

# Samarbejde lokalt og globalt - forskelle er vitale

## Ny og tiltrængt diskurs om kulturforskelle

Efter at have deltaget på et Symposium-seminar, hvor Elisabeth Plum havde introduceret hendes model og perspektiver på bl.a. kulturforskelle, glædede jeg mig til at læse hendes bog. Jeg blev ikke skuffet. Bogen er let at læse, godt struktureret, gode eksempler, enkle figurer, og masser af spændende vinkler på samarbejde. Den henvender sig generelt til ledere, HR-konsulenter, og til andre fagfolk, som er på udkig efter alternativer til de traditionelle tilgange til kultur, tværfaglighed og mangfoldighed. Jeg har valgt at anmelde bogen med projektlederens synsvinkel, men bogen er absolut anvendelig for alle der samarbejder med (flere) andre.

Det er en befrielse, at Elisabeth Plum ikke har berøringsangst over for traditionelt negativt ladede ord og begreber, men derimod taler om *kultur-forskelle*, og påpeger at (...) *Kulturforskelle ikke er vigtige i sig selv. Det vigtige, er den betydning, de tillægges, og den måde de håndteres på.* Forskelle er et aktiv, og skal bruges aktivt, fordi mangfoldigheden på alle måder er at foretrække. Gennem en række eksempler og beskrivelser uddyber forfatteren dette, og taler for at organisationerne ikke bare skal få det bedste ud af mangfoldigheden, men tilmed bevidst planlægge efter endnu større mangfoldighed.

**Kultur er en praksis mellem mennesker i et fællesskab. Som noget vi siger og gør sammen, der adskiller os fra andre grupper. Kultur skaber tilhørsforhold (...)**

Bogen insisterer også på, at der er et utal af kultur-møder, som bør tillægges betydning, og det er slet ikke den nationale forskel, der er den eneste interessante. Således kan man forvente større betydning ved kulturmøder mellem fx unge og gamle, jordemødre og ingeniører, storbymennesker og mennesker der bor i landsby, ledere og medarbejdere, osv. Kulturmøder bliver endvidere understre-

get eller udvisket alt efter hvilken kontekst de indgår i. Fx vil et beboermøde, hvor man drøfter stillevej, formentlig samle forældre til småbørn på tværs af både køn, uddannelse, og national baggrund.

## Kulturel Intelligens er en nøgle til social interaktion

Elisabeth Plum introducerer os til begrebet *Kulturel Intelligens*, som er evnen til at skabe et konstruktivt samarbejde mellem mennesker, der tænker og handler anderledes end en selv. Vel vidende, at vi allerede stiller uendelig mange forventninger til vores projektledere om kompetencer, som projektlederen også skal besidde, så vil jeg alligevel opfordre til, at man giver det en overvejelse, for problemer med teamsamarbejdet mellem projektdeltagerne kan muligvis henføres til kulturelle forskelle, så overvej eventuelt om de tre elementer er til stede:

*Det interkulturelle engagement* er den emotionelle drivkraft i kulturmødet og består af engagement, nysgerrighed og lysten til at lære af mennesker, der tænker og handler anderledes end en selv.

*Kulturforståelse* handler om at have kulturel selvforståelse, så man ser sig selv som et kulturelt væsen, hvis tanker og handlinger er præget af ens mange baggrunde. Dertil skal man forstå andre kulturelle baggrunde, så man kan opdage, når der er kulturforskelle på spil.

*Den interkulturelle kommunikation* er det deltagerne gør i kulturmødet. Man lytter til den anden, og sammen søger man at forbedre samtalen, og skabe en fælles grund på tværs af forskelle.

Vi har alle præferencer for personlige "filtre", hvorigennem vi betragter og opfatter. Filtrene skifter, både efter konteksten og over tid, men de er præget af vores forskellige kulturelle baggrunde, synsvinkler, prioriteringer, værdier, mål, interesser, selvforståelse mv. I enhver kommunikation på tværs af forskelle ligger der både en risiko for at skabe afstand og en mulighed for at skabe forståelse. Også i et projektteam er det væsentligt, at man kan kommunikere og rent



## Samarbejde lokalt og globalt Forskelle er vitale

Af Elisabeth Plum  
250 sider, Gyldendal 2012  
ISBN: 978-87-02-13428-5  
[www.samarbejde-lokalt-og-globalt.dk](http://www.samarbejde-lokalt-og-globalt.dk)

faktisk ønsker at høre og forstå den andens perspektiver.

**Lederen må have selvindsigt og kunne kigge kritisk på sine egne tankemønstre og sin kulturelle autopilot.**

Bogen har en brugbar og tilgængelig spørgeguide, som projektlederen kan anvende for at sætte teamets *Kulturelle intelligens* på dagsordenen, og dermed gøre teamet – og sig selv – mere bevidste om adfærd der understøtter teamet.

## Produktudvikling kræver forskellige synsvinkler

En af bogens vigtige pointer er, at forskelle er et aktiv, som man især i det forfatteren kalder "det opsøgende team" kan udnytte til produktudvikling. Hvis teamet fx generelt er for udglattende eller kompromissøgende, så er der ikke basis for udvikling og nytænkning. Pointen er, at i teams, hvor man påskønner

**Anette Zobbe** er ansat i Peak Consulting Group, med opgaver inden for program-, portefølje- og projektledelse. Uddannet Cand. Scient i Datalog fra KU. Bifag i Informations Psykologi. IPMA A-certificeret. IPMA Assessor. [az@peakconsulting.dk](mailto:az@peakconsulting.dk)



forskelle, og har "kulturel intelligens", kan man skabe dynamik, fordi teamet tør være uenige, for at undersøge om der er ny viden. Disse teams veksler mellem fokus på det fælles og fokus på forskelle. De tør være nysgerrige og opsøgende, og udveksler både simpel og kompleks viden. Men med gensidig respekt og forståelse kan de skabe en robust kultur i teamet, så de kan holde til udsving.

