

EN ANDERLEDES VEJ IND I GIGANTERNES BESTYRELSER

Som bare 21-årig strøg Renata Frolova-Hammer ind på et toårigt uddannelsesforløb hos Mærsk. Det blev senere til en lang række vigtige poster hos A.P. Møller – Mærsk A/S og desuden en plads i virksomhedens bestyrelse. Og trods sit spinkle erfaringsgrundlag som bestyrelsesmedlem har hendes stærke kompetencer været døråbner for endnu en bestyrelsespost hos IKEA Industry.

Af Lene Roe Rasmussen, Egmont

Der er flere veje ind i en bestyrelse – nogle er mere klassiske end andre. Blandt dem, der har taget en anderledes vej ind i bestyrelseslokalet, er 41-årige Renata Frolova-Hammer, der oprindeligt kommer fra Hviderusland. Da hun i en alder af 17 år kom med sin mor til Danmark, kunne hun ikke sproget og var desuden usikker på, hvor længe hendes ophold ville vare, og pga. sprogbarrieren måtte hun først lære dansk for at tage en dansk gymnasial uddannelse. Efter gymnasiet søgte hun ind på RUC, men kom ikke ind. Året efter søgte hun andre uddannelser, bl.a. på Københavns Universitet, hvor hun kom ind på flere linjer – her endte hun dog ikke, for hun søgte derimod ind på et toårigt uddannelsesforløb hos Mærsk, MISE. Den dengang bare 21-årige Renata Frolova-Hammer kom ind på den eftertragtede uddannelse, og det blev startskuddet til hendes videre karriere.

Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem hos A.P. Møller – Mærsk A/S

Renata Frolova-Hammer har siden hen været i Mærsk i 19 år og har bestridt en lang række forskelligartede poster i det danske konsortium. Efterhånden som hun blev mere rig på erfaringer – både med innovation, strategi og bæredygtighed – fik hun indsigt i, hvilke ting i virksomheden der kunne ændres. Ikke alle forslag til ændringer kunne

realiseres ud fra et medarbejderniveau – det skulle ske oppefra. Derfor besluttede Renata Frolova-Hammer sig i 2014 at stille op som medarbejderrepræsentant i A.P. Møller – Mærsk A/S' bestyrelse.

”Da jeg blev medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i 2014, havde jeg været hos Mærsk i 14 år. Jeg var mildest talt skrækslagen til at begynde med. Jeg fik en anbefaling af en af cheferne i virksomheden, der selv havde bestyrelseserfaring fra andre virksomheder: Når man er ny i en bestyrelse og får lyst til at ytre sin mening, bør man holde sig tilbage,” fortæller Renata Frolova-Hammer om sine tidligste oplevelser i bestyrelsen.

Det første år gjorde hun som de fleste andre medarbejderrepræsentanter – hun holdt sig meget tilbage. Det skulle dog hurtigt gå over:

”Hvis du forstår problematikken, må du også byde ind med konstruktive svar og meninger. Det er vigtigt, du tager ansvar, og selv om du er medarbejderrepræsentant, har du de samme forpligtelser som andre bestyrelsesmedlemmer.”

”Talent har ikke et køn eller en hudfarve”

Da Renata Frolova-Hammer blev valgt ind i Mærsk's bestyrelse, begyndte hun at arbejde med strategi på et højere plan end tidligere, og allerede efter et år som bestyrelsesmed-

lem begyndte hun at overveje, hvordan hun kunne udvikle sig yderligere. Derfor kunne hun heller ikke andet end at takke ja, da en unik mulighed bød sig i 2016:

”For tre år siden, lige inden jeg skulle på barsel, blev jeg ringet op og spurgt, om jeg kunne være interesseret i en bestyrelsespost hos IKEA Industry.”

Det at være medarbejderrepræsentant i en bestyrelse kan altså være døråbner for bestyrelsesposter i andre virksomheder. Tidligere kolleger, både fra diverse afdelinger i Mærsk og i bestyrelsen, havde nemlig anbefalet Renata Frolova-Hammer til posten. Dog var hun selv noget overrasket over, at IKEA Industry overvejede hende som muligt medlem i bestyrelsen:

”De kunne få fat i nærmest hvem som helst. Der er rigtig mange, der gerne vil arbejde med IKEA, men efter en række interviews var det mig, der valgte.”

