

## INDBLIK

# Om karriere, ledelse og balance i DLA Piper

Advokatbranchen har en udfordring med manglende ligestilling på øverste lederniveau. I DLA Piper tager vi denne udfordring alvorligt, og i 2020 blev der nedsat et tværgående udvalg, Diversity & Inclusion Committee, for at fremme inklusion og mangfoldighed. Det handler bl.a. om rollemodeller, og her fortæller to af DLA Pipers fremtrædende kvindelige ledere om karriere, ledelse og work-life-balance.

”Jeg kunne nok lige så godt have læst statskundskab.” Det var en grundlæggende interesse for samfundsfaglige forhold, der fik 38-årige Mikala Berg Dueholm til at blive jurist. ”Jura giver mulighed for at arbejde med samfundsfag i en bred forstand, i virksomheder, i centraladministrationen, som dommer eller advokat.” For Mikala blev det advokatgerningen, og i 2008 startede hun som advokatfuldmægtig i DLA Piper. Her har hun siden tilbragt det meste af sin karriere, som inkluderer udnævnelse til partner i 2018.

### Fra jordrensning til daginstitutioner

Fagligt har Mikala Berg Dueholms fokuspunkt lige fra starten været udbudsret. ”Det var lidt af en tilfældighed, at jeg kom i gang med området, men det viste sig at være rigtigt spændende og den helt rigtige kombination for mig. Det er et område, der går på tværs af en lang række sektorer i samfundet, fordi det offentlige køber ind på alle områder fra jordrensning over hospitaler til daginstitutioner. Udbudsret er dermed i høj grad med til at præge samfundsudviklingen og understøtte væsentlige hensyn som ligebehandling,



Mikala Berg Dueholm og Michelle Thagaard Olesen

anti-korruption og respekt for skatteborgernes penge. I 2019 købte det offentlige Danmark ind for omkring 380 milliarder kroner.”

Ud over den samfundsmæssige betydning er Mikala Berg Dueholm også tiltrukket af den faglige bredde inden for udbudsret. ”Det er en kombination af vidt forskellige kompetencer, du skal mestre. Der er alt det juridiske nørderi, som følger af den EU-direktivbaserede regulering, og så er der det politiske miljø, hvor du skal kunne forstå tankegangen og processerne i kommuner, styrelser osv. Endelig er der den kommercielle tilgang, hvor det handler om at indkøbe de rette ydelser til den rette pris og samtidig inkludere andre vigtige hensyn som miljø, sociale forhold og ansvarlig selskabsledelse.”

### Ingen kvoter, tak

Som partner og fagansvarlig handler jobbet dog om andet end kun det strengt faglige. ”Ledelse fylder rigtig meget i min hverdag, og jeg synes, der kommer stadig mere fokus på, hvordan vi med god ledelse kan skabe endnu bedre resultater. I advokatverdenen har du med flittige og ambitiøse mennesker at gøre, og jeg gør mig umage for at være ægte og lyttende over for medlemmerne i mit team.”

Som kvinde befinder Mikala Berg Dueholm sig i undertal i DLA Pipers partnerkreds, og hun så gerne en mere balanceret sammensætning, ikke så meget for kvindernes skyld, men for virksomheden. ”Vi leverer den bedste rådgivning, når vi afspejler samfundet omkring os. Mænd og kvinder tænker forskelligt, og har hver sine forcer. Det skal vi selvfølgelig udnytte.”

En mere lige kønsfordeling skal imidlertid opnås organisk og ikke gennem regulering, understreger hun. ”Det allerværste ville være en rigid kvindekvote for andelen af kvinder i

*”Det er meget vigtigt for mig, at alle trives personligt og arbejdsmæssigt, så vi kan levere et godt resultat i hverdagen. Vi har et fantastisk team hos DLA Piper, så jeg har fuld tillid til dem, når jeg har familietid.”*

Michelle Thagaard Olesen

ledelse. Du vil ikke forfremmes pga. dit køn, men fordi du er kvalificeret. Derfor arbejder vi også på en kultur, hvor det skal være lige så naturligt for kvinder som mænd at blive partnere, alene af den grund at vi dermed udvider talentmassen.”

Dermed ikke sagt, at det er nemt for kvinder at skabe sig en karriere på allerøverste niveau. Det kræver overblik og ikke mindst hårdt arbejde, forklarer hun. ”Selvfølgelig kan du som kvinde gøre karriere som partner i en advokatvirksomhed. Men du er nødt til at gøre op med dig selv, hvad der er det vigtigste for dig. For mig er det en selvfølge, at jeg ofte henter mine tre børn og er sammen med dem, når de er vågne, og så arbejder jeg meget om aftenen, når de sover. Det betyder imidlertid også, at jeg ikke har særlig meget tid til overs til andre aktiviteter. Derfor er det i høj grad også et spørgsmål om prioritering og planlægning.”

