

Fra topleder til porteføljekarriere

Skab et nyt arbejdsliv med formål og frihed

Tag springet til en porteføljekarriere



Du står på toppen af din karriere, men længes efter noget andet.

Måske ønsker du større fleksibilitet, nye udfordringer eller bare friheden til selv at bestemme.

Som rådgiver hos AS3 Executive har jeg mange samtaler med topledere, der står i netop den situation. De søger ikke kun et skifte, men en ny måde at sætte deres erfaring og kompetencer i spil.

For mange er svaret en porteføljekarriere; et karrierevalg, der tiltrækker stadig flere ledere på højeste niveau, og som jeg selv praktiserer i dag efter 25 år som topleder.

I 2025 gennemførte vi en survey blandt 257 topledere – hele 90 % overvejer en porteføljekarriere. Det er med andre ord et valg, der for alvor har vundet indpas.

Men selvom idéen om en porteføljekarriere kan virke tillokkende, er springet sjældent så ligetil, og for de fleste er der mange overvejelser på spil.

Overgangen kræver mere end blot viljen til at træde ind i en ny fase. Det kræver personlig afklaring, strategisk planlægning og evnen til at navigere i en helt ny karrieredynamik.

Her deler jeg mine erfaringer og anbefalinger med dig – fra eget levet liv og fra samtaler med topledere, der som dig står over for et skifte. Så du kan tage springet med selvsindsigt, selvtilid og en klar retning.

God fornøjelse

Henrik Hübner

Bestyrelsesleder og Trusted Advisor

INDEX

FOR OG IMOD

AS3 Executive topleder-survey 2025

TRANSITION

En ny professionel og personlig identitet

FUNDAMENT

Kompetencer, motivation og værdier

MULIGHEDER

Roller, opgaver og den røde tråd

HANDLING

Netværk, synlighed og det personlige salg

SUMMARY

Action points

INTERVIEW

Katia Østergaard Neumann

OM OS

Et rådgivningshus for topledere

01

02

03

04

05

06



For og imod - toplederens overvejelser

Når topledere overvejer en porteføljekarriere, står de ofte i et spændingsfelt mellem frihed og usikkerhed, muligheder og tvivl.

På den ene side tiltrækker fleksibiliteten og muligheden for at bringe erfaringer i spil på nye måder. På den anden side kan fraværet af fast indkomst og klare rammer skabe tøven.

Hos AS3 Executive har vi i april 2025 spurgt danske topledere om deres tanker i forbindelse med et muligt skifte. Svarene fra survey'en viser, hvad der gør en porteføljekarriere attraktiv – og hvilke barrierer, der holder mange tilbage.

De største fordele handler om ønsket om mere frihed, at kunne bruge sine evner anderledes, arbejde med inspirerende mennesker, dele viden og lære nyt.

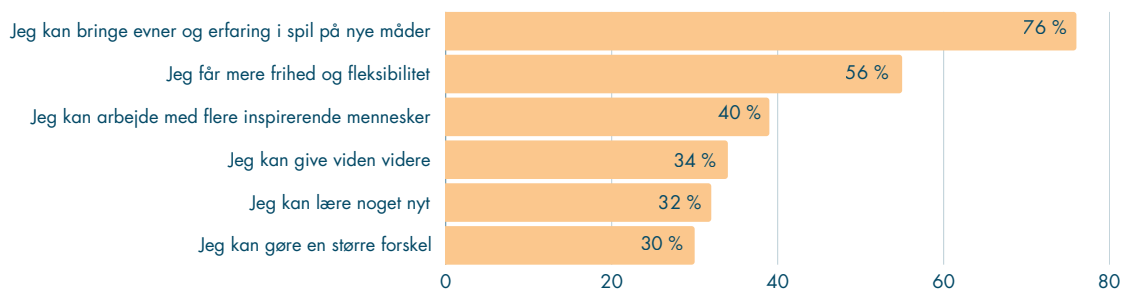
Men samtidig peger mange på usikkerhed om indkomst, manglende overblik over muligheder og tidspres som væsentlige barrierer.

De mange forskellige overvejelser understreger behovet for både afklaring og strategisk planlægning, hvis springet skal blive en succes.

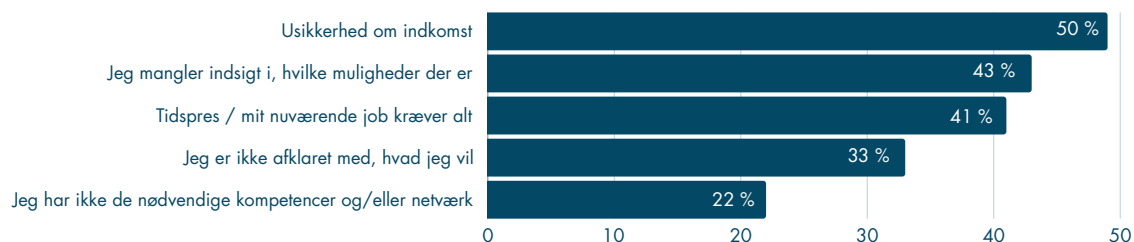
På de næste sider dykker vi ned i, hvordan du mentalt forbereder dig på skiftet, og hvad overgangen fra én rolle til en ny vil kræve af dig.

FRA AS3 EXECUTIVE SURVEY 2025 - BESVARET AF 257 TOPLEDERE

Hvad gør en porteføljekarriere attraktiv for dig?



Hvad er dine største barrierer for en porteføljekarriere?



01

TRANSITION

At forlade topledserollen til fordel for en porteføljekarriere er ikke kun et karriereskifte, men også en mental transition. Det kræver, at du tager et opgør med tidligere roller og finder dit nye ståsted. Vi hjælper dig med at navigere mellem det, du siger farvel til, og den personlige udvikling, der bliver afgørende for dit næste karriereskridt.

REJSEN FRA MAGT TIL MENING

Pludselig bliver der stille

Når du vælger at forlade toplederrollen til fordel for en porteføljekarriere, træder du ind i en ny virkelighed.

Det er ikke blot en ændring i jobbeskrivelse – det er en eksistentiel transformation. Det handler ikke kun om, hvad du nu skal lave, men om hvem du er, når du ikke længere defineres af din titel.

I mange år har rollen som topleder været en væsentlig del af din identitet, og du har været omdrejningspunktet for at træffe de strategiske beslutninger og sætte retningen.

Pludselig bliver der stille. Telefonen ringer ikke længere uafbrudt, din kalender er tom, og din mailboks bugner ikke længere med henvendelser.

Det kan føles som en detox; en brat afskæring fra et liv fyldt med beslutninger og indflydelse, og spørgsmålet melder sig: Hvem er jeg nu?

Ligesom en professionel fodboldspiller, der pensioneres i en alder af 35, står du over for en virkelighed, hvor din tidligere succes ikke længere er det, der definerer din daglige eksistens.

En ny begyndelse

Transitionen fra topleder til porteføljekarriere er en ny mulighed og en ny begyndelse.

Uden for toplederrollen har du friheden til at skabe en karriere og en livsstil, der afspejler dine værdier, interesser og ambitioner på en ny måde.

Nu kan du starte din rejse mod mere mening, balance og formål. Nu kan du selv definere din vej videre og bringe din erfaring i spil på en ny og meningsfuld måde.

Struktur, netværk og afklaring er nøgleordene i denne fase. Ved at sætte ord på dine kompetencer, værdier og fremtidsønsker kan du forme en karriere, hvor du stadig gør en forskel – bare på dine egne præmisser.

Den tomhed, der kan opstå i overgangen, erstattes gradvist af en ny rytme, nye relationer og et nyt professionelt fundament.



Når rollen ikke længere definerer dig

En ny fortælling

Efter et liv som topleder eller toppolitiker skal du skabe en ny fortælling om dig selv. Ikke en fortælling, der er baseret på din titel, din magt eller din organisation, men en fortælling om, hvad du brænder for, og hvad der giver dit liv værdi.

Du har muligheden for at prioritere anderledes. Måske vil du rejse mere, påtage dig helt nye roller og forfølge gamle drømme.

Men friheden kan også føles overvældende, og du kan mangle den støtte, der tidligere var omkring dig.

Nu er der ingen faste rammer, ingen faste møder og ingen, der søger for dine aftaler, tømmer din indbakke eller booker dine fly.

Du skal i gang med at skabe en ny rytme, der holder dig i gang, motiveret og engageret.

En ny livsfase

Den nye livsfase åbner også for refleksioner af mere privat karakter over dine relationer, særligt din partner og familie. Dit arbejdsliv har fyldt det meste i mange år, og nu står du over for spørgsmålet: Hvad vil vi sammen?

Når børnene er flyttet hjemmefra, og karrieren ikke længere dikterer din tid, er det værd at overveje, hvordan du og din partner ønsker at forme jeres liv fremover.

Det er ikke længere kun dig og din karriere, der sætter dagsordenen. Nu er tiden kommet til at tage fælles beslutninger om, hvad der betyder noget – for dig og dem, du holder af.

- Hvilke fælles oplevelser har I sat på pause?
- Hvilken ny hverdag vil I skabe sammen?
- Hvordan kan din nye frihed skabe en dybere forbindelse i jeres forhold?
- Hvordan ønsker du fremover at være til stede i dine relationer?

