
Idékatalog

Muligheder og karriereveje i den selvstændige købmandssektor

Tiltrækning, tilknytning og udvikling af
medarbejdere

Dette idékatalog er udarbejdet af Tænk tanken EQUALIS i forbindelse med projektet 'Muligheder og karriereveje i den selvstændige købmandssektor', som er gennemført i perioden august 2024-juni 2025.

Projektet er et samarbejde mellem KFI Erhvervsdrivende Fond og Tænk tanken EQUALIS.



EQUALIS

Forord

En medlemsundersøgelse fra Dansk Erhverv viser, at hele 55 pct. af medlemmer ansat i detailbranchen forventer stigende udfordringer med rekruttering og tilknytning i fremtiden (Dansk Erhverv 2024). Derfor er det relevant for danske virksomheder at fokusere på både tiltrækning og tilknytning af medarbejdere, og i denne forbindelse sikre, at alle talenter kommer i spil og får muligheder for at udvikle deres karriere.

Samtidig viser tal fra den selvstændige købmandssektor, at mens kvinder udgør ca. 40 pct. af elever på elevuddannelser hos REMA 1000 og Dagrofa, er 18 pct. af de selvstændige købmænd, og dermed den øverste ledelse i butikkerne, kvinder¹. I den selvstændige købmandssektor opleves, som i andre brancher, dermed en 'leaking pipeline' – et frafald af kvinder, jo højere de bevæger sig op i stillingshierarkierne.

For at mindske frafaldet af kvindelige medarbejdere og sikre et robust fremtidigt rekrutteringsgrundlag er det relevant for den selvstændige købmandssektor at arbejde med tiltrækning og udvikling af alle typer medarbejdere på bedst mulig vis. Netop dette sigter projektet 'Muligheder og karriereveje i den selvstændige købmandsbranche' mod at bidrage til. Projektet har skabt et vidensgrundlag for, hvor branchens muligheder og udfordringer ligger.

Vidensgrundlaget peger på, at den selvstændige købmandsbranche har en dedikeret medarbejderstab, som er glade for at arbejde i branchen. Vi finder samtidig, at der kan være udfordringer i arbejdsforhold, kendskab til karrieremuligheder og familiestiftelse/-forøgelse, som kan skabe hindringer i forhold til at tiltrække, tilknytte og udvikle medarbejdere. Dette dækker også over forhold, der kan være med til at forklare den 'leaking pipeline' af kvindelige medarbejdere og generelle lave andel af kvindelige ledere og købmænd, branchen oplever.

Dette idékatalog anvender den viden ved at pege på konkrete initiativer, som kan implementeres i branchen for at øge tiltrækningen, tilknytningen og udviklingen af en mangfoldig medarbejderstab. Vi håber, at idékataloget giver den selvstændige købmandsbranche inspiration til handlinger, der kan skabe et styrket fundament for mangfoldighed og trivsel.

Indhold

01.	Om idékataloget	04
	1.1 Metode	05
02.	Arbejdsforhold i købmandsbranchen	07
	2.1 Kommunikation og tiltrækningsevne	07
	2.2 Det sociale arbejdsmiljø	09
03.	Karriereveje og -muligheder	11
	3.1 Øget gennemsigtighed for udviklings- og karrieremuligheder	12
	3.2 Købmanden er afgørende for fastholdelse og udvikling af unge medarbejdere	13
	3.3 Erfaringsudveksling	15
04.	Balancen mellem arbejds- og privatliv	17
	4.1 Arbejdsbyrde og arbejdstider	18
	4.2 Familieliv og barsel	19
05.	Litteraturliste	22

01. Om idékataloget

Idékataloget er udarbejdet som en del af projektet *'Muligheder og karriereveje i den selvstændige købmandssektor'*, der er udviklet i et samarbejde mellem KFI Erhvervsdrivende Fond og Tænk tanken EQUALIS. Med afsæt i spørgeskemadata og interviews med medarbejdere fra Dagrofa og REMA 1000 har projektet kortlagt medarbejderes oplevelser af deres arbejde i den selvstændige købmandsbranche, som kan have betydning for kønssammensætningen i branchen. Baseret på fundene og efterfølgende workshops med nøglepersoner fra henholdsvis REMA 1000 og Dagrofa konkretiserer dette idékatalog en række initiativer til inspiration for den selvstændige købmandssektor.

Den selvstændige købmandssektor

Den selvstændige købmandssektor er en del af købmands- og dagligvarebranchen.

En købmand er traditionelt set en person, der driver selvstændig virksomhed med køb og salg af varer inden for dagligvarehandel. I daglig tale i Danmark bruges ordet især om en lokal butiksindehaver, der har ansvar for butikkens drift og har et tæt forhold til sine kunder og sit lokalområde.

Den moderne købmand repræsenterer mere end en butiksejer. En købmand er en selvstændig erhvervsdrivende med ansvar for hele forretningen – fra økonomi og drift til personale og den lokale markedsføring.

Købmandssektoren udgøres af butikker, der ejes og drives af selvstændige erhvervsdrivende ofte med stærk lokal forankring. De er typisk en del af kædesamarbejder, f.eks. MENY, SPAR, Min Købmand eller franchise, f.eks. REMA 1000.

Denne udgivelse bruger 'koncern' og 'bagland' som betegnelse for den organisatoriske enhed, der varetager rammerne for de forskellige kædeformater og ejerforhold.

Initiativerne er udformet med henblik på at styrke den selvstændige købmandssektors evne til at tiltrække nye medarbejdere fra en bred gruppe af mulige fremtidige medarbejdere samt styrke tilknytningen, fastholdelsen og udviklingen af nuværende og fremtidige medarbejdere med henblik på karriereudvikling og ledelse – på tværs af køn. Undervejs i idékataloget vil relevante data blive præsenteret som baggrund for de foreslåede initiativer. Initiativerne henvender sig til implementering på forskellige niveauer i den selvstændige købmandssektor: i de enkelte købmandsbutikker eller på koncernniveau.

Branchen og de forskellige koncerner har i forvejen diversitetsinitiativer, der søger at øge diversiteten og kønsdiversiteten i branchen og kæderne. Dette projekt bidrager med et vidensgrundlag og et bredt udsnit af initiativer baseret på fundene, som både er helt nye tiltag og videreudviklinger af eksisterende initiativer og gode erfaringer fra købmandsbranchen.

Initiativerne er inddelt under tre temaer:

- 1) arbejdsforhold,
- 2) karriereveje og -muligheder og
- 3) balancen mellem arbejds- og privatliv.

