

# MINDZ

Nr. 1 / 2024 / ISSN: 2794-5545 / GRATIS

Skaber diversitet  
mere attraktive  
arbejdspladser og  
mere innovation,  
og fører det til bedre  
beslutninger?

Læs MINDZ og  
lad dig inspirere

## Forskellighedens styrker og udfordringer for virksomheder og ledere

# Debat eller dialog om omstilling?

**Den grønne omstilling. Ja, det er en debat der fylder meget for både passagerer, flybranchen og i dansk politik. Men hvor blev dialogen af?**

Hos DAT er vi enige i at grøn omstilling er et vigtigt emne. Derfor deltog vi også aktivt da den danske Regering i 2018 og 2019 nedsatte Klimapartnerskaber, for at skabe dialog og finde løsninger på de grønne udfordringer, som de fleste brancher ikke kan løse alene.

Vi deltog i en arbejdsgruppe kaldet Luftfartens Klimapartnerskab. Det var en super arbejdsgruppe med masser af konstruktiv og løsningsorienteret dialog. Men så kom Coronaen, og her på den anden side er Klimapartnerskaberne og arbejdsgrupperne desværre ikke blevet genoptaget. Vi får faktisk ikke engang svar på vores henvendelser. Ikke super konstruktivt, når vi samtidig hører Regeringen vil være grøn. Så vi er som flyselskaber nu igen overladt til os selv.

Det vi så i stedet møder er Regeringens løfter til passagererne omkring grønne afgifter, men lad mig sige det meget direkte: "At sætte en

afgift på, gør ikke situationen grønnere." Det er jo egentlig blot en undskyldning for Regeringen, som selv lægger op til at disse afgifter faktisk skal bruges på helt andre samfundsinitiativer. I både Italien og Norge har man for eksempel hævet støtte-beløbet til flyselskaberne, hvilket har bidraget til flere muligheder på det grønne område, hvor man samtidig har kunne holde billetprisen nede. Her halter Danmark altså igen bagefter.

Så kære Regering, og kære passager. Hvis vi sammen skal gøre Verden grønnere, skal der være en dialog. Den er vi klar til!

**Jesper Rungholm,**  
Direktør for DAT



# KÆRLIGE MÅLTIDER

Fra din virksomhed til sygdomsramte familier



## Bliv en Kærlig Ven

- ♥ Støt unges mentale trivsel, fællesskab, køkkenkompetencer og relationer
  - ♥ Støt modtagerne ved at give familierne en flig af normalitet via nærende måltider
  - ♥ Du må benytte Det Kærlige Måltids logo i din markedsføring og rapportering
  - ♥ Din virksomhed vil blive synliggjort på [detkaerligemaaltid.dk](http://detkaerligemaaltid.dk)
- ... og meget mere!

**Gør dine medarbejdere til Kærlige Venner og støt per medarbejder**

## Kontakt Det Kærlige Måltid

+45 40 25 82 72  
[info@detkaerligemaaltid.dk](mailto:info@detkaerligemaaltid.dk)

## Nonprofit - drevet af frivillige

Siden 2019 har Det Kærlige Måltid tilberedt og leveret mere end 81.500 måltider til sygdomsramte familier. Alle måltider bliver tilberedt, pakket og leveret af frivillige.

Måltiderne leveres ugentligt til døren af Det Kærlige Måltids Kærlige Bude. I hver levering er fire hovedmåltider til hele husstanden samt en suppe til den syge. Modtagerne får leveret måltiderne i otte uger uden beregning.



Det Kærlige Måltid



# Udfordringerne med diversitet

Diversitet er et af de store emner på dagsordenen i indland og udland. Det gør det både aktuelt og relevant at forholde sig til diversitet i alle aspekter af erhvervslivet.

Oprindeligt stammer diversitets-begrebet fra biologi, hvor det dækker over mangfoldighed eller forskellighed. Arter og underarter som sammen skaber symbiose i deres naturlige miljø og som understøtter hinandens overlevelse og trivsel. Det er væsentligt, at de forskellige dyrearter har forskellige fødevarer-behov, så ikke alle er afhængige af den samme ressource. Det er også væsentligt, at der findes varieret plante- og insektliv. Naturen fungerer bedst, med talrige arter, som lever sammen og komplimenterer hinanden.

I erhvervslivet handler diversitet om at skabe mangfoldige og forskelligartede sammensætninger især i forhold til medarbejdergrupper. Overordnet set kan diversitet omhandle forskelle i køn, alder, race, etnicitet, religion, kultur, uddannelse, socioøkonomisk status, seksuel orientering eller handicap. Præcis som i naturen trives organisationer bedst, når mange forskelligartede mennesketyper arbejder sammen. Det er netop i diversiteten, at vi bedst udnytter de fulde ressourcer. Det som er usynligt, utilgængeligt eller kan synes irrelevant for den ene, kan være væsentligt for den anden.

Diversitet er blevet stadigt mere relevant i lyset af, at virksomheder har svært ved at finde og fastholde medarbejdere. Årgangene bliver

stadig mindre, Generation Z har nye og andre krav til deres arbejdsplads. Krav til effektivisering og produktivitet er stigende. Derfor er der behov for at udnytte alle gode ressourcer både i virksomheder og samfund.

I denne udgivelse af MINDZ vil vi udforske forskellige aspekter af diversitet i erhvervslivet og undersøge, hvordan virksomheder kan drage fordel af diversitet samt, hvilke udfordringer arbejdet med diversitet kan skabe for virksomheder. For det er ikke uden udfordringer at arbejde sammen på tværs af forskelligheder. Vi vil, med hjælp fra eksperter, undersøge hvordan diversitet kan bidrage til at skabe en mere produktiv og innovativ arbejdsplads, og hvordan det kan hjælpe virksomheder med at tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere. Vi vil også undersøge, hvordan diversitet kan bidrage til at skabe stærkere relationer til kunder og samfund.

Konkret præsenterer vi en række artikler, som fra forskellige perspektiver, tager fat i diversitet i en erhvervskontekst.

De fleste artikler indeholder ekstra-materiale som kan tilgås via QR-kode, her kan du finde uddybende information om de enkelte emner. Vi håber, at dette temanummer vil give dig en dybere forståelse af diversitet i erhvervslivet og inspirere dig til at tage skridt til at fremme diversitet i din egen organisation. Vi håber du vil læne dig tilbage, blive både informeret og inspireret!

Med venlig hilsen



**Karina Burgdorff Jensen**  
Redaktør, MINDZ

# MINDZ

Udgiver MINDZ Media

**Skribenter** Christina Schultz, Lisa Dalsgaard, Marie Stegger Sørensen, Pernille de Fine Lützhøft, Camilla Valbak-Andersen, Stine Colding Alstrup, Tina Marie-Louise Campbell

**AD og layout** Mette Duedahl Pedersen

**Korrektur** MINDZ Media

**Tryk** Stibo Graphic A/S, 8700 Horsens

**For henvendelser**

redaktion@mindzmedia.com

**Adresse**

Kjellerupsgade 24, 9000 Aalborg

**MINDZ** / Nr. 1 / 2024, 1. udgave  
ISSN 2794-5545

**Forside**

Forside: Grethe Rolle

Forsidefoto: MINDZ Media

**ANNONCESALG**

Tlf. +45 51 23 47 89

redaktion@mindzmedia.com

**Redaktør** Karina Burgdorff Jensen

**Ansvarhavende redaktør** Lisa Dalsgaard



Når der står annonce, er det betalt indhold. Det betyder ikke at indholdet er mindre relevant, sandt eller interessant, tværtimod!

MINDZ Media tager forbehold for trykfejl, ændringer af tidspunkter og aflysning af begivenheder, der er beskrevet i bladet. MINDZ Media tager ligeledes forbehold for fejl og rettigheder til tekster fra eksterne skribenter og tekster indsendt uopfordret til redaktionen. Artikler, billeder og annoncer må ikke eftertrykkes uden skriftlig tilladelse. Artiklernes indhold udtrykker den interviewedes holdninger og synspunkter og MINDZ Media påtager sig ikke ansvaret om oplysninger og udtalelser er korrekte. MINDZ Media er ikke ansvarlig for udtalelser om trediepart i artiklerne. Betegnelsen PRESSE refererer til eksterne billeder fra presse, frivillige bidragsydere med mere. Der tages forbehold for ophavsret, som ikke måtte være oplyst.

## Sådan kan virksomheder i byggeriet skabe mere psykologisk sikkerhed

/ Side 6

### Psykologisk sikkerhed i byggeriet / 6

Christina Schultz

### Blogger udenfor kategori / 13

Lisa Dalsgaard

### Livsstil / 20

Inspiration til at forkæle dig selv og andre

### Neurodiversitet på arbejdspladsen / 22

Marie Stegger Sørensen

### DAT-direktør branche-præsident / 30

MINDZ Media

### Der sker noget med alderen / 32

Pernille de Fine Lützhøft

### Fremtidens job er for hjertet / 36

Camilla Valbak-Andersen

### Gratis alarm-app / 43

Nicklas Lynge

### Danmark går glip af talentmasse / 44

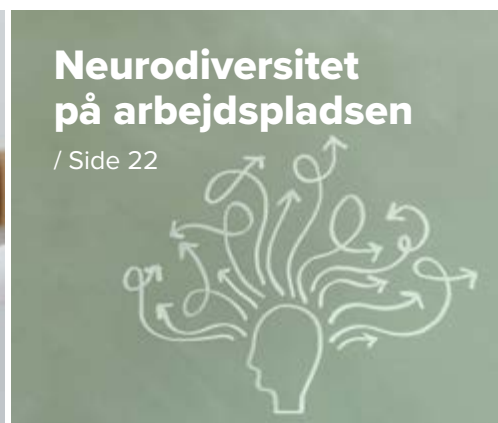
Stine Colding Alstrup

### Social bæredygtighed / 46

Tina Marie-Louise Campbell



## Der sker noget med alderen / Side 32

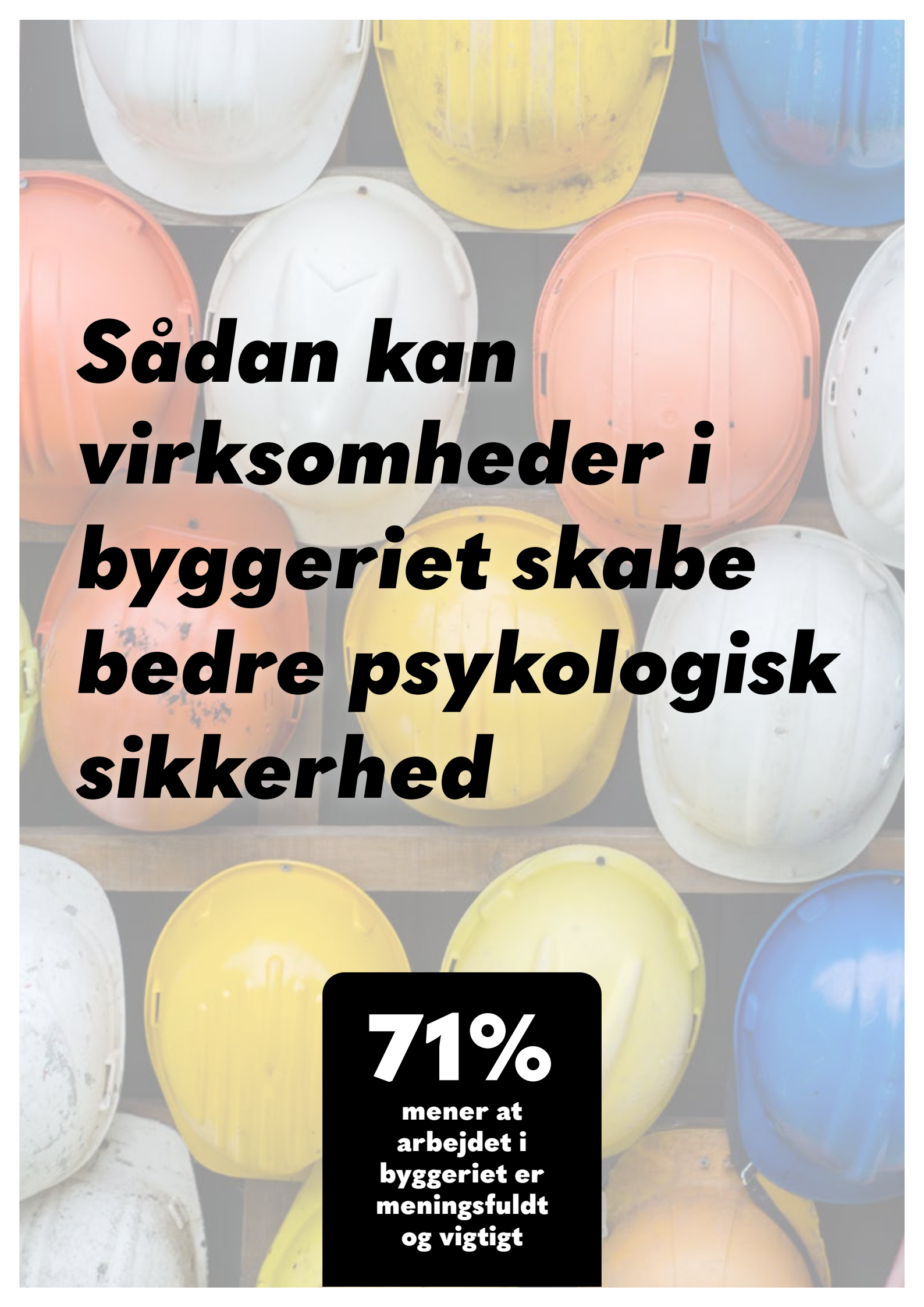


## Neurodiversitet på arbejdspladsen

/ Side 22



## DAT-chef udpeget til branche-præsident i EU / Side 30



***Sådan kan  
virksomheder i  
byggeriet skabe  
bedre psykologisk  
sikkerhed***

**71%**

**mener at  
arbejdet i  
byggeriet er  
meningsfuldt  
og vigtigt**



Tekst: Christina Schultz / Foto: Pexel.com, Skitterphoto

## Byggeriets Samfundsansvar har taget temperaturen på den psykologiske sikkerhed på tre byggepladser i Danmark.

**Psykologisk sikkerhed handler grundlæggende om, hvorvidt medarbejdere på en arbejdsplads føler sig trygge i forhold til at sige deres mening, fejle og "stikke ud" uden frygt for hån, ydmygelse eller andre negative konsekvenser. Resultaterne i rapporten viser, at der er plads til forbedring i forhold til de fleste af nedslagspunkterne, og at byggeriet ligger en smule under gennemsnittet for andre brancher.**

## Byggeriets Samfundsansvar har på baggrund af resultaterne udviklet fem anbefalinger til, hvordan man kan arbejde på at styrke den psykologiske sikkerhed i byggeriet

Der bliver snakket mere og mere om konceptet psykologisk sikkerhed eller tryghed, som et ledelsesværktøj, der skaber bedre, sundere og mere effektive arbejdspladser i alle brancher. I rapporten "Vejen til større kønsdiversitet i byggebranchen" fra 2021 konkluderede Byggeriets Samfundsansvar, at den lave diversitet i byggebranchen, hvor kvinder kun udgør 4 % af de udførende, blandt andet skyldes en lav psykologisk sikkerhed.

