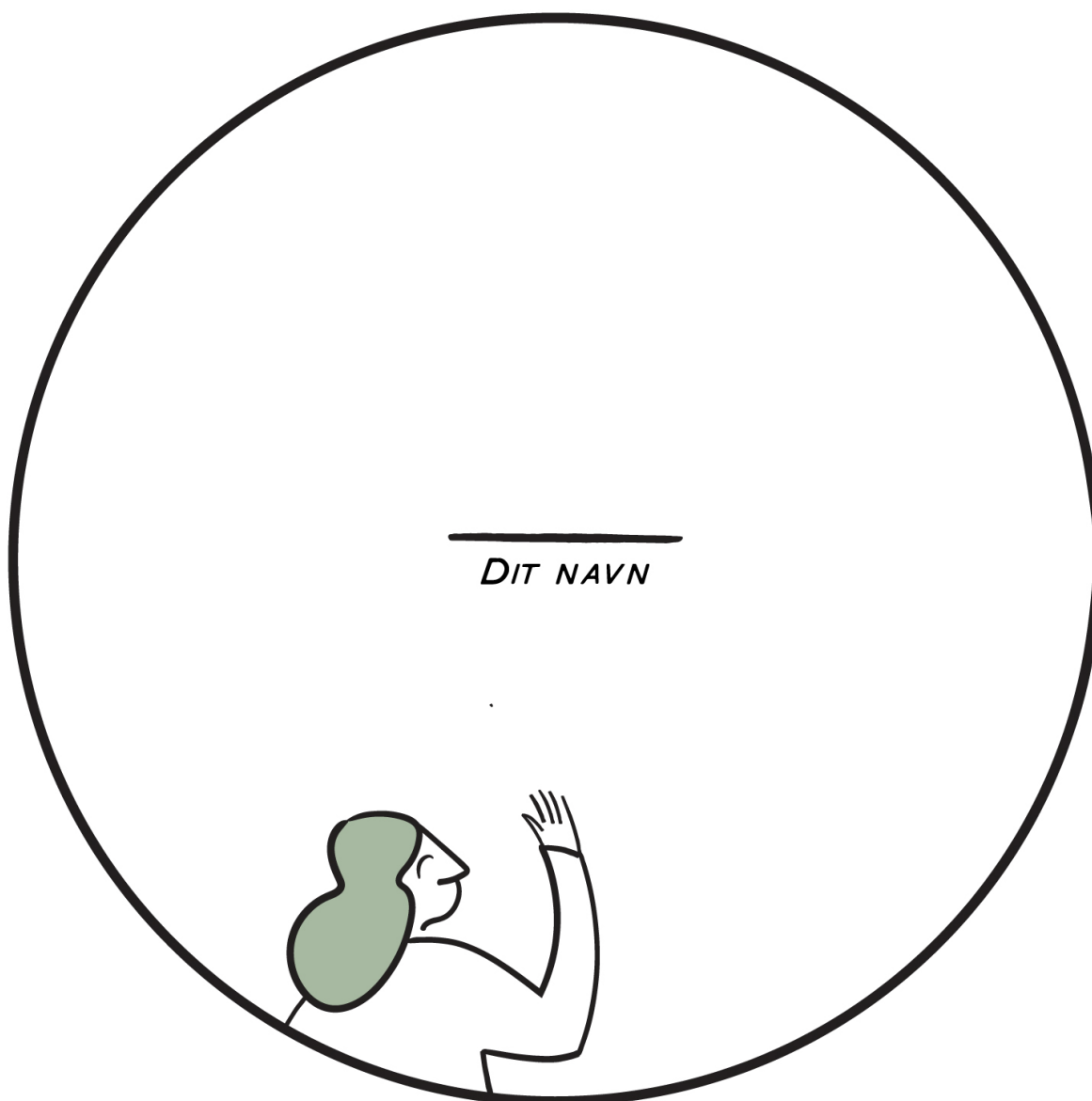


Øvelser til *Den inkluderende leder – 5 trin til at lede gennem bias*

KAPITEL 1: INDLEDNING

Øvelse i selvrefleksion: Din indflydelsessfære

Alle har en indflydelsessfære, det vil sige mennesker, vi kan påvirke til at blive mere inkluderende. Notér alle de mennesker eller grupper af mennesker, der er inden for din indflydelsessfære på arbejdet. Det kan være dine jævnbyrdige kolleger, din chef og andre ledere, mennesker, som refererer til dig, andre medarbejdere i organisationen og endda interessenter uden for organisationen. At vide, hvem vi har indflydelse på, er det afgørende første skridt mod at lede gennem bias. Hvis vi ikke ved, hvem vi har indflydelse på, kan vores indsats blive ufokuseret og få begrænset betydning



