



INSPIRATIONSKATALOGET VL-MEDLEMMERNE

Inspirationskatalog og guide til et stærkt og moderne ledelsesnetværk.

Senest opdateret januar 2024

Inspirationskataloget VL-medlemmerne



Kære VL-medlem

Dette inspirationskatalog er ét ud af tre og fokuserer på det mest afgørende for netværket; nemlig medlemmerne.

Kataloget er tænkt som inspiration til at sikre, at både medlemmerne og grupperne lever op til de krav og forventninger, som hhv. Selskabet og medlemmerne har. Det gælder både rekruttering, den vigtige onboarding og når der bør siges farvel; nemlig offboarding.

Kataloget bliver løbende opdateret på baggrund af input og erfaringer fra alle VL-medlemmer.

Dette inspirationskatalog berører tre emner:

1. Rekruttering – medlemskriterier og forslag til proces
2. Onboarding – forslag til 8 konkrete trin
3. Offboarding

God fornøjelse med læsningen!

VL's tre "ben"



➤ **VL Selskabet:**

Dansk Selskab for Virksomhedsledelse arbejder for at klæde vores medlemmer på til at løfte de opgaver, der ligger i den enkeltes ledelsesfunktion, og til at varetage det særlige ansvar, der følger med et lederskab i det moderne, danske samfund i en stadigt mere globaliseret verden.

➤ ***VL-grupperne - medlemmerne:***

Et medlemskab er noget særligt. Som medlemmer optages virksomhedsledere på øverste beslutningsniveau inden for alle brancher samt ledere inden for den offentlige sektor, liberale erhverv, institutioner, organisationer, forskning og uddannelse.

Ud over aktive virksomhedsledere kan VL-grupperne optage andre inspirerende, dagsordensættende samfundsaktører, der på forskellig vis kan bidrage til at kvalificere og udvikle indholdet i netværkets aktiviteter.

Medlemmer optages alene per invitation. Et medlemskab er som sådan et privilegium, og det forpligter den enkelte til at skabe værdi for sin VL-gruppe og bidrage til opfyldelse af VL Selskabets formål.

➤ **VL-grupperne - møderne:**

VL Selskabet virker først og fremmest gennem VL-grupperne, der mødes med jævne mellemrum for at udveksle erfaringer, viden og ideer på tværs af brancher og sektorer i det danske samfund – og gerne med internationalt udsyn.

VL-grupperne udgør fortrolige og uformelle rum for samtaler, oplæg og oplevelser, der kan inspirere og styrke det enkelte medlems personlige lederskab. VL Selskabet stræber efter at motivere dialogen i VL-grupperne til ikke kun at handle om ledelse, men også om almene samfundsforhold og ledernes roller i relation hertil.

VL Selskabet afholder endvidere fælles arrangementer på tværs af VL-grupperne; eksempelvis VL Døgnet og en række andre større konferencer om højaktuelle emner. VL Selskabet deltager desuden i samarbejde/partnerskaber med nationale og internationale organisationer med relevans i forhold til VL Selskabets formål.

Seks fokusområder for VL-gruppen



PURPOSE

Har I formuleret et særskilt purpose, der definerer jeres VL-gruppe?

Se inspirationskataloget VL SELSKABET.

VEDTÆGTER FOR GRUPPEN

Har I opdaterede vedtægter for gruppen, så alle er enige om jeres eksistensgrundlag?

Se inspirationskataloget VL SELSKABET.

VL-MØDERNE

Hvordan sikrer I møder af høj faglig karakter og med netværksmuligheder?

Se inspirationskataloget VL-MØDERNE.

REKRUTTERING

Hvad er jeres kriterier for at identificere og optage nye medlemmer i gruppen?

ONBOARDING

Hvordan er jeres onboarding-proces, så nye medlemmer føler sig velkomne?

OFFBOARDING

Har I klart defineret, hvornår et medlem ikke længere er et aktiv for gruppen?