#### Styrer maskinrummet

I modsætning til Mikala startede Michelle Thagaard Olesens karriere ikke med juraen. Efter at have taget

en master i økonomi og matematik på CBS arbejdede hun to år som analytiker hos Accenture, hvorefter turen gik til A.P. Møller - Mærsk. Her tilbragte hun de næste 12 år med at gøre karriere på typisk Mærsk-måner, stadig større jobs rundt om i koncernen og sluttende som Finance Manager for Mærsk Drilling i Australien. I 2014 vendte hun og familien hjem til Danmark, hvor Michelle ville prøve noget nyt i karrieren. Hun blev COO (Chief Operating Officer) hos advokatfirmaet Lundgrens og to år senere hentet til DLA Piper i samme funktion.

”Det var lidt af et tilfælde, jeg havde i advokatbranchen, men der var brug for nogle til at optimere processer i driften og styre projekter, hvor jeg havde stor erfaring,” forklarer Michelle Thagaard Olesen, 46. Som COO hos DLA Piper har hun en central position som ansvarlig for maskinrummet, dvs. samtlige funktioner og processer, der skal understøtte advokaterne i deres daglige arbejde: Økonomi, IT, HR, facility samt marketing, kommunikation og business development.

#### Strategisk udvikling og differentiering

Jobbet handler dog langt fra kun om den daglige drift - som COO er Michelle Thagaard Olesen også med til at sætte den strategiske retning. Som eksempel nævner hun marketing og dermed profileringen af DLA Piper. ”Vi arbejder løbende på at tydeliggøre, hvordan vi adskiller os fra resten af branchen og præsentere de kvaliteter, vi mener gør os unikke. Advokatbranchen er i den forstand lidt som revisionsbranchen. Der er en række store virksomheder med velkendte navne, men for udenforstående kan det være svært at se forskel. Min pointe er, at når man kan differentiere vand, kan vi bestemt også forklare vores unikke value proposition.”

En af de ting, Michelle fremhæver ved DLA Piper, er den globale rækkevidde. ”Historisk set har advokatbranchen opereret lokalt, fordi hvert land har sine egne love. Men globaliseringen betyder, at mange store virksomheder har brug for rådgivning på tværs af en række forskellige lande. Her kan vi i DLA Piper gøre en

afgørende forskel, fordi vi netop er del af en global koncern, der tilbyder kvalificeret rådgivning næsten hvor som helst på kloden.”

#### Beslutninger bliver udfordret

Selv om overgangen fra et globalt konglomerat til advokatbranchen gik nemt for Michelle Thagaard Olesen, er der alligevel forskelle, bemærker hun, ikke mindst hvad angår ledelse. ”Når man er i en stor virksomhed, og der kommer en beslutning fra toppen, er man vant til at tage den til efterretning og udføre ordren. I advokatbranchen er det anderledes. Både fordi det er en mindre organisation, og fordi medarbejderne er meget selvstændige. Beslutninger bliver i langt højere grad udfordret, og de skal begrundes med baggrund såvel som rationale. Men det er i sidste ende positivt, fordi det afspejler, at vi har dygtige og dybt engagerede kolleger, og fordi vi ender med en mere kvalificeret beslutning.”

Ligesom Mikala Berg Dueholm mener Michelle Thagaard Olesen, der har tvillinger, at det absolut er reali-

stisk for kvinder at gøre karriere i advokatbranchen. Men vilkårene er ikke nødvendigvis de samme som for deres mandlige kolleger. ”Jeg tror, at på et mikrolevel er det ofte stadig sådan, at kvinder klarer flere opgaver ift. hjemmet og børnene end mændene. Det er ikke kun pga. gamle kønsrollemønstre, jeg tror også, at kvinder ønsker at sætte familien først. Så jeg er enig med Mikala, det er et spørgsmål om prioritering, hvor man så i en periode må vælge andre ting fra.

Derudover er det også vigtigt for en sund work-life-balance, at arbejdspladsen agerer ud fra de samme værdier, tilføjer Michelle Thagaard Olesen. ”Det er afgørende for succes som leder, at man har et godt og vel fungerende team. Det er meget vigtigt for mig, at alle trives personligt og arbejdsmæssigt, så vi kan levere et godt resultat i hverdagen. Vi har et fantastisk team hos DLA Piper, så jeg har fuld tillid til dem, når jeg har familietid.”

#### Social mobilitet en mærkesag

En af DLA Pipers mest fremtrædende ambassadører og forkæmpere for diversitet er Sandra Wallace, Joint Managing Director for UK and Europe, herunder medlem af vores nordiske udvalg, Nordic Board. Den engelske regering udnævnte hende i 2019 til ”Social Mobility Comissioner” som resultat af hendes utrættelige indsats for at hjælpe underprivilegerede unge med at få adgang til uddannelser og dermed øge den sociale mobilitet i samfundet. ”Diversitet skaber en bedre arbejdsplads for alle parter, men det kræver en bevidst beslutning om at afvige fra det traditionelle for at tiltrække medarbejdere med en anderledes baggrund,” sagde hun i et interview i 2019. Ikke overraskende er hun også fortaler for flere kvinder på øverste ledelsesniveau. ”Vi er nødt til at være mere lige repræsenteret. De kvinder, som forlader os og bliver interne jurister hos virksomheder, vil på et tidspunkt vende tilbage som klienter, og de vil spørge: Hvor er kvinderne?”

