

LEDERTRIVSEL / 8-9

Få stressniveauet ned
– sammensæt den helt
rigtige ledergruppe



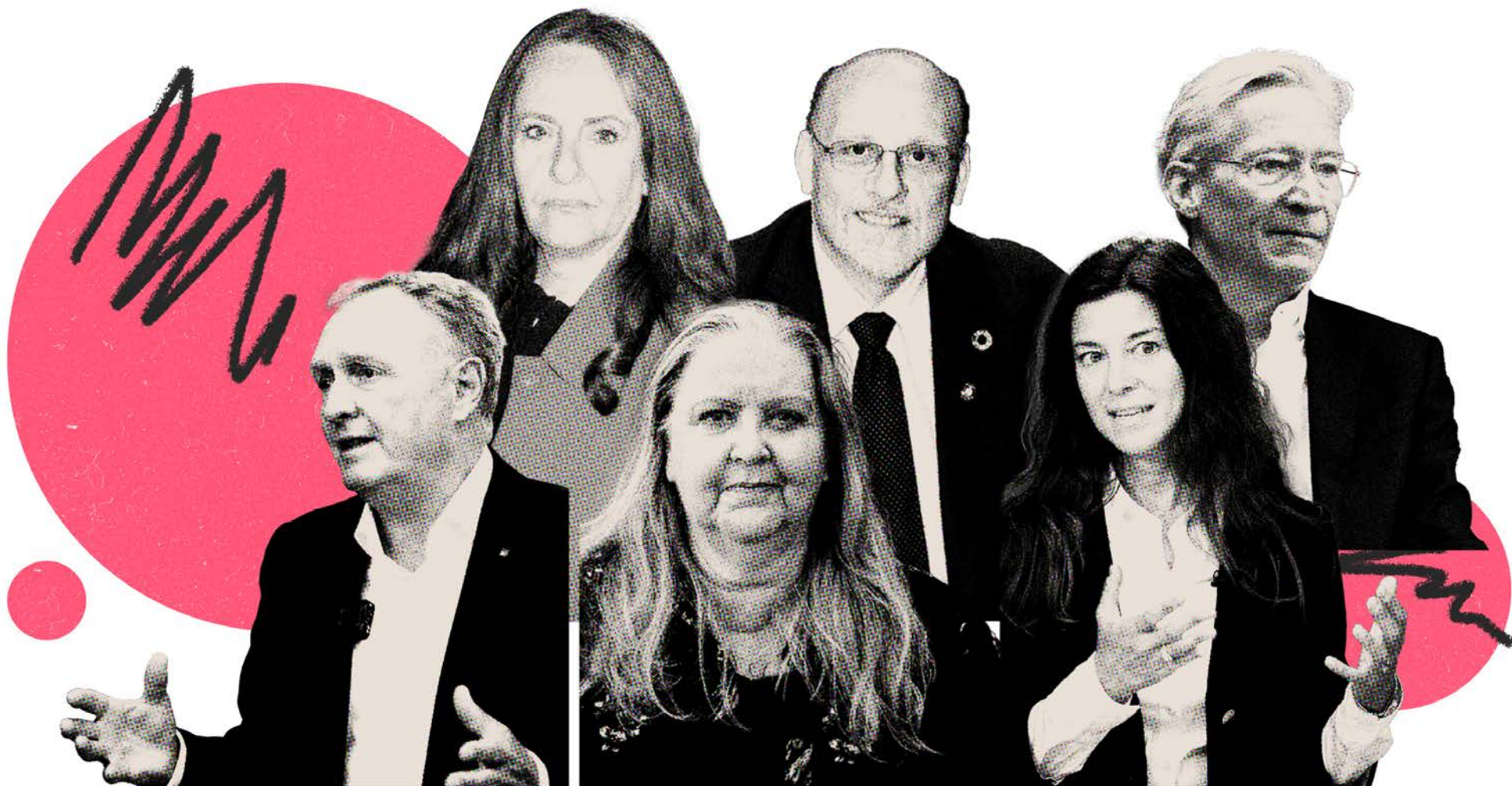
Arkivfoto: Simon Fals

SKJULTE BIAS / 2

Diversitetsforsker:
Mænd får længere snor
end kvinder i jobsamtaler



Foto: Thea Tønnesvang



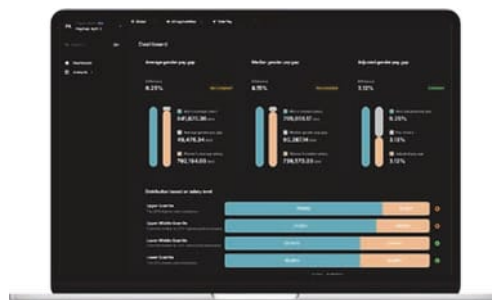
Arkivfotos: TT News Agency, Liselotte Sabroe, Linda Kastrup, Andreas Vinther, Asger Ladefoged, Nikolai Linares/Reuters/Ritzau Scanpix. Collage: Sari Miettinen

3700 er med i Danmarks mest eksklusive ledernetværk

VL-grupperne og deres moderorganisation fylder 60 år. Engang var de omstridte – nu er de næsten fri for kritik.
Det ses som en ære at blive inviteret – men de offentlige topledere holder sig stadig tilbage. Side 4-6

Fair løn starter med at du kender dit løngab

Nu kan du endeligt få en pay equity-software, designet af og til Rewards-specialister.



www.nordicrewardpartners.com



Book en gratis demo her

☎ (+45) 2399 9625

Ledelsesfyrtårn eller lukket fest – VL-grupperne fylder 60

Dansk Selskab for Virksomhedsledelse er Danmarks mest eksklusive klub for topledere. Fire ud af fem kommer fra den private sektor, og en hård debat fra fortiden om magt og habilitet er med til at gøre offentlige topchefer tilbageholdende med at være med den dag i dag

Af Erik Eisenberg

Dansk Selskab for Virksomhedsledelse er blevet kaldt mange forskellige ting i de 60 år, dette netværk for topledere har eksisteret:

“Et ledelsesmæssigt fyrtårn.”

