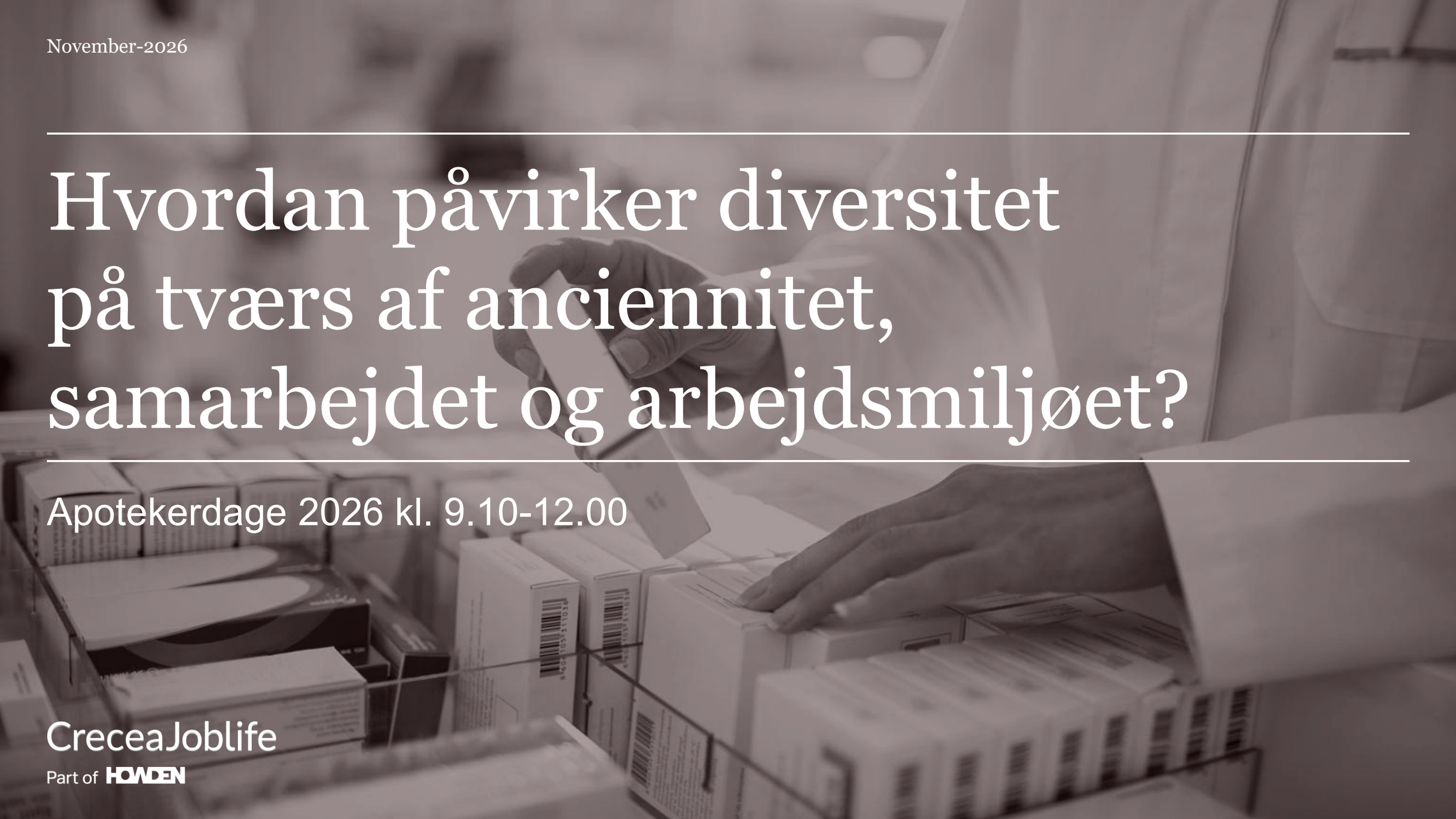
November-2026

Hvordan påvirker diversitet på tværs af anciennitet, samarbejdet og arbejdsmiljøet?

Apotekerdage 2026 kl. 9.10-12.00



CreceaJoblife
Part of HOWDEN

Samarbejde på tværs af diversitet

01 **Hvad bringer vi med ind i samarbejdet?**
- Erfaring, faglighed og personlighed
- Alder og anciennitet

02 **Hvad sker der mellem os?**
- Mentalisering og mentaliseringssvigt
- Organisatorisk socialisering
- Forskellige former for viden og status

03 **Hvordan styrker vi samarbejdet?**
- Et værktøj til nysgerrighed og nye nuancer



Formål

Styrke samarbejdet på tværs af forskelligheder

- Forstå, hvorfor uenigheder opstår
- Gøre tavs viden synlig gennem dialog og øvelser
- Inspirere og skabe nysgerrighed på jeres forskelligheder

Vi er forskellige – men vi er også ens….



