



# Mønsterbryder

**Det umulige er sjovest – og Dorte Sommer vil gerne have det sjovt. Sådan var det i sportsbranchen, og sådan arbejder hun nu i Sommer Coaching**

**Af Per Bang**

Dorte Sommer har en noget ultraditionel tilgang til sin karriere i erhvervslivet og har allerede vendt det hele på hovedet et par gange. I dag sidder hun i bestyrelsen for LTP Denmark A/S, Casall Sport AB og Casall Sport Products AB, hvor hun også er medejer, samtidig med at hun er i gang med at bygge en ny virksomhed op fra bunden.

Det begyndte allerede, da hun var helt ung. Hun var én af Danmarks yngste HD'ere, og ja,

hun var og er nok lidt af en stræber, selv om hun ikke bryder sig om udtrykket.

"Det lyder negativt. Jeg er allermost optaget af at udvikle human capital – det er den, der adskiller den ene virksomhed fra den anden. For mig at se handler det mere om at være fokuseret, og jeg

***"Når jeg kiggede nogle år frem, kunne jeg se, at det ikke var den rigtige strategi for Casall at have selvstændige distributører"***

er meget målrettet i mit arbejde," siger Dorte Sommer med et fast blik, da hun har placeret sig i en lav stol med et glas te indenfor rækkevidde.

Allerede i 1997 begyndte hun i sportsbranchen, som i de føl-

gende 10 år var hendes arena. Hun grundlagde AAA Sport, fordi hun havde fået mulighed for at få distributionsrettighederne for Casall.

"Det var lidt tilfældigt, at muligheden med Casall bød sig. Jeg arbejdede i ØK-koncernen med it-løsninger til den grafiske

branche og kendte intet til sportsbranchen, men jeg kendte noget til ledelse og til it. Den grafiske branche var langt fremme med udnyttelse af it, og det var sportsbranchen bestemt ikke. Jeg agerede ud fra det, jeg kendte, og

det betød, at jeg var noget utålmodig, og i løbet af fire år havde vi bygget en god forretning op."

"Når jeg kiggede nogle år frem, kunne jeg se, at det ikke var den rigtige strategi for Casall at have selvstændige distributører. Med stærkere detailkæder ville vi blive stadig mere pressede på prisen og avancerne, så jeg troede mere på direkte repræsentation på markederne."

"Det meddelte jeg Casalls koncernledelse, som nok var enig, men som ikke fandt tiden inde. Jeg blev bedt om at skrive et strategiplæg, som bl.a. gik ud på at centralisere lager og logistik og fokusere på salg i datterselskaber i de enkelte lande. Det førte til, at Casall købte mit firma, og



*”Jeg havde en klar idé om, at jeg altid ville være i den koncern (Casall, red.), men i takt med, at det gik godt, og strategien var kørt ind, så begyndte jeg at kede mig mere og mere.”*



Danmark blev anvendt som en case for den nye strategi, som jeg efterfølgende var med til at gennemføre i Norge, Finland, Sverige og England.”

#### **Kedede mig mere og mere**

Hele den proces stod på over en periode på seks år, hvor Dorte Sommer i mellemtiden fik sit andet barn. Hun var blevet medejer og bestyrelsesmedlem i Casall-koncernen.

”Det hele gik egentlig rigtig godt. Jeg arbejdede med et rigtig spændende brand og blandt folk, der var rigtig gode til at lytte. Vi havde også skabt nogle resultater i Danmark, som gav en vis gennemslagskraft. Jeg har ofte sagt, at jeg har to børn og så det tredje – Casall. Jeg havde en klar idé om, at jeg altid ville være i den koncern, men i takt med, at det gik godt, og strategien var kørt ind, så begyndte jeg at kede mig mere og mere.”

”Jeg er mest til udvikling af nye forretningsområder – og knap så meget til drift af en etableret forret-

ning og savnede derfor faglige udfordringer. Det blev bragt på bane, at jeg kunne blive involveret i koncern-topledelsen, hvis jeg ønskede det.”

”Det kostede rigtig mange overvejelser og mange samtaler med mig selv for en post i koncern-topledelsen ville kræve fire-fem dage om ugen i Sverige. Min mand bakkede mig op uanset

*”Når jeg i dag ser på sportsbranchen, så er den mere gammeldags og ikke så frem-synet som andre brancher”*

udfaldet. Det var også en mulighed at flytte til Norrköping, hvor Casall ligger, men det havde jeg ikke lyst til, og det endte med, at jeg i god tid rejste til Sverige og fortalte grundlæggeren Carl-Axel Surtevall, at 1. januar 2008 skulle der findes en anden løsning, for da ville jeg stoppe hos Casall og prøve noget helt andet.”

#### **Business coach og sparringspartner**

Sideløbende med arbejdet hos Casall havde Dorte Sommer taget en uddannelse som certificeret business coach.

”Egentlig havde jeg ikke så meget til overs for coaching som begreb, men jeg fandt alligevel ud af, at det var teknikker, som jeg havde anvendt meget i min egen

ledelsesform i Casall, som jeg ser som coachingbaseret ledelse. Min styrke som leder var at potentielt udvikle medarbejderne. Det føles helt naturligt for mig at spørge frem for at give svar.”

Dorte Sommer stiftede Sommer Coaching ApS i slutningen af 2007 og kalder i dag sig selv business coach og sparringspartner.

”Jeg gik ud i mit netværk og søgte efter opgaver frem for at lægge fine strategier – og jeg har

såmænd heller ikke fået en hjemmeside op at stå endnu. Det nytter ikke så meget med alt det fine, hvis man ingen kunder har. Jeg har jo været meget koblet til sportsbranchen og har derfor bevidst valgt at søge andre steder hen med mine kompetencer som professionel coach. Jeg arbejder også freelance for CareerCoach A/S, som primært har kunder indenfor it-branchen.”