“En stille, men stærk drivkraft for at løfte og udvikle topledelse i Danmark.”

Sådan lyder nogle af de mest positive beskrivelser fra nonprofitorganisationens egne medlemmer.

“Lukkede, logelignende grupper”, hvor “ministre og topembedsmænd sidder med våbenindustri, A.P. Møller-koncernen og resten af toppen af dansk erhvervsliv”.

Sådanne, langt mere kritisk ladede beskrivelser var ganske hyppige igennem 90’erne og 00’erne, hvor Dansk Selskab for Virksomhedsledelse og de såkaldte VL-grupper, der samler sine medlemmer til månedlige møder, ofte var genstand for pågående interesse fra medier og magtkritiske iagttagere.

Fogh advarede

Faktisk var det kritiske fokus så massivt omkring VL-grupperne, at daværende statsminister Anders Fogh Rasmussen (V) flere gange i sin regeringstid advarede sine ministre mod medlemskab af VL-grupper, fordi det kunne skabe habilitetsproblemer og kritik, som ministre og departementschefer burde beskytte sig imod – også selv om kritikken måtte være uberettiget.

I dag er det sjældent, at nogen rejser kritik om VL-grupperne og advarer mod medlemskab. Tværtimod er netværket for topledere stort som aldrig før:

3700 medlemmer mødes hver måned i 102 rent danske og 13 internationale VL-grupper for danske topledere med virke i udlandet.

80 pct. er fra det private erhvervsliv. 20 pct. er fra den offentlige sektor.

Og samtlige er blevet inviteret ind i netværket af andre medlemmer. Selv om det er unfair at sammenligne netværket med en egentlig loge, så er der et fælles træk.