REVITALISERING, NÅR GRUPPEN HAR BRUG FOR NY ENERGI

Revitalisering er en af de store, gentagne, udfordringer for en bestyrelse i en VL-gruppe. Gruppens liv er ofte som et pendul, der svinger langsomt eller hurtigt frem og tilbage. De erfarne VL-medlemmer ved jo, at dynamikken og livet i gruppen afhænger af bestyrelsens ledelse og energi, af medlemmernes engagement og tilstedeværelse - og selvfølgelig af mødernes kvalitet.

Revitalisering er derfor begrebet, man nævner, når man oplever en situation, hvor gruppen skal have ny energi. Det kan være flere nye friske medlemmer. Det kan være at sige farvel til en epoke, til medlemmer, der af forskellige grunde ikke længere er relevante. Og det kan være nye ideer til mere involverende, givende og lærende møder.

Inspirationskatalogerne giver nogle af svarene på de store spørgsmål. For her kan bestyrelser og VL-medlemmer finde tips, tricks og gode råd til at tage fat i de strategiske spørgsmål på en struktureret måde. Og husk – alle grupper får før eller siden behov for at genbesøge vedtægter, purpose, medlemssammensætning og måden, som møderne kører på. Held og lykke med arbejdet.



REKRUTTERING SKAL FORETAGES HELE TIDEN, ALTID



Statistikken viser, at de fleste VL-grupper har en årlig churn rate på ca. 10 %. Da det har vist sig givtigt at være minimum 30 medlemmer i en VL-gruppe, er der derfor løbende brug for at rekruttere nye medlemmer. På de efterfølgende sider har vi skitseret flere af grupperes anbefalede rekrutteringsprocedure samt de medlemskriterier, som alle VL-medlemmer – nye og eksisterende – bør opfylde ifølge VL Selskabets vedtægter.

Bemærk, at det er den individuelle VL-gruppe, der optager og godkender medlemmer og som også løbende (når gruppen opdaterer vedtægterne) skal sikre, at gruppens medlemmer opfylder medlemskriterierne og dermed lever op til gruppens purpose.

Flere grupper har et **rekrutteringsudvalg** – i andre grupper står gruppens bestyrelse for at finde og invitere nye medlemmer ind i gruppen. Uanset model er det vigtigt, at den enkelte VL-gruppe har en struktur og proces for rekruttering.

Husk, at hvis du er interesseret i at stifte en helt ny VL-gruppe, skal denne godkendes af VL Selskabets bestyrelse, og de af stifterne indstillede medlemmer skal opfylde medlemskriterierne.



Hvad er best practice? Flere VL-grupper anbefaler følgende rekrutteringsprocedure:

1. VL-gruppen lægger en klar rekrutteringsstrategi – hvem mangler for at gruppens purpose fortsat opfyldes?
2. Gruppen kigger efter potentielt nye medlemmer på VL Selskabets kandidatliste, som formanden kan finde på VL Forum Intranet.
3. Potentielt nye medlemmer indstilles til rekrutteringsudvalget, der vurderer og shortlister ud fra medlemskriterierne, som er skitseret på de næste sider.
4. Der afholdes et egentligt rekrutteringsmøde mellem to medlemmer fra rekrutteringsudvalget og det potentielt nye medlem, hvor forventninger nøje afstemmes.
5. Gruppevedtægter samt purpose drøftes på mødet.
6. Oplysninger om det potentielt nye medlem rundsendes til alle gruppemedlemmer med en kort introduktion samt henvisning til LinkedIn (OBS – ikke CV, af hensyn til GDPR). Ethvert af gruppens nuværende medlemmer kan nedlægge veto inden for de følgende 7 dage. Der kan være tale om personlige eller virksomhedskonkurrerende hensyn.
7. Hvis det potentielt nye medlem accepteres af alle eksisterende medlemmer, bydes vedkommende herefter velkommen, og formanden/gruppeadministrator sikrer oprettelse i VL Forum Intranet.