CreceaJoblife

Part of HOWDEN

En opvarmningsøvelse

En elev eller ny medarbejder foreslår at ændre en arbejdsgang med henvisning til det, vedkommende har lært på uddannelsen.

↓

En erfaren kollega svarer:

↓

“Det fungerer måske i teorien, men sådan kan man ikke gøre her.”



Hvad kan den nye medarbejder se, som den erfarne ikke ser?

Hvad kan den erfarne se, som den nye endnu ikke ser?

Hvornår bliver faglig uenighed oplevet som kritik af personen?

Er det et genkendeligt scenarie hos jer?

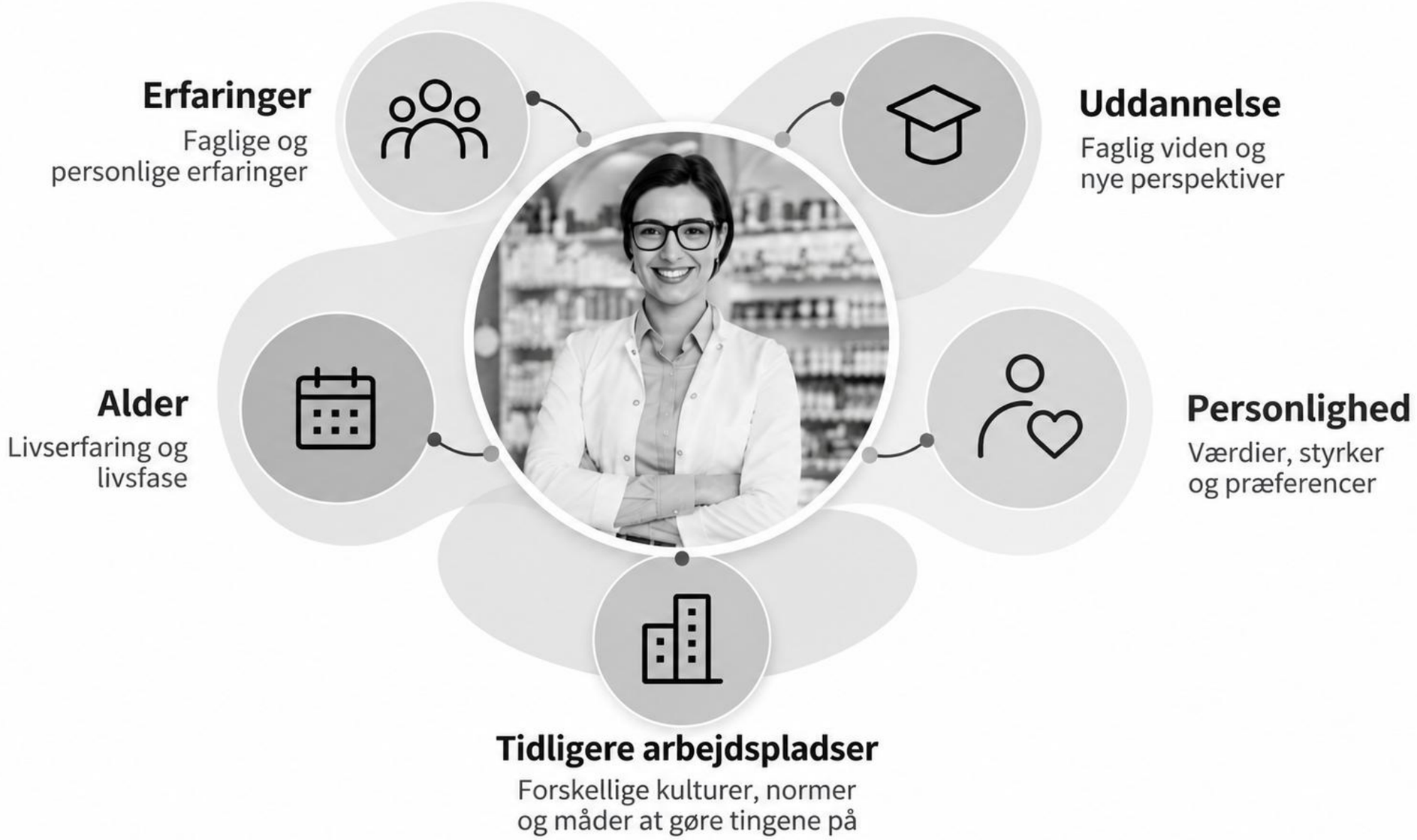
Hvad bringer vi med ind i samarbejdet?

