Hallsteinsdóttir

# Kulturer i det interkulturelle samarbejde



*Men arbejdet afhænger jo også af typen. Altså mennesker er jo ikke tyskere eller danskere. De er jo også alt muligt andet derimellem. Der findes jo netop mennesker, der kommer til tiden og mennesker, der ikke kommer til tiden.*

Når vi hører ordet kultur, tænker mange af os i første omgang på kunst eller nationale kulturer. Men vi opfatter kultur som noget, grupper har: En fælles forestilling om, hvilke normer, værdier, verdensanskuelse, rutiner, skikke, handlemåder (i hverdagen) og sociale omgangsformer er normale i gruppen. De kulturelle ligheder præger os og vores omgang med andre mennesker.

Inden for en national – den danske eller den tyske – kultur kommer de ligheder til udtryk, der udgør menneskers måde at leve på og deres forestilling om normalitet. Og **nationale kulturer** påvirker faktisk også det interkulturelle samarbejde. I dansk-tyske projekter har dog også andre kulturer indvirkning på samarbejdet: **projektpartnerens organisationskultur**, medarbejdernes **individuelle kulturpræg** samt den **projektkultur** og **sprogkultur**, der har udviklet sig i de enkelte projekter.

De mangfoldige kulturer spiller sammen i konkrete situationer i det dansk-tyske samarbejde. De definerer altså rammen for de fænomener, man bør være ekstra opmærksom på i et interkulturelt samarbejde.

Husk at kommunikation og samarbejde altid finder sted i konkrete situationer med ægte mennesker og deres individuelle træk og præferencer.

## ”Danskere” og ”tyskere”

Det er egentlig en uacceptabel generalisering at tale om ”tyskerne” og ”danskerne” som en ensartet gruppe med en dansk og en tysk kultur. For selvom

der absolut er kulturelle ligheder – og et fælles sprog – hos ”danskerne” og ”tyskerne”, så er der også store geografiske, sociale og individuelle forskelle.

Når vi altså taler om danskere og tyskere og stiller dansk og tysk adfærd over for hinanden i denne vejledning, så er det observationer, der er påfaldende i det dansk-tyske projektarbejde, men som altså ikke absolut passer på alle danskere eller tyskere. Det handler altså ikke om, at vi vil beskrive en national-karakter eller en standardadfærd. Vi spørger snarere om, hvilke konkrete ligheder og forskellige det typisk er, der kan have en påvirkning på det dansk-(nord)tyske samarbejde.

Hvis man samler de generelle forestillinger om ”tyskerne” og ”danskerne”, så kan man også godt se et overdrevet stereotyp billede. ”Danskerne” og ”tyskerne” går nemlig grundlæggende ud fra, at de ligner hinanden. Det er dog forskelligt, hvilke kollektive stereotype forestillinger, de har om hinanden:

Danskerne synes, at tyskerne virker formelle, høflige, venlige, tilbageholdende, alvorlige, direkte, bestemte, indholdfokuseret, pligtopfyldende, flittige, hierarkiske, teknisk uerfarne, gammeldags, nogle gange lidt kedelige, og så elsker de planlægning og orden.

Tyskerne opfatter derimod danskerne som uformelle, venlige, hjælpsomme, sociale, afslappede, tilbagelænedede, hyggelige, selvbevidste, udadvendte og åbne over for nye ting, uafhængige af hierarkier og teknisk set langt fremme.

---

Det er vigtigt at forstå, at du har at gøre med **individer** og deres **individuelle kulturpræg** i det virkelige liv. I projektarbejdet handler altså mennesker i en bestemt kontekst, med udgangspunkt i deres individuelle måder at leve på, faglige og sociale roller, viden og kompetencer. De kan altså godt opføre sig helt anderledes, end det forventes af generaliserede stereotyper.

I virkeligheden vil du lære både afslappede og uorganiserede tyskere at kende og møde danskere, der går meget mere op i planlægning og orden end mange tyskere.

## Organisationskulturer

**Organisationskulturen** i de involverede organisationer er af særlig betydning for, hvorvidt grænseoverskridende projekter lykkes. Med organisationskultur mener vi den måde en organisation typisk agerer på og på hvilket grundlag den agerer.

Det er ikke kun mellem danske og tyske projektpartnere, at man vil kunne fastslå forskelle. Projektpartnerens organisationskultur kan også adskille sig meget inden for samme nationale kultur. Det kan godt have noget at gøre med de betingelser, der er for de forskellige typer af organisationer, fx har de kommunale forvaltninger og uddannelsesinstitutioner helt forskellige rammebetingelser, som bestemmer deres handlemuligheder. Forskellene kan dog også opstå pga. organisationens selvforståelse og socialisering af de ansatte. Der kan være tale om forskellige ledelsesstile, politiske og administrative krav, samarbejds traditioner, indstilling til arbejdet og traditionelle arbejdsmetoder. Sådanne forskelle kan medføre, at lignende organisationer, som fx kommuner, har helt forskellige organisationskulturer.



*I samarbejdsprojekter er det altid sværere, end hvis vi nu alle sad i samme institution. Så ville der være en grundlæggende forståelse, og alle ville være enige. Det svære er ikke de kulturelle eller individuelle forskelle mellem personerne. Det handler mere om bestemte strukturer, der ligger bag, tror jeg. På den måde er det naturligvis allerede en form for socialisering, jeg mener så bare ikke på det personlige niveau, men i organisationen.*

Organisationskulturen omfatter også indstillingen til relevansen af internationalt samarbejde. Man får oftest mere støtte og opbakning til det grænseoverskridende samarbejde i organisationer, der allerede har forankret det dansk-tyske samarbejde i deres visioner, politikker og strategier. Det er lettere at omsætte dansk-tyske projekter her end i organisationer, hvor det dansk-tyske samarbejde ikke hører til kerneopgaverne eller ikke bliver prioriteret.

Er din organisation opmærksom på de positive effekter af dansk-tyske projekter? Hvis ikke, så er det, ud over det egentlige projektarbejde, også nødvendigt at lave et politisk og strategisk overbevisningsarbejde løbende, der gør relevansen af det dansk-tyske samarbejde synligt og gør merværdien forståelig for den pågældende organisation.



# Dansk-tyske opmærksomhedspunkter



*Vi er et team på otte personer, og til møder er der en ekstra person med i form af en tolk. Der er gnidningspunkter i samarbejdet, sådan er det bare. Sådan er det også mellem tyske kollegaer. Og der kommer der så også lidt sprogbarrieren oveni. Og sikkert også kulturelle aftryk. Jeg synes, at så forskellige er vi nu heller ikke i Danmark og Tyskland. Der er små nuancer, det synes jeg. Af ren respekt er det godt at være opmærksom på det.*

Inden for professionel adfærd og kommunikation er der særlige kulturelle fænomener, som kræver ekstra opmærksomhed i det dansk-tyske samarbejde. Opmærksomhedspunkterne viser tendenser, der kan være motiveret af forskellige – nationale og organisatoriske – kulturer. De skal gøre os bevidste om de udvalgte emner og mulige usikkerhedsmomenter i samarbejdet.

## Hierarkier og beslutningskompetencer

I dansk-tyske projekter er projektpartnerne både involveret i hver deres organisations strukturer, strategier og politikker og i projektets krav. Disse kan være forskellige fra hinanden. Med projektledelsen får medarbejderne desuden yderligere en retningsgivende person, som dog som regel ikke har myndighed til at udstede instrukser over for projektets medarbejdere.

Det giver en sikkerhed, at cheferne, projektledelsen og medarbejderne har lavet en tilstrækkelig afstemning af, hvordan **beslutninger** skal træffes, hvordan samarbejdet skal se ud, og hvilke krav der skal opfyldes i projektarbejdet. Det er ledelsen i de involverede organisationers opgave at lave klare regler for at forhindre usikkerheder, uoverensstemmelser eller ligefrem loyalitetskonflikter for projektmedarbejderne.

En afstemning af bemyndigelser er grundlæggende for dit arbejde i projektet. Bed derfor om, at din egen organisation aftaler dine beslutnings- og handlemuligheder i projektarbejdet med projektledelsen og andre partnere.

De enkelte medarbejders beslutningsbeføjelser og de tilhørende handlemuligheder afhænger af deres stilling. Derfor bør man for det første tematisere de pågældende beføjelser for at kunne indstille sig på det. For det andet bør man tage højde for, at beslutningsprocesserne har forskellige længder og tilsvarende længere behandlingstider.

I tyske forvaltninger har den hierarkiske opbygning ofte flere niveauer end i danske. Det medfører, at opgaver og ansvar ofte er fordelt på flere personer, og **beslutningsprocessen** kan blive længere end i Danmark.



*Når jeg skriver noget, skal det igennem yderligere tre skriveborde før det overhovedet kan sendes ud. Det er et hierarki, som jeg skal overholde. Der kan jeg godt gøre mig tanker om, hvorvidt der kan tages en foreløbig beslutning, men i sidste ende må jeg ikke bestemme det. Sådan noget skal man vide, når man har at gøre med folk fra den tyske forvaltning.*



I sammenligning med Danmark har de tyske forvaltninger en mere differentieret hierarkisk struktur, og det kan have en indflydelse på forholdet til chefer. De tyske projektpartneres stærkere anerkendelse af projektledelsen som autoritet, altså som beslutningstager, kan give det indtryk, at de tyske medarbejdere er mere konfliktsky og autoritetstro end de danske. Som en konsekvens heraf venter de på beslutningerne i stedet for at diskutere dem, sætte spørgsmålstejn ved dem eller selv at træffe dem.



*Min tyske kollega har ikke lige så meget kompetence til at handle, som jeg har, altså der er ikke nogen, der blander sig i, hvad jeg gør på samme måde. Jeg skal tænke på, hvor det er, vi er forskellige, altså, og så handler det jo ikke så meget om mig, men om systemerne.*

Den i Danmark udbredte tilgang "frihed under ansvar" betyder, at danske deltagere ofte har mere spillerum – og også selvtillid – til at sætte spørgsmålstejn ved reglerne, selv at komme med forslag og selv at tage beslutninger.

## Rolleforståelse i projektet og i ens egen organisation

I internationale samarbejder kan man ofte se den tendens, at man nedtoner kulturelle forskelle. Man fokuserer i stedet for på roller, opgaver og det fælles mål. En fordel ved denne holdning er, at man ikke får sorteret folk for hurtigt, men mere opfatter dem som individer.

Forestillinger om roller er tæt forbundne med opfattelser af hierarkier og de kan være kulturspecifikke. Der opstår så udfordringer, når forestillingerne om roller afviger fra hinanden kulturelt, og det ikke er noget, man reflekterer over.

Vær opmærksom på, at de samme stillingsbetegnelser på dansk og på tysk kan omfatte forskellige roller – hvad angår ansvar, beføjelser og opgaveområder. Studentermedhjælpere og praktikanter i Danmark arbejder fx betydeligt mere selvstændigt og løser selv større opgaver, end det er normalt i Tyskland.

I projektarbejdet har deltagerne forskellige roller i opgaver som planlægning, networking, rådgivning, kommunikation, mødeledelse, referatskrivning og meget mere, som ellers ikke absolut hører til deres dagligdagsopgaver eller ansvarsområder.