”Udvalgt & indvalgt”

Her er de kriterier, som VL-Selskabets bestyrelse har godkendt. Det kan være inspiration til jeres arbejde med både at beslutte, hvordan jeres gruppe optimalt kan se ud – og hvor I skal kigge for at finde de nye medlemmer

VL-medlemmerne skal i overvejende grad opfylde ét af følgende ledelsesmæssige meritter. Overvej også, om din gruppe har tilstrækkeligt med repræsentanter fra alle sektorer.	Tjek af her <input checked="" type="checkbox"/>
Tung, strategisk ledelseserfaring fra erhvervslivet – inkl. ledelse af ledere (privat/offentlig)	
Aktiv bestyrelseskarriere, bestyrelsesleder	
Private: adm. direktør/CEO, direktionsmedlem/CxO, EVP, SVP, ledende partner	
Offentlige: direktionsmedlem, styrelseschef, minister, departementschef, afdelingschef	
Universiteter: rektor, professor, direktion	
Civilsamfundet: NGO, kulturinstitution, direktion	



”Udvalgt & indvalgt”

VL-gruppen bør altid have fokus på diversitet, og VL-medlemmer bør besidde flere af følgende kompetencer. Overvej også, om din gruppe som helhed repræsenterer alle disse kompetencer.	Tjek af her <input checked="" type="checkbox"/>
Som minimum nationalt og gerne internationalt perspektiv	
Respekteret navn i dansk erhvervsliv	
Et stærkt netværk i erhvervslivet	
Finansielle kompetencer	
Indsigt i teknologi og digitalisering	
Ledelsesmæssige kompetencer	
Governance og ESG-erfaring	
International erfaring	
Brand-, markeds- og kundeindsigt	
Interesse i samfundsudvikling / samfundsengagement	
Rising star	



*”Vi har ingen dresscode
– men en adfærd der klæder
os alle”*

De fleste VL-grupper er meget optagede af at give en god præsentation af sig selv, som gruppe. Men man kan overse, at der kan være meget forskellige motiver for at et potentielt medlem vil være med. Det kan derfor være klogt at spørge ind til motiverne i de indledende snakke. Det vil gøre både beslutning om optagelse og onboarding enklere. Og det kan hjælpe både gruppen og medlemmet til et langt og frugtbart netværks-liv.

For det er vigtigt at være opmærksom på og bevidst om, at netop diversiteten er medvirkende til at give gruppen den eftertragtede eksklusivitet, dynamik og energi.

VL-medlemmerne er omdrejningspunktet for en stærk gruppe og gode møder. Da det har vist sig, at der indimellem er udfordringer med at onboarder nye medlemmer til gruppen og få dem til at føle sig velkomne, har flere VL-grupper udarbejdet en struktureret proces, som er skitseret på de følgende sider.

1

Der udpeges en eller to "buddies" eller mentor til det nye medlem

- Buddy'en eller mentoren er en person, som det nye medlem ikke kender.
- Ansvaret dækker over 12 måneder.
- Buddy'en skal tage hånd om det nye medlem til alle møder og sikre, at personen får mødt alle andre medlemmer.
- Buddy'en stiller sig til rådighed for spørgsmål m.m. mellem møderne.
- Udvalget udpeger 3 erfarne medlemmer, som det nye medlem skal møde én ad gangen. På denne måde kender det nye medlem allerede mange i gruppen uden meget arbejde fra de erfarne medlemmer.
- De tre møder skal gennemføres hurtigt. For så lærer det nye medlem hurtigt flere medlemmer at kende. Og bliver meget mere komfortabel i de første møder i det nye netværk.
- Planlægning i forhold til specifik dato, tid og sted står det erfarne medlem og det nye medlem selv for. Det erfarne medlem har ansvaret for at række ud.

2

Rekrutteringsudvalget planlægger kaffe / morgenmad / frokost med 3 erfarne medlemmer

Nyt medlem

Mentor

Frokost med
erfarent
medlem 1Frokost med
erfarent
medlem 2Frokost med
erfarent
medlem 3



3

Intranettet
og sociale medier

- Det nye medlem skal udfylde profil og foto på VL Forum Intranet. Onboarding-udvalget assisterer i det omfang, det er nødvendigt.
- Det nye medlem bliver inviteret til VL-gruppens LinkedIn-gruppe eller andre sociale platforme, som gruppen benytter.

