

Kronik: Arbejde i forandring fremtidens økosystemer og arbejdsformer

Louise Møller

“Major changes in technology, economic contexts, workforces, and the institutions of work have come in ebb and flow since well before the first industrial revolution in the 18th century. Yet, many argue that the changes we are currently facing are different, and that the rise of digitalized production will entirely transform our ways and views of work” (Alsos & Dølvik, 2021, s. 6).

Sådan indledes det nordiske samarbejdsprojekt *The future of work: Opportunities and Challenges for the Nordic Models* fra 2017-2020 mellem en række forskere fra universiteter og andre videns-institutioner i de nordiske lande, der blev finansieret af det Nordiske ministerråd, og som havde til formål at studere de igangværende transformationer af de nordiske arbejdsmarkeder. Og der er en lang række tegn på, at vi med den digitale tidsalder er vidne til et paradigmeskifte på de globale arbejdsmarkeder og i den måde, hvorpå vi ser arbejdsstyrken og arbejdslivet på. I denne kronik kigger jeg nærmere på netop nogle af de tendenser, vi ser inden for moderne arbejdsliv og arbejdsmarkedsudvikling, såsom udviklingen af flere forskellige arbejdsformer og forskning i fremtidens arbejdsstyrke. Jeg har inddraget eksempler på virksomheder i Danmark, der forsøger at etablere sig ud fra moderne principper, og jeg diskuterer nogle af de muligheder, der for organisationer ligger i at anvende flere forskellige arbejdsformer. Kronikken bygger på udvalgt forskning samt min egen viden og erfaring fra mit arbejde som rådgiver, oplægsholder og debattør.

Fra konventionel arbejdsstyrke til økosystem¹

I nyere forskning og undersøgelser fra MIT Sloan, og særligt fra professor Elisabeth Altman, er der tydelige tegn på, at der er sket en forandring i arbejdsstyrken og den måde, vi karakteriserer den på. Et eksempel på denne forandring er, at virksomheder er gået fra det, jeg bedst kan beskrive som en konventionel arbejdsstyrke, dvs. hvor størstedelen af styrken er fastansatte eller fuldt ud tilknyttet én arbejdsgiver, til hvad der i stedet kan formuleres som et økosystem. Begrebet økosystem er siden 1990'erne blevet anvendt af både James Moore og efterfølgende af professor fra CBS, Camelo Cennamo, som metafor for, hvordan de globale markeder er sammenkoblet med gensidige afhængigheder mellem leverandører, kunder, partnere og andre interessenter. I denne sammenhæng anvendes begrebet økosystem i relation til arbejdsstyrken, hvor MIT Sloan i samarbejde med Deloitte definerer det således:

“A workforce ecosystem is a structure that encompasses actors, from within the organization and beyond, working to create value for an organization. Within the ecosystem, actors work toward individual and collective goals with interdependencies and complementarities among the participants” (Altman et al., 2021, s. 34).

Jeg mener, at definitionen indeholder flere aspekter, der fortjener en mere dybtgående udfoldning. Dette er afgørende for at opnå

den bedst mulige forståelse af, hvorfor der er tale om en udvidet opfattelse af begrebet "arbejdsstyrke". I denne kronik handler det derfor mere om, hvordan organisationer kan betragte arbejdsstyrken som et muligt økosystem, fremfor at arbejdsstyrken forstås mere traditionelt som beskæftigede og arbejdsløse, der kan påtage sig arbejde.

Øverst på formularen

Nederst på formularen

I ovenstående definitionen er der tale om en struktur eller ramme, der omfatter forskellige aktører, både interne og eksterne, der arbejder sammen for at skabe værdi for en organisation. Disse aktører kan både være enkeltpersoner eller enheder, der deltager i økosystemet, og som omfatter medarbejdere inden for organisationen såvel som eksterne partnere, leverandører og lign. Selve formålet med arbejdsstyrkeøkosystemet er at generere værdi, og som kan indebære forskellige aktiviteter og bidrag fra aktørerne for at fremme organisationens strategiske mål. I det ligger der også gensidige afhængigheder og komplementaritet, som betyder, at deres handlinger og præstationer påvirker og supplerer hinanden. Økosystemer er af natur strukturerede, men dermed ikke sagt at de er rigide. Ligesom biologiske økosystemer er arbejdsstyrkens økosystem foranderlig, idet aktører kan komme og gå, mål kan forandre sig, og rammer kan ændres.

