HENLEY MAGASINET

KARRIERE

INSPIRATION | MOTIVATION | MBA

DEN NATURLIGE LEDER
Margrethe Vestager fortæller om viljen til at forandre, lede og til at tage ansvar

HEADHUNTEREN
I den konstante stræben efter kontrol og 'det andet' glemmer mange at være til stede

THE SPORT OF KINGS
En icebreaker til at danne erhvervsmæssige relationer, sammenhold og netværk

INDHOLD

5 – Mikael Bertelsen
Den autodidakte tv- og radiomand og nuværende kanalchef for Radio24syv svarer på spørgsmål om en karriere, der hele vejen igennem har handlet om at have det sjovt og gøre en forskel.

9 – Glæden er vejen
Landets førende headhunter og CEO for Mercuri Urval, Christian Kurt Nielsen, om fremtidens lederprofil og tilstedeværelse i nuet.

17 – Når livet tages op til revision
Det personlige lederskab bliver sat i relief, når MBA'ere fra Henley Business School konfronteres med fattige *townships* og storslået natur i Sydafrikas kontrastfulde hverdagsrealisme.

25 – Den naturlige leder
Partiformand, minister og nu konkurrencekommissær i EU. For Margrethe Vestager har ansvar og lederskab altid faldet hende naturligt. Men magt kan være vanedannende, og det skal man være uhyre bevidst om.

35 – "VL2 er mit professionelle pusterum"
Diskretion er alfa og omega, når Mærsk-direktør Lars-Erik Brenø mødes med ligesindede i det elitære VL-netværk. Men handler møderne om erfaringsudveksling eller lyssky skuffeaftaler?

43 – The Sport of Kings
Polo er boldspil, taktik og tempo. Og nu kan alle få et skud adrenalin på ryggen af de vævre heste. Entreprenøren Christian Mellentin har bragt sporten til Danmark.

48 – Slagmarkens intensitet skaber ny forretning
Networking på hesteryg. Polo er udfordrende og underholdende som sport betragtet. Men ikke nok med det. Polo er også adgangsbillet og genvej til eksklusive arrangementer og erhvervsmæssige relationer.

55 – "Man skal gribe muligheden, når den byder sig"
A Once in a Life Time Opportunity. Microsoft-chefen Jeppe Skovhus Gerholt gør karriere i udlandet. Men hvad med familien? Og er der job at få, når DK atter kalder?

62 – Personlig branding kommer indefra
Du bliver nødt til at forholde dig til dit personlige brand og til, hvordan du kommunikerer det. Rådgiver, forfatter og branding-ekspert Soulaima Gourani giver gode karriereråd.

71 – Et maskulint helle
Ædle håndværkstraditioner i maskuline rammer. Barberen Jonas Shiran Larsen fortæller om at give en uddøende branche et comeback.

79 – Har du talt med din karriere i dag?
Hvilke ambitioner har vi med vores karriere, og hvad skal der til, for at vi kan indfri de ambitioner? En personlig strategi skaber klarhed og ro og øger sandsynligheden for at vinde på den lange bane.

83 – Gode råd til MBA-samtalen med chefen
Med den rette forberedelse og timing kan du øge chancen for, at chefen vil poste penge i din efteruddannelse. Helle Hvilshøj, chefkonsulent i DJØFs Karriere- og Kompetencecenter, har fifs til dem med MBA-ambitioner.

88 – Sådan finansierer du din MBA
En MBA er en bekostelig affære, men med brug af bruttolønsordningen, bliver finansieringen straks mere overkommelig. Hør skatteeksperten forklare, hvordan det hænger sammen.

93 – "Mit livs bedste investering"
Dobbelt op i løn, karriereløft og øget, personlig indsigt. For Torben Prang, direktør i TDC Hosting, har investeringen i en MBA været godt givet ud.

Personlig branding kommer indefra

På et stadig mere konkurrencepræget arbejdsmarked, og i en tid hvor vi bombarderes med indtryk, budskaber og informationer, er evnen til at skille sig ud og differentiere sig vigtigere end nogensinde. Vi dømmer, vurderer og fordømmer hinanden i ét væk, og derfor skal vi være uhyre bevidste om de signaler, vi udsender. Passer personen ikke til budskabet, er man nemlig lige vidt.