SPØRG DIG SELV:

- Hvad er mit why? Hvad driver mig, når det ikke længere er bundlinje og resultater?
- Hvad er der på min 'bucket-liste'? Hvad vil jeg have opnået og oplevet, når jeg ser tilbage om ti år?
- Hvilken forskel vil jeg gerne gøre – for mig selv, for samfundet, for de mennesker, jeg engagerer mig med?



Forandring versus transition

Forandring og transition er ikke det samme, selvom de er tæt forbundne. Forandring er de ydre begivenheder, som kan påvirke os i større eller mindre grad afhængig af, hvor meget de betyder for os og påvirker os.

Transition er derimod den indre psykologiske proces, hvor vi mentalt tilpasser os den nye virkelighed og slipper den gamle. Vi forlader det gamle bjerg og starter opstigningen ad det nye.

For en topleder, der træder ud af sin rolle, er transitionen ofte langt mere kompleks end selve forandringen.

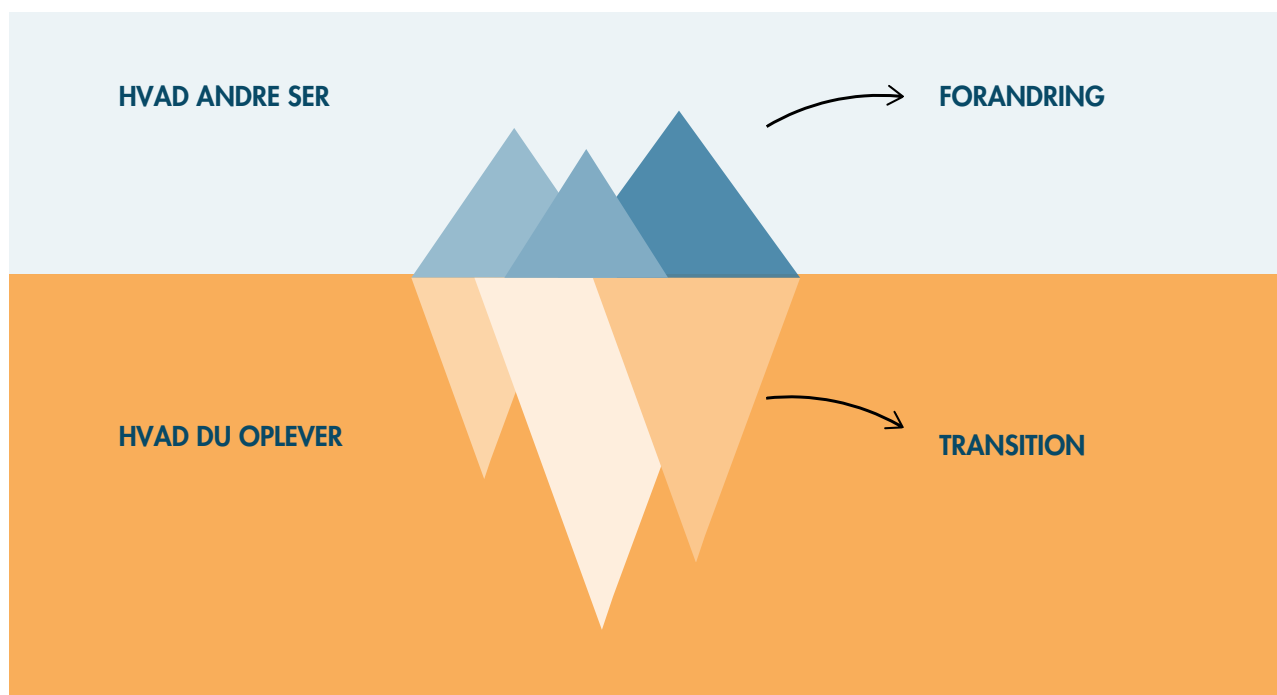
Transitionen begynder i refleksionens domæne – her, hvor du bearbejder, mærker efter og finder ny retning. Først derefter bevæger du dig gradvist ind i handlingens domæne, hvor idéer omsættes til konkrete valg og nye roller.

Transitionen er altså ikke gjort ved at ændre titel eller arbejdsmønster – det afgørende er at bearbejde de følelser og den identitet, der var knyttet til din tidligere rolle.

Hvis du ikke håndterer denne mentale proces bevidst, kan det føre til stagnation eller følelsen af at være fortabt i det nye kapitel.

Det kan være en stor udfordring for topledere, som er vant til højt tempo, handlingsparathed og strategisk positionering.

At skynde sig langsomt kan føles kontraintuitivt – men det er netop denne langsomhed, der skaber det nødvendige fundament for en bæredygtig ny begyndelse.



Den mentale omstilling

Den mentale omstilling fra magt til mening er en proces, der indebærer flere psykologiske faser.

01

AFSLUTNING OG FRIGØRELSE

En accept af, at din tidligere rolle er afsluttet, og at det er tid til at give slip på de strukturer og den status, som har defineret dig.

02

TVIVL OG AMBIVALENS

En periode præget af tvivl, usikkerhed og refleksion, hvor du søger efter en ny identitet og retning i livet og i karrieren.

03

EN NYE BEGYNDELSE

Du har skabt et nyt narrativ for dig selv og begynder at navigere ud fra nye værdier og prioriteter.

Den sværeste del for mange topledere er den midterste fase, hvor der ikke er nogen fast struktur, og hvor uvisheden kan føles lammende. Men det er også her, den dybeste refleksion sker, og her du har muligheden for at gentænke, hvad der virkelig betyder noget for dig.

Dialog er nøglen

En transition af denne karakter er svær at tackle alene. Mange oplever, at samtaler med en trusted advisor, en coach eller en gruppe af ligesindede kan være afgørende. Gennem dialog kan du spejle dine tanker, udfordre dine antagelser og få indsigt i, hvordan andre har navigeret i en lignende overgang.

Bevægelsen fra det gamle til det nye bjerg

For at forstå de følelsesmæssige og mentale faser, du gennemgår, er 'Transitionskurven' en værdifuld model. Den beskriver den transition, du gennemgår, når du går fra en veletableret rolle til en ny og ukendt karrierevej.

Overgangen kan beskrives som en bevægelse fra toppen af et bjerg, ned i en dal af usikkerhed og søgen, for derefter at klatre op ad et nyt bjerg med en ny retning og identitet. Faserne i denne rejse inkluderer:

Beslutning

Når du erkender, at et skifte er nødvendigt, og træffer en bevidst beslutning om at forlade din tidligere rolle.

Tvivl og usikkerhed

En periode præget af spørgsmål, tvivl og søgen efter retning.

Tab og forvirring

Når du har givet slip på din gamle identitet, men endnu ikke fundet en ny, kan du opleve en midlertidig følelse af tab.

Omstilling og udforskning

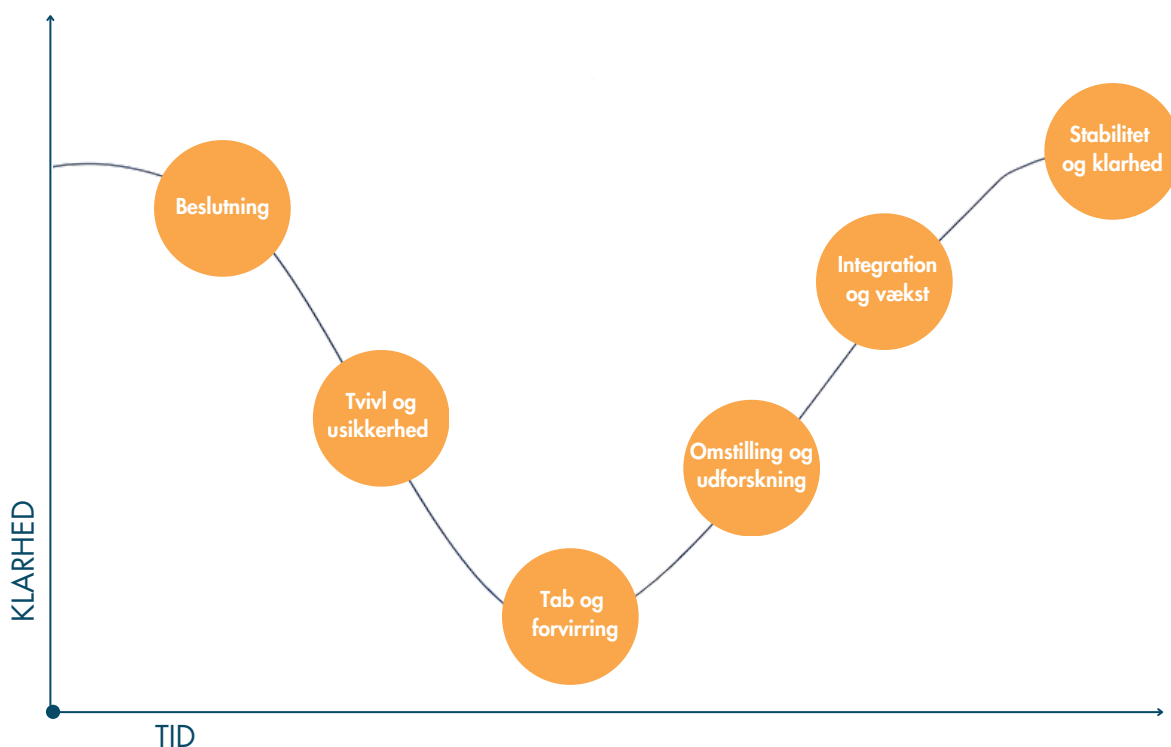
Du begynder at teste nye muligheder og undersøge, hvordan du kan skabe mening og værdi på nye måder.

