

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



#WBAck19



#WBAck19

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 direktionsgangene 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 brillere 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 prismogetagere 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 EGDMONT // PROJEKTLEDER: LISBET SAUER // TRYK: EGDMONT PRINTING SERVICE

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

JURYEN FOR WOMEN'S BOARD AWARD DANMARK

Juryen består af seks stemmeberettigede medlemmer med solid ledelses- og bestyrelseserfaring samt fire repræsentanter for prisens partnere.



Thomas Thune Andersen
Formand for juryen

- Bestyrelsesformand i Ørsted A/S, Lloyd's Register Group og Lloyd's Register Foundation.
- Næstformand i VKR Holding, Petrofac m.fl.
- Bestyrelsesmedlem i BW Offshore.
- Tidl. skibsreder i A.P. Møller-Maersk.

Motivation for at deltage i juryen
Mangfoldigheden skal ind i strategidiskussionen - også i bestyrelserne. Vi skal være opmærksomme på, at mangfoldighed ikke er en statisk størrelse. Det er ikke tallene, vi skal diskutere - det er vores mindset.

Kønsdiskussionen hjælper også til en bedre forståelse af mange andre ting, derfor er der en meget høj værdi i den diskussion.



Jørgen Huno Rasmussen

- Bestyrelsesformand i Lundbeckfonden.
- Næstformand i Haldor Topsøe A/S, Terma A/S, Rambøll Gruppen A/S.
- Bestyrelsesmedlem i Otto Mønsted A/S, Thomas B. Thriges Fond, Bladt Industries A/S.

Motivation for at deltage i juryen
Diversitet i bestyrelser er et godt, men for lidt benyttet middel til at øge værdiskabelsen. Det er det næste mål i den udvikling, der blev indledt med kvindernes entré på arbejdsmarkedet. Det kræver tålmodighed og

mange små skridt at nå målet. En af forudsætningerne er gode rollemodeller, og hertil bidrager Women's Board Award.



Marianne Kirkegaard

- CEO & President, CSM Bakery Solutions (US).
- Bestyrelsesmedlem i AarhusKarls-hamn AB.
- Bestyrelsesmedlem i Salling Group.
- Bestyrelsesmedlem i Tican A/S.
- Bestyrelsesmedlem i Targit A/S.
- Vinder af Women's Board Award 2018.

Motivation for at deltage i juryen
Der er alt for mange fordomme omkring kvinder i topledelse. Nogen påstår konsekvent, at det er hårdere for kvinder at være ledere end for mænd, og det kan i sig selv tage appetitten og ambitionerne fra unge kvinder. Det vil jeg frygtelig gerne rokke ved. Vi er ikke

gode nok til at italesætte alle fordelene ved ansvarsfulde og tunge lederjobs, og det er præcis, hvad jeg ønsker at være rollemodel for. Vi skal være dygtigere til at vise vores mod, og vores mandlige kolleger skal have mod til at ansætte os, så vi får chancen.



Vagn Sørensen

- Bestyrelsesformand i SSP Group PLC, Air Canada, FLSmidth A/S, Scandic Hotels AB, Zebra A/S, TIA Technology.
- Næstformand i Nordic Aviation Capital.
- Bestyrelsesmedlem i Braganza AB, UNILODE AG, Royal Caribbean Cruise Line, JP/Politikens Hus, Rock and Roll Forever Foundation, Global Fund for Children.

Motivation for at deltage i juryen
Diversitet i både ledelse og bestyrelse skaber øget værdi. Women's Board Award hylder de dygtige kvinder, der har evnerne til at tage stafetten i bestyrelserne, og det er et vigtigt element i den samlede og langsigtede indsats for at drive udviklingen mod øget diversitet over en bred kam.



Årets bestyrelsesformand 2018



Pernille Erenbjerg

- Næstformand i Millicom.
- Bestyrelsesmedlem i Genmab A/S, formand for revisionsudvalget og Corporate Governance-komiteen.
- Bestyrelsesmedlem i Nordea Bank AB.
- Tidligere CEO og President, TDC A/S.
- Vinder af Women's Board Award 2017.

Motivation for at deltage i juryen
Diversitet giver god mening forretningsmæssigt, derfor skal vi have bestyrelser, som er bredere sammensat med hensyn til køn, alder, nationalitet etc. Heldigvis er det kommet på agendaen i langt de fleste virksomheder i dag. Jeg håber, at jeg kan inspirere flere

kvinder til at gå bestyrelsesvejen, så vi i højere grad udnytter deres erfaringer og kompetencer. Det kræver noget arbejde, men det er fantastisk givende og udviklende.



Gunnar Eckbo

- Bestyrelsesanalytiker, ejer af Styreinfo.no.
- Stifter af den nordiske bestyrelsesformandspris Chair of the Year.
- Stifter af Gabrielsen Award i Norge 2010, Sverige 2012, i Danmark Women's Board Award siden 2014.

Motivation for at deltage i juryen
De nordiske juryer er overbeviste om, at der findes langt flere potentielle kvindelige bestyrelsesformænd, end tallet afspejler, men at disse skal synliggøres mere målrettet, hvis såvel ejere af de store selskaber i Norden

som valgkomiteerne skal få øje på dem. Derfor blev Women's Board Award stiftet, så vi kan fokusere særskilt på de talentfulde kvinder, der har kompetencerne til at indtage formandsposten som det næste skridt.

”VI SKAL FINDE DIVERSITETEN I DIVERSITETEN”

Thomas Thune Andersen, juryformand for Women's Board Award, fortæller her om juryens arbejde og om, hvorfor diversiteten i diversiteten er god for både beslutninger og arbejdsglæde.

Af Mette Klingsey, Egmont

Kandidaterne til Women's Board Award 2019 udgør et særdeles stærkt felt. De 14 nominerede er hver især ambassadører for den diversitet, der er så afgørende for danske virksomheder og deres konkurrenceevne. Thomas Thune Andersen har været medlem af juryen for Women's Board Award siden begyndelsen i 2014 – de seneste to år som formand.

”De nominerede har alle haft en stærk executive karriere og er velanskrevne. De har bestyrelseserfaring – nogle meget, andre ikke så meget endnu, men med en stærk start og i interessante virksomheder,” forklarer han. I jagten på de nominerede vurderer juryen også kandidaternes muligheder for at engagere sig i arbejdet med at sikre større diversitet i de danske bestyrelseslokaler. ”Det er vigtigt, at de nominerede både kan, vil og må bruge prisen til at være aktive ambassadører,” siger juryformanden.

Kvinder er en del af diversiteten

Women's Board Award er en bestyrelsespris til en kvinde. Men prisen er også en hyldest til diversitet i bredere forstand. For det er ifølge Thomas Thune Andersen langt fra tilstrækkeligt at skele til køn på bestyrelsesgangene:

”Køn er et vigtigt aspekt, fordi det inkluderer så mange mennesker. Men det er essentielt, at vi også tilstræber diversitet, når det handler om alder, race, kultur og handicap,” siger han. *Men hvad er det egentlig, der får et travlt bestyrelsesmedlem med internationalt engagement til at prioritere posten som juryformand for Women's Board Award?*

”Diversitet sikrer stærkere beslutningsprocesser og mere robuste beslutninger, og den øger samtidig sandsynligheden for, at



THOMAS THUNE ANDERSEN

- Bestyrelsesformand i Ørsted, Lloyd's Register Group og Lloyd's Register Foundation.
- Næstformand i VKR Holding.
- Bestyrelsesmedlem i BW Offshore m.fl.
- Tidl. skibsreder i A.P. Møller Mærsk.

Juryen 2019: Vagn Sørensen, Marianne Kirkegaard, Bodil Nordestgaard Ismiris, Thomas Thune Andersen, Jørgen Humo Rasmussen, Pernill Erenbjerg, Hans Henrik Lüttichau-Holm, Kirsten Aaskov Mikkelsen og Anne-Christine Ahrenkiel.



bestyrelsen internt kan provokere hinanden positivt. Arbejdet i bestyrelsen bliver simpelthen sjovere,” siger han.

Attituder

Men selv med repræsentanter fra forskellige køn, racer og kulturer kan en bestyrelse vise sig at være for ensartet. Det afgørende er nemlig at tage højde for diversiteten inden for diversiteten, mener Thomas Thune Andersen. Både mænd og kvinder kommer med hver deres forskellige kompetencer.

En del vil fremgå af deres CV, men aspekter som attituder og work behaviours bliver ifølge juryformanden ofte overset. ”Det er vigtigt at se på, om man fx er meget detaljeorienteret, om man er abstrakt, om man er meget tillidsfuld. Man kan sammensætte en umiddelbart mangfoldig bestyrelse, som viser sig at være meget ensartet, hvis man glemmer diversiteten i diversiteten,” siger Thomas Thune Andersen.

Derudover bør medlemmernes internationale erfaring og deres karrieremæssige baggrund fra eksempelvis C-suiten – den del af ledelsen, der har chief i deres titler – tages i betragtning, når et selskab søger diversitet i bestyrelsen.

Men virksomhederne har også et eksternt

”Vi skal væk fra de kønsstereotype forestillinger og forventninger og i stedet sætte fokus på den positive afsmittende effekt, der opstår, når begge køns styrker bringes indbyrdes i spil.”

Thomas Thune Andersen

ansvar, mener Thomas Thune Andersen.

”Vi bør være opmærksomme på, hvilke krav vi stiller til vores underleverandører. Der skal vi bruge vores muskler også eksternt og engagere til større diversitet,” fortæller han.

Tre er det magiske tal

Thomas Thune Andersen påpeger endvidere, at diversitet er en dynamisk størrelse. ”Sommetider er der måske brug for 60 % af en given diversitet i en bestyrelse, andre gange er 20 % den rette balance. Man bør måle diversiteten løbende,” mener han. Alligevel findes der en form for pejlemærke, som kan sikre, at mangfoldighed smitter positivt af på en kultur, fortæller Thomas Thune Andersen:

”Tre er det magiske tal. Hvis man har tre af en slags – eksempelvis kvinder – bliver de en naturlig del af det, man gør. Så er der ikke tale om ’fremmede’ elementer, men om, at kulturen i bestyrelsen vil bære præg af mangfoldigheden.”

Skal kæmpe for meget

Men hvorfor øges andelen af kvinder i danske bestyrelser kun relativt langsomt?

Det kan bl.a. skyldes, at der skal en ekstra indsats til fra både kvinderne selv og fra deres mandlige kolleger.

”Når kvinderne bliver en del af C-suiten, er der meget, der bliver svært. Der er ikke så mange kvinder på det niveau, da de ofte har udfordringer med praktik relateret til børn og hjem, så vi har en udfordring med at fastholde dem. Når kvinderne først kommer derop, skal de kæmpe for meget. Den enkelte kvinde kommer med sine særlige styrker. Vi skal være gode til og stædige i at fastholde dem, også selv om det kan være op ad bakke. De kan hjælpe os andre med at få vist værdien af diversiteten,” siger Thomas Thune Andersen.

Skal vi have lovgivning for at sikre større diversitet?

”Ja, hvis ikke vi selv formår at ændre på billedet.”



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



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 erhvervsliv.”

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 erhvervsliv 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.”

”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 erhvervsliv. 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.”

VINDERMODELLEN

En lille dreng fra Polen, der lidt tilfældigt endte i Danmark, har knækket den kode, der kan blive dansk erhvervslivs guldåre – hvis vi tør. Mød André Rogaczewski, mangemillionæren, der har skabt it-kometen Netcompany med diversiteten som en afgørende succesfaktor.