CreceaJoblife

Part of HOWDEN

Diversitet

Vi er alle forskellige og bidrager derfor forskelligt til vores arbejdsplads



Anciennitet og alder

Anciennitet:

”den tid man har været ansat i en bestemt stilling, har haft en bestemt funktion eller har været medlem af noget”

Alder:

”den periode nogen eller noget har eksisteret dvs. fra fødslen eller tilblivelsen og frem til et givet tidspunkt”

Det er derfor vigtigt at huske, at …

anciennitet er ikke det samme som alder

erfaring er ikke det samme som kompetence

være ny betyder ikke, at man er uerfaren

Dagens emne er derfor ikke nødvendigvis et spørgsmål om aldersforskelle.

Anciennitet kan give uformel magt

Anciennitet kan give **uformel magt**, fordi den ofte hænger sammen med erfaring, viden om “hvordan vi gør her”, stærke relationer, historik og troværdighed i gruppen. En medarbejder med høj anciennitet kan derfor få stor indflydelse, også uden at have en formel lederrolle.

Det kan fx vise sig ved, at den erfarne medarbejder:

- sætter normen for, hvad der er “rigtigt” og “forkert”
- har større taleret eller bliver lyttet mere til
- kender systemet, procedurerne og nøglepersonerne
- kan påvirke, hvordan nye medarbejdere bliver socialiseret ind
- har lettere ved at udfordre ledelsen eller andre kolleger
- kan definere, hvad der regnes som legitim viden eller god praksis.

Så anciennitet er ikke i sig selv en magtposition,
men den kan være en magtressource.



Forskellighed som en styrke

Forskellighed skaber værdi, når arbejdspladsen får perspektiverne i spil



1. **Flere perspektiver**
   Flere sider af situationen bliver synlige
2. **Bedre faglige vurderinger**
   Viden kan udfordres, deles og begrundes
3. **Kvalitet og patientsikkerhed**
   Forskellige blik kan opdage risici og blinde vinkler
4. **Udvikling af arbejdsgange**
   Nye spørgsmål møder erfaring med praktiske konsekvenser
5. **Større robusthed**
   Vigtig viden bliver mindre afhængig af én person

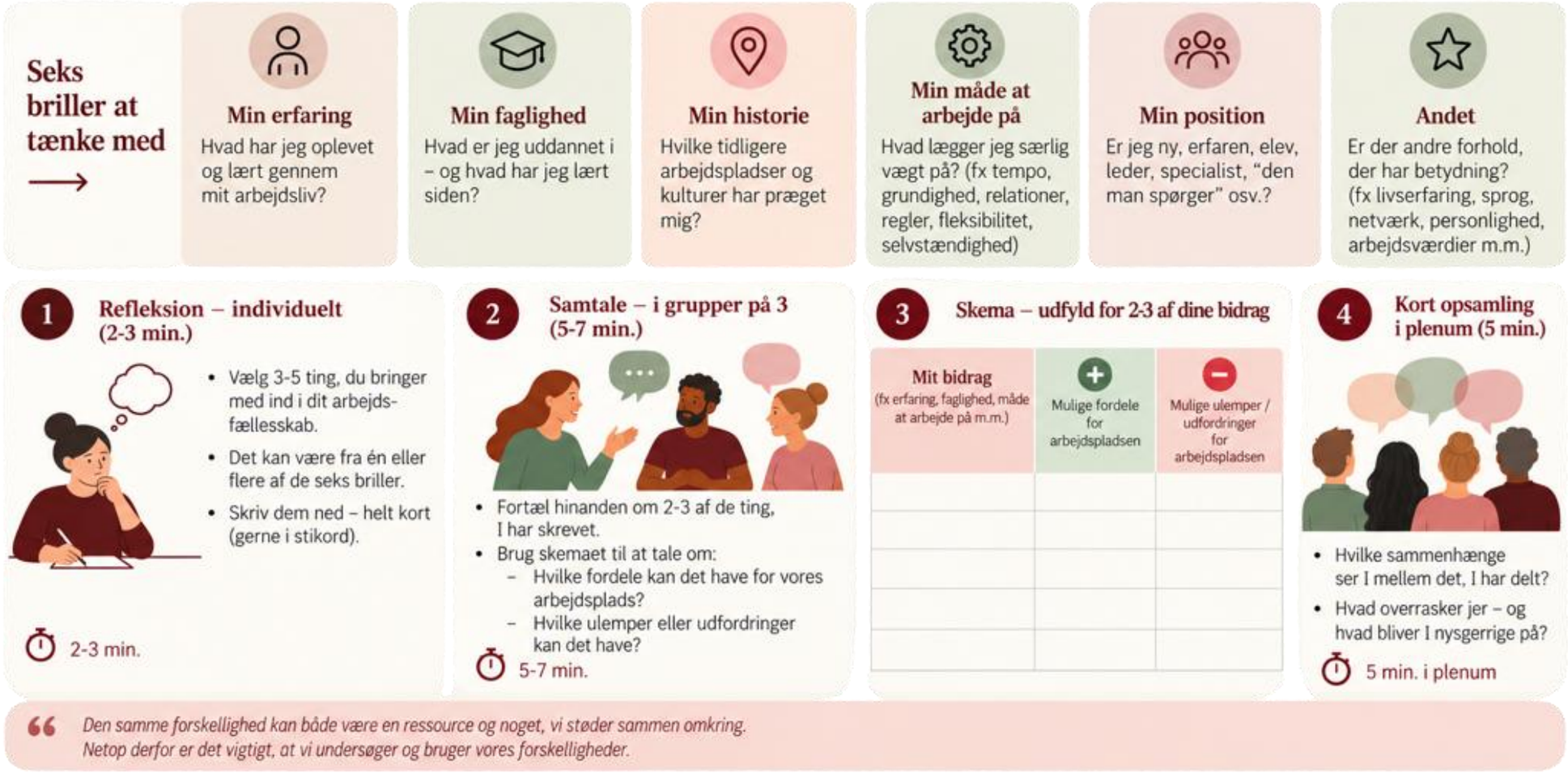
Styrken ligger ikke alene i forskellene, men i vores evne til at undersøge og bruge dem