Forståelsen af alle involveredes roller skal afklares, så deltagerne får en idé om, hvordan de kan samarbejde med de andre medarbejdere. Særligt i grænseoverskridende projekter kan forestillingen om ens egen rolle og andre projektdeltageres roller afvige markant fra hinanden. Derfor bør man eksplicit tematisere medarbejdernes roller, opgaver og muligheder og kommunikere dem tydeligt, herunder:

- Hvilke forventninger har medarbejderne og deres organisationer til deres roller, når det kommer til at gennemføre projektet?
- Hvilke arbejdsområder har medarbejderne i projektet, dvs. arbejder de mere med at sagsbehandle, med at rådgive, som lokal projektledelse eller noget helt andet?
- Hvilket spillerum og hvilke grænser har medarbejderne i deres egen organisation?
- Hvor selvstændige skal, må, kan projektpartnerne agere i projektarbejdet på deres lokationer og over for projektledelsen?

Det styrker på den ene side engagementet, ansvarsfølelsen og dermed samarbejdspartnerens selvstændighed og på den anden side gruppens sammenhold at udvikle en fælles linje for funktionerne og ansvarsområderne i projektet.

Det er ikke universelt, men kulturelt forskelligt, hvilke **opgaver** man forestiller sig, at en **projektledelse** har. Hvis rollefordelingen og ansvarsområderne ikke er klart defineret, eller de forudsættes implicit, så kan der opstå misforståelser, usikkerheder og overbelastning. Man bør derfor afstemme alle deltageres forventninger til projektledelsen:

- Hvilke opgaver kan og skal projektledelsen overtage?
- Hvor selvstændigt kan og må medarbejderne handle?
- Hvad kan forberedes, struktureres og uddelegeres på en sådan måde, at medarbejderne kan arbejde mere selvstændigt?



*At projektledelsen ikke kan gøre alt arbejdet, og at medarbejderne ikke skal være afhængige af at blive fodret med den rigtige information. Det er, tror jeg, den vigtigste ting. Vi skal styrke medarbejderne i projektet til at handle mere selvstændigt.*

Det skal overvejes, om man skal tildele nogen en koordinator- eller projektlederfunktion helt officielt hos hver af projektpartnerne. Klare ansvarsområder fremmer loyalitet og identifikation med projektet. De hjælper også med at huske målene og opretholde interessen, når andre opgaver overlapper projektet.



*Det er altså meget vigtigt, at alle koordinatore i projektet også er projektledere. Denne forståelse af ansvar er ganske enkelt det vigtigste. Det er meget vigtigt, at du opbygger den viden og forståelse for at kunne handle selvstændigt. Selv erfarne forvaltningsfolk eller erfarne tjenestemænd vil, tror jeg, have svært ved at udfylde den rolle, hvor du har projektledelsen hos en af projektpartnerne og taler på kryds og tværs i forvaltningerne og med mange forskellige foreninger, offentlige, halvoffentlige og private aktører.*

## Kommunikationsadfærd

En velfungerende infrastruktur og en kommunikationsplan understøtter kommunikationen i projektet. Selve kommunikationen former de involverede parter dog selv. Kommunikationens succes bestemmes derfor af den måde, de agerer på. Man går for det meste ud fra, at der er forskel på den danske og den tyske kommunikationsadfærd. Det er fx relevant hvor formel og direkte kommunikationen er, hvordan man ytrer kritik og stiller eller afviser krav, hvordan man forholder sig i bestemte situationer som til møder, i telefonen, eller hvordan man kommunikerer skriftligt.

Når man opdager forskelle og så kun bruger ens egen referenceramme, altså ens egen normalitet, for at forstå forskellene og handle derudfra, så er der en fare for, at man kommer til at fejlfortolke og lave forkerte konklusioner. Måske tager man noget personligt, som egentlig er betinget af noget kulturelt eller sprogligt. Det kan hjælpe at tematisere

kommunikationsadfærden for at forstå de egentlige grunde og at ændre perspektivet i ens referenceramme.

Det er en del af projektledelsens opgaver at tematisere de danske og de tyske kommunikationsstile og sammen med projektdeltagerne udvikle givende traditioner for kritisk-konstruktivt samarbejde og meningsfulde løsninger på uoverensstemmelser for deltagerne.

### Formalitet forventninger

Det er en almindelig forestilling, at tyskere har brug for længere tid til at indgå i personlige relationer i arbejdsøjemed på grund af deres formelle karakter. Erfaringerne fra dansk-tyske projekter viser, at en del af de tyske deltagere ganske vist er mere formelle og distancerede i starten af projektarbejdet end de danske. I første omgang ser det altså ud til, at danskernes antagelse om, at tyskerne opfører sig mere formelt og høfligt i professionelle sammenhænge end dem selv kan bekræftes. De mærker især en forskel i graden af formalitet til officielle anledninger, men også når der bliver kommunikeret skriftligt, eller chefer og eksterne er involveret.

Danskere observerer dog også, at tyskere tilpasser sig den danske kommunikationsadfærd. De er til dels overrasket over, hvor hurtigt det kan ske. De opfatter tyskere derfor som fleksible, når de kommunikerer. Denne fleksibilitet hænger blandt andet sammen med, at man ofte bliver enige om at følge den danske normalitet og ikke kun at sige *du* til hinanden på dansk men også på tysk og tiltale hinanden med fornavn.

Det er også sværere for danskere at sige *De*, end det er for tyskere at sige *du*, da man jo på dansk kun siger *De* i helt specifikke situationer. Derimod kan det være, tyskere ikke kan lægge det fra sig at sige *De*, hvis de nu har sagt det til en kollega i lang tid, og det derfor er fast forankret i den interne rollefordeling i deres egen organisation.

Vi anbefaler, at man starter med at afklare, hvordan man vil tiltale hinanden. Det er nemlig vigtigt at forhandle tiltaleformen, for et pludseligt *du* eller et for langt *De* kan på tysk føre til fejlfortolkninger og udløse distancering. Nye projektpartnere vil kunne føle sig ekskluderet af de andre kollegaer, hvis der bliver sagt *du* uden forklaring.

Danskere beskriver deres egen tone som grundlæggende mindre formel. De tilskriver det selv, at man har bedre kendskab til hinanden i Danmark. Den uformelle snak er også en systematisk forankret del af den erhvervsmæssige danske sprogbrug. For tyskere kan det typisk identificeres ved brugen af *du*, tiltale med fornavn, valget af mindre formelle hilsner og kram, når man siger hej og farvel og til sidst brugen af private og personlige emner i professionelle situationer. En uformel tone skaber derudover dagligdagsformuleringer, jokes, mere direkte spørgsmål og en afslappethed, som tyskere somme tider opfatter som uprofessionel.

**“***At de er lidt mere formelle i Tyskland end i Danmark. Men det er jeg ikke engang helt sikker på, det er bare sådan en fornemmelse, men det kan lige så godt bare være sådan en hæflighed, fordi at man møder hinanden første gang. Det er jo professionelle mennesker i deres professionelle set-up.*

Tyske projektpartnere lægger mærke til de personlige samtaler og sætninger i danske medarbejders daglige mundtlige og skriftlige korrespondancer. I følge dem bliver der så ledt over til det egentlig faglige emne – eller de afslutter interaktionen. De tyske medarbejdere observerer det på baggrund af deres selvopfattelse. Der er ikke så meget personlig udveksling i deres arbejde. I stedet vælger man at komme hurtigt ind i emnet og fokusere på opgaverne.

**“**

*Jeg tror, det er typisk tysk, vi ringer for at afklare et problem, at fremme arbejdsgangen, men i Danmark, der starter man først med det personlige. Først kommer: "Hej, hvordan går det?" Og: "Hvordan står det til?" Det ligger mig på sinde at gøre det helt bevidst. Og så svarer de også på det, det synes jeg også er meget vigtigt for stemningen hinanden imellem.*

Tal eksplicit om forventninger til formalitet. Det bidrager meget til et godt kollegaskab at have forhandlet sig frem til en måde at omgås hinanden på rent sprogligt. Tænk også over, at sted, anledning, opgave og personkonstellation altid har en indflydelse på, hvor formelt man kommunikerer, også i Danmark.

#### **Behov for direkte og klarhed**

Tyskere har et stærkere behov for sproglig entydighed end danskere. På trods af deres tilpasning til en mere uformel kommunikationsstil er det svært for dem at tyde de indirekte udtalelser og implicite indhold, der ofte forekommer på dansk. Det er indhold, der giver sig selv for de indviede, men skal forklares for dem, der er udenforstående. Kritik, konflikter, problemer og afslag er nogle af de ting, der ofte bliver kommunikeret anderledes og mere indirekte om i Danmark end i Tyskland. Disse forskelle rummer masser af potentiale for misforståelser, hvis man forudsætter sin egen normalitet som målestok.

Det er ikke alt, der er ment sådan, som man forstår det ud fra ens egne kommunikationsvaner. Derfor: Hør godt efter og spørg hellere en gang for meget end for lidt.

#### **Mellem linjerne**

Tyskere opfatter deres danske kollegaer som meget venlige og imødekommende, når de kommunikerer med hinanden. De konstaterer dog også ret hurtigt, at der bag ved venligheden gemmer sig en målrettedhed mod at forfølge egne ideer og mål. Man vil

gerne høre andre forestillinger og ideer. Hvis man vurderer dem til at være gode, så tager man dem helt sikkert også op. Men det kan lige så godt være, at de bliver hørt med et venligt smil, men så ikke bliver omsat til noget. Tyskere fortolker denne måde at agere på ikke altid som et afslag, hvilket kan medføre misforståelser.



*Der er én, der hele tiden smiler til mig og siger: "Ja, det er en god idé." Men egentlig tænker han: "Men det vil vi ikke." At han bare ikke siger det så åbent. Der skal man nogle gange måske læse lidt mellem linjerne og måske indkræve en mening. Ellers så undrer man sig over, hvorfor det så ikke bliver omsat til noget.*

Det er meget sværere for danskere end for tyskere at sige direkte nej og andre former for afslag. Den klare afvisning omgår man ofte rent sprogligt. Danskere ytrer sig fx ved hjælp af konstruktive modforslag, ved at holde nogen hen eller at trække sig fra samtalen.

### Håndtering af problemer

Det er en kulturspecifik ting, på hvilken måde og hvordan man tager problemer og konflikter op. Det er ikke kun den danske og den tyske kultur, der påvirker håndteringen af det, men også projektpartnerens organisationskultur og deres individuelle personlighed.

Der kan opstå konflikter i alle samarbejder. Det er normalt, og årsagerne er mange. Du skal ikke løse alle konflikter selv. Brug dine chefer og projektledelsen eller bed om at få en uafhængig part ind i konflikter, der er for uoverskuelige eller for svære for dig at løse.

I Tyskland ser man et problem som et problem, mens man i Danmark mere ser et problem som en udfordring. Man arbejder for det meste også løsningsorienteret. Når man kommunikerer, fokuserer man mere på løsninger – ikke på problemet – og ofte nedtoner man problemer rent sprogligt.