Under **arbejdsforhold** præsenteres initiativer, der henvender sig til det generelle arbejdsmiljø og vilkår i branchen. Her er der fokus på faktorer, der kan påvirke muligheden for at tiltrække nye medarbejdere og tilknytte eksisterende medarbejdere i købmandsbranchen, som kan udvikle sig til f.eks. leder- og købmandskab.

Under temaet **karriereveje og -muligheder** foreslås handlinger til at styrke udviklingen af alle medarbejdere i branchen og skabe lige muligheder på tværs af køn.

Slutteligt præsenteres under **balancen mellem arbejds- og privatliv** initiativer, der har til formål at understøtte medarbejderes mulighed for at balancere et arbejds- og privatliv.

1.1 Metode

I dette afsnit beskrives den metodiske tilgang til denne udgivelse kort. Se metodebilaget for yderligere information om dataindsamling og analyse.

Denne udgivelse er baseret på kvantitativt- og kvalitativt materiale indsamlet i perioden august 2024 til marts 2025.

Indledningsvist er der gennemført fem interviews med nøglepersoner fra sektoren for at danne grundlag for den videre vidensindsamling, herunder at afdække relevante tematikker for tiltrækning, karriereudvikling og tilknytning til købmandssektoren.

Det kvantitative datagrundlag består af en spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaet omhandler erfaringer med at arbejde i den selvstændige købmandssektor samt de muligheder og udfordringer i forhold til karriereudvikling, som opleves her. Spørgeskemaet er udsendt til elever, souschefer og andre mellemledere samt købmænd fra Dagrofa og REMA 1000.

I alt har 579 personer besvaret spørgeskemaet. Spørgeskemaet blev sendt til 1422 medarbejdere i Dagrofa og REMA 1000. Dette svarer til en svarprocent på 40 pct., hvilket er et acceptabelt niveau og forventeligt for målgruppen. Respondenttallet er tilstrækkeligt til at se på grupper under kategorierne stillingsniveau og køn, mens respondenttallet inden for enkelte undergrupper ikke er højt nok til at isolere og eksempelvis se på gruppen af kvindelige mellemledere.

Fordeling på stillingsniveau	Antal	Fordeling på køn	Antal
Elever	73	Kvinder	122
Mellemledere	60	Mænd	456
Købmænd	446	Anden kønsidentitet	1

<i>I alt</i>	<i>579</i>	<i>I alt</i>	<i>579</i>
--------------	------------	--------------	------------

Grundet størrelsen på gruppen “anden kønsidentitet” og af hensyn til anonymitet rapporteres der ikke på kategorien, når resultaterne opdeles på køn.

Det kvalitative materiale består af enkeltinterviews og fokusgruppeinterviews, der har haft til formål at nuancere fund fra spørgeskemaet og give et mere dybdegående indblik i erfaringerne fra branchen. I alt er 56 personer, både mænd og kvinder, fra REMA 1000 og Dagrofa interviewet. Dette omfatter 23 elever, 8 mellemledere og 25 købmænd.

Mellemledergruppen favner både butikschefer og souschefer. Disse to stillingstyper betegnes samlet som ’mellemledere’, da erfaringerne fra personer i denne gruppe bærer præg af, at de varetager ledelsesfunktioner og har personaleansvar, og samtidig har en øverste leder i form af en købmand.

02. Arbejdsforhold i købmandsbranchen

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og interviewene viser, at der er en generel opfattelse blandt medarbejdere i den selvstændige købmandssektor af, at købmandsbranchen har lav prestige i samfundet, og at dette kan have betydning for branchens tiltrækningskraft. 63 pct. af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er enige i, at branchen har lavere prestige i samfundet end andre brancher. Interviewene viser, at misforståede idéer om arbejdet i branchen kan komme fra familie og venner eller fra andre udenfor branchen. Dette handler bl.a. om uvidenhed om, hvad jobbet som selvstændig købmand indebærer samt fordomme og nedladende udtalelser f.eks. om, at arbejdet i købmandsbranchen er nemt og blot handler om at sætte varer på plads.

Branchens ry og manglende viden om sektoren kan have en indflydelse på, hvorvidt (potentielle) medarbejdere ønsker at søge ind i og/eller fortsætte deres karriere inden for den selvstændige købmandssektor. Det er derfor væsentligt at overveje, hvordan branchen selv kan sprede viden om potentialer og spændende aspekter af købmandsarbejdet og de mange muligheder, som findes her.

Interviewene med medarbejdere i branchen viser, at det sociale arbejdsmiljø for mange har været afgørende for deres valg om at blive i købmandsbranchen. Der tegner sig yderligere et billede af, at dette sammenhold samt købmandens prioritering af sociale aktiviteter og social omgang generelt kan variere fra butik til butik. Dette kan have betydning for medarbejderes trivsel på og tilknytning til både arbejdspladsen og branchen - dette kan særligt gøre sig gældende for kvinder, som oplever at være i 'undertal' på en mandsdomineret arbejdsplads.

Der er overordnet en positiv opfattelse af tonen i branchen. 16 pct. af respondenterne oplever, at der er en hård omgangstone i købmandsbranchen. Flertallet af elever mener ikke, at tonen i branchen er hård. Elever oplever dog i højere grad end mellemledere og købmænd en hård tone i branchen.

2.1 Kommunikation og tiltrækningsevne

Initiativ 1 – Oplysningskampagne rettet mod omverdenen

Oplysningskampagner på tværs af platforme, f.eks. sociale medier, kan være med til at give et bredere kendskab til, hvad arbejdet i den selvstændige købmandssektor indebærer. Her kan det være særligt relevant at tale ind i den stolthed og motivation, medarbejderne føler for sektoren (eller den specifikke concern/kæde). Dette kan være med til at understøtte tiltrækning af nye medarbejdere til sektoren og på sigt medvirke til, at omverdenen får en bedre forståelse for arbejdet som selvstændig købmand. Her kan med

fordel lægges vægt på levende formater, f.eks. videoer, der kan visualisere arbejdet i butikkerne.