Man skal inviteres

Man kan ikke selv melde sig ind. Man skal inviteres. Det betragtes som en ære at blive spurgt. Det bliver man kun, hvis man lever op til visse medlemskriterier, hvor det vigtigste er, at man skal have en ledelsesrolle på topniveau.

Og sådan har det været, siden daværende direktør for Jyske Realkredit, Henrik G. Jensen, den 3. maj 1965 holdt det første møde i Dansk Selskab for Virksomhedsledelse på Hotel Mercur i København.

Der er i dag lidt historisk usikkerhed om, hvor mange der egentlig deltog – nogle siger seks, andre siger ni mand.

Til gengæld er der ingen tvivl om kønnet på dem, der mødtes dengang og løb projektet i gang. Historiske presse-billeder viser en slipse- og habitklædt samling alvorsmænd om et bord, og billedteksten siger, at “en kreds af direktører i store danske virksomheder samles hver måned privat til erfaringsudveksling og drøftelse af forskellige virksomhedsproblemer”.

Der er ikke en eneste kvinde i syne.

I dag er 27 pct. af medlemmerne kvinder – og VL-organisationens første, fuldtidsansatte direktør er også en kvinde, nemlig Ida Bratting Kongsted, der har været netværkets topchef siden 2018.

Hun blev ansat med det klare mandat, at hun skulle holde VL-netværksorganisationen nutidig og relevant.

Ære og prestige

“Vi lavede en imageundersøgelse for få

“

Folk forbinder en betydelig prestige med at være med i en VL-gruppe

Ida Bratting Kongsted, direktør, Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.



år siden, der fastslog, at folk forbinder en betydelig prestige med at være med i en VL-gruppe. Og ledelsesbegrebet har ændret sig meget over årene, så der er også hos os sket et stort generationsskifte med flere yngre medlemmer og flere kvinder,” siger Ida Bratting Kongsted.

En af de kvindelige lederprofiler, nuværende strategidirektør for medierne Altinget og Mandag Morgen, Lisbeth Knudsen, har dog været medlem af VL-netværket i hele 33 år – lige siden hun i en ung alder blev udnævnt som erhvervsredaktør for Berlingske Tidende.

“Mediebranchen er lille, og det, at man pludselig kunne være sammen med vidt forskellige mennesker fra store og

små virksomheder – at man kunne diskutere lederskab og dilemmaer – det var en kæmpe øjenåbner for mig.”

Lisbeth Knudsen, der har en stribe topleder- og bestyrelsesposter på cv’et, heriblandt som nyhedsdirektør i DR og chefredaktør for Berlingske, har også i mellem 2018 og 2024 været bestyrelsesleder for Dansk Selskab for Virksomhedsledelse. Hun er i dag medlem af VL-gruppe 1, der traditionelt har samlet nogle af de tungeste erhvervsprofiler.

En ny medicin

Her kan Lisbeth Knudsen tale med bl.a. Carsten Dilling, en af de mest erfarne og flittige, professionelle bestyrelses-



formænd i Danmark – mest kendt for sin rolle som tidligere formand for flyselskabet SAS med stort ansvar for at føre flyselskabet ud af sin mangeårige krise med nye ejere og kapital.

Dilling, der i dag bl.a. er formand for MT Højgaard og NNIT og medlem af forsvarsteknologiselskabet Termas bestyrelse, siger, at han generelt har holdt sig væk fra diverse erhvervsnetværk, men at han for godt syv år siden sagde ja til lige netop VL:

“Det er et glimrende netværk. Det er mennesker, der kan inspirere dig, og som er spændende at være sammen med. Grupperne er sammensat på tværs af brancher, så du får et input,

du ellers ikke ville få ledelsesmæssigt eller problemstillingsmæssigt. Du får så at sige noget medicin, du ellers ikke ville tage,” lyder Carsten Dillings begrundelse for at deltage.

