

# HR

## TRENDS

### 2026

- Mellem mennesker og mandat
- HR er mere end en trivselsvogter
- Hvad sker der med vores trivsel og identitet, når AI banker på?
- AI kræver klare mål og menneskelig modvægt fra HR
- Fra lønpose til strategisk værdipakke

HR med mening  
for både mennesker  
og forretning

# Executive Summary



## Kort om

Anders Rene Andersen er administrerende direktør i Intega og har en baggrund som HR-direktør i samme organisation. Kombinationen af forretningsindsigt og dyb forståelse for mennesker præger hans ledelsesstil og tilgang til selskabets udvikling.

Han arbejder ud fra klare principper om tillid, gennemsigtighed og empowerment og er anerkendt for at give sine medarbejdere både retning og råderum.

HR står midt i et afgørende skifte. Nye EU-krav til løngennemsigtighed og den eksplosive udvikling inden for kunstig intelligens udfordrer både HR og dets rolle i organisationen.

I dette magasin dykker vi ned i, hvordan HR kan bevare sit menneskelige kompas og modne sin strategiske position, mens teknologi og regulering omskriver spillereglerne for ledelse, kultur og ansvar. Samtidig er det tydeligt, at HR's evne til at navigere i denne udvikling får direkte betydning for virksomheders konkurrenceevne, evne til at tiltrække og fastholde talent – og dermed for bundlinjen.

Et af årets centrale temaer er løngennemsigtighed. Kravene om dokumentation, lønstatistik og åbenhed i lønpraksis er på vej, og vi skal forholde os til dem, men hvordan? Vi har spurgt en juridisk ekspert, som giver dig svaret.

Regulativer og flere tilgængelige data skaber et nyt strategisk felt for HR og en mulighed for at bruge gennemsigtighed til at styrke tillid, ligestilling og troværdighed. Virksomheder, der formår at omsætte transparens til tillid, står stærkere i markedet – både som arbejdsplads og som forretningspartner.

Mens lovgivningen øger kravene til ansvarlighed, forandrer teknologien selve præmissen for vores arbejde. AI ændrer grundlæggende på, hvordan vi arbejder, lærer og leder. HR bør her spille en nøglerolle – ikke som teknologisk gatekeeper, men som organisatorisk dirigent, der forbinder teknologi med etik, kultur og dømmekraft. Samtidig åbner AI for helt nye måder at skabe forretningsværdi på – fra data-drevet beslutningstagning til mere præcis kompetenceudvikling og smartere ressourceanvendelse. Når HR kobler teknologi og forretning, bliver effekten mærkbar i både produktivitet og innovation.

Den opgave kræver, at HR bevæger sig fra drift til strategi og lærer at bruge data som et sprog for forretning og udvikling uden at glemme menneskene. Teknologien rummer potentialet til at løfte HR's strategiske mandat, men kun hvis HR tør bruge den med nysgerrighed, mod og menneskelig dømmekraft.

Både lovgivning og teknologi presser HR til at gentænke sin rolle – ikke som reaktiv funktion, men som motor for ansvarlig forandring. Det er her, HR's strategiske betydning for forretningen for alvor viser sig: de organisationer, der formår at kombinere menneskelig indsigt med teknologisk fremsyn, vil stå stærkest i den næste fase af vækst og transformation.

På tværs af magasinet temaer tegner der sig et fælles budskab: HR's største opgave er ikke at håndtere systemer, men at skabe mening. Mening, der både styrker mennesker – og driver forretning.

## Rigtig god læselyst

**Anders René Andersen**  
Administrerende direktør,  
Intega

# Indhold

## 4 Nye regler om løngennemsnitlighed: Fem procent er den magiske grænse

Mette Klingsten, advokat og ekspert i ansættelsesret, giver sit bud på, hvordan danske virksomheder allerede nu kan forberede sig på EU's nye regler om løngennemsnitlighed.

## 8 Mellem mennesker og mandat

Katrine Rosengren Norup, HR-direktør i Merkur Andelskasse, understreger, hvordan HR bliver strategisk, når funktionen har mandat til at bygge bro mellem forretning, kultur og mennesker.

## 12 HR er mere end en trivselsvogter

Sara Vinding, Chief People Officer i Moment, deler hvordan HR kan tage sin plads i topledelsen ved at tale forretningens sprog og skabe reel strategisk værdi.

## 16 Hvad sker der med vores trivsel og identitet, når AI banker på?

Henrik Stender, Cultural Architect Lead og Manager for Social and Psychological Wellbeing i Dinero, undersøger, hvordan AI udfordrer vores trivsel, relationer og faglige identitet.

## 20 AI kræver klare mål og en menneskelig modvægt fra HR

Tue Krabbe, ansvarlig for ledelses- og talentdagsordenen i Nuuday, argumenterer for, at AI først lykkes, når mennesker tør bruge den – og HR tager lederskab på forandringen.

## 26 Når AI tager over, må vi ikke glemme den emotionelle intelligens

Lone Ann Holm, Organizational Development Partner i Intega, fortæller, hvorfor HR's vigtigste opgave lige nu er at bevare empati, nærvær og menneskelig forbindelse – også når teknologien tager over.

## 30 Fra lønpose til strategisk værdipakke

Rikke Bundgaard, Director, Strategy & Business Development i Intega, sætter fokus på, hvordan HR bevæger sig fra drift til at designe strategiske værdiløfter.

## 34 Vi har talt om forandringen længe nok

Petra Aagaard, People & Organisation Director, Intega, gør op med faget indefra og kalder på mod, tydelighed og reel forretningsforståelse i HR.

Nye regler om løngennemsigthed

# Fem procent er den magiske grænse

Selvom EU's direktiv om løngennemsigthed endnu ikke er omsat i konkret dansk lovgivning, giver det god mening at tage hul på implementeringen nu. Advokat og ekspert i ansættelsesret Mette Klingsten giver her sine råd til, hvordan danske virksomheder kan gå til opgaven.



## Mette Klingsten

Advokat (H),  
Mette Klingsten Advokatfirma

EU-direktivet om løngennemsig-  
tighed er spritnyt for mange  
danske virksomheder, og det skal  
først være implementeret i dansk  
lovgivning i juni 2026. Men inten-  
tionerne bag loven bør ikke  
komme bag på os, for de har  
rødder næsten 50 år tilbage.  
Det fastslår Mette Klingsten, som  
er advokat med møderet for  
Højesteret og lang erfaring inden-  
for arbejds- og ansættelsesret.

Til daglig rådgiver hun danske og  
udenlandske virksomheder om  
individuel og kollektiv ansæt-  
telsesret, og lige nu arbejder hun  
med flere danske virksomheder,  
som står for at skulle implementere  
direktivet.

“Vi har haft ligelønsloven siden  
1976, og princippet om ligeløn er  
traktatfæstet i EU. Loven siger, at  
der skal ydes lige løn mellem  
mænd og kvinder for arbejde, der  
tillægges samme værdi. Alligevel  
halter medlemslandene efter på  
ligeløn, når vi måler i dag, og  
kvinder ligger 12-14 procent efter  
mændene. Det er den ubalance,  
som EU vil til livs,” forklarer hun.