Koncern/bagland

- *Igangsæt en tværgående kampagne, der oplyser om arbejdet i den selvstændige købmandssektor. Vis, hvad stillingen som f.eks. (selvstændig) købmand indebærer, og at købmandsforretninger er (store) virksomheder. Ligeledes kan det være relevant 1) at undersøge, hvilke forskellige kompetencer, der kan lede til succes i forskellige stillinger i branchen og 2) tydeliggøre, at en 'god' købmand kan have mange typer kompetencesæt foruden 'klassiske' købmands- og salgskompetencer - herunder medmenneskelige og sociale lederegenskaber. Denne slags kampagne kan gøre købmandsbranchen mere attraktiv og dermed gøre det lettere at tiltrække bestemte grupper, f.eks. kvinder, til branchen.*

Selvstændige købmænd

- *Lav opslag på sociale medier, der har en høj tilstedeværelse af unge, hvor I viser, hvad jeres unge medarbejdere laver i stillinger som ungarbejdere og elever. Tydeliggør hvilket ansvar og hvilke opgaver, unge medarbejdere har i den pågældende butik, og det sociale sammenhold i butikkerne.*

Initiativ 2 – Oplysningskampagne rettet mod at tiltrække bestemte grupper til sektoren

Måltrettet kommunikation og branding af købmandsrollen kan være med til at skabe et narrativ omkring den selvstændige købmandsrolle og -sektor, der er mere attraktivt for bestemte grupper mennesker sammenlignet med den stereotype opfattelse af købmandsbranchen.

For at tiltrække en bredere gruppe til den selvstændige købmandssektor kan det derfor være en fordel at udarbejde en profil på, hvem målgruppen er, og derefter beslutte, hvad kampagnen skal fokusere på, og hvor den skal sendes ud. F.eks. kan et fokus på den selvstændige købmand som iværksætter med tilhørende fleksibilitet i planlægningen af deres arbejdsliv være mere tiltrækkende for kvinder end idéen om den selvstændige købmand med stor arbejdsbyrde, mange arbejdstimer og manglende fleksibilitet i arbejdslivet. Et dansk studie viser, at øget fleksibilitet i arbejdslivet er en af de primære drivkræfter for både kvindelige (ca. 80 pct.) og mandlige (ca. 72 pct.) iværksættere (Erhvervshus Hovedstaden & Iværksætterdanmark, 2023).

Oplysningskampagner rettet mod børn og unge kan med fordel fremvise rollemodeller, f.eks. kvindelige købmænd/ledere eller medarbejdere, idet forskning viser, at rollemodeller kan være effektive, når de er rettet mod at inspirere børn og unge, mens virkningen er mindre for voksne (Tænketanken EQUALIS, 2023).

Koncern/bagland

- *Start med at afgrænse jeres målgruppe og vurdere, hvordan I bedst kan kommunikere til den. Udform herefter oplysningskampagner rettet mod disse grupper med inspiration fra projektets resultater, herunder ovenstående. Overvej at samarbejde på tværs af koncerner/kæder.*

2.2 Det sociale arbejdsmiljø

Initiativ 3 – Buddyordning

Trivsel og det sociale arbejdsmiljø i butikkerne kan være afgørende for medarbejderes lyst til at forblive i købmandsbranchen. En buddyordning, hvor erfarne kollegaer tager ansvar for nye kollegaers trivsel under deres oplæringsperiode, kan både bidrage til social tilknytning og give inspiration til, hvordan nye medarbejdere kan udvikle sig fagligt i branchen.

Konkret kan buddyordningen udformes som en relation, hvor buddy'en løbende taler med den nye medarbejder om deres trivsel på arbejdspladsen, og tager ansvar for at inkludere den nye medarbejder i f.eks. samtaler, frokostpauser, aktiviteter og opgaver på arbejdspladsen. Dette vil kunne komme særligt kvinder i branchen til gavn, idet nogle kan opleve, at de ikke bliver inkluderet i de fællesskaber på arbejdspladsen, som ofte har mange mandlige medarbejdere.

Koncern/bagland

- *Udarbejd en guide med rammer til en buddyordning, som butikkerne kan læne sig op ad, herunder hvad der forventes af en buddy. Gør dette til et element i jeres onboarding/oplæringskoncept, hvor buddyordningen fungerer som en kulturintroduktion.*

Selvstændige købmænd

- *Facilitér og sæt tid af til brugen af den frivillige buddyordning, så nye medarbejdere får tilbudt at blive tilknyttet en buddy på arbejdspladsen.*

Initiativ 4 – Rammer for sociale arrangementer

Det sociale sammenhold betyder meget for trivsel på en arbejdsplads, og analysen viser, at det særligt er dette, der tilknytter medarbejderne til branchen og deres respektive butikker. Det kan derfor være en fordel at prioritere det sociale sammenhold i butikken, f.eks. gennem afholdelse af sociale aktiviteter, hvor medarbejderne kan komme hinanden ved i en ikke-arbejdsrelateret kontekst. Aktiviteterne kan understøttes med formelle rammer for, hvor ofte butikkerne bør have sociale aktiviteter for medarbejderne og forslag til, hvad aktiviteterne kan være. Det kan være en god ide at holde arrangementer med forskellige slags aktiviteter for at rumme forskellige interesser og personer.

Koncern/bagland

- *Udarbejd en bruttoliste med forslag til arrangementer, som ledelsesteams i butikkerne let kan tage fat på. Overvej at undersøge, om I kan lave rabat-/gruppeaftaler med f.eks. restauranter, eller lignende for at gøre det billigere for butikkerne at afholde arrangementer.*

Selvstændige købmænd

- *Udform i ledelsesteamet en skriftlig ramme for, hvor ofte I vil arrangere sociale aktiviteter for/med medarbejderne. Dette kan f.eks. være et mål om at have minimum ét socialt arrangement hvert kvartal.*
- *Overvej at aftale en bytteordning med en nabokøbmand, der har butik i nærheden, så I kan dække for hinandens butikker ved afholdelse af store arrangementer. Derved har alle medarbejdere mulighed for at deltage i deres butiks arrangement.*

Initiativ 5 – Rammer for arbejdskultur

En del af det sociale sammenhold i butikkerne handler om omgangstonen – både medarbejderne imellem, mellem ledere og medarbejdere og i den dialog, medarbejdere og ledere har med kunder. Hver butik kan med fordel udarbejde retningslinjer i forhold til, hvordan medarbejdere og ledere bør tale til hinanden. Dette kan etablere et fælles grundlag for, hvilken tone og hvilke ordvalg der er acceptable og uacceptable på arbejdspladsen, samt en procedure for, hvem medarbejdere skal gå til, hvis de føler, at retningslinjerne ikke bliver overholdt. Denne samtale samt de skriftlige rammer kan medvirke til at skabe et trygt arbejdsmiljø, hvilket kan gavne særligt minoriteter på arbejdspladsen.