Den begrundelse for at deltage går igen hos flere:

“Man er med i en VL-gruppe, fordi alle har brug for inspiration. Har man meget travlt i egen virksomhed, så kan man godt komme til at gå lidt som i et ekkokammer – og tro, at resten af verden er præcis, som man selv opfatter den. Så kan det være sundt at møde andre ledere fra andre sektorer og opleve, at sådan er det ikke,” siger Lars Rasmussen, bestyrelsesleder og

interim-topchef for Coloplast, formand for WS Audiology og for Komiteen for God Selskabsledelse.

“At blive udfordret af ledere fra helt andre brancher har givet mig idéer, jeg aldrig ville have mødt i min egen it-boble,” siger Anja Monrad, tidligere topchef i Dell-koncernen og viceformand i Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.

“Når ledere mødes på tværs, får vi en dybere forståelse for det samfund, vi er en del af, og vi opnår gensidig respekt og forståelse,” siger Jesper Nygaard, tidligere topchef i Realdania og nuværende bestyrelsesleder i VL-netværket.

Men går man igennem de mange VL-grupper for topledere, vil man op-

dage, at de ikke kun er kendetegnet af firma- og branchemæssig diversitet.

Fokus på VL-gruppe 3

Det har lektor Christoph Houman Ellersgaard, der forsker i magt og indflydelse på CBS, bemærket gennem sin forskning.

“VL-grupperne er ikke forpligtede fora. Man træffer ikke beslutninger sammen, og det hele er relativt set mere uskyldigt, end det tidligere nok blev opfattet. Men er der stadig en del VL-grupper, hvor der sidder folk, som både har plads i bestyrelse og direktion i samme

VL-netværkets årlige konference med titlen “VL Døgnet” har over årene kunnet tiltrække talere og indlægsholdere fra øverste hylde. Her er det Robert Mærsk Uggla, direktør for A.P. Møller Holding, der i 2017 holdt et af sine yderst sjældne conferenceoplæg. Arkivfoto: Thomas Lekfeldt/Ritzau Scanpix.

Fortsættes på side 6



Topfolk udveksler erfaringer:

En kreds af direktører i store danske virksomheder samles hver måned privat til erfarings-udveksling og drøftelse af forskellige virksomhedsproblemer. I aften holdt „top-klubben“ møde i Politikens Hus, og i to grupper drøftede virksomhedsproblemer. På billedet ses fra venstre direktørerne Jørgen Jensen, De Danske Bælgfabrikker, Egon Tolstrup (Ege-Is) og Gunnar Rasmussen (Rasmussen & Søn).

organisation. Der er næppe noget juridisk kritisabelt i disse sammenhænge, men man kan ikke komme uden om, at det kan medføre visse loyalitetsproblemer,” siger Christoph Houman Ellersgaard.

CBS-forskeren bruger VL-gruppe 3 som et illustrativt eksempel:

Her sidder eksempelvis Lars Rasmussen i VL-gruppe med finansdirektør Marianne Wiinholt fra netop WS Audiologi, hvor han er bestyrelsesleder.

Både den tidligere formand for energikæmpen Ørsted, Thomas Thune Andersen, og den nuværende, Lene Skole, mødes også i VL-gruppe 3 med koncernledelsesmedlem Henriette Fenger Ellekrog fra netop Ørsted.

Nana Bule, tidligere Microsoft-direktør i Danmark og nuværende bestyrelsesmedlem i mejerikoncernen Arla, mødes også i VL-gruppe 3 med Arla-direktør Peter Tuborgh.

Og måske mere kuriøst: Afgående generaldirektør for Danmarks Radio, Maria Rørbye Rønn, sidder også i gruppen sammen med sin designerede afløser, Børsens afgående chefredaktør Bjarne Corydon.

Svært at fyre

“Lignende problemstillinger og personkonstellationer kan man genfinde i flere af VL-grupperne. Der er som sagt intet, der tyder på, at nogen laver noget forkert eller gedulgt. Men hvis man mødes en gang om måneden, drikker rødvin, hører foredrag og kommer tæt på hinanden, kan det alt andet lige gøre det sværere, hvis de samme personer senere skal tage et større slagsmål i en bestyrelse – eller hvis man som bestyrelsesmedlem skal deltage i en beslutning om af fyre en topleder fra sin egen VL-gruppe,” siger Christoph Houman Ellersgaard.

