

A close-up photograph of hands assembling wooden puzzle pieces on a wooden surface. The puzzle pieces are light-colored wood with natural grain patterns. The hands are positioned around the pieces, with one hand holding a piece from the left and another from the right, suggesting the process of fitting them together. The background is a dark, textured wooden surface.

Skab trivsel med inkluderende arbejdsfællesskaber

*Mejeriindustriens Arbejdsmiljøkonference den 25. november, 2025.
Herning Kongrescenter.*



SARAH AMBS
AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG

GRÆNSE- OVERSKRIDELSER I ORGANISATIONER

SARAH AMBS-THOMSEN





AGENDA

1. **Hvad** betyder det at være inkluderet og at høre til i et arbejdsfællesskab? Hvad er diversitet for en størrelse?
2. **Hvorfor** er det overhovedet vigtigt?
3. **Hvad** sker der hvis vi ikke har fokus på det?
4. **Hvordan** kan man sikre et inkluderende arbejdsfællesskab, både individuelt og som arbejdsfællesskab?

Hvad betyder et
mangfoldigt og
inkluderende
arbejdsfællesskab?

En inkluderende kultur

‘Inklusion’ refererer til en arbejdskultur, hvor alle medarbejdere behandles **fair og respektfuldt** samt oplever sig som et **værdigt medlem** af teamet.

Mangfoldighed – dimensioner af din identitet



Kernekoncepter



Også kaldet **D&I**

Kilde: Arthur Chan



At blive værdsat:

At blive værdsat og respekteret for de unikke perspektiver, talenter og færdigheder du bringer til bordet.



At få udvist tillid:

At man får mulighed for at give meningsfulde input og bidrag, samt mulighed for at påvirke de beslutninger, der vedrører dit arbejde. (Din holdning indtænkes).



At være autentisk:

At du oplever, at du kan være dig selv, uden at du skal skjule vigtige dele af din identitet for at blive accepteret. Herunder også de dele af din identitet som adskiller sig fra flertallet.



Psykologisk tryghed:

At du har en tro på, at du ikke vil blive straffet eller ydmyget for at sige fra, tale om dine idéer, spørgsmål, bekymringer eller fejltrin.

Kilde: Catalyst publication - Getting real about inclusive leadership.

Vigtigheden af inklusion

Tænk tilbage på en tid hvor du følte dig meget inkluderet.

1. Hvad fik det dig til at **føle**?
2. Hvordan påvirkede denne følelse din **præstation**?



Mangfoldighed



INKLUSION

- Inkluderende arbejdsfællesskaber.
- Inkluderende ledelse.
- Inkluderende processer og praksisser.



Præstation

Gevinster ved et mangfoldigt og inkluderende arbejdsfællesskab

Psykologisk tryghed:

74 % mindre stress

76 % mere engagement

Høj diversitet i organisationen:

- **6 x** så tilbøjelige til at være innovative
- **25-36 %** bedre profit

Høj inklusion i organisationen:

- I **87 %** af situationerne, vil beslutningstagen være bedre, når kulturen er inkluderende, og teamet ikke er homogent
- **56 %** mere effektivitet, når man oplever at høre til
- **47 %** af unge medarbejdere ser efter om kulturen er inkluderende når de overvejer en ny arbejdsplads

(Kilder: World Economic Forum, J. Bourke, Cloverpop, Deloitte, BetterUp, Accenture).



Hvordan er jeres inklusionskapacitet?

Inklusion handler om at justere på det miljø, der tillader, at medarbejdere kan arbejde og bidrage.

Gensidig forhandling, relation og proces.