KAPITEL 2: AT LEDE MED OVERBEVISNING

Øvelse i selvrefleksion: Din intersektionelle identitet

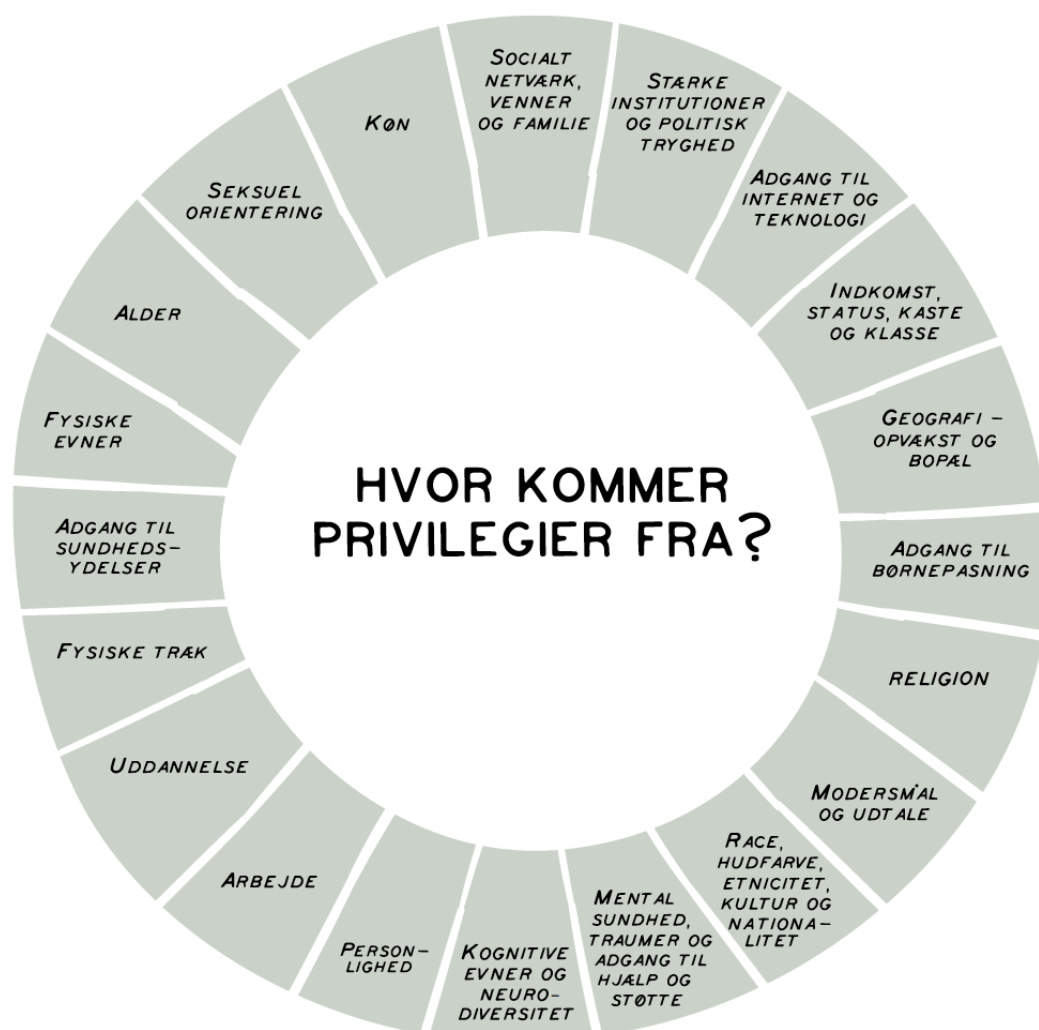
Tænk tilbage på alle de forskellige dimensioner af diversitet, som vi har set på i dette kapitel. Stil dig selv spørgsmålet: *Hvem er du som et unikt menneske?* Tænk på dig selv ud fra så mange af de 15 dimensioner som muligt fra figuren nedenfor (figur 4 side 31):



Vælg derpå 5 dimensioner, som du synes bedst beskriver dig som et unikt menneske, og skriv dimensionerne ned. Brug billedet af hånden i figuren nedenfor til at guide dig. Skriv dit navn i håndfladen, og dimensionerne på fingrene.



Øvelse i selvrefleksion: Hvori består dine privilegier?



Kig på figuren og se, hvor privilegier kan stamme fra, og tænk over, hvori dine egne privilegier består. Vælg fem af de vigtigste kilder til dine privilegier – altså identificer, hvilke af de privilegier, der er afbilledet i figuren, som du ikke selv har bestemt eller aktivt produceret, men som alligevel har givet dig en fordel. Spørg derefter dig selv, hvor hver af disse privilegier stammer fra – det kan være fra muligheder, du har fået, din familie, dine omgivelser, strukturer og systemer, som er fordelagtige for dig, og så videre. Reflekter grundigt over det. Tænk så over, hvordan du kan bruge dine privilegier til at skabe lige muligheder, og skriv tre konkrete måder, hvorpå du kan hjælpe andre frem, som er mindre privilegerede end dig.

De 5 vigtigste kilder til mine privilegier er:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Hvor stammer mine privilegier fra?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