En række væsentlige nedslagspunkter inden for psykologisk sikkerhed er blevet undersøgt på tre byggepladser i Danmark. Overordnet peger resultaterne på, at der er plads til forbedringer, når det kommer til den samlede generelle psykologiske sikkerhed, og at byggeriet ligger en smule under gennemsnittet i forhold til andre brancher. I fire ud af ni nedslagspunkter er resultaterne vurderet som problematiske, og kalder på høj grad på opmærksomhed og løsninger.

Her er nogle af resultaterne: 42 % mener ikke, at drillerier i deres team er kærligt ment. 50 % følte sig sikre på at kunne begå fejl uden at blive udskammet/udpeget for det, og 61 % mener, at arbejdsprocesserne på byggepladsen er utydelige. Dog peger 71 % af medarbejdere og ledere på, at de oplever deres arbejde i byggeriet som meningsfuldt.

- Der er mange gevinster at hente ved at arbejde med psykologisk sikkerhed. En tryk atmosfære, hvor der er et godt teamwork, rummelighed og tydelig kommunikation, skaber bedre resultater og færre fejl. Modsat skaber frygt og utryghed dårligere produktivitet, mindre innovation og indtjening, og vigtigst af alt, mistrivsel, udbændthed og stress, udtaler Christina Schultz, direktør i Byggeriets Samfundsansvar. ▶

### Link til vidensområde, hvor du kan læse mere

Her kan du læse mere:

<https://byggerietssamfundsansvar.dk/viden-og-vaerktoejer/mennesker/psykologisk-sikkerhed/>



### Link til rapporten "Vejen til psykologisk sikkerhed"

Her kan du læse Rapporten

"Vejen til psykologisk sikkerhed:

[chrome-extension://efaidnbmn-nnibpcajpcgiclfindmkaj/https://byggerietssamfundsansvar.dk/wp-content/uploads/2024/01/minirapport-6-korr\\_FINAL\\_Web.pdf](chrome-extension://efaidnbmn-nnibpcajpcgiclfindmkaj/https://byggerietssamfundsansvar.dk/wp-content/uploads/2024/01/minirapport-6-korr_FINAL_Web.pdf)



## Anbefalinger til ledere i byggeriet

På baggrund af resultaterne fra undersøgelsen og dertilhørende konklusioner, har Byggeriets Samfundsansvar udviklet fem anbefalinger, der er målrettet lederne i byggeriets virksomheder. De er også relevante at kigge på i andre brancher.

### 1 Ledere skal klædes bedre på til at lede

Vi anbefaler yderligere fokus på at klæde lederne bedre på. Det kan gøres ved at tilbyde viden og konkrete ledelsesværktøjer samt anviser god lederadfærd, der kan bane vejen for forbedret psykologisk sikkerhed. På den måde kan lederne blive i stand til at opbygge en kultur, der til-

skynder, at alle samarbejder om at levere rette kvalitet til aftalt tid. Herunder skal udvikles og formidles viden om ledelse og inddragelse af mangfoldighed, dens betydning og positive effekt på trivsel og resultatskabelse.

### 2 Udvikl et kodeks for humor og respekt for forskelle

Vi anbefaler, at der arbejdes indgående på et kodeks for humor og respekt for forskelle i branchen, hvor der skabes en fælles ansvarsfølelse for, at den humoristiske tone ikke er personvendt, men i stedet er til gavn for fællesskabet og samarbejdet for alle. Der bør derfor udvikles mere vi-

den og værktøjer til at hjælpe den enkelte medarbejder, teamet og lederen med at forbedre og skabe fortløbende dialog om tone, interaktion og adfærd, som bringer flere perspektiver i spil.

### 3 Lærlinge skal ikke udsættes for ubehagelig opmærksomhed eller nedladende humor

Vi anbefaler, at der skabes yderligere forståelse for, at læreprocessen er en vigtig forudsætning for en fortsat branche i vækst. De mange ubekendte, et byggeprojekt uomtvisteligt vil have, skal være kompatibelt med lærlingenes læringsproces, så lærlinge ikke udsættes for ubehagelig opmærksomhed eller nedladende humor, netop fordi de

er lærlinge. Endvidere kræver det at oplære en lærling nogle forudsætninger, som den enkelte svend, lærlingen går med, skal være bekendt med og uddannet i. Ad disse veje kan branchen bryde med den 'der kan frit skydes på de nederste i hierarkiet'-adfærd, som traditionelt har været hægtet på lærlinge.

### 4 Arbejd med hierarki og magtstrukturer

Vi anbefaler, at der skabes klare retningslinjer/guidelines for, hvordan ledelserne, både på byggepladserne og i de enkelte håndværksvirksomheder kan bruge deres konkrete ledelsesindsats, både organisatorisk og kommunikativt, til at skabe bedre psykologisk sikkerhed og produkti- Med større fokus på teamets psykologiske sikkerhed øges også pålidelighed og teamets evne til at præstere og levere gode resultater. Dette blev observeret på en af byggepladserne, hvor meget adfærd påviste høj psykologisk

sikkerhed. Her udviste lederne høj grad af omsorg for hver enkelt medarbejder, brugte ledelsesmæssige greb som tidsbaseret bonus og dynamisk sammensætning af sjak; ydermere spurgte medarbejderne mere ind til hinandens velbefindende; alt sammen noget der førte til at teamet var gode til, at nå deres fastsatte mål og udtrykte tilfredshed med og loyalitet over for lederen. on/resultater. Desuden at sikre trykke, og anonyme kanaler til diskret, konstruktiv og konkret håndtering af henvendelser fra medarbejdere.

### 5 Akkordmodellen skal udvikles, så den i højere grad, der i højere grad tilgodeser samarbejdet på tværs

Vi anbefaler, at der påbegyndes en dialog i branchen om, hvordan akkorden som aftale- og aflønningsstruktur bør udvikle sig i fremtiden, selvfølgelig med iboende anerkendelse af, at det er en struktur, der er en integreret del af overenskomstforhandlingerne, og som i høj grad driver lønudviklingen. Optimalt set vil en tilstræbelse af en ak-

kordmodel, der i højere grad tilgodeser samarbejdet på tværs af fagligheder uagtet evt. forskellige ansættelsesforhold faglighederne imellem, være at foretrække for at sikre maksimal psykologisk sikkerhed og dermed de bedste resultater. ■



A woman with dark hair pulled back, wearing a bright blue suit jacket over a black turtleneck, stands in a professional setting. She is leaning against a light-colored wall or pillar, looking slightly to the right with a pleasant expression. The background is softly blurred, showing architectural elements like a window frame.

## AROS BOARD har dit nye bestyrelsesmedlem

Gennem en professionel rekrutteringsproces finder vi dit nye bestyrelsesmedlem.

Vores kandidatdatabase tæller mere end 400 uddannede bestyrelsesprofiler.

Ræk ud for et uforpligtende møde.

**Karina Boldsen**

*kb@karinaboldsen.com*

TLF. + 45 22 65 67 14

# Dét mest effektive konference- & netværks-tool

*Slip for downloads og et hav af emails*

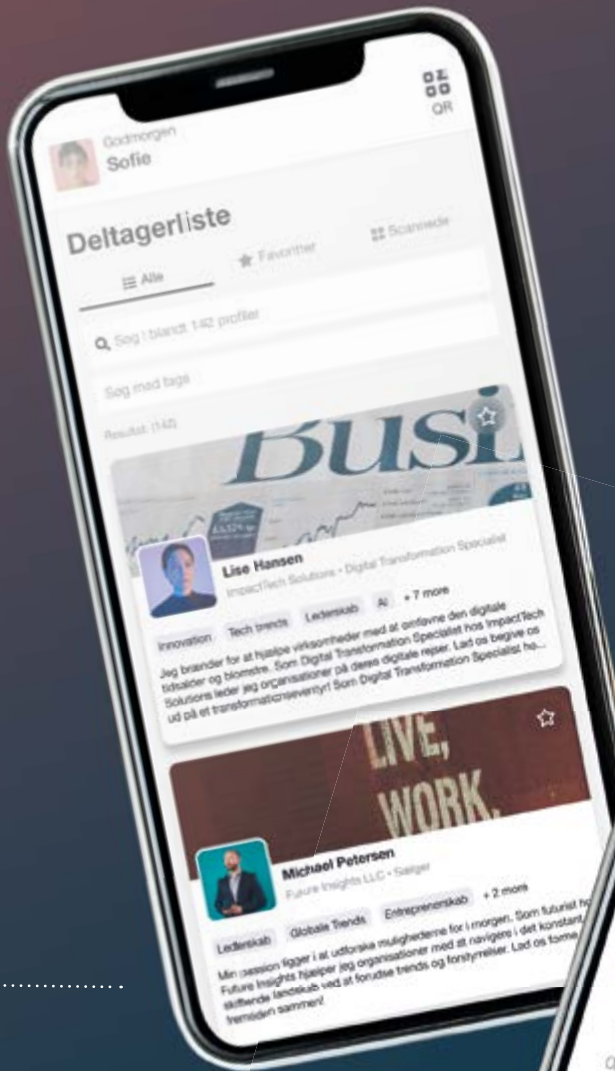


*Benyt GoodiePacks  
Feature Store.*

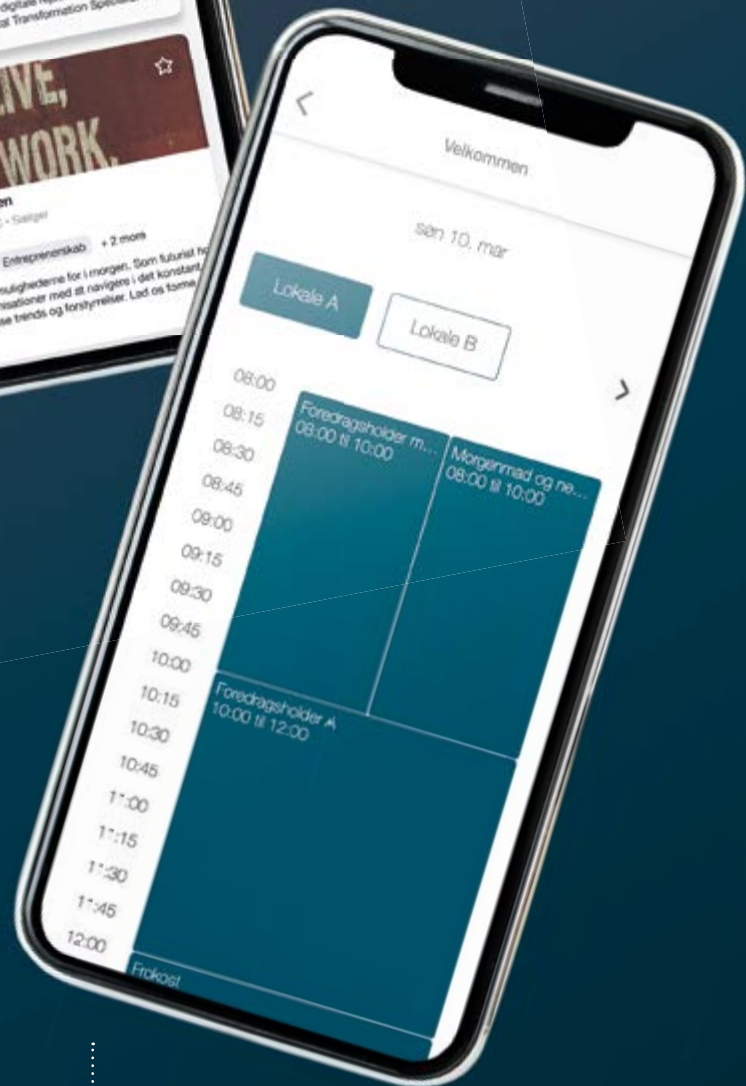
***Pak alt til ét klik!***



*Benyt  
GoodiePack  
til at skabe  
relationer  
med mening*



*Konferencedeltagerne  
kan oprette deres egen  
profil; digitalt visitkort  
og skabe relationer*



*Konferencedeltagerne  
kan få overblik og lave  
deres eget program ud  
fra det officielle program*



# TAG DIN BUSINESS TIL NYE HØJDER

med succesfuld email markedsføring

Hent din  
**5 STEP FORMEL**

til 0 kr. lige her



NEXT LEVEL EMAILS

# MON·DAY

BLISS



Settlove

K. F. L. B. L. I. S. S.  
MON

Skrevet af: [illegible]



Aromalampe + æteriske olie




Skrevet af: [illegible]



Hånd sæbe, astma- og allergi mærket.

Gør mandag til din dag  
- ved at skabe små  
nydelsesfulde øjeblikke  
fri fra behovet for mere.