*Altså man får jo hjælp og i sidste ende er det altid sådan, at man har en følelse af, at alt er godt igen, når man taler med den danske projektledelse om det. Det er alt sammen overhovedet ikke noget problem, det er så typisk dansk: "Det er overhovedet ikke noget problem! Vi har masser af tid." Uanset om der så netop lige er et eller andet på færde, hvad ved jeg.*

### Kritikkultur

Forskellene i den direkte måde at ytre sig på viser sig også i en forskellig kritikkultur. Det er udbredt blandt danskere at vurdere efter princippet ros-ris-ros eller ris-ros, så kritikken fremstår afdæmpet. Tyskere opfatter eventuelt slet ikke denne form for kritiske udsagn som kritik.

Tyskere er derimod mere direkte i deres kritik, og når de skal vurdere noget, har de mere fokus på det, der mangler eller er forkert uden samtidig at rose – for danske ører tilstrækkeligt – for det, der er lykkedes. Tyskere ser professionel kritik som kritik af sagen og ikke af personen. Det kan dog godt være uvant for danskere. Danskere er næsten ikke vant til så direkte kritik og kan muligvis godt komme til at tage kritik personligt, som egentlig er sagligt ment. Som en reaktion på en kritik, der føles uberettiget, trækker de sig måske fra samtalen.



*Hvorfor får jeg egentlig ikke nogen tilbagemelding, hvorfor får jeg ikke nogen feedback på det, som jeg egentlig laver lige nu? Altså i Tyskland giver man kritik på en helt åben måde. Altså der siger man: "Jeg synes ikke, det er godt, at du gør det sådan her nu." Og sådan er det ikke i Danmark. Nu har jeg bare sådan accepteret det for mig selv, at jeg ved, at nogen godt kan give kritik uden at sige kritikken direkte. Der kan man let komme i problemer, fordi man tænker, at han altid har sagt til mig, at alt er i orden. Men han mener måske: "Det er ikke OK, jeg siger det bare ikke til dig, du skal selv finde ud af det ud fra et eller andet signal, som jeg ikke kender."*

Da tyskere og danskere er fuldstændig bevidste om, at kritik eller uoverensstemmelser er potentielle konfliktudløserne, kan der herske usikkerhed om, hvordan man skal ytre nødvendig kritik i det

---

grænseoverskridende samarbejde uden at blive forstået forkert. En mulig konsekvens af det er, at velbegrunderet kritik holdes tilbage. Eller man beholder eller overfører ens egen kritikkultur på trods af mulighed for misforståelser. Forståelig og passende formidling af kritik er dog vigtigt, hvis samarbejdet skal lykkes.

Jo bedre samarbejdspartnerne kender hinanden, desto nemmere kan man håndtere kritik på en konstruktiv måde. Tal åbent om kritikkulturen i projektet. Giv inspiration til at reflektere over måden, man giver konstruktiv kritik på. Sådan fremmer du udviklingen af projektets egen kritikkultur.

Der kan dog også være forskel på, hvordan man skriver tekster inden for det samme sprog, og det kan føres tilbage til projektpartnerens organisationskultur. Eksempelvis adskiller danske kommuners detaljerede dagsordener med tidsangivelser, beskrivelser af de enkelte punkter med beslutningskabeloner og yderligere bilag sig væsentligt fra de helt simple dagsordener, som danske forskningsgrupper på universiteterne laver, hvor der ofte kun nævnes det respektive punkt på dagsordenen.

### Tekster

Man bør grundlæggende gå ud fra, at tekster kan være forskellige på dansk og på tysk, selvom de er af samme teksttype. Man finder specifikke sproglige forskelle på alle niveauer i tekster: i strukturen, i indholdet og i funktionen, men også i den sproglige form og de anvendte medier. Derfor kan man ikke bare oversætte invitationer og pressemeddelelser direkte. Man skal tilpasse dem til de forventninger og sproglige vaner, der er på det andet sprog. Der er også andre tekster, man bør omformulere rent sprogligt eller helst skrive på ny med det samme.

# Dansk-tysk projektkultur



*Altså man skal være opmærksom på, at man selv skal tage en masse initiativ i projektet, hvis man skal skabe en fælles tredje kultur. Så der ligger mere i det end kun sagsbehandling. Du skal arbejde hårdt for det.*

Dansk-tyske samarbejdsprojekter samler mennesker, der for det meste ikke kender hinanden og stadig kun ved lidt om deres nye kollegaers organisatoriske og faglige baggrund. I selve projektarbejdet arbejder de fra forskellige steder og positioner af og mødes også ret sjældent for at arbejde sammen. Alligevel skal de stadig handle og agere som et team og forme et projekt sammen. Her kan forudsætnin-gerne godt være ret forskellige.



*Og i disse grænseoverskridende projekter skal man tænke på, at der ikke kun er forskellige danske partnere, som jo allerede kan give udfordringer, når de skal arbejde sammen. Der er også tyske partnere med, og det er meget forskellige tyske partnere. Og derfor er det naturligvis endnu vigtigere at udarbejde en struktureret proces for samarbejdet.*

Projektpartnerne har ofte et andet teknisk, finansiel eller tidsmæssigt grundlag og juridiske, strategiske og politiske betingelser. Og netop i kommunale eller regionale projekter viser det sig, at forskellige sprog, forskellige forvaltningssystemer, andre beslutningsprocesser eller forskellige forestillinger om projekttroller fremkalder nye omstændigheder. Partnerne skal være bevidste om disse omstændigheder for at kunne forme samarbejdet på en succesfuld måde.



*Et internationalt samarbejde er egentlig ikke meget anderledes end samarbejdet med institutioner i ens eget land. Men man bør ikke tro, at man allerede ved det hele. Man bør heller ikke antage, at alle altid har den samme forståelse af tingene.*

Det er derfor vigtigt for et projekt at etablere en fælles ramme for projektinterne kommunikationsstrukturer og arbejdsprocesser. Derigennem skaber

man et grundlag for den fælles socialisering af de involverede medarbejdere, så projektpartnerne kan identificere sig med projektet og projektteamet på en positiv måde og sammen udvikle en fælles **projektkultur** hvor de indgår i deres faglige og sociale roller.

Husk også, at alle projekter er forskellige og udvikler deres egen projektkultur. Som medarbejder, projektledelse og involveret organisation kan du påvirke kulturen i dit projekt på en helt afgørende måde.

## Det interkulturelle i grænseoverskridende projekter

Grænseoverskridende projekter lykkes i mange tilfælde, fordi projektets medarbejdere har gode interkulturelle kompetencer og er i stand til at handle på en passende måde i en dansk-tysk kontekst. For nogle projektpartnere vil det dog være første gang, de får erfaring med at arbejde i et interkulturelt team. Det vil være en stor hjælp for dem at få en bevidst tematisering af, hvad det vil sige at have en interkulturel bevidsthed og interkulturelle kompetencer.

**Interkulturel bevidsthed** danner grundlaget for interkulturelle kompetencer. At være interkulturel bevidst betyder, at man er **bevidst** om kulturer. Altså at man er bevidst om, at vi er stærkt præget i vores måde at leve på og vores forskellige erfaringer og vaner. Hertil hører også, at man **reflekterer** over områder og situationer, hvor forskelle og ligheder i adfærden eller i opfattelsen og betydningen af handlinger forekommer. At man altså er bevidst om, hvad et menneske eller en gruppe ser som normalt i en given situation, hvor andre vil undres, blive usik-



re eller ligefrem forvirrede. Interkulturel bevidsthed viser sig også ved, at man **sætter spørgsmålstegn ved** sine egne forestillinger og indstilling, at man **holder igen** med at dømme andre på forhånd og ser afvigelser fra ens egen normalitet som en chance for selv at udvikle sig.

Vi betragter **interkulturelle kompetencer** som evnen til at ville og kunne agere passende og målrettet i situationer med mennesker fra forskellige kulturer. Interkulturelle kompetencer manifesterer sig i **holdninger, viden og færdigheder**. Grundlaget for det er, at man forbinder ens egen kulturelle viden og interkulturelle bevidsthed med sine faglige, sociale og strategiske kompetencer og individuelle kvalifikationer og bruger det i arbejdet. Ens evne til at **ændre perspektiv** og reflektere over ens egen rolle og handlinger hører også med her. I den sammenhæng overvejer man, hvilke handlemåder der kunne være passende for at få samarbejdet til at lykkes, og i dette tilfælde er det så et dansk-tysk samarbejde. Nogle af forudsætningerne for det er, at man kan sætte sig ind i og mærke andres oplevelser af verden, normer og tankemønstre, men også at man evner at **betragte** og være **spørgende**. Altså at man på et metaniveau kan tale om og forklare kommunikationen og samarbejdet og kan tematisere eventuelle problemer.

Det kan dog ikke klares alene at udvikle sig til at blive interkulturel kompetent og blive ved med at være det. Det er en fælles opgave for internationale teams at udvikle deres egne **interkulturelle gruppekompetencer**, så man kan arbejde sikkert og rutineret sammen. Når man starter i et projekt, hvor der er mennesker med forskellige organisationskulturer, kulturspecifikke og individuelle rutiner og måder at leve på, så betyder det, at man skal blive fortrolig med de andres kulturer og bevidst lære at håndtere kulturelle forskelle og ligheder. Når man desuden lærer at acceptere og tillade de andres handlinger i projektarbejdet, så kan projektteamet udvikle fælles rutiner, koordinere handlinger og opbygge en **fælles projektkultur**.

Støt op om at medarbejderne kan opdyrke sociale og faglige relationer og udvikle positive indstillinger til projektet. Sørg for at give tilstrækkelig plads for udveksling af viden og ægte samarbejde.

## At udvikle en fælles projektkultur

Det at opbygge relationer, etablere tillid, udvikle fortrolighed og styrke positive holdninger til projektet og projektteamet er grundlaget for udviklingen af en fælles projektkultur. Vi spurgte kultKIT-medarbejderne, hvilke holdninger de opfatter som væsentlige for succesfulde projekter:

### Åbenhed og nysgerrighed



*Tal med hinanden og accepter, at der er noget, der er anderledes, altså gå til det med masser af åbenhed.*

Når vi taler om åbenhed og nysgerrighed over for personer, indhold og handlemåder, så mener vi, at man skal være åben og villig til fordomsfrit at sætte sig ind i spørgsmål, personer og problemer og ville forstå andre holdninger. Det indebærer også at inddrage andre og gøre det muligt at være med til at forme projektet igennem andre, at tillade andre veje end ens egne, at stille egne ideer og veje til diskussion og ikke at lægge sig fast på konkrete løsninger på forhånd.

### Engagement og motivation



*Hvad driver os?*

At handle engageret og motiveret betyder, at man gerne vil involvere sig og også gør det, at ville være med til at forme projektet og vise initiativ. Det betyder også at vise og opretholde interesse for personer og projektet.

### Villighed til at lære



*Det kan også være, der er noget, der går galt, og så kan man måske få noget nyt ud af det.*

At ville lære af hinanden og sammen med hinanden forudsætter en grundlæggende vilje til at ville lære nyt, optage informationer, samle erfaringer, sætte gang i refleksioner, sætte spørgsmålstegn ved det gamle og lade sig berige. Hvis der er noget, der ud-



---

vikler sig anderledes end forventet, og hvis der viser sig nye veje ud fra de erfaringer, man har fået, så kan man også se udfordringer som chancer, altså som potentiale for videreudvikling af personer og projekter. Denne indstilling understøtter et produktivt arbejdsmiljø, hvor der kan opstå nye ting.