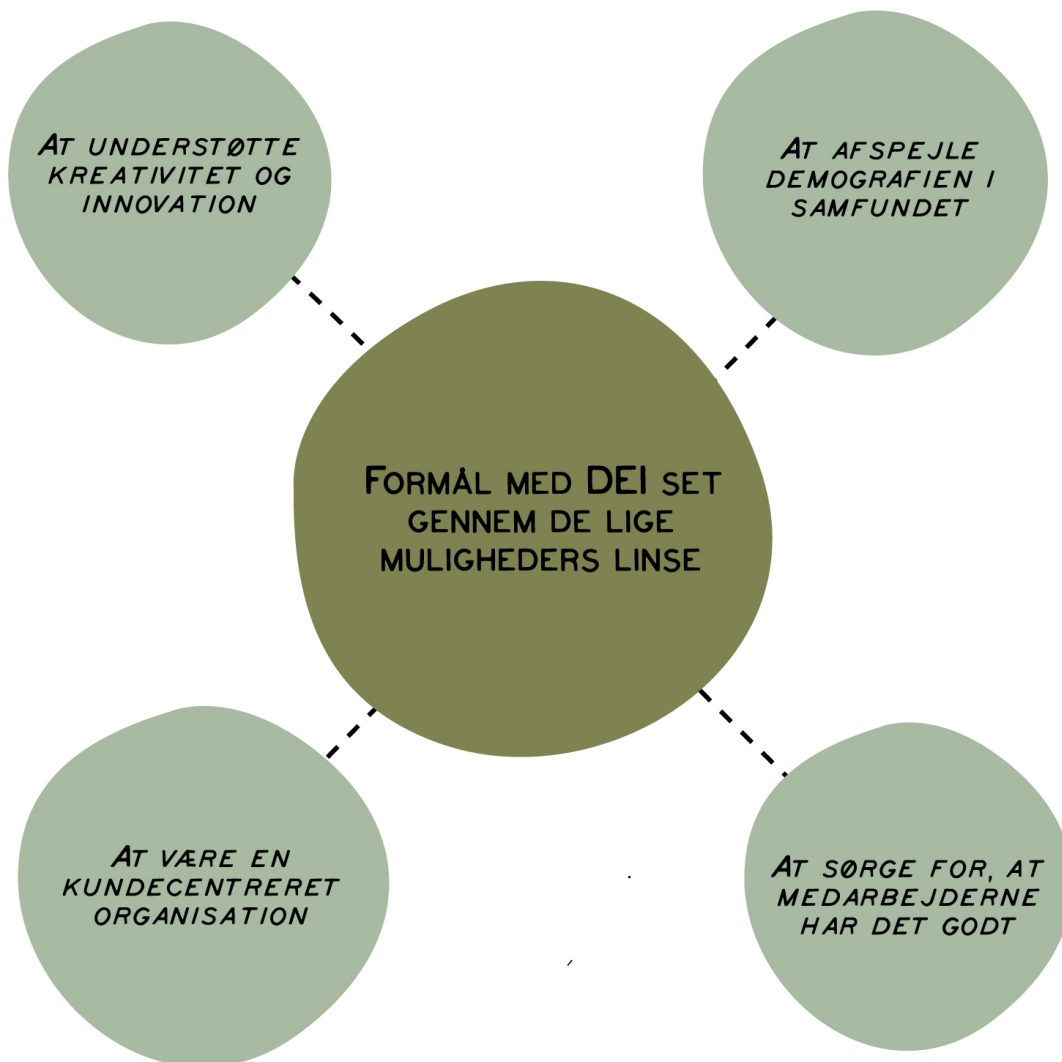
Tre måder jeg, kan hjælpe andre frem på

1. _____
2. _____
3. _____

Øvelse i selvrefleksion: Hvad er det værdidrevne formål med DEI?

I bogen ser vi formålet med DEI gennem de lige muligheds linse med det hovedformål at gøre vores arbejdspladser mere fair og retfærdige for alle – og skabe lige muligheder og en bedre balance i den magt og de privilegier, som har ligget hos historisk privilegerede enkeltpersoner og grupper. Set fra dette perspektiv falder det værdidrevne formål med DEI i fire dele:

- 1) At afspejle demografien i samfundet
- 2) At sørge for, at medarbejderne har det godt
- 3) At understøtte kreativitet og innovation
- 4) At være en kundecentreret organisation.



Hvad er det værdidrevne formål med DEI for dig, dine kolleger, dit team og din organisation? Vær så specifik som muligt. Det kan være en hjælp at tale med / tænke på kolleger fra andre steder af organisationen, som har andre synspunkter og erfaringer, for at forstå, hvad de mener, formålet med DEI er for dem, deres team og organisationen som helhed.

Synes du, at formålet med DEI er passende kommunikeret ud i organisationen?

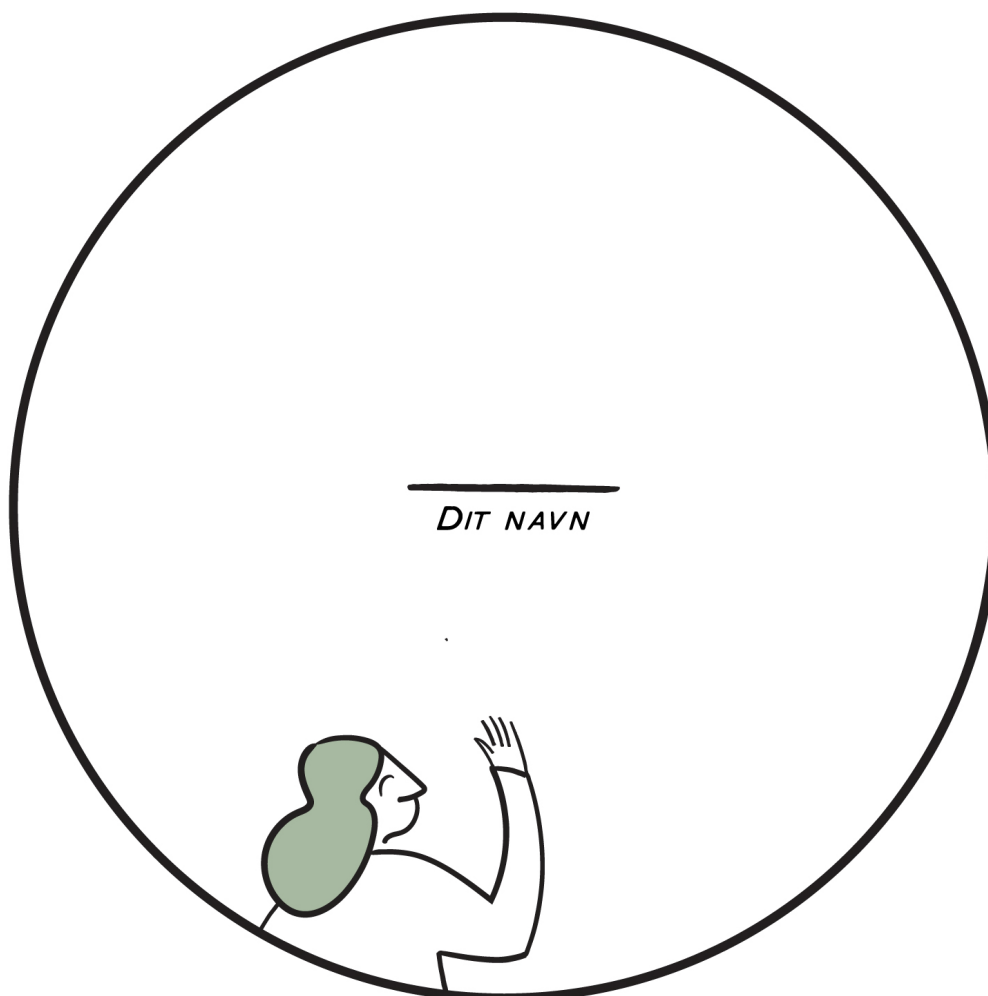
Hvordan vil du få formålet med DEI kommunikeret mere overbevisende ud i organisationen?