Tekst Lisa Dalsgaard / Foto MINDZ Media

**IVÆRKSÆTTER.  
BLOGGER.  
UDEN FOR  
KATEGORI!**

**Hun har interviewet et hav af generationer igennem sin tid, og skrevet utallige bøger om for eksempel silkemaling, lokalhistorie og kartoffelmadder. Hun skriver fordi det handler om at inspirere, særligt at inspirere til handling. "Så længe jeg kan tygge smør vil jeg altid sætte gang i noget", fortæller 77-årige Grethe Rolle, som du allerede har mødt på forsiden**

Grethe Rolle. Måske har du hørt hendes navn før. Måske har hun skrevet en artikel om dig, eller om en fra din familie. Eller måske du har båret en af hendes kreationer. Grethe er en årgang 1946, fortæller hun med et smil på læben.

Grethe har rødder i Silkeborg. Sådant et sted, hvor børnene legede på vejen, og ingen forældre anede, hvor deres børn var henne. Hun voksede op i Hirthals, og som 14-årig blev hendes forældre skilt og Grethes mor, som indtil da havde været hjemmegående, fik sin egen dame-frisør salon.

- Min årgang er sidne blevet kaldt den forkælede årgang. Vi havde alt det, vores forældre måtte spare sammen til et helt liv, og så fik vi også jobsene fordi vi var en generation, hvor det passede med en masse gamle gik af, fortæller Grethe.

Men mens alle ville have jobs, lærte Grethe at der var noget andet som trak mere i hende, nemlig hendes indre igangsætter.

### **Med alderen har jeg lært at tænke ud af boksen.**

Når jeg tænker tilbage, tænker jeg nu, at det er underligt, vi ikke havde fantasi, der rakte længere dengang. Mine veninder og jeg tænkte kun, at vi kunne arbejde på kontor eller blive skolelærere. Sygeplejeske vidste jeg, at jeg ikke havde lyst til at være, beretter Grethe. Så Grethe kom på kontor på Frederikshavns avis. Her blev hun uddannet og fik senere arbejde ved Toldvæsenet, hvor hun både fik gode stillinger og underviste medarbejdere fra andre toldkamre.

Inderst inde har Grethe altid været den, der tænkte ud af boksen. 60'ernes Toldvæsen var gammeldags, alt blev skrevet ind i tykke protokoller og maskineskrevne breve skulle være med syv kopier, hvoraf de fire blev dropet efter forslag fra Grethe.

- Også en slags rationalisering, siger Grethe med et smil. ▶



## **jeg var god til at pynte mit hjem, og mig selv, fortsætter hun.**

Mens hendes jævnaldrende fik børn, udviklede Grethe en ny hobby, Silkemaling. Hun er altid haft en forkærlighed for silketørklæder og muligheden for at lave sine egne åbnede helt nye muligheder, blandt andet undervisning og muligheden for at producere eget undervisningsmateriale, ja måske tilmed lave en bog?

- Jeg kiggede i en bog om akvarelmaling og kontaktede forlaget, der tilfældigvis planlagde en bog om silkemaling, fortæller Grethe.

Det førte til hele syv udgivelser om silke på Aschehougs forlag, og senere begyndte hun at importere silke fra Kina og farver fra Frankrig. I 1988 blev det efter 22 år farvel til Toldestaten, pension og tryk i ansættelsen.

- Det var super svært at tage springet til at blive 100% selvstændig. Jeg skulle turde. Det at give slip på en godt betalt stilling med pension var jo nærmest værre end at have stjålet ved købmanden. Hvis jeg først gik ud af den dør, ville den altid være lukket, beretter Grethe.

## **Iværksætter og first mover uden for kategori**

I år 2000 begyndte et nyt kapitel. Sideløbende med silken begyndte Grethe at skrive artikler til lokalaviser, først og fremmest om mennesker og kunst.

En dag ringede telefonen hos Grethe. Det var fra Fagbogen, en tjeneste, der kunne sammenlignes med dagens Google, hvor man kunne søge efter telefonnumre baseret på kategorier. De spurgte Grethe, hvilken kategori hendes kreative projekter og silkearbejde hørte under. Men der var ikke rigtig en kategori, der passede til Grethe. Til sidst foreslog de at kalde hende et galleri. Grethe tænkte, at det kunne hun hurtigt stable på benene, og således blev hendes virksomhed kendt som Galleri Toftegaard.

Men som tiden gik, begyndte silken at miste sin popularitet. Grethe vendte tilbage til sin gamle passion for at skrive. Med hjælp fra sin søn lancerede Grethe en E-avis i 2013.

- Det var for tidligt, erkender hun

- Folk var knap nok begyndt at vænne sig til at læse på nettet, så det var meget svært at få det til at løbe rundt.

# **"Hvis jeg ikke har et godt argument for at sige nej, så siger jeg altid ja!"**

## **"Det handler om, hvad det inspirerer mig til at gøre"**

Med en mangfoldig karriere som skribent, en række portrætter og bøger om alt fra kunst og lokalhistorie til Store Vildmose, har Grethe Rolle fundet en unik måde at udtrykke sin kreativitet på: ved at skrive om andre.

Siden 2019 har hun sammen med sin mand gennem 20 år, Torben Agersted, drevet bloggen [www.jammerbugt.nu.dk](http://www.jammerbugt.nu.dk). Her interviewer Grethe inspirerende personligheder, mens Torben står for fotograferingen.

- Vores historier ligger jo på bloggen til evig tid, fortæller Grethe, hvis læsere typisk er over 45 år.

Grethe slutter af med et råd til andre, der har en indre iværksætter.

- Du skal ikke gøre det, fordi du har set andre gøre det. Du skal gøre det, fordi det føles rigtigt for dig. Det skal være begejstringen, der driver værket, afslutter Grethe.

Grethe Rolle er ikke bare en forfatter. Hun er en igangsætter, en iværksætter, en kunstner, en gallerist, en blogger – og et livsstykke. Hendes historie er et vidnesbyrd om den kreative ånds evne til at forme og berige vores kultur. ■





# En prop er ikke bare en prop ...



De fleste korkpropper er fyldt med minder fra gode stunder. Med en Wineframe får du en smuk ramme til dine vin-og champagnepropper, som med tiden kan blive propfyldt med gode minder. Findes i flere forskellige størrelser og materialer, som bliver håndlavet i Danmark.

Læs mere på [Wineframes.dk](http://Wineframes.dk)

wineframes

# Ønsker du et bedre salgsresultatet i din virksomhed?

Søger du at forbedre din virksomheds salgsresultater?

Vil du gerne lære, hvordan du kan øge effektiviteten af dit salgsteam og forbedre kundeoplevelsen?

Så er dette foredrag om sales enablement noget for dig!



Karina Burgdorff Jensen

Foredraget vil blive holdt af en af Danmarks førende eksperter inden for salgsledelse og -optimering og er baseret på forskningsresultater fra både Danmark og udlandet.

” Bedre salg kommer først, når vi holder op med at udvikle sælgere og begynder at udvikle salgsteams og organisationer! ”



Du vil lære, hvordan du kan øge dit salgsteams effektivitet ved at give dem de rigtige værktøjer og ressourcer til at levere enestående kundeoplevelser.

Du vil også lære, hvordan du kan forbedre din virksomheds salgsresultater ved at implementere en sales enablement-strategi.

Dette foredrag er målrettet salgsdirektører og direktører i danske virksomheder, der ønsker at forbedre deres salgsresultater og øge effektiviteten af deres salgsteam.

Foredraget vil give dig de nødvendige værktøjer og ressourcer til at tage din virksomheds salgsresultater til det næste niveau.

Kontakt os i dag for at lære mere om, hvordan dette foredrag kan hjælpe dig med at forbedre din virksomheds salgsresultater og øge effektiviteten af dit salgsteam.

## Kontakt os i dag ...

... og hør mere om, hvordan foredraget om sales enablement kan hjælpe dig!

## Salesmovement

EVIDENSBASERET SALGSUDVIKLING

karina.burgdorff@salesmovement.dk  
+45 20 76 82 79

# SUNDE SKÆRMVANER

Bogen SKÆRMSUND sætter fokus på, hvordan man på 4 uger kan genvinde kontrollen over sine skærme. Bogen kommer med en håndgribelig guide til sunde digitale vaneændringer med en realistisk og brugbar balance mellem teori og praksis. Bogen er en god hjælp til dig, der ønsker at få et sundere og mere bevidst forhold til dit skærmforbrug.

Se mere på [skaermsund.dk](http://skaermsund.dk)



## Fugt dine øjenomgivelser

Smilerynker er jo en dejlig ting, fordi de viser sig efter mange års latter og smil. Men de kan blive ekstra tydelige, hvis vi ikke har sovet nok eller har festet igennem. Disse øjenmasker fra MonDay Bliss er vædet med hyaluronsyre, og gel-patchen sørger for, at den lækre serum ikke fordamper, men bliver optaget af huden. Resultatet er øjeblikkelig gennemfugtet hud, og mindsket synlighed af rynker, mørke rander og hævelse.

Se mere på [mondaybliss.dk](http://mondaybliss.dk)



## En ramme til dine hyggelige minder

En prop er fyldt med gode minder. Og så er en korkprop alt for pæn til at gemme væk. Med en ramme fra Wineframe har du nu muligheden for at give dine propper den plads de fortjener. De dekorative rammer fra Wineframe passer perfekt på væggen i dit vinrum, din spisestue, din man cave eller lige der, hvor du ønsker at vise dine propper frem.

Rammerne er designet og fremstilles enkeltvis i hånden på eget værksted i Danmark.

De unikke rammer fra Wineframe findes i flere forskellige størrelser og i forskellige materialer.

Se mere på [wineframes.dk](http://wineframes.dk)





## Et alsidigt og nutidigt brand

Den tidløse skjorte Life Shirt fra Forét er den perfekte skjorte til din basisgarderobe og sikrer dig både komfort og stil. Skjorten er lavet af 100% økologisk bomuld.

Forét er kendetegnet ved tidløshed i høj kvalitet fra alle vinkler, der passer til både vildmarken og kontoret, alt sammen afrundet med en følelse af tålmodighed og tilbageholdenhed.

Se mere på  
[foretstudio.dk](http://foretstudio.dk)



## DEN PERFEKTE BØJLELØSE BH



◀ Den nylancerede style; "Nova Bøjleløs BH" fra danske WORON er den perfekte BH. Med super tynde og aftalige indlæg, giver den barmen et naturligt løft. Den tilpasser sig barmens form for ultimativ komfort og støtte og så er der "nipple no-show"-garanti. Nova BH'en giver god støtte til skålstørrelser A-F.

Se mere på [woronstore.dk](http://woronstore.dk)

# NEURODIVERSITET PÅ ARBEJDSPLADSEN

**Tekst:** Centerchef og psykolog Marie Stegger Sørensen | **Foto:** Pexels.com, Tara Winstead & Mikhail Nilov



**Neurodivergente medarbejdere kræver anderledes ledelse end neurotypiske medarbejdere. Hjernebatteriet hjælper til udvikling af en arbejdsplads med rum til forskellige hjerner og forøger kreativitet i problemløsning og skaber bedre bundlinje**

Den behårde konkurrence om arbejdskraft har åbnet flere virksomheders øjne for, at der eksisterer en stor talentmasse af mennesker med forskellige hjerner, som desværre alt for ofte står uden for arbejdsmarkedet. Med ganske få tilpasninger af ledelsesstil og samarbejdsformer kan virksomheder få medarbejdere med lidt mere krøllede hjerner til at trives og præstere bedre – til gavn for kreativ problemløsning og bedre bundlinje.

I denne artikel vil jeg dele nogle erfaringer om, hvad der hjælper virksomheder med at skabe neurodiversitets-venlige arbejdspladser. Tiltagene er afgørende vigtige for neurodivergente medarbejders præstation og trivsel – og samtidig bidrager tiltagene som oftest også positivt til de neurotypiske medarbejders hverdage.

Vi har længe talt om diversitet. Vi skal forstå, at diversitet som begreb rummer mere end forskellighed i forhold til køn, alder, etnicitet, seksualitet. Med begrebet neurodiversitet belyser vi, at vi alle har forskellige hjerner. Neurodiversitet er på vej til at blive udbredt som en bredere forståelsesramme på mennesker med for eksempel ordblindhed, ADHD, ADD og autisme. Nogle hjerner er gennemsnitlige, det kalder vi de neurotypiske. Andre hjerner adskiller sig fra gennemsnittet med større forskelligheder. Det kalder vi med en samlebetegnelse neurodivergente. For mennesker, der lever med diagnoser åbner neurodiversitetsbegrebet op for en mere nuanceret forståelse af forskellighed – fremfor at blive anset som forkert (se faktaboks).

### Forskellighed og fællestræk i Neurodivergens

Mennesker med neurodivergente hjerner har en hyppige række fællestræk – men er derudover lige så forskellige, som alle vi andre. Hvad har Richard Branson, Mads Langer, Bill Gates, Michael Phelps, Simone Biles, Walt Disney, Lykke May Andersen, Dave Grohl, Greta Gerwig, Manu Sareen, Justin Timberlake og Caroline Fleming for eksempel til fælles? De lever alle med ADHD. Så vi plejer at sige, har du mødt en person med ADHD, har du kun mødt én person med ADHD.

Der har gennem de seneste 20 år været en meget markant stigning i antallet af mennesker, der diagnosticeres med for eksempel ADD; ADHD og autisme. Nogle beklager denne udvikling, men jeg tænker egentlig, at det er et udtryk for, at vi er blevet klogere – og bedre forstår, at vores hjerner er forskellige. Som en mand i slut-fyrerne udtrykte det, efter han blev diagnosti-

### Traditionelt diagnostisk perspektiv

- Udefra-defineret af en læge
- Fokus på forkertthed og lidelse
- Fokus på at fjerne forkertthed – behandle

### Neurodiversitet

- Indefra-defineret – egen oplevelse
- Fokus på forskellighed og styrker/udfordringer
- Fokus på inklusion – deltagelse og mestring

ceret: "Da jeg var barn, fik jeg jo bare at vide, at jeg var dum og doven". Intet kunne være mere forkert – der er absolut ingen sammenhæng mellem ADD, ADHD og autisme og intelligens. Tværtimod ser vi ofte mennesker med neurodivergente hjerner, som er meget intelligente, kompetente og begavede inden for deres interesseområde.