Af Susanne Hoeck

Engelig havde han det rigtig fint med at spille trommer og være med til at sætte rytmen. Men i dag foretrækker André Rogaczewski at være forsanger, da han er stærkt fokuseret på de budskaber, der kan formidles i teksterne. At få dem til at give mening. Ikke bare for resten af orkestret, men også for kunderne, samfundet, ja, faktisk vil han gerne nå ud til hele kloden med sine visioner om alt det, der kan skabes via intelligente og ansvarlige IT-løsninger, hvis politikerne, organisationerne, erhvervslederne og den enkelte dansker vil være med.

"Jeg vil sætte kursen – ikke kun for Netcompany, men for Danmark. Vi skal være et foregangsland. Mange lande har fået øjnene op for, hvordan vores it-løsninger kan gøre en væsentlig forskel. Vi kan skabe stabile og robuste velfærdssamfund, hvor alle får det, de har brug for at leve et godt liv," forklarer den 50-årige koncerndirektør. "I Danmark har vi høj levestandard, tryk-
hed, sundhed, et åbent politisk system og en grundlæggende tillid til hinanden. Hvis vi digitaliserer ansvarligt, har vi en unik konkurrencefordel og repræsenterer en type samfundsstruktur, der kan gøres holdbar andre steder ved hjælp af teknologien. Vi har en vare, der kan sælges globalt."

Den universelle nøgle til succes

Ambitionerne fejler ikke noget, og ser man på Netcompanys vækst i såvel omsætning som antal medarbejdere, får André Rogaczewski og medstifteren Claus Jørgensen også visionerne til at blive til virkelighed. Virksomhedens produkter og rådgivning til private og offentlige virksomheder transformeres fra idé til eksekvering hurtigere, end kompleksiteten burde gøre det muligt. Hvordan? Ved at vælge de rigtige musi-

kere til orkestret, hver gang en ny melodi skal spilles. Og ved at være indstillet på at skifte dem ud, der rammer tonen skævt, og opløse hele ensemblet, når koncerten er afviklet – oftest med stående applaus fra publikum.

I Netcompany bliver alle opgaver løst som projekter, hvor teamet skal fungere fra dag ét. I en mangfoldig sammensætning, hvor det ikke nytter, at sprog, nationalitet, køn, alder eller almindelig menneskelig forskellighed kræver særlig hensyntagen. Den universelle nøgle, der gør det muligt, består af én ting: fælles faglighed. "Fagligheden er et fælles sprog, der går på



Koncerndirektør i Netcompany André Rogaczewski bor i København med sin familie og er far til to børn på 16 og 18 år. Han er født i Polen og kom som toårig til Danmark, da faren var politisk flygtning, og er vokset op i Aalborg. Er passioneret musiker med en forkærlighed for trommer.

tværs af lande og kulturer. Det er som to musikere, der spiller hvert sit instrument og har brug for hinanden, for at melodien lyder rigtigt. Hvis du har tilpas meget musikalitet, altså den samme høje grad af faglighed, så kan du plugge ind, uanset hvilket instrument du spiller, og hvor du kommer fra," forklarer André Rogaczewski.

"Min påstand er, at en ingeniør fra Vietnam, der aldrig har set et snefnug eller været uden for en forstad til Ho Chi Minh, har mere til fælles med en ingeniør fra Danmark end med en anden vietnameser fra Ho Chi Minh. Det, vores medarbejdere skal have til fælles, er respekten for hinandens faglighed. Alle ved præcis, hvad det vil sige at være fagligt dygtig i den aktuelle sammenhæng, og hvordan de skal spille deres instrument, og oplever, at de hver især kan bidrage med noget værdifuldt. Derfor er de super motiverede."

"Min opgave er at sørge for, at de ved, hvor vi skal hen, forstår hvorfor og hvordan. Og jeg skal turde give ansvar til folk med forskellige kompetencer, erfaringer, personligheder. Når rammen er sat, vil man opleve, at de teams, der kommer hurtigst i mål og leverer de bedste resultater, er dem, der er mest mangfoldigt sammensat. Det er vindermodellen."

Det unge fællesskab

Når danske virksomheder har så svært ved at få diversiteten positivt i spil, skyldes det ofte, at mangfoldigheden bliver håndteret på en gammeldags måde, mener André Rogaczewski.

"Jeg ser HR-afdelinger, der fordyber sig i det kulturelle samspil i detaljer, som hvordan man spiser, tiltaler hinanden



osv., og forsøger at lave 'corporate standarder'. Men alt det skal nok løse sig, hvis man har respekt for hinanden fra starten ud fra et fagligt perspektiv."

"Det er utroligt, hvor hurtigt mennesker kan bindes sammen og gerne vil lære hinanden at kende, når de respekterer

OM NETCOMPANY

- Grundlagt i 2000 med hovedkvarter i København og afdelinger i UK, Norge, Polen og Vietnam.
- IT-serviceleverandør af innovative samfunds- og forretningskritiske løsninger, udvikling, vedligehold og drift af digitale platforme, kernesystemer og brugerflader.
- 1.700 medarbejdere. I 2018 blev der ansat 400 alene i Danmark.
- I 2018 kåret til den danske IT-virksomhed med størst arbejdsglæde.
- Børsnoteret i 2018.

hinandens faglighed. Her har de unge en meget åben tilgang, fordi de er flasket op med at deltage i fællesskaber, fx via computerspil, hvor de deler viden på tværs af

"Det er utroligt, hvor hurtigt mennesker kan bindes sammen og gerne vil lære hinanden at kende, når de respekterer hinandens faglighed."

André Rogaczewski

sprog og nationaliteter og er en del af et fælles univers."

Kvinder vil redde verden

Kaster man et blik på Netcompanys ledelse, er det dog vanskeligt at få øje på mangfoldigheden. Ret beset ligner det en flok jævnaldrende mænd i skjorte med flip, de fleste også iført slips.

"Ja, vi er stadig en relativt stor gruppe af danske, teknisk uddannede mænd. Men kvinderne er begyndt at komme på banen. For 10 år siden troede mange kvinder, at teknologi handlede om at sidde og rode med koder med en flok nørdere. Men vi kan skabe, hvad vi vil med de nye teknologier – fra at lave våben til at kurere sygdomme. Vi kan lave noget, der påvirker millioner – ja, milliarder – af mennesker, og det giver os et kæmpe ansvar. Jeg tror, at kvinder oftere end mænd leder efter et højere formål end vækst og profit og begynder at få øjnene op for, at digitaliseringen vil få en afgørende betydning for, hvordan vi løser alle de store globale problemer, både i forhold til klima, sundhed og fattigdom."

"Personligt optager det mig meget at tage et samfundsansvar, men det er først for alvor kommet med alderen. Det tænkte jeg mindre på, da jeg var 25 år. Mange kvinder vil som udgangspunkt gerne redde menneskeliv, naturen, de svage og i det hele taget gøre verden til et bedre sted at være. Derfor er jeg overbevist om, at de unge kvinder vælger teknologien til i stedet for at vælge den fra, og at vi helt naturligt får den del af diversiteten i spil."

Læs interviewet med André Rogaczewski i sin fulde længde på womensboardaward.dk, og få indblik i Netcompanys ledelsesmodel.

HOLD ØJE MED ...

Juryen har udvalgt 14 højt kvalificerede kvindelige bestyrelseskandidater ud af en omfattende pulje af danske erhvervskvinder. Nedenstående har været med i opløbet til Women's Board Award 2019.



ANNE LOUISE EBERHARD
Bestyrelsesmedlem, FLSmidth,
Finansiell Stabilitet.

ASTRID SIMONSEN JOOS
CEO, Signify Nordics.

FRIDA NORRBOM SAMS
Executive VP, Head of Applications Division,
NKT Cables Group.

GITTE PUGHOLM AABO
President & CEO, Leo Pharma A/S.

HENRIETTE HALLBERG THYGESEN
CEO, Svitzer.

HENRIETTE SCHÜTZE
CFO, Nordic Tankers A/S.

MARIANNE BOCK
CFO, Scandinavian Tobacco Group A/S.

SISSE FJELSTED RASMUSSEN
Group CFO, STARK Group.

MARIANNE DAHL STEENSEN
General Manager, CEO DK & Island,
Microsoft.

MARIANNE WIINHOLT
CFO, Ørsted A/S.

HELLE VALENTIN
MD og Global Account Partner,
IBM Watson Group.

METTE MAIX
CEO, Zebra A/S.

MONICA REIB
Bestyrelsesmedlem, Direct
Derma Supplies, Inviocare
Aller Aqua, Henning Larsen.

CHRISTINA GRUMSTRUP SØRENSEN
Senior Partner,
Copenhagen Infrastructure Partners.



TIDLIGERE MODTAGERE AF WOMEN'S BOARD AWARD DANMARK



Eva Berneke
CEO, KMD



Merete Eldrup
CEO, TV 2 Danmark



Lene Skole
CEO, Lundbeckfonden



Pernille Erenbjerg
Bestyrelsesmedlem



Marianne Kirkegaard,
CEO CMS Bakery
Solutions (US)

KRITERIER FOR KANDIDATER TIL WOMEN'S BOARD AWARD

Women's Board Awards formål er at synliggøre danske kvinder, der har solid ledelseserfaring og dokumenterede faglige kompetencer, der giver potentiale til en post som bestyrelsesformand. For at kandidere til prisen skal følgende kriterier være opfyldt:

- Del af ledergruppe i større virksomhed (+700 mio. DKK i omsætning) i min. 10 år.
- Bestyrelsesmedlem i større selskab (+500 mio. DKK i omsætning) og med væsentlig bestyrelseserfaring.
- Kan ikke i forvejen være bestyrelsesformand i større virksomhed (+100 mio. i omsætning).
- Er en inspirerende rollemodel for fremtidens bestyrelsesmedlemmer af begge køn.

I udvælgelsesforløbet indgår et omfattende analysearbejde, der afsluttes med et interviewforløb hos Alumni på baggrund af referencer fra bestyrelsesformænd i de bestyrelser, hvor kandidaterne er medlem. På dette grundlag afgiver juryen deres stemmer og vælger modtageren af Women's Board Award.

PARTNERNE BAG PRISEN



DELOITTE

KIRSTEN AASKOV MIKKELSEN

- Partner og leder af Clients & Markets, Deloitte Danmark.
- Revisor og rådgiver for børsnoterede samt store danske og internationale virksomheder.

MOTIVATION FOR ENGAGEMENTET

"Mangfoldighed i ledelse handler om at skabe en bedre forretning ved at sikre, at intet ledelsesmæssigt potentiale går til spilde. Diversitet giver således god forretningsmæssig mening. Dertil kommer, at vi kan øge den samlede værdiskabelse i samfundet ved at bringe forskellige kompetencer i spil og dermed påvirke vores globale konkurrenceevne positivt. At hylde kvindelige bestyrelsesmedlemmer handler derfor i høj grad om at se ledelsespotentialer frem for kønnet og hylde kompetente og kvalificerede bestyrelsesmedlemmer, der skaber resultater og gør en forskel."

ALUMNI

HANS HENRIK LÜTTICHAU-HOLM

- Managing Director, Alumni Denmark/Harvey Nash Denmark.
- Arbejder med executive search, board development, assessments, leadership services.