Øvelse 2: "Hvad bringer jeg med ind i arbejdsfællesskabet?"

Vi er alle forskellige – og vi bidrager derfor forskelligt til vores arbejdsplads.

I denne øvelse skal I blive klogere på, hvilke forskelligheder I selv bringer med, og hvordan de både kan være en styrke og en udfordring.

Der er ikke rigtige eller forkerte svar – det handler om at blive nysgerrig på egne og andres perspektiver.



Øvelseshæftet – digitalt og til print + mailmodtagelse

Opsamling i plenum

Pause i 10 min.



Hvad sker der imellem os?

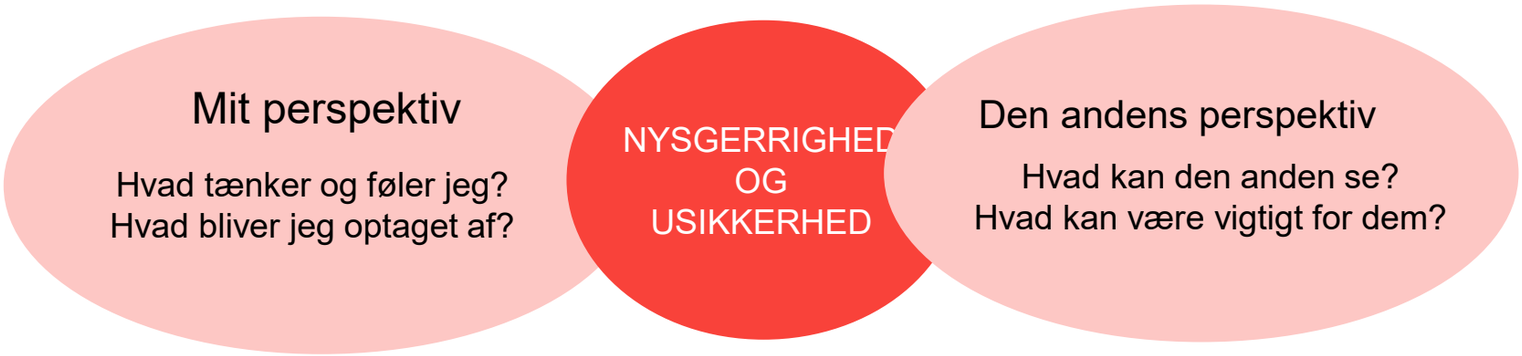
Teorien bag

CreceaJoblife

Part of HOWDEN

Mentalisering i samarbejdet

Mentalisering er evnen til at være nysgerrig på, hvordan tanker, følelser og intentioner kan ligge bag egne og andres handlinger



Tre spørgsmål, der hjælper os med at mentalisere

1. Hvad sker der i mig lige nu?
2. Hvad mon den anden ser i situationen?
3. Hvad ved jeg, og hvad gætter jeg på?

Når presset stiger, kan nysgerrigheden blive afløst af hurtige konklusioner.
Derfor hjælper det at stoppe op, før vi afgør, hvad den anden mener

"Når mentaliseringen svigter, kan konflikter eskalere"

Mentaliseringssvigt er, når vores evne til at forstå egne og andres handlinger ud fra tanker, følelser og intentioner midlertidigt svækkes.

Det kan opstå under tidspres, i konflikter eller når vi føler os truet på vores faglighed, position eller tilhørsforhold. Opmærksomheden bliver optaget af at beskytte os selv, og det bliver vanskeligere at se situationen fra flere sider.