### Rapporteringskrav fra januar 2026

Fristen for at få EU-direktivet  
omsat til danske regler hedder

7. juni 2026, men for virksomheder,  
hvor regnskabsåret følger  
kalenderåret, begynder dataind-  
samlingen allerede den 1. januar.  
Derfor har mange organisationer  
set sig nødsaget til at tage hul på  
arbejdet, selvom vi endnu ikke  
kender den præcise udmøntning i  
den danske lovgivning.

Ifølge Mette Klingsten er der heller  
ingen grund til at vente, selvom  
lovgivningen ikke er 100% på plads.

“Vi har allerede et godt bud på,  
hvad der bliver dansk lov på  
området. Jeg forventer, at man vil  
lave en minimumsimplementering  
og lægge lovgivningen tæt op ad  
direktivet, for vi har ikke tradition  
for at overimplementere og  
indføre strengere regler. Så selvom  
der kan komme små afvigelser,  
giver det mening for virksomheder  
at gå i gang nu,” forklarer hun.

### Første skridt: Arkitektur og benchmark

Et konkret sted, virksomhederne  
bør tage fat, er at få ryddet op i  
jobarkitekturen og etablere et  
lønbenchmark gennem statistik.  
Derudfra kan de få defineret nogle  
lønbånd for sammenlignelige  
jobtyper. Mette Klingsten anbefaler,  
at du starter med at regne på det

data- og stillingsbillede, der er i dag, for det vil afsløre, om der er uforklarlige lønforskelle på bestemte stillinger i virksomheder.

“Det, der skal få alarmklokkerne til at ringe, er, hvis man har et uforklarligt løngab på over fem procent i en kategori. Så skal der handles. Vi skal kortlægge, om afvigelsen skyldes, at medarbejderen er placeret i det forkerte lønbånd, om der er særlige faktorer, der kan forklare forskellen, eller om der er tale om en lønforskel, der skal udlignes,” siger Klingsten.

Mange af de spørgsmål, hun får nu, går blandt andet på ”one of a kind”-jobs i mindre virksomheder, hvor der ikke er andre med samme funktion. Håndteringen af variable lønelementer, såsom bonus, er et andet stort emne. Her anbefaler hun, at man simulerer forskellige scenarier for bonusudregning, vælger en konsistent metode – og dokumenterer den.

### **En tværorganisatorisk opgave**

Opgaven med implementering af ligeløn havner ofte på HR's bord, men Mette Klingsten pointerer, at HR ikke kan løse udfordringen alene. Der er brug for kompetencer inden for statistik for at kunne regne på datagrundlaget og jura til at sikre governance. Og så skal indsatsen forankres i direktionen – eller endda på bestyrelsesniveau.

Derudover ligger der en vigtig opgave i at rulle den nye praksis ud i organisationen.

“Vi skal have en lønpolitik, som forklarer tilgangen til både løn,

bonus og goder som firmabiler, og vi skal træne lederne i en række konkrete use cases ud fra de nye regler, lige fra lønfastsættelse over jobinterviews til forfremmelser.

Ved jobsamtaler må du for eksempel ikke længere spørge til en kandidats tidligere løn, “ fremhæver Mette Klingsten.

### **Ingen straf nu – men klare konsekvenser på sigt**

Direktiver har normalt ikke bindende virkning for private arbejdsgivere, og så længe EU-principperne ikke er omsat til national lovgivning, kan du ikke straffes for manglende implementering.

Mette Klingsten minder dog om, at ligelønsloven stadigvæk gælder, og derfor kan en medarbejder allerede nu rejse erstatningskrav mod arbejdsgiveren, hvis de bryder reglerne, og der eksempelvis ikke er lavet en lønpolitik.

Når lovgivningen er endeligt på plads, vil den også komme med forskellige mulige sanktioner for de virksomheder, som ikke efterlever reglerne.

“Man siger i direktivet, at Danmark skal fastsætte en bestemmelse om effektive, forholdsmæssige og afskrækkende sanktioner. Så ud over erstatning og eventuelt en godtgørelse til medarbejderen kan der for eksempel komme bøder. Man kan også forestille sig, at det her kunne få en betydning i forhold til, om man kunne vinde offentlige udbud – i stil med det, vi kender fra sociale klausuler,” slutter Mette Klingsten.

### **Kort om**

Mette Klingsten er stifter og partner i Mette Klingsten Advokatpartnerselskab. Hun har møderet for Højesteret og har praktiseret som advokat siden 1997.

Mette er desuden en erfaren procedør ved de danske domstole, herunder Højesteret, og rådgiver både danske og internationale virksomheder om alle aspekter af ansættelsesretten.

Mette Klingsten Advokatpartnerselskab yder bistand inden for alle aspekter af dansk individuel og kollektiv arbejds- og ansættelsesret. Mette Klingsten Advokatfirma er medlem af ELLINT, et europæisk netværk af advokatkontorer, specialiseret indenfor ansættelses- og arbejdsret.

“

Det, der skal få  
alarmklokkerne til at  
ringe, er, hvis man  
har et uforklarligt  
løngab.



Mette Klingsten  
Advokat (H),  
Mette Klingsten Advokatfirma



# Mellem mennesker og mandat



## Katrine Rosengren Norup

HR-direktør,  
Mercur Andelskasse

Hos Mercur Andelskasse spiller HR en central rolle i at omsætte strategi til adfærd og skabe fælles retning i en værdibåret kultur. HR-direktør Katrine Rosengren Norup fortæller, hvorfor HR's plads i beslutningsrummet er afgørende for, at strategien lykkes gennem mennesker – og hvorfor nøgleordene i arbejdet er synlighed, mod og mandat.

### **Mandatet, der gør forskellen**

I Mercur består direktionen af én person – den administrerende direktør, men HR er en fast del af ledergruppen og dermed med dér, hvor de strategiske beslutninger træffes. Det giver adgang til at påvirke retningen og mandat til at bringe menneskelige og kulturelle perspektiver ind i ledelsesrummet.

For at HR kan skabe reel værdi, er det afgørende, hvem funktionen refererer til. Ifølge Katrine Rosengren Norup har det stor betydning for HR's position og indflydelse, hvordan topledelsen ser på HR's rolle. Erfaringen viser, at når HR

refererer til en CFO, flyttes fokus ofte mod tal og data. Det kan være nyttigt, men ikke tilstrækkeligt. "HR må ikke reduceres til en hygiejnefaktor," siger hun. "Når det sker, står lederne alene uden en strategisk sparringspartner og ender med at drive forretningen gennem data i stedet for gennem mennesker. Og i den virkelighed trives hverken mennesker eller organisationer".