Integration og vækst

Du har nu fundet en ny retning og begynder at opbygge et stærkere fundament for din fremtidige karriere.

Stabilitet og klarhed

Du når frem til en ny balance, hvor din identitet er redefineret, og din nye karriereform føles naturlig.



Et nyt personligt og professionelt narrativ

At finde frem til dit "nye jeg" og skabe et nyt personligt og professionelt narrativ, er en proces, der kræver refleksion og ærlig selvransagelse.

Måske har du i mange år haft en klar definition af succes baseret på økonomiske resultater, indflydelse eller position. Nu skal du stille dig selv en række nye spørgsmål.

Hvem er jeg nu?

- Hvad er mit why? Hvad driver mig, når det ikke længere er bundlinje og resultater? Hvad får mig til at føle mig engageret og inspireret?
- Hvad vil jeg have opnået i mit professionelle liv, når jeg ser tilbage om ti år? Ønsker jeg at have haft en konkret impact, skrevet en bog, undervist, rådgivet eller arbejdet med filantropi?
- Hvad ønsker jeg for mit private liv? Vil jeg have mere tid til at rejse, være sammen med min partner, venner og måske genoptage en gammel passion?
- Hvilken forskel vil jeg gerne gøre? Ikke kun for mig selv, men for samfundet, for de mennesker, jeg engagerer mig med. Hvordan kan jeg bidrage med mine erfaringer, min viden og mit netværk på en meningsfuld måde?

En stærk personlig fortælling gør det lettere at navigere i de mange muligheder, en porteføljekarriere åbner.

Den hjælper dig med at træffe beslutninger, vælge de rette projekter og kommunikere din nye rolle til omverdenen.

Din fortælling står ikke stille

Dit personlige narrativ er ikke fastlåst men udvikler sig over tid. Du behøver ikke have alle svarene fra dag et.

Start med at definere nogle pejlemærker - værdier og ambitioner, der giver dig retning. Vær åben for, at din rejse vil tage uventede drejninger, og giv dig selv plads til at eksperimentere med nye roller og ansvarsområder.

Når du går aktivt ind i at forme dit nye narrativ er du godt i gang med at kabe en karriere og en livsstil, der ikke kun bygger på din fortid, men også på din fremtidige vision.

Det handler om at gå fra at være en leder i en virksomhed til at være leder af dit eget liv – på dine egne præmisser.



Refleksionsøvelse: Din transition

En bevidst refleksion over det, du forlader, og det nye, du ønsker at bygge op, er essentiel. Overvej følgende:

01

SIG FARVEL TIL DET VELKENDTE

- Hvad vil du savne mest ved din tidligere rolle?
- Hvordan føles det at træde væk fra rampelyset?

AFDÆK DIT NYE STÅSTED

- Hvilke kompetencer og erfaringer kan du tage med dig?
- Hvordan vil du positionere dig i din nye rolle?

02

03

FORBERED DIG PÅ RESPONS FRA OMVERDENEN

- Hvordan vil dit netværk reagere på din transformation?
- Hvordan vil du kommunikere dit skifte?

SKAB PLADS TIL DET NYE

- Hvilke vaner og tankemønstre skal du slippe?
- Hvordan håndterer du den usikkerhed, der følger med det nye?

04

02

FUNDAMENT

Hvad kan du, hvad vil du, og hvad giver dig størst arbejdsglæde? Hvis ikke du har svarene på disse spørgsmål, risikerer du at lade tilfældighederne råde og fare vild i de mange muligheder. Vi guider vi dig til at identificere dine kompetencer, din motivation og dine værdier, så du kan skabe en porteføljekarriere, der passer til netop din profil.



KEND DINE STYRKER, MOTIVATION OG VÆRDIER

Gennem din karriere har du opbygget en imponerende værktøjskasse – fyldt med erfaringer inden for strategisk ledelse, forhandling, stakeholder management og forretningsudvikling.

Men hvornår har du sidst sat ord på, hvad du kan, hvad der driver dig, og hvordan du bedst bringer dine styrker i spil?

I overgangen til en porteføljekarriere er denne klarhed afgørende. Hvis du ikke er bevidst om dine styrker, værdier og motivation, risikerer du at miste energi og retning. Du har friheden til at vælge – men uden et klart kompas kan mulighederne føles uoverskuelige.

Når du kender dine kompetencer og det, der virkelig motiverer dig, bliver dine beslutninger mere målrettede. Du ved, hvilke roller der giver dig værdi, hvor du skal investere din tid, og hvilke samarbejder der passer til din fremtidige karriere.

I dette kapitel guider vi dig gennem fire afgørende elementer:

- Kompetencenøglen – giver dig overblik over dine unikke styrker og erfaringer.
- Det ærlige tilbageblik – hjælper dig med at identificere de opgaver og roller, der har givet dig mest energi og mening.
- Værdikompasset – skaber en rød tråd i din karriere ved at tydeliggøre, hvad der er vigtigst for dig.
- Personlighed og præferencer – giver en dybere forståelse af, hvordan du leder, reagerer under pres, og hvad der driver dig.

Din kompetenceprofil og værdiskabelse

Hvis du ønsker at skabe en stærk porteføljekarriere, er det afgørende at afklare din kompetenceprofil. En tydelig kompetenceprofil hjælper dig med at positionere dig i markedet, målrette din indsats og tiltrække de rette opgaver – hvad enten det er bestyrelsesarbejde, rådgivning, konsulentroller eller investeringer. Men hvad består en kompetenceprofil egentlig af, og hvordan identificerer du dine unikke styrker og den værdi, du kan skabe?

Faglige kompetencer og erfaringer

Hvilke ledelses-, specialist- og generalistkompetencer bringer du ind i samarbejdet med en virksomhed?

Personlige kompetencer og erfaringer

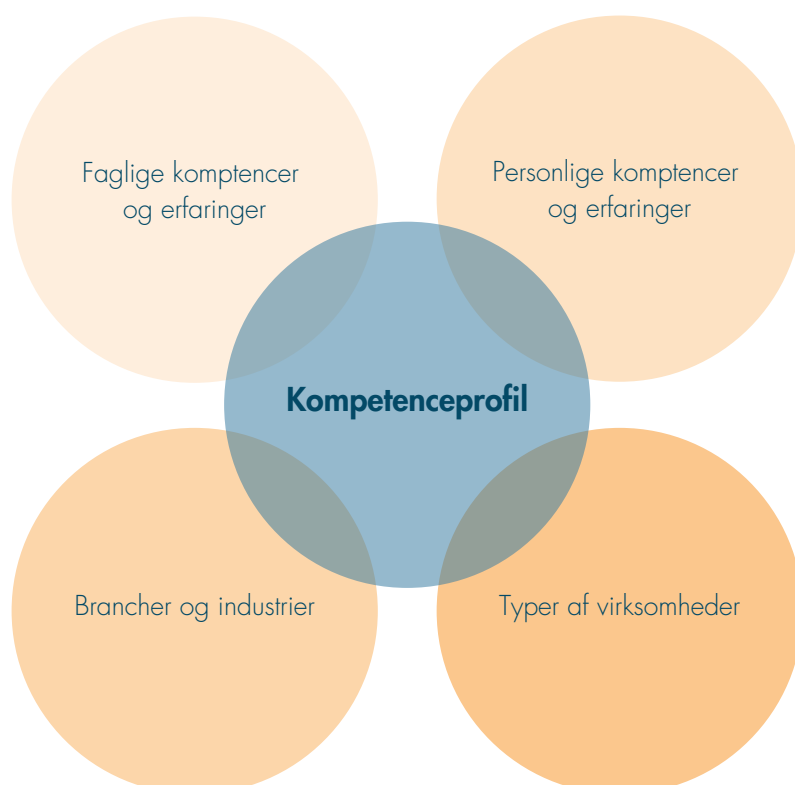
Hvordan bidrager du med personlige styrker og evne til at skabe resultater?

Brancher og industrier

Hvilke sektorer har du indgående kendskab til, og hvor kan din erfaring skabe mest værdi?

Virksomhedstyper

Har du erfaring med børsnoterede selskaber, familieejede virksomheder, scale-ups eller NGO'er?



Øvelse: Kompetencenøglen

Brug øvelsen herunder til at afklare dine kompetencer. Få feedback fra dit netværk eller en rådgiver, og brug deres feedback til at forstå, hvilke kompetencer der er mest eftertragtede, og hvor du kan udvikle dig.