- Fhv. CEO, CBN Chamber Business Networks/Katalyze (skandinavisk strategisk netværk/tænketank for topledere).

MOTIVATION FOR ENGAGEMENTET

"Vi tror på, at der er forskelle på kvinder og mænd – ellers var diversitetsagendaen underordnet. Vi er overbevist om, at øget diversitet fører til øget værdiskabelse i bestyrelserne. Som rådgivere sikrer vi at have solidt kendskab til de dygtigste kvindelige bestyrelseskandidater, og vi sidder dermed med alle muligheder for at bidrage konstruktivt til udviklingen."

EGMONT

ANNE-CHRISTINE AHRENKIEL

- Koncern-HR-direktør, Egmont.
- Ansvarlig for koncernens HR-strategi og eksekvering heraf.

MOTIVATION FOR ENGAGEMENTET

"Der findes efterhånden udtømmende beviser, analyser og eksempler på, at diversitet betaler sig, og i takt med den digitale udvikling er det kun blevet endnu mere tydeligt. At være tæt på kunder og samarbejdspartnere kræver indsigt, forståelse og empati, hvilket udspringer af diversitet. Det vanskelige er ikke at forstå værdien af diversitet – det vanskelige er at få det til at ske. Oplysning og synliggørelse har altid været vigtige præmisser for udvikling, og gennem Women's Board Award har vi mulighed for at hylde og synliggøre kvinder, som med deres kompetencer og erfaring kan øge diversiteten i bestyrelserne. Vi har brug for denne synlighed, ikke mindst for at inspirere flere yngre kvinder til at kvalificere sig."

LEDERNE

BODIL NORDESTGAARD ISMIRIS

- Viceadministrerende direktør hos Lederne's Hovedorganisation.
- Overordnet ansvarlig for Lederne's kerneforretning, der omfatter juridisk rådgivning og ledelsessparring til 125.000 medlemmer.

MOTIVATION FOR ENGAGEMENTET

"Det danske erhvervsliv vil nyde godt af endnu mere diversitet. Diversitet giver nemlig ledelserne og bestyrelserne flere strenge at spille på. Samtidig vil flere kvindelige rollemodeller inspirere endnu flere til at aspirere til lederjobbet. Diversitet er ikke en kamp mellem mænd og kvinder, men en kamp for at udvide vores forståelse af lederrollen. Mere diverse ledelser er nødvendige, hvis vi skal kunne imødekomme komplekse udfordringer og problemstillinger, der udspringer af globalisering, teknologiske fremskridt og krav om bæredygtighed på mange niveauer i fremtiden."

DIVERSITET KRÆVER FOKUS PÅ ROLLEMODELLER OG KRITISKE KOMPETENCER

Diversitet er fortsat en udfordring på tværs af det danske erhvervsliv – ingen har fundet en nem og effektiv opskrift. Det er først, når vi handler mere, end vi taler, at diversitet bliver en realitet – fx ved at promovere rollemodeller og nuancere vores opfattelse af kritiske kompetencer.

Af Anne-Christine Ahrenkiel, koncern-HR-direktør, Egmont

I Egmont er vi glade for at bidrage til et stærkt initiativ som Women's Board Award, der er et af Danmarks mest tydelige initiativer for at sætte fokus på diversitet i danske ledelser og bestyrelser. Det afgrænser sig ikke til kvinder og er ikke nyt. Det er dokumenteret flittigt gennem årene, at diversitet styrker innovation, kreativitet og resultater. Den tendens forstærkes kun af digitaliseringens heftige udvikling, som i dén grad fordrer forskellige kompetencer og tilgange. Hvordan kan man ellers være tæt på sine kunder?

Alligevel må vi konstatere, at udviklingen går alt for langsomt – og slet ikke følger digitaliseringsens hastighed. Ifølge World Economic Forum er vi på 12 år faldet fra en 19.- til en 38.-plads, når det kommer til at skabe ligestilling mellem mænd og kvinder på ledelsesgangene i dansk erhvervsliv (inkl. løn). Hvis vi ser alene på ligestilling mellem køn (ekskl. løn), rangerer Danmark som nr. 95.

Endnu mere foruroligende er det at konstatere, at fremtidens vinderkompetencer – de såkaldte STEM-kompetencer (Science, Technology, Engineering, Math) – også rummer strukturelle udfordringer, når det gælder ligestilling mellem køn. Kigger man eksempelvis på den globale talentpulje for Artificial Intelligence (AI), er den nuværende fordeling ifølge World Economic Forum på hele 80 % mænd og bare 20 % kvinder. Givet den hastige og voldsomme vækst inden for AI kan det på sigt bidrage til at skabe endnu mere ubalance i kønsfordelingen på ledende poster. Det vanskelige er ikke at forstå behovet for mere diversitet – det

vanskelige er at få diversitet til at ske. Som i alle andre komplekse problemstillinger er der sjældent én gylden løsning. Det handler derfor om at fokusere konsekvent på udvalgte indsatsområder, der sammen kan give udviklingen et markant skub fremad. To af de vigtige er:

Erhvervslivet skal uddybe og raffinere forståelsen af kritiske kompetencer

Min erfaring fortæller mig, at selv om der tales meget om behovet for nye og forskelligartede kompetencer, er det, der mestendels efterspørges, ofte ret klassisk. Jovist, STEM-kompetencer er på alles læber, og selv om disse kompetencer er helt afgørende værktøjer til at håndtere og fremme digitalisering og udvikling, løser de ikke alt. Det vanskelige er at sætte ord på og vurdere de mere subtile kompetencer, som gør, at teknologien udnyttes til fuld gavn for brugerne. Fx at afdække og forstå brugeradfærd (som er andet og mere end fortolkning af big data) og at omsætte denne adfærd til løsninger, der er intuitive og enkle at bruge, og som løser reelle udfordringer. Disse kompetencer handler om kreativitet, indsigt og empati, og de er helt essentielle – såvel i fronten, tæt på kunderne, som i de ledelsesmæssige og strategiske beslutninger.



Koncern-HR-direktør i Egmont
Anne-Christine Ahrenkiel.

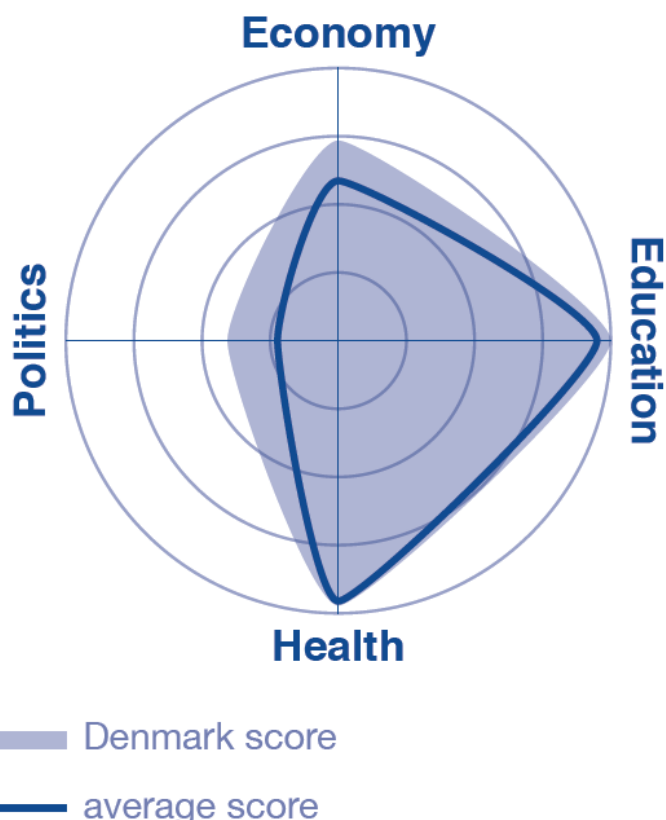
	rank	2006 score	rank	2018 score
Global Gender Gap score	8	0.746	13	0.778
▶ Economic participation and opportunity	19	0.708	38	0.734
Educational attainment	1	1.000	1	1.000
Health and survival	76	0.972	100	0.971
Political empowerment	13	0.305	15	0.406
rank out of	115		149	

The Global Gender Gap Report 2018, World Economic Forum

Kvindelige rollemodeller og forskellige karrierevalg skal synliggøres

Vi mangler at se en ledende arbejdsstyrke, der bærer tydeligt præg af vores mange veluddannede kvinder. For mange kvinder er lederrollen stigmatiseret til noget, der står i modsætning til at være mor, partner eller veninde. Mange veluddannede kvinder vælger på et tidligt tidspunkt i deres karriere at gå markant på kompromis med deres karriereambitioner for at overlade forsørgerbyrden til deres partner. Men der er også et stigende antal kvinder, som gør karriere på mere utraditionel vis. Derfor er synliggørelse af kvindelige rollemodeller med forskellige måder at håndtere karriere på ekstremt vigtigt – og et opgør med den stereotype opfattelse af, hvordan ledere ser ud og arbejder.

Fokus på diversitet handler ikke om, at vi skal have flere kvinder på bestyrelsesgangene, alene fordi de er kvinder. Det handler om kompetencer – om at sikre, at den rette kombination af mennesker med henholdsvis tekniske og kreative kompetencer kommer i spil, så vi kan udvikle os til gavn for både medarbejdere, kunder, aktionærer og vores samfund. Og det handler om at synliggøre rollemodeller, som netop formår at forene teknologisk, forretningsmæssig og menneskelig forståelse til at drive de forandringer, som digitaliseringen fordrer. Dette års vinder af Women's Board Award er et fremragende eksempel på en leder, som formår netop dét.



The Global Gender Gap Report 2018, World Economic Forum

GLADE FORÆLDRE ER VÆRDISKABENDE OG LOYALE MEDARBEJDERE

Deloitte har søsat et ambitiøst program, der skal hjælpe både ledere og nybagte forældre med at tilpasse arbejdslivet til livsfasen med småbørn og oplevelsen af, at der er færre timer i døgnet. Bonussen er, at det også giver flere kvinder på partnerniveau og i ledelsen.

Af Camilla Kruse, partner og talentleder i Deloitte



I Deloitte vil vi gerne være en arbejdsplads, der samtidig er et af livets vigtigste fællesskaber. Men hvordan kan vi være

det, når op mod halvdelen af vores kvindelige og en tredjedel af vores mandlige medarbejdere forlader os, når de kommer tilbage fra barsel? Det er et problem, som vi har været nødt til at tage alvorligt. Vi har derfor søsat et ambitiøst program for vores 2.700 danske medarbejdere. Jeg lægger her både vores udfordring og vores løsninger

åbent frem i håb om, at det kan tjene til inspiration.

Job til alle livsfaser

Ledelsens mål er at skabe en mere inkluderende arbejdskultur i alle livsfaser. Når medarbejderne skal skifte bleer og hente barn i vuggestuen, er det ikke nok at være en af landets fedeste arbejdspladser med knalddygtige kolleger, hvor man gør en forskel ved at løse væsentlige opgaver for kunder og samfund. Livet skal også hænge sammen i en helhed for den enkelte. Vi tror på, at det er til gavn for både kunderne, forretningen og vores evne til at

tiltrække dygtige mennesker. Vi tror på, at mere mangfoldige teams skaber bedre løsninger. Forskningen bekræfter også, at høj grad af diversitet kan ses på bundlinjen. Ikke mindst tiltrækker og fastholder inkluderende ledelse generation Y.