Koncern/bagland

- *Lav en skabelon til rammer for arbejdskultur, som selvstændige købmænd i de enkelte butikker kan arbejde videre med og implementere. Rammerne kan blandt andet inkludere en hilsepolitik og retningslinjer for tonen blandt medarbejdere. Involvér medarbejdere på tværs af stillinger og aldre i udarbejdelsen.*
- *Gør arbejdskulturen i butikkerne til en del af købmandsuddannelsen, så kommende købmænd undervises i, hvordan de kan arbejde med at forbedre eller opretholde en god arbejdskultur i butikkerne og bruge koncernens værktøjer i praksis.*
- *Fremhæv butikker, der har velfungerende rammer for deres arbejdskultur som ambassadørbutikker, andre købmænd kan blive inspirerede af.*

Selvstændige købmænd

- *Involvér medarbejderne i udformningen af butikkens rammer for arbejdskultur, indvi nye medarbejdere i jeres retningslinjer for tone og*

genbesøg jævnligt (f.eks. årligt) jeres rammer for at drøfte, om der er behov for justering.

- *Udarbejd en procedure for, hvordan ledere i butikken kan håndtere situationen, hvis jeres retningslinjer ikke bliver overholdt.*

03. Karriereveje og -muligheder

Opfattelsen af, hvor gennemskuelige karriereveje i den selvstændige købmandssektor er, varierer. 33 pct. af eleverne svarer i spørgeskemaet, at de er enige i, at det er nemt at gennemskue, hvad der skal til for at blive forfremmet. Det samme gælder for signifikant flere mellemledere (46 pct.). Flere elever udtrykker i interviewene, at de ønsker mere og tidligere information om karrieremulighederne i sektoren, mens flere mellemledere peger på, at der er behov for et karrierekort, der ikke kun viser, hvordan man bliver selvstændig købmand, men også hvordan man kan gå fra at være elev til mellemleder, salgschef, butikschef eller andre stillinger i koncernen.

Det er gennemgående i interviewene, at købmænd spiller en stor rolle, når det kommer til oplysning og opfordring til karrieremuligheder. Mange beskriver, at de har taget deres uddannelser på baggrund af en opfordring fra deres købmand. Heri ligger der en risiko for, at en medarbejders viden om deres muligheder er betinget af, hvilken købmand de har. Derudover kan der være nogle bestemte forståelser af, hvad det vil sige at have 'talent' for faget, som kan betyde, at bestemte typer medarbejdere – dem, der gør opmærksom på sig selv og selv spørger ind – opfordres til videreuddannelse, mens andre, måske lidt mere tilbageholdende medarbejdere, ikke gør.

Både elever (71 pct.) og mellemledere (88 pct.) oplever generelt, at deres leder gerne vil støtte op om deres lederambitioner. I interviewene uddyber mellemledere og elever, at oplevelsen af, at der er tillid til deres evner, er central for deres følelse af at kunne tage næste skridt i karrieren. Nogle elever efterspørger dog mere støtte og engagement fra deres købmand i forbindelse med elevuddannelsen. Købmandens støtte kan have betydning for elevernes motivation og lyst til at blive i sektoren og videreuddanne sig.

Et centralt nedslagspunkt i karriereudvikling inden for den selvstændige købmandssektor er beslutningen om at arbejde sig henimod en lederstilling. Der er en kønnet forskel i oplevelsen af, hvor tilgængelig karrierevejen virker, idet mænd (56 pct.) i signifikant højere grad end kvinder (42 pct.) giver udtryk for, at de opfatter ledelse og ejerskab af en købmandsforretning som tilgængeligt.

3.1 Øget gennemsigtighed for udviklings- og karrieremuligheder

Initiativ 6 – Et klart karrierekort med forfremmelses-/forventningskriterier

I interviewene tegner der sig et billede af, at det er butiksafhængigt, hvor meget information om karrieremuligheder i købmandsbranchen medarbejdere får. Særligt yngre medarbejdere oplever, at de mangler en klar oversigt over alle karrieremulighederne i branchen samt forfremmelses- og forventningskriterier. Forskning viser, at særligt mandlige ledere kan risikere at have (ubevidste) bias (forventninger) om køn og lederskab (Eriksson et al., 2023). Klare forfremmelseskriterier kan derfor være et redskab til at modvirke mulige bias mod kvinder.

Koncern/bagland

- *Udarbejd et karrierekort over mulige karriereveje og stillingsniveauer – både inden for butikkerne og mellem butik og koncern. Gør denne oversigt tilgængelig for alle medarbejdere, kommuniker den tydeligt ud, og præsenter elever for den som en del af deres uddannelse.*
- *Udarbejd specifikke krav til de forskellige stillinger, hvor det er tydeligt, hvilke egenskaber der vægtes på hvert niveau. Dette kan både bruges til at skabe gennemsigtighed for medarbejderne i branchen, samt som redskab til at evaluere ansøgere til nye stillinger, såvel som i udviklingssamtaler om løn og forfremmelse. Kravsspecifikationerne har til formål at sikre, at alle så vidt muligt vurderes efter de samme parametre.*

Selvstændige købmænd

- *Brug karrierekortet som et værktøj til at tale med medarbejdere om mulighederne i branchen. Hæng eventuelt karrierekortet op i et medarbejderområde.*
- *Lav lister med specifikke krav til de forskellige stillinger i butikken (kravsspecifikationerne fra koncernen kan fungere som inspiration) og brug disse til at evaluere ansøgere, når der er åbne stillinger.*

Initiativ 7 – Støtte til den selvstændige købmand ved medarbejderudskiftning

De selvstændige købmænd står for en central del af medarbejderudviklingen i branchen, herunder udvikling af branchens og koncernernes fremtidige købmænd og ledere. Det kan dog være udfordrende for købmændene, når medarbejdere, de har udviklet, skal rykke videre (f.eks. ved at de får egen butik). Det er vigtigt, at koncernen er opmærksom på at støtte op om de selvstændige købmænd i disse overgange for at sikre, at købmændene kan fokusere på medarbejderudvikling uden at skulle bekymre sig for mulige konsekvenser for deres butik.

Koncern/bagland

- *Udvikl i samarbejde med et råd af købmænd en ramme for, hvordan koncernen bedst muligt kan sikre tilstrækkelig opbakning til selvstændige købmænd, når de har medarbejdere, der skal videre til det næste skridt i deres karriere. Særligt købmænd, der er gode til at udvikle medarbejdere, skal jævnligt give slip på centrale medarbejdere. Det er afgørende, at koncernen støtter op om købmanden i denne periode.*

3.2 Købmanden er afgørende for fastholdelse og udvikling af unge medarbejdere

Initiativ 8 – Ungarbejdernes rolle og ansvar

Mange, som vælger at arbejde i den selvstændige købmandssektor, er tidligere ungarbejdere. Samtidig kan rollen som ungarbejder opleves som ensformigt. Der er en risiko for, at ungarbejdere, der har denne oplevelse, ikke fortsætter med en mulig karriere i købmandsbranchen og dermed potentielt er tabt talent. Fra andre analyser (Tænketanken EQUALIS, 2025) ved vi, at unge motiveres af at blive tildelt ansvar. Der kan dog være stor variation på tværs af butikker i forhold til, hvor meget der arbejdes med at give ungarbejdere ansvar og udvikle dem.

