

# Kapitel 3: Se og brug forskelle konstruktivt

## Introduktion til kapitlet

- Når du skal løse grænsekrydsende opgaver foregår det ofte i tværfaglige og tværorganisatoriske teams, der undervejs skal have kontakt med flere andre enheder
- Som uformel leder skal du således jonglere med et virvar af vigtige og forskellige forskelle og sørge for, at I sammen skaber gode resultater
- Mange gør det ved at stræbe efter enighed og harmoni, men når man skal skabe nytænkende løsninger på komplekse opgaver, skal man gå en anden vej. Så kapitlets opfordring er: [Se og brug forskellene konstruktivt.](#)

## Tre paradoksale sandheder om forskelle

- Ethvert menneske **ligner alle andre** mennesker. Her er almenmenneskelige fællestræk, som kan skabe forståelse og fælles grund, når der opstår usikkerhed, fordi I skal prøve jer frem gennem usikkert terræn
- Ethvert menneske **ligner nogle andre** mennesker. Det er gruppetilhørsforhold indenfor fx fagligheder, der peger på ressourcer. Men samtidig også kulturelle grupper som kan skabe problematiske dem-og-os-dynamikker
- Ethvert menneske **ligner ingen andre** mennesker. Viser at vi alle har en helt unik kombination af baggrunde, og hvorfor undersøgende samtaler kan føre til et festfyrværkeri af halvglemte erfaringer og kompetencer og nye ideer – som ingen kunne regne ud på forhånd.

## Forskelle skal mødes ...

- Komplekse udviklingsopgaver **løses kun ved** at forskellige synsvinkler og kompetencer mødes, brydes og bidrager på deres egen måde
- Forskellene kan stamme fra forskellige uddannelser, arbejdsfunktioner, ekspertiser, personlige erfaringer, hierarkisk placering, alder, køn, nationalitet, personligheder og tankemønstre
- Når mennesker med forskellige baggrunde og tilgange mødes, **opstår der høj energi** på grænsefladen.



## Forskelle påvirker bundlinjen +/-

Mødet mellem forskelle har forskellige udtryk, der påvirker jeres motivation og kvaliteten af opgaveløsningen:

- Forskelle opleves tit kun som **negative** og årsager til misforståelser, konflikter og andre problemer – de giver spild af ressourcer
- Forskelle giver dog også **positiv** friktion og er kilden til udvikling, synergi og nye løsninger – de er nødvendige og værdifulde

Om forskelle fører til spild eller til værdi skyldes IKKE forskellene i sig selv, men **den måde I ser på, taler om og håndterer** forskelle på

- Forskelle skal derfor ledes professionelt.

## Forskelle skal ledes på to måder

1. For at undgå negative gnidninger skal man **bygge bro** mellem forskellene. Det handler om at skabe forståelse for, at hinanden har forskellige synsvinkler, prioriteringer og arbejdsmåder, og at der derfor ikke findes én men flere legitime "sandheder"
2. For at fremme positiv friktion hvor forskellene kan skabe værdi, skal forskellene **inviteres på banen og bruges aktivt**. Værdifulde forskelle popper nemlig ikke automatisk op, bare fordi de kommer i samme rum.

Vi starter med brobygning.

# Brobygning ved konflikter

(Redskab 16)

Konflikter kan **opløses** ved at skifte fokus fra det, der adskiller til det fælles, der forener. Prøv denne måde at skabe **en fælles grund** på:

- På hvilken måde er vores teams opgave vigtig for vores organisation?
- Hvilke opgaver skal vi løse hver for sig? Og hvad er det vigtigt vi løser eller tjekker på tværs i teamet?
- Hvordan ser et godt stykke arbejde ud hos os?
- Hvad er det vigtigt vi er enige om? Og hvad er det i orden, at vi ser forskelligt på?
- Hvad er de vigtigste spilleregler for vores samarbejde om opgaverne?

(Læs mere om konfliktopløsning i kapitel 4)

## Brobygning – om faglige og nationale forskelle

- Tro **ikke** at andre forstår det, du siger og gør præcis, som du mener det
- Fagpersoner er uddannet og ansat til at have et særligt fokus og dermed særpræg i deres organisation og udgør hver deres **fagkultur**
- Et lands historie, styreform, klasseforskelle, religioner og ideologier vil præge befolkningens **kommunikationsmønstre** og **nationale kulturer**
- Indholdsmæssige forskelle mellem kulturer er **relative** – for egne og andres træk bliver altid sammenlignet ud fra ens egen synsvinkel.



