

IT-MILLIONÆREN ANDRÉ ROGACZEWSKI:

"Danmark skal være et foregangsland. Hvis vi digitaliserer ansvarligt, har vi en unik konkurrencefordel og en vare, der kan sælges globalt."

JIM HAGEMANN SNABE, WORLD ECONOMIC FORUM:

"Diversitet er ikke blot en mulighed, men en nødvendighed, hvis vi vil drive den teknologiske udvikling i den rigtige retning og skabe en bedre verden."

# WOMEN'S BOARD AWARD

## MANGFOLDIGHED KRÆVER MANDSMOD

Vinderen af Women's Board Award 2018, Marianne Kirkegaard, gør op med myten om, at kvinder mangler ambitioner, og savner meget mere mod hos begge køn

EGMONT

Deloitte.

Alumni

LEDERNE



# WOMEN'S BOARD AWARD VISER VEJ TIL FREMTIDEN

Hvilke globale trends udfordrer den danske ledelsestradition? Kan Danmark gå i spidsen for en bevægelse, hvor vi udnytter det fulde potentiale i mangfoldighed? Tør vi? Vil vi? Tag med på en rejse ud i fremtidens ledelsesunivers.

## FØLG WOMEN'S BOARD AWARD



Women's Board Award Denmark



Women's Board Award



#WBAdk19



#WBAdk19

## FORMÅL MED WOMEN'S BOARD AWARD

- At synliggøre kvindelige bestyrelsesmedlemmer med formandspotentiale.
- At sætte fokus på, hvordan diversitet øger værdiskabelsen i bestyrelser.
- At vende negativt fokus fra køn og ligestilling til positivt fokus på kompetencer og resultater.
- At gå forrest i en proaktiv proces, hvor danske virksomheder udnytter potentialet i veludannede, ambitiøse kvinder.

Diversitet er en konkurrencefaktor på den globale arena. Vi er nødt til at ændre den konservative tilgang, når vi sammensætter vores teams, uanset om det er på direktiongangene eller i bestyrelseslokalet. 'Plejer' er ikke længere en driftssikker løsning i en tid, hvor vi bliver overhalet indenom af uforudsigelige parametre – og det tvinger os til at genopfinde os selv, hvis vi skal have en chance for at overleve. Ikke bare som virksomhed, men også som kompetent leder eller bestyrelsesmedlem. Så hvordan klæder vi os på til at være et skridt foran?

Vi ved, at mangfoldige teams leverer mere innovative løsninger. Det er også et faktum, at danske bestyrelser traditionelt har været et lukket selskab af meget homogene profiler. Behovet for såvel nye kompetencer som profiler, der udfordrer det eksisterende, åbner dørene for mangfoldigheden. Der er brug for den dynamik, der opstår, når man blander faglighed, nationaliteter, køn, etniciteter og generationer.

Women's Board Award sætter fokus på den del af diversitetsagendaen, der handler om

køn. I Danmark er kun hvert fjerde bestyrelsesmedlem i de børsnoterede selskaber en kvinde, og mere end halvdelen af virksomhederne brillerer ved ikke at have en eneste kvinde i bestyrelsen. Derfor synliggør Women's Board Award de kvinder, der kan, tør og vil være med til at sætte agendaen i fremtidens bestyrelser, og belønner dem for deres indsats. Og håber, de kan inspirere som stærke, kompetente rollemodeller, der fører os sikkert ind i fremtiden.



God fornøjelse, på vegne af jury og partnere  
**Susanne Hoeck**  
Co-founder, Women's Board Award



## FAKTA OM WOMEN'S BOARD AWARD

- Women's Board Award har fået stor opmærksomhed siden lanceringen i 2014, hvor Margrethe Vestager overrakte prisen. Hun ses her til venstre i selskab med bl.a. tidligere prismodtagere Merete Eldrup, Eva Berneke og Lene Skole samt prisens første juryformand, Flemming Besenbacher.
- Prisen gives til et kvindeligt bestyrelsesmedlem med solid ledelses- og bestyrelseserfaring, der har potentiale til at indtage en formandspost.
- Den norske organisation Styreinformasjon står bag prisen, som uddeles i Danmark, Finland, Norge og Sverige. Fra 2019 også i Kenya og Schweiz.
- Deloitte, Alumni, Lederne og Egmont er partnere i Danmark.
- Prisen blev uddelt for første gang i Danmark i 2014. Se tidligere modtagere på side 10.
- Vinderen modtager et stipendium til INSEAD.