Koncern/bagland

- *Udform forslag og vejledninger til, hvordan butikkerne i højere grad kan involvere ungarbejdere i en bred vifte af opgaver og give dem mere ansvar.*
- *Fremhæv butikker, der gør dette godt, som ambassadørbutikker, andre selvstændige købmænd kan blive inspirerede af.*

Selvstændige købmænd

- *Priorité at introducere den unge medarbejder til nye opgaver og nyt ansvar, der kan øge motivationen for arbejdet og branchen.*
- *Mikrotitler og faste ansvarsområder kan være med til at give ungarbejdere en større følelse af ansvar og tillid.*

Initiativ 9 – Involvering af købmændene på elev- og mellemlideruddannelserne

Købmænd spiller en vigtig rolle i deres medarbejderes uddannelse og står for en del af den praktiske læring under koncernens uddannelsesforløb. De fungerer som bindeled mellem teori og praksis for deres elever og mellemledere og har ansvar for, at elever og mellemledere får øvelse i det, de lærer på uddannelsesforløbene. Der er dog potentiale i at tilknytte de selvstændige købmænd til uddannelsesforløbene i endnu højere grad. Da branchen har en højere andel kvindelige elever end mellemledere og købmænd kan denne øgede tilknytning til købmanden medvirke til at fastholde flere kvinder i branchen.

En undersøgelse af unges lederambitioner finder, at unges første leder har stor betydning for, om unge udvikler egne lederambitioner (EQUALIS 2024c). Købmænd er ofte en af de første ledere, som elever møder i deres arbejdsliv, og engagement fra den selvstændige købmand kan dermed understøtte opbygning af lederambitioner for eleven og motivere til yderligere uddannelse. Handlinger kan f.eks. omhandle at give eleven ansvar for særlige (drifts)områder og implementere uddannelseselementer eksplicit i elevens ansvar og den daglige drift, men også i forhold til at formidle karrieremuligheder og drøfte udviklingspunkter.

Koncern/bagland

- *Indtænk de selvstændige købmænd som en aktiv del af særligt elevuddannelsen. Skab opgaver og læringsforløb for eleverne, der kræver involvering fra købmanden, og gør det til et krav for, at de må have f.eks. elever, at købmændene skal engagere sig i deres medarbejderes uddannelse.*

Selvstændige købmænd

- *Vær særlig opmærksom på lederes rolle i at skabe motivation for videreuddannelse og karriereudvikling hos elever og andre medarbejdere under uddannelse. Hold samtaler med elever og medarbejdere løbende om det, de lærer på uddannelsen, sørg for at skabe opgaver for eleverne, så de kan øve sig i det, de lærer på uddannelsen, og drøft med dem, hvordan et videre karriereforløb i butikken/branchen kunne se ud.*

Initiativ 10 – Genkendelse af lederambitioner

Lederambitioner kommer forskelligt til udtryk og også forskelligt hos kvinder og mænd (Tænk tanken EQUALIS, 2024c). Mens yngre mænd ofte er mere eksplicitte omkring deres ambitioner, udtrykker kvinder i højere grad deres ambitioner i dialog med deres nærmeste leder. Yngre kvinder oplever, at deres ambitioner om ledelse vokser, når de får anerkendelse af netop lederkompetencer fra deres egen leder. Derudover er det veldokumenteret, at lederstereotyper knyttes til maskuline egenskaber. Det betyder, at de fleste mennesker forestiller sig en mand, når de tænker på en leder (Koenig et al., 2011). Kvinder bliver både opfattet negativt i forhold til ledelse, når de ikke udviser traditionelle maskuline lederegenskaber, og når de udviser maskuline egenskaber, fordi de hermed ikke lever op til udbredte stereotype forventninger til kvinder (Muhr, 2019).

Et større fokus på, hvordan lederambitioner kan komme forskelligt til udtryk, og hvordan disse kan understøttes, kan gøre, at flere medarbejdere får den nødvendige støtte og opfordring til at søge ledervejen. Derudover kan der med fordel skabes klare rammer for udviklingssamtaler mellem medarbejdere og ledere. Dette kan hjælpe ledere med til at undgå ubevidst forskelsbehandling og sikre mere ligeligt engagement i fastholdelse og udvikling. Et sådant fokus kan medvirke til at lukke gabet mellem mænd og kvinders adgang til ledelse og ejerskab i købmandsbranchen.

Koncern/bagland

- *Udbred viden til ledere og købmænd i butikkerne om, hvordan ledelsesambitioner og 'talent' kan italesættes, så flest muligt kan spejle sig i lederrollen. Her er det relevant at undersøge, hvilke forforståelser og opfattelser af 'den stereotypiske leder', der eksisterer internt i købmandsbranchen, for at blive opmærksomme på blinde vinkler og forventninger, som kan medføre, at nogle ledertalenter går under radaren.*
- *Gør karriereudviklingssamtaler til en fast del af opstartsforløbet for alle medarbejdere. Udvikl materiale, som den selvstændige købmand/nærmeste leder kan støtte sig op ad, f.eks. et karrierekompas, der kan bruges som et samtaleværktøj i snakken mellem leder og ansat. Dette materiale kan med fordel kortlægge, hvilke emner købmanden/nærmeste leder kan afdække med deres ansatte i forbindelse med opstart og indeholde guidende spørgsmål.*
- *Udvikl et kursus eller uddannelsesmateriale, der opkvalificerer den selvstændige købmand i at afholde karrieresamtaler med deres ansatte.*

Selvstændige købmænd

- *Hav fokus på at være nysgerrig og spørge ind til medarbejdernes ambitioner - uanset om de tidligere har udtrykt lederambitioner. Opfordr medarbejderne til at videreuddanne sig inden for branchen og tal med dem om, hvilken betydning, det kan have for deres karriere og for deres rolle i butikken. Hold eventuelt løbende samtaler med medarbejderne i en fast kadence, hvor det er muligt at komme ind på netop disse emner.*
- *Arbejd med forskellige måder at italesætte ledelsesambitioner eller 'talent' på, f.eks. ved at fremhæve og rose medarbejdere for deres gode kollegaskab, kundehåndtering, blik og omsorg for kolleger på tværs af niveauer, overblik over butikkens drift og lignende. Ved at fremhæve alle vigtige dele af butikkens drift, som ikke kun handler om det rent forretningsmæssige, kan ledere/købmænd skabe en bredere forståelse af lederrollen, som flere medarbejdere potentielt kan spejle sig i.*
- *Arbejd med at skabe psykologisk tryghed på arbejdspladsen f.eks. gennem en lyttende ledelsesstil, så medarbejdere føler sig godt tilpas med at kunne udtrykke deres ambitioner og følelser.*