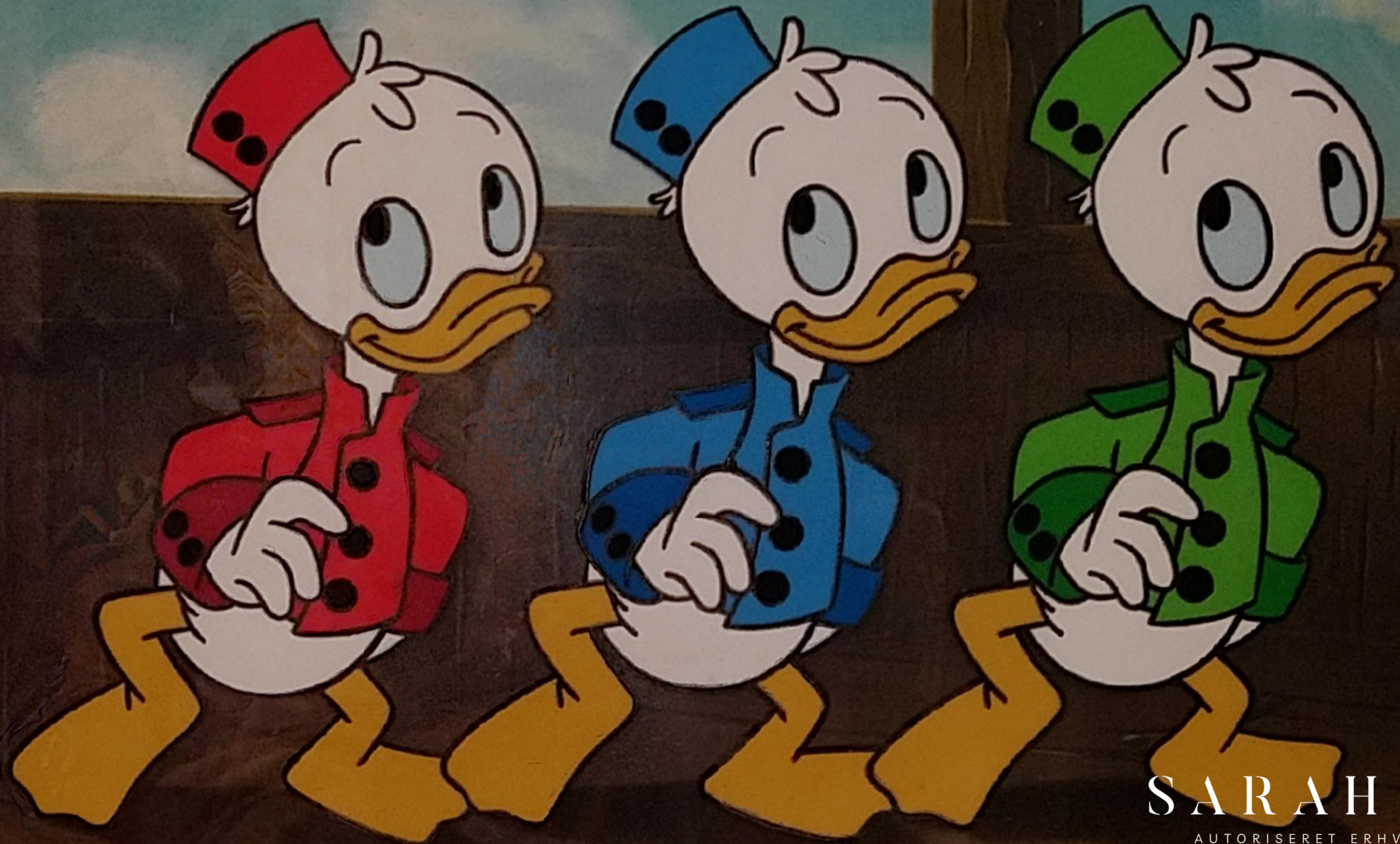
Repertoire af inkluderende praksisser

1. Omgangsformer, kommunikation og kultur
2. Teknisk-praktisk hjælp
3. Særlige hensyn (organisering, tilrettelæggelse)

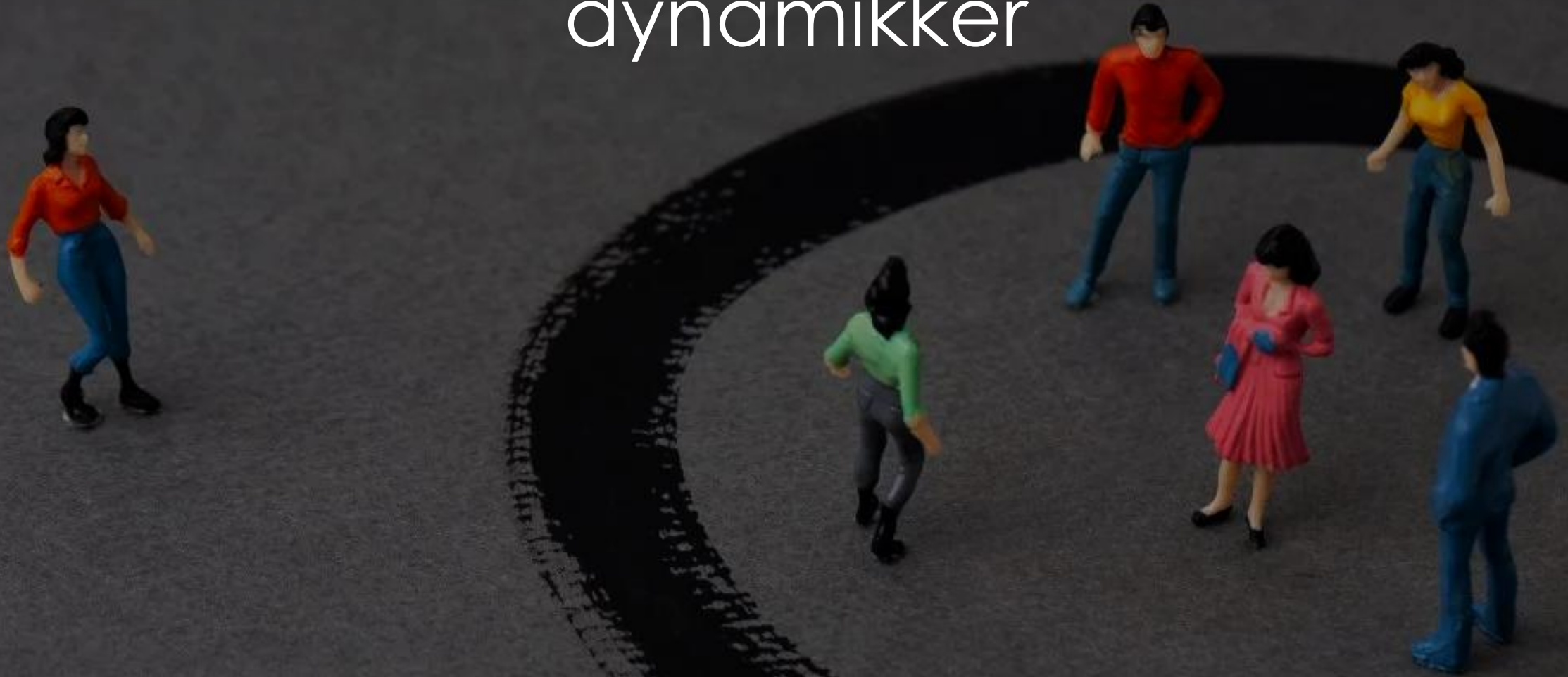


Kilde: Madsen AAU.

Lighedsbias (Rip Rap Rup effekten)



Insider-Outsider dynamikker



SARAH AMBS
AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG



HIPPO BIAS

Highest Paid Person's Opinion

SARAH AMBS
AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG

Destruktiv adfærd

- Der er tale om krænkende handlinger, når en eller flere personer groft eller flere gange udsætter andre personer for adfærd, der af disse personer opfattes som nedværdigende.
- Handlingerne kan både være aktive handlinger og passive handlinger.
- Samlet betegnelse for mobning, seksuel chikane og andre måder, som krænkelse kan forekomme på i arbejdet.