## Undgå denne misforståelse

- Teorier om nationale karakteristika er populære, og **mange tror**, de kan bruges til at afgøre, hvordan udenlandske kolleger tænker og gør
- Kategorierne er resultat af undersøgelser af store populationer og skal ses som **grove trends**, som ikke kan overføres til individniveau
- De bygger ofte på forskning fra **før** globalisering og digital udvikling, **før** Kinas etbarnspolitik og økonomiske udvikling, **før** Portugal blev et demokrati, og **før** Jerntæppets fald
- Tag derfor ikke de nationale kategorier bogstaveligt, for selvom de kan indeholde nogle pointer, kan du **aldrig regne andre mennesker ud**.

## Generelle råd om brobygning

Lige meget om det er faglige, nationale, regionale, organisatoriske, klasse-mæssige eller andre kulturforskelle, så gælder disse råd:

- Tag udgangspunkt i, at **dine** tanker og handlinger er præget af dine kulturelle mønstre – de er ikke neutrale og almengyldige
- Andre har deres **lokale** sandheder og kommunikationsmønstre
- Koncentrer dig om at skabe **gensidig** forståelse
- Vær opmærksom, høflig og lyttende.

## Aktivt bruge forskelle

- Forskelle kommer ikke automatisk i spil - du skal gøre noget aktivt

Stop først disse dynamikker, der hæmmer forskelle i at blive brugt:

- **Tendens til harmoni.** Det er nemmest at være enige, men det bliver til ensrettet gruppetænkning som er kedelig og forhindrer nytænkning
- **Tendens til stereotyper.** Når vi generaliserer dem, der ikke ligner os, reducerer vi dem til kategorier, og det får ikke det bedste frem i folk
- **Tendens til majoritet og minoritet-tænkning.** En magtdynamik der kan opstå ubevidst, og som giver nogle "medvind på cykelstien", mens andre føler sig udenfor. Svær at ophæve fordi majoritetens blinde pletter får gruppens privilegier til ligne resultater af egen dygtighed.

# Hvordan kender du selv dynamikkerne?

(Redskab nr. 17)

- I hvilke situationer har du oplevet at være del af et lidt for harmonisk samarbejde med tendens til **gruppetænkning**? Hvad oplevede du som positivt? Og hvad som negativt?
- Har du selv prøvet, at andre kom til at reducere dig til en **repræsentant for en gruppe** på en irriterende måde? I hvilke situationer kan du selv finde på at skabe stereotyper i stedet for at se de hele unikke mennesker?
- Hvad har du oftest prøvet – at være del af en **majoritet** eller af en **minoritet**? I hvilke situationer har du måske medvind på cykelstien uden selv at mærke det?

# Inviter forskellene på banen

(Redskab nr. 18)

Prøv **ikke** at styre, hvilke forskelle der skal bidrage, for det kan skabe stereotyper og udelukke relevante synsvinkler. Invitér hellere **bredt**:

- Hvilke synsvinkler har vi indtil nu undersøgt?
- Hvilke andre synsvinkler får vi øje på, hvis vi ser på sagen ud fra nogle af vores andre kompetencer og erfaringer?
- Er der nogen udenfor dette lokale, som har helt andre perspektiver – og hvad ville vi kunne se med dem?
- Hvilke synsvinkler plejer vi at overse, som vi skal tjekke denne gang?

## Ideer til at bruge udvalgte redskaber

- Bliv klogere på hvad der sker, når forskelle støder sammen med høj energi: Nr. 14
- Brug begreberne univers og multivers til at skabe forståelse og brobygning mellem forskelle: Nr. 15
- Vent ikke til I er kørt fast, men få inspiration fra andres synsvinkler tidligt i processen: Nr. 19

## Fik du fat i kapitlet hovedpointer?

- Er mennesker ens eller forskellige – eller hvad?
- Hvorfor det er så vigtigt at forskelle mødes
- Hvorfor det kan give problemer, når forskelle mødes
- Forskellen på de to måder at lede forskelle på
- Hvad der er centralt når man skal bygge bro mellem forskelle
- Hvilke tre dynamikker det er vigtigt, at du stopper
- De gode råd til at få forskelle aktivt i spil.

## Vil du videre med kapitlets emner?

Få uddybet emnerne og se flere redskaber her:

- Kapitel 5 og 11 i "Teaming – håndbog i teamledelse" (Plum, 2019)
- Kapitel 6 i "Projektteaming – samarbejde er projektlederens vigtigste redskab" (Plum & Zobbe, 2021)