### **En værdibåret organisation kræver bevidst HR-ledelse**

Mercur Andelskasse har i mere end 40 år arbejdet ud fra et værdibåret fundament: at finansiere initiativer, som gør en positiv

“

HR har mulighed for at være både kulturbærer og kompas og samle organisationen, når alt andet bevæger sig. Men vi er kun strategiske, hvis vi faktisk er med dér, hvor beslutningerne træffes.



**Katrine Rosengren Norup**  
HR-direktør i Merkur Andelskasse

forskel i samfundet. Den ydre mission præger også den interne kultur, hvor medarbejderne oplever mening, stolthed og et stærkt fællesskab.

Når mening er en naturlig del af kulturen, bliver HR's opgave at balancere værdier og virkelighed og sikre, at kultur, samarbejde og struktur følger med, når organisationen udvikler sig. Det kræver, at HR arbejder proaktivt og ikke kun reagerer på behov, efter de opstår. "Vi skal fokusere på strategisk værdiskabelse og på, hvordan vi opnår gennemslagskraft, så vi bliver set som en ligeværdig sparringspartner. Men HR har mange kasketter i dag, og der forventes meget af os," fortæller HR-direktøren og fortsætter:

"HR skal både klæde organisationen på til forandring, være datadrevet og have stærke people skills, og netop den kombination er HR's styrke. Samtidig hviler der

et ansvar på HR selv for at gøre sin rolle tydelig og vise, hvordan funktionen skaber værdi. For synligheden kommer ikke af sig selv," siger hun.

### **Når mening og mandat mødes**

HR's vigtigste opgave er at skabe sammenhæng og retning – også når verden forandrer sig.

"Når HR forstår de forretning-smæssige mål og har mandat til at handle for at opnå dem, så har vi de bedste forudsætninger for at lykkes," siger Katrine Rosengren Norup. "Med det mandat kan HR bygge bro mellem forretning og mennesker og skabe sammenhæng mellem det, organisationen vil, og det, dens mennesker gør. HR har mulighed for at være både kulturbærer og kompas og samle organisationen, når alt andet bevæger sig. Men vi er kun strategiske, hvis vi faktisk er med dér, hvor beslutningerne træffes".



### **Kort om**

Katrine Rosengren Norup har været HR-direktør i Merkur Andelskasse siden 2021. Katrine er oprindelig uddannet bankrådgiver, men har arbejdet med HR i de sidste 14 år og har siden fået en uddannelse som cand. Jur.

Merkur Andelskasse er et værdibaseret pengeinstitut, hvor bæredygtighed, klima og social ansvarlighed er en integreret del i alt, hvad de gør.

De er 145 medarbejdere på lokationer i Aarhus, København og Aalborg og har som det eneste pengeinstitut i Danmark en kvindelig administrerende direktør.



# HR er mere end en trivselsvogter

Moment er Danmarks førende udbyder af vikar- og rekrutteringsydelser, og som en people business ligger HR-dna'et helt naturligt dybt i organisationen. For Sara Vinding, som i dag er en del af den danske landeledelse med ansvar for HR, har det krævet en bevidst og vedvarende indsats at få funktionen positioneret tydeligt i virksomhedens ledelse.

**Sara Vinding**  
Chief People Officer,  
Moment A/S

"Det er jo altid en diskussion, hvor mange skal der sidde i den øverste ledelse, og hvem der skal sidde på de stole, der er. Det er slet ikke givet alle steder, at HR sidder med ved bordet. Som jeg ser det, er det en position, man selv skal være bevidst om at tage," indleder Sara Vinding.

Som Chief People Officer i Moment har hun selv været med til at flytte HR's rolle ind i chefgruppen. I dag er hun en del af virksomhedens country management, og hun har bidraget til, at HR har placeret sig med en stærk stemme i forhold til at sætte agendaer for forandring, sparre med ledere og bidrage i strategiimplementering.

#### **Det rigtige mindset**

Vejen til en plads i den strategiske ledelse begynder ifølge Sara Vinding med en ny selvforståelse i HR, for her ligger der tit en selvskabt barriere:

"Jeg tror, at det handler meget om, at vi ikke skal have et mindset, der hedder 'HR og ledelsen', for så har du allerede sat dig selv udenfor. HR er en del af ledelsen. Det betyder, at du først og fremmest er der for forretningen. Når du kan tage det ansvar og vise, at du bidrager ind i forretningen, så har du også et mandat," pointerer hun og fortsætter:

"Det kræver, at HR kan sætte ord på, hvad det er, vi laver, så vi ikke kun bliver dem, der står for

frokostordning, fester, onboarding og god stemning. Jeg synes, at HR skal være meget mere end en trivselsvogter – vi faciliterer selvfølgelig også en masse relevante initiativer på det område, men trivsel er grundlæggende alles ansvar, både lederes og medarbejderes. Som HR-funktion skal du også kunne vise, at du støtter de øvrige ledere i at leve op til strategien og eksekvere den, samtidig med, at du sørger for, at organisationen har de rigtige kompetencer ombord og udvikler de kollegaer, vi har."

#### **Tal sproget på ledelsesgangen**

At være en del af topledelsen er også lig med et bredere blik på forretningen, som rækker ud over HR's egne kompetenceområder.

"Når du sidder i en chefgruppe sammen med resten af forretningen, lige fra økonomi til marketing, så handler det om at kunne tale ind i et sprog, så alle lytter. Det er afgørende at være relevant, kunne sætte data på, og beskrive de resultater, du forventer at få ud af en indsats. Trivsel og et godt arbejdsmiljø er afgørende for en virksomhed, og det må ikke kun blive et argument om, at 'så får vi det bedre' – det skal kunne vise sig på bundlinjen," forklarer Sara Vinding.

Hun er selv gået til opgaven med åbenhed og nysgerrighed på de områder, der ikke er hendes egen hjemmebane, for eksempel ved at

booke sig ind hos CFO'en for at få en bedre forståelse af den finansielle del af virksomheden.

"Når jeg taler med nogen, som gerne vil ind i HR, gør jeg noget ud af at sige, at HR også er Excel-ark, skabeloner og processer. Når du formår at tænke hele forretningen og organisationen, og du har sat dig ind i økonomien og strategien, kan du målrette alle de sociale og trivselsorienterede initiativer, så de skaber den rette værdi. Det er bl.a. HR-initiativer, som bidrager til en god arbejdsplads, til at medarbejderne performer, at der er en god kultur, og at alle har mulighed for at sætte deres viden og kompetencer i spil."

### Hurtig eksekvering giver respekt

Sara Vinding beskriver sig som en person, der får mange ideer og godt kan lide at eksekvere hurtigt. Med tiden har hun fundet en god model, der også tager højde for, at organisationen ikke kan kapere uanede mængder nye initiativer, og at det tager tid at ændre adfærd. Det betyder blandt andet, at nye HR-ideer afprøves i mindre skala, inden de rulles ud til alle medarbejdere.