Renata Frolova-Hammers vej ind i en gigantvirksomhed som IKEA er altså noget anderledes end den klassiske. Hun bestred ikke en ledende stilling, og hendes erfaring som bestyrelsesmedlem var spartansk. Side-løbende med sit arbejde i Mærsk tog Renata Frolova-Hammer dog en bachelor i filosofi og retorik, og mens hun sad i bestyrelsen, læste hun Organisational Leadership og strategi på Oxford Saïd Business School. Alligevel kan man sige, at IKEA udfordrede det gængse



RENATA FROLOVA-HAMMER

JOBERFARING

- 2010-18 Global Head of Supply Chain Sustainability, A.P. Møller – Mærsk A/S.
- 2009 General Manager, Training & Communication, Strategic Finance project FACT Forward, Maersk Line.
- 2007-08 Head of Innovation/Innovation Catalyst, Strategy Function, Maersk Line.
- 2006 Head of Business Process Compliance for SAP Project, Maersk Line.
- 2005 Deputy Rollout Manager for SAP Project Hong Kong, Maersk Line.
- 2003-04 Solution Manager, SAP Project, Maersk Line Container Business.
- 2001-02 Supply Chain Specialist, DAMCO/Maersk Logistics, Malaysia.

ANSVAR- OG BESTYRELSESPOSTER

- 2016- IKEA Industry AB, Board of Directors, Independent Director.
- 2014-18 A.P. Møller – Mærsk A/S, Board of Directors, Director (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem).
- 2012-13 DIEH – Dansk Initiativ for Etisk Handel (suppleant i bestyrelsen).

UDDANNELSE

- 2019- Executive Board Programme INSEAD, Scandinavian Executive Institute.
- 2016-17 Master's Level Diploma in Organizational Leadership, University of Oxford, SAID Business School.
- 2013-14 First Movers' Fellow, Aspen Institute, Business and Society Programme.
- 2008-11 Bachelor, filosofi og retorik, Københavns Universitet.
- 1999-2001 Maersk International Shipping Education, A.P. Møller – Mærsk A/S.

mønster, da det kom til valg af nye bestyrelsesmedlemmer. Renata Frolova-Hammer udtrykker det således:

”De ville gerne have nogle, som kunne gå ind og udfordre på en diplomatisk måde – og det fik de. Det er jo oplagt at huske på, at talent ikke har et køn eller en hudfarve. Derfor skal der være diversitet i en bestyrelse. Der opstår nemlig et problem, hvis en bestyrelse er for ens sammensat, så har man det med at blive for komfortable – og det mindsker risikovilligheden. For mig at se er det et fare-signal – man skal konstant udfordre og blive udfordret. Og man udfordrer bedre, når man har mere diversitet.”

Et godt eksempel for den yngre generation

Efter 19 år hos Mærsk valgte Renata Frolova-Hammer i 2018 at stoppe i shippingvirksomheden.

”Du får mange forskelligartede erfaringer ved at være chef for noget funktionelt og samtidig sidde i en bestyrelse. Jeg havde derfor brug for noget tid til at samle trådene.

Lige nu bruger jeg rigtig lang tid på at tale med mennesker i mit netværk for at få inspiration til mit næste karriereskift. Indtil videre har det både været spændende og meget givende.”

Opsigelsen var dog ikke nogen let beslutning for Renata Frolova-Hammer. ”Nogle gange skal man prøve at bryde ud af det gamle billede af sig selv og turde prøve noget nyt og måske helt anderledes. Jeg kunne simpelthen ikke lade være med at springe ud i noget, hvor jeg ikke vidste, hvad der ville komme til at ske.”

Renata Frolova-Hammer har allerede på nuværende tidspunkt i sin karriere truffet vigtige beslutninger, grebet store muligheder og løbet en række risici. Desuden har hun oplevet visse udfordringer ved at komme tilbage efter endt barsel:

”Folk har pludselig mange ideer om, hvad man kan og ikke kan, fordi man nu har et barn.”

Sådanne udfordringer imødekommer Renata Frolova-Hammer dog ikke ved at italesætte folks opstillede begrænsninger. Derimod ita-

lesætter hun, hvad hun gerne vil, og hvilke projekter hun gerne vil være en del af.

”Jeg bliver ved med at skue efter de ting, som jeg tror på, og som jeg gerne vil opnå. Men det er ikke nemt, for der sker også rigtig mange ting, når man bliver mor.

Hendes næste skridt i karrieren bliver en bestyrelsesuddannelse hos Scandinavian Executive Institute og INSEAD – en uddannelse, der gør hende til et mere attraktivt bestyrelsesmedlem.

”Det er vigtigt at pointere for dem, der gerne vil have en karriere inden for bestyrelsesarbejde, at man må uddanne sig videre hele tiden.”

Et sådant gåpåmod, håber Renata Frolova-Hammer, kan være et godt eksempel for den yngre generation:

”Dét at være mig selv i et bestyrelseslokale og være med til at skabe noget vigtigt, tror jeg, kan være med til at inspirere andre kvinder til at være lidt mere modige i deres egen karriere. Mange ting kan man selv være med til at skabe, hvis bare man tør.”