Tekst Albert Rønning-Andersson | **Foto** Tobias Selnaes Markussen

Kampen om kunder, medarbejdere, job og bestyrelsesposter er hårdere end nogensinde. Omkring os vrimler det med budskaber, bannerreklamer, slogans og logoer, der kræver vores opmærksomhed. Men i en situation med overskud af produkter og ydelser og et tilsvarende underskud af interesserede aftagere er det blevet stadig vanskeligere at trænge igennem med sine budskaber og skille sig ud fra mængden. For hvorfor er det lige, at folk skal huske dig og ikke din konkurrent? Hvad er det, der gør din person så unik og interessant, at man hellere lytter til dig end til alle de andre, der også findes derude? Personlig *branding* kan være svaret på udfordringen. For med et godt gennemarbejdet og strategisk veludført *brand* kan man bedre end ellers positionere sig og sætte mentale – gerne uudslettelige – aftryk. Aftryk, der differentierer dig fra andre og kan være forskellen på karrieremæssig succes eller fiasko.

Sådan lyder budskabet fra virksomhedsrådgiver, debattør og foredragsholder samt forfatter til en række bøger om arbejdsliv og karriereudvikling, Soulaima Gourani.

"Vi lever i en tid og med omgivelser, der hele tiden stopfodres med indtryk og informationer. Jo mere, der fyldes på, jo vanskeligere bliver det at skelne det ene fra det andet. Det gælder for varer såvel som for mennesker, og derfor er det så vigtigt at tage aktiv stilling til forvaltningen af DIG som *brand*. På samme måde som reklamer stræber efter at markere noget nyt, særligt, originalt og målrettet, bør du som privatperson og karrieremenneske arbejde målrettet på din unikke kommunikation til omverdenen," siger hun.

Begrebet *branding* er ikke noget nyt fænomen. Det stammer oprindelig fra 1800-tallet og henviser til de brændemærker, amerikanske kvægfarmere brugte til at skelne deres kvæg fra hinanden. En analogi, der er til at forstå, og selvom betydningen har udviklet sig gennem årene, er den fundamentalt set den samme. For med et *brand* menes en række associationer, oplevelser og symboler, der positionerer og differentierer produkter, tjenesteydelser, virksomheder og organisationer sådan, at de kan skelnes fra hinanden og udtrykke indholdet af deres respektive særkender. Det kan ske via →

logoer, navne, slogans, design, indpakning etc., men også i kraft af værdier, holdninger og måder at optræde og involvere omgivelserne på. Lægger man de forskellige elementer sammen, får man *brandets* unikke identitet.

> **Hvis du vil gøre karriere på topniveau, bliver du nødt til at forholde dig aktivt til dit personlige brand**

RENOMMÉ VS. FAGLIGHED

Det handler altså om genkendelighed og om at skille sig ud, så målgruppen ikke er i tvivl om budskabet. Og det gør det også med den *personlige branding*, som først er kommet til meget senere.

"Vi har arbejdet med *corporate branding* og produkt-*branding* i mange år, men mere nyt er det, at vi som individer også har brug for at arbejde med måden, vi markedsfører os på. Vi skal som mennesker vænne os til at håndtere *branding*, præcist som vi ville håndtere *brandingen* af et fysisk produkt. Systematisk og strategisk," siger Soulaima Gourani.

Hun fortæller, at flere er begyndt at indse fordelene ved personlig *brand management*, men at det stadig er de færreste, der rent faktisk arbejder seriøst, målrettet og disciplineret med begrebet.

Og det manglende fokus er at sove i timen, for ifølge Soulaima Gourani er faglig kompetence og dygtighed ikke længere nok til for alvor at rykke i karrieremæssige sammenhænge og til at opnå den succes, man har potentiale til.

"For de fleste gælder, at faglige kompetencer er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig forudsætning for succes. De er blot adgangsbilletten. Mindst lige så vigtig er synlighed, rygte, renommé og personlig fremtoning. Hvis du vil gøre karriere på topniveau, bliver du nødt til at forholde dig aktivt til dit personlige *brand* og til, hvordan du kommunikerer det," siger hun og fortsætter:

"Folk skal kunne få øje på dig og huske dig. Der skal skabes fokus omkring dig og dit potentiale, så folk fatter interesse for dig. Det er opmærksomheden på dig som menneske, der giver dig rum til at indfri dine potentialer, gribe nuet, gøre karriere og opleve succes. Evnen til at bygge tillid og skabe frugtbare relationer til andre mennesker er blevet en afgørende kompetence, og du skal derfor være i stand til at efterlade positive, autentiske og emotionelle aftryk, hvor end du befinder dig. Og det kræver faktisk hårdt arbejde," siger Soulaima Gourani, der mener, at det navnlig i krisetider og i det hastigt udviklende senmoderne medie- og informationssamfund, vi for tiden befinder os i, er vigtigt at kunne sælge sig selv.

