



En karriere uden faste veje

Betina Liliendal har aldrig haft en 3-, 5- eller 10-års plan – og netop derfor har hendes karriere bevæget sig fra sygepleje og Zimbabwe til topledertstillinger i pharma og et liv som selvstændig konsulent, forfatter og podcastvært. Dette er en karrierehistorie der fortæller hvordan hun har grebet mulighederne når de er dukket op.

Hun har aldrig sat sig ned og lagt en karriereplan. Alligevel har hendes arbejdsliv været præget af ledende roller, store beslutninger og markante skift. Ifølge hende handler det ikke om manglende ambition – men om noget andet.

- Jeg har aldrig valgt en karrierevej, fortæller hun. Jeg er blevet spottet af mennesker på min vej, som har set et potentiale i mig og givet mig tilbud og udviklingsmuligheder, som jeg har taget imod.

Allerede som hjemmesygeplejerske sad hun i et ansættelsesudvalg for at finde en ny teamleder. Efter flere samtaler med ansøgere blev hun selv spurgt, om hun ikke bare havde lyst til at tage opgaven. Det var langt fra sidste gang, hendes karriere tog en uventet drejning.

Under hendes barsel med sit yngste barn – hvor hun ellers havde set frem til et helt år hjemme, ringede hendes daværende chef og spurgte, om hun ville afbryde barslen efter syv måneder og vende tilbage som produktchef. Hun sagde ja på stedet, og fik heldigvis hurtigt en privat dagpleje på plads.



AB Skum



Liliendal Human Capital Management



[liliendal.dk](https://www.liliendal.dk)

betina@liliendal.dk

+45 2322 1514

Senere, efter et jobskifte, blev hun tilbudt sin egen chefs stilling, da vedkommende sagde op. Og blot tolv måneder efter ansættelse i et nyt job blev hun spurgt, om hun ville stå i spidsen for Teva i Danmark.

- Jeg har aldrig haft hverken 3-, 5- eller 10-års planer, fortæller hun. Min karriere har taget form som en blanding af egen flid og foretagsomhed – og chefer, der har set det og givet mig mulighederne. Og som jeg så også har taget på mig.

Fra Rigshospitalet til Zimbabwe

Hun er uddannet sygeplejerske fra Rigshospitalet i 1992. Allerede under uddannelsen udfordrede hun normerne. Hun tog fire måneder til Sydamerika med rygsæk sammen med sin daværende kæreste – noget, man ikke hørte ret meget om at nogen som helst gjorde på daværende tidspunkt. Orlov var ikke en mulighed, så hun måtte sige sin elevkontrakt op og genansøge, da hun kom hjem.

Efter nogle år på Rigshospitalet opstod en ny mulighed: hun og hendes mand blev udstationeret med Mellemløst Samvirke i Zimbabwe. Her arbejdede hun med rehabiliteringsprogrammer for mennesker med handicap og med HIV/AIDS-kampagner.

Det var fagligt udfordrende – men også personligt. Hun var 26 år, havde fået sit første barn og fik barn nummer to under udsendelsen. Samtidig skulle hun navigere som kvinde i en stærkt patriarkalsk kultur. Dertil kom, at udsendelsen fandt sted før internettets, e-mails og mobiltelefoners tid.

- Vi var virkelig væk fra vores netværk og familier i 3,5 år, fortæller hun. Fagligt lærte jeg enormt meget – men måske vigtigst lærte jeg, at

næsten alt kan læres, hvis man har det rette mindset og er parat til at kaste sig selv ud på dybt vand.

Uortodoks ledelse i hjemmeplejen

Tilbage i Danmark blev hun hjemmesygeplejerske, men blev hurtigt tilbudt rollen som teamleder for 25 medarbejdere og 3-400 borgere. Da en kollega blev langtidssygemeldt, stod hun pludselig med ansvaret for to teams – og dobbelt så mange medarbejdere og borgere.

Samtidig var organisationen midt i omstruktureringer. Sammen med en anden teamleder blev hun bedt om at inddele nye distrikter og organisere 100 medarbejdere og 3.000 borgere. Ingen af dem havde prøvet det før.

- Mindset og en go-do-attitude var fundamentet. Vi lavede noget virkelig fedt.

Ledelsesstilen var uortodoks. Der blev lavet mange "lokumsaftaler", fortæller hun. Aftaler uden om systemet, fordi der ikke var plads til at belønne de medarbejdere, der altid løftede ekstra og aldrig havde sygedage. Det var deres måde at arbejde på, der reducerede fraværet i personalegruppen.

Så fik de medarbejdere der altid løftede ekstra f.eks. en fridag til juleindkøb i december – uden at det stod nogen steder. Betina indførte også, allerede i slutningen af 1990'erne, muligheden for at ringe ind om morgenen og tage en akut omsorgsdag – hvis hunden var syg, eller kæresten var skredet. Man afspadserede og betalte selv, men det nye var, at det blev legitimt at stemple ud, når man havde en øv-dag. Det reducerede sygefraværet markant.