KAPITEL 3 & 4: AT LEDE MED KLARSYN

Øvelse i selvrefleksion: Dit bias-kompas

Vi bliver ofte spurgt, hvordan man kan blive bevidst om noget, som er ubevidst. Og det er et rigtig godt spørgsmål. Det er nemlig helt almindeligt at føle sig usikker på, om man er *biased*, eller om man er i stand til at se sine egne bias. Her er det en stor hjælp at have en mangfoldig gruppe kolleger (eller venner), som man stoler på, og som man føler sig tryk nok til at bede om feedback fra. Denne gruppe kolleger bliver vores kompas, når vi skal navigere gennem vores egne bias. Vi kalder denne kreds af mennesker for bias-kompasset, og det er med hjælp fra disse mennesker, vi kan afgøre, om vores adfærd og måde at tænke og kommunikere på er *biased*. Kredsen kan give os konstruktiv og motiverende feedback. Hvis vi opfører os ikke-inkluderende, kan kredsen hjælpe os med at blive klogere på en diversitetsdimension, som vi ikke har forstået til fulde endnu. Bias-kompaskredsen udgør en psykologisk tryk zone, hvor vi kan lære at blive mere inkluderende. Det at du giver personerne i kredsen mandat til at give dig feedback, betyder samtidig, at de selv bliver mere opmærksomme og mere tilbøjelige til at agere som allierede, også uden for din kreds.

Hvem vil du invitere til at blive en del af dit bias-kompas? Brug figuren nedenfor, og skriv dit navn i midten og navnene på menneskerne i dit bias-kompas rundt om. Reflekter over, hvem du vil bruge hvornår, og hvilke perspektiver de hver især kan give dig.



Øvelse i selvrefleksion: Dine egne bias

Gå tilbage til øvelsen "Din intersektionelle identitet", brug modellen med de 15 identitetsdimensioner nedenfor som hjælp. Reflekter over de bias, du selv oplever på baggrund af din identitet.



I hvilke diversitetsdimensioner oplever du bias på baggrund af din identitet?

Overvej, hvordan disse forskellige bias krydser hinanden. Hvilken betydning har denne intersektion af bias for dig?

Nu hvor du har lært mere om bias, har du så opdaget, om du har nogen bias mod bestemte identiteter eller sociale grupper? Notér dem nedenfor, og reflekter over, hvornår de dukker op.

Hvad har du gjort hidtil for at komme de bias, som du er vidne til eller oplever, til livs?

KAPITEL 5: AT LEDE MED ANSVARLIGHED

Øvelse i selvrefleksion: Hvilke biasblokkere fungerer i din organisation?

I kapitel 5 har vi præsenteret dig for en række biasblokkere, som kan bruges i forskellige faser af medarbejderens livscyklus. Du kan se dem skematisk nedenfor.

Fase i medarbejder-cyklussen	Biasblokkere
Tiltrækning	<p>Udarbejdelse af jobbeskrivelsen: <i>Identificer de ønskede kompetencer for den specifikke stilling</i> <i>Tjek kompetencerne for lighedstræk med dig selv eller dine yndlingskolleger</i> <i>Tjek, om du har medtaget unødvendige krav, som eksempelvis uddannelsesbaggrund</i> <i>Definer udtryk som "talent" og "potentiale"</i> <i>Læg vægten på de kompetencer, der kræves til stillingen, frem for på cv'ets længde</i></p>
	<p>Stillingsopslag: <i>Neutraliser det sprog, der bruges i jobopslag</i> <i>Tag kompetencer inden for diversitet og inklusion med på listen over (leder-)kompetencer/ personlige værdier</i> <i>Bed ansøgere om ikke at sætte billede og personlige oplysninger på deres cv</i> <i>Brug et ansøgningskema for at blokere bias mod ansøgninger, der er dårligt skrevet</i></p>
Rekruttering og udvælgelse	<p>Annoncering efter ansøgere: <i>Slå stillinger op eksternt og bredt</i> <i>Annoncer efter ansøgere på nye steder</i> <i>Opbyg samarbejder med institutioner, der uddanner jeres ansøgere, såsom universiteter, gymnasier og folkeskoler</i> <i>Beløn medarbejdere, der opfordrer kandidater fra underrepræsenterede grupper til at søge job hos jer</i> <i>Tilbyd praktikpladser eller uddannelsesforløb til udvalgte målgrupper, men sørg for at praktikanter aflønnes og uddannelsesforløb er væsentlige og centrale</i> <i>Brug headhuntere og andre rekrutteringsfirmaer, men stil krav til dem</i></p> <p>Udvælgelse af kandidater: <i>Anonymiser cv'er: fjern personlige oplysninger og billede fra den første screening</i> <i>Benyt et HR-system til at skjule/vise specifikke data</i></p> <p>Jobsamtaler: <i>Ændr din holdning til samtaleprocessen: Du er også selv til samtale</i> <i>Brug et mangfoldigt bedømmelsesudvalg</i> <i>Sørg for, at din første shortlist består af mangfoldige kandidater</i> <i>Hold den første samtale individuelt</i> <i>Modtag kandidaterne på samme måde</i> <i>Brug en struktureret spørgeguide</i> <i>Brug kompetencetests, cases og problemløsningsopgaver til at bedømme kandidatens kompetencer</i> <i>Giv kandidaterne point</i> <i>Gentænk samtaleprocessen</i></p> <p>Referencer og jobtilbuddet: <i>Vær forsigtig med referencer</i> <i>Stil dig selv – og andre – omvendte spørgsmål</i> <i>Brug en bias-buddy til at teste din beslutning</i> <i>Tænk på, hvad nye medarbejdere kan tilføre kulturen – ikke hvordan de vil passe ind i kulturen</i> <i>Brug grænsekvoter</i></p>

	<i>Hold kontakten med kandidater, som måske ikke blev udvalgt eller ansat i jobbet</i>
Onboarding	<i>Standardiser administrative processer og støtte Tilbyd introduktion til kontekst, kultur og kolleger</i>
Fastholdelse og udvikling	<i>Udfør solide analyser af diversitet og inklusion Tjek for bias på lønområdet Indbyg DEI i løn- og bonusstrukturer Sørg for at have inkluderende politikker og praksisser Hav respekt for folks tid Hav tydelige procedurer for, hvordan man indberetter bias Brug standardiserede kriterier for performanceevalueringer Tilbyd løbende træning og uddannelse Gør sociale arrangementer inkluderende</i>
Afsked	<i>Indsaml data om, hvem der holder op Afhold exitsamtaler for at vurdere, om bias har været på spil</i>

Vælg mindst tre biasblokkere, og udfyld nedenstående handlingsplan for hver af dem.