IDENTIFICÉR

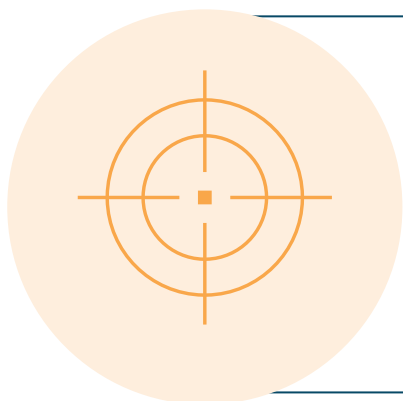
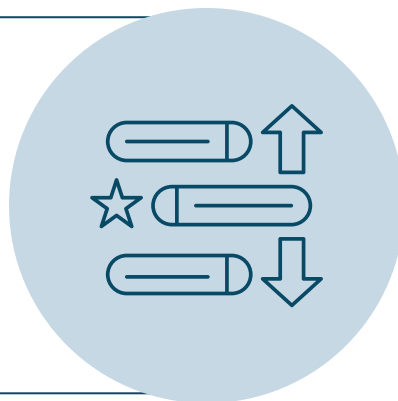
Brug STARK-modellen til at genkalde dine største succeser.

- Situation: Hvad var konteksten?
- Task: Hvad var udfordringen?
- Action: Hvad gjorde du?
- Resultat: Hvilken værdi skabte du?
- Competence: Hvilke kompetencer anvendte du?
- Hvilke erfaringer og læringer opnåede du?

PRIORITÉR

Det kan du fx gøre ved at:

1. Vælg dine 3 stærkeste faglige og 3 stærkeste personlige kompetencer.
2. Vælg de 3 faglige og 3 personlige kompetencer, der giver dig mest arbejdsglæde.
3. Vælg de erfaringer, der kan sættes i spil i lignende kontekster og situationer.



MÅLRET

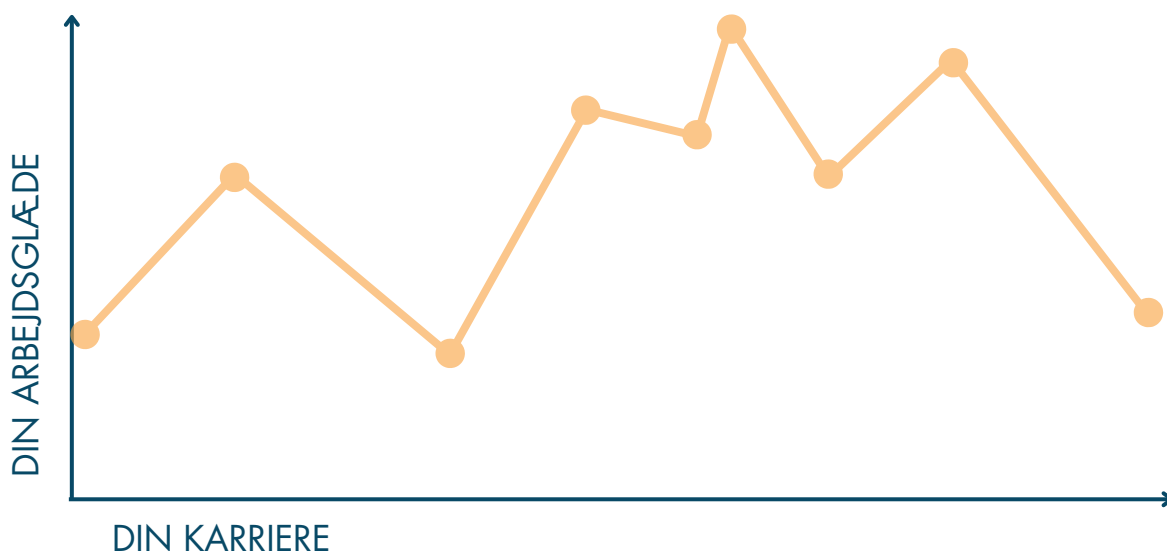
Find de rette rammer for dine styrker ved at undersøge:

- Hvilke roller du kan og ønsker at påtage dig.
- Hvilke brancher og virksomheder, der har behov for dine kompetencer og erfaringer.

Øvelse: Det ærlige tilbageblik

Denne øvelse giver dig indsigt i hvilke opgaver og roller, der giver dig størst arbejdsglæde, og som derfor bør være en del af din portefølje.

1. Tegn en tidlinje over din karriere med alle stillinger fra start til nu.
2. Marker de højdepunkter, hvor du følte dig mest glad og engageret.
3. Hvilke roller og opgaver var du var optaget af netop her?
4. Hvad kendetegner dem, og hvorfor var de særlig betydningsfulde for dig?
5. Hvad kendetegner de mindre gode perioder i dit arbejdsliv?



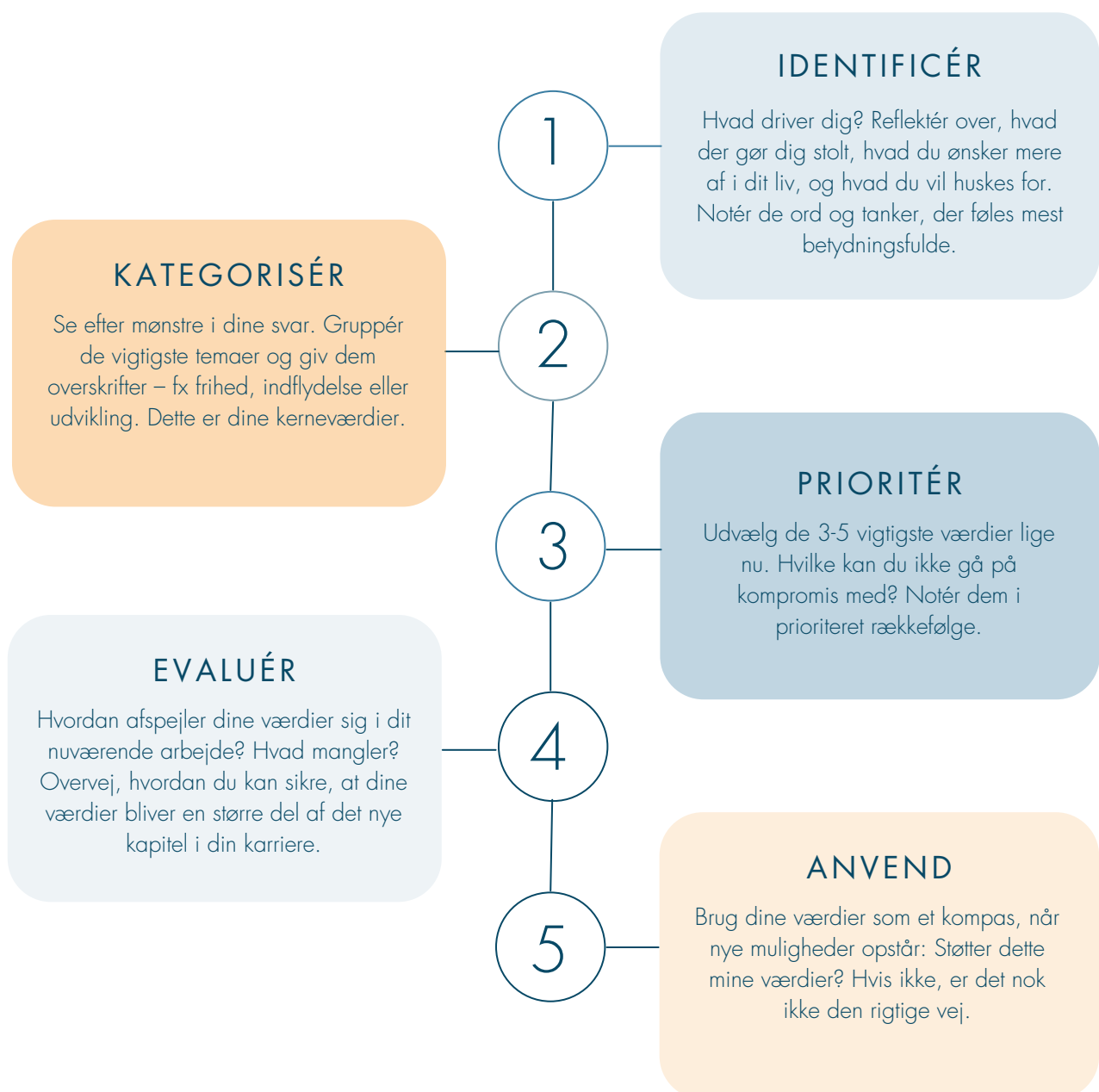
ZOOM IND PÅ DIN MOTIVATION VED AT SPØRGE DIG SELV:

- Hvad kan jeg slet ikke lade være med at gøre?
- Hvad giver mig energi?
- Hvad nyder jeg at gøre?
- Hvornår glemmer jeg tiden?
- Hvornår føler jeg mig passioneret på jobbet?
- Hvilken del af opgaven er jeg mest dedikeret til?



Øvelse: Værdikompasset - find retning i din karriere

Værdikompasset hjælper dig med at afklare, hvad der virkelig betyder noget for dig, og hvordan du kan bruge dine værdier som et styringsværktøj i dine valg. Gennem fem enkle trin kortlægger du dine vigtigste værdier, prioriterer dem og bruger dem aktivt til at skabe en meningsfuld og bæredygtig porteføljekarriere.