Den erfarne bestyrelsesleder Lars Rasmussen anerkender, at det kan være en problemstilling, hvis man mødes i et netværk med en topleder, man som bestyrelsesmedlem også har et hierarkisk forhold til – og altså en dag kan blive nødt til at afskedige.

“Men det er altid svært at afskedige nogen. Vi er alle mennesker, der udvikler relationer til hinanden. Folk i VL-netværket kender spillereglerne og ved, at man altid er nødt til at skelne mellem *person* og *position*. Man kan også spørge, om man overhovedet kan have et fortroligt rum for at drøfte problemer i en VL-gruppe, hvis der sidder et andet ledelsesmedlem fra samme virksomhed. Men her er svaret, at man reelt aldrig sidder og vender vanskelige, følsomme problemstillinger i en stor kreds (der er typisk omkring 35 medlemmer i en

VL-netværket blev stiftet for 60 år siden, og dengang var det, som det historiske pressefoto viser, en samling slipseklædte alvorsmænd, der samledes for at tale om “forskellige virksomhedsproblemer.” Arkivfoto: Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.

VL-gruppe, red.) Hvis man har behov for det, vil man i stedet tale privat med ganske få fra gruppen, som man har en særligt god relation til,” forklarer Lars Rasmussen.

En læringsinstitution

Bjarne Corydon, tidligere finansminister, afgående chefredaktør for Børsen og kommende generaldirektør for DR, siger, at han har siddet i VL-netværket, siden han forlod dansk politik for ca. ti år siden. Han beskriver det som “en læringsinstitution”, der sætter medlemmerne bedre i stand til at forstå andre dele af samfunds- eller erhvervslivet:

“Det er en misforståelse at forbinde VL-netværket med magt eller indflydelse. Det tror jeg aldrig, det har haft, og det har det i hvert fald ikke i dag,” siger Bjarne Corydon – og afviser i samme åndedrag, at han nogensinde har talt med DR’s tidligere generaldirektør om sin kandidatur til hendes stilling:

“Det har vi 200 pct. afholdt os fra at diskutere. Men jeg vil da gerne modtage gode råd af min forgænger, og det ville jeg også, selv om vi aldrig havde siddet i VL-gruppe sammen.”

VL-netværkets direktør Ida Bratting Kongsted understreger, at alle VL-grupperne selv tilrettelægger deres aktiviteter. Man står til regnskab over for hinanden, og Dansk Selskab for Virksomhedsledelse har ikke som organisation noget mandat eller nogen ledelsesbeføjelser over for de enkelte grupper.

Salg – nej tak

“Men vi har et valgsprog, der siger, at “der er meget at sige, men intet at sælge”. God ledelsesskik er vigtigt for alle medlemmer, og man ser meget mørkt på det, hvis nogen søger at bruge netværket til at sikre sig vennetjenester eller salgsmuligheder,” siger hun.

Alligevel har den fortidige debat om VL-grupperne og habilitetsudfordringer sat sig visse præg, der varer ved.

I hvert fald er det en realitet, at offentlige topledere den dag i dag opleves som tilbageholdende med at sige ja til at gå ind i VL-grupperne:

“Mange offentlige ledere er nok forsigtige og ønsker ikke komme i en inhabilitetssituation, og det har jeg stor respekt for,” siger Ida Bratting Kongsted.

“Det synes jeg bare, er synd, for vi går mere og mere i retning af at tale om en dansk model med udbredt samarbejde på tværs af offentlig og privat sektor. Det gør vi meget oftere end for 30 år siden, så vi mangler faktisk de offentlige topledere, der kunne bidrage til samtalen,” siger Lisbeth Knudsen.