MITSloan og Deloitte har gennem de seneste fem år forsket i fremtidens arbejdsstyrke under det overordnede tema "Future of the Workforce", hvor netop økosystem-begrebet er blevet et centralt omdrejningspunkt til at forklare den overgang, hvor virksomheder er gået fra at have en tæt, ansættelsesbaseret model til at omfavne en mere dynamisk og fleksibel tilgang, hvor eksterne partnere, freelancere, gig-workers og andre leverandører er blevet en mere integreret del af forretningen og organisationen. Denne model

er blevet forstærket betydeligt de sidste år, primært drevet af en stigende efterspørgsel efter specialiserede færdigheder. Dette har tvunget flere virksomheder til at se ud over de traditionelle ansættelsesmodeller og i stedet søge efter freelancere og eksterne parter til at opretholde fremdrift. Ifølge McKinsey Global Institute (2023) ser denne tendens ud til at fortsætte, da 70 procent af ledere forventer at ansætte flere freelancere i de kommende år. Denne tendens og forventning resonnerer også med det skift på arbejdsmarkedet, som rapporter fra Fafo² understreger, og som bl.a. viser en bevægelse væk fra et mere traditionelt tilhørsforhold til én arbejdsgiver og i højere grad større efterspørgsel efter freelancere og kontraktansatte. Der er samtidig en erkendelse af, at flere på arbejdsmarkedet søger mod kortere og mere kompetencebaseret projektsamarbejder, fremfor det mange er bekendte med som et lineært og individuelt arbejds- og karriereforløb hos én arbejdsgiver (Alsos & Dølvik, 2021).

Hvor der før var og stadig delvist er rene linjer mellem én arbejdsgiver og én arbejdstager, så er billedet i dag også præget af vidtspændende og utallige former for jobtyper, roller og tilknytningsformer til virksomheder. Samtidig er der klare sammenhænge mellem arbejdsstyrkeøkosystem i relation til det enorme skifte, vi post 2020 og allerede før corona var vidne til i vores opfattelse af arbejdsliv, fleksibilitet og frigørelse, fra et mere traditionelt fokus på et arbejde som værende noget, der udføres på én arbejdsplads. I Deloitte's Global Human Capital Trends for 2023 viser tal, at flere på arbejdsmarkedet forventer mere fleksibilitet i såvel den måde, de arbejder på, som hvor og hvordan. Ifølge Rasmus Johnsen, forsker i livslang læring og dekan på Copenhagen Business School, er der en klar tendens til, at flere betragter deres arbejdsliv som en portefølje med mange tilknytningsforhold (Johnsen, Børsen, 2023).

Undersøgelse fra Akademikernes A-kasse viser bl.a., at virksomheder skal indstille sig på, at der kommer en ny generation, hvis vilkår for arbejdslivet har ændret sig. I undersøgelsen understreger forfatter og kultursociolog Emilie Van Hauen, at virksomheder skal indstille sig på, at der her er en generation, hvis vilkår for arbejdslivet har ændret sig. De unge har mulighed for at arbejde globalt, antallet af freelancere er i konstant stigning og flere unge ønsker slet ikke at være en fast del af en organisation. Derfor bliver det vigtigt, at arbejdspladserne organiserer sig, så der er plads til freelancere og fokuserer på tilknytning frem for fastholdelse (Hauen, AKA, 2022).

Ledelsesmæssig forberedelse til fremtidens arbejdsformer

Som del af baggrundsmaterialet til de globale undersøgelser som MITSloan har lavet omkring fremtidens arbejdsstyrke, fik mange ledere stillet spørgsmålet, "hvad består jeres arbejdsstyrke egentlig af?", og mange ledere erkendte, at det var godt spørgsmål. For blot et par år siden, havde svaret formentlig været: "alle dem på vores lønningsliste", men sådan er det ikke længere. I føromtalt studier fra MITSloan og Deloitte i perioden fra 2021-2023 vurderer virksomheder som Unilever, Nike, IMB, Applause m.fl., at arbejdsstyrken består af langt flere indbyrdes afhængigheder mellem eksterne og interne aktører, og at der i langt højere grad er flere forskellige involverede i at realisere strategiske mål. Dette blev tydeligt under coronapandemien, hvor nedlukninger betød, at virksomheder skulle have et klart overblik over, hvem de havde et ansvar for, hvad der skulle koordineres til hvem, og hvordan de opretholdt deres produktivitet. Efter coronapandemien oplevede jeg gentagne gange i dialoger med ledere, rekrutteringsspecialister og HR-chef, at denne erkendelse og afhængighed til