### Det er ikke diagnosen, men omgivelserne

Det er faktisk ikke ADD, ADHD eller autisme i sig selv, der er problemet. Det, der skaber lidelse for neurodivergente, er omgivelsernes manglende

## Neurodiversitetsvenlige organisationer

### Anlægsgartner OK Nygaard

Har neurodivergente ansatte både som ledere og medarbejdere i ordinære stillinger og stillinger på særlige vilkår. HR Udviklingschef Jakob Vest Arler har som en del af et internt lederudviklingsprojekt inddraget fokus på inklusion og god neurodivers ledelse. Han udtaler "OK Nygaard er en mangfoldig arbejdsplads med plads til

forskelligheder. Ledelse er en disciplin som handler om at møde mennesker der hvor de er, og udvikle potentialet i individet. Det kræver indsigt og fokus, samarbejdet med Center for ADHD er et godt eksempel på hvordan den indsigt konkret bliver koblet på vores lederkompetencer".

### Actura – Mennesker, Form og IT

Direktør for Actura Morten Olesen har siden 2013 haft mere end 50 børn/unge med autisme og ADHD i mesterlære forløb. Actura har haft meget stor succes med at få unge fra massiv mistrivsel og skolefravær i positiv udvikling. Hos Actura tilbydes de unge muligheden for at arbejde med deres særinteresse og de får lov

til at være sig selv – ingen forventning om at de skal ændre adfærd eller lære noget fordi andre mener at det er vigtigt. Nogle af de unge er nu i ordinær ansættelse i Actura, mange andre er gået videre med anden beskæftigelse og uddannelse på ordinære vilkår.

forståelse, manglende muligheder for kvalificeret hjælp og manglende tilpasninger i hverdagen. Alt for mange neurodivergente ender derfor med tillægsdiagnoser som stress, angst og depression – og ryger ud af arbejdsmarkedet, fordi standardbehandlingerne for stress, angst og depression IKKE forstår og tager hensyn til den underliggende neurodivergens. Den gode nyhed er, at den menneskelige lidelse – og produktionstab med langvarige sygemeldinger – kan forebygges og afhjælpes.

### Hjernebatteriet

Det nemmeste i verden er at få mennesker med neurodivergente hjerner til at mislykkes. Hvis du som leder er uklar og uvenlig i din kommunikation, rigid og en mikro-manager – så er det nok ikke en god idé at ansætte mennesker med krøllede hjerner, som har brug for din nysgerrighed, fleksibilitet og respektfuld kommunikation. Men lad os være helt ærlige – en sådan ledelsestil er heller ikke befordrende for de neurotypiske medarbejdere. Et konkret eksempel kan være den angst, som en uklar mødeindkaldelse medfører. Hvis du sender en mødeindkaldelse, der hedder "Opfølgning" uden yderligere forklaring/introduktion, så sender du potentielt en neuro-divergent medarbejder helt i selvsving. Hvis du bruger bare ét minut på at definere mødets indhold for eksempel: "Jeg har indkaldt dig til møde, fordi jeg gerne vil have dit input på vores nye projekt", så sparer du medarbejderen for MANGE bekymringer og I kommer hurtigere til sagen.

Typisk forstår vi ADHD, som at man har svært ved at fastholde opmærksomhed. Dette er dog kun en del af historien. Mennesker med ADHD og autisme har ofte perioder med hyperopmærksomhed – det vil sige, at de kan arbejde ekstremt fokuseret og koncentreret med et område, de er optagede af og motiverede for. De kan være så fokuserede, at du slet ikke kan få kontakt med dem og de får ofte overhørt deres krops signaler om at tage en pause. Det kan være hjælpsomt for mange at bruge en alarm, en time-timer eller andet, til at sikre pauser inden de bliver helt udkørt.

Det er meget forskelligt, hvilke opgaver den enkelte finder energigivende og motiverende, og hvilke, der opleves drænende. I Center for ADHD bruger vi "Hjernebatteriet" som redskab til at få reflekteret over dette. Alle ▶

**"Alle kender til følelsen af at blive tappet for energi af særlige opgaver, det er vigtigt at forstå, at dette opleves endnu mere slidsomt for neurodivergente."**

### Aflader batteriet

- **Overstimulering:** For eksempel for mange beskeder på én gang
- **Understimulering:** For eksempel at kede sig
- **Selvkontrol:** For eksempel at stå i kø og vente på tur
- **Hæmning af impulser**
- **Regulering af følelser:** For eksempel at tåle at tabe
- **At holde sig selv i gang:** For eksempel at blive ved med at øve noget svært, men kedeligt

## HJERNE BATTERIET



### Oplader batteriet

- **Positive følelser:** For eksempel stolthed og glæde
- **Ros og belønning:** For eksempel chefens/kolle-gaens positive blik
- **Positiv selvtale og selv-opmuntring:** For eksempel "Jeg kan finde ud af det"
- **Fysisk aktivitet**
- **Energi til hjernen**
- **Små pauser undervejs i opgaver**
- **Påmindelse om belønning**
- **Være en del af et hold**







# Bevar friheden

- husk at sikre dig i tide

**Som selvstændig bestemmer du selv  
– også hvornår du vil gå på pension.**

Få styr på dine forsikringer mens du er rask  
og begynd at spare op så tidligt som muligt.

**Med rådgivning fra Pension for Selvstændige er det nemt.**



Simon H. Christensen



Pernille Adel



Boy Hansen



Jacob Høj



Dani Petersen



Simone Bondehøj



Jacob Petersen



Kent Laugesen



Lars Egelykke



Hanieh Asgari



Thomas O. Knudsen



Bjarne H. Gregersen



Mathias Manscher



Lasse O. Pedersen



**DIN RÅDGIVER  
ER TÆT PÅ DIG!**

Book et møde på  
**www.PFS.dk**

eller ring på  
**33 93 86 00**

## PFS sikrer dig fordele

- du ikke selv kan opnå

**Vores formål er at give ejerledere og selvstændige  
attraktive vilkår på pension og forsikringer.**

Ægtefæller, samlevere og ledende medarbejdere  
har adgang til samme fordelagtige ordninger.

**Vi er klar til at mødes med dig, hvor du er.**



Sanela Zgonic



Birthe Bech Boesen



Jesper Larsen



Stig Bachmann Nielsen



Mikael Møller



Mia Holm-Nielsen



Brian Ulstrup



Martin Weltz



Claus Nissen



Peter Kristiansen



Jill Lind Christensen



Tonny Mikkelsen



Cathrine Gjelstrup



Nikolai Glenn Petersen

## Neurodiversitetsvenlige tilpasninger

### Hjemmearbejde

Er der nogle opgaver, som mere effektivt kan løses hjemmefra? Er der opgaver, som det ikke kan accepteres udføres hjemmefra?

### Mødetider

Er der mulighed for at flexe med sin arbejdstid? Er der mulighed nogle dage?

### Indretning af arbejdspladsen

Mange neurodivergente har en ekstra følsomhed for lyde, lugt, lys, varme/kulde. Er der mulighed for at tage hensyn til dette i indretningen af arbejdspladsen?

### Mulighed for aktive pauser

Er det kulturelt acceptabelt på arbejdspladsen at gå en tur midt på dagen? Eller lave 10 squats i et møde? Mange har også glæde af små "dimseting" som kan hjælpe til at holde fokus i møder – som fx en stressbold, sanseringe eller andet. Mennesker med ADHD bruger ofte disse dimser til at holde koncentration – de lytter og deltager bedre med noget i hænderne eller en særlig sansestimulerende pude på stolen.

### Del opgaver op i mindre dele – tydelige deadlines

Mennesker med ADHD har tit brug for struktur, men kan have svært ved selv at lave struktur. Det kan være en stor hjælp at give sparring forud for opgaver og sammen opstille succeskriterier og delmål. HUSK – der er også ofte en meget stor tendens til tids-optimisme, så hjælp med at realitetsteste forslag.

### Husk ros, opmuntring og tydelig feedback

Mennesker med ADHD hjerner er ret nærige med belønningsstoffet dopamin. Så husk at hjælpe med at fejre succes'er – og giv hyppig, venlig, tydelig og konstruktiv konkret feedback. Som tommelfingerregel skal der være 5 positive og rosende interaktioner for hver kritisk/korrigerende feedback. Undersøgelser af børn med ADHD peger på, at de oplever at få 10 gange kritisk/korrigerende feedback for hver gang de får ros. Det slider på motivation og selvtillid.

kender til følelsen af at blive tappet for energi af særlige opgaver, det er vigtigt at forstå, at dette opleves endnu mere slidsomt for neurodivergente.

### Neuro ledelse

Neurodivergente tilpasninger, er ikke "one-size fits all" – tværtimod. Den allervæsentligste tilpasning er derfor, at du som leder går forrest og starter samtalen hos jer – evt. med hjælp af en arbejdsmiljørepræsentant – om behov og muligheder for tilpasninger hos jer som arbejdsplads.

Det kan være helt kort på et møde, hvor I drøfter jeres forskellighed ift. foretrukken indretning af arbejdspladsen, deler jeres strategier til ikke at blive unødigt forstyrret af mails/small talk – eller hvad, I hver især gør, som giver jer energi i hverdagen – og hvad I oplever stjæler energi. I kan fx også udfylde hjernebatteriet hver især. Der er tit interessant læring ved at dele disse erfaringer. Ofte opdager man lavtstående frugter, som kan løfte arbejdsglæde og effektivitet. På en virksomhed, vi hjalp med at facilitere en sådan drøftelse, blev man enige om at lave små

grønne, gule og røde flag, som man kunne sætte på sit skrivebord i det åbne kontorfællesskab, så man klart signalerede, om man kunne forstyrres.

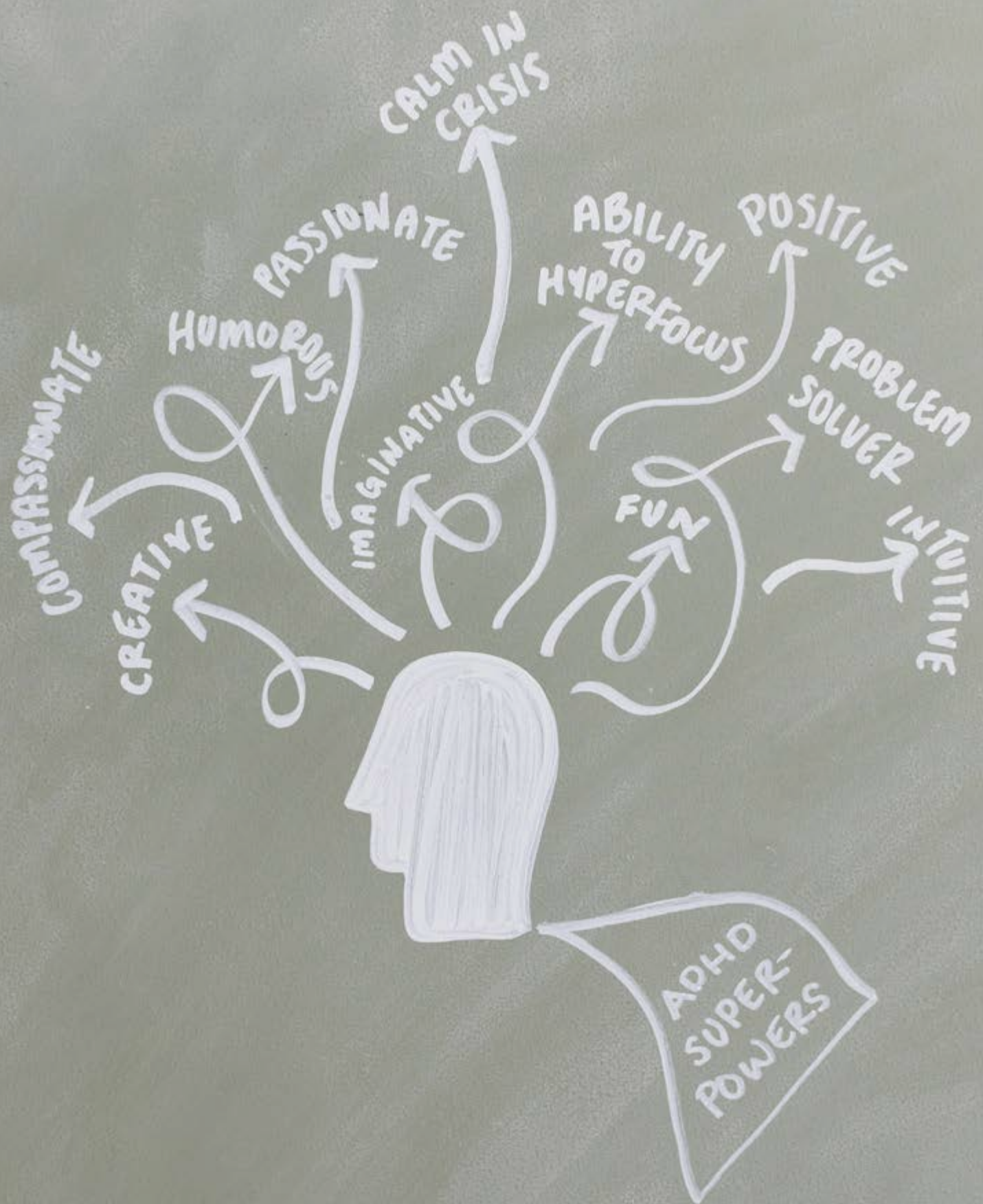
### Tag snakken og gentænk jeres arbejdsplads

Dette var en kort introduktion til neurodiversitet. Jeg håber, at det har givet jer inspiration til nye samtaler og ideer til gentænkning af jeres arbejdsplads, så I også kan få glæde af neurodivergente kolleger. Eller få de neurodivergente kolleger, I allerede har, til at trives og præstere bedre. ■



## Lær mere om neurodiversitet

- Find online kurser om ADHD på [www.adhdcenter.dk](http://www.adhdcenter.dk)
- Tilmeld dig Center for ADHDs nyhedsbrev
- Følg Center for ADHD på LinkedIn
- Læs Lotta Borg Skoglunds bog om "ADHD på jobbet"



# DAT-DIREKTØR UDPEGES TIL BRANCHE- PRÆSIDENT I EU

Tekst MINDZ Media / Foto DAT

Jesper Rungholm er til hverdag Direktør for DAT, og arbejder fra sit kontor i Vamdrup. Fremover er det dog ikke kun de mange DAT-passagerer Jesper skal være talerør for, Jesper er nemlig blevet udvalgt til Branche-Præsident i hele EU for sammenslutningen ERA, der med mere end 55 flyselskaber, flyproducenter og andre aktive medlemmer i alt varetager hele 77 millioner passagerer



DAT har i 22 år været medlem af ERA (European Regions Airline Association), som er navnet på den veldrevne Europæiske brancheorganisation i Bruxelles, som repræsenterer hele flybranchen blandt andet også SAS, KLM, TAP, JETtime og mange flere. Så ud over de mange millioner passagerer om året, bidrager medlemmerne i denne sammenslutning også med 59 milliarder euro til hele Europas bnp.