### *At tage tingene afslappet*



*At vove sig ud i det ukendte.*

En vis grad af afslappethed, også forstået som tolerance over for flertydighed, betyder normalt, at man bedre kan håndtere usikkerhed. En afslappet tilgang kan vise sig ved, at man tager højde for, at der kan ske misforståelser. Man afventer og drager ikke nogen forhastede konklusioner. Man bevarer roen og har tålmodighed, også selvom ikke alle aktiviteter umiddelbart modsvarer ens egne forestillinger eller fører til det ønskede resultat. At kunne tåle usikkerhed kan også vise sig ved, at man overhovedet tør at begive sig ud i usikre og ukendte situationer.



*Man skal først og fremmest altid være åben. Altså bare tage imod den udvikling, der nu kommer. At det også er en chance, en stor chance, for netop også at arbejde sammen internationalt. At man også bare skal åbne op for denne udvikling eller denne interaktion. Det er nemlig enormt spændende, og det er også fantastisk berigende.*

## **Nye relationer**

I starten af et dansk-tysk projekt er der ofte mere usikkerhed om, hvordan man skal vurdere og placere personer, situationer og udsagn end i grupper, hvor medlemmerne kommer fra en mere ens kontekst og kan mødes regelmæssigt. De involverede parter skal stadig lære hinanden at kende. For medarbejderne bliver projektarbejdet derfor også deres eget **personlige dansk-tyske møde**.

I sådanne projekter er der derfor et stort behov for at mødes og tilbringe tid sammen – og at have tilstrækkelig tid – for at **lære** de andre projektpartnere **at kende**, at opbygge **tillid** til hinanden, opbygge

velfungerende faglige og sociale **relationer** og udvikle fælles rutiner som et interkulturelt team.



*De fysiske møder er bare super, super vigtige for at kunne opbygge den gensidige kollegiale forståelse, hvilket også er en forudsætning for at kunne agere som et team, fordi du ved, at du kan forstå den anden partner, du kender hans/hendes holdning og ved, hvilke kompetencer han/hun har. Det er alt sammen bare en forudsætning for faktisk at kunne samarbejde på en god måde.*

Gode faglige og sociale relationer er vigtige for et velfungerende teamarbejde. De skaber empati og styrker engagementet og forpligtelsen over for hinanden. Dette styrker troen på det **kollegiale teamarbejde**, altså tilliden til projektgruppens evner til at kunne organisere og gennemføre handlinger og arbejdsopgaver med succes.



*Hvad påvirker samarbejdet? Ja, altså det er jo virkelig afgørende, at der er tegn på teamarbejde. Altså selve tanken om at være et team kommer i første række, og det synes jeg også er rigtig godt.*

Når man kender hinanden godt, så er det også nemmere at tage ansvar for gruppen. Man støtter og motiverer også hinanden mere gensidigt, når man bedre kan forstå de andres adfærd. Ofte er det nemlig sådan, at medarbejderne er de eneste i deres institution, der beskæftiger sig med projektet.



*Vi er jo alle i samme båd. Vi har jo alle sammen de samme problemer, og der er egentlig mere sådan en slags solidaritet med udgangspunkt i mottoet: "Ja, det skal vi nok finde ud af."*

Gode relationer i gruppen hjælper med ikke at føle sig alene med arbejdet. Det påvirker derfor også den enkeltes følelse af tryghed og velbefindende at styrke de sociale relationer.

Gode relationer fremmer en **afslappet og kollegial kommunikation** i selve projektføreløbet, for tillid og fortrolighed bidrager til, at man får en realistisk forestilling om hinanden og på den måde forebygger misforståelser. Det bliver nemlig lettere at tyde

projektpartnerne og vurdere reaktionerne, når man kender hinanden bedre. Fortrolighed hjælper også med at kunne tematisere forskelle og uforståelige ting nemmere.

En respektfuld kommunikationskultur, der tillader og støtter op om spørgsmål og meninger, er grundlaget for gode relationer. Desuden fremmer en respektfuld omgang med hinanden et miljø med plads til nysgerrighed og villighed til at lære såvel som åbenhed og engagement i projektarbejdet.



*At der er frihed, altså i gruppen, til at man kan stille dumme spørgsmål og bare spørge, er det rigtigt forstået? Jeg synes, det virker som om, at alle er meget åbne.*

Gode relationer styrker **indholdet i arbejdet** og får os til at orientere os mod de samme mål, fordi der opstår et bedre informationsflow og naturlige samtaler. Man får også en dybere viden om hinanden, som medfører, at man får opbygget tillid til den andens evner og viden og at de – på deres egen måde – målrettet kan forme og løse opgaver.



*Det har jo så også konsekvenser for den fælles sagsbehandling, når man kender hinanden bedre, for så kan man også være sammen med hinanden på en anderledes måde. Jeg tog fx engang ud at spise med en kollega. Der havde vi en god snak, også om personlige ting, og så er man helt anderledes over for hinanden, næste gang man snakker i telefon sammen.*

Gode relationer styrker den **positive indstilling** både over for projektet og de andre projektpartnere og fremmer opbygningen af længerevarende forbindelser.

## Møder i projektarbejdet

Projektarbejdet er en kontinuerlig proces med et stort behov for at pleje relationer, personlig og faglig udveksling og fælles arbejde. For at opfylde dette behov arrangerer man mindre arbejds-møder og større projektmøder. Man bruger typisk de før-

ste møder til decideret at lære hinanden at kende, at opbygge tillid og til tiltag, der opbygger gruppen. Dette betaler sig også, da det herefter er betydeligt nemmere at forme samarbejdet. I forhold til projektledelsen så reducerer det også behovet for formidlings- og forklaringsarbejde.

Især i projekter, hvor partnerne sjældent ser hinanden, er der fare for, at man mere arbejder ved siden af hinanden i stedet for sammen med hinanden eller kun sammen med projektledelsen. Møder, der har det sigte at opnå på løbende kollegial sparring, det vil sige udveksling af erfaringer, information, rådgivning blandt kolleger og med projektledelsen, er det vigtigste middel til at give hinanden faglig støtte og information i projektarbejdet. Typiske anledninger er fælles sagsbehandling og opgaveløsning, fælles udvikling af ideer, skrivning af dokumenter og vejledning af medarbejdere i projektførelsen.



*Jeg kunne godt have ønsket mig, at vi ikke kun mødtes én dag, men hellere to eller tre dage, især for netop at have tid til den sociale del.*

### Fysiske møder og videomøder

En stor del af samarbejdet i grænseoverskridende projekter foregår via telefon, mail og videomøder. Det er dog lettere at diskutere emner mere detaljeret til de fysiske møder og også at tage emner op, der ikke står på dagsordenen eller ikke (skal) interessere(r) alle. Fysiske møder aflaster derfor den efterfølgende kommunikation via diverse medier og letter plejen af kontakter.

Personlige møder sker regelmæssigt, men dog alligevel sjældent og er for det meste meget arbejdskrævende. Daglige eller ugentlige fælles arbejds-møder eller endda fælles arbejdsdage er effektive, men er især urealistisk for de medarbejdere, der kun bruger en del af deres arbejdstid i projektet. Det kan være et godt alternativ her at have regelmæssige digitale møder eller at danne mindre arbejdsgrupper. Man kan også forankre engangsmøder, kurser, udflugter eller arrangementer som projektaktiviteter og skrive dem ind i projektet.

Man kan bevidst skabe en behagelig og produktiv stemning til mødet. Tid før, under og efter møder og at spise sammen kan bruges til at opbygge og pleje sociale relationer. Man værdsætter sociale ak-

---

tiviteter til især de lange møder. Man bruger dem til at kompensere, fordybe sig og sikre forståelsen. De fremmer ligefrem accepten af de lange møder og koncentrationen, når der arbejdes. Yderligere teambuilding-aktiviteter fremmer tilliden til hinanden og følelsen af, at alle hører til i gruppen.



*Når der holdes møde, er der jo egentlig altid et måltid inkluderet, nogle gange også en overnatning. Her får man et fritidsaspekt med ind, men det er også vigtigt som et tillidsskabende tiltag, tror jeg. Der lærer man også hinanden at kende uden pres og tvang fra arbejdsopgaverne i projektet. Man ser jo ganske enkelt bare de andre på en anderledes måde. Man hører lige, om nogen har børn, hund, hvor bor du egentlig, hvordan bor du, eller sådan, alle de her private ting, og det ændrer virkelig noget i forhold til forståelsen af, hvordan man så også arbejder sammen.*

#### Lær råderummet at kende

**Gensidige besøg** – gerne forbundet med større møder eller arbejds møder – gør det muligt at lære kollegaernes arbejdspladser og arbejdsbetingelser at kende på deres hjemmebane. Ved at lære projektpartnerens råderum at kende og de aktører, der er relevante i den sammenhæng, så forstår man bedre, hvilke rammebetingelser kollegaerne arbejder under. Det hjælper med at udvikle realistiske forestillinger om deres muligheder. Det gør det lettere at vurdere behovet for gensidig hjælp i projektarbejdet, når man ved, hvad der kan lade sig gøre for de andre. Samtidig virker sådan et besøg også anerkendende.



*En ting er at danne teamet, en anden ting er, at vi samtidig lærer stederne og arbejdspladserne at kende. Jeg tror, det ville have gjort nogle ting lettere for mig.*

Besøg hos eksterne aktører og **arrangementer**, der hænger sammen med aktiviteterne og resultaterne i projektet, beriger projektarbejdet og styrker den gensidige interesse. De hjælper også med at gøre projektet synligt og at argumentere for projektets relevans i ens egne organisationer.

**Ekskursioner** fører til fælles oplevelser og giver på den måde mulighed for at lære hinanden at kende uden for mødelokalerne. Det giver hertil en bedre forståelse af det, som grænseregionen har at byde på af muligheder og attraktioner, at opleve kulturelle og historiske seværdigheder, museer, udstillinger, koncerter eller sportsbegivenheder. Det gælder også og især, når det handler om at varetage borgerprojekter som i kultKIT. Der skal medarbejderne i projektrådgivningen selv lære omgivelserne og potentielle aktører til nye projekter at kende for at udvikle ideer til aktiviteter, at skabe kontakter og at føre interesserede mennesker sammen.



*At organisere en udflugt kun for medarbejderne. Det ønsker jeg mig meget. Det har også den anden effekt, at jeg kan fortælle de tyske projektaktører, hvor dejligt der er på den danske side eller alt det, man kan lave der.*

#### Husk finansieringen

Erfaringen viser, at det kan gøres mere attraktivt at deltage i projektet, hvis det egentlige projektarbejde understøttes igennem finansiering af forplejning, rejser, overnatninger, kultur, udflugter, arrangementer, teambuilding og fælles videreuddannelse og sprogkurser.

Finansieringen af mad eller aktiviteter, der ikke umiddelbart hører ind under projektarbejdet som sådan eller er af sådan ren social karakter, er ikke altid en selvfølge eller muligt i ubegrænset omfang. Desuden er der delvist forskel på, hvad man må finansiere på dansk og tysk side. Hertil kommer at projektpartnerens forventninger også kan være forskellige.