Kend dig selv og navigér med indsigt

Overgangen til en porteføljekarriere kræver indsigt i dine styrker, drivkræfter og udfordringer. Personlighedstest som Hogan Assessment kan give dig værdifuld viden om, hvordan du reagerer under pres, og hvad der motiverer dig.

I dialog med en coach eller erhvervspsykolog kan du omsætte denne indsigt til konkrete valg for din fremtid. Det er netop i samspillet mellem test og samtale, at refleksion bliver til handling. Måske har du ikke haft tid til denne fordybelse før – men nu har du muligheden for at lære dig selv bedre at kende og dermed skrive det næste rigtige kapitel.

Værdier og motivation

Hvad der motiverer dig, og hvilke værdier der styrer dine valg. Jo bedre match med dine inderste drivkræfter, desto større bliver din tilfredshed og succes i porteføljekarrieren.

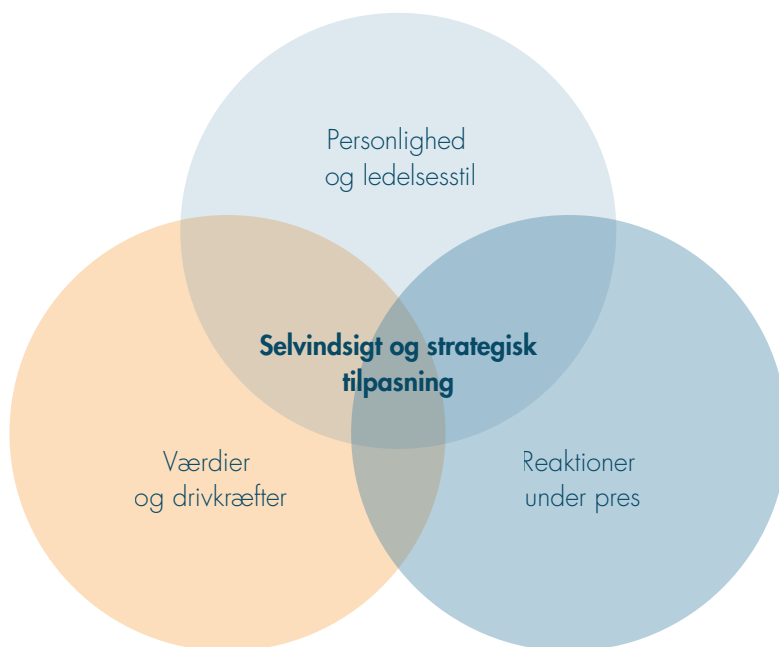
Ledelsesstil og adfærd

Hvordan du agerer og opfattes i professionelle relationer. Indsigten gør dig i stand til at bruge dine styrker og justere din stil, hvor det styrker din nye karriere.

Reaktioner under pres

De sider af din personlighed, der aktiveres under stress og kan påvirke dine relationer negativt. Ved at kende dine skyggesider kan du navigere mere bevidst i nye situationer.

Hogans Transition Kompas



03

MULIGHEDER

Fra bestyrelsesposter, konsulentopgaver og rådgivning til mentorroller, undervisning og investering. Mulighederne er mange. Men hvilke opgaver skal du vælge, og hvordan sikrer du en god balance mellem purpose og prestige, mening og magt? Vi guider dig til at sammensætte en porteføljekarriere, som balancerer dine ambitioner og værdier.

DEN RØDE TRÅD

Nøglen til en meningsfuld porteføljekarriere

En porteføljekarriere kan være en inspirerende rejse, hvor du får mulighed for at bringe din erfaring i spil på mange forskellige måder. Fra bestyrelsesposter og konsulentopgaver til mentorroller, undervisning og investering – mulighederne er næsten uendelige.

Men uden en tydelig rød tråd risikerer du, at din karriere bliver et kludetæppe af tilfældige opgaver, der trækker dig i alle retninger og fjerner det fokus, der giver dig energi og mening.

Hvis opgaverne kun er valgt ud fra andres forventninger eller tilfældige muligheder, kan det ende med at føles som et nyt hamsterhjul – præcis det, du ønsker at undgå.

En veltilrettelagt porteføljekarriere handler ikke blot om at samle opgaver – det handler om at skabe en stærk sammenhæng mellem dine roller, så de understøtter din identitet, dine ambitioner og dine personlige værdier.

Jo stærkere koblingen er mellem dine roller, jo stærkere bliver dit narrativ. Når du kan sætte ord på din porteføljekarriere som en naturlig forlængelse af din erfaring og dine ambitioner, bliver det nemmere for andre at se værdien i det, du tilbyder.

Ved at udvælge dine roller med omhu, kan du skabe en portefølje, der ikke kun giver dig indflydelse og indtjening men også mening og arbejdsglæde.

PROFIT	HØJ PROFIT	Højere indtjening, men er ikke særligt tilfredsstillende	Højere indtjening, og du elsker opgaven
	LAV PROFIT	Lavere indtjening, og du er ikke motiveret for opgaven	Lavere indtjening, men du elsker opgaven
		LAV MENING	HØJ MENING

Et kludetæppe eller en strategisk portefølje?

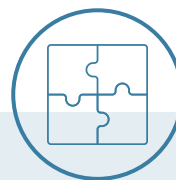
Når du går fra en klassisk lederrolle til en porteføljekarriere, kan det være fristende at sige ja til de første tilbud, der dukker op. Men hvis du sammensætter din portefølje uden en strategisk rød tråd, risikerer du at ende med en række fragmenterede opgaver, der hverken giver dig den ønskede arbejdsglæde eller udnytter din fulde kapacitet og ekspertise.

Tag et bevidst valg om, hvordan din porteføljekarriere skal formes. På de næste sider kan du udforske forskellige roller og overveje, hvilke der bedst understøtter din retning, dine værdier og ambitioner.



Et karrierekludetæppe kan føre til:

- En følelse af konstant travlhed uden retning
- Opgaver, der konkurrerer om din tid uden synergi
- Manglende genkendelighed i dit professionelle brand
- Svært ved at kommunikere din profil og din værdi over for samarbejdspartnere

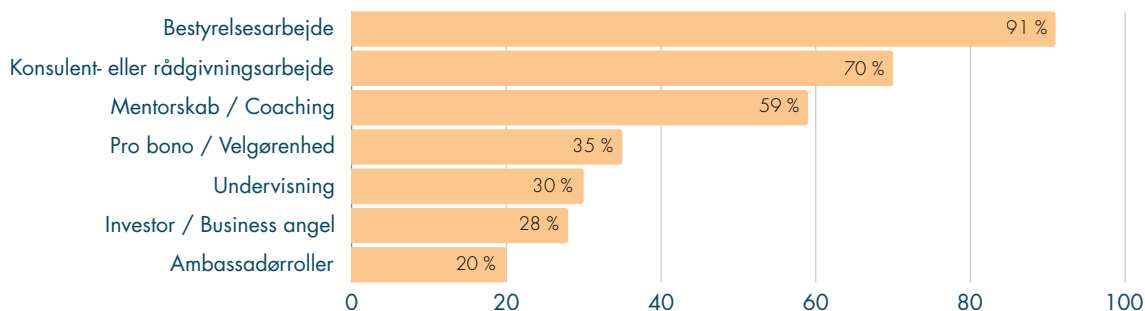


En velkomponeret portefølje skaber:

- En klar sammenhæng mellem dine opgaver og din erfaring
- Muligheden for at bruge din ekspertise og dit netværk på tværs af roller
- Et stærkt personligt narrativ, som gør det lettere at positionere dig
- Øget motivation og mening i det arbejde, du udfører

FRA AS3 EXECUTIVE SURVEY 2025 - BESVARET AF 257 TOPLEDERE

Hvilke roller vil du gerne kombinere i din porteføljekarriere? (vælg alle relevante)





Bestyrelsesarbejde

MULIGHEDER



Styrket netværk gennem samarbejde med andre erfarne erhvervsfolk.



Mulighed for at bruge din erfaring i nye brancher eller sektorer.



Indflydelse på virksomheders strategiske retning og udvikling.



Bliv opdateret, lære nyt og holde dine kompetencer skarpe.

KRAV OG UDFORDRINGER



Du skal balancere strategisk indflydelse uden at styre daglig drift.



Kræver dyb forståelse for governance og lov, særligt i komplekse selskaber.



Du skal tage ansvar i svære situationer, fx økonomiske eller juridiske problemer.



Du skal påtage dig et stort juridisk ansvar.

OVERVEJELSER

- Hvilke virksomheder matcher dine værdier og styrker, og hvordan kan din erfaring tilføre værdi på bestyrelsesniveau?
- Har du en klar strategi for at opbygge og pleje relationer til headhuntere og netværk, der kan åbne døren til de rigtige bestyrelsesposter?
- Hvordan sikrer du, at du holder dig opdateret på nye trends og reguleringer, så du altid kan bidrage på højeste niveau?





Konsulent og rådgivning

MULIGHEDER

- ✓ Dyb involvering i specifikke udfordringer og strategiske initiativer.

- ✓ Flexibilitet til at vælge opgaver, der passer til din ekspertise.

- ✓ Etablering af dig selv som thought leader inden for dit felt.

KRAV OG UDFORDRINGER

- > Du skal kunne tilpasse dig kundens kultur og behov uden at miste din egen integritet.

