

## ***Norsk kultursamarbeid med land i sør***

### ***Artikkel 3***

#### ***”Om kulturforskjeller, krav og tilpasning”***

##### ***Oppsummering:***

*Kultursamarbeid på tvers av kloden må være seg bevisst deltakende partners kulturelt forskjellige utgangspunkt. Ved å kartlegge hvilke samfunnskulturelle ulikheter som eksisterer og utnytte disse til beste for prosjektet, legges et godt grunnlag for effektiv prosjektgjennomføring og gode resultater. For å lykkes i arbeidet må det både være vilje og evne til å stille krav og til å tilpasse seg den andre partners behov og ønsker.*

##### ***Innledning***

Blant floraen av norske kultursamarbeidsprosjekter med partnere i land i sør finner vi mange ulike målsettinger og forutsetninger som grunnlag for prosjektets eksistens. Enkelte prosjekter er formulert ut fra et rendyrket bistandssynspunkt, der norsk partner har rollen som *giver* mens partneren i sør er *mottaker* av ressurser og tjenester. Andre prosjekter er basert på at partene skal være *”likeverdige samarbeidspartnere”*, der nytteverdien av samarbeidet forutsettes å gå begge veier.

Uavhengig av hvilke overordnede målsettinger som ligger til grunn for det enkelte prosjekt vil slike kulturprosjekter alltid være basert på at det er partnere fra svært forskjelligartede samfunnskulturer og med ulik erfaringsbakgrunn som skal samarbeide for å nå felles resultater. Bevissthet rundt hva disse ulikhetene kan og bør bety for prosjektenes organisering og arbeidsfordeling vies ofte ikke nok tid og plass i kulturprosjektenes oppstartfase.

Manglende avklaring av hvilke kulturforskjeller som eksisterer mellom partnerne kan ikke bare føre til negative effekter i form av misforståelser, forventningsgap og ineffektiv ressursbruk i prosjektet. Det er også sannsynlig at prosjektet ubevisst går glipp av de positive synergieffekter som ligger i at de to forskjelligartede samfunnskulturene gis anledning til å bidra med sine beste erfaringer og kunnskaper i prosjektet.

##### ***Å kartlegge og utnytte ulikheter***

For å sikre prosjektenes god effektivitet og måloppnåelse bør ethvert kulturprosjekt mellom land i nord og land i sør bruke tid og ressurser på å utarbeide prosjektrutiner og samarbeidsmønstre som tar hensyn til, og bevisst utnytter, de kulturelt forskjellige erfaringer og kunnskaper partnerne har. Nystartede kultursamarbeid har mye å hente på å gjennomføre en ”bli kjent fase” tidlig i prosjektperioden. Hensikten med en slik prosess er både å avdekke strukturelle bindinger og mellommenneskelige forhold som senere kan bli hindringer for prosjektets gjennomføring, og å avdekke hvilke erfaringer og kunnskaper de enkelte partnerne har, og som kan utnyttes positivt i prosjektet.

Dersom partene i denne fasen fremtrer med overdreven forsiktighet eller høflighet overfor hverandre kan resultatet senere bli fatalt for prosjektet. For å få frem nødvendig informasjon må man derfor ikke være redd for å stille hverandre spørsmål av typen *”hva er du god på og*

*hva er jeg god på*”? Svarene man får ut av slike spørsmål kan ofte være overraskende, og de gir uansett en klarhet i partnernes kunnskaps- og erfaringsgrunnlag.

En kartlegging av deltakernes kulturelle og erfaringsmessige ulikheter skal legge grunnlaget for en god fordeling av roller, arbeidsoppgaver og ansvar partene i mellom. Slik kunnskap gjør det mulig for prosjektet å etablere felles prosjektrutiner som utnytter basale kulturforskjeller på en god måte, ved at man ”henter det beste” fra begge samfunnskulturer. Reell åpenhet i denne kartleggingsfasen krever selvsagt at partnerne har nødvendig respekt for og tillit til hverandre. Ærlige svar krever at partnerne klarer å sette prosjektets ve og vel foran egen vinning og maktutøvelse.

### ***Om å stille krav***

Min generelle erfaring tilsier at norsk partners syn på og rutiner for styring, administrasjon og kontroll med ressurser må legges til grunn for prosjektets styringsordning. Norsk partner er pålagt å sørge for at bevilgende norsk myndighets styrings- og forvaltningsprinsipper blir fulgt i prosjektet. I denne sammenheng bør det derfor ikke finnes rom for demokratiske mellomløsninger som åpner for at begge parter skal få gjennomslag for sin egenart. Norsk partner må være klar i forhold til hvilke krav som skal stilles til prosjektets overordnede styringssystem. Han må stille klare krav til kvaliteten på sørlige partners eget system for lokale styring og formuesforvaltning i prosjektet, og samtidig kreve at sørlige partner støtter positivt opp om prosjektets fellesrutiner.

Erfaringer tyder på at norske partnere i altfor liten grad tør å stille slike klare krav til sine sørlige samarbeidspartnere, av redsel for å overstyre partnerens egenart og frie utvikling. Manglende krav fra norsk side er imidlertid egnet til å skape senere frustrasjon blant prosjektets deltakere på begge sider av landegrensene, noe som over tid kan gi ineffektiv ressursbruk og dalende motivasjon som resultat.