ERAs flyselskaber er kendte for at levere de vitale forbindelser til Europa, og de har et fælles mål om at fremme social og territorial lighed samt bidrage til øget turisme og jobskabelse. ERA tager hvert år initiativ til to store konferencer samt en hel del arbejdsgrupper, og de arbejder bag ved kulisserne på både safety og security, som skal gå i dybden med aktuelle emner.

Det giver en stærk power, at en hel branche taler via én stemme – en stemme, som de næste tre år nu er Jespers.

På Jespers agenda er fokus på problemom-



**”EU har tidligere meldt ud, at der skal være fokus på diskrimination, men de gør bare ikke mere ...”**

*Jesper Rungholm*

råder, som luftfarten står overfor. Blandt andet udfordringen med at forholde sig til, ifølge Jesper, forældede lovgivninger om kompensation for forsinkelser, og sidst men ikke mindst ønsker Jesper et meget større fokus på ligestilling i flybranchen.

### **Der MANGLER ligestilling i flybranchen!**

Der findes nemlig efter gældende regler på nuværende tidspunkt diskrimination omkring piloters alder – ifølge Jesper, som nu er præsident for ERA og repræsenterer 55 flyselskaber med mere.

- Man diskriminerer i EU, siger Jesper Rungholm, og uddyber, at man i EU er tvunget til at gå på pension, når man bliver 65 år. USA har allerede hævet denne aldersgrænse, men her er EU altså bagefter.

Der er ingen tvivl om, at alle ønsker sikkerheden skal være i top. Men i alle andre brancher tager man hensyn til alder, og der findes ingen direkte brugbare grunde til at skulle stoppe ved netop denne alder. Det ville man ikke acceptere andre steder i samfundet.

Ifølge Jesper omfatter de nuværende regler op til fem faste tjek af piloters fysik og performance årligt, samt et udviklet indrapporteringsystem fra kollegaer, som kan fange problemer inden de udgør en trussel mod flyvesikkerhed.

Jespers forslag er at piloterne selv skulle have mulighed for for eksempel at vælge at være pilot på deltid. Således ville man også tage et socialt ansvar, som man gør i andre brancher.

- EU har tidligere meldt ud, at der skal være fokus på diskrimination, men de gør bare ikke mere, fortæller Jesper frustreret. EU er ifølge ERA hastigt på vej mod pilotmangel, og denne tvungne pensionering gør kun tingene værre. ■









# DER SKER NOGET MED ALDEREN

Tekst Pernille de Fine Lützhøft | Foto Pexels.com; Karolina Grabowska

**Indtil for nyligt bestemte alderen, hvor i livet vi var. Men arbejdslivet ændrer sig i disse år, og vi udvikler os uafhængigt af vores kronologiske alder**

## Det typiske liv i tre faser

I hundrede år har de fleste fulgt samme slaviske vej. Vi var børn, voksne og gamle. Som børn har vi uddannet os på fuldtid de første 25 år. Så arbejdede vi på fuldtid og i de fleste af døgnets lyse timer de næste 40 år. De sidste 5-10 år tilbragte vi på pension – på fuldtid.

Den model har fungeret fint, så længe livet varede omtrent 70 år. Den går ikke længere, da levetiden er vokset med cirka 30 år på de sidste 120 år, og vi lever disse ekstra år med bedre helbred end tidligere generationer. Vi forbliver yngre længere.

## Individuelle liv i flere faser

Sideløbende med det længere liv, har arbejdets natur udviklet sig fra at have været fysisk belastende til mere stilsiddende og hjernekrævende. Og vi har oplevet, at det uafbrudte arbejde har belastet hvert enkelt individ. Det ses for eksempel som stress.

Det har åbnet for individuelle liv i flere faser. Hver enkelt skaber sin egen vej gennem (arbejds-) livet. Fuld tryk på karrieren passer til nogen tider, mens ▶

**"Måden vi tænker arbejde, uddannelse og otium ændres og gentænkes løbende."**

**"Fleksibilitet ønskes af både yngre og ældre medarbejdere. Det er vigtigt, når man stifter familie, men også senere i livet."**

et pres på privatlivet er nødvendigt andre gange. En fase kan strække sig over år, som for eksempel familielivet, men kan også være kortere som for eksempel en orlov. Det er muligt at være i flere faser samtidigt. Man kan være på barsel og optaget af karriere samtidig. På samme måde kan man arbejde og være på pension på samme tid.

I dag stiftes familie over flere årtier. Det er almindeligt at blive mor i 40'erne og far i 60'erne. En ny uddannelse eller et karriereskifte midt i livet ses ikke sjældent, og aldrig har der været så mange iværksættere på 50+<sup>2</sup>. Man kan være udbændt, når man når til 60'erne, men mange helt op i 80'erne er friske og vil gerne arbejde.

Et længere arbejdsliv kræver pauser undervejs. Pauser til at udvikle sig, pauser til at tage vare på sig selv og sin familie og for at undgå at blive stresset. Covid-19 har sat skub i udviklingen af arbejdslivet. Måden vi tænker arbejde, uddannelse og otium ændres og gentænkes løbende. For første gang nogen sinde giver medarbejdere arbejdet en kold skulder<sup>3</sup>. I 2022 skiftede 1 mio. danskere job<sup>4</sup>. Medarbejdere vil have balance mellem arbejdsliv og privatliv<sup>5</sup>.

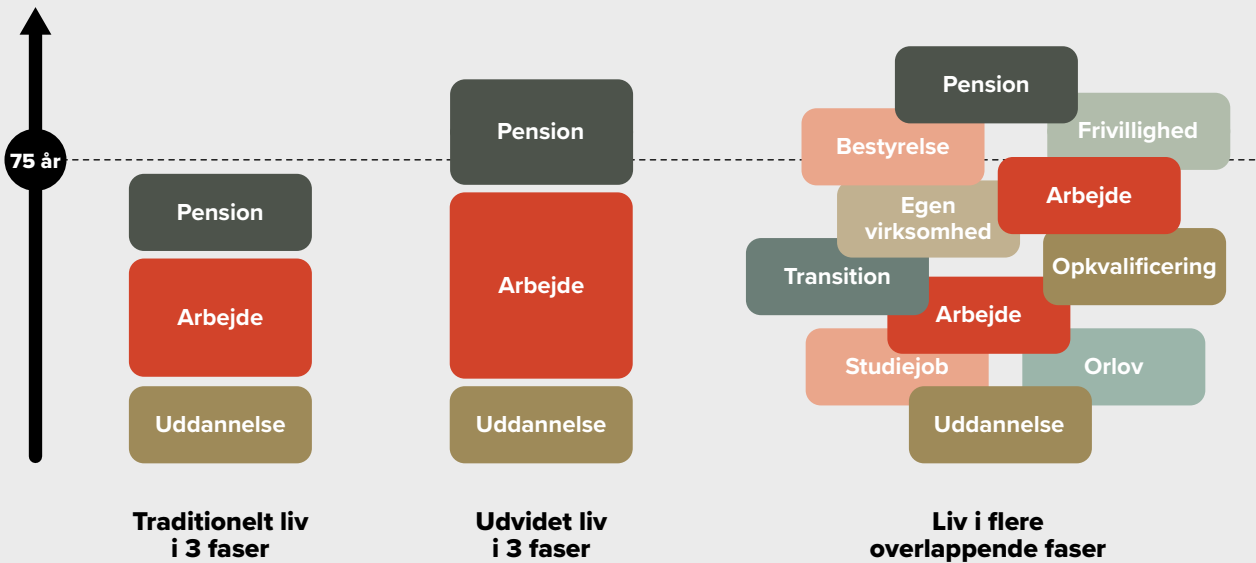
### **Samme alder – forskellige mindset**

Det er dog stadig som om de ekstra år, vi er blevet tildelt, er placeret i enden af livet, og at de færdigheder, vi har fået ikke helt værdsættes. Statistik viser, at medarbejdere, som er 50+ fyres først og hyres sidst<sup>6</sup>. Fordomme om alder dømmer mange ude allerede midt i livet<sup>7</sup>. Næsten hver anden +50-årig medarbejder føler sig diskrimineret<sup>8</sup>.

Måske den kulturelle forståelse ikke helt er fulgt med den demografiske. Alder er blot et tal, siger man – og ja, der er forskel på 50-årige. De kan



## Arbejdslivet i faser



være i helt forskellige faser af livet. Man kan være en "old soul" i 30'erne og fremme i skoene som 60-årig – og omvendt.

Aldersdiskrimination er ikke smart. De fleste må arbejde længere for at finansiere det længere liv, og regeringen vil, at vi bidrager til fællesskabet i længere tid. Medarbejdere må fokusere på kompetencer og motivation snarere end erfaring for at komme i betragtning<sup>9</sup>. Og andelen af arbejdsgivere, der gør en indsats for at fastholde seniorer, er heldigvis steget fra 47 % i 2018 til 61 % i 2022<sup>10</sup>.

Dygtige ledere og virksomheder forholder sig til forandringerne på arbejdsmarkedet og forstår, at medarbejders evner og prioriteter ændrer sig over tid. De gør op med konventionelle tankegange og uddanner medarbejdere både af respekt, og fordi det er en forretningsmæssig nødvendighed<sup>11</sup>.

### Rammer der strammer

Tidligere ansås en ensartet behandling af medarbejderne for rimeligt – en one size fits all. I dag regner medarbejdere med at blive set i forhold til, hvor de er i livet – en one size fits me.

Fleksibilitet ønskes af både yngre og ældre medarbejdere. Det er vigtigt, når man stifter familie, men også senere hen. Det kan være afgørende for, om medarbejdere over 50 år forbliver i deres job<sup>12</sup>.

Fleksibilitet kan være i arbejdstid, arbejdssted eller arbejdsform. Den handler om orlov, omsorg, hjemmearbejde, arbejdstid i ydre timer, sport i arbejdstiden eller omlægning af arbejdstimer, så man for eksempel arbejder mindre den dag, man henter børnebørn. En kan have brug for den næste måned for at kunne ledsage sin hustru til kemobehandling. En anden skal med sin mand til udlandet og vil gerne arbejde remote.

Hensigten er at tage hensyn til hinanden, og samtidig sikre at både medarbejdere og virksomhed udvikler sig og løser sine opgaver.

Aldersdiversitet giver fordele i kraft af komplementære evner. De unges hurtighed, energi og gejst kombineret med den erfaring og empati, man får med alderen, skaber mulighed for gode arbejdspladser. ■

<sup>1</sup> Cepos. (20. Februar 2023). Cepos.dk. Hentet fra <https://cepos.dk/abcepos-artikler/0205-forventet-levetid-vokset-fra-50-aar-i-1900-til-81-aar-i-dag/>

<sup>2</sup> Lederne. (29. Marts 2021). Lederne Virksom. Hentet fra [www.virksom.dk](http://www.virksom.dk): <https://www.virksom.dk/nyheder-og-presse/analyser-og-undersogelser/flere-og-flere-seniorer-bliver-ivaerksaettere>

<sup>3</sup> Lise Dahl Arvedsen og Liv Otto Hassart (2023) Snart giner vi ar 8-16-jobbet. Akademisk Forlag

<sup>4</sup> Berlingske (15.juni 2023) Frederik M. Juel. <https://www.berlingske.dk/oekonomi/jobmarkedet-koger-en-million-danskere-har-faaet-nyt-job-det-seneste-aar>

<sup>5</sup> Business Danmark (17.april 2024) Michael Krag-Svendson. <https://businessdanmark.dk/nyheder/artikler/utilfredshed-med-lon-trigger-quiet-quit>

<sup>6</sup> Politiken (16. april 2023) Michael Olsen. <https://politiken.dk/danmark/forbrug/art9302709/Seniorer-ofres-i-fyringsrunder-i-det-offentlige>

<sup>7</sup> POV International (23. maj 2022) Juul Lassen og Lützhøft - <https://pov.international/foraeldede-fordomme-dommer-folk-ude-alder/>

<sup>8</sup> Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (18. maj 2303) [https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2023/flere\\_flere\\_seniorer](https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2023/flere_flere_seniorer)

<sup>9</sup> Ballisager (18.januar 2024) <https://ballisager.com/blog/seniorer-upopulaere-paa-arbejdspladsen>

<sup>10</sup> Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (17. maj 2303) <https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2023/flereseniorerforventerarbejdetilefterfolkepensionsalderen>

<sup>11</sup> Bain & Company (2023) Better with Age - <https://www.bain.com/insights/better-with-age-the-rising-importance-of-older-workers/>

<sup>12</sup> Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2303) [https://nfa.dk/da/tvargaende\\_forskning/seniorer](https://nfa.dk/da/tvargaende_forskning/seniorer)



# FREMTIDENS JOB ER FOR HJERTET

**Tekst** Camilla Valbak-Andersen / **Foto** Max Valbak-Bomann & Pexels.com, Karolina Grabowska

**"In future they'll be about the heart!" Sådan sagde Minouche Shafik om fremtidens jobs, da hun i 2018 blev interviewet om sin strategi for udvikling af London Business School of Economics and Policy (LSE). Den kritiske refleksion er stadig en kompetence, der primært tilskrives os mennesker, men på spørgsmål om innovation, design, moral og etik er der længere udsigter til, at vi vil forlade os på kunstig intelligens komme**

Når det kommer til innovation, design, moral og etik, har vi brug for at mennesker sætter deres hjerter i spil og åbner for ressourcer som passion, kreativitet, samhørighed og engagement. Hertil kommer at algoritmer og databehandling i høj grad stadig designes af mennesker, hvilket betyder, at analyser og synteser, i modsætning til, hvad mange tror, ikke er neutrale eller objektive.

