



Maria Lønstrup Skjoldborg
CEO, Inspired Beyond Babies

CEO Maria Lønstrup Skjoldborg: Om modet til at stoppe op, gøre karriere på egne præmisser – og skabe ledelse med plads til hele mennesket

Af Sofie Brogaard Schmidt, redaktør, DANSK HR

"Det kan godt være, jeg blev set som et stort ledelsestalent, men jeg havde ikke mig selv med i det." Sådan beskriver Maria Lønstrup Skjoldborg det vendepunkt, efter hun blev mor, som blev afgørende for et skift i karrierespor mod HR og i dag som CEO i Inspired Beyond Babies.

Efter karrierestart i McKinsey og en årrække i Novo Nordisk som projektleder og senere leder, blev hun mor til to små børn med kort mellemrum. Det var en periode, hvor hendes karriere rykkede hurtigt, men også hvor hverdagen hjemme var præget af søvnløse nætter og logistik på højt blus. Hun husker tydeligt følelsen af at løbe stærkt begge steder – og alligevel ikke slå til. "Det kørte bare virkelig, virkelig hurtigt på arbejde samtidig, og jeg var i et job, jeg syntes var vildt spændende. Men jeg kunne ikke få det til at lykkes med også at være mor til to så små børn og føle, at jeg var nærværende derhjemme," fortæller hun.

Maria Lønstrup Skjoldborg traf et valg, som dengang føltes grænseoverskridende: Hun tog orlov og brugte året på freelancearbejde og refleksion. "Det var ikke almindeligt dengang. Jeg følte, jeg var den eneste, der havde det sådan. Men det var det bedste, jeg kunne gøre." Turen ud af den klassiske karrieresti gav hende et nyt blik på ledelse – et blik, hvor det hele menneske er i centrum. "Det handler ikke om, at jobbet skal være mindre vigtigt, men at vi lykkes bedst, når vi trives som mennesker."

Fra corporate til mindre virksomhed: Et skifte i skala og formål

De personlige erkendelser, Maria Lønstrup Skjoldborg gjorde under sin orlov, kom ikke blot til at præge hendes liv – de blev fundamentet for hendes næste karriereskridt og et skifte fra management consulting ind i HR: "Jeg ønskede at bruge min tid på at skabe en arbejdsplads, hvor mennesker trives og leverer resultater. For de to ting går hånd i hånd – de er ikke modsætninger. Men der er brug for en ny ledelsesstil, dialog og åbenhed for at lykkes. Og det er ikke let."

I dag bruger hun den erfaring i sit arbejde som CEO i Inspired Beyond Babies, hvor formålet netop er at hjælpe forældre med at kombinere karriere og familieleven. "Jeg blev tiltrukket af både formålet og muligheden for at være med til at gøre en reel forskel i et lille setup." Overgangen fra Novo Nordisk til en firemandsvirksomhed har været markant. Fra fyldte indbakker og tætpakkede mødekalendarer skulle hun nu selv skabe retning og resultater. "Jeg skulle lige vænne mig til, at der ikke kom 100 mails om dagen. Jeg skulle selv skabe meningsfulde aktiviteter fra dag ét."

Noget af det første, Maria Lønstrup Skjoldborg greb fat i, var relationerne. Hun husker, hvordan hun i de første uger brugte tid på uformelle samtaler, lyttede nysgerrigt og forsøgte at fornemme, hvor virksomheden egentlig var – ikke bare i tal, men i stemning og energi. "Det var vigtigt for mig at lære teamet godt at kende og sikre, at vi havde en fælles retning. I en lille

organisation kan vi ikke gemme os bag processer – det menneskelige må fungere, ellers fungerer ingenting." Samtidig stod det hurtigt klart, at strategiarbejdet ikke kunne vente. Der var brug for handling, ikke lange PowerPoint-præsentationer. "Vi havde ikke luksus til at tale om strategi i halve år. Vi skulle ud over stepperne og prøve ting af i praksis."

Ledelse med empati og tydelighed

Overgangen fra en stor organisation til et mindre team har også givet Maria Lønstrup Skjoldborg mulighed for at dyrke sin ledelsesstil i praksis. Hendes tilgang til ledelse bygger på klare prioriteter og psykologisk tryghed. "Der var en, der sagde til mig for et halvt år siden, at andre gik og kaldte mig Miss Psychological Safety. Det blev jeg simpelthen så glad for at høre – det synes jeg var en virkelig fin ros." Maria arbejder bevidst med balancen mellem empatisk ledelse og den nødvendige professionelle distance. "Man skal kunne give svær feedback med respekt. Og som leder må man også kunne rumme reaktionen." Hun reflekterer også over bagsiden af empati som styrke. "Nogle gange kan man komme til at gå for langt i sin medmenneskelighed og glemme sin lederrolle. Jeg har selv været for tæt på, og det har jeg måttet lære af."