- > Ofte kræves hurtige resultater, som kan lægge pres på din tid og ressourcer.

- > Risiko for at blive set som en 'ekstern stemme' uden dybde i organisationen.

OVERVEJELSER

- Hvordan vil du positionere dig som specialisten, som kan løse de udfordringer, som kunden ikke selv kan håndtere?
- Hvordan vil du afgrænse dine ydelser, så du ikke ender med at tilbyde alt for brede, overfladiske løsninger?
- Hvilken forretningsmodel passer bedst til dig – faste honorarer, projektbasis eller performance-baseret kompensation?





Mentorskab og coaching

MULIGHEDER



Personlig tilfredsstillelse ved at udvikle næste generation af evt. ledere.



Langsigtet relation med fokus på personlig vækst og udvikling.



Mulighed for at udvide dit netværk og positionere dig som en betroet rådgiver.

KRAV OG UDFORDRINGER



At finde mentees med potentiale og et engagement, der matcher din tid og indsats.



Kræver empati og evnen til at stille de rigtige spørgsmål frem for at give svar.



Risiko for, at mentees ikke forpligter sig til processen.

OVERVEJELSER

- Hvad brænder du for at lære fra dig, og hvordan vil du måle succes i rollen som mentor eller personlig rådgiver?
- Hvad er dine grænser som mentor? Er du villig til at dele personlige erfaringer, og hvor trækker du linjen mellem mentor og ven?
- Hvordan vil du strukturere mentorforløbene, så de har en klar begyndelse, midte og afslutning med målbare resultater?





Investor og business angel

MULIGHEDER



Direkte økonomisk afkast og mulighed for at støtte startups eller virksomheder i vækst.



Styrket portefølje med en blanding af økonomisk og strategisk involvering.



Mulighed for at dele din viden i spændende nye markeder eller teknologier.

KRAV OG UDFORDRINGER



Høj risiko for tab, især hvis du ikke har erfaring med investeringer.



Kræver tid og energi på due diligence og løbende opfølgning.



Risiko for at blive trukket ind i operationelle problemer.

OVERVEJELSER

- Hvilke sektorer og virksomheder er interessante for dig, og hvordan kan du balancere risiko og engagement?
- Har du et netværk, der kan supplere din ekspertise, så du kan træffe velinformede investeringsbeslutninger?
- Hvor meget tid er du villig til at bruge på at være aktiv i dine investeringer, fx gennem advisory boards eller andre strategiske roller?





Ambassadørskab og Pro Bono

MULIGHEDER



Meningsfuldt arbejde, hvor du gør en forskel for organisationer og samfund.



Mulighed for at anvende din erfaring i ikke-kommercielle sammenhænge.



Udvidelse af din personlige og professionelle indflydelse.

KRAV OG UDFORDRINGER



Kan kræve omfattende tid og ressourcer uden økonomisk afkast.



Risiko for, at opgaverne bliver mere administrative end strategiske.



Du skal vælge organisationer, der matcher dine værdier og din vision.

OVERVEJELSER

- Hvilken type organisationer og sager passer til din personlige mission og de værdier, du ønsker at fremme?
- Hvordan vil du afgrænse din involvering, så arbejdet ikke dræner din tid og energi?
- Hvordan vil du sikre, at arbejdet føles meningsfuldt, samtidig med at det passer ind i din portefølje?



Find balancen mellem forskellige roller

Når du sammensætter din portefølje med bevidsthed og strategisk omtanke, sikrer du, at din karriere bliver både inspirerende, balanceret og meningsfuld.



Sørg for, at dine roller har en fællesnævner, der bidrager til et samlet professionelt narrativ.



Kombinér roller, der giver både professionel værdi, mening og personlig tilfredsstillelse.



Pas på med at tage for meget på dig – din tid er din mest værdifulde ressource.



Lad dig ikke presse af eksterne forventninger. Sig kun ja til opgaver, der understøtter din røde tråd.



Sørg for, at mindst én rolle i din portefølje skubber dig ud af din komfortzone.



Justér løbende, så din portefølje udvikler sig i takt med dig, dine ambitioner og din livssituation.



Sørg for at have økonomisk overblik, så din porteføljekarriere matcher dine øvrige forhold. Søg evt. professionel rådgivning.

04

HANDLING

Hvordan går du fra at have ambitionen om en porteføljekarriere til at lande den første opgave? Hvilke strategier virker bedst, og hvordan aktiverer du dit netværk samt gør dig synlig for potentielle samarbejdspartnere? Vi giver dig konkrete anbefalinger til at komme fra vision til virkelighed og lande den første opgave.



BYG BROEN FRA NETVÆRK TIL OPGAVER

I en porteføljekarriere er netværk, synlighed og et stærkt personligt brand din vigtigste valuta.

Det er gennem netværk, de første muligheder opstår, og det er i kraft af din synlighed, du kan positionere dig selv og din ekspertise.

Som tidligere topleder har du formentlig et omfattende netværk. Men har du brugt det strategisk? Deltager du i relevante netværksgrupper? Er du synlig (nok) på LinkedIn?

Mange tidligere topledere oplever, at deres netværk har været passivt – noget, der var der, men som ikke er blevet plejet aktivt.

Det skal ændres, hvis du vil gøre det til en katalysator for din succes med en porteføljekarriere.

Din synlighed på særligt LinkedIn er nemlig afgørende for at opbygge troværdighed, skabe nye relationer og tiltrække de rigtige muligheder.

Hvis du kontinuerligt investerer i dine relationer og giver værdi, vil du opleve, at de også vil investere tid i dig og over tid købe ind i din ekspertise.

Dit netværk er en vigtig del af dit brand – når du forbinder mennesker, skaber du værdi for både dig selv og andre.

Sådan arbejder du strategisk med dit netværk

1



KORTLÆG

Lav en oversigt over nøglepersoner i dit netværk. Hvem har en position, indsigt eller et netværk, der er værdifulde for dig? Prioriter listen og lav en plan for, hvornår og hvordan du vil række ud.

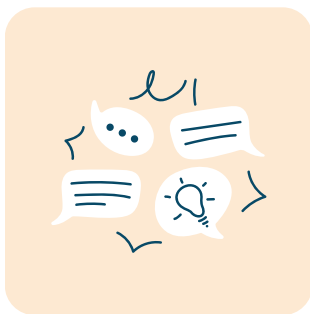
2



GIV VÆRDI

Et netværksmøde er ikke en envejs-transaktion, som kun har til formål at åbne døre for dig. Det er en gensidig investering i en langsigtet relation, hvor begge parter opnår indsigt og værdi.

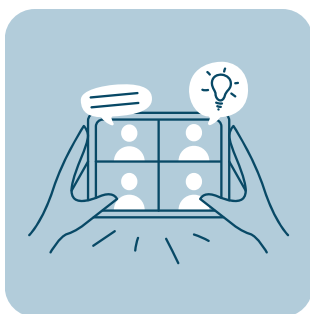
3



HOLD KONTAKTEN

Følg op og lad dem vide, hvordan deres input har hjulpet dig. Del opdateringer, som viser, at du handler på deres råd og vis, at du er interesseret i at holde kontakten og give tilbage.

4



SKAB NYE FORBINDELSER

Deltag i brancheevents, seminarer og netværksarrangementer og skab nye forbindelser. Sæt et klart mål for din deltagelse: Hvad søger du? Hvem vil du gerne møde? Hvad bidrager du selv med?

Tre trin til større synlighed på LinkedIn

1

OPTIMÉR DIN PROFESSIONELLE PROFIL

Din LinkedIn-profil er ikke bare et CV – det er dit visitkort og personlige landingsside. Sørg for, at din profil er opdateret og afspejler dit why og din value proposition.

- Brug LinkedIn Premium til at få indsigt i, hvem der besøger din profil, og hvordan du performer sammenlignet med andre i din branche.
- Brug AI-værktøjer til at finpudse din storytelling og din elevatortale.

DEL VÆRDISKABENDE INDHOLD

Synlighed kræver substans. Du skaber autoritet og tillid ved at dele relevant og meningsfuldt indhold.

- Del perspektiver på branchens tendenser, refleksioner fra din hverdag, der viser din faglige tænkning.
- Brug artikler, cases og video, gerne med en personlig vinkel.
- Brug AI som sparringspartner til fx idéudkast, overskrifter og strukturering af dine indlæg.

2

3

SKAB RELATIONER GENNEM AKTIV INTERAKTION

Synlighed er en disciplin – ikke en tilfældighed.

- Planlæg en fast rytme fx én post om ugen, to kvalificerede kommentarer og tre nye forbindelser.
- Brug LinkedIn Premium til at spotte interessante profiler og styrk dit netværk strategisk.
- Interaktion er ikke kun algoritmebrændstof – det er din adgangsbillet til nye muligheder. AI kan hjælpe dig med at identificere relevante opslag.

FIND DIN NICHE I MARKEDET

Succes i en porteføljekarriere handler om at identificere præcis, hvem der har brug for dine kompetencer.

Det kan være alt fra start-ups med behov for hurtig eksekvering til større koncerner, der søger strategisk rådgivning eller nye bestyrelsesmedlemmer.

Men det kræver mere end blot en bred forståelse. Du skal også identificere deres udfordringer og mål og have blik for, hvem du er i konkurrence med.