I dag er der høj konkurrence om mennesker, der evner syntese, analyse og kritisk refleksion. Imidlertid udfordres menneskets patent på disse opgaver af en øget tilgængelighed af information og valg, hvor syntese og analyse i højere og højere grad understøttes af teknologier, som skaber tilgængelige overblik og beslutningsgrundlag. Særligt har implementeringen af digitale teknologier fået et boost under Covid19, men automatisering, robotificering og digitalisering havde allerede før krisen et markant impact på udviklingen af jobs og processer i de fleste virksomheder. Særligt har arbejdsmarkedet været præget af, hvordan big data kan bidrage til bedre og mere interdisciplinær udvikling og innovation, optimering af processer og forebyggelse af kriser.

Selvom mange eksisterende opgaver kan automatiseres, opstår der nye i relation hertil. Udfordringerne med at finde kvalificeret arbejdskraft kommer til at vokse, når vi ser ind i en samfundsdemografi med mindre årgange i den arbejdsdygtige alder. I Danmark betyder det, at udfordringerne med rekruttering af kvalificeret arbejdskraft ser ud til at fortsætte. Selvom mange frygter for deres job i lyset af de digitale teknologiers indtog, så er der altså ikke umiddelbart nogen veldokumenteret trussel om, at mennesker bliver overflødige på arbejdsmarkedet lige foreløbigt.

Ifølge Shafik, er fremtidens valuta på arbejdsmarkedet den emotionelle intelligens, fordi denne evne er og forbliver et unikt menneskeligt karaktertræk, som ikke kan erstattes af fremskridt indenfor kunstig intelligens. Adgangen til vores passion, samhørighed, kreativitet og engagement er essentiel for at kunne realisere potentialet for værdiskabende innovation. Særligt i det strategiske relationelle arbejde, såsom velfungerende teams, bør samarbejdskompetencer og evnen til at skabe tillidsfulde relationer være et fundamentalt kriterie. Det gælder uanset hvilken stilling, vi rekrutterer til. Dette er med til at sætte barren for, hvad vi kan forløse i hinanden. Det bety-

der, at det værdiskabende potentiale i diversitet som forretningsunderstøttende parameter er begrænset af, hvor godt vi samarbejder og forbinder os til hinanden, og ikke alene af, hvor dygtige vi er, hver især. "Hjerne-delen" af arbejdet forsvinder ikke, men det er tydeligt, at "hjerter-delen" bør være det nye fokuspunkt for ledelse, hvis vi fortsat skal optimere forretningen.

### Hjerner aktiveres af luksuriøst værtskab og høj kvalitet i relationer

Det betyder også, at virksomheder må udvide referencerammen for, hvilken form, de kompetencer kommer i. I højere og højere grad er unge i dag eksperimenterende og søgende i forhold til kønsroller, forhold, tilrettelæggelse af arbejde og livet generelt. Samtidig er der i fremtiden større tendens til, at ældre bliver længere på arbejdsmarkedet og tænkes ind som en ressource i nye former. De unge og de ældre repræsenterer ofte helt forskellige referencerammer, både politisk og fagligt, og der er mange narrative grupper imellem, samt mellem arbejdspladser og de respektive grupper, som ikke altid er befordrende for meningsfuld tilknytning til det samme arbejdsfællesskab.

En af de store problematikker handler om den unge generations søgende kønsidentitet og de ældres mere normative identitetsforståelse. Hertil kommer de unges store klimabevidsthed og de ældres større optagethed af sundhed. I mødet mellem de forskellige referencerammer står arbejdspladsen som ønsker de rette kompetencer, og skal skabe vilkår for at kandidater har lyst til at frivilligøre disse i regi af deres forretning. Virksomheden

skal fungere som brobyggende arbejdsfællesskab mellem de to grupper, så mangfoldigheden bliver forretningsunderstøttede.

Hvis fremtidens talenter skal frivilliggøre deres hjerter, bør du rette din opmærksomhed mod at være vært og geare din organisation til det samme. Ideen om at udøve *værtskab* positionerer dog ofte andre i en "gæst"-rolle, hvilket kan virke mærkeligt, hvis man gerne vil øge medarbejdere og leders tilknytning til arbejdspladsen. Begrebet indeholder nu alligevel noget helt centralt for en emotionel og oplevelsesbaseret relation. Du er garanteret vant til at udøve værtskab med dine kunder, og oftest indebærer det at du gør dig ekstra umage for at de skal føle sig velkomne ved at blive set og mødt.

Nogle af de allerdygtigste til værtskab er luksushotelkæden Four Seasons. Princippet om luksuriøst værtskab betyder, at alt personale trænes i at afkode og imødekomme gæsternes behov, og skabe tillidsfulde relationer, der understøtte gæsternes tilhørsforhold til hotellet. De gør det ved at udvise generøsitet og værtskab i selv de mindste touch points med gæsterne.

Som virksomhed må man fralægge sig ideen om at skulle fastholde dygtige medarbejdere, og i højere grad se dem, som nogen, man er vært for i en periode af deres arbejdsliv. Fremtidens talenter kommer til at skifte jobs i en helt anden fart end tidligere generationer, men en god vært gør altid indtryk, eller som den amerikanske digter Maya Angelou udtrykte det; glemmer folk aldrig, hvordan du fik dem til at føle.

Hvis du skal være en attraktiv vært for fremtidens talenter, kan du i stedet tilbyde dem at frivilliggøre hjertet i et projekt eller formål, som I kan være fælles om i en tid, og du kan skabe et rum for frivilliggørelse af hjertet ved at ►



**"In the past jobs were about muscles, now they're about brains, but in future they'll be about the heart."**

*Minouche Shafik, direktør for LSE*

bygge din organisation og ledelse omkring præmissen "human touch". Grundlæggende fortæller adfærdsteori og styring, at vi får den adfærd vi tolererer og belønner. I mange organisationer er generøsitet, tillid, taknemmelighed og evnen til at bygge en forbindelse med rapport andre oftest et "nice-to" frem for et "need-to". Det er ærgerligt, for forskning viser, at for eksempel udvisning af taknemmelighed har positiv effekt, både for både modtager og afsender, og det styrker modtagerens motivation for at engagere sig. I mange organisationer er det direkte ulogisk at udvise generøsitet, fordi det er tid og energi, du ikke kan bruge på din egen opgave og agenda. Det er tydeligt i forbindelse med debatten om "non-promotable tasks", der henviser til, at man løser opgaver, som understøtter organisationens sundhed og fungeren, men som ikke er indtægtsgenererende. Hvis du skal skabe et attraktivt sted for fremtidens talenter, kan det være, der er tid til et eftersyn af dine KPI'er?

Du må sætte scenen for en fortælling om, at du anser talentets tid hos dig på samme vis, som hvis du havde gode venner på besøg. De fleste af os har oplevet, at vi selv eller andre har skabe en helt vidunderlig følelse af velkommenhed i forbindelse med et besøg. Vi føler os særlige og værdifulde, når nogen har gjort sig umage, og den følelse er meget mere kraftfuld end nogen rationel PR kan være. Hvis du gør det godt, fortæller de andre, at du er en god vært.

Ifølge den danske filosof K.E. Løgstrup holder vi altid en lille del af andres skæbne i vores hænder, når vi er i kontakt. Det kræver noget særligt af os, fordi vi ikke kan sige os fri for den effekt, vi har på den anden, uanset om vi har den til intention, og uanset hvad vi gør. Anerkendelse af forpligtigheden til at ære det krav er en forudsætning for, at vi kan skabe den tilstrækkelige kvalitet i relationer, så det bliver både trygt og attraktivt at frivilligøre vores

hjerter i arbejdet. Det kalder så igen på, at vi genovervejer, hvilke ledelseskompetencer, der er forretningsfremmende. For eksempel bør høj personlig integritet, udvisning af ærlighed, mod, generøsitet, taknemmelighed, samt generelt tillidsvækkende adfærd ses som "promotable tasks", mens de opgaver, der tager lederen væk fra kontakten med samarbejdspartnere og medarbejdere bør varetages af understøttende funktioner. Performance bør således udvides til højere grad bygge på den værdiskabende effekt, man har på andre og på virksomheden generelt, og i mindre grad på egne isolerede resultater.

### Hyr en "scrapper"

Da arbejdet handlede om muskler var det virksomhedens lod at tilbyde en passende ramme for at mennesker havde lyst til at frivilliggøre denne ressource. Samme er gældende nu, hvor vi udlåner vores hjerne til videnssamfundets arbejdsopgaver og virksomheder gør sig umage for at konkurrere om dette udlån ved at tilbyde attraktive arbejdsvilkår herfor. Hvis fremtidens arbejde handler om hjerte, må fremtidens virksomheder tilbyde en passende ramme for at kandidater har lyst til at frivilliggøre denne ressource. Men hvad indebærer det?

Først og fremmest er der en grundlæggende forskel på at brande sig som virksomhed i forhold til kandidaternes hjerne og deres hjerte. Sidstnævnte kræver en opmærksomhed på en mere emotionel forbindelse, der handler om mening og formål, og om at skabe vilkår for at kandidaterne kan møde op, vise sig som mennesker og blive set. Virksomheden bliver attraktiv for kandidater, hvis de kan identificere sig med kultur og formål og får en oplevelse af, at arbejdspladsen tilbyder et attraktivt fællesskab for dem.

## 7 gode råd, hvis du vil realisere potentialet i fremtidens "hjerter-talenter"

- Brug tid og energi på selv at træde frem for de mennesker, du vil have til at frivilliggøre deres hjerter. Den bedste leder er rollemodel og viser tillid, sårbarhed samt holder høj personlig integritet.
- Sats på udvikling af psykologisk tryghed og en høj tillidskapital som en forretningsfremmende parameter.
- Vær nysgerrig på andres behov, så du kan gøre dig umage for at få dem til at føle sig godt tilpas.
- Genovervej om dine KPI'er skaffer dig den adfærd, som du har brug for.
- Overvej om dine forretningsmæssige prioriteringer understøtter udvikling af de kompetencer, I har brug for.
- Omgiv dig med mennesker, der udfordrer dig til at fastholde kursen, når du presses af drift, frygt eller er udfordret på at holde en høj personlig integritet og hjælper dig med at "komme igen".
- Træf aldrig vigtige beslutninger alene. Lederjobbet kan være ensomt, men det behøver det ikke at være.



**" To us, true luxury is a meaningful sense of belonging. It is a dedicated focus on how people want to be treated, grounded in the genuine care you experience during your stay and defined by an abundance of humanity and generosity. This starts with our passionate team, welcoming you to be the centre of our world, anywhere in the world – and always with a distinctly human touch "**

*Four Seasons*

Det betyder, at virksomheder, der i forvejen er mangfoldige, har en fordel, når de skal tiltrække en variation af kandidater, hvor hjerte-kompetencer er det centrale. HR chef ved UPS, Regina Hartley gav i 2016 en inspirerende Tedx tale, hvor hun fremhævede det oversete potentiale i "scrappers", ansøgere, der ikke har haft den typiske eller rigtige uddannelse eller karrierevej.

Hartley henviser til forskning, der viser, at scrappers udvikler en "post-traumatic growth", som giver dem både humor, stamina og pragmatisk drive i arbejdet. Hvis man ikke lader det perfekte CV være en adgangsbillet, øger man ikke alene diversiteten i kandidatgruppen og på arbejdspladsen, men man får adgang til andre former for kompetencer, der er svære at tilegne sig gennem uddannelse og mere strømlinede karriereforløb. Større variation i uddannelses-, livs- og karrierebaggrund giver også mulighed for, at flere kan identificere sig med nogen i virksomheden, og på den måde er en mangfoldig arbejdsplads employer branding i sig selv.

### **Diversitet er "good business"**

Den overordnede pointe i denne artikel er, at ovenstående kræver, at vi udvikler en kultur for at være undersøgende på vores egen og andres adfærd, når den virker uventet eller fremmed for os. Det undersøgende nysgerrige mindset er nemlig en særegen og værdiskabende menneskelig egenskab, som gør, at mangfoldighed bevæger sig fra at være et ideal til at være en aktuel forretningsunderstøttende strategi.

Hvis fremtidens "hjerne-talenter" skal frivilliggøre deres passion, samhørighed, kreativitet og engagement i værdiskabende innovation sammen

med din virksomhed, så skal du skabe et sted, der kan rumme og tage imod det. Professor Amy Edmondson forsket i potentialet omkring "psykologisk tryghed", hvilket også er godt i gang med at gøre sit indtog på arbejdsmarkedet.

Samme er forskningsresultater om sårbarhed og mod i værdiskabende ledelse. Forskningen i disse felter er enige om, at udvisning af tillid forudsætter en oplevelse af, at "det, der er vigtigt for mig, er sikkert hos dig". Det er selve definitionen på at vælge den risiko, det er at gøre sig sårbar overfor en anden. Hvis du ønsker, at andre frivilliggør deres hjerte, er det op til dig at udvise en adfærd, der giver dem en oplevelse af, at de kan løbe den risiko og stole på, at du lever op til det for det, de lægger i dine hænder. Den oplevelse får de kun, hvis du sætter nogle solide hjørneflag for adfærd, så du kan belønne det tillidsopbyggende og placere det tillidsnedbrydende udenfor.