3.3 Erfaringsudveksling

Initiativ 11 – Sponsorordning og netværk

Flere interviewpersoner giver udtryk for, at der i købmandsbranchen eksisterer uformelle mentorrelationer. Disse relationer kan med fordel formaliseres og faciliteres af koncerner/kæder. Mens mentorrelationer kan være gode for at yde støtte og dele viden mellem erfarne og mindre erfarne medarbejdere, kan branchen drage fordel af også at skabe sponsorordninger. Mentorrelationer fokuserer på vejledning og vidensudveksling, mens en sponsor aktivt bruger sit netværk, sin kapital og sin position til at fremme medarbejderens ambitioner. Det kan være en fordel at sætte medarbejdere sammen med sponsorer, der er anderledes end dem selv og er fra forskellige butikker, så flere netværk kan komme i spil.

Nogle kvindelige interviewpersoner udtrykker, at de har tvivlet på egne evner i forbindelse med deres karriereudvikling. De nævner samtidig, at nogle købmænd i branchen er nervøse for at ansætte kvinder, fordi det forventes, at kvinder skal på lang barsel. Her kan sponsorer fungere som støtte, vejleder og fortaler.

Koncern/bagland

- *Facilitér oprettelsen af (frivillige) sponsorordninger, hvor medarbejdere, der ønsker at gøre karriere i branchen, kan blive tilknyttet en sponsor, der hjælper dem med at indfri deres ambitioner. Dette gøres ved, at sponsoren bliver en aktiv støtte for medarbejderens ambitioner, herunder ved at bidrage med løbende sparring og vejledning, og gøre brug af sit netværk til at fremme den, de sponsorerer. Overvej at have et kursusforløb, hvor sponsorer bliver opkvalificerede til sponsorrollen eller lignende.*
- *Overvej at udpege sponsorbutikker, der er særligt gode til medarbejderudvikling. Medarbejder fra disse butikker kan agere sponsor for medarbejdere fra andre butikker. Dette kan være med til at sikre et højt kvalitetsniveau i sponsorrelationerne.*
- *Når sponsorordningen er oppe at køre, så fremhæv gode eksempler på sponsorrelationer, og hvad effekten af dem har været.*
- *Der kan igangsættes netværk for f.eks. unge (kvindelige) talenter, på tværs af butikker eller for købmænd, der er i gang med generationsskifte, der kan understøtte den fortsatte nysgerrighed og motivation for karriereudvikling i branchen.*

Initiativ 12 – Data og fastholdelse af medarbejdere

Data om, hvilke medarbejdere, der forlader koncernen, og hvornår i deres karriere, de gør det, kan give værdifuld viden om, hvorvidt nogle grupper har brug for støtte på bestemte tidspunkter, eller hvor i sektoren, der kan være brug for at skabe forandringer. Der kan være mønstre i, at bestemte typer medarbejdere, f.eks. kvinder, forlader sektoren i

forbindelse med barsel. Denne data gør det samtidig muligt at måle på forandring over tid, hvilket kan støtte evaluering af igangsatte initiativer.

Koncern/bagland

- *Indsaml eller brug eksisterende data om medarbejdere fra HR-systemer til at undersøge, om der er mønstre i, hvilke medarbejdere, der forlader sektoren, og hvornår. Brug denne viden som fundament til at udvikle fokuserede handlingsinitiativer, der kan understøtte disse grupper af medarbejderes trivsel og tilknytning til arbejdspladsen.*

04. Balancen mellem arbejds- og privatliv

Undersøgelsen viser, at skiftende arbejdstider, arbejdstid i ydertimer og stor arbejdsbyrde er generelle udfordringer for ansatte i købmandsbranchen. Resultaterne viser en kønnet forskel: kvinder oplever i signifikant højere grad end mænd, at arbejdstider og -byrde er barrierer for deres lyst til og mulighed for at blive købmænd. 52 pct. af kvinder og 31 pct. af mænd angiver arbejdstider som en udfordring for deres karrieremuligheder, mens 41 pct. af kvinder og 19 pct. af mænd peger på arbejdsbyrde som en udfordring. Særligt kvindelige mellemledere udtrykker tvivl om at tage springet til den selvstændige købmandsrolle på grund af det forventede arbejdspress.

35 pct. af spørgeskemaets respondenter angiver, på tværs af køn, 'familieliv' som en begrænsende faktor for lysten til eller muligheden for at blive selvstændig købmand. Forestillingen om, at rollen som købmand indebærer et stort arbejdspress, skaber en forventning til, at familieliv kan blive udfordrende. Disse fund afspejles yderligere i, at 67 pct. af respondenterne angiver, at de er enige i, at arbejdet som købmand indebærer et stort arbejdspress, der er svært at forene med privatlivet, f.eks. familielivet. Det er især selvstændige købmænd (71 pct.), der er enige i, at arbejdspresset kan være svært at forene med privatlivet.

Det er en generel oplevelse blandt interviewpersonerne, at det er en udfordring for butikken, den selvstændige købmand og de andre medarbejdere, når en medarbejder skal være væk fra arbejdspladsen i en længere periode.

Barsel kan også påvirke medarbejdere i form af deres mulighed for karriereudvikling. Resultaterne fra spørgeskemaet viser, at 72 pct. af købmænd oplever barsel som en udfordring for butikken, og at kvinder (43 pct.) i signifikant højere grad end mænd (31 pct.) oplever, at det er en udfordring for deres karriere at holde barsel, hvis de vil være leder. Flere kvinder har gjort sig væsentlige overvejelser om, hvorvidt barsel er foreneligt med sektoren – og især med titlen som selvstændig købmand. Det italesættes som udfordrende for selvstændige købmænd at gå på fuldtidsbarsel. Ligesom andre selvstændige kan deres fremtidige indkomst og arbejdsliv afhænge af, hvordan forretningen drives i de måneder, de er væk fra butikken.