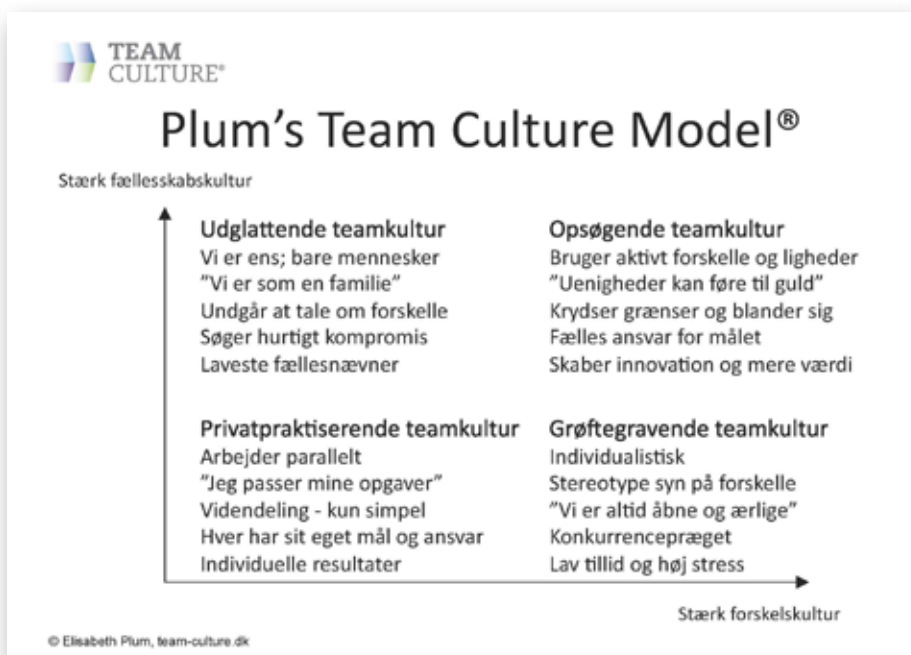
Sådanne teams viser gode arbejdsresultater, og det er sjovt og tilfredsstillende at være med. Har alle projektledere ikke indimellem oplevet disse euforiserende stunder i projektteamet, hvor alt bare kører og produktiviteten er høj? Læs bogen og få en større forståelse af, hvad der sker i teamet, og hvordan man som team og projektleder kan understøtte denne arbejdsform, når projektet er i de faser, hvor der skal produktudvikles.

Se også illustrationen "teammodellen", som uddybning af ovenstående.

## Tillid og forandring

I denne bog anmeldelse vil jeg ikke uddybe det nærmere, for det kræver mere plads end en bog anmeldelse levner, men blot kort

## Teammodellen



nævne at forfatteren naturligvis er opmærksom på, hvor væsentlig en faktor "Tillid" er, når man skal have det bedste ud af kulturforskelle – fx i produktudvikling. Endvidere er der kapitler, der behandler vigtigheden af at kunne rumme, håndtere og tale om tillid, kulturforskelle og mangfoldighed, specielt i relation til organisatoriske forandringer, som bl.a. bryder med traditionelle vaner og skikke, og sammensætter enheder på ny, hvor mennesker skal arbejde sammen med nye kolleger og eventuelt om nye opgaver.

## Kulturforskelle er ikke vigtige i sig selv.

Det vigtige er den betydning, de tillægges, og den måde, de håndteres på.

## Den globale virksomhed

Specielt de kapitler, der beskriver den globale organisation, kan med fordel læses fx af de projektledere, som arbejder med teams på tværs af landegrænser. Bogen rummer nogle gode cases, hvor der også findes eksempler på, hvor begrænset nogle organisationer har

været i deres tilgang til det globale samarbejde, og har sendt medarbejdere på kursus i "Sådan er kineserne". Men som Elisabeth Plum påpeger, er kineserne langt mere mangfoldige og rummer et utal af kulturforskelle i en målestok, som langt overgår de kulturforskelle, der eksisterer inden for Danmarks grænser, og som danskere kan vi sagtens identificere et antal kulturforskelle der eksisterer i vores lille land. Endvidere har kineserne formentlig også været på kursus i "Sådan er danskerne", inden de indleder samarbejdet, og som dansker ville vi sikkert betragte indholdet på det kursus temmelig kritisk?

Der opstår ikke automatisk barrierer mellem ansatte, fordi der er nationale kulturforskelle mellem dem.

## Nye indsigter

Jeg vil anbefale projektledere at læse bogen, den er langt fra en "hardcore" projektlederbog, men den tilbyder en ny diskurs, nye perspektiver og ny indsigt på teamsamarbejde, også i projekter og måske især i projekter, der forventes at arbejde innovativt og produktudvikle. Specielt vil jeg fremhæve følgende pointer:

- Menneskers forskellige synsvinkler og kompetencer er en kilde til større effektivitet og nytænkning.
- Alle mennesker har en unik kombination af mange baggrunde, og ingen må ses kun som repræsentant for en gruppe.
- Det er konteksten, der afgør, hvilke forskelle, der fokuseres på, og hvilken betydning de tillægges.
- Ledelse af forskelle kræver opgør med egne normer (...). Det nytter ikke, at man hænger fast i personlige sym- og antipatier.
- Nytænkning opstår, når grænseflader opses og overskrides.

Nu glæder jeg mig til, at Elisabeth Plum skriver en bog, der tilbyder os en ny diskurs på "konflikt håndtering"? Please, Elisabeth! Den bog vil jeg glæde mig til at læse (hvis den kommer). [ ]