DET VIGTIGE FØRSTEHÅNDSINDTRYK

"Personlig *branding* er på manges læber i netop disse år. Og det med god grund, for faktisk *brander* og markedsfører alle sig hele

> **Det gode og velskabte brand harmonerer mellem det, du siger, det, du gør og det, andre siger, du gør**

tiden – hvor end de går og står. Alle handlinger, som danner, former eller eksponerer os over for andre, *brander* nemlig samtidig vores særegne personligheder. Vi afgiver et hav af signaler, bevidste såvel som ubevidste, verbale og non-verbale, *online* og *in real life*," siger hun og fortæller, hvordan diverse sociale tjenester – Facebook, LinkedIn etc. – kan være gode til at skabe kontakter, der tit kan være indgangsvinkler til at møde folk i virkeligheden.

Soulaima Gouranis 4 bedste *branding*-råd

1. **Brug tid på at finde ud af, hvem du er**
   – Find sparringspartnere, der kan give ærlig feedback på de aftryk, du giver og efterlader. Det kan være svært at se sig selv med objektive øjne.
2. **Tænk over, hvilket brand du vil skabe**
   – Hvad vil du være kendt og anerkendt for? Skal du være ham den sjove, hende den internationale, talnørden, den grundige eller den hurtige etc.? Dit personlig *brand* er det, folk kender dig for. Dét, folk oftest spørger dig om hjælp til at løse og hjælpe dem med, kan være et godt pejlemærke for, hvor du skal lede i det første råd.
3. **Vær tålmodig**
   – Det tager lang tid at bygge et *brand*. Laver du om på, hvem du er, og hvad du gerne vil være i fremtiden, skal folk have tid til at vænne sig det.
4. **Vælg et job med mennesker og opgaver, du kan lære noget af**
   – I det lange løb betyder det mere end den løn, du kan tjene her og nu. Du ender med at blive ligesom de ti mennesker, du bruger mest tid sammen med. Så vælg de rigtige at omgås.

For med *like- og share*knapper, nøje udvalgt billedmateriale og rosende beskrivelser af os selv, kan vi på nettet skabe digitale identiteter, som får os til at fremstå interessante og med en masse at byde på. Men med muligheden for virtuel identitetsskabelse opstår imidlertid også risikoen for manipulation og forvrængning af virkeligheden. Udfordringen er derfor at sørge for overensstemmelse mellem nettes 'jeg' og den identitet, vi møder den analoge verden med. For i den er der ingen filtre, og mængden og diversiteten af signaler, vi udsender, er tilsvarende større. Alle kroppens sanser bliver her aktiveret, og fælles for de afgivne signaler er, at modtageren vurderer, afkoder og bedømmer dem på meget kort tid. Førstehåndsindtrykket er derfor helt afgørende for den varige relationsskabelse, er budskabet.

"Vores opmærksomhedsbånd er inden for de seneste år blevet stadig mindre og mere snævert. Vi kan ikke rumme, hvis folk er for brede eller mudrede i deres fremtoning, og vi har ikke tid til at spørge ind til, hvem andre er, og hvad de kan og vil. Faktisk viser forskning, at vi med vores reptilhjerner scanner nye mennesker, vi møder, i løbet af bare fem-ti sekunder, og at vi i det meget korte tidsrum beslutter os for, om vi kan lide vedkommende eller ej. Om vi nærer tillid og forståelse eller mistillid og foragt. Man kan derfor komme grueligt galt af sted, hvis ikke man er bevidst om og arbejder med de allerførste indtryk, man sætter," siger hun og understreger pointen med, at et dårligt førstehåndsindtryk kun meget svært – om overhovedet – kan ændres, når først det er afgivet. Af samme grund skal vi kunne beskrive og *brande* os selv på simple, men mindeværdige måder. Vi skal kunne opbygge *brands*, der imødekommer omverdenens behov for enkle budskaber, der kan forstås af flest mulige, og som let kan genkendes og genfortælles. Og det kan vi gøre ved brug af både sproglige virkemidler og nonverbal kommunikation, siger Soulaima Gourani.