Biasblokker 1: _____

1. Hvorfor valgte du denne biasblokker? Hvilke bias skal den blokere?

2. Hvem er denne biasblokker møntet på? Det vil sige, hvis *biased* adfærd skal den blokere, og hvem får gavn af det?

3. Hvem skal involveres i implementeringen af denne biasblokker? Hvem skal du have med ombord?

4. Hvor lang tid vil det tage at implementere denne biasblokker? Hvad er de vigtigste milepæle?

5. Hvad er de ønskede resultater? Hvordan vil du vide, om biasblokkeren har været en succes?

Biasblokker 2: _____

1. Hvorfor valgte du denne biasblokker? Hvilke bias skal den blokere?

2. Hvem er denne biasblokker møntet på? Det vil sige, hvis *biased* adfærd skal den blokere, og hvem får gavn af det?

3. Hvem skal involveres i implementeringen af denne biasblokker? Hvem skal du have med ombord?

4. Hvor lang tid vil det tage at implementere denne biasblokker? Hvad er de vigtigste milepæle?

5. Hvad er de ønskede resultater? Hvordan vil du vide, om biasblokkeren har været en succes?

Biasblokker 3: _____

1. Hvorfor valgte du denne biasblokker? Hvilke bias skal den blokere?

2. Hvem er denne biasblokker møntet på? Det vil sige, hvis *biased* adfærd skal den blokere, og hvem får gavn af det?

3. Hvem skal involveres i implementeringen af denne biasblokker? Hvem skal du have med ombord?

4. Hvor lang tid vil det tage at implementere denne biasblokker? Hvad er de vigtigste milepæle?

5. Hvad er de ønskede resultater? Hvordan vil du vide, om biasblokkeren har været en succes?

Øvelse i selvrefleksion: Bias i andre af organisationens processer

I kapitel 5 har vi rettet fokus mod de mange biasblokkere, som du kan implementere i forskellige faser af medarbejdercyklussen. Men medarbejdercyklussen er ikke den eneste proces i organisationen, hvor der findes bias. Hvilke andre af organisationens processer (eksempelvis produkt- eller servicedesign, markedsføring) er udsat for bias i din organisation? Hvilke biasblokkere kunne du – med inspiration i dem, vi har præsenteret her – sætte i værk for at blokere bias i de processer? Brug de tomme linjer til at notere:

KAPITEL 6: AT LEDE MED ALLYSHIP

Øvelse i selv-refleksion: De forskellige stadier i allyship

Allyship handler om, hvad vi *gør*, vores adfærd, og det kan inddeles i forskellige stadier – fra *fornægtelse*, hvor man overhovedet ikke involverer sig i allyship, til *aktiv*, hvor man involverer sig med vedvarende og konsekvent handling. Mellem de to yderpunkter er der et spektrum af *passiv* adfærd. Vi gennemgår stadierne nedenfor.

Fornægtelse: Når man er i *fornægtelse*, kan man ikke se behovet for diversitet og inklusion, og man mener ikke, at bias og diskrimination er noget, vi behøver tage os af. På dette stadium foretrækker man at blive i sin komfortzone og kun have at gøre med folk, der ser ud og tænker på samme måde som en selv, eller som man deler livserfaring og baggrund med. Personer på dette stadium føler sig typisk ikke godt tilpas sammen med mennesker, der er anderledes end dem selv.

Passiv: Når man befinder sig på det passive stadium, forstår man godt behovet for (og fordelene ved) diversitet og anerkender, at manglende inklusion er et problem, der skal løses. På dette allyship-stadium vil man tit være i samspil med mennesker, som ser anderledes ud og tænker anderledes end en selv, og man kan godt få øje på bias, men man tager ikke nogen konkrete skridt for at skabe et inkluderende miljø.

Aktiv: Er man på det aktive stadium, holder man sig ajour med, hvad der sker inden for diversitet, lige muligheder og inklusion. Man mener, at det eneste rigtige er at være inkluderende, og er overbevist om den værdi, der er i diversitet. På dette allyship-stadium er man meget opmærksom på sine egne bias og *gør* en konkret, vedvarende og konsekvent indsats for at fremme et inkluderende miljø.

Øvelse i selvrefleksion: Hvor mangfoldigt er dit professionelle netværk?

Tænk på menneskene i dit professionelle netværk – for eksempel på de fem mennesker, som er tættest på dig professionelt. Hvor meget minder de om dig selv? Gennemgå dine kontakter på LinkedIn eller i din adresseliste. Hvor meget minder de om dig? Hvor forskellige er de fra dig?

Figuren nedenfor viser de 15 identitetsdimensioner fra kapitel 1. Brug den som hjælp til at identificere de dimensioner, hvor du minder om menneskene i dit netværk, og de områder, hvor der er forskelle. Er det nogen intersektionelle identiteter, som er helt fraværende i dit professionelle netværk? Tænk over, hvordan det kan være, og hvad du kan gøre ved det. Husk, at jo mere mangfoldigt vores netværk er, jo nemmere er det for os at bruge netværket til at få anderledes synsvinkler og måske endda ansætte mere mangfoldigt, end vi hidtil har gjort.



Hvor mangfoldigt er mit professionelle netværk?

Hvilke intersektionelle identiteter er fraværende i mit professionelle netværk?

Hvordan kan jeg gøre mit professionelle netværk mere mangfoldigt?