Husk at medregne nok tid og penge til sociale aktiviteter, god mad, udflugter, teambuilding og efteruddannelse i projektets budget og projektplanen. Projektdeltagerne vil takke jer for det – og det vil betale sig i projektarbejdet.

---

## Mødekultur

I projekter, der samler personer fra forskellige kontekster, mødes ofte forskellige vaner og forventninger til møder eller arbejds møder. Der skal først udvikles fælles rutiner. I internationale projekter holdes møder ofte helt eller delvist på et fremmedsprog. Af den grund er der et større behov for en eksPLICIT orientering om mødernes indhold og forløb.

Man kan bruge dagsordener med tidsangivelser og et klart formuleret indhold, forventninger og målsætninger til at hjælpe med at strukturere møderne. Man klarlægger på forhånd hvilke informationer, diskussioner og beslutninger, der er særligt vigtige for projektpartnerens konkrete arbejde og derfor er i fokus. I forhold til tidsplanlægningen – i hvert fald i Femern Bælt regionen – tager man hensyn til færgetiderne og køretiden til færgen, når man planlægger mødernes start- og sluttidspunkt.

Dagsordenen fastsætter mødernes struktur, form og indhold. Man sender den ud på forhånd til forberedelse. Punkterne på dagsordenen præsenteres og forklares under mødet, hvis der er behov. I den sammenhæng bør der laves en klar markering af, hvilke punkter der skal føre til beslutninger og hvilke der har orientering om indhold som mål. Især ved sjældne møder er det vigtigt at overveje, hvilke mødeformer man vælger: Vil man bruge mødet til gruppeaktiviteter som projektarbejde, diskussion, sparring og erfaringsudveksling eller til at formidle information? Hvilke muligheder for sociale aktiviteter skal der være?

Tyskere, der lige er kommet med i et samarbejde, viser sig ofte at være overraskede over, at deres danske kollegaer virker så sociale, afslappede og optimistiske i deres arbejdsstil. De føler grundlæggende, at denne stil, der præger møder i projekter, er behagelig og ukompliceret.



*Danskerne går altid først roligt i gang, når man kommer til et møde, det går ikke sådan bum-bum-bum og så færdig, og nu kan vi tage hjem. Tyskerne vil gerne vinge ting af, og for danskerne er det mellemmenneskelige meget, meget vigtigere.*

Den danske mødekultur er først og fremmest opsigtsvækkende, og man deltager gerne i den eller adopterer den ligefrem: Smalltalken, den righoldige forplejning, et fleksibelt ankomsttidspunkt og en åben, optimistisk og pragmatisk indstilling til opgaverne. Disse tiltag hjælper med at pleje de sociale relationer, at overvinde anonymitet og at integrere nye personer før den egentlige arbejdsproces starter. De hjælper også med at indstille sig mentalt på mødet, hvilket skaber et positivt arbejdsmiljø, og så hjælper de med at blive ved med at være fleksibel, hvis der skulle opstå forstyrrelser.



*Det er faktisk rigtig vigtigt, at man har alt det her rundt om møderne. Når man arbejder dansk-tysk, så er det faktisk også noget, som vi så også har overtaget, når de tyske partnere mødes i et dansk-tysk projekt. Det er egentlig blevet sådan en selvfølge, at man siger: først skal der skabes en god stemning, lidt smalltalk, og så kan man gå i gang med emnet.*

## At få og give opbakning

Som medarbejder skal man være engageret i projektarbejdet, og med det mener vi, at man skal ville projektet og ikke blot se det som endnu en pligt opgave eller ligefrem en belastning i en måske allerede meget hektisk arbejds hverdag. Hvis det skal lykkes, er det i sig selv vigtigt, at de nærmeste chefer og ens egen organisation støtter op om projektet. Projektpartnerens organisationer skal derfor grundlæggende også ville projektet.

Særligt ledelsen og deres indstilling til det dansk-tyske samarbejde påvirker medarbejdernes engagement. Rent strategisk skal de prioritere projektet, stille klare krav og bakke de medarbejdere tilstrækkeligt op, som har hænderne nede i projektet. Det er en vigtig støtte for projektmedarbejderne, at der er respekt, værdsættelse og interesse for projektarbejdet. Det gør arbejdsopgaverne meningsfulde, fremmer motivationen for projektarbejdet og forhindrer frustrationer, når både synlige og ikke synlige opgaver anerkendes tilstrækkeligt. Medarbejderne arbejder som regel ikke kun med ét projekt, men er involveret i andre opgaver og arbejdsområder.

---

Det er en væsentlig forudsætning for et vellykket projekt, at projektpartnerne organisationer bakker op. Du bør derfor sikre dig, at de involverede organisationer kender projektet, støtter projektarbejdet på alle niveauer rent strategisk og praktisk og fremmer et både fremtidsorienteret og langsigtet samarbejde. Inddrag projektledelsen, det er også dens opgave at bakke op om projektarbejdet.

Det er dog også medarbejderne i projektet, der har den opgave at gøre projektarbejdet, resultaterne og samarbejdets potentiale synligt og kommunikere det ud. Selvom det kan føles anstrengende at skulle inddrage ledelsen løbende – og gerne med en aktiv rolle i projektarbejdet – så forbedrer det opfattelsen af projektet, medarbejderne bliver påskønnet, og på længere sigt bidrager det til, at projektet bliver forankret i organisationerne.



*Projektet bliver så bemærket og glemt igen, sådan som det jo er. Derfor skal man bare ikke blive træt, men blive ved med at fortælle det igen og igen. Altså her hos os er projektet naturligvis super godt forankret på arbejdsplan. Men lige så snart man bevæger sig lidt uden for arbejdsgruppen, så skal man jo sælge det igen og igen og sige, hvad man laver.*

# Orientering i det dansk-tyske samarbejde



*Når I planlægger projektet og altså samarbejder, når I går i gang, så snak rigtig meget med hinanden, for man misforstår hinanden, netop med sprogbarrieren misforstår man måske mere hinanden, men man kan jo få en afklaring på alting. Altså lær hinanden at kende og tal om tingene, det hjælper enormt meget.*

**Vil vi det samme? Går vi i samme retning? Kender vi vores opgaver? Ved vi det samme? Hvor langt er vi?** Sådane nogle spørgsmål er der i begyndelsen af et samarbejde, og de bliver ved med at være en fast ledsager i projekter. Det er nemlig ikke kun i begyndelsen, at der er et stort behov for overblik og information, men netop også løbende i hele projektperioden. Dette gælder på alle niveauer og for alle deltagere i projektet.

Hvis det skal give mening at deltage i projektet, så er kommunikationen om projektet en vigtig forudsætning – herunder en fælles udlægning og forventningsafstemning. I projektførelsen uddyber man den fælles kommunikation ved at dele de hidtidige erfaringer og bearbejde dem i teamet. Ideelt set er alle projektpartnere hele tiden informeret om fremgangen, udfordringerne og de næste skridt i projektet.



*Tal en masse sammen om de enkelte fokuspunkter og udfordringer, og drøft og mærk, hvor I er, hvor partnerne er, og hvad I accepterer.*

## Fælles vidensniveau

Det letter opgavefordelingen og den målrettede løsning af arbejdsopgaver at have viden om **projektpartnerne** og andre partnere, deres institutionelle baggrund og deres netværk samt opgaver og omfanget af deres deltagelse i projektet. Det hjælper ligeledes med at tyde projektpartnerens meninger, beslutninger og handlinger at have viden om de arbejdsforhold, (forvaltnings)strukturer, politisk baggrund og retningslinjer, der hersker hos projektpartnerne.

Man skal kende **projektstrukturerne**, opgavefordelingen, arbejdsprocesserne, principperne og måden at arbejde med projektet og kommunikationen på, og rollerne, opgaverne og de involverede parterers muligheder skal være tydelige. Når man udvikler de strukturer og processer, der skal gælde for alle i projekterne, så skal man tage hensyn til de involverede parterers baggrund. Ellers kan der ske det, at bestemte opgaver slet ikke kan udføres eller i hvert fald ikke uden problemer.

Det medfører en bedre forståelse af projektpartnerens råderum og mulighederne for at forme projektet at udvikle en fælles præsentation af projektets **geografiske rum** og dets særlige kendetegn.

Det er vigtigt at drøfte projektets **målgrupper** for bedre at forstå betingelserne og forventningerne i ens eget opland og de andre projektpartneres geografiske område.

Videnudveksling om henholdsvis regionale og nationale forvaltningssystemer (viden om institutioner), administrative og politiske **baggrunde** bidrager til gensidig forståelse og accept af projektpartnerens betingelser.



*Her er der også forskelle, og jeg ville nok ikke absolut sige, at det generelt er anderledes i Tyskland end i Danmark. For at forstå, hvorfor der egentlig handles som der gør på arbejdsplan: Hvorfor skal, og hvorfor vil danskerne nu have det sådan? Eller hvorfor vil tyskerne forhindre det? Det kan nemlig have noget at gøre med en politisk indflydelse, som vi ikke kender.*



---

Det er også frugtbart at udveksle erfaringer om, hvad der generelt udgør et **grænseoverskridende samarbejde**, hvilke overordnede prioriteter og mål der er, og hvad der er det særlige ved dansk-tyske projekter.

## Forventningsafstemning

I starten af projektarbejdet skal der laves en fælles fortolkning og forventningsafstemning af projektbeskrivelsen. Det indebærer en fortolkning af projektet og projektets mål sammen med projektpartnerne, så alle får en fælles opfattelse af projektet. Ofte er det nemlig sådan, at medarbejderne skal omsætte et projekt, som andre har udviklet.



*Altså det var jo både det her med at beskrive visionen, hvorfor gør vi det her? Hvad er det formålet med projektet er? Hvad er det, man skal være opmærksom på? Hvad bliver vi målt på? Og så var det også helt ned på det lavpraktiske niveau. Altså hvordan man håndterer en opgave. Så det var sådan både på strategi og formål og visioner, men også på det praktiske niveau.*

Hvad der er endnu bedre er, når man involverer medarbejderne i at udarbejde projektplanen, projektets mål og arbejdsfordeling. For medarbejderne skal kunne genfinde sig selv i samarbejdet trods forskellige interesser og forudsætninger. De ved ofte bedre, hvad de kan yde, og hvad de har brug for. Det er meget vigtigt, at man tilpasser forestillingerne og ambitionerne for det egentlige projektarbejde til de praktiske muligheder. Dette kan være forestillinger om arbejdstid, beslutningsbeføjelser, hovedopgaver og samarbejdets form. Arbejdets principper og kriterier bør fastholdes på skrift for at bevare en konstant i arbejdet.

Det styrker den fælles orientering at afstemme indhold og arbejdsmetoder løbende hele projektførelsen igennem. Når man ikke ser hinanden så tit, så bør man især afsætte tid til at gentage og reflektere over de fælles mål, visioner og forventninger til samarbejdet og tilpasse de erfaringer, der er blevet samlet sammen. Der udvikles også en bedre forståelse af samarbejdets resultater og effekter ved at kommunikere om erfaringer og succeser med hin-

anden. Det er særligt vigtigt at informere hinanden gensidigt om ændringer i ens arbejdsforhold, hvis det har indflydelse på projektet.