Vi kan stadig tænke og argumentere, men får sværere ved at skelne mellem **det, vi føler, det, vi antager, og det, vi faktisk ved.**

Mentaliseringssvigt er en tilstand, vi alle kan havne i – ikke en egenskab ved bestemte mennesker, aldre eller køn

Et muligt typisk konfliktpunkt

Forskellig erfaring kan give forskellige svar på, hvad der er den rigtige handling

Praksiserfaring

"Sådan plejer vi at gøre"

Kendskab til hvad teamet, virksomheden og den enkelte forventer.

Hvad er "rigtigt arbejde"?

Ny faglig viden

"Det lærte vi på skolen"

Opdaterede begreber, standarder og begrundelser

Konflikten handler ofte også om

Tempo
Hvor hurtigt skal det gå?

Ansvar
Hvem forventes at handle?

Prioriteringer
Hvad skal komme først?

Uenighed bliver lettere at håndtere, når begge parters viden og hensyn bliver tydelige

Når nysgerrigheden forsvinder....

Mentaliseringssvigt: Vi mister blikket for egne og andres perspektiver

PRES • IRRITATION • USIKKERHED

Jeg bliver sikker på min fortolkning

"Hun respekterer ikke min erfaring."

→

Jeg reagerer med forsvar

"Når du har været her længere, forstår du det."

↓

Mindre adgang til hinandens perspektiver

↑

Jeg føler mig bekræftet

"Hun vil jo heller ikke lære af mig."

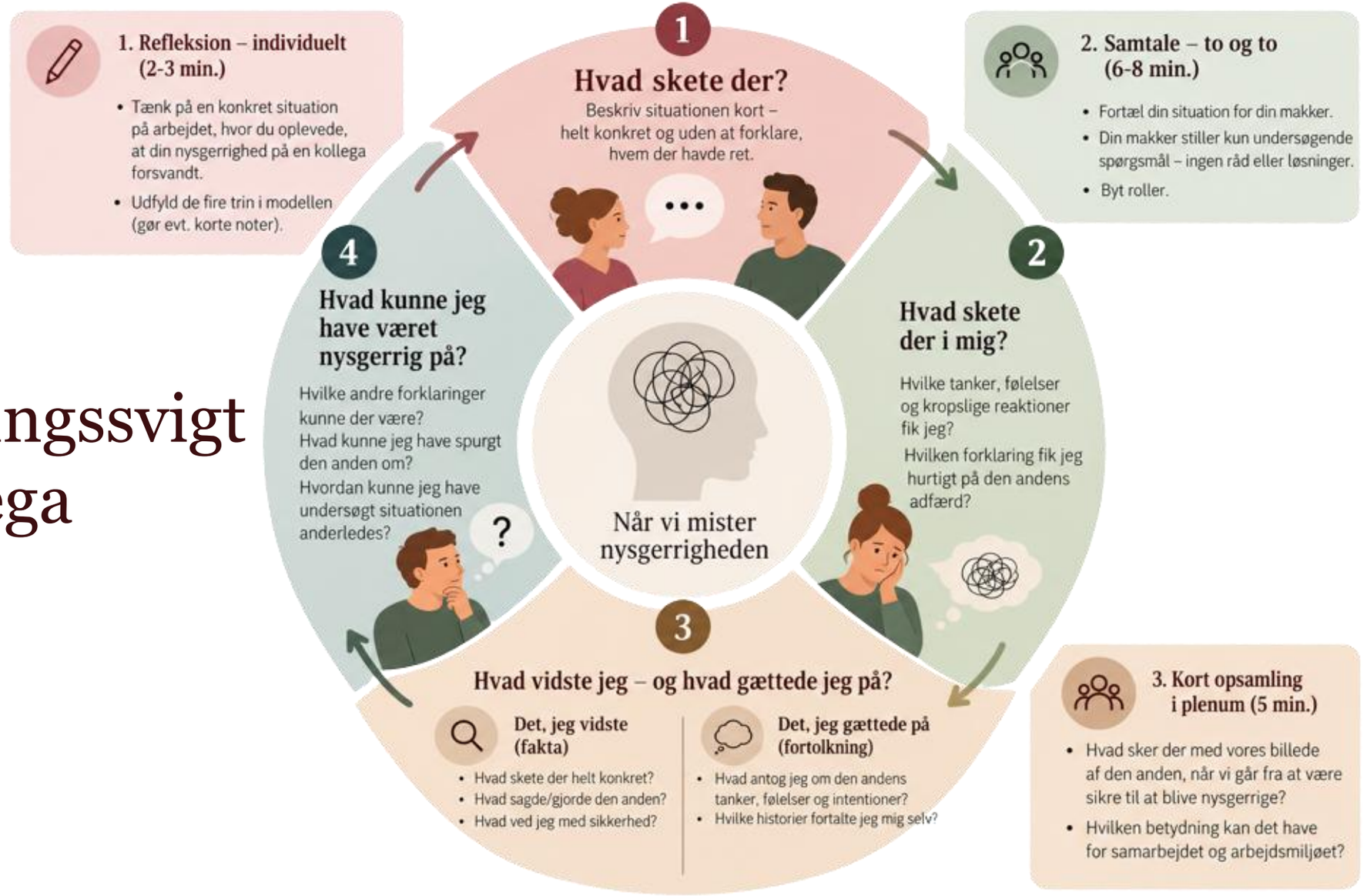
←

Den anden trækker sig

"Jeg holder op med at spørge."