4

Information om det
nye medlem sendes
ud til VL-gruppen

- Mange grupper har en såkaldt Blå Bog. Det nye medlem udfylder VL-gruppens Blå Bog-skabelon. Denne sendes ud sammen med CV til alle gruppemedlemmer og kan evt. printes og uddeles til kommende gruppemøder.

5

Personlig
præsentation på VL-
gruppemøde

- På første VL-gruppemøde introducerer rekrutteringsudvalget det nye medlem og fortæller, hvorfor personen passer godt ind i gruppen.
- Det nye medlem får 10 minutter til at introducere sig selv.
- Alle medlemmer introducerer derefter sig selv på 1 minut.

ONBOARDING



6

Automatisk medlem af møde/arrangementsudvalget

- Det er generelt en god ide at aktivere nye medlemmer hurtigt. Derfor kan et nyt medlem med fordel blive tilknyttet f.eks. arrangementsudvalget.

7

Intro-møde med VL Selskabets direktør

- VL Selskabets direktør indkalder til (teams-baserede) intro-møder på halvårsbasis for at give alle nye VL-medlemmer et indblik i VL's virke, formål og forventninger samt VL Selskabets tilbud.

8

Tilskynd deltagelse i sociale arrangementer

- Flere VL-grupper har positive erfaringer med fælles studierejser. Det styrker det sociale og faglige bånd mellem medlemmerne og kan samtidig sætte rammen for gruppens faglige niveau og ambitioner.
- Gør evt. den næste kommende rejse obligatorisk for potentielt nye medlemmer, så I sikrer bedst mulig onboarding.

“Man er aktiv - så længe man er et aktiv”

Når et medlem ikke længere er erhvervsaktiv, passer ind i gruppen eller i overvejende grad ikke opfylder de førnævnte medlemskriterier, opfordres vedkommende til at trække sig fra sin VL-gruppe. Dette sikrer friskhed i gruppen og giver plads til nye medlemmer.

Mange grupper har god erfaring med årligt at gennemgå medlemskredsen – samlet i hele gruppen – så alle medlemmer har mulighed for at identificere egne mangler og udfordringer i gruppen og evt. selv melde sig ud. Et par grupper har haft rigtigt god erfaring med et såkaldt ”VL-Alumni”. Modellen ser således ud

Inspiration - oprettelse af VL-Alumni:

- Drives i selvstændigt regi og ikke under Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.
- Overgangsordning - muligt gennem f.eks. en 3-årig periode, hvor man er medlem af sin VL-gruppe samt VL-Alumni samtidig.
- VL-Alumni kan inviteres til f.eks. VL Selskabets virtuelle arrangementer og/eller en årlig social begivenhed i VL-gruppen.
- Alumni-initiativet fungerer med stor succes i flere grupper. Ræk gerne ud til info@vl.dk for yderligere information om hvilke grupper, der kan rettes henvendelse til.



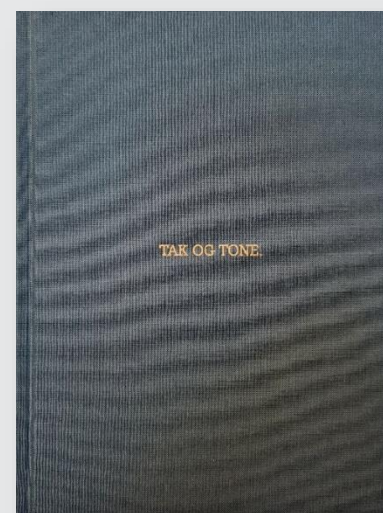
Læs også disse to inspirationskataloger:



Har du selv input, eksempler, cases og anden inspiration til at styrke VL-grupperne, skal du ikke holde dig tilbage. Vi er meget interesserede i selv at få inspiration. Og vi bestræber os på at opdatere vores Inspirationskataloger én gang årligt. Skriv til os.

I dette katalog har du kunnet læse citater fra VL's egen bog **Tak og Tone**.

Du kan rekvirere bogen ved at skrive til info@vl.dk.



Følg VL – Dansk Selskab for Virksomhedsledelse på LinkedIn, Instagram & Youtube.