"I Moment har vi for eksempel testet fokustid, som er perioder i løbet af en dag, hvor du ikke bliver afbrudt. Det testede vi først i én afdeling, evaluerede på resultaterne, og nu kører det stort set af sig selv i det format, der passer bedst i den enkelte afdeling. Jeg kommer også til tider med initiativer, som lederne er kritiske overfor, men står gerne fast på at prøve det af i 2-3 mdr. Hvis det ikke

virker og bidrager med værdi, så må vi ændre og droppe det igen. Vi er altid blevet en erfaring rigere – også når vi laver noget, der fejler."

### På vej mod en fast plads i topledelsen

Sara Vinding ser en bevægelse mod, at flere topledelser ser en forretningsmæssig mening i at arbejde endnu mere strategisk med mennesker. Der bliver talt meget om, om HR-funktionen skal hedde Human Resources, People & Culture eller Human Potential, og det er altid et godt sted at starte, at alle ledere ved, at mennesket er vigtigt.

"Jeg tror på, at det bliver helt naturligt, at der er en "people person" med som en del af det øverste ledelseslag, og at HR bliver et fast punkt på agendaen. Vi har en arbejdsløshed på 2,9% nu, så enhver virksomhed skal passe på sit talent," slår hun fast og betoner, at HR også har en særlig rolle ift. at få de nyeste generationer til at trives, præstere og blive i jobbet:

"Vi har nogle medarbejdere i dag, der går på arbejde på en anden måde end tidligere. Vi taler ikke længere om work-life balance, men om life balance. Vi skal sørge for, at der er nogle rammer, som gør, at folk trives, og der bliver behov for at kunne rumme forskellige livssituationer, lige fra at have små børn over skilsmisser til diagnoser og sygdom."

Det at prioritere mennesker kan betale sig for forretningen på den lange bane.



### Kort om

Sara Vinding er Chief People Officer hos Moment og har arbejdet med HR gennem to årtier. Hun brænder for at skabe meningsfulde arbejdspladser, hvor mennesker trives og forretningen blomstrer og når sine mål. Sara er også uddannet coach og laver bestyrelsesarbejde.

Moment A/S er et vikar- og rekrutteringsbureau, der har vores vikarer i fokus. Vores fornemmeste opgave er at matche dygtige kandidater med attraktive virksomheder – i hele landet. Det har vi gjort siden 1997. I Moment hjælper vi mennesker med at forme deres arbejdsliv. Vi tror på, at et arbejde ikke bare er et arbejde.

“

Det er afgørende at være relevant, kunne sætte data på, og beskrive de resultater, du forventer at få ud af en indsats.



**Sara Vinding**  
Chief People Officer i Moment A/S

Hvad sker der med  
vores trivsel og  
identitet, når  
AI banker på?





### Henrik Stender

Cultural Architect Lead and  
Manager for Social and  
Psychological Wellbeing,  
Dinero

- Som Cultural Architect Lead og Manager for Social and Psychological Wellbeing i Dinero arbejder Henrik Stender blandt andet med, hvordan kultur, mod og menneskelig trivsel kan styrkes i takt med den teknologiske udvikling. Han sætter her ord på, hvorfor HR skal tage lederskab i en tid, hvor AI udfordrer både vores faglige identitet og vores fælles mod.

Vi er blevet besatte af spørgsmålet: Hvilke opgaver overtager AI? Det er relevant, men det farligste er et andet: Hvad gør teknologien ved os? Ikke kun ved vores processer, men ved vores relationer, identitet og mod. Henrik Stender fra Dinero mener, at både HR og ledelsen er nødt til at skrue op for bestemte parametre, når verden er utryk, og nye teknologier træder ind over dørtrinnet.

#### **Kollegaen uden ansigt og nervesystem**

Vi har ifølge Henrik Stender alle et ansvar for at finde modet frem og være nysgerrige, når vi træder ind i

høflighed til tillid, fordi vi forstår, hvem den anden er. Forestil dig nu, at kollegaen er en algoritme: uden ansigt, uden pauser, uden nervesystem. Hvad sker der så med tillid, tvivl og læring?," spørger han og fortsætter:

"Vi har mærket det før. Men ikke sådan her. For nogle år siden kaldte vi det disruption. Dengang handlede det om forretningsmodeller og processer – om, hvad virksomheder gjorde. AI er anderledes. Den sigter dybere. Den udfordrer ikke bare vores arbejdsgange, den udfordrer vores selvopfattelse.

**"AI er anderledes. Den sigter dybere. Den udfordrer ikke bare vores arbejdsgange, den udfordrer vores selvopfattelse"**

en ny digital epoke, men med AI er alt anderledes.

"Forestil dig den første akavede samtale ved kaffemaskinen med en ny kollega. Over tid bliver

Det er et tidevandsskifte, der truer med at skylle fundamentet væk under os. Og vi kan ikke stoppe det. Vi kan ikke stemme om det. Vi kan kun vælge, hvordan vi vil møde det," erfarer Henrik.

### Når HR bliver modets motor

I enhver organisation møder medarbejderne AI forskelligt. Nogle springer nysgerrigt ud i det nye, andre tøver – ikke af modvilje,

## “AI ændrer, hvad vi gør – HR skal bevare, hvem vi er”

men fordi de er usikre på, hvad forandringen betyder for dem og deres faglige identitet.

Det er her, HR skal tage lederskab. Ikke kun som dem, der ser forskelligheden, men som dem, der tør italesætte den, ramme-sætte samtalen og sikre, at læring og mod bliver en del af hverdagen.

“HR skal ikke bare sikre, at samtalen om forandringen finder sted, men insistere på den. For det er i samtalerne om tvivl, tempo og tab af kontrol, at kulturen viser sit sande ansigt,” siger Henrik Stender.

Som Stender beskriver det, lever usikkerhed og mod side om side i de fleste virksomheder. Og virkeligheden ser ofte sådan ud: Nogle løber foran, andre står stille – ikke fordi de ikke vil, men fordi de

ikke kan se, hvor de skal hen. Forstår organisationen at favne de forskellige tilgange til AI, undgår den at skulle kaste misundelige blikke efter de virksomheder, der faktisk formåede at tænke mennesker før teknologi.

“For når vi mister modet til at spørge, prøve og dele, mister vi meget mere end tempo. Vi mister sjæl,” siger han. “Teknologien vil fortsat forandre, hvad vi gør. Men kulturen og modet til at være menneske midt i forandringen er det, der afgør, hvem vi er som organisation”.

Henrik Stender gentager:

“Teknologien vil forandre, hvad vi gør, men den må aldrig få lov til at forandre, hvem vi er som mennesker. HR skal skabe et miljø, hvor det er legitimt at være i tvivl – for tvivl er ofte første skridt mod læring. Den kultur starter ikke af sig selv, den bliver valgt, formet og fastholdt af HR og ledelsen sammen”.

“Du har den kultur, du fortjener. Spørgsmålet er, om du har de mennesker og det mod, det kræver. Har du dét, er teknologien underordnet. Har du det ikke, er den ligegyldig,” afslutter han.