Bryd spiralen: "Hvad ved jeg – og hvad gætter jeg på?"

Øvelse 3:
Egne mentaliseringssvigt i relation til kollega

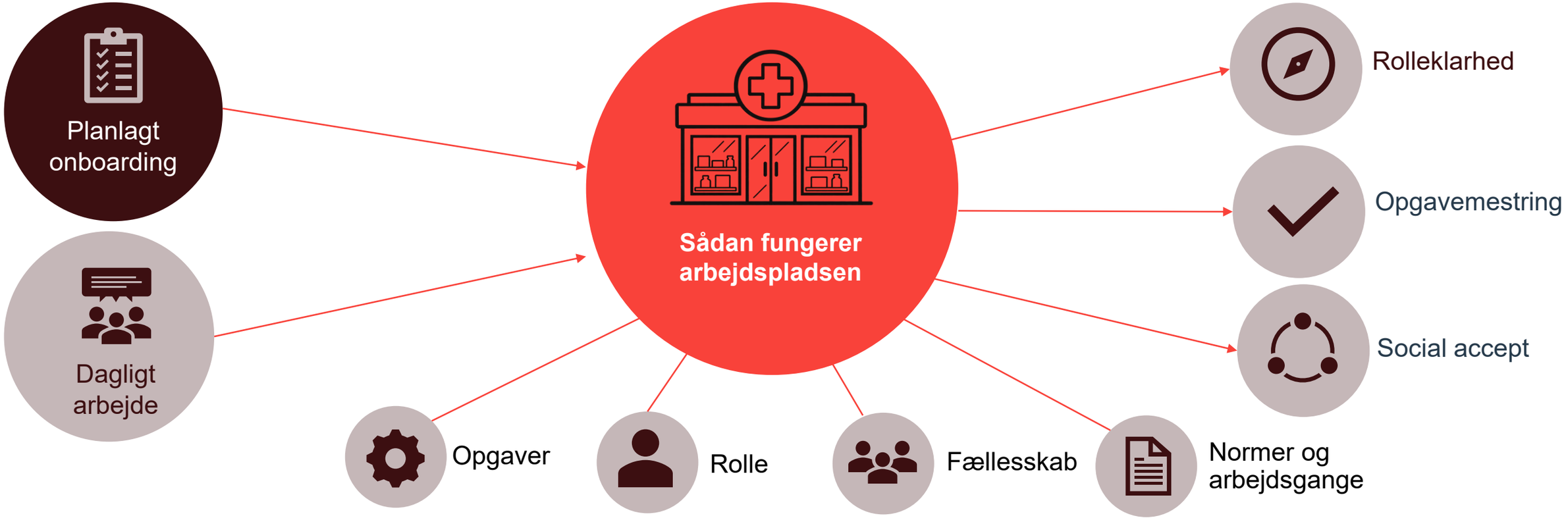


Øvelseshæftet – digitalt og til print + mailmodtagelse

Opsamling i plenum

Organisatorisk socialisering

Definition: Den proces, hvor en medarbejder lærer at fungere på en arbejdsplads og tilegner sig viden om opgaver, rolle, relationer, normer og arbejdsgange.



Vi finder os til rette, når vi ved, hvad der forventes, kan løse opgaverne og oplever, at vi hører til.

Bauer m.fl., 2023; Van Maanen & Schein, 1979

Øvelse 4: Færdiggør nedenstående sætninger

Overvej selv, hvordan du vil færdiggøre de fire sætninger.