REDAKTØR: LENE ROE RASMUSSEN // AD: ANDERS BOTHMANN // FOTO: KLAUS RUDBÆK // KORREKTUR: BIRTHE EGDAL // LAYOUT/PRODUKTION: CREATIVE MARKETING EGMONT // PROJEKTLEDER: LISBET SAUER // TRYK: EGMONT PRINTING SERVICE

MAGASINET KAN DOWNLOADES PÅ WWW.WOMENSBOARDAWARD.DK, TRYKTE EKSEMPLARER KAN BESTILLES VED HENVENDELSE TIL WOMENSBOARDAWARD@GMAIL.COM





#### MARIANNE KIRKEGAARD

Marianne Kirkegaard har en MBA i ledelse fra CBS og er cand.merc. i økonomi fra Handelshøjskolen i Aarhus. Hun er gift, bosat i Atlanta, USA, og har to børn.

- **2016-**  
CEO, CSM Bakery Solutions, bestyrelsesmedlem i bl.a. Salling Group og AarhusKarlsHamn.
- **2013-16**  
Chief Commercial Officer, CSM Bakery Solutions.
- **2011-13**  
SVP Global Products & Marketing, CSM Bakery Solutions.
- **2009-11**  
Kommerciel direktør, Unilever Hungary/Central Europe.
- **2006-08**  
Direktør, Unilever Central Europe.
- **2004-06**  
Direktør for bl.a. Frisko, Unilever.

# ”MANGFOLDIGHED KRÆVER MANDSMOD”

Kvinderne skal turde tage konkurrencen op – og mændene skal turde ansætte dem. Vinder af Women’s Board Award 2018 Marianne Kirkegaard fortæller her om betydningen af at modtage prisen og om, hvorfor en kvindelig rollemodel ville have været godt for hende.

*Af Mette Klingsey, Egmont*



”Jeg har aldrig haft en kvindelig chef.” Ådan lyder Marianne Kirkegaards forklaring på, at hun kun ser mænd, når hun forestiller sig sine rollemodeller. Ikke fordi mændene var dygtigere, men simpelt hen fordi de var flest.

Nu er vinder af Women’s Board Award 2018, 50-årige Marianne Kirkegaard, selv blevet rollemodel – og hun er bevidst om sin position som sådan.

”Som kvinder er vi nødt til at rollemodellere lidt. For det er fantastisk og stimulerende at have et lederjob,” siger hun og blæser til opgør med myten om, at kvinder ikke er så modige og resultatorienterede som mænd: ”Vi må tørre øjnene, tage den pæne kjole på og vise, at vi er modige nok til at tage beslutninger, der har konsekvenser.”

### Bange for at blive glemt

Marianne Kirkegaard er bosat i Atlanta i USA. Som CEO for CSM Bakery Solutions’ 8.500 ansatte blev hun i 2016 optaget på Insights Success’ anerkendte liste over de 30 mest indflydelsesrige kvinder i amerikansk erhvervs-liv. Alligevel betød det at modtage Women’s Board Award sidste år meget:

”Jeg har tilladt mig at bo i udlandet i mange år. Og selv om jeg jo indimellem er hjemme hos mit netværk og mine bestyrelsesposter i Skandinavien, kan man godt være lidt bange for at blive glemt. Derfor var det en stor ære for mig at komme i betragtning til Women’s Board Award.”