”Jeg havde nogle kontakter til Novozymes, og det er en virksomhed, som jeg frygtelig gerne ville arbejde for som coach. Det fik jeg at vide var nærmest umuligt, så det gik jeg i gang med, og i dag faciliterer jeg teams og workshops og kører individuelle udviklingsforløb for deres direktionsassistenter. Det er rigtig spændende. Det er superdygtige folk, som jeg nyder at arbejde med.”

”Jeg er gennem tiden blevet meget opmærksom på, at man skal se på både karriere og det samlede liv i en helhed, og jeg tror på, at man opnår de bedste resultater som coach i erhvervslivet,



*”Når jeg i dag ser på sportsbranchen, så er den mere gammeldags og ikke så fremsynet som andre brancher – og så skal jeg understrege, at der naturligvis er en masse undtagelser fra det billede”*

når man har en bred og solid erfaring at bygge på. Det er eksempelvis svært som coach at arbejde med de udfordringer og nødvendige prioriteter, der er for en kvindelig leder med børn, hvis man ikke selv har børn.”

#### **Kvinder fokuserer anderledes**

Dorte Sommer erkender, at coaching er blevet et til tider slidt modebegreb, og i øvrigt er det ikke en beskyttet titel, så alle kan kalde sig coach.

”Det, jeg kan som business coach, er at accelerere processen for enkeltpersoner eller teams, så man hurtigere kommer i mål. Jeg kan med mine spørgsmål få dem

idst om, at coaching ikke er terapi. Der skal man være skarp. Hvis jeg opdager, at der er behov for terapi, så melder jeg omgående pas som coach. Coaching handler om at arbejde fremad, prioritere, sætte mål og lægge indsatsen rigtigt, mens terapi er mere bagudrettet og kræver helt andre redskaber og uddannelse.”

Dorte Sommer har i en række sammenhænge arbejdet specielt med kvindeligt lederskab, og hun er ikke i tvivl om, at der er nogle ekstra barrierer for kvinder i ledende stillinger.

”Der er forskel på de problemstillinger, man oplever som mandlig og kvindelig leder. Balancen

**”Min styrke som leder var at potentielle-udvikle medarbejderne. Det føles helt naturligt for mig at spørge frem for at give svar”**

til at stille skarpt, skabe refleksion og bevidstgøre folk om, at de altid har et valg. Mange føler, at de i en lang række situationer ikke rigtig har noget valg, men det har man. Det er mere et spørgsmål om konsekvenserne af de valgmuligheder, man har. Andres meninger er jo bare andres meninger.”

”Jeg arbejder både med den professionelle og den mere private del af den enkelte, og det er her vigtigt, at man som coach er bev-

mellem privatliv og karriere er en større udfordring for kvinder. Den balance kan være fuldstændig afgørende for karrierevalget for kvinder. Hvis familien ikke fungerer, så kan de fleste kvinder heller ikke fungere som ledere.”

”Man kan så spørge sig hvorfor, og måske hænger det noget sammen med, at kvinder har en større trang til at opnå det perfekte, mens mænd godt kan stille sig tilfreds med lidt mindre. Da jeg var i Casall

Danmark, var der udelukkende kvinder i organisationen – og nogle meget dygtige kvinder. Jeg har nogle gange sagt til medarbejderne, at 80% er godt nok. De sidste 20% giver en meget marginal ekstra værdioplevelse for kunden i forhold til hvor mange ressourcer, den kræver.”

#### **Gammeldags sportsbranche**

Dorte Sommer har efter 10 år i sportsbranchen dannet sig en solid baggrund, og ud over sit fortsatte engagement som aktionær og bestyrelsesmedlem i Casall er hun i dag lige så engageret i produktionsvirksomheden LTP Denmark A/S, hvor hun er medlem af bestyrelsen. LPT Denmark producerer tekstiler både til funktion og mode indenfor beklædningsindustrien og har desuden sædeproduktion til transport- og møbelindustrien. LTP Denmark samarbejder med en lang række globale internationale sportsproducenter.

”Når jeg i dag ser på sportsbranchen, så er den mere gammeldags og ikke så fremsynet som andre brancher – og så skal jeg understrege, at der naturligvis er en masse undtagelser fra det billede.”

”Jeg tror, at mange virksomheder i sportsbranchen kan få langt mere ud af det, end tilfældet er i dag. Der bliver anvendt for meget pisk og for lidt gulerod i ledelsesarbejdet. Selv om man er

en dygtig iværksætter, er man ikke nødvendigvis en dygtig leder. Der er meget stor forskel på at løbe stærkt og arbejde hårdt – og så at udøve ledelse og opnå resultater gennem andre. Det sidste er en kompetence i sig selv.”

”De bedste ledelsesmæssige resultater opnås, når der er et balanceret fokus på resultater på den ene side og medarbejderne på den anden side. Hvis man som leder kan øge folks performance med 10% og samtidig få dem til at synes, at det er sjovt, så er det utroligt, hvor meget mere man kan opnå. Og det ses direkte på virksomhedens bundlinie. Et godt udgangspunkt hos en del ledere vil være at starte med lidt selverkendelse af egne evner,” siger Dorte Sommer, som tilføjer, at nogle læsere af denne artikel nok vil sige, at det måske også gælder Dorte Sommer.

Selverkendelse skal imidlertid ikke forveksles med selvbeholdning. Dorte Sommer er overbevist om, at hun også om 10 år laver noget, som hun synes er sjovt – og det skal nok lykkes,” siger hun med endnu et stort smil, der dog ikke skjuler et meget fast blik.