1 Hos os forventes det, at man …

2 En dygtig kollega er en, der …

3 Man skal helst ikke …

4 Nye medarbejdere opdager ofte for sent, at …

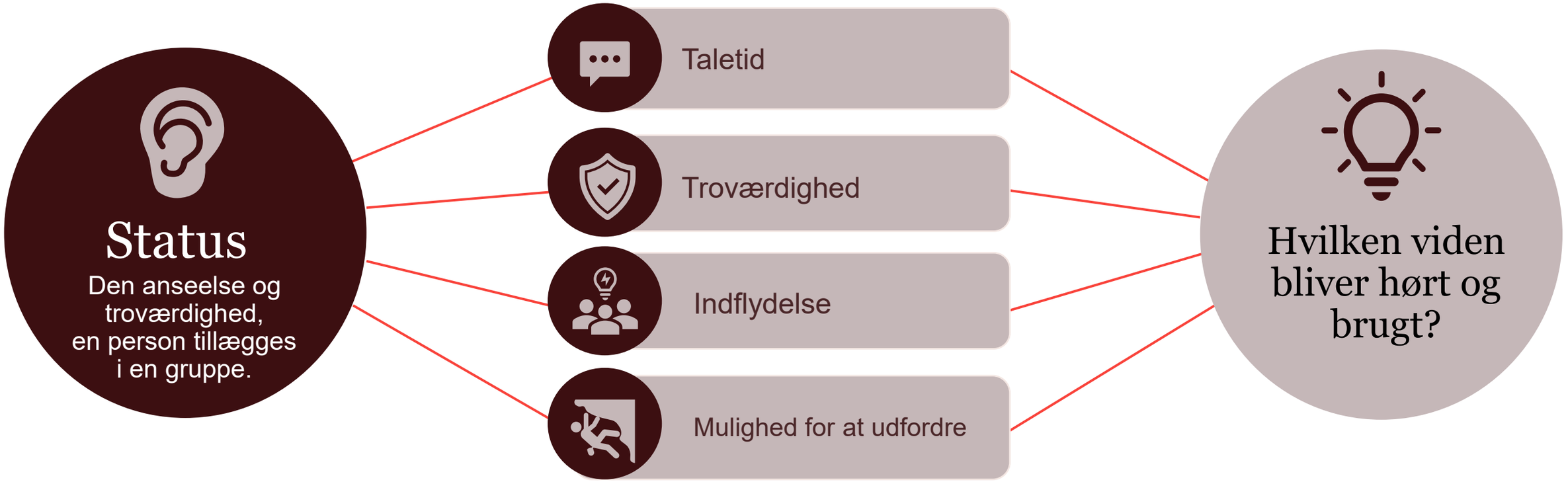
Overvej det herefter sammen.

? Er I enige?

? Hvad får det jer til at tænke?

Øvelseshæftet – digitalt og til print + mailmodtagelse

Status – Hvem lytter vi til?



Høj status er ikke nødvendigvis det samme som mest relevant viden.

Forskellige former for viden



Polanyi, 1966; Nonaka, 1994; Eraut, 2000

Øvelse 5: En case

Gitte har været ansat som farmakonom i 30 år og har udviklet en hurtig måde at håndtere en bestemt type kundehenvendelse på.

Anders på 35 år er farmaceut og har været ansat i 2 måneder. Han mener, at fremgangsmåden afviger fra det, han har lært på et tidligere apotek.

Gitte oplever spørgsmålet som kritik og siger: “Når du har været her lidt længere, forstår du, hvorfor vi gør sådan.”

Anders holder derefter sine spørgsmål tilbage.

Overvej i grupperne

1. Hvilken viden har hver part?
2. Hvilken viden mangler hver part?
3. Hvilke uskrevne normer er i spil?
4. Hvordan påvirker anciennitet og status samtalen?
5. Hvad risikerer arbejdspladsen, hvis situationen ikke bliver håndteret?
6. Hvordan kunne samtalen gennemføres mere undersøgende?

Øvelseshæftet – digitalt og til print + mailmodtagelse



Opsamling i plenum

Hvad kan vi gøre i hverdagen?

Værktøjer

CreceaJoblife

Part of HOWDEN

Et værktøj



STOP

Lad være med straks at afgøre, hvem der har ret.



UNDERSØG

“Hvad bygger du din vurdering på?”



FORKLAR

Gør egen erfaring, teori og bekymring tydelig.



AFTAL

Hvad gør vi nu, og hvad skal vi undersøge nærmere?

Hvilke sætninger kunne være gode på hvert trin, så samtalen fortsat føles naturlig?

Øvelse 6: En case

På apoteket oplever flere erfarne medarbejdere, at eleverne ofte stiller spørgsmål – også om situationer, som kollegerne mener, de tidligere har forklaret.

En siger: “De spørger hele tiden. Nogle gange virker det, som om de ikke tør prøve selv.”
En anden tilføjer: “De virker mere usikre og pylrede end tidligere elever. Og så har de mange sygedage.”

En af eleverne har for nylig været fraværende flere gange. Når eleven er på arbejde, søger hun ofte bekræftelse, inden hun løser en opgave. Hun fortæller, at hun er bange for at lave fejl og oplever, at de erfarne kolleger nogle gange virker irriterede, når hun spørger.