### Kort om

Henrik Stender er Cultural Architect Lead and Manager for Social and Psychological Wellbeing i Dinero & forfatter til Kulturskaberne og Eksperimenter, Vi ved jo ikke noget, før vi har prøvet det. Med 25 års erfaring og et brændende engagement for mennesker, hjælper han organisationer med at bygge stærke fællesskaber, hvor trivsel og performance går hånd i hånd. Han forener strategi, menneskelig indsigt og eksperimentel ledelse i praksis.

Dinero er et regnskabsprogram, som bruges af 102.000 iværksættere samt små og mellemstore virksomheder. Men bag tallene gemmer sig en klar mission: At gøre regnskab og bogføring så nemt, at alle kan finde ud af det.

“

HR skal ikke bare sikre, at samtalen om forandringen finder sted, men insistere på den.



**Henrik Stender**

Cultural Architect Lead and Manager for  
Social and Psychological Wellbeing i Dinero



AI kræver klare mål  
og en menneskelig  
modvægt fra HR

## Tue Krabbe

Senior Leadership and  
People Development Lead,  
Nuuday

# ● Topledelser jagter højere effektivitet og besparelser med AI. Men gevinsten ligger i mennesker, og HR skal opprioriteres og sikre tillid, læring og strategisk forankring, hvis AI skal skabe reel forandring og værdi.

Kunstig intelligens er blevet det nye trylleord i erhvervslivet. Der tales om automatisering, effektivisering og datadrevne beslutninger. Alt sammen noget, der er sød musik i ørerne på enhver finansdirektør eller CEO.

Men mens teknologien ruller ind over organisationerne med løfter om besparelser og produktivitetsløft, sker der noget paradoksalt: Den menneskelige dimension bliver vigtigere end nogensinde.

Det mener Tue Krabbe, der i mange år har arbejdet i krydsfeltet mellem it og HR – blandt andet som tidligere HR Udviklingschef i Novo Nordisk Engineering og Leo Pharma – og før det som medlem af it-ledelsen i Alm. Brand med ansvar for innovation og transformation. I dag er han ansvarlig for ledelses- og talentdagsordenen i Nuuday.

### **Besparelser kommer med kultur og mennesker**

HR-eksperten oplever i dag, at mange topledere stadig opfatter AI som et redskab til omkost-

ningsreduktion: Mindre spild, færre manuelle processer, hurtigere behandling af data. Det er alt sammen rigtigt – men også kun den halve historie.

For de største gevinster opstår først, når mennesker kan og tør bruge teknologien aktivt, kritisk og bevidst. Det kræver en kulturel og organisatorisk forandring, som langt de fleste virksomheder ikke er begyndt på endnu.

”Medarbejderne er bekymrede for at save den gren over, de selv sidder på, fordi AI potentielt gør dem arbejdsløse. Imens presser mange ledere på for at implementere teknologi, men de mangler at italesætte formålet. Hvad vil vi opnå? Vil vi spare tid? Vil vi løfte kvaliteten? Eller vil vi skabe helt nye services for kunderne? Hvis vi ikke taler om det, skaber vi usikkerhed – og så bliver implementeringen af AI muligvis modarbejdet i stedet for udnyttet,” mener Tue Krabbe.

I realiteten bruger mange medarbejdere allerede AI-værktøjer,

men de gør det i det skjulte – uofficielt, ureguleret og uden fælles standarder.

Ifølge Tue Krabbe er det et symptom på en større udfordring: At der mangler governance, kultur og uddannelse. Med andre ord – der mangler HR.

### HR på tværs af organisationen

For mens HR i organisationen ofte er blevet opfattet som en afdeling, der primært håndterer løn, kontrakter og ansættelser, er afdelingen nu på vej ind i et nyt paradigme.

”HR er den eneste afdeling og funktion, der naturligt arbejder på tværs af hele organisationen, og dermed er HR i en unik position til at hjælpe AI-fødslen på tværs af organisationen,” mener Tue Krabbe.

”Det er HR, der ved, hvordan man orkestrerer kompetenceløft bredt set, ved hvem der er nysgerrige allerede, ved hvor kompetencerne er stærke – og hvor de halter. Derfor er HR den eneste afdeling, der kan orkestrere en kulturel accept af AI og hjælpe virksomheder med at få det fulde udbytte,” fortsætter han.

”Det starter med eksperimentering, og det starter også med HR selv.”

Tue Krabbe peger samtidig på, at HR i mange organisationer selv skal løftes, hvis afdelingen skal indtage rollen som forretningskritisk og strategisk sparringspartner.

I årevis har HR-afdelinger talt om at blive mere datadrevne, men reelt har de fleste kun arbejdet

med klassiske HR-data: løn, fravær og trivsel. Med AI får HR ifølge Tue Krabbe adgang til langt dybere indsigter om for eksempel churn,

## “HR er den eneste afdeling, der kan orkestrere en kulturel accept af AI”

kompetencegab, performance og demografi. Hvis de får styr på data og tør prøve sig frem vel at mærke.

”HR-afdelinger skal have modet til at eksperimentere og opbygge kompetencerne til at bruge teknologien. Hvis HR selv er usikre på teknologien, kan de ikke rådgive resten af organisationen,” forklarer Tue Krabbe, der dog ser flere positive tegn netop nu.

I store virksomheder smelter HR og it nemlig sammen i fælles udviklingsafdelinger. Når det sker, kan HR-fagpersoner endnu lettere bevæge sig væk fra administrationsarbejdet og ind i forretningsmaskinrummet.

Det er her, spørgsmålene bliver strategiske: Hvilke opgaver kan automatiseres, og hvad skal stadig løses af mennesker? Hvad vil vi etisk gå med til? Hvilke medarbejdere skal opkvalificeres? Hvordan tolererer vi, at medarbejderne bruger tid på at lære, bygge og fejle uden at kunne stille skarpe mål op for effekten på forhånd? Hvor skal vi investere vores tid og kompetencer?

Det betyder et skift fra klassisk work force planning til det, Tue Krabbe kalder work task planning, og selv om det lyder som simpelt ordgøgleri, så er det alt andet end



“

Det er altafgørende, at HR og i øvrigt også ledelsen formår at få forklaret, at kunstig intelligens er en medhjælper for den enkelte – ikke en afløser.



**Tue Krabbe**

Senior Leadership and People  
Development Lead hos Nuuday

### Kort om

Tue Krabbe-Juelsbo arbejder med at udvikle ledere og talenter på tværs af brancher og industrier. Med en baggrund som forsker, IT- og HR-chef og ledelseskonsulent trækker han altid på relevant forskning og med et klart mål om at udvikling skal realisere både strategi og forløse menneskeligt potentiale. Tue er ansvarlig for ledelses- og talent dagsordenen i Nuuday.