Tal om mulighederne

Hvordan har vi gjort? Vi har lånt de bedste erfaringer fra søsterselskaber og krydret dem med stærkere uddannelse af lederne. I 80 interviews har vi talt med medarbejdere og ledere. En af de pudsige erkendelser er, at hvis vi spørger lederne, om nybagte forældre kan tilpasse jobbet til deres nye



Deloittes interne interviews viser, at medarbejderne efter barslen føler sig alene med bekymringer om, hvordan de får den fleksibilitet i arbejdslivet, som de ønsker. De har brug for et hjælpende puf fra en leder, der tager ansvar for en dialog om emnet.

rolle, så er svaret, at næsten alt kan lade sig gøre. Men når vi spørger medarbejderne, tror de, at intet kan lade sig gøre. Så der er behov for, at vi er langt mere tydelige omkring mulighederne. For hvis medarbejderne ikke fornemmer, at tilpasninger kan lade sig gøre, så smutter de. Vi ved også, at medarbejderne bekymrer sig om, hvorvidt det giver dem ringere karrieremuligheder på sigt, hvis de udnytter fleksibiliteten i årene med små børn. Derfor vil vi gøre mere ud af at fremhæve de gode historier. Vi har fx en kvindelig partner, der har været på deltid i al den tid, hun har haft små børn.

Nærmeste leder i hovedrolle

Vi er også blevet klar over, at medarbejderne efter barslen føler sig alene med bekymringerne. De mangler et hjælpende puf til at melde klart ud om, hvilket arbejdsliv de ønsker, og de har brug for ledere, der tager medansvar for dialogen. Vi har forsøgt at indarbejde alt dette i vores program. Nærmeste leder spiller en stor rolle. Den anden del af programmet udføres af eksterne eksperter og konsulenter, som bidrager med coaching, netværk og kurser. Kernen i den interne del er lederuddannelse for at sikre kompetencerne før, under og efter barslen og skabe dialog om forventninger og muligheder for fleksibilitet. En dedikeret HR-ressource sikrer, at der bliver fulgt op på medarbejderen på hele rejsen.

Afklaring om livsmål

Kernen i den eksterne del handler især om afklaring af egne ambitioner og livsmål gennem coaching og deltagelse i netværk. Det handler også om at fastholde en tilknytning til arbejdspladsen og ligesindede med fx inspirationsforedrag og deltagelse i vores barselsnetværk. Lige før tilbagevenden er der én-til-én-coaching med fokus på at træffe de konkrete valg. Samtidig har vi indført en række tiltag målrettet alle medarbejdere, som skal gøre det nemmere at skabe det gode karriereliv. Vi formaliserer og taler højt om, at man kan tage orlov, gå ned i tid, tilkøbe ekstra ferie og i højere grad selv vælge, hvornår og hvor man arbejder. Reaktionen på de nye tiltag kender vi ikke til bunds. Men vi mærker, at blot vi taler om udfordringerne, udtrykker medarbejderne, at de bedre kan se sig selv i en lang karriere i Deloitte. Og der er stor tilfredshed blandt dem, der indtil nu har deltaget i programmet, og efterspørgsel fra flere.

Ledelsen skal med på vognen

Store forandringer sker ikke på et eller to år. Vi måler succesen i forhold til at fastholde både kvinder og mænd efter barsel, men også i forhold til vores mål om flere kvinder på partnerniveau og i ledelsen. Økonomien er der i vores tilfælde ikke meget at betænke sig på, for indsatsen er selvfinansierende, hvis vi fastholder bare to medarbejdere mere hvert år. Vi ved, at der stadig er meget få arbejdspladser i Danmark, der målrettet arbejder med det her. Vi ser frem til at udveksle erfaringer med andre organisationer.

HAPPY PARENTING

Before



WPTP - 2 hour group coaching session

The pre-maternity leave session is designed to help you set up the systems and support you need to create a smooth transition to and from work whether this is your first child or you are adding to your family.

1

Notifying the firm

2

Introduction on Working Parent Transition Programme and leave policy

4

Transition talk on Working Parent Transition Programme, wish for contact during leave and transition of work responsibilities

5

'See you' coffee & cake



During



Inspired Beyond Babies Parental leave network with presentations on academic hot topics

6

Inform the firm once baby is born

7

Leave scheme check in and finalising

9

Parental leave network - participate in networking activities (Facebook)

10

WPTP - one-on-one coaching call

The WPTP one-to-one coaching call ensure that you feel better prepared to make a smooth transition back to work when the time comes.

11

Back boarding decision and getting more specific on task to engage in upon back boarding

After



WPTP - six session programme

The 5 session programme runs for 2 hours each month over 5 months bringing together parents from across the business. The sessions will cover:

1. Identifying the key challenges and benefits of being a working parent
2. Getting clear on your version of success as a working parent
3. Managing yourself internally
4. Managing external perceptions/judgements and communicating confidently
5. Getting tactical about managing your career

12

Welcome back lunch

13

Welcome back talk aligning projects with back boarding decision

14

Continuous touch base to evaluate back boarding decision to ensure motivation, drive, and flexibility

15



KRONPRINSESSEN SOM ROLLEMODEL FOR WOMEN'S BOARD AWARD

Hendes Kongelige Højhed Kronprinsesse Mary har overrakt prisen til årets modtager af Women's Board Award siden 2015. Læs her eksklusive uddrag af de personlige taler, der hvert år har gjort indtryk på såvel gæster som presse.

"Kronprinsessens engagement har været med til at skærpe opmærksomheden omkring Women's Board Award, ikke mindst da hun har bidraget med sin egen holdning og indsigt i agendaen. Det er et samarbejde, vi er meget taknemmelige for, og samtidig tydeliggør det, at Kronprinsessen er bevidst om sit ansvar som rollemodel i sin meget synlige position," understreger prisen medstifter, Susanne Hoeck. Et af Kronprinsessens perspektiver er, at vi bør være opmærksomme på, hvordan sociale

normer påvirker de valg, såvel mænd som kvinder træffer i et livsforløb. Økonomisk vækst og øget konkurrenceevne er også blandt de faktorer, Kronprinsessen påpeger bliver påvirket af en skæv kønsfordeling på de vigtige poster i erhvervslivet.

2016 – om ligestilling

Ude i verden er Danmark set som et land, der er nået langt, et foregangsland mht. ligestilling og et land, som er stærk fortalende for kvinder og pigers rettigheder og ligestilling i

verden, især i udviklingslandene.

Jeg har haft mit ligestillingsfokus rettet mod udviklingslandene. Ligestilling er en menneskerettighed, og jeg tror på, at det er den enkeltstående mest vigtige ting, vi kan gøre for at forbedre vores verden. Kvinder repræsenterer 50 % af den globale befolkning, og for at sikre sunde, dynamiske samfund og økonomier i fremgang skal kvinder have lige adgang til sundhedsydelser, uddannelse, erhvervsliv og politisk repræsentation.

2017 – om sociale normer og kønsstereotyper

Vores sociale normer refererer til uskrevne regler og sociale værdier, som angiver den ønskelige eller forventede adfærd i en gruppe eller i samfundet som helhed.

Vores sociale normer har på mange måder indflydelse på kvinders økonomiske muligheder; de former kvinders valg af uddannelse og karriere, og de afspejler og forstærker diskriminerende kønsstereotyper, som begrænser ligeløn og kvinders muligheder for at blive forfremmet.

Sociale normer er pr. definition svære at ændre, fordi de er dybt forankrede i vores kultur. Vi følger dem uden at erkende, at det er det, vi gør. Lad os fx tage den sociale norm, at det oftest er kvinden, der bliver hjemme og passer børnene, når de er syge. Hvis man spørger danskerne, vil de fleste nok svare, at mor og far er lige gode til at passe børn, uanset om de er syge eller ej. Alligevel tager kvinder barnets første sygedag i to ud af tre tilfælde.

Et andet eksempel herhjemme fra er, at en ambitiøs karrierекvinde stadig kan møde fordomme, hvis hun ikke henter eller afleverer sine børn lige så ofte som andre. Omvendt kan mænd, der ønsker barsel, opleve et pres fra arbejdsgiver og kollegaer, der tolker mænds barsel som et udtryk for at være uambitiøs på jobbet.

Kønsstereotyper er farlige og uhensigtsmæssige og kan føre til uretfærdigheder. Vi er alle individer, og vores køn definerer os ikke som mennesker. En nylig undersøgelse fra World Economic Forum viste, at lederes 'unconscious bias' stadig udgør den største barriere i forhold til kvinders succes på arbejdsmarkedet.

Så hvordan sikrer vi, at ubevidste fordomme ikke står i vejen for en mere mangfoldig ledelse?

Det første skridt er, at vi bliver mere bevidste om den effekt, unconscious bias har på os, når der skal træffes beslutninger. Vi kan starte med at være mere åbne over for det mindre traditionelle. Vi kan kigge på kompetencerne frem for forventningerne, og vi kan være nysgerrige på at finde veje, som ikke er de traditionelle. Heldigvis er der mere og mere forskning, som kan hjælpe os med at finde på nye måder at sikre, at unconscious bias ikke spiller en rolle ved ansættelse, forfremmelse og lønfastsættelse. Og sikre, at vi undgår kompetencetab.

I Danmark er vi nået langt, men vi har sta-

dig et stykke vej endnu. Derfor er det vigtigt med en dag som i dag. Danmark har som nation altid stået som en stærk rollemodel for ligestilling, og det forpligter os til at blive ved med at have øje for, hvordan vi kan blive endnu bedre.

Jeg mener, og jeg har sagt det før, at ligestilling mellem kønnene ikke er en kvindesag. Det er en sag for alle. Vi kan kun opnå ligestilling, hvis alle deltager – fordi det er noget, som vedrører os alle.

Ligestilling for mig handler ikke om, at mand og kvinde skal være ens, men at køn ikke må spille en rolle, når livets muligheder præsenterer sig, og beslutninger bliver truffet. At køn ikke længere bruges stereotyp for at sætte en gruppe mennesker i bås.

For mig er endemålet, at vi som individer og som samfund flytter os fra at tale om mand eller kvinde til at tale om et menneske!

Sådan er det ikke helt endnu, når vi taler om kvinder i lederstillinger og bestyrelsesposter. Lige præcis her taler vi ofte om behovet for kvindelige rollemodeller for at vise,

hvad der er muligt. Når vi kigger rundt i verden, synes alt muligt, kvinder i dag besidder landets højeste embeder, og de er til stede i de fleste professioner. Men vi har behov for flere og mere forskellige kvindelige rollemodeller. Vi har brug for eksempler på, at der findes mere end én slags ledere og bestyrelsesledere. Og at der findes mere end én måde at opnå de indflydelsesrige positioner på.

2018 – om uddannelsesinstitutioner og virksomheders rolle og ansvar

For at sikre kønsdiversitet og diversitet i ledelse i det hele taget skal vi også sikre, at der er nok talent, og at talentmassen har den nødvendige dybde og bredde. Opbygning af vores talent-pools skal starte tidligt, fordi vi bliver påvirket fra tidlig barndom af vores forældre, lærere, pædagoger, trænere og venner.

Allerede i folkeskolen og videre i uddannelsesforløbet skal vi anerkende behovet for at gøre en indsats for at neutralisere sociale normers påvirkninger ved valget af fag og karriereretning. Og gøre op med opfattelsen af, hvad henholdsvis mænd og kvinder kan og ikke kan.