*Når I har spørgsmål, så spørg med det samme og opklar tingene, og når I tænker, ja, jeg har ikke forstået det helt, men det går nok, nej, altså, og særligt i starten, så man ikke står bagefter og siger, ja det der står i ansøgningen, men det har jeg egentlig ikke helt forstået og nu skal jeg gøre det. Altså opklar hellere alle uoverensstemmelser i starten. Ellers vil det også bare gå dårligt senere i projektet.*

Manglende overblik kan medføre, at arbejdet føles uoverskueligt og ineffektivt, så der opstår frustrationer og forsinkelser i projektarbejdet. Det indebærer også en risiko for misforståelser, hvis man ikke ved nok om finansieringen af projektet. Fordelingen af støttemidlerne og ens egen finansiering påvirker nemlig medarbejdernes tidsmæssige engagement eller beslutningerne om fordelingen af aktiviteter i et projekt. Det hjælper at blive underrettet om medfinansieringen og dens betingelser eller medarbejdernes beskæftigelsesgrad for bedre at forstå engagementet og beslutningerne i projektet.

## Afstemning af tidsrammen

Tiden er altid knap i projekter. Det er nemt nok at sige, at man bør afsætte nok tid til alle projektkomponenter, når man planlægger et projekt. I praksis vil man skulle vælge, hvilke sociale, faglige og interkulturelle aktiviteter og indhold har en større eller mindre relevans i forhold til at indgå i tidsplanen.

Det er især vigtigt, at alle kender til de tidsmæssige prioriteter og muligheder i projektarbejdet. Man bør derfor afklare helt fra start af, hvor meget tid projektpartnerne kan og vil bruge på projektet. Hvis tidsplanen er urealistisk og der mangler tid, fører det hurtigt til frustrationer hos medarbejderne og giver dem en følelse af, at de ikke kan løse alle opgaver tilfredsstillende.



Udførlige tidsplaner for møder, arrangementer og andre aktiviteter, der kan planlægges og er afstemt med projektpartnerne samt deadlines for arbejdsopgaver er alt sammen en stor hjælp i forhold til at kunne orientere sig i projektet.

Overvej, om medarbejderne skal forme projektkulturen ved at lave opgaverne i fællesskab efter læringsprincippet om samskabelse, dvs. at udvide ens viden og handlingskompetence igennem konstruktivt samarbejde.

Det kan godt medføre en ubalance i organiseringen af projektarbejdet, hvis det er forskelligt, hvor meget arbejdstid de involverede parter bruger på projektet. Også medarbejdernes deltagelse i forskellige projekter, som de skal finde arbejdstid til, kan være en tidsmæssig udfordring.



*Jeg ville gerne bruge mere tid på projektet, men det har vi bare ikke. Vi har enormt travlt her, og vi skal virkelig også ekstra finde tid til projektet.*

Man bør tage højde for regionale og nationale særpræg som søn- og helligdage, skoleferier og ferietid generelt. I Danmark holder skolerne ferie fra slutningen af juni til midten af august, og derfor er mange på ferie i juli. I Tyskland ændrer tidsrummet for skolernes ferie sig fra år til år.

## At lære af hinanden og sammen med hinanden

Et projekt er også altid en læringsproces og en videngenerator, hvor viden først opstår og bliver til-lært. Der opstår allerede ny viden i den fase, hvor man forbereder projektansøgningen, og i forhold til videnmanagement gælder det om at dokumentere, implementere og videregive denne nye viden og al kommende viden før, under og efter projektperioden.

Mange grænseoverskridende projekter har udveksling af viden og erfaringer blandt de involverede parter som deres mål. Man vil lære af hinanden og sammen med hinanden. Men også for andre projekter med andre mål udgør videndeling og kompetenceudvidelse en væsentlig forudsætning for et vellykket samarbejde.

## Videndeling

Den fælles planlægning og løbende dokumentation og formidling af viden hjælper med at forstå projektets indhold og overskue arbejdsopgaverne. Det er dog en kunst at vurdere samarbejdspartnerne behov for viden korrekt og at bestemme den passende mængde af informationer, der skal videndeles. Også her er der behov for forventningsafstemning og udveksling om, hvilke informationer projektpartnerne skal bruge for at kunne løse sine opgaver. Både for mange og for få informationer kan på den ene side medføre, at kollegaerne ikke forstår hinanden godt nok, og reaktioner og beslutninger dermed bliver forsinket. Der er på den ene side en fare ved ikke at reflektere over, hvilken viden der forudsættes. Når man forudsætter en bestemt viden om et emne, så kan det medføre, at man forstår tingene forskelligt, hvis man så ikke har samme viden. Og så kan der opstå misforståelser eller ligefrem konflikter. På den anden side medfører unødvendige informationer, at projektpartnerne får en følelse af at spilde tiden.

Det er nødvendigt at kende forskelle i medarbejderne vidensniveau og deres behov for viden for målrettet at kunne udvælge og formidle de informationer, der er relevante for de enkelte medarbejdere. Derfor bør man tale om og afstemme, hvilke informationer projektpartnerne har brug for for at kunne klare deres opgaver.



*Jeg har kun brug for bestemte ting. Så er det godt, hvis der nu er nogen, der tager dig i hånden og siger: "Det her skal du være opmærksom på, der er den røde tråd, der får du de og de data." Jeg har ikke tid til at læse en masse. Ganske enkelt.*

Ved at udvikle overskuelige og effektive strukturer og rutiner for dokumentationen og videndelingen i projektet hjælper man også projektpartnerne med selvstændigt at indhente og videregive information

---

og holde sig opdateret. Det fremmer projektpartnerens selvstændighed og gør dem mindre afhængige af projektledelsen, hvis de har tilstrækkelig viden.

## Videnmanagement

Forudsætningen for at dele viden er at **dokumentere** viden ved hjælp af struktureret information. Det er derfor vigtigt, at man fra starten af projektet, gerne allerede i den forberedende planlægning, arbejder hen imod at gøre projekter mere forståelige ved hjælp af videnmanagement.

Når viden og kompetencer fra dansk-tyske projekter forankres i organisationerne, så skaber det en merværdi for dem, der er med i projektet. Ved hjælp af dokumentation og videndeling opstår der så et godt grundlag for det internationale samarbejde – og også for flere grænseoverskridende projekter.

I kommunikationsplanen fastholder man for projektet, hvornår og i hvilken form og til hvilke målgrupper formidling af viden skal finde sted. Projektledelsen finder ud af det konkrete informationsbehov og skal her kunne sortere i, hvilke informationer hvornår og til hvem der er relevante og på hvilke sprog de skal stilles til rådighed.

Den skriftlige dokumentation hjælper med at stille viden til rådighed permanent, for hvis relevant viden kun bliver videregivet mundtligt, så er den ikke til rådighed for alle og kan hurtigt gå tabt. Man skal derfor tænke over, hvad man bør skrive ned og i hvilken form.

Der er flere vigtige kilder for den interne videnformidling, herunder projektansøgningen med budget, statusrapporter om projektarbejdet, referater fra møder, årsrapport og halvårsrapport, projektlogbog, vejledninger om processer og arbejdsgange, tids- og arbejdsplaner. Det anbefales også at lave en FAQ-samling med spørgsmål og svar, der dukker op igen og igen samt sammenfatninger, der giver et overblik over projektets indhold, aftaler, beslutninger, relevante begreber i projektet og arbejdsforde-linger.

Forskellige processer og grundlaget for dem samt tilbagevendende arbejdsprocesser bør være fastlagt, klart beskrevet, visualiseret og tilgængelige. Det hjælper med at forstå aktiviteterne i projektet, hvis opgaver, behandlingsprocesser, finansielle regler og beslutningsprincipper ligesom projektre-sultater er beskrevet klart og tydeligt.

Vær opmærksom på, om der er forskel på, hvordan projektpartnerne og andre målgrupper behandler informationer og gerne vil have dem præsenteret.

Det at forvalte eksterne kontakter og individuelle netværk, der er relevante for projektet, hører med til videnmanagement. For kontakter, der alene hviler på enkelte personers netværk, går tabt for projektet, når disse personer ikke er med mere. Hvis man laver en systematisk dokumentation af nøglemedarbejderes relevante kontakter og netværk, så sikrer det, at de kan overføres og bruges af andre medarbejdere.

## Oplæring af nye medarbejdere

Der er en latent risiko for **udskiftning af medarbejdere** i alle projekter. Som regel når den gamle medarbejder at være væk, inden den nye medarbejder bliver ansat, så det er sjældent, at der sker en egentlig overdragelse af arbejdsopgaver. Det minimerer tabet af viden på det pågældende sted at have en struktureret og let tilgængelig videndokumentation. Det gør det muligt for nye medarbejdere at finde hurtigt frem til information og sætte sig ind i projektet, og på den måde sikrer det kontinuiteten i projektarbejdet.

Når nye medarbejdere skal læres op, er det relevant både at bruge den viden, der er skrevet ned i dokumenter, men også den generelle og selvindlysende viden om projektet, medarbejderne og deres organisationer.

// *Jeg ville gennemgå alle personerne. Altså hvem deltager. Hvad det er for nogle aktører. Måske have regionen liggende foran dig som billede, så man får en fornemmelse af, hvor vi er.*

---

Det anbefales desuden, at medarbejderne skriver deres egne opgaver, arbejdsprocesser og opmærksomhedspunkter ned i en slags logbog. Medarbejderne bør beskrive deres tidsforbrug og omfang af arbejdsopgaver, også i både den interne og den eksterne kommunikation, i logbogen. Herudover bør det være klart, hvilke opgaver de løser selv, og hvilke de løser i samarbejde med andre projektmedarbejdere. Hertil hvilke opgaver de selv bestemmer over og hvilke, der kræver en aftale med eller ligefrem en bekræftelse fra deres ledelse eller projektledelsen.

Selvom nye medarbejdere får megen hjælp og støtte fra kolleger, så er oplæringen en ekstra opgave, især for projektledelsen. For at aflaste projektledelsen, er det værd at overveje at lade kontrakterne overløbe hinanden tidsmæssigt, så den medarbejder, der stopper, kan lave overdragelsen til den nye medarbejder med sin ekspertviden.



*Da jeg i starten slet ikke vidste, hvor jeg skulle starte, og projektlederen sagde: "Ja, det skal vi nok finde ud af, vi er der altid." Også de tyske projektpartnere, der sagde: "Ring til os og tag kontakt." Det er altid rart at samarbejde.*

Man bør afsætte tilstrækkelig med tid til at sætte sig ind i det hele, og ideelt set også til at lære alle projektpartnerne, organisationerne og arbejdsopgaverne at kende. Herudover kan man arrangere mindre møder og workshops for at introducere projektet.

# Fælles kommunikationskultur



*Jeg synes den store hurdle er den digitale kommunikation, som er meget forskellig i Tyskland og Danmark. Hvordan man for eksempel bruger Facebook, men også om du overhovedet har adgang til internet. De har meget høje sikkerhedsstandarder i Tyskland.*

Grundlaget for at skabe en velfungerende grænseoverskridende kommunikation og en ensartet håndtering af dokumenter og data er, at man sætter sig grundigt ind i de pågældende tekniske og retlige forhold og infrastrukturen ude hos projektpartnerne. Både retsgrundlaget, udstyret og vanerne kan være meget forskellige.