4.1 Arbejdsbyrde og arbejdstider

Initiativ 13 – Inspirationskatalog om fleksibel bemanding

Der er stor efterspørgsel fra medarbejdere i købmandsbranchen om fleksibilitet i deres arbejdsliv. Øget fleksibilitet kan både være med til at gøre branchen mere attraktiv og bedre i stand til at fastholde nuværende medarbejdere, idet branchen bliver bedre til at møde medarbejderne i de behov, de har i forskellige livsfaser.

Fleksibilitet kan også være med at gøre det lettere for f.eks. medarbejdere med små børn at få arbejdsliv og privat-/familieliv til at hænge sammen. Dette gælder særligt for kvinder, der i højere grad oplever arbejdstider og arbejdsbyrde som udfordringer end deres mandlige kollegaer. Dette kan have baggrund i, at kvinder i højere grad forventes at tage sig af husligt arbejde og omsorgsarbejde, hvilket kan skabe yderligere pres i forhold til at få arbejds- og privatliv til at hænge sammen (Peutere et al., 2017). At skabe yderligere fleksibilitet kan dermed være med til at understøtte udvikling, tiltrækning og tilknytning for særligt kvinder.

Koncern/bagland

- *Udsøg butikker, der har haft succes med at skabe fleksible arbejdstider for deres medarbejdere, og afdæk hvordan disse er lykkedes. Saml disse i et inspirationskatalog, som købmænd og ledere kan bruge i deres arbejde med at skabe mere fleksibilitet i butikkerne.*
- *Undersøg og afprøv forskellige fleksibilitetsløsninger i udvalgte butikker med interesse i dette emne for at komme frem til, om der er eksisterende løsninger, der kan implementeres bredere i branchen.*
- *Overvej, hvordan der kan støttes op om de selvstændige købmænd i forhold til at skabe mere fleksible arbejdsliv ved at tilbyde workshops, foredrag og/eller sparringsmøder. Et led heri kan være at videreudanne salgs- og regionschefer samt øvrige rådgivningsstillinger, så de bedre kan støtte købmændene. Derudover kan det være en fordel at oplyse de selvstændige købmænd om, hvilken form for input og støtte, de kan få fra deres salgsleder og lignende.*
- *Opfordr salgs- og regionschefer til at indgå i netværk med hinanden og dele best practice på f.eks. fleksibel bemanding, så denne viden udbredes.*

Selvstændige købmænd

- *Overvej, hvordan du som købmand eller leder kan skabe fleksible arbejdstider på en måde, der giver mening for din butik. Er det f.eks. muligt i højere grad at bruge ungarbejdere eller fastansatte sabbatårs-studerende i ydertimerne?*
- *Tal med dine ansatte om, hvad deres behov er for fleksibilitet, og hvordan I kan samarbejde om at imødekomme dem på en meningsfuld måde. Dine ansatte har muligvis forskelligartede behov, der kan sættes i spil, så de kan aflaste hinanden.*

4.2 Familieliv og barsel

Initiativ 14 – Videreformidling af historier fra medarbejdere, der har været på barsel

I interviews fremkommer der en herskende fortælling om, at det er svært at være primær forælder (typisk mor) og selvstændig købmand samtidig. Der er en risiko for, at særligt unge kvinder vælger at stoppe deres karriere i den selvstændige købmandssektor, hvis de beslutter sig for at stifte familie. Der ligger samtidig en mulighed for at italesætte barsel som noget, de fleste medarbejdere (uanset køn) kommer til at afholde, idet der siden 2022 er blevet øremærket mere barsel til far/medforælder. De fleste (yngre) medarbejdere uanset køn vil dermed skulle på barsel i løbet af deres arbejdsliv.

Koncern/bagland

- *Fremhæv nogle af succeshistorierne om selvstændige købmænd (af alle køn), der har været på længerevarende barsel, og formidl, hvordan de fik det til at fungere i deres butik. Brug disse historier både som kommunikationsmateriale til medarbejdere og mulige medarbejdere og som et inspirationskatalog til købmænd og ledere om, hvordan medarbejderes (længere) barsel eller andet fravær kan imødekommes på en god måde.*
- *Fremhæv muligheder og potentialer ved livet som selvstændig købmand med mindre børn, herunder muligheder for fleksibilitet og tilrettelæggelse af egen tid for at skabe viden herom.*

Initiativ 15 – Oplysningskampagne om barsel

Det fremgår af de afholdte interviews, at der hersker tvivl blandt selvstændige købmænd om hvilke økonomiske muligheder, de har, når deres medarbejdere skal på barsel – herunder refusionsmuligheder. Manglende viden om økonomien i barsel kan lede til bekymring om, hvilke konsekvenser det kan have, hvis en medarbejder skal på barsel. Adressering af denne bekymring gennem oplysningsmateriale kan bidrage til at mindske kønnede forventninger til kvinder i ansættelsesprocessen, fordi der er vished om, hvor stor en del af den økonomiske byrde i forbindelse med, at en medarbejder skal på barsel, som købmanden kan få refunderet.

Koncern/bagland

- *Udarbejd oplysningsressourcer om barselsvilkår og -rettigheder, som udlægger de muligheder, der er for bl.a. refusion i forbindelse med medarbejderes og egen barsel. Der er også behov for generelle ressourcer til medarbejdere, som klart kommunikerer, hvilke vilkår og rettigheder, medarbejdere har i forbindelse med barsel. Dette kan udformes som konkrete modeller for barselsforløb for henholdsvis butikkerne og den barslende.*
- *Overvej at oprette en barselshotline, hvor selvstændige købmænd kan ringe ind og få information om deres muligheder for økonomisk refusion, aflastning mv., og medarbejdere kan få information om, hvad deres rettigheder er.*

Selvstændige købmænd

- *Opsøg information fra koncernen om mulighederne, butikken har, når en medarbejder skal på barsel. Informationen kan med fordel opsøges, inden du har en konkret medarbejder, der skal på barsel.*
- *Sørg for, at alle dine medarbejdere ved, hvor de kan finde information om deres barselsvilkår og -rettigheder.*

Initiativ 16 – Samtaler med medarbejdere før, under og efter barsel

Resultater fra spørgeskema og interviews viser, at kvinder i købmandsbranchen i højere grad end mænd oplever, at barsel er en udfordring for deres karriere. Dette afspejles også i andre undersøgelser på området, der viser, at der er en risiko for, at medarbejdere, særligt kvinder, kan føle sig afkoblede fra arbejdspladsen på grund af deres fravær i forbindelse med en barselsperiode både før, under og efter barslen (Tænk tanken EQUALIS, 2024b). Barslende kan føle, at deres karriereudvikling går i stå i forbindelse med barsel, og at deres nye familierelaterede behov ikke bliver mødt af arbejdspladsen. På den måde er der en risiko for, at medarbejderen oplever en lavere grad af tilknytning til arbejdspladsen.