Nuuday er Danmarks største Telco, hvor 3000 medarbejdere hver dag arbejder med at sikre kritisk infrastruktur mod hackerangreb og forbinde mennesker med hinanden via mobil, TV og bredbånd gennem de seks Nuuday brands Yousee, Telmore, Hiper, Relatel, eesy, og TDC Erhverv.

det. Det handler ikke om, hvor mange hænder man har, men mere om hvilke opgaver menneske kontra maskine udfører, og det giver virksomhederne mulighed for at kortlægge og gentænke arbejdsprocesser helt ned i detaljen – anført af HR.

#### AI er en medhjælper – ikke afløser

Tue Krabbe pointerer, at HR's vigtigste opgave ikke er implementering af teknologien i sig selv – men at skabe det trygge læringsrum, orkestrere eksperimentering og være garant for den menneskelighed, der i sidste ende får virksomhedens AI-potentiale foldet ud til fordel for hele organisationen.

"Tillid er forudsætningen for, at en organisation tør forandre sig. Det er altafgørende, at HR og i øvrigt også ledelsen formår at få forklaret, at kunstig intelligens er en medhjælper for den enkelte – ikke en afløser," fortæller han.

"Den nye rolle kræver noget af lederne. De skal være rollemodeller

for at anvende teknologien, og vise at AI ikke er et fremmedlegeme, men et arbejdsværktøj. De virksomheder, der lykkes med AI, gør det, fordi de investerer i medarbejderne. Ikke bare i software. Og de skal være klar på at de mest innovative løsninger først dukker op udenfor implementeringssporet og den klassiske træning, når de slipper eksperimenterne og medarbejderne løs. Det kræver sin leder – og det kræver sin HR at betrygge lederne i, at det er ok."

Under corona-krisen fik HR en central og synlig rolle i fastholdelse, trivsel og organisering af arbejdet. Ifølge Tue Krabbe er vi på vej ind i et tilsvarende skifte. For når teknologien accelererer, bliver mennesker – og dem, der forstår mennesker – afgørende for, om rejsen ender i succes eller kaos.

"Teknologi kan løfte bundlinjen. Men mennesker løfter og bruger teknologien. Og det kan kun HR orkestrere," slutter HR-eksperten.





# Når AI tager over, må vi ikke glemme den emotionelle intelligens

HR's nye nøgleopgave er at bevare dømmekraft, empati og menneskelig forbindelse i en tid, hvor kunstig intelligens truer med at afkoble os fra hinanden.

## Lone Ann Holm

Organizational  
Development Partner,  
Intega

Der er flyttet en lidt uregerlig og støjende teenager ind i de danske organisationer – den kunstige intelligens, eller bare AI.

Med løfter om effektivitet, automatisering og tonsvis af indsigtfulde data er AI blevet den hotteste åbenbaring på direktionsgangen. Og perspektiverne er da også besnærende.

I HR-afdelingen har medarbejderne måske allerede brugt AI-værktøjer til at sortere ansøgninger, udforme jobopslag og give anbefalinger om udviklingsforløb.

Men AI er ikke nødvendigvis kun af det gode. Den risikerer nemlig at svække den menneskelige dømmekraft og de emotionelle færdigheder, som moderne organisationer bygger på.

Det mener i hvert fald Lone Ann Holm, der er Organizational Development Partner hos Intega.

“AI og EI – altså den emotionelle intelligens – er to sider af intelligens, og vel at mærke to sider, der skal berige hinanden. AI står for logik og data, mens EI omvendt kan byde ind med dømmekraft, medmenneskelighed, empati og følelse. De skal balancere som yin og yang. Hvis vi mister det emo-

tionelle perspektiv, bliver teknologien farlig for organisationens udviklingsmuligheder og sammenhængskraft,” mener hun.

### Når hjernen går på autopilot

Et studie fra MIT Media Lab viser, hvordan brug af AI-assistenter kan skabe det, forskerne kalder cognitive offloading – det svarer til, at vi kognitivt aflaster vores hjerne ved for eksempel at skrive huskesedler. Ulempen når vi “outsourcer” analyse, struktur og refleksion til teknologien, er at vi træner hjernen mindre. Vores arbejdshukommelse, kritiske sans og kreativitet bliver svagere – præcis som en muskel, der ikke længere bruges.

Den “kognitive gæld”, som studiet nævner, rammer særligt de funktioner, hvor mennesker før har været nysgerrige, fortolkende og relationelle. Det gælder ikke mindst HR. For når algoritmen foreslår, hvem der skal kaldes til samtale, eller hvordan et afskedigelsesbrev kan formuleres, mister vi den menneskelige dimension, og det hele kan komme til at virke underligt fjernt.

“Vi bliver dovne af at bruge AI. Frontallapperne tager skade, hvis vi lader maskinen tænke for os. Hjernen er en muskel, der skal trænes – ellers mister vi perfor-

mance. Det særligt vanskelige ved AI er, at den giver os muligheden for at springe over, hvor gærdet er lavest,” forklarer Lone Ann Holm.

### **Empati er fremtidens benzin**

Konsulenthuset McKinsey og OECD dokumenterer begge, at sociale og emotionelle kompetencer bliver mere efterspurgt, efterhånden som AI tager over eller supplerer på flere opgaver. I Europa ventes behovet for sociale og emotionelle egenskaber at stige med omkring 22 procent fra 2016 frem mod 2030. I USA er tallet 26 procent.

Det er netop her, HR spiller en nøglerolle. Ikke som teknologisk modstander, men som brobygger.

AI kan analysere data, men HR skal kunne forstå mennesker. Systemet kan forudsige fravær, men ikke skabe tryghed. Det kræver emotionel intelligens – evnen til at forstå egne og andres følelser, handle etisk og bevare menneskelighed i

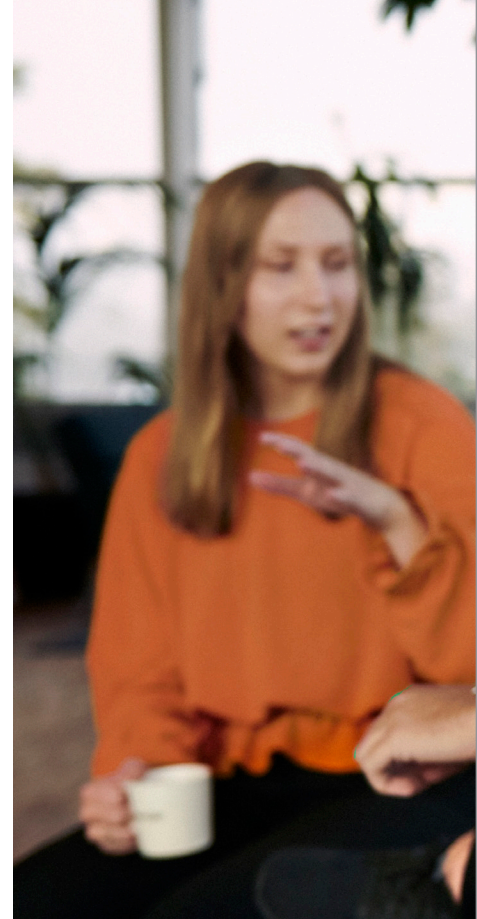
digitale interaktioner.