Den medarbejder, der er ansvarlig for oplæringen, vil gerne hjælpe, men oplever samtidig et stort pres: “Jeg får dårlig samvittighed, når jeg ikke har tid til eleven. Men jeg skal jo også passe kunderne og nå mit eget arbejde.”

Efterhånden bliver spørgsmålene færre. De erfarne medarbejdere tolker det som et tegn på, at eleven er blevet mere selvstændig. Eleven fortæller imidlertid en anden elev, at hun er holdt op med at spørge, fordi hun ikke vil være til besvær.

Stop
- Hvilke hurtige vurderinger bliver foretaget i casen?
- Hvad betyder ord som “pylret”, “usikker” og “uselvstændig”?
- Hvad ved vi faktisk, og hvad fortolker vi?

Undersøg
- Hvad kan ligge bag elevens mange spørgsmål?
- Hvad kan ligge bag sygefraværet?
- Ved eleven, hvilke opgaver hun må løse selv?
- Hvordan kan arbejdspres påvirke de erfarne medarbejderes reaktioner?
- Hvad kunne vi spørge eleven og oplæringsansvarlige om?

Forklar
- Hvilken tavs viden har de erfarne medarbejdere?
- Hvilken viden og hvilke bekymringer har eleven?
- Er forventningerne til selvstændighed blevet gjort tydelige?
- Er der forskel på det, eleven har lært, og den lokale praksis?
- Hvordan påvirker anciennitet og status, hvem der bliver hørt?

Aftal
- Hvornår skal eleven spørge, og hvornår skal eleven først prøve selv?
- Hvordan skaber man tid og rum til spørgsmål?
- Hvem har ansvar for oplæringen?
- Hvordan følger man respektfuldt op på fravær uden at gætte på årsagen?
- Hvad skal undersøges nærmere, før der konkluderes?

Opsamling i plenum

Opsamling på dagen

1. Forskelligheder i samarbejdet

- Vi bringer alle forskellige erfaringer, fagligheder og personligheder ind.
- Anciennitet er ikke det samme som alder – og erfaring er ikke det samme som kompetence.
- Diversitet er en styrke, når vi får perspektiverne i spil.

2. Hvad sker der mellem os?

- Vi socialiseres ind i en kultur med normer, værdier og måder at gøre ting på.
- Vi har forskellige former for viden – fx tavs viden og teoretisk viden.
- Status og uformel magt kan påvirke, hvem der bliver hørt.

3. Mentalisering i samarbejdet

- Vi kan alle opleve mentaliseringssvigt – især under pres, irritation eller usikkerhed.
- Vi mister midlertidigt blikket for egne og andres perspektiver.
- Ved at stoppe op, undersøge og være nysgerrige kan vi åbne for nye forklaringer.



4. Fra reaktion til nysgerrighed

- Stop – lad være med straks at afgøre, hvem der har ret.
- Undersøg – hvad bygger du din vurdering på?
- Forklar – gør egen erfaring, teori og bekymring tydelig.
- Aftal – hvad gør vi nu, og hvad skal vi undersøge nærmere?

5. Styrk samarbejdet

- Vær nysgerrige på hinandens perspektiver
- Gør tavs viden synlig gennem dialog
- Brug forskelligheder aktivt som ressource
- Skab en kultur hvor både nye og gamle stemmer bliver hørt

Vigtigste pointe fra i dag

Forskelligheder kan både skabe udfordringer og styrker i samarbejdet. Det afgørende er ikke, at vi er ens – men at vi er nysgerrige på hinanden og bevidst undersøger, hvordan vi bruger vores forskelligheder.

Det tager jeg med hjem

En vigtig erkendelse fra dagen

Noget, jeg vil være mere nysgerrig på i samarbejdet

En konkret handling, jeg vil afprøve

Øvelseshæftet – digitalt og til print + mailmodtagelse

CreceaJoblife

Part of HOWDEN

Tak for nu!



Heidi Alstrup

Arbejds- og organisationspsykolog
Tlf. 2441989
heal@crecea.dk



Nanna Pihl Damgaard

Arbejds- og organisationspsykologisk konsulent

Tlf. 70108600
npd@crecea.dk



Nanna Pihl Damgaard

Arbejds- og organisationspsykolog

Tlf. 30547313
msa@crecea.dk

Litteraturliste

Bateman, A., & Fonagy, P. (2016). Mentalization-based treatment for personality disorders: A practical guide. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/med:psych/9780199680375.001.0001

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. The Academy of Management Annals, 2(1), 351–398. https://doi.org/10.1080/19416520802211628

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. Doubleday.

Ridgeway, C. L. (2014). Why status matters for inequality. American Sociological Review, 79(1), 1–16. https://doi.org/10.1177/0003122413515997

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. I B. M. Staw (red.), Research in organizational behavior (bind 1, s. 209–264). JAI Press.