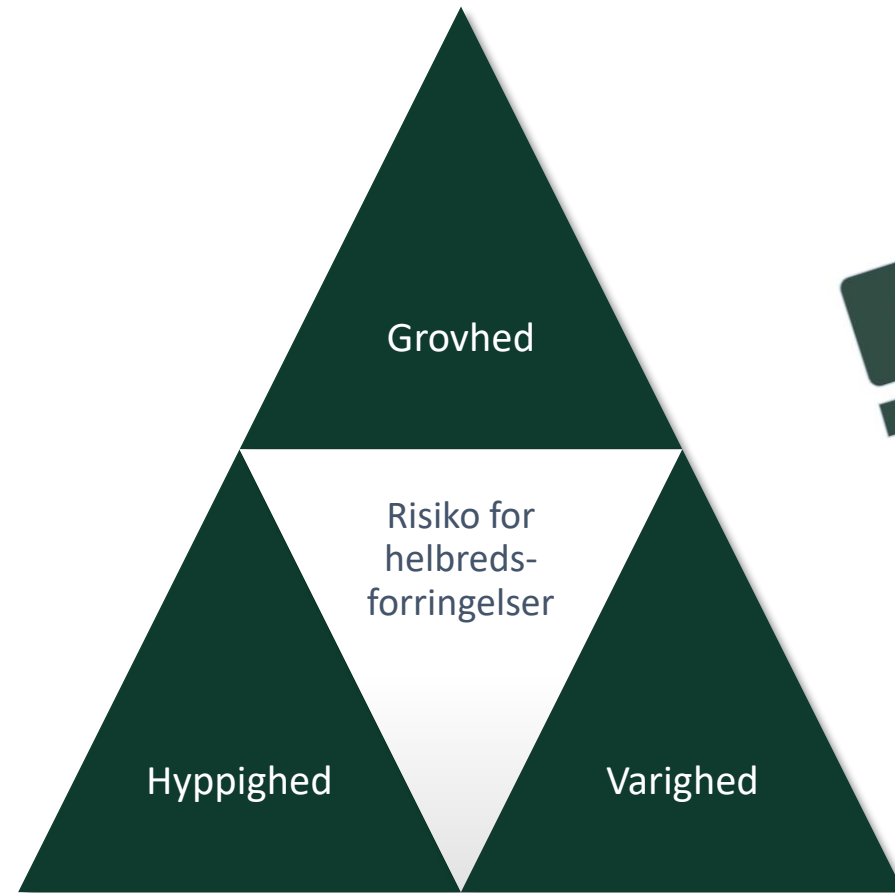




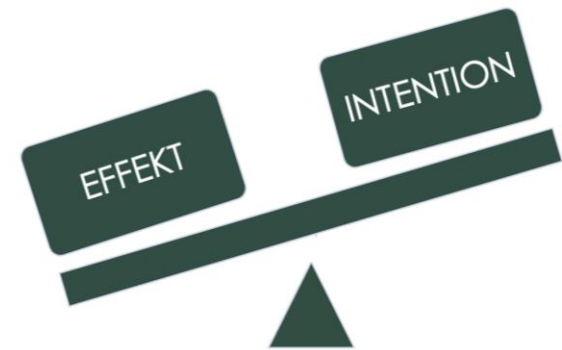
SARAH AMBS

AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG

Redskab: "Belastningstrekanten"



Copyright: Ambs-Thomsen, 2023.





Pitfall: Legitimeringsmekanismer

"Slap af, det er bare en del af kulturen her hos os"

- Branchekultur

"Rolig nu, det er bare sådan jeg er!"

- Personlighed

- Humor

"EJ, det var jo bare for sjov – det skal du ikke tage så personligt"

- Gode intentioner

"Det var jo ikke sådan ment, jeg sagde jo bare at..."



I **80 %** af episoder vedrørende krænkende handlinger, er der indirekte eller direkte bystanders (vidner) til stede.

Når en bystander griber ind, stoppes de krænkende handlinger inden for højst **10 sekunder** i knap **60 %** af tilfældene.

Hvad kan vi gøre
for at sikre en
inkluderende
kultur?



Hvis du ikke bevidst **inkluderer**
- risikerer du at ubevidst **ekskludere**.



SARAH AMBS

AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG

FIND EN "FREMMEDE"

I har nu **2** minutter til at
finde **2** ting I har til fælles.



Praktiske tips

1. **Find ligheder** med dem der ligner dig mindst. Proaktiv inklusion.
2. **Reflekter over hvem der står i udkanten af fællesskabet.** Ny, ung, vikar, minoritet?
3. **Brobyg konkret på tværs af subgrupper.** Buddyordning, mentor, opgaver på tværs.
4. **Sæt emnet på agendaen.** Fælles håndtering kræver fælles sprog og træning.
5. **Monitorer humorkulturen.** Hvem inkluderes/ekskluderes af humorkulturen?
6. **Træn proaktiv bystanderadfærd.** Grib ind – 5D modellen.
7. **Lav sociale leveregler på tværs af funktioner.** Status, Brainstorm, Konkretisering, Kampagne, Evaluering.

REDSKAB: SOCIALE LEVEREGLER FOR OMGANGSTONE OG -FORM

Præcisér:

- Hvad ønsker I at ændre?
 - Hvad kunne blive bedre?
- (Så kulturen bliver mere tryk og inkluderende samt at grænseoverskridelser forebygges?).