“Risikoen er, at der bliver skabt en emotionel kløft, hvor vi forstår data bedre end mennesker. Derfor skal vi træne empati, etik og relationer side om side med teknologien. Kun ved at have et følelsesmæssigt modspil til kunstig intelligens kan organisationen differentiere sig i markedet,“ mener Lone Ann Holm.

Hun kommer med fem grundprincipper, som kan indgå i en bæredygtig AI-strategi.

1. Human in the loop – mennesker træffer de afgørende beslutninger.
2. Etisk kodeks – AI må bruges med klare spilleregler og gennemsigtighed.
3. Digital empati – tonen i AI-systemer skal udtrykke respekt og varme.
4. Kompetenceudvikling – medarbejdere skal trænes i både AI og EI.
5. Transparens – forklar hvad AI ser – og hvad den ikke ser.

### **Høj EI bliver ny KPI**



Hvis vi mister det emotionelle perspektiv, bliver teknologien farlig for organisationens udviklingsmuligheder og sammenhængskraft.



**Lone Ann Holm**

Organizational Development Partner,  
Intega



Emotionel intelligens er ikke blød luksus. Ifølge Lone Ann Holm er det fremtidens infrastruktur for samarbejde, trivsel og innovation. Teams med høj EI-score performer dokumenteret bedre, er mere kreative – og langt mindre tilbøjelige til teknologisk udbrændthed.

Derfor skal HR-professionelle tage ejerskab for den menneskelige dimension i AI-rejsen. Måling af for eksempel medarbejdertrivsel skal vægtes på linje med forretnings-KPI'er, mens lederudvikling skal omfatte træning i empati og selvindsigt.

“AI bør aldrig erstatte menneskelig kontakt. For i sidste ende er det stadig mennesker, der skal tage beslutningerne – også de svære, hvor etik, empati og dømmekraft spiller ind,” pointerer Lone Ann Holm.

“AI kan give os hurtige og logiske beslutninger. Men som mennesker ved vi godt, at ikke alle beslutninger bør tages hurtigt. Den stærkeste organisation i fremtiden bliver ikke den mest automatiserede – men den mest menneskelige,” slutter hun.



#### Kort om

Lone Ann Holm er Organizational Development Partner i Intega og har en bred kommerciel og entreprenant baggrund. Hun har arbejdet med at omsætte strategiske ambitioner til konkret handling i både danske og internationale virksomheder. Hun arbejder med salg, ledelse, kommunikation og forretningsudvikling og har et stærkt blik for adfærd, beslutningsprocesser og organisatorisk engagement.



# Fra lønpose til strategisk værdipakke

Rikke Bundgaard, Director, Strategy & Business Development i Intega, ser i denne artikel nærmere på, hvordan HR's rolle er ved at ændre sig – fra at administrere vilkår til at designe værdiløfter, der skaber reel sammenhæng mellem virksomhedens ambitioner og medarbejdernes oplevelser.



## Rikke Bundgaard

Director, Strategy &  
Business Development,  
Intega

● EU's direktiv om løngenemsigtighed bliver en modenhedstest for danske virksomheder. Det presser organisationer til at kunne forklare logikken bag løn – ikke kun vise tallene. Og netop den forklaringssevne bliver afgørende. Løn og goder er vigtige, men ikke nok.

Mange mellemstore virksomheder står i et vadede: ambitionerne om strategisk HR er høje, men processerne er stadig skabt til drift. Resultatet er et gab mellem det, HR ved skal til – og det, organisationen reelt gør.

Ifølge Rikke Bundgaard bliver det HR's afgørende opgave at skabe netop den sammenhæng. Ikke blot mellem løn og arbejde, men mellem virksomhedens ambitioner og løfter og de oplevelser, medarbejderne faktisk har. Den kobling er fundamentet i enhver strategisk værdipakke.

### Relevans frem for fastholdelse

Det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved en sjælden kombination af fleksibilitet og frihed. Rikke Bundgaard mener, at netop de kendetegn giver tempo – men også uro. Medarbejdere skifter retning, før organisationerne

når at formulere deres egen. For virksomheder betyder det, at kampen ikke kun handler om at tiltrække kompetencer, men om at holde energien og engagementet, når de først er kommet indenfor.

“Når måden, vi arbejder på, bliver mere flydende, og karrierer mere mangeartede, ændrer det præmissen for fastholdelse. HR's opgave er ikke at binde folk til organisationen, men at bygge en kultur, som gør, at de vælger at blive,” siger Rikke Bundgaard og fortsætter: “Det kræver, at ledere sætter de hjørneflag, der gør fleksibilitet muligt i praksis: Hvad forventer vi? Hvad måles der på? Hvordan ser succes ud? Uden de rammer bliver fleksibilitet og autonomi bare ord, og vi skaber ikke noget med dem – hverken trivsel eller resultater.”

### Værdipakken som strategisk fortælling

Fordi medarbejdernes behov udvikler sig hurtigere, end organisationens systemer kan følge med, får virksomhedens løfte større betydning. Løn og goder er fortsat vigtige – men ikke længere tilstrækkelige. Medarbejdere forventer retning,



Når måden, vi arbejder på, bliver mere flydende, og karrierer mere mangeartede, ændrer det præmissen for fastholdelse. HR's opgave er ikke at binde folk til organisationen, men at bygge en kultur, som gør, at de vælger at blive



**Rikke Bundgaard**

Director, Strategy & Business Development i Intega

tydelige rammer og en kultur, de kan spejle sig i. Derfor er værdipakken blevet strategisk: den binder løn, kultur og forventninger sammen, så medarbejderne kan se, hvad virksomheden står for – og hvad der forventes til gengæld.

Rikke Bundgaard peger på, at de HR-funktioner, der lykkes, har forstået og fundet frem til at kommunikere tydelige værdier – men også klare grænser for, hvad fleksibilitet og autonomi rent faktisk betyder i den daglige opgaveløsning.

#### **Hvad de mest modne HR-funktioner gør**

Det handler derfor ikke om omfanget af HR-indsatser, men om at skabe en tydelig linje mellem dem. De mest succesrige HR-funktioner gør især tre ting anderledes, ifølge Rikke Bundgaard:

- **De placerer HR i forretningens centrum**  
HR omsætter forretningens ambitioner til adfærd og praksis, der skaber reel værdi og driver udvikling og resultater for både medarbejdere og virksomhed.
- **De tør gentænke deres strukturer og processer**  
Her spiller EU's direktiv om løngennemsigtighed en

praktisk rolle: Det øger kravene til dokumentation og konsistens i lønprocesser og forudsætter et solidt datagrundlag og ledelsesmæssig konsekvens – og gør HR's procesdisciplin endnu mere central.