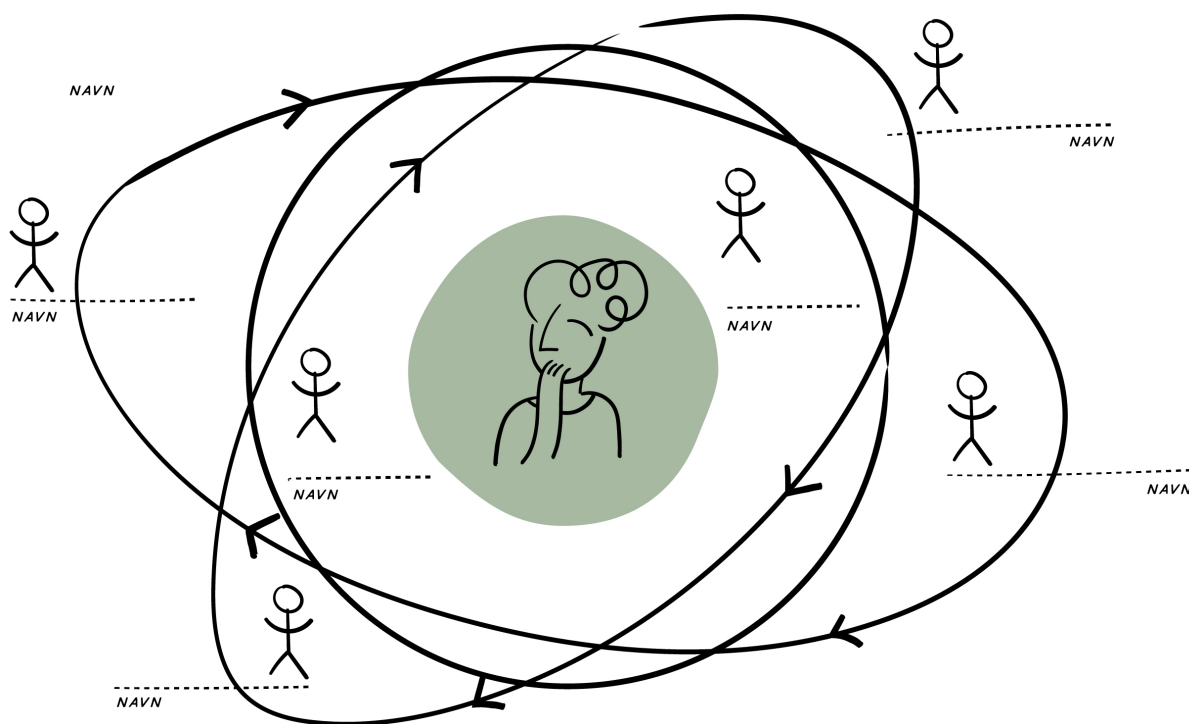
KAPITEL 7: AT LEDE MED STYRKE

Øvelse i selvrefleksion: Sådan udvider du din indflydelsessfære

Hvis vi vil fremme inklusionen, må vi alle definere, hvad der er vores indflydelsessfære. Når du først er overbevist, har klarsyn og ved, hvad din organisation skal gøre for at blokere bias, er næste skridt at reflektere over, hvem du kan påvirke til at blive mere inkluderende. Denne øvelse vil hjælpe dig med at udvide din eksisterende indflydelsessfære, når du overvejer, hvilke personer eller interessenter som du endnu ikke har indflydelse på, men gerne vil kunne påvirke. Prøv at sætte navne på enkeltpersoner og/eller institutioner, som du har mulighed for – eller ønsker – at påvirke i dit arbejde med DEI. Husk at tænke i alle retninger: Nedad mod dine medarbejdere, til siden mod dine kolleger, ud af organisationen mod eksterne interessenter, opad mod dine ledere – og indad mod det, du gerne vil forandre i dig selv.

Her er nogle spørgsmål, du kan stille dig selv i den proces:

- Hvem vil du gerne øve indflydelse på?
- Hvem vil du kunne nå, hvis du praktiserer lederskab med overbevisning, klarsyn, ansvarlighed, allyship og styrke?
- I hvilke retninger rækker dit lederskab?
- Hvem er din vigtigste målgruppe?
- Hvem er dine nærmeste allierede i målgruppen?
- Hvordan vil du fortsætte med at påvirke og blokere bias i dig selv?



Øvelse i selvrefleksion: Er du utryg, og hvad frygter du?

Lad os begynde med ærlig refleksion. Er du utryg over for at skulle lede gennem bias, være en inkluderende leder og håndtere bias?

- Nej! Jeg er ikke utryg ved at lede gennem bias, og jeg er klar til at blive en inkluderende leder.
- Ja, men kun lidt. Jeg er bekymret for at skulle lede gennem bias, men jeg er begejstret ved tanken om den positive betydning, det vil have.
- Ja. Jeg er temmelig utryg ved at lede gennem bias. Jeg bliver usikker ved tanken.
- Måske. Jeg ved ikke, om jeg er utryg eller ej. Jeg har brug for mere tid til at tænke over det.

Hvis du har sat kryds ud for ja eller måske, så gennemgå listen nedenfor, og sæt kryds ud for de ting ved DEI og bias, der er årsag til din frygt. Årsagerne til frygt hænger sammen med forandringsmodellen Viden-Holdning-Adfærd, og de skyldes:

- manglende viden om emnet og om, hvordan man håndterer bias (Viden)
- den uro og det ubehag, der opstår, når vi reflekterer over vores egne holdninger og bias, og når vi står over for andres holdning (Holdning)
- manglende viden om, hvad der er rigtigt og effektivt at gøre for at fremme inklusion (Adfærd).

Du er velkommen til selv at tilføje andre årsager til frygt, som ikke står på listen herunder.

- Frygt for ikke at kende de rigtige ord og vendinger.
- Frygt for ikke at have nok viden om DEI.
- Frygt for ubehaget ved at skulle håndtere dine egne bias.
- Frygt for ubehaget ved at skulle diskutere vanskelige temaer inden for DEI med andre.
- Frygt for at skulle påtale de bias, som du er vidne til eller selv oplever, og de konflikter der kan opstå som følge af det.
- Frygt for at blive opfattet som en, der er blevet ansat som symbol på diversitet.
- Frygt for den virkning, som det at påtale bias kan have på andres opfattelse af dig og på din karriere.
- Frygt for at begå fejl eller for at sige/gøre noget forkert.
- Frygt for forandringer og for, at ting skal gøres anderledes.
- Frygt for at måtte opgive din position, din magt og indflydelse.
- Frygt for at miste opbakning.
- Frygt for konsekvenserne af at blive opfattet som "korrekthedspoliti".
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Øvelse i selvrefleksion: De historier, vi fortæller

Vi har alle sammen hørt historier, og vi har måske også fortalt historier til andre. Historier udgør en væsentlig del af vores kultur og er et kraftfuldt medie, som mennesker har udvekslet erfaringer igennem fra generation til generation. Historier afspejler vores erfaringer. Også i organisationer fortæller vi historier, og disse historier afspejler vores erfaringer og organisationens kultur.