Evaluer efter fx 2 måneder (menti.com):

- Hvilke leveregler efterlever vi?
 - Hvilke leveregler efterlever vi ikke?
- Dialog: Hvad skal der til for at vi når i mål?
(Kør eventuelt en kampagne på de leveregler, som det halter med at efterleve).



Vurdér (status +/-):

- Hvad fungerer godt i jeres kultur, omgangsform og -tone?
- Hvad kan man slå sig på?

Spilleregler for adfærd:

Dialog og forventningsafstemning mellem ledelse og medarbejdere:

- Hvilke konkrete og adfærdsmæssige leveregler vil vi aftale?
- Skriv ned, konkretiser, prioriter og offentliggør.

(Gør det så konkret at det kan visualiseres hvad I mener. Fx kan en leveregel ikke hedde "Anerkendelse" – for hvad betyder det? Til gengæld kan den hedde "Vi siger godmorgen og giver hinanden øjenkontakt").

Kilde: "Grænseoverskridelser i organisationer"
af Sarah Ambs-Thomsen, 2023.

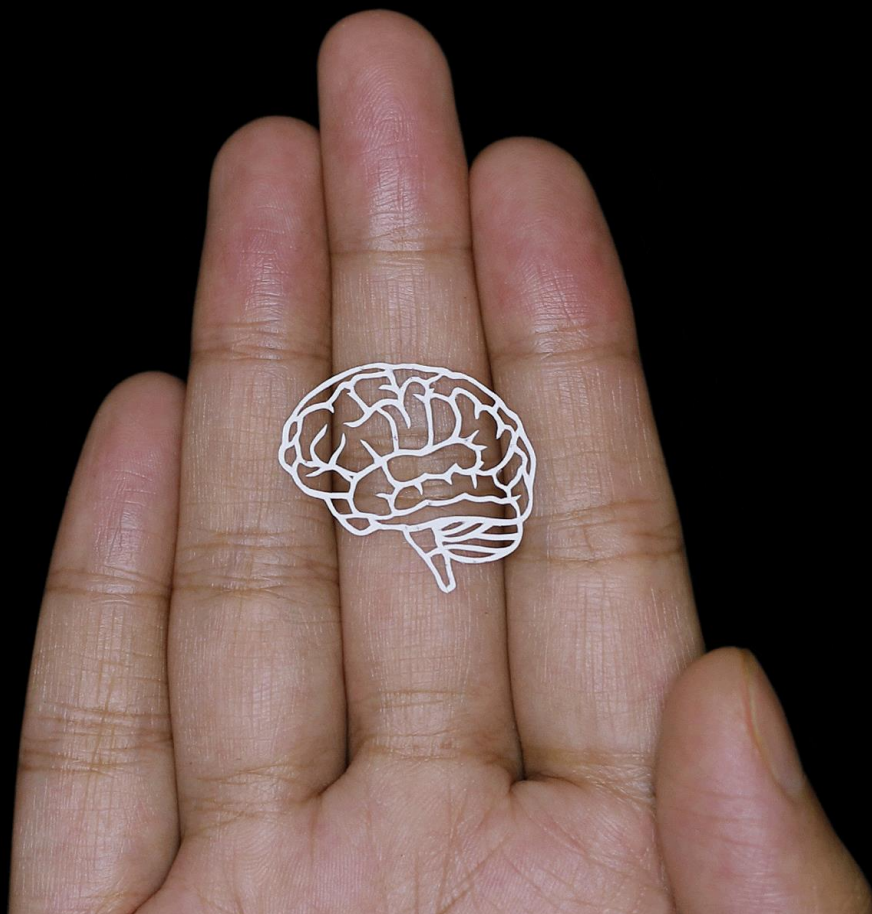
DESTRUKTIV/REPRESSIV TOLERANCE



SARAH AMBS
AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG



SARAH AMBS
AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG



SARAH AMBS
AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG

Kontakt

Sarah Ambs-Thomsen

Aut. erhvervspsykolog (Cand.Psych. Aut).

Jægersborg Allé 93

2820 Gentofte

Tlf. 28688624

Mail: psykolog@sarahambs.dk

Website: www.sarahambs.dk





SARAH AMBS

AUTORISERET ERHVERVSPSYKOLOG