Det er vigtigt over for børn og unge at understrege værdien af kønsdiversitet og adressere efterspørgslen af kvindelige ledere med håbet om, at det vil motivere flere piger til at ønske en lederkarriere.

”Hvordan sikrer vi, at ubevidste fordomme ikke står i vejen for en mere mangfoldig ledelse?”

PRESSEN SKREV

Både nationalt og internationalt har Women's Board Award fået stor opmærksomhed fra medierne.



POLITISK KORREKTHED RYKKER IKKE – DET GØR DYGTIGE KVINDER

Women's Board Award er ikke en kvindepris, men en pris, der sætter fokus på forretningspotentialer og den sunde fornuft i mangfoldighed. Mød de to grundlæggere af prisen, den norske bestyrelsesanalytiker Gunnar Eckbo og den danske journalist Susanne Hoeck, der tegner et billede af visionen for den prestigefyldte bestyrelsespris.

Af Lene Roe Rasmussen, Egmont

Women's Board Award blev lanceret i Norge i 2010 som Gabrielsen Prisen, inspireret af ministeren bag den norske kvotelov. Året efter blev prisen lanceret i Sverige, og i 2014 fik den debut i Danmark som Women's Board Award i et samarbejde mellem Gunnar Eckbo og Susanne Hoeck, der i mange år havde været engageret i såvel den danske som den europæiske diversitetsagenda. Samarbejdet udviklede sig hurtigt til et ambitiøst projekt om at udvikle prisen, så det internationale potentiale kunne foldes ud, og en professionel jury blev etableret som en kvalitetssikring af, at vinderne med rette kan være rollemodeller for fremtidens bestyrelsesledere.

"Det var vigtigt, at Women's Board Award ikke blev lanceret som en kvindepris, men derimod som en pris, der har fokus på forretningspotentialer i diversitet, og i denne sammenhæng er det kvinderne, der er i fokus," fortæller Susanne Hoeck, hvortil Gunnar Eckbo indskyder:

"Når 50 % af befolkningen er kvinder, er der en tydelig skævvridning i fordeling af køn i diverse bestyrelser. Det var netop det udgangspunkt, der allerede i 2010 gav anledning til at lancere Women's Board Award i Norge og senere her i Danmark." Det store spørgsmål er dog, hvilke visioner der ligger bag den årlige prisoverrækkelse. Derfor har vi sat de to initiativtagere stævne til en samtale om vanetænkning, rollemodeller og synliggørelse af kvinder med stærke kompetencer. Det gav desuden anledning til en mindre opsang, men mest af alt en stor hyldest til de mange dygtige karriereorienterede kvinder her i landet. Women's Board Award er nemlig en pris, der har fokus på de gode historier og på fremtidig udvikling.

SUSANNE HOECK

- Co-founder og Country Manager, WBA Denmark.
- Key note speaker, journalist.
- Tidl. chefkonsulent i Djøf, relationschef i Lederne, redaktør på Aller Media, Development Manager i Club La Santa, founder WOW Executive Network.
- Executive advisor, associated partner, LIA.



Bryd med vanetænkningen – gør noget andet, end I plejer

Hvorfor er I engagerede i Women's Board Award?

Gunnar: "Med Women's Board Award vil vi gerne motivere til handling."

Susanne: "Det afgørende er at sætte fokus på den reelle værdi af diversitet. En bestyrelse er et team, der skal levere et resultat, og når der opstår *group thinking* – hvor man gør tingene, som man plejer – ser vi ikke faldgruberne. 'Plejer' fungerer ikke i den transformation, vi lige nu oplever, bl.a. i forhold til digitalisering. Derfor er der nogen eller noget, der er nødt til at forstyrre og udfordre vanetænkningen."

Gunnar: "Et eksempel er, hvis man har fire civiløkonomer med finans som fagområde, og de sammen skal træffe beslutninger, så vil de formentlig tænke meget ens, men man må tænke forskelligt, ellers opdager man

ikke de ændringer og udviklinger, vi gennemgår, og som lige nu sker i en vældig fart."

Susanne: "Samtidig skal vi passe på, vi ikke trækker kønsforventninger ned over henholdsvis kvinder og mænd. Det er stadig kompetencerne, der er afgørende. Men på kvindesiden har vi et uudnyttet potentiale i Danmark, og der er ikke fremtid i, at det er jævnaldrende mænd med identisk erfaring og uddannelse, der er vokset op i den samme kravlegård, som udgør den tungtvejende majoritet i vores bestyrelser."

Kvinder skal sige ja

Hvilke transformationer gennemgår vi lige nu inden for diversitet og mangfoldighed i bestyrelser og i ledende poster?

Gunnar: "Jeg var egentlig sikker på, at vi ville havne på en procentfordeling, der hed 20 % kvindelige bestyrelsesledere, da vi i sin tid begyndte med Women's Board Award-prisoverrækkelsen. Lige nu ligger procentandelen for kvinder stadig på 10. Det er det samme som for 10 år siden. Den manglende udvikling handler nok dels om den traditionelle rekruttering, som peger mod mænd. Men det handler også om, at kvinder er alt for hurtige til at sige nej, hvorimod mange mænd prompte siger ja, hvis de fx får tilbudt en formandspost i en bestyrelse. Tilbyder man derimod en kvinde selv samme post, vil hun ofte begynde at overveje, om hun har de rette kvalifikationer og kompetencer til at varetage opgaven."

Susanne: "Jeg er delvist enig, men mindre fokuseret på tallene end Gunnar. Jeg forventer ikke, at kvinder vil udgøre en bestemt andel af bestyrelseslederposterne på et givent tidspunkt. Hvad jeg derimod forventer og anser som en succes, er, at vores kandidater bliver synlige. Eksempelvis som ekspertkilder i pressen, som keynote speakers og i

andre sammenhænge, hvor vi er vant til, at det er mænd, der får opmærksomheden. Når vores kandidater fremstår som fagligt stærke og anerkendte ledere, bliver der rollemodeller og dermed også attraktive kandidater til såvel lederpositioner som bestyrelsesposter."

Væk med barrieresnak

Hvordan kan Women's Board Award være med til at aktivere den yngre generation, der ikke er så langt i deres karriere?

Gunnar: "Prisoverrækkelsen og det alsidige kandidatfelt er med til at synliggøre, at der er flere veje mod toppen, og det viser også, at din fremtidige karriere er åben for dig, hvad enten du vælger den klassiske vej eller den mere alternative. Det allervigtigste er dog, at du siger ja til de muligheder, der byder sig. Jeg tror ikke altid, man tænker over, at et nej spreder sig som ild i tørt græs. Et ja derimod er positivt."

Sommetider behøver man måske nogle rollemodeller for at få mod til at sige ja?

Susanne: "Ja, det er afgørende, at vi inspirerer de kvalificerede og ambitiøse kvinder. Det bliver desværre ofte italesat, at det er vanskeligere som kvinde at opnå en højtstående post. Den yngre generation er superambitiøs, og vi skal lade være med at fodre dem med advarsler om begrænsninger og barrierer. Vi skal derimod inspirere og motivere dem. Vi skal vise dem vej!"

Så hvis jeg nu beder jer helt konkret om at fortælle mig, hvad visionen med Women's Board Award 2019 er, hvad er jeres svar så?

Gunnar: "Visionen må jo være at fordoble antallet af kvindelige bestyrelsesledere. Flere og flere kvinder bliver bestyrelsesmedlemmer, og det betyder, at de får den fornødne erfaring til at kunne sidde som bestyrelsesledere. Og så er en vision selvfølgelig at aktivere flere kvinder til at sige ja til en sådan mulighed."

Susanne: "Vi har brug for at udnytte den konkurrencemæssige fordel i diversitet, og i forhold til køn har Danmark et kæmpe potentiale med så veluddannede kvinder i arbejdsstyrken. Min vision er, at vores vindere og kandidater til prisen opnår fortjent respekt og imødekommenhed som dygtige ledere og bestyrelsesmedlemmer. Dermed kan vi være med til at ændre den stereotype opfattelse af, hvordan en topleder ser ud. Og i det øjeblik vi ikke længere italesætter kønet, er vi nået dertil, hvor vi gerne vil."



GUNNAR ECKBO

- Bestyrelsesanalytiker, CEO, ejer af Styreinfo.no
- Stifter af den nordiske bestyrelseslederpris Chair of the Year i 2000. Over 50 vindere kåret.
- Stifter af Women's Board Award med over 40 vindere/nominerede fra Norge 2010, Sverige 2012, Danmark 2014, Finland 2016, Schweiz 2019.
- Stifter af Gabrielsen Award i Norge 2010 og i Sverige i 2012. I 2014 medstifter af Women's Board Award i Danmark, 2016 i Finland og fra 2019 også i i Schweiz.

DIGITALISERINGEN KALDER PÅ NYE LEDEREGENSKABER

I fremtiden er der ikke brug for topstyrende ledere, der tror, de skal vide alt. Til gengæld bliver der stor efterspørgsel efter ledere med sociale og relationelle kompetencer, som samtidig har blik for at geare organisationerne til at udnytte de nye teknologiske muligheder.

Af Bodil Nordestgaard Ismiris, viceadministrerende direktør i Lederne

Det er ingen overdrivelse at sige, at lederrollen er i hastig forandring. Den buldrende digitalisering, hvor ny teknologi overtager stadig flere af virksomhedens opgaver og udfordrer de gamle strukturer, stiller helt nye krav til fremtidens ledere. De skal ikke mindst være dygtige til relationer og have en veludviklet følelses-mæssig intelligens.

Til gengæld er der lagt op til et farvel til de ledere, som har skrevet "TOPSTYRING" med blokbogstaver øverst på to-do-listen og tror, de skal kontrollere og vide alt om samtlige medarbejdere og processer.

Den digitale udvikling kan for alvor blive en katalysator for at få leadership på dagsordenen. Om ikke så forfærdelig lang tid vil den del af ledelse, vi kalder management, være noget, intelligent software tager sig af – og dermed lide samme skæbne som alt muligt andet arbejde, der kan sættes på en formel. Lederne vil i fremtiden få ansvar for en medarbejderstab, som ikke bare kan, men forventer at være med til at udfolde virksomhedens muligheder for vækst og overlevelse. De vil inddrages og ledes af nysgerrige ledere med tillid, passion og menneskelig dømmekraft. Mange af de lederegenskaber, der er brug for i fremtiden, bliver især prioriteret højt af de kvindelige ledere. Ifølge en undersøgelse, Lederne foretog i 2016 blandt 1.467 ledere om ledelseskompeter, peger kvindelige ledere i markant højere grad end mænd på evnen



Viceadministrerende direktør i Lederne
Bodil Nordestgaard Ismiris.

til at gennemføre forandringer og at skabe engagement og arbejdsglæde som nogle af de vigtigste kompetencer.