forskellige involverede gjorde mange ledere bevidste om, at de agerer i en svær situation mellem to virkeligheder. Den ene virkelighed er, at deres arbejdsstyrke i stigende grad er udvidet med eksterne aktører. Den anden virkelighed er, at deres ledelsespraksis, systemer og processer er designet til interne medarbejdere. Kampen for at forene disse to virkeligheder er en løbende udfordring med betydelige konsekvenser for strategi, ledelse og organisationskultur, og vil i min optik betyde et markant re-design af organisationer og arbejdsprocesser, fordi traditionel opdeling mellem interne og eksterne begrænser organisationer i at være konkurrencedygtige, agile og tilpasningsdygtige. De virksomheder, der allerede arbejder med et arbejdsstyrke-økosystem, hvori flere forskellige arbejdsformer indgår, er langt bedre til at nedbryde organisatoriske grænser mellem enheder. Dertil kommer, at de samtidig udvikler ledelsesopgaven til at være en mere faciliterende opgave, og de koordinerer fælles indsatser og udvikler strategier, hvor der først og fremmest tages højde for, hvilke kompetencer de har adgang til. Dette skyldes, at de har formået at kortlægge deres økosystem af hhv. interne og eksterne aktører.

Større koncerner, såsom Unilever, er i dag endda tilbøjelige til at etablere digitale markedspladser i samarbejde med konkurrenter for at få adgang til kompetencer og kvalifikationer, trods det at de ved, at den samme person leverer ekspertise til konkurrenter. Der er allerede eksisterende markedspladser, såsom Free Agents, Worksome, Doerscircle, Upwork og Relancer, der tilbyder de samme freelancer-specialister til virksomheder og organisationer, og at der sagtens kan være specialister heriblandt som servicere og tilknyttede konkurrerende virksomheder inden for samme branche eller industri. Dette indikerer, at organisationer også bliver bedre til at se udover egne organisatoriske grænser for derved 1) at få adgang til flere kompetencer,

2) at benytte specialister, der ikke vil fastholdes, og 3) at de reelt ikke behøver have en fuldtidsansat på visse opgaver og dermed kan reducere i omkostninger.

Efterhånden som organisationer i stigende grad er afhængige af bidragydere ud over deres egne medarbejdere, har det engang så simple spørgsmål om, hvem (eller hvad) der udfører arbejdet nu vidtrækkende konsekvenser for ledelsestilgange, og hvad det vil sige at være en ansvarlig virksomhed. Og der er på de øverste ledelseslag en klar erkendelse af, at der skal ske en transformation og massiv forandring, fordi de ser med reel bekymring på, hvorvidt de kan opretholde deres produktivitet og effektivitet, hvis de ikke kan tiltrække og fastholde de bedste talenter, men i stedet skal forholde sig til en meget bredere arbejdsstyrke. Ifølge Jeroen Wels fra Unilever handler det om følgende:

“To be fit for the future, you need to galvanize leadership around a bigger goal than just managing your workforce internally” (Altman et al., 2023a).

Men der er stadig en betydelig udfordring i sigte, for når vi dykker dybere ned i organisationerne, støder vi på vanskeligheder ved implementeringen af et økosystem. Der synes at være opstået intern friktion mellem ledelseslagene i traditionelle hierarkier, hvor magt, position, usikkerhed og nervøsitet hæmmer reelle handlinger. Ifølge professor Elisabeth Altman fra MIT Sloan har en bredere og mere holistisk opfattelse af, hvem og hvad der udgør ens arbejdsstyrke betydningsfulde konsekvenser. Ifølge Altman har hierarkiske organisationer med en mere konventionel ledelsesstil, der er orienteret mod interne anliggender, vist sig at være dårligt egnet til en arbejdsstyrke, der strækker sig ud over både interne og eksterne organisatoriske grænser (Altman et al., 2023b). Der skal med andre ord være en langt større transforma-