Hvis der nogensinde var en tid, til at tale om at noget er på spil – så er det i fremtidens jobs, fordi de er for hjertet. Der findes ikke mange virksomheder, der ikke er optaget af at indarbejde diversitet, skabe værdi, og af at rekruttere fremtidens talenter. Desværre er det kun få, der har knækket koden til at realisere ressourcer i den diversitet, der findes i mennesker, og som rækker udover muskler og hjerne og skabe arbejdspladser, der kan modtage anderledes input end vi er vant til og understøtte omsætningen til værdiskabende innovation. Hvis det skal lykkes, ligger den største transformation hos os, der allerede er på arbejdsmarkedet. Men hvis det lykkes, kan det være et nyt kvantespring for vækst. ■

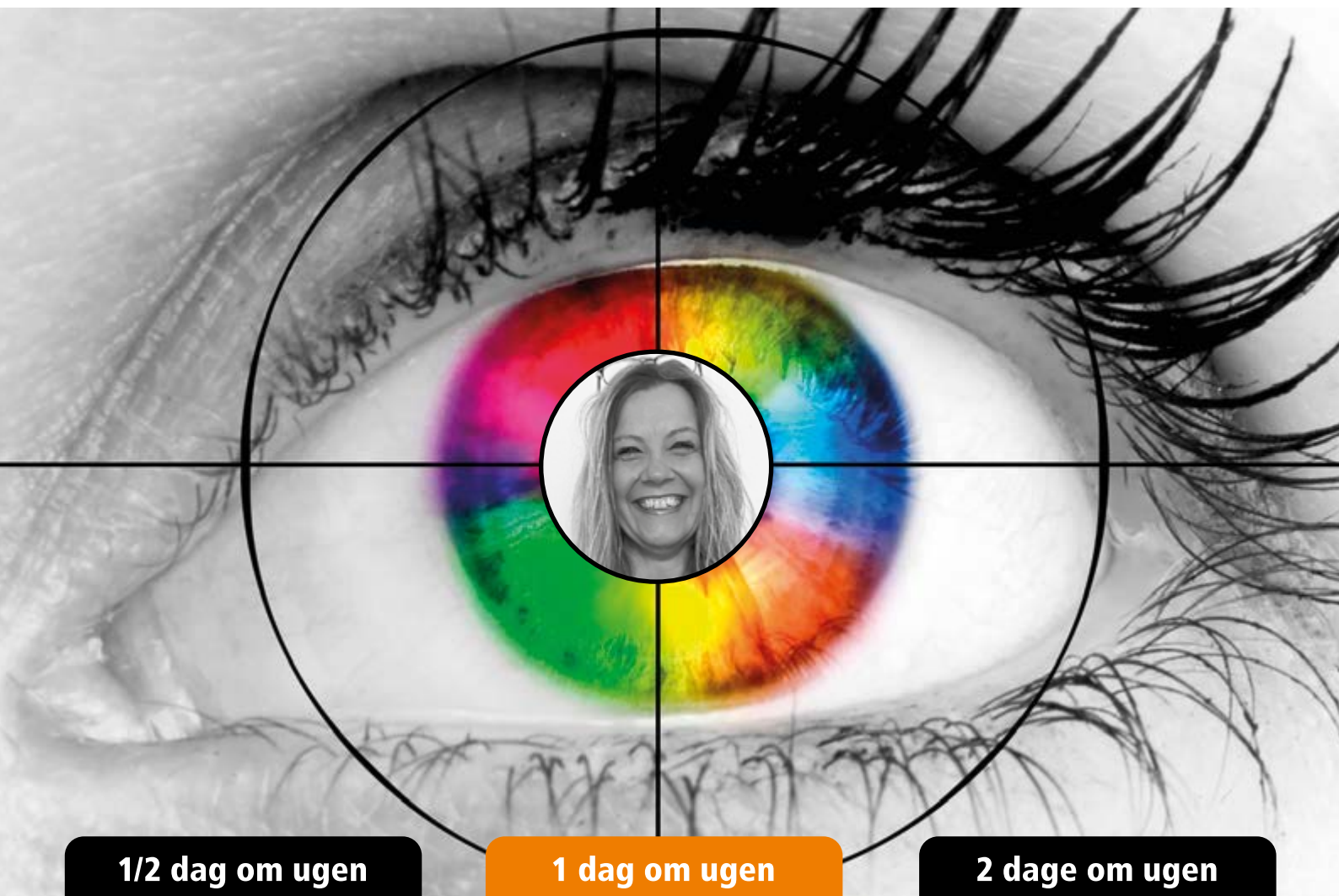
### **Har du lyst til at vide mere? Camilla og MINDZ anbefaler:**

Amy Edmondson **"Building of psychologically safe workspace"** Tedx HGSE // Brené Brown **"Dare to lead hub"** Video // Christian Ørsted's blog // Daniel Coyle **"The Playbook to build a great culture"** Bog // Four Seasons // Regina Hartley (2015) **"Why the best hire might not have the perfect resume"** TedTalk // Minouche Shafik **"A Moment of Transition"** Alain Elkann interviews // HBR **"Tips about showing gratitude at work"** Artikel

freelance

# MARKETING & GRAFIK

DER SIDDER LIGE I ØJET



1/2 dag om ugen

1 dag om ugen

2 dage om ugen

## Efter behov og helt uden forpligtelser!

Få en ekstern medarbejder til jeres marketings- og grafiske opgaver, når du og din virksomhed har behovet! Tidsperioden er helt op til jer selv, men jo længere tid vi skal arbejde sammen, desto billigere får I naturligvis timerne. I får ingen spekulationer og ekstraomkostninger ift. pension, ferie, sygdom, udstyr, programmer m.m. Jeg kan fint arbejde hjemmefra, men jeg kommer også meget gerne ud til jer lige meget hvor i landet I befinder jer. Det er ingen hindring :-)

DT PLUS kan bl.a. hjælpe jer med: kreative og spændende idéer til jeres markedsføring | Udarbejdelse af digitale og trykte medier | Foto- og videooptagelser (iMovie / YouTube) | Tekster, formuleringer, oversættelser, stavekontrol | Udarbejdelse og vedligeholdelse af WP website og SoMe opslag | Undervisning i typografi, form, farver og Adobe programmer.

*Kontakt mig uforpligtende til en snak om mulighederne der passer til jeres virksomhed  
Se de attraktive priser på hjemmesiden :-)*

En prof samarbejdspartner:

**dtplus**

28 år med kreative løsninger

Tlf. 20 13 62 90 | [www.dtplus.dk](http://www.dtplus.dk) | [lotte@dtplus.dk](mailto:lotte@dtplus.dk)

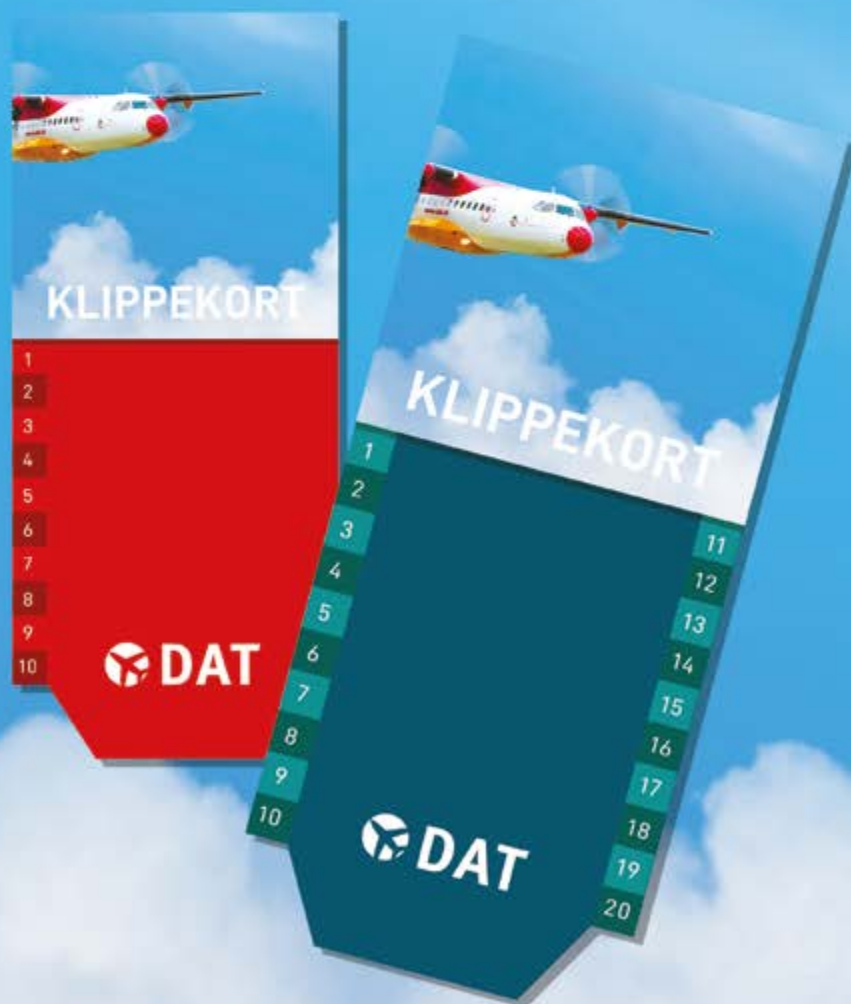


REJS MED FULD FLEKSIBILITET

# KLIPPEKORT TIL ERHVERV

Med et klippekort eller månedskort bliver det billigere at rejse hyppigt, og der følger fordele med kortet, som gør rejse og booking fleksibelt.

Læs mere på [dat.dk/klippe kort-manedskort](https://dat.dk/klippe kort-manedskort)



# Gratis Alarm-app

Tekst: Nicklas Lyngge, co-founder / Foto: Linucare & Pexels.com, Alena Darmel

**Gratis alarmapp skaber tryghed blandt ældre og deres pårørende, hvor du med en tilknyttet tryghedsknap hurtigt kan tilkalde dit netværk og guide dine pårørende til din placering i en nødsituation**

Måske har du en ældre mor og vil gerne sikre dig, at hun altid kan komme i kontakt med dig, hvis der skulle ske noget. I dette tilfælde downloader du appen Linucare, både på din og din mors telefon, og skulle der være behov for hjælp, trykker din mor på alarmknappen, enten i appen eller på en af de fysiske tryghedsknapper. Derefter får du en høj alarmtone på din telefon sammen med navigation til hendes placering.

Konceptet bygger på en gruppeeffekt, hvor for eksempel naboer i et fællesskab kan downloade appen og derved yde gensidig beskyttelse.

## Gratis og det vil den altid være

- Appen vil altid være gratis, fordi idéen er at skabe en bredere sikkerhed gennem gruppeeffekten, hvor ikke alle nødvendigvis kan hjælpe i hver enkelt nødsituation, forklarer Raymond Pedersen, en af stifterne af Linucare.

Ved at bygge et fællesskab, kan man sørge for, at det ikke er op til tilfældighederne, hvorvidt man får hjælp i en nødsituation.

## Anbefalet af sygeplejeske

Jane, der er sygeplejeske, valgte Linucare appen til sin far, Freddy, efter at kommunen afviste at bevilge et nødkald på trods af hans





# Linucare.dk

- Trods gentagne fald hos min far, som er 94 år, afviste man at bevilge ham et nødkald, da man vurderede, at han kunne bruge en smartphone, fortæller Jane.

Med Linucares tryghedsknap kan Freddy nu hurtigt kontakte Jane i nødsituationer.

- Jeg har nu fået Linucare som løsning med et armbånd med tryghedsknap og en ekstra knap på badeværelset, tilføjer hun.

- Det er nemt at bruge for min far, og selvom der ikke har været en akut situation, føler jeg en større tryghed ved, at han har fået en løsning til at kontakte os, hvis han skulle falde eller blive dårlig og ikke kan komme i kontakt med mig på telefonen, siger Jane.

Freddy bruger Linucares armbånd til let at indsætte knappen. Virksomheden tilbyder også en metal-klips for diskret fastgørelse på tøj, tasker eller nøgleringe, hvilket sikrer konstant dækning, uden behov for at skulle huske knappen. ■

Appen er designet til at være simpel og intuitiv at sætte op, og kommer med en nem "del" funktion, så man hurtigt kan få sit netværk, som eksempelvis familien, med på appen. Derudover er den i sidste uge også blevet tilgængelig på Apple Watch, så man nemt kan tilkalde hjælp, direkte fra håndledet.

Linucare er tilgængelig på både iPhone og Android. Download appen allerede i dag i Google Play Store eller i Apple App Store. Scan nedenstående QR-kode og bliv led direkte til appen, eller læs mere på [linucare.dk](https://linucare.dk).

## LINUCARE

[kontakt@linucare.dk](mailto:kontakt@linucare.dk)  
+45 30 70 60 20  
[linucare.dk](https://linucare.dk)





# DANMARK GÅR GLIP AF TALENTMASSE

**Tekst:** Stine Colding Alstrup, CEO & Founder, International / **Foto:** Pexels.com, Fauxels

**I Danmark beslutter stadig flere sig for at blive iværksættere. Det er rigtig positivt. Vi har brug for nye virksomheder, der kan skabe innovation, job og vækst. Desværre er kvinder fortsat underrepræsenterede i denne gruppe og kun cirka hver fjerde virksomhed i Danmark stiftes af en kvinde**

I et land, hvor flere kvinder end mænd har en lang videregående uddannelse, tyder det på, at vi går glip af værdifuld talentmasse. I en tid med store, globale udfordringer som klimakrise, biodiversitetskrise og et udfordret sundhedssystem bare for at nævne nogle få, er det meget bekymrende, at vi ikke er bedre til at udnytte de uendelige muligheder, der ligger i, at få adgang til en langt større pulje af talent. Den manglende diversitet er et problem og et uforløst potentiale for os alle sammen og noget, vi skal gå sammen om at løse.