"Det gode og velskabte *brand* harmonerer mellem det, du siger, det, du gør, og det, andre siger, du gør. Hvad det første angår, handler det om verbalt at kunne præsentere sig kort og præcist. Hvad er dit navn? Hvilken virksomhed repræsenterer du? Hvad er dine unikke kompetencer, og hvilke fritidsinteresser har du? Vi skal inden for et minuts tid kunne fortælle, hvem vi er, og hvilke behov, vi dækker hos dem, vi henvender os til. Vi skal på få sekunder kunne afgive 'mentale knager', som modtageren kan hænge eventuelle efterfølgende samtaler og møder op på," siger hun og fortsætter:

"Men det er ikke gjort med det. En meget stor del af vores kommunikation foregår nonverbalt, altså uden brug af ord, men i kraft af mimik, betoning, ordsprog, talepauser, udseende, kropssprog og påklædning.

Faktisk lytter vi mindre, end vi tror, mens vi omvendt ser og opfanger signaler i et omfang, ikke mange er klar over," siger hun.

> **Vores reptilhjerner scanner nye mennesker, vi møder, i løbet af bare fem-ti sekunder**

Mens det for den verbale kommunikation gælder, at den i vid udstrækning kan læres, er det ikke helt så ligetil, når det kommer til den nonverbale del af kommunikationen. Den kan ikke i samme grad skrives ned og øves på foran spejlet derhjemme. Sådanne evner er ofte et resultat og sammensurium af alt fra genetik, opvækst, social baggrund og talent. Nogle kan det bare, mens andre har sværere ved at knække de nonverbale koder. Man kan dog med fordel orientere sig lidt i den viden, der er på området om, hvad der virker og ikke virker i mødet mennesker imellem. Og på baggrund af den luge ud i de dele af kommunikationen, der slører, forstyrrer og fjerner fokus fra budskabet, man vil ud med.

"Tillid, tryghed og troværdighed dannes ofte mere af det usagte end det, vi udtrykker med ord. Det samme gælder for det modsatte – mistillid, utryghed og utilregnelighed. Derfor skal man være utrolig opmærksom på de signaler, man udsender. Et fast håndtryk, →

passende påklædning, nærværende øjenkontakt, dynamisk, men kontrolleret kropssprog og harmonisk stemmeføring, kan virkelig gøre en forskel. For lykkes man med det, undgår man at forstyrre det billede, andre danner af én under mødet. Man undgår altså, at modtageren retter fokus mod det, de finder divergerende og afvigende, frem for mod det, du siger," fortæller Soulaima Gourani.

UDSEENDET SOM DØRÅBNER

I dag ved vi, siger Gourani, meget mere om menneskets hjerne end for bare fem-seks år siden. F.eks. er det blevet stadig mere klart, at mennesker søger mod fællesskaber, og at vi foretrækker at omgås folk, der ligner os selv. Vi føler os trygge i selskab med artsfæller og er omvendt på stikkerne, når vi møder mennesker fra fremmede kulturer og med uddannelsesmæssige og sociale baggrunde, der afviger fra vores.

"Vil man imponere og være en del af bestemte cirkler, personer og miljøer, er det derfor værd at tænke grundigt over sit udseende. Man bør klæde sig som dem, man adresserer og bruge kropssprog og tonelejer, der kendertegner deres. Jeg siger ikke, at man skal ind-

> **"Personlig branding handler ikke om at blive kendt, men om at blive anerkendt**

ordne sig fuldstændigt, for så kommer det til at virke hult. Men man skyder sig selv i foden, hvis ikke man tillader sig en vis grad af manipulation," siger hun, der selv er ekstremt bevidst om sit udseende og ydre fremtoning i de sociale og professionelle fora, hun indgår i.