Det handler ifølge hende om at være tydelig i sin rolle og skabe tillid gennem klarhed. "Hvis vi som ledere formidler, hvor grænsen går på en ordentlig måde, kan vi skabe både nærvær og respekt." Maria arbejder med psykologisk tryghed som en integreret del af sin ledelsesstil. "Det handler ikke om at beskytte medarbejdere mod alt, men om at skabe et rum, hvor det er trygt at sige tingene, og hvor fejl bliver brugt konstruktivt. Jeg er meget opmærksom på, hvordan jeg selv reagerer på kritik eller uenighed – det sætter tonen." Hun beskriver det som en daglig ledelsesdisciplin. "Jeg starter møder med at afklare, hvad vi skal få ud af det, og hvordan vi kan tale åbent undervejs. Det betyder ikke, at vi altid er enige, men at vi altid er respektfulde."

Integritet som ledelsesgrundlag

Det, der binder hendes tilgang sammen, er et tydeligt værdimæssigt kompas. Det er ikke noget, hun bare taler om i abstrakte vendinger – det mærkes i de små beslutninger og i måden, hun møder mennesker på. Maria Lønstrup Skjoldborg beskriver sin ledelsesstil som værdibåret. Hun lægger vægt på åbenhed, tillid og ansvarlighed som gennemgående principper. "Jeg vil gerne lede på en måde, hvor der er overensstemmelse mellem det, vi siger, og det, vi gør. Integritet er vigtigt for mig, og det er også det, jeg forventer af dem omkring mig." Hun ser det som

Fakta:

- Maria er mor til 3 børn: Elliot på 11 år, Theodor på 9 år, Madeleine på 4 år
- Hun er gift med Henrik, der arbejder i Microsoft
- Bor i Lyngby
- Hun elsker natur, løb, kajak, og kreative projekter
- MSc i Økonomi og Psykologi fra Aarhus Universitet 2008
- 2.5 år i McKinsey & Company
- 14 år i Novo Nordisk i forskellige lederroller i Finans og People & Organisation
- Uddannet Executive Coach



en del af lederrollen at vise, at man selv tager ansvar for sin trivsel og udvikling. "Hvis jeg selv viser, at jeg reflekterer, prioriterer og tager mine egne grænser alvorligt, skaber det en kultur, hvor det er tilladt for andre også."

Tendenser og fremtidsperspektiver

Når Maria Lønstrup Skjoldborg ser ud over sin egen ledelsesrejse, spejler hun mange af de bevægelser, der præger det moderne arbejdsmarked. Hendes erfaringer folder sig også ud i lyset af nogle klare tendenser, der for alvor har vundet indpas i de seneste år. Maria ser samtidig en fortsat bevægelse mod bæredygtig ledelse og trivselsdagsordenen. "Yngre generationer forventer det. Man kan ikke lykkes som virksomhed i længden, hvis man ikke tager medarbejdernes trivsel alvorligt." Hun oplever også stigende opbakning til forældres trivsel på arbejdspladsen. "Der er flere og flere virksomheder, der investerer i fleksible ordninger, mentorforløb og udvikling under barsel. Det er enormt positivt." Hun fremhæver blandt andet virksomheder, der tilbyder dialog med ledelsen før og efter barsel, og som arbejder med at skabe kontinuitet og meningsfuld kontakt i løbet af fraværsperioden. "Når man som forælder ikke bliver glemt i den periode, styrker det både relationen og loyaliteten."

Hun peger desuden på behovet for at gentænke karrierebegrebet. "Jeg har haft forskellige roller de senere år, og nogle jobs er lykket supergodt i forhold til balance,

mens andre har krævet et helt andet gear. Så det handler om at overveje, hvordan man gør karriere i de år, hvor man har små børn. Det er ikke et tegn på svaghed at sige fra eller vælge noget andet – det handler om at være tro mod sig selv og sine prioriteringer." Hun drømmer om et arbejdsmarked, hvor mennesker bliver mødt med nysgerrighed frem for antagelser. "Jeg tror på, at fremtidens arbejdsplads er et sted, hvor man kan være hel. Hvor der er plads til ambitioner og liv, samtidig."

Til ledere, der vil gøre en forskel

Som afrunding deler Maria Lønstrup Skjoldborg nogle af de indsigter, hun selv forsøger at leve efter. Afslutningsvis understreger hun nemlig, hvor vigtigt det er at være bevidst om sin rolle og sit ansvar som leder – både over for andre og over for sig selv. "Lyt, forstå og rum, før du handler. Og husk at lytte til dig selv. Hvis du som leder, ikke trives, kan du heller ikke være der for dine medarbejdere." Hun fremhæver, at ledelse og trivsel går hånd i hånd. "Vi kan godt have høje ambitioner og være menneskelige samtidig. Det er ikke modsætninger."

Maria Lønstrup Skjoldborg er et eksempel på, at karriere ikke behøver at være lineær for at være succesfuld. Og at når vi leder med mennesket i centrum, kan vi skabe organisationer, hvor flere trives og flere lykkes. ✕