## **Diversitet er en god forretning**

Diversitet er godt for forretningen. Det viser flere forskellige studier. Undersøgelser fra blandt andet Boston Consulting Group viser, at virksomheder med kvindelige eller blandede stifterteams performer bedre over tid<sup>1</sup>.

Men ikke kun det. Startups med kvindelige stiftere er generelt bedre til at skabe overskud i forhold til investeringen. Ved at kigge nærmere på de nordeuropæiske startups, der deltog i det årlige startup-event Slush i Helsinki i 2019, viste det sig, at de startups, der havde kvindeligs stiftere havde

formået at generere mere omsætning per euro, der var investeret, og de formåede også at generere mere omsætning per ansat<sup>2</sup>.

## **Vi har brug for forskellige perspektiver**

Der er flere ting på spil, der gør øget diversitet til en bedre forretning, men den mest fundamentale er, at et team bestående af mennesker med forskellige ideer, perspektiver, viden og erfaringer, er med til at skabe en større forskellighed. Det gælder køn, og det gælder også andre parametre af diversitet. Det kommer en virksomhed til gode blandt andet i virksomhedens evne til at træffe bedre beslutninger.

Mangfoldighed er nemlig med til at modvirke gruppetænkning. Jo mere homogen en gruppe er, desto større tendens er der til, at man antager enighed. Det kan føre til, at vigtige præmisser ikke bliver diskuteret eller udfordret, før man træffer en beslutning.

## **En meget skæv økonomisk fordeling**

Med stærke data for, at diversitet er en god forretning, skulle man tro, at

det afspejlede sig i investeringer i startups. Men det er langt fra tilfældet. Antallet af investeringer til startups, der er stiftet af kvinder, er meget lavt. Tal fra venturefonden Unconventional Ventures viser, at i 2021 gik 88,2 % af al venturekapital til virksomheder udelukkende stiftet af mænd, 10,7 % gik til virksomheder stiftet af både mænd og kvinder, mens 1,1 % gik til virksomheder stiftet af kun af kvinder<sup>3</sup>.

### Danske investorer er gået sammen om diversitetsmål

I 2021 blev der i Danmark etableret et fælles initiativ, The Diversity Commitment, hvor en lang række investorer har forpligtet sig til fælles mål omkring diversitet i deres investeringer og i deres egne organisationer<sup>4</sup>.

Initiativet blev sat i søen, for at få investorer til at gå sammen om at løse udfordringerne fremfor hver især at skulle finde løsninger. Udover at sætte fælles mål og rapportere på dem i en offentlig rapport, sikrer initiativet også løbende videndeling, så alle investorerne kan drage nytte af hinandens læring og fremskridt. Og det ser ud som om, at initiativet har en effekt.

De sidste to år er der blevet udgivet en rapport, der viser fordelingen af investeringerne. Tallene fra den første rapport viste, at 80 % af de investerede penge gik til stifterteams bestående af udelukkende af mænd. I rapportens andet år var dette tal forbedret til 72 %.

Det er stadig en stor skævhed, og der er stadig lang vej til en mere ligelig fordeling af investeringer, men det ser ud som om, at det har gjort en forskel at gå sammen i et forpligtende fællesskab.

Som vores nye konge så smukt siger det, så er vi forbundne og forpligtede. Det gælder i særdeleshed også, når vi kigger på fremtidens virksomheder. ■

**"Jo mere homogen en gruppe er, desto større tendens er der til, at man antager enighed."**

<sup>1</sup> *Why Women-Owned Startups Are a Better Bet*, Boston Consulting Group, 2018, <https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet>

<sup>2</sup> *Data fra Slush, refereret fra Return on Diversity, Bootstrapping & Nextwork*, 2020

<sup>3</sup> *Unconventional Ventures, Report 2022, The Untapped Potential of the Nordic Ecosystem and Beyond*

<sup>4</sup> [www.diversity-commitment.com](http://www.diversity-commitment.com)







# Stå stærkere på fremtidens arbejdsmarked med

# SOCIAL BÆREDYGTIGHED

**Tekst:** Tina Marie-Louise Campbell, fremtidforsker med CSR-speciale / **Foto:** Line Abildgaard

**Danmark står over for en omvæltende fremtid på arbejdsmarkedet. Mangel på arbejdskraft og særligt mangel på specialiseret arbejdskraft, quiet quitting og stress er blot nogle af de stærke tendenser, der kalder på, at der skal nye innovative løsninger til**

Social bæredygtighed sikrer, at et bæredygtigt og blomstrende arbejdsliv bliver en væsentlig del af løsningerne for fremtiden. Lad os her sætte fokus på en arbejdsmiljøkultur, der fremmer inklusion, trivsel, vækst og ansvarlighed.

Janni, IT-ekspert med autisme, fandt værdi og trivsel ved en ny fleksjobstilling. Hendes arbejdsplads endte med at skabe en helt ny slags stilling, så alle Jannis kompetencer kunne komme virksomheden til gode. Dette skaber værdi og trivsel på arbejdspladsen, hvilket også har transformeret Jannis liv. - Tina, jeg er gået fra at være deprimeret til at være sprudlende glad nu, siger Janni smilende.

Lignende historier om for eksempel Tanja, Jonas og Dorte illustrerer, hvordan social bæredygtighed gennem inklusion og fleksibilitet giver en bred vifte af kompetencer. Virksomheder delopfylder samtidig ESG-krav og viser social ansvarlighed. Noget som nutidens kunder og samarbejdspartnere vægter højt.

- Dette er blot mine seneste eksempler fra min rådgivning. Der findes hundredvis af eksempler rundt omkring i landet, uddyber Tina.

## **Bæredygtig fremtid – sådan!**

Prioritering af inklusion, fleksibilitet og innovative arbejdsmodeller skaber et retfærdigt, robust og tilpasningsdygtigt arbejdsmiljø.

Her er de vigtigste punkter for at forme en bæredygtig fremtid præget af social ansvarlighed og menneskelig værdighed.

## **Inklusion og mangfoldighed**

Virksomheder, der værdsætter og fremmer mangfoldighed, skaber en dynamisk og innovativ arbejdsstyrke. Inkluderende arbejdsmiljøer, der respekterer forskellige baggrunde og perspektiver, trives bedre og tiltrækker et bredere spektrum af talenter. Dette ikke kun sikrer et retfærdigt arbejdsmar-

## SOCIAL BÆREDYGTIGHED

ked, men øger også virksomheders konkurrenceevne. Derfor starter socialt bæredygtigt arbejdsmarked med inklusion og mangfoldighed.

### Nichearbejde og adaption

Den teknologiske udvikling accelererer, og det kræver, at arbejdsstyrken er i stand til at tilpasse sig konstante ændringer. Deltidsstillinger vil ikke kun forberede arbejdsstyrken på fremtidens udfordringer, men det vil også sikre mere specialisering omkring for eksempel den nye teknologiske udvikling.

Mere nichearbejde bliver centralt element i social bæredygtighed på arbejdsmarkedet. Dette skaber et adaptivt og bæredygtigt arbejdsmarked.

### Innovative arbejdsmodeller

Traditionelle arbejdsmodeller bliver udfordret af teknologiske fremskridt og ændringer i arbejdskulturen. Fleksible arbejdsordninger, hjemmearbejde og andre innovative modeller bliver stadig vigtigere.

Social bæredygtighed på arbejdsmarkedet indebærer at skabe rammer, der fremmer work-life balance, trivsel og produktivitet. Virksomheder, der omfavner disse nye modeller, vil være bedre rustet til at tiltrække og fastholde talent.

### Samarbejde mellem virksomheder og samfund

Virksomheder kommer i fremtiden til tage et større ansvar for samfundsudfordringer og aktivt bidrage til at forme en bæredygtig fremtid. Partnerskaber om

bæredygtighed bliver attraktive for virksomhedernes stadig mere komplekse bundlinjer.

Samarbejde mellem virksomheder og samfund er afgørende for et socialt bæredygtigt arbejdsmarked.

Social bæredygtighed er nøglen til at redde danske arbejdsmarkeder i en uforudsigelig fremtid. Ved at prioritere inklusion, fleksibilitet og innovative arbejdsmodeller kan vi skabe et arbejdsmiljø, der ikke kun er retfærdigt, men også robust og tilpasningsdygtigt.

Virksomheder og samfund bør samarbejde for at skabe en bæredygtig fremtid, hvor arbejdsmarkedet er præget af social ansvarlighed og menneskelig værdighed.

### Sådan kommer I i gang med social bæredygtighed gennem inklusion og diversitet

For at sikre større fleksibilitet og imødekomme fremtidens arbejdsmarked, bør I starte med at række ud efter ekspertviden. Det kan også sikre færre konflikter, misforståelser eller ligefrem diskriminationssager. Først og fremmest kan I identificere eksperter inden for fremtidstrends og fleksible arbejdsmodeller. Dette kan gøres gennem samarbejde med for eksempel eksterne CSR-konsulenter. De kan hjælpe både med opstart og administration. Ved at starte her kan I sikre jer, at I har de nødvendige ressourcer og viden til at skabe et fleksibelt arbejdsmiljø, der ikke kun imødekommer nuværende behov, men også positionerer jer solidt i mødet med fremtidens trends på arbejdsmarkedet. ■





# Social bæredygtighed på arbejdsmarkedet – nu og i fremtiden

## FRA TRAVL TIL FLEX

### NU:

Traditionelle ansættelsesformer og fokus på at fastholde medarbejdere erstattes gradvist af fleksible arbejdsmodeller som freelancing, fjernarbejde og fleksjobsordninger

### FREMTID:

Fleksibiliteten stiger og travlhed falder, da arbejdstagere og virksomheder prioriterer autonomi og work-life balance. Teknologi, digitalisering og fleksjobordninger vil bidrage til en mere fleksibel arbejdsstyrke.

## FRA GRØN TIL SOCIAL BÆREDYGTIGHED

### NU:

Fokus har primært været på grøn omstilling, men der er en stigende anerkendelse af behovet for at inkludere social bæredygtighed i bæredygtighedsagendaen

### FREMTID:

Bæredygtighedsindsatsen udvides til at omfatte både miljømæssige og sociale hensyn, hvor virksomheder og samfundet arbejder på at skabe en balance mellem grøn bæredygtighed og social retfærdighed for en mere helhedsorienteret tilgang til bæredygtig udvikling

## FRA ERFARING TIL TALENT

### NU:

Der er en stigende erkendelse af, at talent er et vigtigere parameter end blot erfaring, når det kommer til at identificere den bedstestandidat til et job.

### FREMTID:

Rekrutteringstendensen skifter mod at prioritere talent og potentiale frem for blot tidligere erfaring, da virksomheder søger efter de mest egnede og innovative kandidater i små nichejobs.

## FRA PERSPEKTIV TIL PERSPEKTIVERING

### NU:

Perspektiv refererer normalt til den måde, hvorfra noget bliver betragtet eller forstået. Det handler mere omere om at skabe balance i familielivet gennem fleksibilitet på arbejdsmarkedet, hvor folk prioriterer færre arbejdstimer frem for højere løn.

### FREMTID:

**Perspektivering refererer til handlingen med at relatere noget i en bredere sammenhæng ofr at opnå mere fritid.** Fremtiden inkluderer tilpasning til familie og personlige behov samt tilpassede arbejdsmiljøer for at støtte trivsel og fleksibilitet.

## FRA BÆREDYGTIGHED TIL VÆREDYGTIGHED

### NU:

Traditionelle ansættelsesformer og fokus på at fastholde medarbejdere erstattes gradvist af fleksible arbejdsmodeller som freelancing, fjernarbejde og fleksjobsordninger

### FREMTID:

Fleksibiliteten stiger og travlhed falder, da arbejdstagere og virksomheder prioriterer autonomi og work-life balance. Teknologi, digitalisering og fleksjobordninger vil bidrage til en mere fleksibel arbejdsstyrke.

***"Jeg drømmer om en verden, hvor mennesker forstår, hvor vigtige relationer og samvær er. Hvor digitale medier hjælper os uden at dræne os og hvor vi bliver bevidste og skærmsunde!"***

---

**Imran Rashid**

Læge, forfatter og landets førende ekspert i digital sundhed

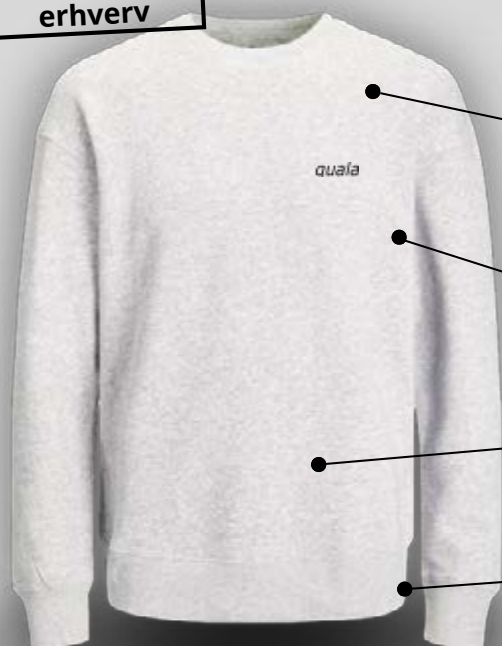


**Book foredrag på**  
[www.dimranrashid.com/foredrag](http://www.dimranrashid.com/foredrag)



# Tænk hvis, dit tøj optog mere CO<sub>2</sub> end et træ...

Velegnet til erhverv



Sparer 6760 liter vand

Slidstærkt logo, broderet i Danmark

100% Genanvendt: 390g bomuld & 10 flasker

Børstet inderside = max komfort

Hej, mit navn er Elias

Jeg har skabt quala®, hvor vi producerer cirkulært og klima-dokumenteret tøj.

**Vil din virksomhed stå knivskarpt, og passe på planeten i mens?**

Fang mig på nedenstående oplysninger -så skal jeg gøre hvad jeg kan, for at imødekomme jeres behov!



# FLYV DIREKTE TIL BORNHOLM

MED



# DAT 35<sup>+</sup>

ANNIVERSARY

fra AALBORG | BILLUND | KØBENHAVN



Book på

[dat.dk](https://dat.dk)