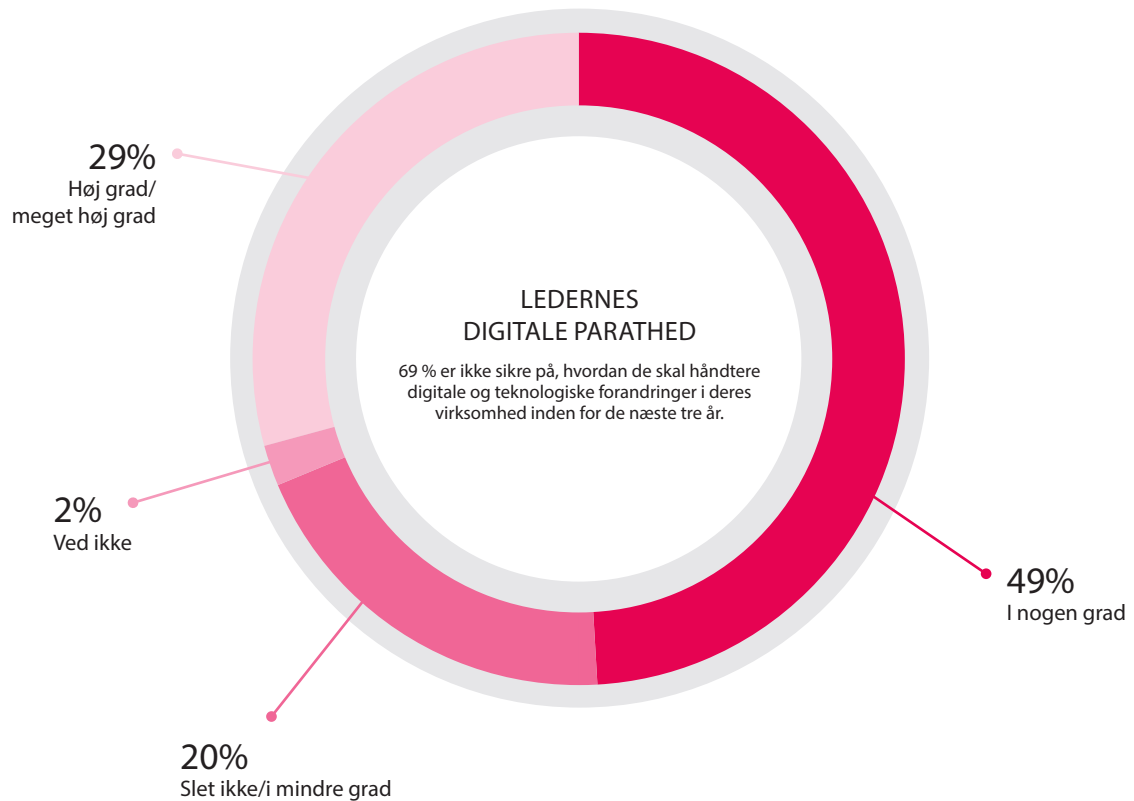
Omvendt svarer en signifikant større andel af mændene, at evnen til at løse problemer, skabe resultater og træffe beslutninger er blandt de vigtigste kompetencer i lederjobbet.

Hurtighed, fleksibilitet og tilpasningsevne

Uanset køn er morgendagens vinderledere de ledere, der forstår at designe deres organisation til hurtighed, fleksibilitet og tilpas-

ningsevne. Og her står mange ledere over for en udfordring. De skal kunne mestre at skifte fra den traditionelle kontrolmodel med faste strukturer til en meget mere åben og netværksorienteret model.

I slutningen af 2018 præsenterede Lederne en ny undersøgelse om digitaliseringens betydning for lederrollen. Den viser bl.a., at kun knap en tredjedel af de 967 adspurgte ledere føler sig sikre på, at de er parate til at håndtere den digitale og teknologiske udvikling. Vi taler meget om, hvad teknologien kan – men vi skal til at tale mere om, hvordan vi



får løftet organisationerne til at udnytte mulighederne. Det er nemlig ikke teknologien i sig selv, der er den største udfordring. Det springende punkt er at kunne skabe en organisation, der er i stand til at handle på den. Digitalisering og ny teknologi åbner nye muligheder, der fundamentalt ændrer, hvordan vi driver forretning. Og i kølvandet på den forandring bliver der samtidig behov for, at ledere begynder at tænke i nye måder at organisere deres virksomhed på, så de er gearet til at understøtte udviklingen. Man kan sige, at den teknologiske udvikling sætter pyramiderne under pres. IT handler om teknik. Digitalisering handler om forretningsmodeller, selve fundamentet for virksomheden.

Etik og ansvarlighed

Ét er, at vi befinder os i en brydningstid, hvor man som leder skal kunne trives i dobbelthed. Samtidig med at man driver sin traditionelle forretning, skal man skabe en digital organisation og dermed balancere mellem to

”Digital etik bør være en del af lederens samfundsansvarlige kompas på lige fod med bæredygtighed og diversitet.”

Bodil Nordestgaard Ismiris

forskellige forretningslogikker. Noget andet er, at vi kigger ind i en udvikling, hvor intelligens er i færd med at blive løsrevet fra bevidsthed. Ikke-bevidste, men stærkt intelligente algoritmer vil snart kende os bedre, end vi selv gør. Og det sætter behovet for ansvarlig digital ledelse i perspektiv. Som leder bør man gå foran og skabe en fremtid, hvor vi konkurrerer om at skabe størst mulig legitimitet og tillid. Sådan at forstå, at forbrugerne har høj tillid til, at danske virksomheder ledes med afsæt i dataetiske produkter og tjenester. Det skal være sikkert og vist, at ens rettigheder – som forbruger og menneske – er sikret, og at vi i Danmark har valgt en kurs, hvor teknologien er en løftestang, der gavner os, og ikke omvendt. Digital etik bør være en del af lederens samfundsansvarlige kompas på lige fod med bæredygtighed og diversitet. Med nedenstående billede af fremtidens lederegen-skaber in mente kan man spekulere lidt over, om ikke det digitale mulighedsrum kan vise sig også at blive et mulighedsrum for flere kvinder i ledelse.

FRA LEDERE TIL INFLUENCERS

Hvordan undgår du at blive disrupted som leder – uanset om din rolle er i virksomheden eller i bestyrelsen? Vi har spurgt en global topleder, en bestyrelsesformand, en finansekspert, en ledelsesrådgiver og en headhunter om, hvordan de oplever, at transformationen påvirker ledelsesrummet.

Af Susanne Hoeck



Toplederen

Jim Hagemann Snabe

Bestyrelsesmedlem World Economic Forum, formand A.P. Møller-Mærsk.

Tror du på Return on Diversity?

"Vi befinder os i en tid med et radikalt paradigmeskifte, hvor vi har hidtil usete muligheder for at skabe en bedre fremtid for alle. Men løsningerne på verdens problemer udvikler sig ikke af sig selv og kræver en høj grad af ansvarlighed og nye ideer. Forskellige synsvinkler og erfaringer skaber mere innovative og bedre løsninger, og derfor er diversitet ikke blot en mulighed, men en nødvendighed, hvis vi vil drive den teknologiske udvikling i den rigtige retning, og det er helt åbenlyst for mig efter mange år som leder, at mangfoldige grupper skaber de bedste resultater."

Hvorfor er det så svært at få de nye profiler ind?

"Udfordringen består ofte i, at man accepterer hverdagsforklaringen om, at det er vanskeligt at rekruttere nye profiler. Jeg tror, at problemet i langt højere grad skyldes vores bias i forhold til at foretrække personer, som har samme profil som os selv. Derfor er det en ledelsesopgave. Uden en klar og tydelig målsætning om at skabe mangfoldige teams sker det ikke. Det kræver en struktureret proces med høj grad af frihed for at udnytte mangfoldigheden. En metode, som jeg har gode erfaringer med, er Design Thinking, hvor det enkelte team opbygger en fælles forståelse for

problemet, som de skal designe en løsning til, og hvor teamet igennem flere faser udnytter mangfoldigheden og skaber banebrydende løsninger."

Findes der et universelt ledelsessprog?

"Der er naturligvis store kulturelle forskelle mellem lande og regioner, og det er væsentligt at forstå de forskelle som leder, da de har stor betydning for, hvordan ens ledelsesstil opleves, og dermed også for, hvor effektivt lederstilen fungerer. På trods af disse kulturelle forskelle tror jeg, at der findes et universelt ledelsessprog, der udvikler det menneskelige potentiale og værdien af diversiteten i et team optimalt. Den bygger på menneskets ønske om at bidrage, om at udvikle sig og om at få anerkendelse."

Oplever du nye ledelsessignaler?

"Ja, der er et behov for at udfordre den traditionelle ledelsesmodel baseret på performance management. Det handler om at skabe tydelighed og inspiration omkring en fremtidig ambition. Min erfaring er, at alle mennesker – uanset kultur og baggrund – inspireres af en ambitiøs drøm og motiveres gennem muligheden for at udvikle sig og ved at være en del af et mangfoldigt team. I en tid, hvor mange taler om, at teknologien overtager menneskets rolle, er det afgørende, at vi fokuserer på at udvikle det menneskelige potentiale og styrer den teknologiske udvikling i en retning, der skaber en bedre fremtid for alle mennesker."

Search-rådgiveren

Hans Henrik Lüttichau-Holm

Managing Director, Alumnij Harvey Nash Denmark.

Er digitaliseringen reelt en ledelsesmæssig udfordring for alle brancher og sektorer, eller overdramatiserer vi?

"Digitalisering går fra at være et isoleret tema til at være integreret i alle dele af strategiarbejdet, og ja, det skal man forholde sig til som bestyrelse – uanset branche. Det handler om valg og fravalg, og man skal kunne se sig selv bidrage til vigtige spørgsmål som fx:

- Hvilken rolle kan og vil virksomheden spille i indsamling, ejerskab og anvendelse af data?
- Hvor kan data bidrage til optimering af processer, og er der grundlag for helt nye ydelser og forretningsmodeller, som markedet vil betale for?
- Har vi grundlæggende en kultur og struktur, der understøtter den nødvendige agilitet?
- Hvordan mapper vi behov og gap i forhold til de nødvendige kompetencer?

Endelig handler det jo fortsat om at sikre, at tingene sker. Vi samler stadig på de ledere, der – i en kontekst – kan analysere dynamikken, være med til at definere retning og mål og sikre implementeringen."





Ledelsesrådgiveren

Erik Korsvik Østergaard

Partner, Bloch&Østergaard, forfatter til 'The Responsive Leader'.

Kan lederen anno 2019 køre sololøb, eller vil evnen til at samarbejde få større betydning?

"Samarbejde, både online og offline, er en nødvendighed. Her taler jeg ikke kun om det åbenlyse samarbejde i teams, men også samarbejde inde i organisationerne og samarbejde på tværs af organisationens kanter - med andre konkurrenter, med akademierne, med start-ups og med online grupper. Det kræver en fælles forståelse af problemet, man løser, fælles tilgang og sprog, fælles dyder og en højfrekvent rytme for touch points og dialog."

Er diversitet i ledergrupper og bestyrelser en nødvendighed eller blot en mulighed?

"Diversitet giver kreativitet giver innovation giver entreprenørskab giver konkurrencedygtighed. De ledergrupper, jeg møder, der er for ens, er dygtige til at lave det, de også gjorde i går. De gør det godt, men 'best practice is not the best right now'. Hvis vi skal holde os relevante for medarbejderne og for markedet, skal vi gentænke en del af vores forretning. Diversiteten er en grundpille i at starte og styrke den udvikling."

Ser du ledelsestendenser i udlandet, vi kan lade os inspirere af?

"Både i USA, i UK og flere steder i Europa oplever jeg et markant stigende fokus på humanisme som en del af ledelsesfilosofien. Det handler ofte om bæredygtig ledelse med fokus på de berømte P'er: People, Planet, Purpose, Profit. Humanisme og et fokus på human kapital bliver en del af bundlinjemålene, og det bliver noget, som ansøgere vil vurdere virksomhederne på."