- Men som med så meget andet blev de gode tiltag kvalt i regler og rigide rammer, fortæller hun.

Det blev afgørende for hendes næste skridt: hun sagde op og tog et års efteruddannelse for at opgradere sin sygeplejerskeuddannelse til det nye bachelorniveau.

Et skift til medicinalindustrien

Efter sin diplomuddannelse i sygepleje overvejede hun at undervise, men udsigten til at starte forfra på laveste løntrin trak ikke. En tidligere kæreste, der selv var sygeplejerske og havde fået foden indenfor i medicinalbranchen, foreslog hende at prøve kræfter med pharma.

Hun gjorde forsøget – og fandt hurtigt sin plads. Som produktspecialist kørte hun rundt til praktiserende læger og speciallæger og formidlede studiedata om behandlingsmuligheder.

- Her var noget, jeg var god til. Formidling, forretning, relationer, salg og marketing. Jeg var som en fisk i vandet.

MBA'en og springet som selvstændig
I 2017 afsluttede hun en MBA, samtidig med fuldtidsarbejde og tre børn. Hovedopgaven skrev hun om Strategic Human Capital Management – og det blev et vendepunkt.

- Jeg kunne mærke, at det var ledelse af og samspillet mellem mennesker, jeg brændte for – ikke Excelark, fortæller hun.

Hun var blevet metaltræt af corporate life, af pseudoopgaver og diktater fra hovedkontorer, der sjældent gav mening for den danske forretning. MBA'en udvidede hendes horisont og gav hende modet – og papir på – at hun kunne det, hun hidtil havde tilegnet sig autodidakt.

Hun besluttede sig for at springe ud som selvstændig konsulent. Det er nu 8,5 år siden.

- I livet som selvstændig er der ikke nogen, der bærer mig frem. Alt er baseret på mit eget hårde arbejde. Folk kan godt anbefale mig videre – men det sker kun, hvis jeg hele tiden holder mig relevant, opdateret og er derude.

Succes måles i mennesker – ikke kun resultater

Når hun ser tilbage på sine største faglige succeser, handler det først og fremmest om mennesker.

- Jeg er mega stolt af de medarbejdere, jeg har været med til at bære frem. At se dem udvikle sig fagligt og personligt – og vide, at jeg har bidraget til, at de er, hvor de er i dag.

Derudover nævner hun sin tid som ung leder i hjemmeplejen, hvor hun gjorde det, der var åbenlyst rigtigt fremfor at følge rigide og tåbelige regler, samt en række stærke kommercielle succeser i pharma, hvor hun etablerede nye forretningsområder og tog kalkulerede risici, der faldt positivt ud.

Som selvstændig er hun stolt af at have bidraget til mange ledes succeser – og af at have skrevet bøger og artikler om ledelse og arbejdsliv. Jeg har selv læst og anmeldt hendes bog, og det står klart, at hun har været på forkant med centrale tematikker længe før, de for alvor blev mainstream. Senest har hun også kastet sig ud i rollen som medskaber og medvært på en podcast.

Modgang, mentorer og perspektiv
Modgang har der været – men hun har aldrig set det som en grund til at give op.

- Jeg har søgt rådgivning og vejledning, bandet og svovlet – og sat mig op på hesten igen. At give op har aldrig været en udvej.

Hun peger særligt på to inspirationskilder. Den ene er Mr. Musoni, hendes counterpart i Zimbabwe, som levede et liv meget forskelligt fra hendes eget, men som var menneskeklog og konstant udfordrede hendes antagelser – blandt andet om det danske velfærdssystem.

Den anden er Iris Jacobsen, hendes første direktør i medicinalindustrien, som både ansatte hende, gav hende udviklingsmuligheder under hendes barsel og senere blev hendes mentor. En kvinde, hvis mod og ledelsesstil hun stadig beundrer – især fordi hun turde gøre en del anderledes i en ellers ret så konservativ branche.

Hendes råd til dem, der ønsker en lignende karrierevej, er klare: Man kan være nok så dygtig og leveringsdygtig – men der går altid et salg forud. Hvis man ikke evner at sælge sig selv og ikke tør opsøge kunder, bliver det svært.

Derudover anbefaler hun en business mentor, som ikke står for tæt personligt, og som tør udfordre både status quo og egne begrænsninger. Og det sidste hun anbefaler er også at melde sig ind i et netværk – ikke for at få kunder, men for relationer og fællesskab. Kunderne kommer af sig selv.

3 nøglepunkter fra denne karrierehistorie:

1. Karriere skabes sjældent lineært – men gennem modet til at gribe muligheder, når de opstår.
2. Mindset slår erfaring – næsten alt kan læres, hvis man tør kaste sig ud på dybt vand.
3. Succes handler om mennesker – relationer, udvikling og evnen til at se potentiale i andre.