tion af processer, kulturelle normer og procedurer, for at friktionen reduceres mellem ledelseslagene. I min optik kræver dette, at der bl.a. udvælges én ansvarlig enhed til at arbejde med hele organisationens udvide- de arbejdsstyrke, og her er HR et naturligt sted, idet der allerede er strategisk fokus på organisatorisk design, håndtering af vilkår for ansatte samt ophavsenshed for utallige procedurer og processer inden for trivsel, rekruttering og fastholdelse. Det kræver dog, at HR fortsat har en legitim og strategisk rolle, som den enhed der ser på fremtidige kompetencebehov, og som samtidig er i stand til at gøre op med den klassiske ”medarbejderlivscyklusmodel”, der sigter mod at tiltrække, udvikle og fastholde medarbejdere. Denne model var velegnet til det sidste århundrede, hvor organisationer rekrutterede fuldtidsansatte, uddannede dem og forsøgte at beholde dem, der viste sig mest værdifulde. Og vi ser stadig eksempler i privat og offentlig sektor på såkaldte ”fastholdelsesstrategier”, særligt i sundhedssektoren, men min påstand er, at den har svære kår i mødet med kommende generationer. I en spørgeundersøgelse foretaget af PwC i 2023 viser tallene, at 9 ud af 10 ledere i den offentlige sektor har svært ved at rekruttere og fastholde medarbejdere (PwC, 2023). Samtidig beskriver Jeppe Hedaa, bestyrelsesformand fra 7N, en situation, hvor de helt unge, 18-23-årige, (53 procent) oftere vælger en karrierevej som selvstændig frem for en fast ansættelse (Hedaa, 2021). Det er derfor nødvendigt for ledere at gøre op med den forestilling, at alle medarbejdere helst skal være fuldtidsansat – og gerne i mange år. Særligt hvis de vil have adgang til yngre generationers kompetencer og færdigheder. Jeg siger ikke, at investeringer i og behovet for fastansatte medarbejdere ikke fortsat er aktuelt, men det er nødvendigt med en mere balanceret investering, så organisationer er i stand til at håndtere en arbejdsstyrke med langt flere typer af aktører. De vil i sidste ende

kunne risikere, at kandidatfeltet til stillinger indskrænkes, og at visse opgaver ikke vil kunne udføres som følge af et snævert fokus på udelukkende fuldtidsstillinger.

Til den her kronik interviewede jeg CEO, Jesper Risom fra konsulenthuset Omvendt. Omvendt er et netværksbaseret konsulenthus, der ønsker at gøre op med den mere rigide opdeling mellem "fastansat" og "freelancer", som forsigtigt kan siges at kendetegne det danske arbejdsmarked. Ifølge Jesper Risom kan mange virksomheder få gavn af en mere kombineret model, hvor et årsværk erstattes af en på deltid, og at arbejdsgiveren så løbende kan trække på dygtige konsulenter for resten, lige præcis når der er brug for det. Så er der en fast person til julefrokosten og snakken ved kaffemaskinen, men samtidig stiller vi spørgsmål ved, om der nu virkelig er brug for et helt årsværk hele tiden. Den pointe, synes jeg, er interessant og åbner også op for, at kompetencer, tid og investering er mere strategisk velovervejet, og det understreger min anbefaling om, at den øverste ledelse og særligt HR skal have langsigtet fokus på, hvilke kompetencer der er nødvendige, hvilke de skal kunne fremme og dyrke internt, og hvilke de skal investere i fra eksterne aktører. Ifølge Professor Carmelo Cennamo fra CBS (Altman et al., 2023a) er der nemlig en tendens til, at virksomheder først sætter strategiske mål, for derefter at se på hvilke kompetencer og ressourcer der er nødvendige for at realisere målsætningen. I stedet bør det være omvendt, således virksomheder i langt højere grad ser på, hvilke kompetencer de har adgang til og ud fra dette sætte en strategisk retning. Tilsvarende skal virksomheder have en strategisk tilgang til arbejdsstyrken som et økosystem, da det ellers kan medføre en begrænset agilitet i brug af kompetencer og færdigheder på tværs af organisationen, udfordringer ved at imødekomme medarbejders ønsker om fleksibilitet og udvikling samt give manglende indsigt

i, hvad hele arbejdsstyrkeøkosystemet indeholder af viden, færdigheder og kompetencer. Det har konsekvenser på bundlinjen og for konkurrenceevnen, og for den offentlige sektor kan det betyde forringet service eller ydelser til gavn for borgere og erhvervsliv.

