

Aldrig har så mange haft så meget at sige om ledelse: forandringsledelse, værdibaseret ledelse, holistisk ledelse, innovationsledelse osv. Børsen Executive har spurgt en række unge ledere om, hvad de gør for at være gode ledere, og om der bag alle de fine ord om ledelse er nogle almene retningslinjer, som man bør følge, hvis man gerne vil være en god leder.



Engang stod der »skolelærer« i Rikke Topp Petersens dagbog, men den drøm er for mange år siden lagt i skuffen. »Hvis jeg ikke var i mit nuværende job eller tilsvarende, ville jeg givetvis have min egen konsulentvirksomhed,« siger hun. Foto: Anders Birch

Oprydderen

Rikke Topp Petersen kan lide at have styr på sagerne, og det har hun skabt en karriere på. Først ved at hjælpe virksomheder med at styre deres kvalitet og arbejdsmiljø, og nu har hun selv styr på forretningen i DNV

AF LASSE HØJSGAARD

Når mange kvinder læser en jobannonce, fokuserer de på de punkter i jobbeskrivelsen, hvor de ikke synes, de er kvalificerede. Hos mange mænd er det lige omvendt.

Sådan beskriver Rikke Topp Petersen en af forklaringerne på, at kvinderne stadig er i klart mindretal på landets lederposter.

Men selv er hun et rigtig dårligt eksempel på sin egen tese. Hvis tilbageholdenhed er et særligt kvindeligt træk, så må Rikke Topp Petersen på det punkt siges at være mindre kvindeligt end normalt. Tværtimod er hendes karriere formet af en konstant fremdrift og hovedspring på ukendte dybder.

Hun giver selv et eksempel. Som forholdsvis nyuddannet kemiingeniør oplevede hun i et af sine første job, at konsulentvirksomheden, hun arbejdede for, gik konkurs efter få måneder. I bar trods tog hun det tilbud, hun havde arbejdet på, og henvendte sig på egen hånd til kunden med en pakkeløsning, hvor hun selv fulgte med.

»Det skal være løgn, tænke jeg. Og så ringede jeg til kunden og fortalte, at min arbejdsgiver havde snydt mig, men om vi ikke skulle tage en snak.«

Det viste sig at være et gyldent træk. Kunden – DUBA Møbelindustri – engagerede

de Rikke Topp Petersen til at implementere virksomhedens kvalitets- og miljøledelsessystem. Og kort efter blev hun yderligere tilbudt posten som chef for produktudviklingen.

»Jeg spurgte mig selv, hvad jeg ved om produktudvikling, og det var meget begrænset. Men at jeg havde mod på at lære det,« fortæller Rikke Topp Petersen, der var i stillingen i tre og et halvt år.

Tilbage til kernen

Derefter søgte hun tilbage mod hendes kerneinteresse – at skabe ledelsessystemer, der kan være med til at styre virksomheders kvalitets, miljø- og arbejdsmiljøforhold. Først i et nyt job, siden som selvstændig konsulent.

At hun ville tilbage i det spor, har en enkel forklaring – Rikke Topp Petersen kan lide at rydde op.

»Jeg kan godt lide at være indpiskeren og indsparkeren, der får sat system i

tingene og får effektiviseret. Og så gå derfra og vide, at jeg har gjort en forskel,« fortæller hun om sin konsulentrolle.

Ind i ledergruppen

Det frie konsulentliv stoppede dog, da hun blev tilbudt job hos DNV – Det Norske Veritas – i deres Industry-afdeling. Den internationale konsulentvirksomhed med speciale inden for risk management manglede en salgsmedarbejder, og ansættelsen skulle vise sig at give karrieren et nyt boost.

I forbindelse med en større turnaround blev hun nemlig opfordret til at indtræde i ledergruppen. Først fik hun ansvar for salg og operationer, og siden nytår har hun været underdirektør i virksomheden.

For 35-årige Rikke Topp Petersen er forskellen dog ikke den store. Hun sidder stadig i kontorlandskabet blandt de øvrige medarbejdere, og hun deltager stadig

i enkelte detailopgaver, for eksempel i forbindelse med salg. For hende er det en metode til bedre ledelse og forretningsforståelse.

»Samtidig med at jeg kan bevæge mig på det overordnede niveau, har jeg også føling med hvad der sker i dagligdagen. Lige meget hvilken virksomhed man er i, er det sundt at være med ude ved kunderne en gang imellem. Den fornemste opgave er jo at pejle os ind på, hvad kunderne gerne vil have,« siger hun.

Og så må hun tage med, at der findes mindre strukturerede måder at organisere sig på i sin hverdag, end hvad hun selv praktiserer.

»Jeg er systematiker og ordensmenneske i forhold til mig selv og i forhold til forretning, men jeg har lært ikke at være det i forhold til andre. Jeg er holdt op med instinktivt at samle papirerne hos medarbejdere, der har rod på deres skrivebord,« fortæller hun.

I dag nyder Rikke Topp Pe- ▶

Oprydderen



tersen frugterne af en veloverstået turnaroud i DNV, Industry. Men hun er sikker på, at hun ikke sidder samme sted om 10 år.

»Jeg tror, det er sundt for én selv – og for arbejdspladsen – at der sker en udskiftning. Men lige nu går det rigtig godt, og så er her stadig lige nogle sten, der skal vendes.«

Hvad er god ledelse for dig?