Finanseksperten

Marlene Nørgaard

CEO og partner, Mybanker.

Er vi på vej ind i en tidsalder, hvor værdierne går mindre i retning af ren profit?

"Kapital vil formentlig fortsat være drivkraften i verdensøkonomien og i politik, men der er et paradigmeskifte på vej, da de fremtidige kapitalstærke vil være kvinder, millennials og entreprenører. Det er dem, der bliver de reelle influencers, dem, der kommer til at sætte dagsordenen i en verden, der muligvis kommer til at se anderledes ud."

Med 90 % paritet har de samme adfærd og behov og går eksempelvis meget op i, at det, man efterlader til næste generation, er ordentligt. Det vil påvirke virksomhederne, og derfor vil kapitalen også flytte sig til nye sektorer, der imødekommer disse behov."

Hvordan vil det påvirke bestyrelsernes rolle?

"De, der sidder på magten i dag, er meget i nuet. Min erfaring er, at der mangler fo-

kus på, hvad der venter forude, og jeg er overbevist om, at vi er nødt til at gentænke bestyrelsernes sammensætning. Der mangler dem, som skal bære vores samfund om 10-15 år. Vi mangler både de unge mennesker med digital erfaring i hele customer user interface-delen, som er afgørende i forhold til digitaliseringen. Vi mangler kvinderne, da kvindeøkonomien vokser dramatisk globalt, og det påvirker både forbrugsmønstrene og beslutningsprocesserne. Vi er nødt til at åbne for de mindre traditionelle kompetencer og se efter dem, der 'disrupter de disruptede'."

Du rejser meget - er der ledessignaler udefra, vi kan lade os inspirere af?

"I Norden blotter vi helst ikke mangel på viden og indsigt, vi agerer, som om det er en svaghed at bede om hjælp. Jeg oplever en langt større åbenhed omkring at dele problemstillinger i USA og et større fokus på at afsøge mulighederne i co-creation, hvilket også resulterer i større passion og kreativitet. ROI vil fremover være et begreb, vi forbinder med Return On Integrity og ikke som i dag alene Return On Investment."

Bestyrelsesformanden

Jørgen Huno Rasmussen

Formand i Lundbeckfondens.

Oplever du, at den transformation, der finder sted på mange forskellige områder, har indflydelse på forventningerne til dig som bestyrelsesformand?

"Bestemt. En af de største opgaver for de fleste virksomheder i dag er digitalisering, og den udvikling må bestyrelsesformanden også kunne initiere, overvåge og styre som ethvert andet strategisk tiltag, selv om man selv har de fleste erfaringer fra den analoge verden."



Er det nødvendigt, at du opdaterer dine kompetencer, og hvad gør du i praksis?

"Det kræver selvfølgelig en opdatering af værktøjskassen. I Lundbeckfondens bestyrelse henlagde vi bl.a. vores strategiseminar til Silicon Valley sidste år, hvor besøg på Stanford University, inspirerende indlæg og meget aktive heldagsworkshops bidrog til en lodret indlæringskurve på forståelse af den digitale verden."

KOMPLEKSITET RIMER PÅ DIVERSITET

Kære formand: Husk at bringe hele bestyrelsen i spil, og få alle nuancerne med i beslutningsprocesserne – og ingen korridoraftaler ...

Af Hans Henrik Lüttichau-Holm og Maria Heeschen-Ollendorff, Alumni



Managing Director Alumni/Harvey Nash Denmark
Hans Henrik Lüttichau-Holm.

ALUMNI/HARVEY NASH SIGER:

Good chairs enable other voices to be heard.

"It is important for a chair to remember that board members are not their direct reports. By allowing individual voices to be heard and no one voice to dominate, including their own, a culture of ideas and fresh thinking can be created to steer the organisation more effectively."

"THE UNCOMFORTABLE BOARDROOM - THE NEW NORMAL?"
Harvey Nash/Alumni Board Report
I samarbejde med London Business School's Leadership Institute

Women's Board Award har udviklet sig til en betydningsfuld platform i indsatsen for at øge diversiteten i danske bestyrelser. Hos Alumni/Harvey Nash er vi glade for, for fjerde år, at bidrage som search- og assessment-rådgivere for den kompetente jury.

Som et vigtigt element i diversitetsspørgsmålet er det en stor udfordring, at vi fortsat har en alt for lav repræsentation af kvinder i bestyrelseslokalet i almindelighed og på formandsposten i særdeleshed. Når vi arbejder struktureret med sammensætning af bestyrelserne, er der mange hensyn at tage. Fundamentalt lægges der vægt på, at de nødvendige faglige kompetencer er til stede. Det rækker ikke uden at identificere, hvilke personlige, geografiske og kulturelle egenskaber man har til rådighed i forhold til at skabe den nødvendige dynamik.

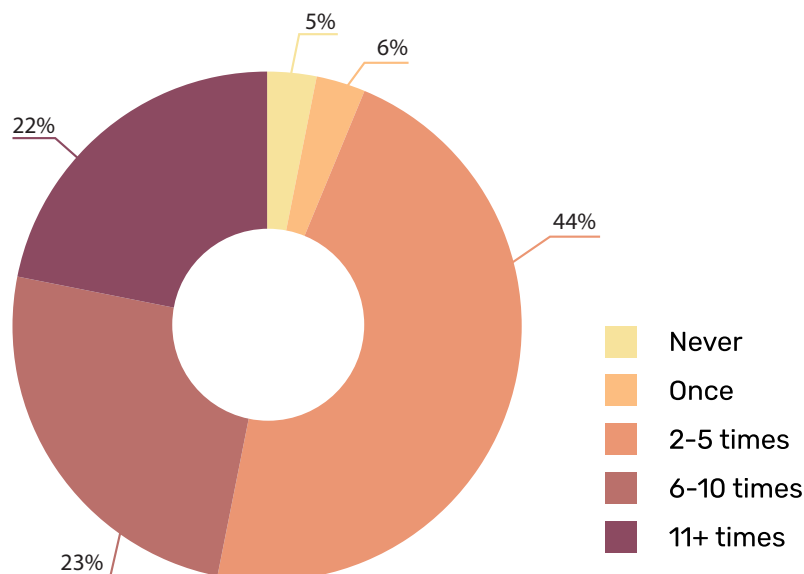
Her er det vigtigt, at vi ikke ligner hinanden alt for meget, og den empiriske sammenhæng mellem diversitet i bred forstand og virksomhedernes performance er efterhånden veldokumenteret.

Nye krav til formandsrollen

Vi oplever, at kravene til ledelsesstilen i bestyrelserne er under forandring. Formanden tegner kulturen og dynamikken i bestyrelsesarbejdet. Punktum. Der var engang en tid, hvor en formand, med sin erfaring og sine kompetencer, kunne oparbejde så stærk en forståelse for forretningen, at rollefordelingen naturligt blev, at øvrige bestyrelsesmedlemmer ville 'levere ind' til den konsoliderende kraft, der herefter kunne præsentere de bedste beslutninger. Sådanne har vi set mange inspirerende og dygtige formænd skabe succes gennem tiderne, men sådan er det ikke altid længere. Det er ikke en kliché, når vi siger, at verden er ble-

DISCUSSIONS ARE TAKING PLACE OUTSIDE THE BOARDROOM

How often in the last year have you discussed board-related topics with other board members offline, outside the formal board meeting?



vet for kompleks, forandringerne for hastige, og konsekvenserne for store, til at selv de dygtigste enkeltpersoner kan akkumulere al nødvendig information. For at gennemskue hele ligningen bliver den, der sidder med det endelige ansvar, nødt til at sætte langt mere viden og mandat i spil ud i hele bestyrelsen, ledelsen og virksomheden for at få alle nuancerne med. Mere udfordrende, men helt nødvendigt.

Slut med korridorløsninger

Alumni/Harvey Nash har i samarbejde med London Business School's Leadership Institute udgivet den årlige Board Report, som i 2018 har titlen 'The Uncomfortable Board Room – The New Normal?'. Ud af en lang række spændende konklusioner skal vi her fremhæve det tema, der vedrører det stigende behov for at håndtere 'conflicting opinions' i beslutningsprocesserne. 35 % af respondenterne i undersøgelsen hævder, at væsentlige beslutninger i praksis er blevet truffet bilateralt af nøglepersoner og uden om møderne som såkaldte 'offline-beslutninger'. Adam Grant hævder i sin bog 'Originals', at et effektivt bestyrelsesmedlem skal kunne "argumentere, som om man har ret, og lytte, som om man tager fejl". Faktum er, at når formanden skal navigere i såvel øget kompleksitet som diversitet, vil man være nødsaget til at håndtere mere uensartede holdninger og mere debat. Kunsten er at styre uden om mangeligheden og tvinge sig selv til at tage de vanskelige diskussioner inde i bestyrelseslokalet med det formål at sikre, at alle medlemmers stemmer bliver hørt.

Rapporten er tilgængelig på www.harveynash.com/boardresearch
Den kan også fremsendes ved henvendelse på info@alumniglobal.com
www.inclusion360.co.uk

ALUMNI/HARVEY NASH SIGER:

Offline, but not off message

"Many board members both conduct and see value in the offline conversations they have with their cohort. To comply with governance legislation, these should be strictly focused on building stronger relationships or fact finding and not used as a divisive way to influence the decision-making process."

THE UNCOMFORTABLE BOARDROOM - THE NEW NORMAL?
Harvey Nash/Alumni Board Report
I samarbejde med London Business School's Leadership Institute



Maria Heeschen-Ollendorff, Alumni.

ER I KLÆDT PÅ TIL FREMTIDENS BESTYRELSESARBEJDE?

SMV'er har svært ved at udnytte de forretningsmuligheder, som nye digitale teknologier skaber, og digitaliseringen udfordrer i høj grad deres bestyrelser, viser nyt forskningsprojekt.

Af centerleder professor Mette Neville og Jeanette Brogaard, Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS

Det er svært på den ene side at skulle servicere den eksisterende forretningsmodel samtidig med at skulle undersøge og evaluere de mange nye digitale muligheder.

SMV'erne er bl.a. udfordret af begrænsede ressourcer såvel økonomisk som organisatorisk. Derfor er det også vigtigt, at SMV'erne foretager de rigtige investeringer og ikke hopper fra sten til sten. Det kræver et stærkt overblik over forretningsmodellen og et strategisk fokus, som mange ejerledere savner, da de er fanget i driften.

Bestyrelsen er udfordret

Forskning viser, at i SMV'er er bestyrelsen ofte helt afgørende i forhold til at sikre det strategiske fokus, og desværre viser helt ny forskning, at digitaliseringen udfordrer bestyrelsen. I forskningsprojektet 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator' peger bestyrelserne på, at de både savner viden om de nye tek-

nologier og redskaber til at analysere, hvor digitalisering kan understøtte virksomhedens forretningsmodel og strategi.

Bryd det digitale monster ned i bidder

En bestyrelsesformand i en af de virksomheder, der deltager i ovennævnte projekt, udtaler: "Når jeg løfter tæppet, ligger der et digitalt monster og brøler til mig – jeg har brug for at få det ned i bidder." Netop det at få digitalisering brudt ned i bidder kan være en vej frem.