## Digital kommunikation og håndtering af data

Den seneste digitale udvikling har ganske vist allerede ført til betydelige ændringer inden for kommunikation. Brugen af medier og kommunikationsveje er dog hverken ensartet på dansk eller på tysk side. I sammenligning med Tyskland har Danmark generelt en større tillid til digitale systemer. Sammenlignet med de tyske forhold er den digitale infrastruktur bedre udviklet. Danskere er velbevandret inden for digital kommunikation og bruger flittigt digitale medier både privat og i deres arbejde. Også det offentlige kommunikerer jo med danskerne digitalt. I Tyskland er man mere tilbageholdende over for digitalisering.



*Nej, vi er ikke så digitaliseret som i Danmark. Det er ofte svært. Det er ikke muligt at holde Zoom-møder på vores arbejde. Vores it-afdeling vil ikke åbne for det, og det er det samme med Dropbox. Altså alle gør det på den måde, det er muligt på deres arbejdsplads. Alle arbejder altså på et forskelligt teknisk grundlag.*

I dansk-tyske projekter vil man ofte konstatere, at projektpartnerne anvender forskellige databeskyttelsestiltag. Det påvirker brugen af software på medarbejdernes arbejdscomputere. Nogle medarbejdere kan ikke udføre bestemte opgaver på grund af databeskyttelsesreglerne. Eller de må ikke bruge bestemte computerprogrammer eller sociale medier på grund af sikkerhedstekniske bekymringer. Dette har igen konsekvenser for den digitale kommunikation og opbevaring og deling af data i projektarbejdet.

Gå ikke bare automatisk ud fra dine egne digitale standarder og muligheder. Det er bedst at tage fat på forskelle med det samme, så du kan tage højde for dem og planlægge ud fra dem.

Udvekslingen af muligheder og forskelle inden for implementering af databeskyttelsesregler og digital kommunikationsadfærd på de enkelte steder er et vigtigt emne i hele projektperioden. På den måde sikrer man, at man tager hensyn til de enkelte projektpartneres betingelser og ønsker og vælger en løsning, som alle projektpartnere kan bruge.

## Projektkommunikation

Det er vigtigt for arbejdet i projekter at få afdækket forskellige sproglige og organisationspecifikke traditioner og **krav til kommunikationen** og tage hensyn til dem, når der kommunikeres i projektet.

Spørgsmål som disse kan hjælpe:

- Hvilke traditioner og hvilken typiske kommunikationsadfærd er der i projektpartnerens organisation?
- Hvilke medier foretrækker man at bruge?
- Hvad kommunikerer man om over telefonen, på mail og per brev?
- Skal man aftale en tid til en telefonsamtale, eller kan man ringe spontant?
- Hvordan håndterer man sociale medier i kommunikationen?
- Til hvilke lejligheder har hvilke projektpartnere brug for formelle breve, muligvis endda i papirform? Hvornår er det nok med mindre formelle mails og telefonsamtaler?
- Hvilke former for kommunikation og tekster skal projektpartnerne journalisere?
- Hvilke projektpartnere har brug for hvilke dokumenter til den formelle dokumentation af projektet?
- Er der nogen politiske og strategiske forhold, man bør inddrage?
- Er der nogen individuelle vaner og ønsker, man skal tage hensyn til?
- Hvad kan projektpartnerne beslutte selvstændigt, og hvad skal ind over projektledelsen?

For at skabe en fælles kommunikationskultur i et projekt vil vi gerne fremhæve betydningen af kommunikation i øjenhøjde, respekt for forskellige meninger, at holde en høflig tone og tålmodighed som noget af det, der fremmer tilliden. Mange ser det som positivt at forsøge at bruge modpartens modersmål, også selvom ens sprogfærdigheder ikke er særligt gode. Det viser nemlig interesse.



*Så kan vi godt finde på at øve vores tyske og danske i sådan korte ord eller sætninger, men det er også noget der kræver lidt tid, når man ikke er så velbevandret i det andet sprog. At hvis du skal sætte dig ned og besvare en mail, som den anden skal forstå, så tager det lige pludselig ikke 5 minutter at skrive mails, men det tager en halv time. Og det er jo noget man tit og ofte ikke har tid til i hverdagen.*

I forhold til kommunikationen anbefaler vi, at projektet laver sine **egne retningslinjer** med hjælp til intern og ekstern kommunikation. Heri beskrives,

hvordan man håndterer tekster, der er relevante for projektet. Det er fx invitationer, pressemeddelelser, dagsordener, formelle og uformelle tekster af forskellig art. Særligt forskellige krav, også politiske og strategiske, fra de deltagende projektpartnere og opmærksomhedspunkter på det pågældende sprog skal angives i retningslinjerne.

Også den individuelle håndtering af kommunikationen bør italesættes. De fleste projektpartnere sætter stor pris på den hurtige udveksling, man kan have over telefonen, på mail og til onlinemøder. Forskellige kommunikationsformer og medier kan dog gøre dem usikre. Ringer man fx spontant til hinanden, eller skal man aftale det på forhånd, svarer man straks, næste dag eller først efter en uge på en mail, eller kommunikerer man ligefrem per brev. Derfor er det vigtigt at tematisere måden, der kommunikeres på og udrydde uklarheder i forhold til kommunikationsadfærden.



*Danskerne har også sagt, at de heller ikke svarer helt så hurtigt på mails, altså det kunne de godt sige om dem selv. Tyskerne er mere punktlige og hurtige, og selv når de ikke ved, hvad de skal svare, så svarer de i hvert fald tilbage, at de har læst mailen.*

Man skal dog også tænke på her, at den respektive situation, forholdet mellem personer, den enkeltes personlighed og samtalepartnerens mål har en væsentlig indflydelse på adfærden.



*Jeg ville fortælle dem, at jeg godt kan lide at skrive mails, fordi jeg synes, det er godt at have det skriftligt i stedet for kun at have talt om det i telefonen. Altså skriver jeg hellere en længere mail.*

Det er især projektledelsens ansvar – men også projektdeltagerne selv – at tematisere, hvilke traditioner for samarbejde i den daglige kommunikation i arbejdet der skal laves, og hvordan disse skal udvikle sig.

# Sprog i dansk-tyske projekter



*Og så er der jo også en typisk måde at udtrykke sig på på dansk og også på tysk, og når man så oversætter det, så lyder det pludselig helt anderledes til sidst, end man først havde tænkt.*

I grænseoverskridende projekter er valg af sprog en særlig opgave, som man skal være bevidst om at mestre. Det er nemlig mennesker med forskellige modersmål og fremmedsprogskompetencer, der er involveret i sådanne projekter. De skal gøre sig forståelige over for hinanden og finde et fælles sprog og udvikle en **sprogekultur** for deres projekt.

## Valg og fremme af sprog

På den ene side handler det om, hvilket sprog man vil bruge som arbejdssprog: Tysk, dansk, engelsk? På den anden side skal man være opmærksom på, i hvilke situationer hvilket sprog er muligt, praktisk og ønsket.

- Skal man beslutte sig for kun ét sprog, eller kan man bruge flere sprog?
- Hvor stor er forskellen på medarbejdernes sproglige niveau?
- Hvilken indflydelse har det på kommunikationen, hvis man bruger et andet sprog end ens modersmål?
- Påvirker valget af ét bestemt sprog de (sproglige) magtforhold i projektet?
- Skal projektet – ved at bruge grænseregionens sprog – være et sprogligt forbillede?

Man behøver ikke at bruge det samme sprog i alle situationer. Når det drejer sig om intern kommunikation imellem de enkelte partnere, så overlader man normalt valget til dem, der taler sammen. Så kan de nemlig bruge det sprog, de forstår og kan gøre sig forståelig på.



*I pauserne taler vi med hinanden, som det nu lige passer, altså mange forstår jo godt tysk, ellers så på engelsk, altså det har jeg aldrig oplevet som et problem.*

Sprogvalget i dokumenter, til møder, arrangementer og andre officielle anledninger bør reguleres og begrundes. Der er eventuelt også krav fra støtteprogrammet eller de enkelte projektpartnere om, at projektdokumenterne også skal gøres internt tilgængelige for andre brugere og arkiveres.

Det er en stor fordel, hvis de involverede i projektet – som minimum projektledelsen – er flersprogede og kan agere rent sprogligt i hele projektområdet. Man kan dog ikke forvente, at der vil være et fælles arbejdssprog fra start, hvor alle medarbejdere i projektet vil være på samme niveau. Desuden mærker mange en sproglig barriere, når de skal forlade den trygge havn og tale andet end deres modersmål. Derfor er det vigtigt at overveje, hvilke sprog man kommunikerer på, og hvordan man kan styrke sine sprogfærdigheder.

Brug strategier til den direkte kommunikation: Brug alle dine sanser og kropsdele, når du kommunikerer og tillad, at sprogene bliver blandet sammen. Vær tålmodig over for den, du kommunikerer med og vær mild ved dig selv. Og forsøg at forstå og også at tale det andet sprog, også selvom det først føles tidskrævende. Tysk og dansk ligger tæt op ad hinanden, så måske kan du mere, end du lige tror.

På lang sigt giver det mening at arbejde målrettet på at forbedre projektpartnerens sprogfærdigheder igennem sprogkurser. Her skal det overvejes, hvilke sproglige behov medarbejderne har, og hvilke sproglige færdigheder og viden, der især er nyttige for det fælles arbejde i projektet. Skal der mere være fokus på at forstå sproget eller også at kunne tale sproget, og skal hverdagskommunikation eller ordforråd inden for et bestemt fagligt område være i fokus?



## Engelsk som projektsprog?

Det kan uden tvivl være en mulighed at bruge engelsk som arbejdsprog. Særligt når der skal kommunikeres i hverdagen eller mere uformelt mellem personer, der kun kan lidt tysk eller dansk, så kan man med fordel skifte til engelsk og opnå hurtigere forståelse.

Der vil altid opstå hierarkier, når man vælger et sprog, som begunstiger dem, der er bedre til sproget, også når man vælger engelsk. Engelsk er mere tidskrævende og arbejdskrævende for tyskere end for danskere, da engelsk ikke bruges af alle på det tyske arbejdsmarked. Konsekvensen kan være, at dem med færre engelskkompetencer holder sig tilbage, når der kommunikeres og ikke kan ytre sig så nuanceret, som de ønsker det. Desuden kan den traditionelle forestilling om danskeres meget gode engelskkundskaber medføre, at tyskere ikke rigtig stoler på deres egne engelskkundskaber og derfor holder sig tilbage i kommunikationen.



*På engelsk bliver det også på en eller anden måde lidt forkortet det hele, og måske kan man ikke lige komme på det ord, man vil sige, og så lader man være med at sige kommentaren.*

Ved brug af engelsk kan de forskellige modersmål og baggrunde – også selvom man har lige gode sprogkompetencer – medføre, at danskere og tyskere tolker og forstår emner og indhold forskelligt.

## At finde et fælles projektsprog

Når man har valgt et sprog, så gælder det om at finde et fælles projektsprog. Alle projekter har deres egne sproglige træk og termer, der til dels er betinget af støtteprogrammets sprog – "Interreg-sproget" er en helt særlig sprogvariant – og til dels af indholdet af projektet. Fagligt set sikrer et fælles defineret ordforråd frem for alt den grundlæggende forståelse af projektet. Det bidrager til, at alle i projektet forstår det samme ved de grundlæggende begreber og ikke taler forbi hinanden rent indholdsmæssigt.