"If you can't flex your workforce suddenly, you will not have the responsiveness that's critical in an uncertain market. Yet, many leaders still lack the visibility they need to understand their complete workforce — and without visibility, true business agility is impossible" (The Staffingstream, 2023).

Et andet opmærksomhedspunkt for ledere og organisationer er en mere integreret tilgang og optimal teknologisk infrastruktur, der kan orkestrere en bred og sammensat arbejdsstyrke, og som spænder over organisatoriske grænser. Her bliver digitale platforme og markedspladser afgørende for at kunne skabe overblik, administrere og håndtere et økosystem, og giver samtidig mulighed for at optimere på interne processer og skabe overblik over de kritiske kompetencer, der er behov for. Platforme/markedspladser er ikke til at komme udenom, når det kommer til at håndtere en udvidet og bred arbejdsstyrke. For det første vil det være umuligt at administrere et omfattende økosystem uden en teknologisk infrastruktur. For det andet indeholder de så store mængder data inden for kompetencer, opgavestyring og tilknytningsforhold, som er nødvendig viden, og for det tredje giver de let adgang til den færdighed/profil, som efterspørges. Særligt inden for IT-services har der i mange år været et marked for bl.a. "brookers", der agerer mellemlid mellem kunder og specialister, og her er platforme en del af den ligning. Tilsvarende udvikling sker inden for de kreative fag, markedsføring og kommunikation.

Vi vender kort tilbage til konsulenthuset Omvendt, der forsøger at kombinere forde-

lene ved både at hjælpe konsulenter og freelancere med at finde kunder, samtidig med at de skaber et fællesskab og platform for selvstændige. Som Jesper Risom forklarer;

"De fleste soloselvstændige hopper fra tue til tue og bruger ofte uforholdsmæssigt meget tid på at lave tilbud på mindre opgaver. Ved at pulje ressourcerne, kan vi både afgive tilbud på større opgaver (+500.000 kr.), samtidigt med at vi bevarer agiliteten til, at man selv kan drive sin egen forretning".

Lignende forsøg er i gang hos Kooperationen, hvor der forskes i, hvordan man kan etablere den selvejende og demokratiske platform Freelance Koop³ for freelancere ud fra bl.a. regenerative principper, såsom at tilgodese både mennesker og naturens behov.

Kan vi tale om et transformeret arbejdsmarked inden for de næste 5 år?

Der er ingen tvivl om, at vi fortsat vil opleve, at de tektoniske plader på de globale arbejdsmarkeder vil bevæge sig og medføre store transformationer. De fleste ser allerede nu, at AI erstatter jobfunktioner i fx tech-branchen, og at det formentlig også vil ske i andre sektorer og brancher. Selv uddannelsesområdet er under pres for at finde gode måder, hvorpå AI kan blive en givende "dansepartner" uden at reducere kvalitet og dannelse af de kommende generationer.

Et andet element bliver, at virksomheder i langt højere grad skal forholde sig til og arbejde ud fra såkaldte ESG-målsætninger (Environment, Social og Governance, og dækker over hhv. miljø- og klimamæssige forhold, sociale forhold samt ledelsesmæssige forhold), som også kan vise sig afgørende for deres tiltrækningskraft og evnen til at være en attraktiv samarbejdspartner, og som uden tvivl også vil påvirke de strategiske mål-

sætninger og bundlinjer. Samtidig forventes traditionelle arbejdsmodeller og hierarkiske strukturer at blive udfordret af de nye virksomhedskonstruktioner, der er mere fleksible og tilpasningsdygtige. Her ser vi flere eksempler på virksomheder med flad struktur, distribueret ledelse, selvledende teams, der er sammensat af forskellige aktører, og hvor der eksperimenteres med reduceret arbejdstid og hybride arbejdspladser.

Det overordnede billede er, at virksomheder ikke kun står over for en transformation mod mere bæredygtige og samfundsansvarlige praksisser, men også mod mere innovative og fleksible organisations- og arbejdsformer, der kan imødekomme de skiftende krav og forventninger fra medarbejdere, samarbejdspartnere og leverandører. Dette vil potentielt påvirke virksomhedernes strategiske målsætninger og økonomiske resultater, da de tilpasser sig en dynamisk og foranderlig verden.