### Status mangler

Marianne Kirkegaard er mange gange blevet spurgt til, hvorfor diversiteten er større i USA. Det faktum, at der er flere kvinder i toppen derovre, kan ifølge Marianne Kirkegaard hænge sammen med, at der er mere status forbundet med topjob for kvinder i USA: ”I USA er det i højere grad survival of the fittest, og hvis du – som man gør i USA – bruger mange penge på en høj uddannelse, er det ekstra ærgerligt ikke at bruge den i et job. I Danmark kan du have et fantastisk lykkeligt liv uden at udfordre dig selv særlig meget jobmæssigt, og det, synes jeg personligt, er lidt ærgerligt.”

## Det sagde juryen 2018

”Marianne Kirkegaard har opbygget en komplet strategisk og kommerciel værktøjskasse inden for generel ledelse via sin omfattende erfaring inden for supply chain, distributionskanaler, mærkevarer og branding.”



”I bestyrelseslokalet er hun kendt for sine evner til at sætte sine ledelseserfaringer i spil. Desuden bliver Marianne Kirkegaard beskrevet som en professionel, fokuseret og aktiv sparingspartner, der stiller de væsentlige spørgsmål på en sådan måde, at ledelsen føler sig konstruktivt udfordret og hjulpet i processen mod at komme frem til løsninger.”



”I 2016 blev hun optaget på Insight Success’ liste over de 30 mest indflydelsesrige kvinder i amerikansk erhvervs-liv.”

### De er på listen, men ...

Diversiteten eller manglen på samme i Danmark handler ifølge Marianne Kirkegaard også om mænd – og deres mod. ”Mine venner i headhunterindustrien fortæller, at de ofte bliver bedt om at sikre, at der er kvinder med på listen over kandidater. Alligevel er det i ringe grad kvinderne, der bliver ansat. Så det handler for mig at se også om mændene – de skal turde satse på kvinderne.”

### Nordeuropæiske kvinder vil alt

Endnu en barriere på kvindernes vej mod toppen er ifølge Kirkegaard modviljen mod at vælge fra: ”Nordeuropæiske kvinder vil alting. Vi vil

både karrieren, være de bedste mødre og have de smukkeste hjem. Men jeg har ikke vundet priser for at bage brownies til skoler og børnehaver. Jeg har også måttet acceptere, at min mand gør meget af det, som kvinder traditionelt har stået for.”

### Først job, så børn

I sommer talte Marianne Kirkegaard til dimissionen på CBS i København, hvor hun oplevede stor interesse for, hvordan hun har ageret og prioriteret i forhold til at sikre balance:

”Det er jo os som kvinder, der føder børnene og må tage en pause. For familieprojektet gør det en kæmpe forskel, om man inden den første barsel har haft et spændende job eller ej.”

Selv havde Marianne Kirkegaard landet sit første lederjob hos Unilever, inden hun fødte sit første barn:

”Jeg havde en enorm motivation for at komme tilbage. Og jeg håber, at begge mine børn får mulighed for at snuse til jobmarkedet, før de forhåbentlig får nogle skønne børn selv.”

### Hårdt og usundt?

Tilbage til det faktum, at Marianne Kirkegaard ikke selv havde kvindelige rollemodeller – har det været et savn?

”Kvindelige rollemodeller kunne have styrket mig i, at mine valg var o.k. Ofte bliver man i familiesammenhænge som kvinde spurgt, om karrieren ikke er for hård og for usund, og hvordan man kan være væk fra sine børn. Som rollemodeller kan vi bakke andre op i deres valg.”

Hvordan lyder dine gode råd til yngre danske kvinder i forhold til karriere og bestyrelsesposter?

”Tag ud at rejse, og få noget international erfaring. Det ville være dejligt med noget inspiration til dansk erhvervs-liv i forhold til vores konkurrencedygtighed i fremtiden. Og så vil jeg opfordre dem til at få et spændende job, før de får nogle dejlige børn. De skal også vide, at det resten af deres liv handler om til- og fravalg. Og så skal de undgå kun at søge netværk med andre kvinder.”