Mindsket tilknytning til arbejdspladsen og manglende karriereudvikling opleves særligt af kvinder (Kuitto et al., 2019). Derudover oplever kvinder, at de egenskaber, der er typisk tilknyttet rollen som mor, ikke stemmer overens med den stereotype forståelse af, hvad der anses som lederegenskaber (Hodges & Park, 2013). Dette er ikke på samme måde tilfældet for mænd og rollen som far.

For at undgå forskelsbehandling i forbindelse med barsel kan det være en fordel at have et fast forløb, som alle barslende kommer igennem. Dette sikrer, at barslendes oplevelse og karriereudvikling i mindre grad afhænger af, hvilken butik de er i, og hvilken leder de har.

Koncern/bagland

- *Udform en generel vejledning til selvstændige købmænd om, hvordan barselsforløb kan håndteres. Denne vejledning skal dække perioderne før, under og efter barsel - og kan inspireres af EQUALIS' barselshjul (Tænk tanken EQUALIS, 2024a) og principper for barselsforløb (Tænk tanken EQUALIS, 2024d). Overvej om der er behov for to vejledninger, så I har en til selvstændige købmænd og en til øvrige medarbejdere.*
- *I vejledningen kan indgå information om og inspiration til, hvilke samtaler ledere bør have med deres medarbejdere i forbindelse med barsel. Samtalerne kan indeholde afdækning af den barslendes ønsker om kontakt med arbejdspladsen under barsel, tilbud om at afholde de løn- og udviklingssamtaler, der ligger i barselsperioden, nysgerrighed på medarbejderens oplevelse af deres barsel og nye behov i arbejdslivet i forbindelse med medarbejderens tilbagevenden fra barsel. Disse emner bør også dækkes, når selvstændige købmænd skal på barsel - eventuelt med en person fra koncern/bagland.*

Selvstændige købmænd

- *Vær opmærksom på, hvordan du møder din medarbejder inden, under og efter, at de er på barsel. Udarbejd og brug en struktureret tilgang til barselsforløb, f.eks. den tilgang, der er nævnt i forrige punkt.*

Initiativ 17 – Interim-ordning til barslende købmænd

Det fremgår af spørgeskemabesvarelsene og interviewene, at det er en udfordring for butikkerne, når en medarbejder skal være væk fra arbejdspladsen i længere tid, f.eks. i forbindelse med barsel eller sygdom. Det kan være vanskeligt at få dækket butikkens behov ind i den periode – særligt hvis det er en mindre butik, hvor der ikke er nok medarbejdere til at kunne overtage den barslendes opgaver og arbejdstid. Derudover er det en udtalt udfordring for (særligt kvindelige) selvstændige købmænd, når de skal på barsel, at deres indkomst i høj grad afhænger af, hvordan butikken ledes, imens de er på barsel.

Koncern/bagland

- *Udvikl en interim-ordning til barslende købmænd, hvor f.eks. pensionerede købmænd, købmænd der er i gang med et generationsskifte, og medarbejdere, der står i kø til selv at blive selvstændig købmand, men ikke har fået en butik endnu, kan afløse den barslende købmand under barsel og dermed få erfaring med at drive en butik. Afløseren kan med fordel starte i butikken i en periode inden barslen begynder, så den barslende købmand føler sig forvisset om butikkens videre drift, mens de er væk. Det er vigtigt at have klarhed om, hvornår selvstændige købmænd kan gøre brug af ordningen, bl.a. hvor lang en barsels- eller fraværsperiode, der skal være tale om. Overvej muligheden for at have faste interim-ansatte, idet behovet for at dække barsel (eller andre længere fraværsperioder), sandsynligvis bliver større på grund af den øgede øremærkning af barsel til fædre og medforældre siden 2022.*
- *Overvej at udvikle en vikarordning til barslende mellemledere eller andre medarbejdere, hvor særligt mindre butikker kan aflastes, hvis nøglemedarbejdere skal på længere barsel.*

05. Litteraturliste

- Erhvervshus Hovedstaden & Iværksætterdanmark (2023). Iværksætterundersøgelse 2023. <https://ehhs.dk/api/media/userfiles/9e6f0672-6ec7-42de-8c05-49ac0093a3ba>
- Eriksson, T., Smith, N. & Smith, V. (2023). Gender gaps in managers' beliefs about own ability, stereotypes, and career expectations. Arbejdspapir, Department of Economics and Business, Aarhus Universitet
- Hodges, A. J., & Park, B. (2013). Oppositional identities: Dissimilarities in how women and men experience parent versus professional roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(2), 193–216. <https://doi.org/10.1037/a0032681>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Kuitto, K., Salonen, J. & Helmdag, J. (2019). Gender Inequalities in Early Career Trajectories and Parental Leaves: Evidence from a Nordic Welfare State. *Soc. Sci.*, 8(9), 253. <https://doi.org/10.3390/socsci8090253>
- Muhr, S. L. (2019). Ledelse af køn: Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer: en bog om barrierer og nye strategier. Djøf Forlag
- Peutere, L., Virtanen, P. & Rautava, P. (2017). Domestic responsibilities as predictors of labour market attachment trajectories in men and women. *International journal of sociology and social policy*, 37(9/10), 536–554. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2016-0039>
- Tænketanken EQUALIS (2023). EQUALIS Explainer – Hvad ved vi om brugen af rollemodeller til øget kønsdiversitet? <https://equalis.dk/wp-content/uploads/2024/08/EXPLAINER-Rollemodeller-genopsat-2.pdf>
- Tænketanken EQUALIS (2024a). Barselshjulet. <https://equalis.dk/wp-content/uploads/2024/04/Den-gode-tilbagevenden-fra-barsel.pdf>
- Tænketanken EQUALIS (2024b). Den gode tilbagevenden fra barsel. <https://equalis.dk/wp-content/uploads/2024/04/Den-gode-tilbagevenden-fra-barsel.pdf>
- Tænketanken EQUALIS (2024c). Erhvervslivets kommende ledere. <https://equalis.dk/wp-content/uploads/2024/06/Erhvervslivets-kommende-ledere.pdf>
- Tænketanken EQUALIS (2024d). Principper for barselsforløb. https://equalis.dk/wp-content/uploads/2024/04/Vaerktoej-2_Principper-for-barsel-1.pdf
- Tænketanken EQUALIS (2025). Erhvervslivet i forandring: Tiltrækning og tilknytning af unge medarbejdere. https://equalis.dk/wp-content/uploads/2025/04/Erhvervslivet-i-forandring_Rapport.pdf