Digitalisering skal ikke ske for digitaliseringens skyld, men fordi den kan understøtte forretningsmodellen og strategien. Bestyrelsen skal derfor tæt på kerneforretningen og forstå forretningsmodellen, ligesom den skal vide, hvor virksomheden allerede er digitaliseret. Det ved mange bestyrelser faktisk ikke. Med det udgangspunkt kan man begynde at undersøge, hvor mulighederne for yderligere

digitalisering ligger. De fleste SMV'er kan fortsat optimere gennem digitalisering af arbejds- og kerneprocesser, ligesom der ofte er store muligheder i digitalisering ud mod kunden. Mange SMV'er har sværere ved at overskue mulighederne for at skabe nye forretningsmuligheder, fx gennem indsamling og analyse af data (data-analytics) og IoT. Men potentialet er enormt. Der er sjældent ressourcer til det hele, så bestyrelse og direktion må analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi i forhold til virksomhedens strategiske mål. I analysen indgår også overvejelser omkring virksomhedens digitale modenhed og virksomhedens ressourcer såvel økonomisk som organisatorisk, ligesom graden af omverdenens pres på forretningsmodellen skal tages i betragtning.

Husk organisationen

Såfremt digitaliseringsprocessen skal lykkes, skal bestyrelsen have fokus på direktion og



PROFESSOR METTE NEVILLE, LEDER AF CENTER FOR SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER, AARHUS BSS

Mette Nevilles fokus er på såvel erhvervslivets rammebetingelser som på de interne drivere for vækst, fx ejerlederens dna, forretningsudvikling, ledelse og organisation samt bestyrelsens værdiskabelse. Centret forankrer flere store forskningsprojekter, der involverer virksomheder, fx 'Vækstledelse for fremtiden' og 'SMV-bestyrelsen som digital katalysator'. Hun er ansvarlig for bestyrelsesuddannelse med fokus på SMV og uddannelse for bestyrelsesformænd. Mette har sammen med Carsten Fode skrevet bogen 'SMV-bestyrelsen - hele vejen rundt'.

organisation. Ejerlederen skal ud over at have et digitalt mindset kunne slippe kontrollen og inddrage andre i beslutningsprocesserne. Han/hun skal evne at sætte retningen og kunne skabe motivation og ejerskab i organisationen. Digitalisering af virksomheden, fx fra kundens ordre over produktion til faktura, kræver desuden, at der arbejdes på tværs i organisationen. Siloer skal oftest nedbrydes, og den tværgående proces skal ledes og drives, og det kræver særlige kompetencer. Herudover kan der være behov for flere digitale kompetencer i organisationen. Afhængigt af typen af digitalisering kan det spænde over alt fra efteruddannelse af medarbejderne i forbindelse med fx digitalisering af arbejds- og kerneprocesser til mere specialiserede digitale kompetencer, når virksomheden fx skal arbejde med e-handel, data-analytics og IoT.

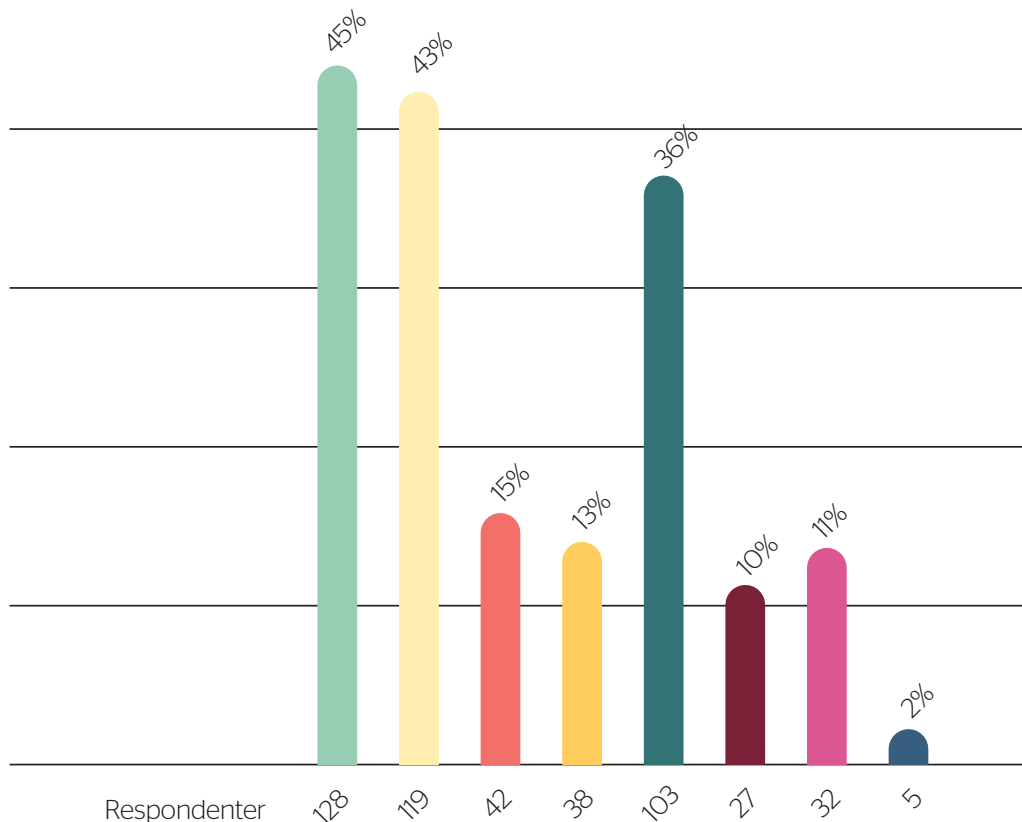
Er I klædt på til fremtidens bestyrelsesarbejde?

Bestyrelsen bør løbende vurdere, om den besidder de nødvendige kompetencer til at arbejde med digitalisering. Hvis svaret er nej, er spørgsmålet, hvordan bestyrelsen kan styrke sine kompetencer. Er der fx behov for at tilføre et medlem med digital forretningsforståelse, som kan hjælpe med at identificere og evaluere de digitale muligheder? Er der behov for, at hele bestyrelsen får løftet sin digitale forståelse gennem en bestyrelsesuddannelse, som også har fokus på digitalisering? Eller vil forandringshastigheden skabe helt nye modeller for bestyrelsesarbejde, fx øget brug af rådgivere eller advisory boards ved siden af bestyrelsen? Ingen af løsningerne er problemfri.

NYT FORSKNINGSPROJEKT: 'BESTYRELSEN SOM DIGITAL KATALYSATOR'

Formålet med forskningsprojektet er at ruste bestyrelserne til at arbejde strategisk med digitalisering. 45 virksomheder screenes i forhold til udfordringer og potentiale og gennemgår herefter tre forskellige virksomhedsforløb (digitalt bestyrelsesmedlem, konsulentbistand, bestyrelsesuddannelse). På baggrund af erfaringerne udvikles konkrete værktøjer og et online læringsforløb, som kan anvendes af bestyrelsen til at identificere og udnytte digitale muligheder til at skabe vækst. 'Bestyrelsen som digital katalysator' er et partnerskab mellem Center for SMV, DTU Business, Gejst Studio og Væksthuset. Projektet er støttet af Industriens Fond.

Følg med på <http://law.au.dk/digital-katalysator/>



- Udfordret af manglende kendskab til de nye digitale teknologier
- Der mangler forståelse for nødvendigheden hos direktion/ejer
- Organisationens savner kompetencer til at arbejde med digitalisering
- Vi er ikke udfordret
- En udfordring at analysere, hvor digitalisering kan skabe størst værdi
- Der mangler forståelse for nødvendigheden hos nogle bestyrelsesmedlemmer
- Andet
- Ved ikke

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 danskejede 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, de 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. Sideløbende 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

JOBBERFARING

- 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.

ANSVARS- 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.”

DE NORDISKE PRISMODTAGERE

21 kvinder har modtaget Women's Board Award i Norge, Sverige, Finland og Danmark siden 2010. Formålet med prisen er bl.a. at nedbryde de geografiske grænser for kandidatfeltet, når nordiske virksomheder søger nye bestyrelsesmedlemmer.

NORGE



2018

Berit Svendsen

Udlandsdirektør Vipps, bestyrelsesmedlem DNB.

2017

Birgitte Vartdal

CEO Golden Ocean Management, bestyrelsesmedlem Marine Harvest og Seadrill.

2016

Gisele Marchand

Bestyrelsesmedlem, bestyrelsesleder Gjensidige og Selvaag Bolig.

2015

Hilde Tonne

Direktør Rambøll Danmark, bestyrelsesmedlem Danske Bank og Rambøll Norge.

2014

Mari Thjømøe

Næstformand Norconsult, bestyrelsesmedlem Ice Group og Scatec Solar.

2013

Benedicte Schilbred Fasmer

Direktør DNB, bestyrelsesmedlem Vipps.

2012

Kristine Landmark

CEO Slettvoll Møbler, bestyrelsesmedlem Norway Royal Salmon ASA, Glamox og Plantasjen.

2011

Åse Aulie Michelet

Bestyrelsesleder BI og Inven2, bestyrelsesmedlem Odfjell.

SVERIGE

2018

Andrea Gisle Joosen

Bestyrelsesleder Acast, bestyrelsesmedlem ICA, Mr Green & Co, BillerudKorsnäs.

2017

Eva Elmstedt

Bestyrelsesleder Proact IT Group, bestyrelsesmedlem Gunnebo, Arjo og Thule Group.

2016

Lilian Fossum Biner

Bestyrelsesleder Cloetta, bestyrelsesmedlem Nobia og LE Lundbergföretagen.

2015

Marianne Dicander

Bestyrelsesmedlem Camurus, Recipharm og Praktikertjänst Aktiebolag.

2014

Cecilia Daun Wennborg

Bestyrelsesmedlem Hoist Kredit, ICA Gruppen og Loomis.

2013

Lena Olving

CEO Mycronic, bestyrelsesmedlem Assa Abloy, Latour.

FINLAND

2017

Nina Kopola

Bestyrelsesmedlem Metso Corporation.

2016

Hille Korhonen

CEO Nokian Tyres, bestyrelsesmedlem Ilmarinen og Finnish Commerce Federation.

DANMARK

2018

Marianne Kirkegaard

CEO & President CSM Bakery Solutions, bestyrelsesmedlem Salling Group.

2017

Pernille Erenbjerg

Bestyrelsesmedlem Nordea Bank AB, Genmab A/S og DFDS.

2016

Lene Skole

CEO Lundbeckfonden, bestyrelsesmedlem Falck A/S og Tryg A/S, næstformand Ørsted.

2015

Merete Eldrup

CEO TV 2 Danmark, bestyrelsesmedlem Gyldendal.

2014

Eva Berneke

CEO KMD A/S, bestyrelsesmedlem LEGO, DTU og Nationalbanken.





“Med en mangfoldig ledelse kan vi skabe langt større succeser og styrke innovationskraften. Diversitet kan således øge værdiskabelsen i forretningen og i samfundet ved at bringe forskellige perspektiver og kompetencer i spil.

Når vi hylder kvindelige bestyrelsesmedlemmer, handler det derfor i høj grad om at fokusere på ledelsespotentialet fremfor kønnet og synliggøre de mest kompetente bestyrelsesmedlemmer, der skaber resultater og gør en forskel.”

Kirsten Aaskov Mikkelsen
Partner, Deloitte

REJSEN MOD BESTYRELSEN



consilionexus



BØRSEN.
GAZELLE 2018