Det er næppe kun kritiske advarsler fra en tidligere statsminister – eller for den sags skyld et forsøg fra mediet Frihedsbrevet på at genoplive debatten om VL-grupperne sidste år – der alene har skylden for, at der kun er 20 pct. offentlige topledere i Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.

At prioritere tid

Mange topchefer i dag prioriterer deres tid hårdt – og med krævende job og mange arbejdstimer fravælger mange også netværksmøder for i stedet at skabe tid til familien eller andre aktiviteter, de ønsker at prioritere.

“Man skal huske, at det her er travle mennesker, så skal du bruge tre timer af din aftenstid hver måned, så skal det

være tiden værd. Derfor er det et fælles krav, at alle skal være med til at gøre møderne relevante og interessante. Ellers bliver det bare tid, der går fra dig selv eller din familie,” siger Lars Rasmussen.

Han har et interessant bud på, hvorfor den gamle debat om, at VL-netværket i sig selv var lukket, logelignende eller kontroversielt, stort set er døet ud i dag:

“Det, der nok gør udslaget, er, at der er en meget tættere dialog mellem erhvervslivet og det offentlige i dag. Vi er alle forbundet globalt, og mange problemstillinger – tag bare alt, hvad der sker med udspring i USA i dag – er noget, som hverken en regering eller en erhvervsvirksomhed kan løse alene. Vi har i Danmark en tæt dialog mellem offentlig og privat sektor, hvor man kan påvirke hinanden på saglig vis. Det er ikke noget, der er givet i andre lande, og det bør vi være glade for. Derfor er det lidt ærgerligt, at der stadig ikke er flere offentlige ledere med i VL-netværket,” mener Lars Rasmussen.

Ingen aldersgrænse

I slutningen af måneden, helt præcist den 27. maj, samler Dansk Selskab for Virksomhedsledelse 800 af sine medlemmer til det årlige, såkaldte VL-Døgn i Øksnehallen i København – en heldagskonference med en lang række oplægsholdere, debattører og workshops og et årligt tema, der i jubilæumsåret netop er: “Har vi en særlig dansk vækstmodel og nøgle til fremtiden?”

Blandt hovedtalerne er udenrigsminister Lars Løkke Rasmussen (M) og Sir Robin Niblett, britisk topforsker og ekspert i geopolitiske trends – men også en stribe profilerede, danske topledere. Arrangementet er overtegnet, og man skal skrive sig på en venteliste for at gøre sig håb om at være med.

Selve 60-årsjubilæet for VL-netværket bliver ifølge arrangørerne nok nævnt, men ikke gjort til et større slagnummer ved den lejlighed.

Og apropos alder og den megen debat om, hvorvidt der sker aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet:

VL-netværket, der tidligere havde en formel aldersgrænse på 70 år, har faktisk fjernet den regel fra sine vedtægter.

“Vi henstiller til, at medlemmer træder ud, hvis de skifter job og går i en helt anden retning end topledelse. Men vores oplevelse er, at alder ikke har nogen relevans for medlemskab. Mennesker og ledere kan være yderst relevante som 65-årige og tilsvarende helt irrelevante som 45-årige,” siger netværkets direktør Ida Bratting Kongsted.

FAKTA DANSK SELSKAB FOR VIRKSOMHEDS- LEDELSE

■ Stiftet 1965 på Hotel Mercur i København.

■ Drivkraften var ønsket om internationale kontakter og vidensdeling.

■ VL-netværket havde 42 betalende medlemmer det første regnskabsår.

■ I 1970 var der seks VL-grupper.

■ I dag er der 3700 betalende medlemmer, fordelt på 102 nationale og 13 internationale VL-grupper i 14 lande.

■ VL-netværket er en nonprofit-organisation.

■ Medlemmer optages kun ved invitation fra de selvstyrende grupper.

■ Møder i grupperne er fortrolige, og der optages ikke referater...

■ ... men sammensætningen af VL-grupperne er offentlig og kan læses på organisationens hjemmeside.

Kilde: Dansk Selskab for Virksomhedsledelse