På samfundsmæssig plan er det afgørende, at den danske model, politiske diskurs og ikke mindst lovgivningen bliver tidssvarende til et arbejdsmarked, hvor flere vælger en anden "titel" end som lønmodtager, og hvor mennesker tager livspauser, ser sit liv som mere end de tre livsfaser: uddannelse, arbejde og pensionering, hvor der er vekselvirkning mellem i perioder at være fastansat i hos en arbejdsgiver til at være tilknyttet flere virksomheder på samme tid.

Jeg er optimistisk, hvad angår, at organisationer ser og forstår potentialet i et arbejdsstyrkeøkosystem og at det er nødvendigt for at kunne være bibeholde ens markedsposition eller eksistensgrundlag. Men det kræver også at der velvilje og opfindsomhed til at designe et arbejdsmarked som indrettes til at vi mennesker har lyst og mulighed for flere typer af arbejdsformer, at vi tager livspauser, at vi ønsker at være produktive i længere tid, og at vi som samfund kan opfinde og skabe nye forestillinger om arbejdsnormer og arbejdsliv.

REFERENCER

- Alsos, K. & Dølvik, J. E. (eds) (2021). The future of work in the Nordic countries. Opportunities and challenges for the Nordic working life models. Temanord 2021-520 Nordic council of ministers
- Altman, Elisabeth, 2021: *The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-work-is-through-workforce-ecosystems/>
- Altman, Elisabeth, David Kiron & Jeff Schwartz, 2023a: *Reaching Strategic Goals With People, Partners and Technologies*
- Altman, Elisabeth, 2023b: *A Workforce Ecosystem Orchestration Framework*. Lokaliseret 2023 på: <https://sloanreview.mit.edu/article/a-workforce-ecosystem-orchestration-framework/>
- Boston Consulting Group, 2020: *High-Skills Freelance Economy Surges as Digital Talent Platforms Help Build New On-Demand Workforce*. Lokaliseret 2023 på: <https://www.bcg.com>
- Hauen, Emilie Van (2022). Lokaliseret 2024 på: <https://www.aka.dk/akademikerliv/selv-udvikling/ny-analyse-giver-bud-paa-hvordan-unge-ser-deres-fremtidige-arbejdsliv/>
- Hedaa, Jeppe 2021: *Det voksende freelancemarked udfordrer lovgivningen*. Lokaliseret i 2023 på: <https://itwatch.dk/Klumme/article14641784.ece>
- Johnsen, Rasmus 2023: *Vores arbejdsliv er under forandring inde- og udefra – det giver fleksibilitet en helt ny betydning*. Lokaliseret juni, 2023 på: <https://borsen.dk/nyheder/opinion/fleksibelt-arbejdsliv-er-mere-end-bare-hjemmekontorer-og-opsigelser>.
- Kiron, David & Elisabeth Altman, 2023: *Workforce ecosystem & AI*. Lokaliseret 2023 på: <https://www.brookings.edu/research/workforce-ecosystems-and-ai/>
- McKinsey Global Institute, 2023, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>
- PwC, 2023: *Mangel på arbejdskraft I den offentlige sektor*. Lokaliseret 2023 på: <https://www.pwc.dk/>
- The Staffingstream, 2023: *How Workforce Visibility Creates Long-Term Agility*. Lokaliseret 2023 på: <https://www.thestaffingstream.com>

Noter

- 1 <https://sloanreview.mit.edu/big-ideas/future-of-the-workforce/>
- 2 Fafo står for "Arbejdsforskningsinstituttet" på norsk, og er en uafhængig norsk forskningsinstitution, der fokuserer på arbejdslivs- og samfundsrelaterede spørgsmål. Instituttet udfører forskning inden for områder som arbejdsmarked, arbejdsliv, socialpolitik, globalisering og samfundsforhold.
- 3 Der er pt. tale om en prototype på digital platform i forbindelse med en erhvervsphd, hvorfor der ikke kan henvises til en website eller lign.

Louise Møller, co-founder og partner i Re-LAB og BeTrust, rådgiver, oplægsholder og debattør, louise@re-lab.land