- **De måler det, der betyder noget**

Engagement kan ikke vurderes på øjebliksmålinger, men i samspillet mellem mening, udvikling og oplevelsen af, at krav og belønning hænger sammen. De mest modne HR-afdelinger måler netop de forhold og bruger indsigterne aktivt til at justere kultur og ledelse – ikke kun til at registrere temperaturen på den generelle trivsel.

#### **Sammenhæng som konkurrencekraft**

Ifølge Rikke bliver disciplinen for HR i 2026 at styrke sammenhængen på tværs af indsatserne. Organisationer står stærkest, når strategi, kultur og daglige valg trækker i samme retning. Det er netop den kobling – mellem retning og praksis og mellem løn og den oplevede hverdag, der kommer til at afgøre, hvor robust en organisation er. "Den strategiske værdipakke er ikke et HR-værktøj. Det er virksomhedens vigtigste løfte," slutter Rikke.



#### **Kort om**

Rikke Bundgaard er Director, Business Strategy & Development i Intega og arbejder i krydsfeltet mellem strategi, forretning og brand. Hun har flere årtiers erfaring med kommunikation, marketing og organisationsudvikling og har bygget brands, der skaber tydelig retning og stærk sammenhæng mellem virksomhedens kultur og dens resultater.



# Vi har talt om forandringen længe nok

Petra Aagaard, People & Organisation Director i Intega, gør op med den klassiske fortælling om HR. Ifølge hende er tiden dog inde til at skifte retorik ud med handling – og til at genvinde respekt gennem tydelighed, beslutningskraft og forretningsforståelse.

## Petra Aagaard

People & Organisation  
Director,  
Intega

Med mere end ti års erfaring inden for global HR-ledelse, HR-kommunikation og organisatoriske forandringer har Petra Aagaard arbejdet tæt på topledere og forretning i internationale virksomheder. I dag sidder hun som People & Organisation Director i Intega. Hun har både stået i maskinrummet som operationel HR-partner og ageret strategisk sparringspartner i store transformationer – og netop den dobbelte erfaring gør hende utålmodig på fagets vegne.

### Når ord ikke rækker

“Vi bruger de rigtige ord: data, strategi og business partner, men vi følger dem ikke til dørs og sætter handling bag. Det underminerer vores egen positionering i organisationen,” siger hun. “Vi har talt om HR’s forandring i ti år. Den samtale er blevet gammel,” siger Petra Aagaard. “Hvis HR vil tages alvorligt, må vi stoppe med at forklare, hvorfor vi er strategiske og begynde at handle, som om vi er det.”

Hun mener, at HR i sin kerne handler om forretning, om at forstå, hvad der driver resultater, og hvordan vi låser op for menneskers potentiale. Når HR ikke er med ved bordet, skyldes det sjældent manglende ambition, men ofte manglende forståelse for det kommercielle. “HR’s udfordring handler ikke om

topledelsens skepsis eller en verden i opbrud. Den handler om vores egen uklarhed. Vi skal kende forretningen så godt, at vi kan oversætte den til handling, kultur og kompetencer. Først dér bliver vi reelt strategiske,” siger Petra Aagaard.

### Når HR er organisationens anker

Hun ser et paradigmeskifte, hvor HR skal stå som garant for både menneskelig trivsel og forretningsmæssig styrke. Det kræver mod til at vælge side – også når det er upopulært. “Vi skal turde stille krav, sige nej og tage del i de svære beslutninger. For vi kan først skabe værdi i organisationen, når vi forstår forretningen så godt, at vi kan oversætte mål til mennesker – ikke omvendt.” Og netop dér, mener Petra Aagaard, ligger HR’s egentlige momentum. “I en tid, hvor teknologien accelererer, og reguleringerne rammer os fra alle sider, har HR mulighed for at blive organisationens anker. Vi kan skabe klarhed, når alt andet bliver komplekst. Det kræver, at vi tør stå fast – også når jorden gynger,” siger hun. “HR’s tid er ikke på vej – den er her allerede.”

De senere år har stillet nye krav til HR – fra EU’s regulativer om længennemsgtighed til et arbejdsmarked præget af AI, uforudsigelighed og stigende krav til mening og fleksibilitet. I

den virkelighed kan HR ikke længere kun være en støttefunktion, men bør være en aktiv og tydelig bidragsyder i at skabe virksomhedens modstandskraft. Det kræver en ny form for tydelighed at værne sig mod omverdenens foranderlighed – en tydelighed, der ikke bare handler om kommunikation, men om at opbygge en stærk kultur blandt virksomhedens medarbejdere.

### **Tydelighed før trivsel**

Ifølge Petra Aagaard hænger tydelighed og trivsel uløseligt sammen. Når alt omkring os forandrer sig, bliver det klare og det konsekvente, det trygge.

“Trivsel er ikke hygge,” siger hun. “Det handler ikke om at gøre alle glade, men om at skabe klare rammer og forventninger. Både i gode og usikre tider. Når medarbejdere ved, hvad de får, og hvad de ikke får – kan de bidrage og handle med tillid. Uden rammer og klarhed drukner selv gode intentioner.”

EU-reguleringer, AI og et arbejdsmarked i bevægelse er ikke nye udfordringer for HR, men blot nye eksempler på den kompleksitet, HR altid har eksisteret i. “Forskellen er, at HR ikke længe kan gemme sig bag udviklingen. Vi skal definere vores rolle i den,” mener Petra.



“

Hvis HR vil tages alvorligt, må vi stoppe med at forklare, hvorfor vi er strategiske og begynde at handle, som om vi er det.



**Petra Aagaard**

People & Organisation Director i Intega



#### **Kort om**

Petra Aagaard er People & Organisation Director i Intega og har mere end ti års erfaring med global HR-ledelse, HR-kommunikation og organisatoriske forandringer på tværs af internationale virksomheder. Hun har både arbejdet tæt på topledelsen som strategisk sparringspartner og haft hænderne nede i det operationelle maskinerum som HR-partner i flere lande.





Intega er en af Danmarks førende leverandører af cloud-baserede HR- og lønløsninger til mellemstore og store virksomheder. Med over 160 dedikerede medarbejdere og mere end 1.200 kunder hjælper vi hver dag virksomheder med at effektivisere og digitalisere deres forretningsprocesser gennem brugervenlig og skalerbar software.

Vi tilbyder en bred vifte af løsninger inden for blandt andet lønadministration, HR, tidsregistrering og rekruttering. Vores mission er at levere teknologi, der forenkler arbejdsgange og understøtter datadrevne organisationer – altid med brugeren i centrum.



Fra vores hovedkontor i Carlsberg Byen og afdelingen i Aalborg, hvor 37 specialister er baseret, leverer vi ikke blot software – vi er en strategisk partner, der hjælper danske virksomheder med at navigere i en kompleks og digital hverdag.

Teknologi der  
giver mening  
for mennesker

**intega HR**



Gærtorvet 1-5  
1799 København V

 [integaone.dk](mailto:integaone.dk)  
 +45 88 97 97 97