Det er i tillegg viktig å være klar over at det for en sørlig partner ofte kan ligge mye sårt tiltrengt kunnskap i å tilegne seg enkelte norske forvaltningsprinsipper og -rutiner, med tanke på å bygge opp sørlige partners evne til å kunne stå på egne ben etter kulturprosjektets avslutning. Et bevisst forhold til etablering og overholdelse av rutiner kan derfor representere en meget kjærkommen tilleggsdimensjon til de kulturelle aktivitetene i den sørlige partnerens utvikling og kunnskapsinnhenting. Det er derfor liten grunn til å ha dårlig samvittighet for å stille konkrete krav til slike rutiner fra norsk side. Det er mer snakk om på denne måten å tilføre samarbeidsprosjektet en nyttig tilleggsdimensjon.

Det er selvsagt viktig at også sørlige partner fremmer og får gjennomslag for sine krav til hvilke adferdsmønstre, aktiviteter og beslutningsrutiner som skal gjelde i prosjektet. Samarbeidet skal operere som en integrert del av lokalsamfunnet i det sørlige landet, og det må dermed tas hensyn til de sentrale kulturelle forankringer som eksisterer der.

Det kan likevel være et problem å få sørlige partner til åpent å formidle hvilke krav som han vil ha tilfredsstilt i samarbeidet. Dette er delvis fordi mange sørlige partners egen kultur nærmest forbyr slik åpenhet overfor en fremmed aktør, delvis fordi sørlige partner ofte vil være tilbakeholdende med å fremme spesifikke krav overfor den partneren som bringer penger og etterlengtet kunnskap inn i prosjektet. Rådet må derfor være å bruke god tid på å etablere et godt tillitsforhold mellom partnerne slik at åpenheten gradvis blir større, samtidig som norsk partner må prøve å tilegne seg evnen til ”å lese mellom linjene” i forhold til hva sørlige partner fremmer av synspunkter. Krav som sørlige partner fortier i en åpen samtale vil

før eller senere likevel vise seg i form av manglende handling eller endret adferd i prosjektet fra sørlige partners side. Han gir ikke opp sine krav, han finner bare en alternativ, mer indirekte måte å fremme sine synspunkter på enn den rent orale.

Som nordmenn må vi være villige til å fire på vår ofte godt innarbeidede trygghetsnarkomani på områder som ikke er av avgjørende betydning for prosjektets fremdrift og styring. Partnere i land i sør har utvilsomt mye å bidra med for å gi norske deltakere et mer variert, fleksibelt og interessant syn på for eksempel hvordan beslutninger best skal fattes og forankres lokalt og hvordan ulike kulturelle aktiviteter best kan gjennomføres. Her vil norske partnere kunne tilegne seg mye nyttig kunnskap og erfaring.

Sørlige partners behov for kulturell utvikling er basis for målformuleringene som er knyttet til kulturprosjektene. Det er derfor en selvfølge at det også er sørlige partners behov og ønsker som bør være toneangivende når det gjelder de enkelte prosjektaktivitetenes utforming og gjennomføring. Det må også være sørlige partners kulturelle og kunstneriske kvalitetssyn som er utgangspunkt for samarbeidet. Kvalitetsbegrepet må vurderes i forhold til de rammebetingelser som eksisterer lokalt i det samfunnet de skal presenteres, og ikke søkes målt ut fra norske standarder for kulturarbeid. Det er ingen ting som tilsier at det ene lands kvalitetsbegrep er bedre enn det andres. Begrepene tolkes bare forskjellige, som er følge av ulike lokale forventninger.

### ***Om fruktbar tilpasning***

Som i ethvert partnerskap vil et kulturelt samarbeidsprosjekt mellom norske og sørlige lands kulturarbeidere være underlagt sannheten om at resultatene blir best dersom begge parter klarer å "gi og ta" i forholdet. Prosjektet må dermed søke å finne balansen mellom hvor det skal hensynta ufravelige krav fra en part og hvor en gjensidig tilpasning er fordelaktig. Det må videre åpnes for å gjøre nødvendige justeringer av etablerte rutiner underveis, når dette er fordelaktig for prosjektets resultater og deltakernes motivasjon.

Det er utvilsomt også fornuftig at det i samarbeidet klargjøres mellom partnerne hvilket minimum av felles adferdsmønster som skal gjelde på områder som er sentrale for å sikre effektivitet og god samhandling. Det kan for eksempel være nyttig å klart avklare hvilket forhold partene skal ha til tidsfrister, ledelse, rapporteringsrutiner og personhåndtering. Det er ikke nødvendig at kultursamarbeid på tvers av kloden fører til at norsk partner må bli afrikansk i sin væremåte og at afrikansk partner skal oppføre seg norsk. Prosjektets rutiner må søke å tilpasse begge partners kulturelle forankring og finne sin egen balanse.

Opgaven med å definere hvilke gode egenskaper og kulturelle forankring hver av partnerne kan bidra med inn i samarbeidsprosjektet må derfor ikke undervurderes. Det er nettopp i prosessen med å hente frem det beste fra begge partners egenart, og ved å utnytte det i prosjektgjennomføringen, man kan finne det unike samarbeidsmønsteret som bidrar til suksess for begge parter. Personlig vil jeg tro at en tilpasningsprosess som gir som resultat at det er norske kulturinstitusjoners kunstsyn og afrikanernes økonomiske styringsprinsipper som blir lagt til grunn for prosjektet, ikke har vært tilstrekkelig åpen og ærlig.

***Gunnar Thon Lossius, gtl Management, er prosjektleder og norsk koordinator for to flerårige kultursamarbeid med scenekunstmiljøer i Burkina Faso og Nepal.***