Samtaler med nøglepersoner i dit netværk er afgørende for at samle ny viden.

Jo mere indsigt du får i marked og målgruppe, jo bedre kan du positionere dig og finde din egen niche.

Måske har du erfaring fra en specifik branche, en særlig tilgang til problemløsning eller et netværk, der giver dig en fordel?



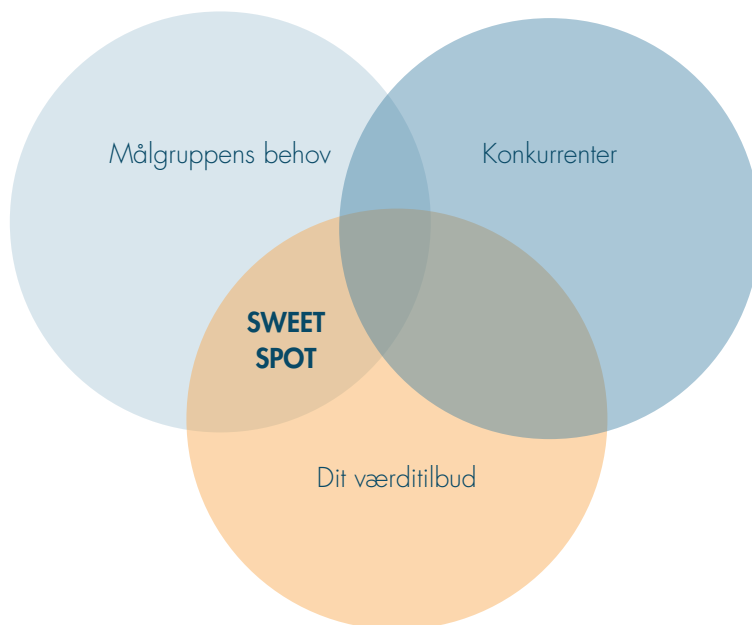
Sådan finder du dit sweet spot

Hvor skaber du størst værdi? Dine samarbejdspartnere, klienter og netværk skal kunne forstå, hvorfor netop du er den rette til en opgave.

Dit narrativ hjælper med at positionere dig klart i markedet – og skaber en naturlig vej til de muligheder, der passer bedst til dig.

Dit 'sweet spot' opstår, når din erfaring og dine styrker matcher et konkret behov og en efterspørgsel – og du samtidig skiller dig ud fra konkurrenterne.

De tre trin herunder hjælper dig med at finde dit sweet spot i markedet og positionere dig over for samarbejdspartnere.



01

MÅLGRUPPE

- Hvem er din ideelle kunde?
- Hvad er deres største udfordringer?
- Hvem er beslutningstagerne?

02

MARKED

- Hvem er dine konkurrenter?
- Hvad er de særligt gode til?
- Hvor er der huller i markedet?

03

BRAND PROMISE

- Hvilken unik værdi tilbyder du?
- Hvordan adskiller den sig fra konkurrenternes?
- Hvorfor skal kunderne stole på netop dig?



DIT PERSONLIGE SALGSPITCH

At sælge sig selv er en uvant disciplin for mange topledere.

Hvor du indtil nu er blevet defineret af din titel og organisation, skal du nu selv sætte scenen og vise din egen værdi i andres øjne.

Dit pitch skal være skarpt, autentisk og vække både nysgerrighed og tillid hos potentielle kunder. Det handler ikke kun om, hvad du kan, men også om det menneske du er, og hvordan du formidler dine kompetencer, så andre ser din værdi.

Som tidligere topleder ligger din styrke i bredden og tyngden af din erfaring – men ikke alle kunder har brug for det samme. Derfor er ét pitch ikke nok.

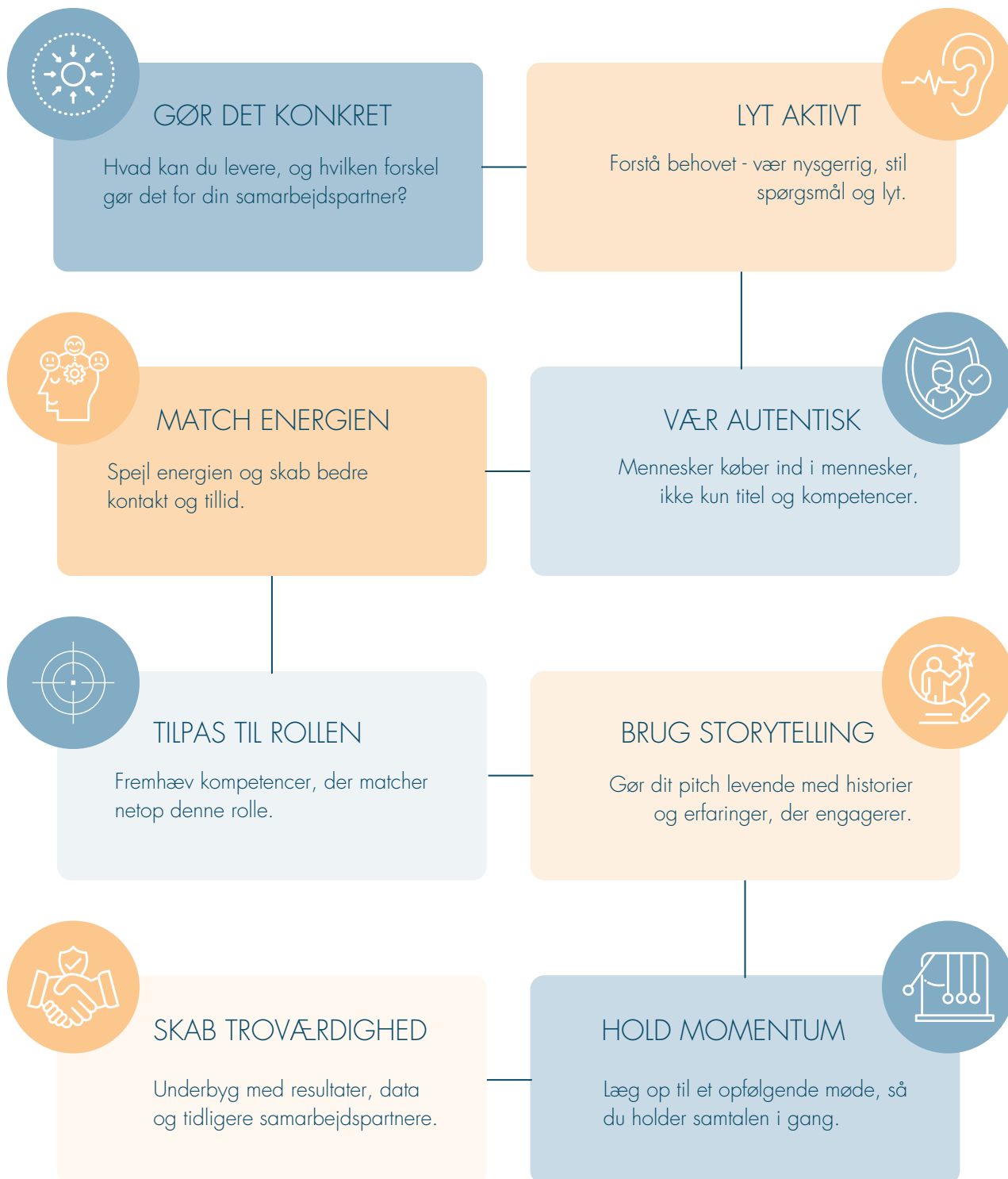
Du skal tilpasse din præsentation afhængigt af den rolle eller opgave, du søger. Grundigt.

Et pitch til en bestyrelsespost kan fx understrege strategisk indsigt og governance-erfaring, mens et pitch til en konsulentrolle bør fremhæve din evne til at skabe konkrete resultater inden for specifikke områder.

Sæt dig ind i, hvad den enkelte rolle kræver, og vælg de kompetencer og erfaringer, der er mest relevante.

Skræddersy dit budskab og forbered flere versioner af dit pitch, så du kan skifte mellem dem hurtigt og naturligt afhængigt af situationen.

Otte elementer i det stærke salgspitch



05

SUMMARY

En vellykket porteføljekarriere kræver både mental omstilling, strategi og handling. Vi opsummerer de vigtigste pointer og giver dig seks action points, du kan tage med dig videre. Brug dem som din guide til at skabe et nyt arbejdsliv med frihed, mening og retning.

ET NYT LIV PÅ DINE PRÆMISSER

At gå fra topleder til en porteføljekarriere er ikke kun et karriereskift – det er en livsovergang.

Det er en mulighed for at redefinere din identitet, finde ny mening og skabe et liv, hvor du ikke længere måler succes på magt og titler, men på værdier og indflydelse på et dybere plan.

Det er en rejse, som kræver mod, refleksion og tålmodighed.

For nogle føles overgangen som en udfordring, hvor gamle strukturer falder bort, mens andre ser det som en unik mulighed for at forme deres liv på egne præmisser.

Den sande succes i denne overgang handler ikke om at genskabe den magt og status, du havde, men om at finde en ny form for tilfredsstillelse, hvor frihed, mening og dybere relationer spiller en central rolle.