Hvad taler vi om i vores organisation? Hvad er de vigtigste temaer?

Hvad handler de mest populære historier og narrativer om?

Hvad taler vi ikke om? Hvilke temaer undgår vi? Hvad tier folk stille om? Og hvorfor?

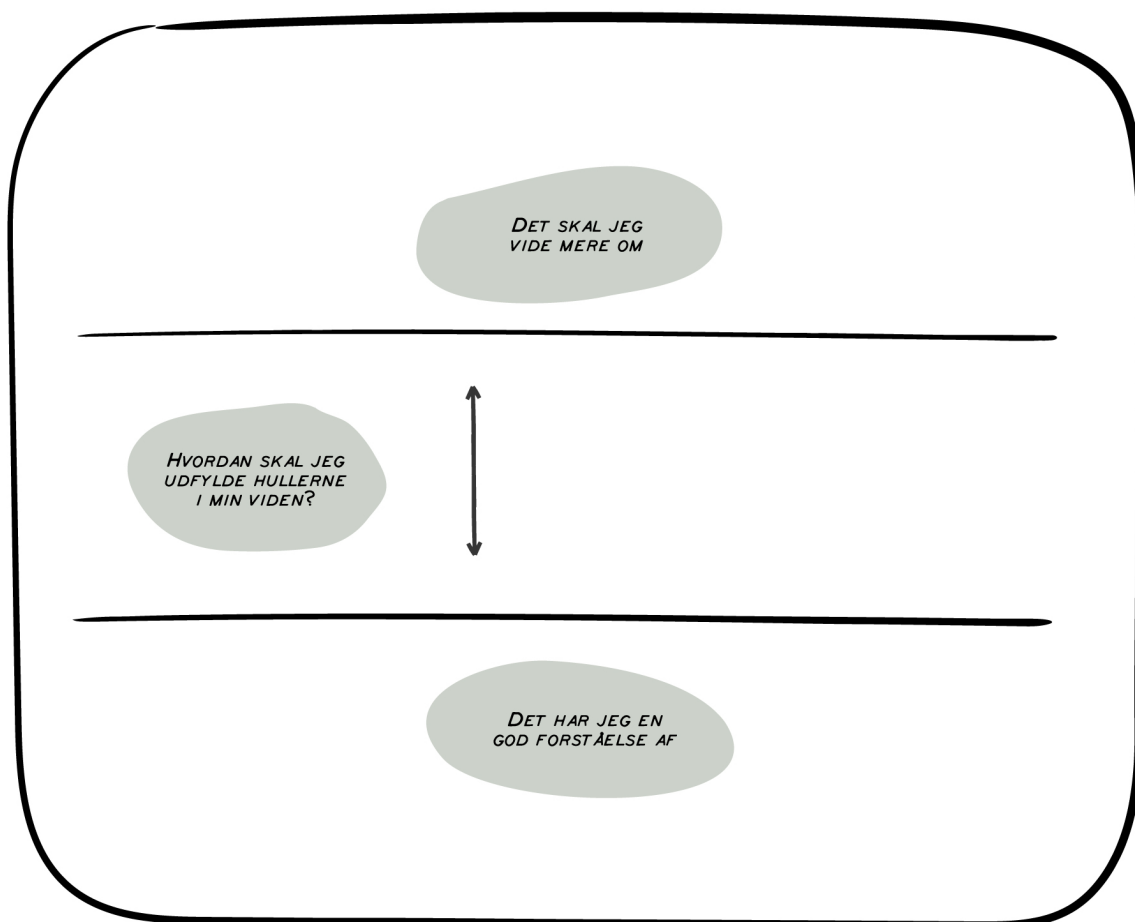
Hvilke normer og værdier skaber disse historier? Hvordan tegner disse historier et billede af den ideelle medarbejder?

Er den måde vi taler på, de historier vi fortæller, og billedet af den ideelle medarbejder med til at ekskludere nogle mere end andre? Hvem og hvordan?

Hvilke alternative historier vil jeg gerne have, at mine medarbejdere og kolleger fortæller? Hvilken indflydelse ville de få på organisationen?

Øvelse i selvrefleksion: Hullerne i din viden

Nu, hvor du har læst de foregående kapitler i *Den inkluderende leder* og har fået en god forståelse af bias og ledelse gennem bias, så prøv at identificere de områder inden for DEI og bias, hvor du mener, at du har en god forståelse, såvel som de områder, hvor du har brug for at vide mere. Lav derpå en liste over, hvordan du vil udfylde hullerne i din forståelse. Se på nedenstående figur.