Når der skal udvikles et fælles sprog for projektarbejdet, så er bl.a. følgende spørgsmål relevante:

- Hvilket fælles fagligt og projektrelevant ordforråd er nødvendigt og nyttigt for projektarbejdet?
- Hvilket ordforråd har medarbejderne allerede?
- Hvordan kan man støtte udviklingen af et fælles projektsprog?

## Gensidig sproglig forståelse

Arbejdet med sprog og sikringen af sproglig forståelse er en proces, der løber over hele projektperioden. Man kan fremme det ved at skabe et miljø, hvor man kan tale om sprog og sprogbrug. **Metakommunikation** – at tale om kommunikation – er det vigtigste og hurtigste middel til at indhente information, afklare forståelsesproblemer ved at spørge målrettet og på den måde sikre, at man virkelig har forstået det på samme måde.



*Vi får nogle gange dette indtryk: Nu har vi snakket meget, men har vi også forstået hinanden? Har vi egentlig forstået hinanden på et faktisk niveau nu, rent faktisk på samme niveau? Og sådan opstår der netop også misforståelser og problemer i processen.*

I flersprogede diskussioner sker der ofte det, at man siger noget, som bliver opfattet helt anderledes, end man mente det. Man bør derfor altid tjekke sprogbrugen igen og igen og spørge ind til betydningen. Dette gælder både i forhold til tekstindhold, fx i mødereferater eller i skriftlige resumeer af mundtlige møder, men også på ordniveau. Det indebærer, at man uddyber faglige begreber – men også samfundsbegreber og kulturelle begreber – og finder frem til fælles betydninger.

Det kan hjælpe af lave en gloseliste med projektrelevante og særligt specifikke begreber og forkortelser fra de to lande med de tilsvarende ord og forklaringer på det andet sprog, fx *CVR (Det centrale Virksomhedsregister)* og *CPR (Det Centrale Personregister)*, som tyskere ikke nødvendigvis ved hvad er.



## Ord og betydninger

Nogle ord kan man godt oversætte direkte og få til at give mening, som vi fx gør det med *opmærksomhedspunkt* som *Aufmerksamkeitspunkt*. Andre ord som *ejerskab* – i betydningen at overtage ansvaret for noget – kan man slet ikke oversætte til tysk, men kun forklare. Et ord som *workshop* kan man tolke meget forskelligt i forhold til at gennemføre en workshop rent praktisk. Og en direkte oversættelse af *Kofinanzierung* til *kofinansiering* på dansk vil for de fleste danskere nærmere betyde, at man finansierer køer. Der er også ord som *(skole)klasse*, som egentlig er ens på begge sprog, men som bruges forskelligt på de to sprog. I det danske skolesystem begynder man jo i *nulte klasse*, når man starter i skole, mens man i Tyskland starter i *første klasse*. På samme måde rykker klassetrinnene sig også, så en dansk 6. klasse aldersmæssigt svarer til en tysk 7. klasse.



*Formålet med en workshop i mit hoved er jo at have frie rammer og se, hvad der kommer ud af det, for så kan der komme noget, vi ikke lige havde regnet med. Og i den, som jeg har forstået det, tyske optik, så skal det være meget mere styret, for så får man flere resultater ind, man kan bruge. Jeg tror for os begge var det sådan: "Gud er det sådan du tænker om det."*

Det er især svært at skelne mellem ord og ytringer, der lyder ens, men har forskellige betydninger. Danske og tyske ord med ens stavemåde eller form kan have forskellig betydning, associationer og måde, de bliver brugt på. Fx *Referat* = *oplæg* vs. *referat* = *Protokoll*, *Frühstück* = *morgenmad* vs. *frokost* = *Mittagessen*.

Inkluderende sprog adskiller sig på dansk og på tysk. Simpelt sprog bruges sjældent, og kønsneutralt sprog oversættes forskelligt. I dag oversætter man fx ordet *Lehrerin* til *lærer* og ikke *lærerinde*, for man bruger jo sjældent kvindelige stillingsbetegnelser eksplicit på dansk. Når man oversætter stillingsbetegnelser på tysk, skriver man både *Polizistinnen* und *Polizisten*, mens man på dansk jo ikke skelner mellem kønnene og blot skriver *politibetjente*. Vær opmærksom på at tilpasse sprogene her, også ved oversættelse fra dansk til tysk: *medarbejder* = *Mitarbeiterin* und *Mitarbeiter* eller *Mitarbeitende*.

## Sprogeksperter og professionel sprogformidling

Det er ikke altid muligt at have en fælles, ligeværdig kommunikation på ét enkelt sprog. I sådan et tilfælde skal man overveje at bruge professionel sprogformidling. Man kan stille sig selv følgende spørgsmål som orientering:

- Hvilke opgaver bør man inddrage sprogeksperter til?
- Hvilke tekster bør man få oversat og hvordan (som et resumé, ord-for-ord, med sproglig tilpasning, eller trykklar)?
- I hvilke situationer giver det mening at bruge tolk?

Når man arbejder professionelt med sprog, kræver det, at man afstemmer rammerne for arbejdet med sprogeksperterne. Tolke og oversættere skal have mulighed for at sætte sig ind i projektet både tematisk og sprogligt, og de har brug for tilstrækkelig med tid til at forberede sig før møder og arrangementer. Sprogeksperter skal nemlig også vide, hvad de taler og skriver om. Man fastlægger den tolkeform, man ønsker, og så planlægger man ud fra det. Det har indflydelse på flere ting, om du vælger simultantolkning (der tolkes, mens man taler) eller konsekutiv tolkning (der tolkes, efter man har talt). Blandt andet på mødestrukturen, hvordan møder og arrangementer forløber, på behovet for tid og planlægning af pauser.

Der bliver taget beslutninger på grundlag af det, tolkene og oversætterne sprogligt formidler, og der ligger derfor et stort ansvar på dem. Når der skiftes mellem sprogene, må indholdet ikke ændres. Det er derfor nødvendigt at bruge professionelle oversættere og tolke. Hvis man desuden bruger de samme personer i løbet af projektet, så sikrer det en ensartet sprogbrug og sproglig kontinuitet i projektets egen terminologi. Man sikrer en ensartet forståelse og forhindrer fejlfortolkninger. Tolke gør det muligt for alle projektdeltagere at kunne udtrykke sig nuanceret på sit eget arbejdssprog. Det hæver kvaliteten af samtalerne og forbedrer grundlaget for at kunne træffe vigtige beslutninger.



*Det er et projekt, hvor vi fra start af virkelig har arbejdet konsekvent sammen med tolke. På den måde er der ikke så megen information, der går tabt. Med en tolk, der er det faktisk altid muligt at sige, hvad der lige falder én ind. At man kan levere det, man vil sige, på den måde man gerne vil levere det.*

Når der simultantolkes, er det netop fordelene, at mødet kan forløbe, som det plejer og stort set gennemføres i samme tempo som uden tolk. Tolk kan dog sænke tempoet på kommunikationen og gøre det svært at diskutere, især når der ikke bruges simultantolkning. På den anden side giver det mulighed for at kunne tænke i længere tid over det, de andre siger og samtidig få formuleret ens egne tanker på en mere klar måde

Det er som udgangspunkt en stor hjælp at bruge erfarne tolke med gode rammebetingelser. Også professionelle oversættere. Tolkene og oversætterne bidrager med god sproglig kvalitet i projektarbejdet, og det koster selvfølgelig noget. Dette skal man huske at være opmærksom på, når man planlægger projektet og lægger budget, så man får ansøgt om tilsvarende midler.

Man skal dog også overveje, hvornår man bruger tolk, for tolke er jo på en måde et filter i kommunikationen, og de kan ændre kommunikationens karakter. Kommunikationen bliver ofte mere formel - også til uformelle møder - fordi der jo er en ekstern person med.



*Så sad vi og talte engelsk, og det kender vi bare bedre, og det gør det mere personligt, ik. Fordi, man sidder jo ikke og kommer tæt på hinanden via en tolk. Altså der bliver det på et fagligt niveau.*

# Udvalgte kilder

---

- Benefit4Regions (2019): [Guide til succesfulde netværk. På tværs af grænser og andre skel.](#)
- Benefit4Regions (2019): [Projektmanagement. Basics.](#)
- Benefit4Regions (2019): [Projektmanagement. Metodentoolbox. Pixibog.](#)
- Benefit4Regions (2019): [Toolbox. Active Funding.](#)
- Benefit4Regions (2019): [Værktøjskassen: „Hjælp-til-selvhjælp“ for frivillige i foreninger og netværk, der ønsker at skabe lokal udvikling.](#)
- Bertelsmann Stiftung (2006): [Interkulturelle Kompetenz. Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Inkl. Policy Paper zur interkulturellen Kompetenz von Dr. Darla K. Deardorff.](#) Gütersloh.
- Bolten, Jürgen (2016): [Interkulturelle Kompetenz neu denken?! I: Polylog. Sonderheft "Interkulturelle Kompetenz in der Kritik".](#) Wien.
- Gröschke, Daniela (2010): [Gruppenkompetenz in interkulturellen Situationen.](#) I: Interculture journal 9/12, s. 51-78.
- Habermann, Frank & Schmidt, Karen (2018): [Over the fence. Projekte neu entdecken, neue Vorhaben besser durchdenken und gemeinsam mehr Spaß bei der Arbeit haben.](#) Berlin: Becota GmbH.
- Ibsen, Helle Vestergaard (2020): [Bæredygtig turisme. Vi udvikler fremtiden sammen.](#) Tour-Bo Tourism Cross-Border.
- Kruse, Franziska (2019): [Communication. Insights into solution paths towards successful communication within the Interreg 5a project "Benefit4Regions".](#)
- Moosmüller, Alois (2020): Interkulturelle Kompetenz: Konzepte, Diskurse Kritik. I: Moosmüller, Alois (red.): Interkulturelle Kompetenz. Kritische Perspektiven. Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation. Band 30. Münster & New York: Waxmann, s. 17-42.
- Müller, Katarina Le & Hallsteinsdóttir, Erla (2015): [Dansk-tysk kulturbrille: SMiK-tjekliste til den interkulturelle kommunikation.](#) Odense: SMiK-Projekt.
- Müller, Katharina Le & Hallsteinsdóttir, Erla (2016): [Man muss sich darauf einlassen, auf die dänische Mentalität. Funktionale Angemessenheit in der deutsch-dänischen interkulturellen Kommunikation.](#) I: Linguistik online 79/ 5, s. 253-290.
- Rathje, Stefanie (2009): [Der Kulturbegriff – Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung.](#) I: Moosmüller, Alois (red.): Konzepte kultureller Differenz". Münchner Beiträge zur interkulturellen Kommunikation. München, 22 s.
- Rathje, Stefanie (2014): [Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kulturwissenschaften.](#) I: Wolting, Stephan (red.): Kultur und Kollektiv. Festschrift für Klaus P. Hansen. Berlin, s. 39-59.
- Rathje, Stefanie (2015): [Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz.](#) I: Kulturmanagement international 108, s. 23-26.