»Det, der gør en leder god, er at kunne håndtere de modsatrettede ting. Hvordan kan du som leder både skabe nærhed og troværdighed, samtidig med at du skal være den, der skærer igennem? Hvordan kan du være synlig, men samtidig tilbageholdende, så du motiverer og giver medarbejderne plads? Alt skal være organiseret, men samtidig yderst fleksibelt. Det er et spørgsmål om hele tiden at balancere mellem forskellige yderpunkter, så ledelse ikke bliver en skal, men du også er der som en person.«

Hvornår og hvordan fandt du ud af, at du selv skulle være leder?

»Jeg har aldrig været en, der sad i skolen og tænkte, at jeg skulle være direktør. Det var først i 1999, da jeg første gang blev spurgt, at jeg tænkte: Ja, hvorfor ikke? Jeg er ikke bange for at springe ud i tingene.«

Hvordan oplevede du skiftet fra at være kollega til chef?

»Fordelen ved at avancere i en virksomhed, man er i, er, at du kender omgivelserne, så du ved, hvad du går ind til. Omvendt kan det være nemmere at komme ind i en organisation, hvor folk ikke kender dig på forhånd, så du har mulighed for at opbygge en ledelsesidentitet. Det blev diskuteret i DNV, hvordan organisationen ville reagere på mig som leder, blandt andet fordi en stor del af med-

arbejderne er mænd med mange års erfaring. Men kan man sit arbejde, så vinder man også respekten.«

Hvad har det betydet, at du allerede i en ung alder blev leder?

»Mange vil sige, det betyder manglende erfaring. Men man er nødt til at gøre sig sine egne erfaringer, uanset om man starter som leder som 30- eller 45-årig. For at lede behøver du ikke være fagligt lige så tung som dem, du leder. Som leder skal du ikke nødvendigvis altid komme med det rigtige svar, du skal hjælpe medarbejderne til at finde svaret.«

Hvilke tendenser, tror du, vil præge ledelse i fremtiden?

»Det primære fokusområde vil være at tiltrække og fastholde medarbejdere. Hvis man ser tilbage, har medarbejderudvikling ikke været højt prioriteret, men jeg

Skridtet fra kollega til chef var ikke ubetinget let for Rikke Topp Petersen og slet ikke i en organisation domineret af mænd. »Men kan man sit arbejde, så vinder man også respekten,« siger hun.
Foto: Anders Birch

tror, det bliver det bærende element i forhold til at fastholde og tiltrække medarbejdere. Mere fokus på, at det er mennesker, der finder en glæde og lyst til at gå på arbejde, som ledelsesbogen »Happy Hour is 9 to 5« beskriver det.«

Hvad har været din sværeste ledelsesbeslutning?

»Når du siger ja til et lederjob, ved du, at der bliver mange svære beslutninger. Jeg kan ikke sige, hvad der har været sværest, men det er aldrig nemt at afskedige medarbejdere. Der er dog ingen beslutninger, der har givet mig søvnløse nætter.«

Hvad vil du gerne være bedre til?

»Jeg vil gerne være bedre til trække mig væk fra dagligdags ting som kunder og medarbejdere for at tænke større tanker i omkring forretningen. Privat kunne jeg godt tænkte mig at have tål-

modighed til at lære at spille golf, for at kunne slappe af på en anden måde og samle tankerne.«

Hvordan får du dit arbejdsliv og privatliv til at gå op?

»Jeg er i den situation, at jeg for øjeblikket lever alene. Det gør det nemmere at få arbejdsliv og privatliv til at gå op, end hvis man havde familie og børn, der skulle tages vare på. Derfor kan jeg lægge nogle ekstra timer i arbejdet. Det vigtigste er, at jeg finder glæde og udfordringer ved at gå på arbejde, og samtidig at jeg har tid til at have et privatliv med familie og venner.«

Har du haft episoder, hvor du har følt, at du ikke slog til som leder?

»Mine evner som leder bliver udfordret i politisk tunge organisationer, hvor diplomati er nøgleordet. Jeg har oplevet, at jeg har sagt

noget ved et møde og bagefter kunne mærke, at ordvalget kunne have været mere hensigtsmæssigt. Men det er vigtigt at være bevidst om, at du ikke ved alt, og at man kan søge råd.«

Hvis du ikke var leder, hvad var du så?

»Dengang man skrev dagbøger, stod der »skolelærer«. Det bliver jeg aldrig. Hvis jeg ikke var i mit nuværende job eller tilsvarende vil jeg givet vis have min egen konsulentvirksomhed.«

Hvilken dansk leder inspirerer dig?

»Hvis jeg skal se tilbage på, hvem der har betydet mest for mig, så vil jeg sige direktøren i mit første lederjob, Mogens Wassmann fra DUBA Møbelindustri. Han troede på mig og mine evner i en ung alder, og han har guidet mig over en længere periode og har lagt fundamentet for mange af de ting, jeg kan i dag. En dansk leder, der inspirerer mig og som jeg godt kunne tænke mig at lære af, er Christian Stadil, der med et enormt engagement, fodarbejde og kreativitet har vendt Hummel til en stor succes.«

Hvilken leder i verdenshistorien inspirerer dig?

»Bill Gates har en afgørende egenskaber i form af hans evne til at se ud i fremtiden og fornemme, hvad menneskeheden vil have brug for og efterspørge ikke blot på kort sigt, men også om femti år. Som leder har han formået at nedbryde grænser skabe en kultur, hvor alle føler det naturligt at sige, hvad de mener, tage ansvar og komme med nye idéer. Samtidig har han skabt noget stort – det er inspirerende.«