"Mit udseende er mit værktøj. Skal jeg rådgive på Christiansborg om morgenen, holde foredrag om eftermiddagen og til bestyrelsesmøde om aftenen, overvejer jeg nøje, hvordan jeg bedst muligt imødekommer mit publikum de forskellige steder. Alt fra tøj, smykker, hår og makeup bliver endevendt. Til et møde i Socialministeriet om indvandrerkvinder og integration, duer det jo ikke at *flashe* dyre ure og smarte modetasker. Ligesom det ikke giver mening at troppe op til formelle bestyrelsesmøder og debat i DR2 med tatoveringer, ring i næsen og flowerpower-tøj. Det betyder ikke, at jeg har nålestribet på den ene dag og militærbusker den anden, men det betyder, at jeg har en garderobe, der er meget varieret og tilpasset til alle tænkelige anledninger. Og det virker, for hvis ikke jeg havde det, ville jeg skabe unødig støj på linjen og hæmme muligheden for at skabe de emotionelle og tillidsbårne bindinger, der er så vigtige for relationsdannelsen," siger Soulaima Gourani.

KEND DIG SELV

Det personlige *brand* skal altså tage højde for de konkrete kontekster, det indgår i. Det skal tilpasses og antage farve efter de mennesker, der interagerer med det. Men det må aldrig komme så vidt, at *brandet* bliver en rolle, man spiller i nogle sammenhænge og lægger fra sig i alle andre. Det må ikke blive sådan, at man skaber personager, man egentlig ikke er og ikke kan stå inde for, men som man måske gerne vil være eller rent faktisk tror, man er. Tager man sig ud for noget, man ikke er, ryger troværdigheden og dermed også *brandets* langsigtede levedygtighed.

"Personlig *branding* handler ikke om at blive kendt, men om at blive anerkendt. Dit *brand* skal derfor være personligt og oprigtigt. Det er dit 'autentiske jeg' og dine unikke karakteristika og værdier, du skal positionere. Det er dem, du skal hitte frem og få formidlet til din målgruppe, så de forstår, hvem du er, og hvad du kan bidrage med. Og det kræver grundig refleksion, erkendelse og selvindsigt," siger Soulaima Gourani og fortsætter:

"Du skal i virkeligheden afklare dig selv. Tage stilling til og arbejde nøje med spørgsmål som, hvem er jeg? Hvilke principper og værdier guider mig? Hvor vil jeg hen, og hvilke midler vil jeg tage i brug for at komme derhen? Jo bedre du kender dig selv, og jo mere du hviler i dig selv, jo lettere vil det også blive at stå frem som en både autentisk og troværdig person," siger hun.

Det lyder måske meget banalt og ligetil, men ifølge Gourani er det faktisk de færreste, der for alvor har gjort sig sådanne overvejelser.

"Jeg støder dagligt ind i folk, der ikke ved, hvem de er. Voksne mennesker, der er uklare i mælet, når det kommer til at definere deres kernekompetencer, målsætninger, ambitioner og visioner. Vi ser dem valfarte til kurser i personlig udvikling, fordi det midt i karrieren er gået op for dem, at de er på afveje og måske har brugt det halve af deres liv på noget, de ikke bryder sig om eller ikke er særlig dygtige til. Og det er en skam, for denne manglende selvindsigt gør det så meget desto sværere at komme i gang med den personlige *branding*," siger hun og understreger dermed det store stykke arbejde, der ligger i at opnå unikke og ikke bare generiske *brands*.

"Du skal have vilje og mod til at reflektere over din person, identitet, image, omdømme og udviklingspotentiale. Du skal være indstillet på at afsætte tid og hårdt arbejde med at se indad og arbejde strategisk med dit 'selv'. Og så skal du selvfølgelig ville den eksponering, der kræves for at udbrede *brandet* videre end til blot den nærmeste omgangskreds. Vil man gøre en forskel, må man vinde et publikum for sine holdninger, og det forudsætter eksponering, synlighed og en vis grad af risikovillighed," siger Soulaima Gourani og slutter:

"Men er man indstillet på det, er man godt på vej. For så er forudsætningerne til for alvor at kunne gøre sig positivt og professionelt bemærket til stede. Så er mulighederne for at brænde igennem og skabe forandringer flere. Og det giver tilfredshed – personligt såvel som i professionelt øjemed," konkluderer hun.

HENLEY MAGASINET

KARRIERE

Artiklen her er en del af Henley magasinet KARRIERE.
KARRIERE henvender sig til ambitiøse ledere, som ønsker inspiration til karrierelivet og den personlige udvikling. Magasinet byder på en skønsom blanding af portrætinterviews med fremtrædende danske ledere, motiverende karrierestof, fascinerende lystlæsning samt input til MBA overvejelser.

Læs mere og bestil magasinet gratis her