Ved at tage ejerskab over din egen udvikling kan du skabe et liv, der ikke blot er en forlængelse af det gamle, men en ny begyndelse.

En tilværelse, hvor du arbejder med det, der giver dig mening, hvor du skaber værdi på dine egne vilkår, og hvor du får mulighed for at prioritere de ting, der virkelig betyder noget for dig – både professionelt og personligt.

Hvis du tør omfavne denne forandring med et åbent sind, kan du skabe en porteføljekarriere, der giver dig mulighed for at forfølge de drømme, du måske har udskudt i årevis.

Det handler ikke om at genopfinde dig selv fra bunden, men om at raffinere, videreudvikle og bygge videre på det, du allerede har skabt – på en måde, der giver dig en ny følelse af formål og balance.



Action points

- 1 - Omfavn transitionen**
Giv tid og plads til den mentale transition, hvor du har muligheden for at gentænke, hvad der virkelig betyder noget for dig - i livet og i karrieren.
- 2 - Kortlæg dit fundament**
Afklar, hvad du kan, vil og drømmer om, for at finde de roller, der giver dig mest mening og værdi.
- 3 - Skab en rød tråd**
Vælg dine roller med omtanke, så du opnår synergi mellem din erfaring, dine værdier og din ekspertise.
- 4 - Brug dit netværk rigtigt**
Vær proaktiv, genopliv kontakter og investér i langsigtede relationer, som giver begge parter værdi.
- 5 - Positionér dig skarpt**
Find din niche, vær aktiv på LinkedIn og udtal dig om emner, hvor du er ekspert og kan bidrage med din viden og erfaring.
- 6 - Sælg dig selv på det rigtige**
Skab et klart værdibudskab og et stærkt pitch, så du kan tiltrække de rigtige opgaver og er klar til at gribe mulighederne, når de opstår.

06

INTERVIEW

Hvordan føles det at tage springet fra en toppost til en porteføljekarriere? Hvilke overraskelser venter, og hvilke faldgruber bør du undgå? Tidligere CEO i Horesta, Katia Østergaard Neumann deler sine overvejelser, erfaringer og bedste råd.



Fra 200 km/t til ny retning: Om at trække stikket fra CEO-stolen og finde balancen

Hun kørte med 200 km/t som CEO for Horesta og blev en af erhvervslivets mest synlige stemmer under corona. Alligevel sagde Katia Østergaard Neumann stop i 2021 – kun 51 år gammel – for at skabe en bestyrelseskarriere bygget på balance, værdier og bevidste valg.

Da Katia Østergaard Neumann i 2021 forlod direktionsgangen efter 11 år i spidsen for brancheforeningen Horesta, overraskede det mange.

Hun var kun 51 år og havde stadig masser af energi, indflydelse og muligheder foran sig. Hvorfor sige farvel til en toppost og vælge en bestyrelseskarriere i stedet?

Katia selv beskriver beslutningen som den mest afklarede i sit arbejdsliv. Hun havde set sin mand tage samme skridt nogle år forinden, og for første gang i karrieren valgte hun balancen frem for tempoet.

I dag har hun skabt en portefølje af bestyrelsesposter og en hverdag, hvor både familie og faglighed fylder. Her deler hun sine refleksioner og råd til andre topledere, der overvejer springet.

“Jeg havde brug for at trække stikket – helt”

Jeg har altid været typen, der elsker tempo og ansvar. At få ting til at ske. Men efter to år med corona, forhandlinger og konstant pres var jeg fysisk udmattet.

Jeg kunne mærke, at det ikke bare var et behov for ferie, jeg havde brug for en reel pause. Min familie pressede på, og jeg endte med at tage et halvt år. I dag er jeg dybt taknemmelig for det, for det gjorde mig afklaret.

Jeg op søgte også ekstern professionel rådgivning. Ikke fordi jeg ikke kunne selv, eller vidste, hvad jeg gerne ville, men fordi det er guld værd at have nogen udefra, som udfordrer dig og hjælper dig med at sætte ord på dine kompetencer.

Det er et råd, jeg giver videre til alle: Find en professionel trusted sparringspartner, når du står i det her skifte. Præcis som man også benytter sig af eksterne eksperter til at rådgive sig, mens man sidder i CEO rollen.

“Jeg ventede på tomrummet – men det kom aldrig”

Mange tror, man vil opleve et tomrum, når man siger farvel til en tung titel. Jeg forberedte mig på det, men hverken tvivlen, tabet eller fortrydelsen kom. Tværtimod. Jeg var så afklaret, at jeg mærkede en ro. Jeg havde fået alt ud af min CEO-karriere, og det var det rigtige tidspunkt for mig at skifte retning.

Jeg var relativt ung, kun 51 år, da jeg tog springet. Nogle undrede sig over det. Men for mig var det et aktivt valg: Jeg ville skabe en ny karriere, mens jeg stadig havde energi og lyst.

“Frihed er ikke bare at slippe tøjlne, der at tage styringen selv”

Mit største ønske var balance. Jeg havde set min mand skabe sig en bestyrelseskarriere, og jeg kunne mærke, at jeg ville det samme. Mere tid til familien. Mere fleksibilitet. Men stadig en karriere, hvor jeg kunne bidrage på højt niveau.

Frihed kommer dog ikke af sig selv. Du skal være ekstremt bevidst om, hvad du vil – og lægge en konkret plan. Jeg lavede et excelark med de virksomheder, jeg kunne se mig selv i.



Jeg vurderede, hvor jeg kunne bidrage mest, og så brugte jeg mit netværk målrettet. Ikke kaffemøder, men konkrete samtaler, hvor jeg ringede og sagde: “Her er, hvad jeg kan bidrage med, og her er, hvor jeg ser en mulighed.”

Det kræver tålmodighed og struktur, men det virker. I dag har jeg min egen rådgivningsvirksomhed sammen med min mand og sidder i 11 eksterne bestyrelser. Jeg er formand i én, næstformand i fire andre og ordinært bestyrelsesmedlem i de øvrige.

“Bestyrelsesrollen handler om at spille andre gode”

Det, der tiltaler mig mest i bestyrelsesarbejdet, er at kunne rådgive og motivere. Jeg ved, hvad en CEO står med, og hvor vigtigt det er at gå ud af et bestyrelsesmøde med energi og retning. Mit mål er altid, at CEO'en går ud fra mødet med god energi, en tro på fremtiden og følelsen: “Det er den her vej, vi går og det bliver rigtig godt.”



Jeg engagerer mig dybt i de virksomheder, jeg sidder i. Jeg følger tæt med, jeg ringer mellem møderne, og jeg sender input, når jeg støder på noget relevant. For mig er samspillet mellem bestyrelse og direktion mellem møderne mindst lige så vigtigt som de formelle møder.

Jeg vælger mine bestyrelsesopgaver ud fra mere end alene strategier og tal. For mig handler det i høj grad også om menneskerne bag virksomheden. Kan jeg se mig selv samarbejde med dem, deler vi kerneværdier og “the why”, og kan jeg bidrage med reel værdi i bestyrelsen?

Jeg har valgt at fokusere på en branche, jeg kender indefra, og hvor jeg kan bringe min viden, erfaringer og passion i spil. Det gør mit arbejde mere meningsfuldt og kvalificeret – både for mig selv og for de virksomheder, jeg er en del af.

Mine råd til dig, der overvejer springet

- Tag en reel pause. Ikke bare et par uger. Giv dig selv tid til at lande og finde klarhed.
- Opsøg ekstern ekspertrådgivning. Du får uvurderlig sparring og bliver skarpere på dine kompetencer og din strategi.
- Vær strategisk. Lav en konkret plan for, hvilke virksomheder du vil ind i, og hvordan du kommer derhen.
- Vælg bevidst. Hver gang du siger ja, siger du også nej til noget andet. Skab en portefølje med mening, både for dig selv og for andre.
- Brug dit netværk målrettet. Det handler ikke om kaffemøder, men om præcise, værdiskabende dialoger.

DIN FORTROLIGE RÅDGIVER

Et rådgivningshus for topledere

Din karriere er unik, og du har brug for en rådgivning, der matcher dine ambitioner, erfaringer og behov.

Hos AS3 Executive er vi specialister i at rådgive topledere, der står over for et nyt kapitel i karrieren.

Uanset om du ønsker at lande det næste direktørjob eller udvikle en porteføljekarriere, er vi din fortrolige rådgiver, der udfordrer, støtter og skaber klarhed i dine valg.

Vi har selv mange års erfaring som topledere og har mærket på egen krop, hvad det kræver at navigere i komplekse beslutningsrum, håndtere store forventninger og balancere ambitioner med personlig trivsel.

Vi samarbejder med landets førende eksperter inden for bestyrelsesnetværk og -uddannelse, personlig branding, rekruttering, PR, netværksstrategi og juridisk rådgivning.

Samtidig har vi ti fastansatte erhvervspsykologer, hvilket giver os en unik kapacitet til at levere specialiseret rådgivning på alle de områder, du har brug for – fra strategiske karrierevalg til mental performance og lederskab i forandring.

Er du klar til næste skridt? Lad os mødes til en fortrolig samtale og sammen se på, hvordan du kan realisere dit næste karrierkapitel.

Kontakt os på +45 46 94 77 77