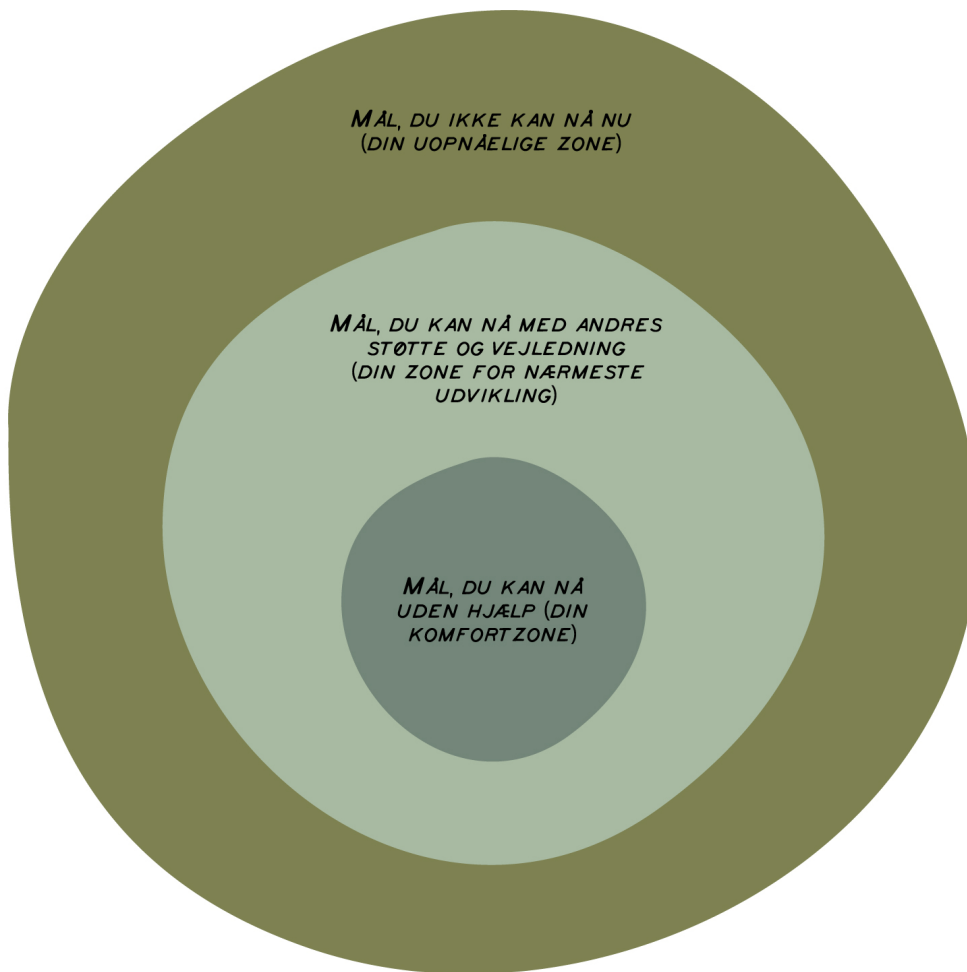
Øvelse i selvrefleksion: Hvilke fejl har du begået i din ledelse gennem bias?

Det er ikke usædvanligt at begå fejl på denne rejse. Det afgørende er at reflektere over erfaringerne, forstå, hvad der gik galt, og love sig selv at gøre det bedre næste gang. Tænk over de situationer, hvor du syntes, at du begik fejl i forbindelse med DEI eller som aktiv allieret. Hvad gik der galt?

Øvelse i selvrefleksion: Sæt mål for din ledelse gennem bias

Når du fastsætter dine mål, kan du hente inspiration i den populære model fra pædagogisk psykologi kaldet "zonen for nærmeste udvikling" se figur på næste side. Modellen består af tre zoner:

- Zone 1: Den første zone består af de mål, som du kan nå uden hjælp. Det er de såkaldt lavthængende frugter. De mål, du selv kan tage initiativ til, og som du ikke behøver andres støtte eller vejledning for at indfri. Den første zone består af de nemme sejre, men kræver ikke at du selv udvikler dig – her er du i komfortzonen.
- Zone 2. Den næste er zonen for nærmeste udvikling. Det er i denne zone du finder de mål, som du har brug for andres støtte og vejledning for at nå. Det er de mål, der gør dig lidt usikker – ikke på en dårlig måde, men på en måde som skubber dig ud af din komfortzone. Det er her, du udvikler dig som leder. I denne zone er det vigtigt, at du ikke alene definerer dine mål, men også identificerer de mennesker, som du har brug for at samarbejde med for at nå målene.
- Zone 3: Den sidste zone består af de mål, som du ikke vil kunne indfri nu og her – enten fordi du ikke har (eller ikke kan tilgå) de nødvendige ressourcer, eller fordi du ikke kan (eller helst ikke vil) presse dig selv langt nok ud af komfortzonen nu og her. Det er den uopnåelige zone (i hvert fald lige nu).



I nedenstående øvelse er det vigtigste, at du vælger mål, der både ligger i din komfortzone (de lavthængende frugter), og mål, som presser dig lidt ud af komfortzonen og ind i den nærmeste udviklingszone, men ikke helt ud i zonen med de mål, du ikke kan indfri. Forestil dig, at det er trappetrin. Tag de nemmeste først, og træd så ind i zonen for nærmeste udvikling. Det vil både give dig de bedste chancer for at komme i mål og for at udvikle dig – og måske endda gøre, at du kan udvide zonen for nærmeste udvikling til trin, der før var uopnåelige.

Noter først dine mål:

Mål 1:

Mål 2:

Mål 3:

Mål4:

Mål 5:

Hvordan kan du vide, om du har nået målene? At definere dine ønskede nøgleresultater hjælper dig med at benchmarke og kontrollere, hvordan du når de mål, som du har fastsat. Effektive nøgleresultater er specifikke, tidsbestemte, ambitiøse, men realistiske, målbare og verificerbare.

Hvilke parametre eller resultater kan du bruge til at fastslå succesraten for de enkelte mål? Husk, at disse parametre eller resultater måske er mindre konkrete, end du er vant til fra andre aspekter af dit arbejdsliv.

Resultat 1 (svarer til mål 1)

Resultat 2 (svarer til mål 2)

Resultat 3 (svarer til mål 3)

Resultat 4 (svarer til mål 4)

Resultat 5 (svarer til mål 5)

Tjek, at hvert af målene og de tilsvarende resultater hænger godt sammen, ved hjælp af sætningsstrukturen nedenfor:

Jeg vil (mål 1) målt som (resultat 1).

At nå de mål, vi sætter os, kræver, at vi ved, hvad der kan forhindre os i at nå dem. Hvilke udfordringer ser du på vejen foran dig, som afholder dig fra at lede effektivt gennem bias og nå dine mål? Det kan være udfordringer, der hænger sammen med den frygt, du har reflekteret over tidligere i kapitlet.

Hvad kan du gøre for at håndtere disse udfordringer?
