HKH Kronprinsesse Mary præsenterer vinderen af Women's Board Award 2018.

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 prisens 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 fortaler 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 kønsstereotypier

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 herhjemmefra er, at en ambitiøs karrierekvinde 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 stadig 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 stereotypt 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!

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

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.

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 forretningspotentialet 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 forretningspotentialet 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-prisoverrækkelserne. 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 selvsamme 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 bestyrelsesleder-posterne på et givent tidspunkt. Hvad jeg derimod forventer og anser som en succes, er, at vores kandidater bliver synlige. Eksempelvis som ekspert-kilder 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 er 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 kønnet, 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 følelsesmæssig 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 ledelseskompetencer, peger kvindelige ledere i markant højere grad end mænd på evnen til at gennemføre forandringer og at skabe engagement og arbejdsglæde som nogle af de vigtigste kompetencer.

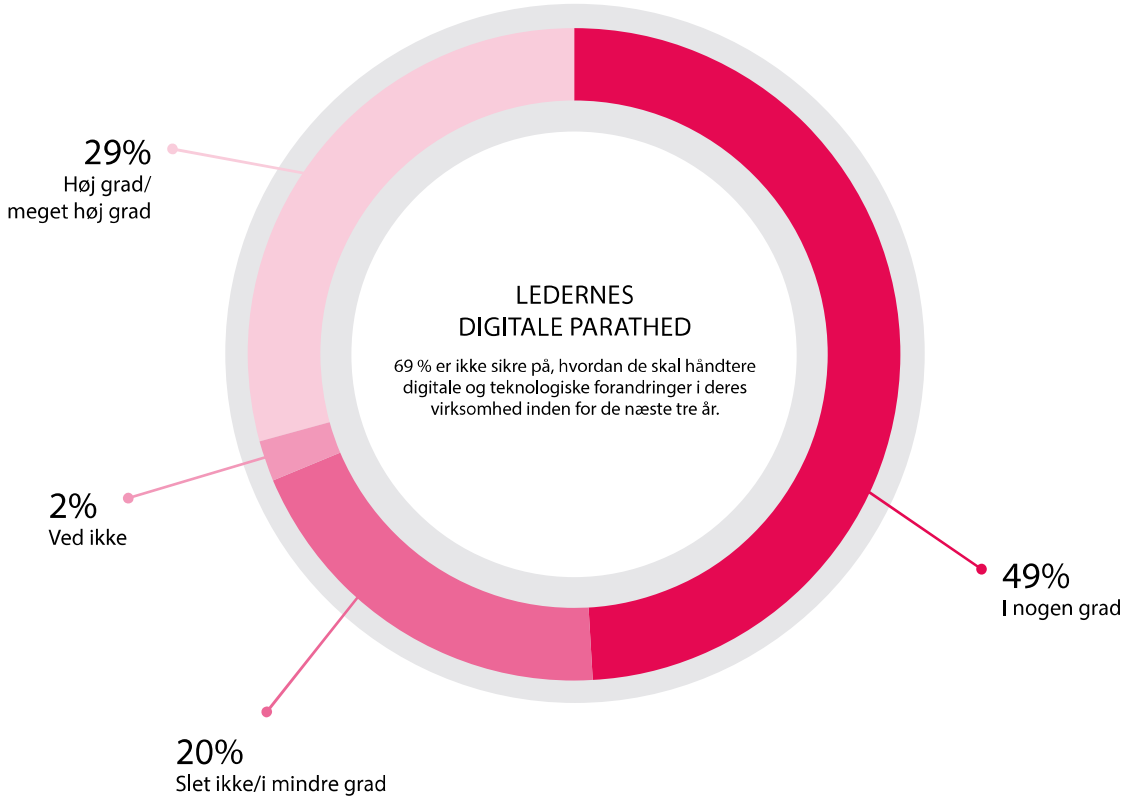
Viceadministrerende direktør i Lederne Bodil Nordestgaard Ismiris.

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 tilpasningsevne. 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.

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

Bodil Nordestgaard Ismiris

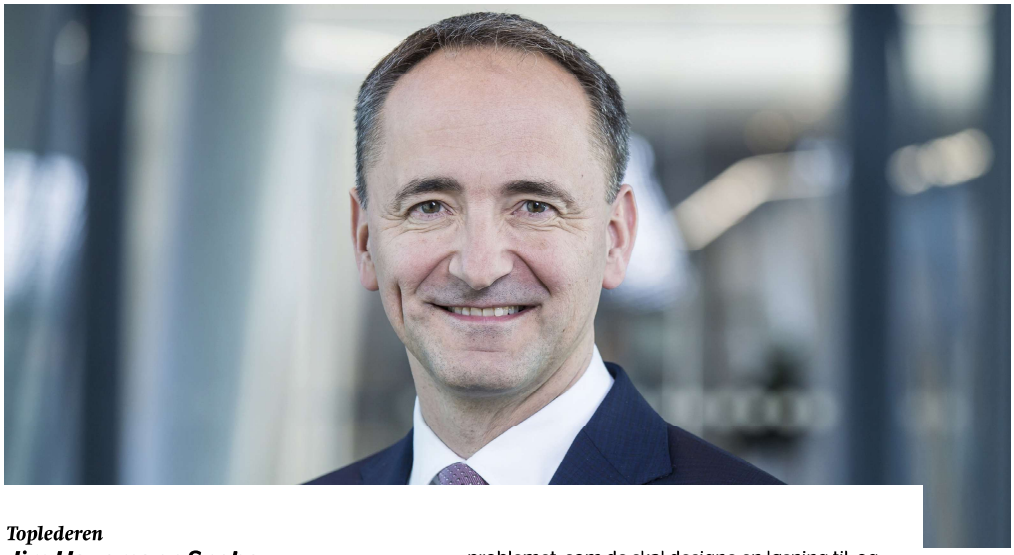
Etik og ansvarlighed

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 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 lederegenskaber 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 finanseksperт, 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, Alumni/ 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 ny 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 driveren i verdensøkonomien og i politik, men der er et paradigmeskifte på vej, da de fremtidige kapitalstærke vil være kvinder, millenniums 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. "

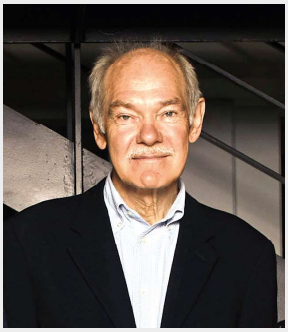
Hvordan vil det påvirke bestyrelsernes rolle?
"De, der sidder på magten i dag, er meget i nuet. Min erfaring er, at der mangler fokus på, hvad der venter forude, og jeg er overbevist om, at vi er nødt til at gentænke bestyrelsernes sammensætning.
Der mangler dem, som skal bære vores samfund om 10-15 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 ledelsessignaler 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 Lundbeckfonden.



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.

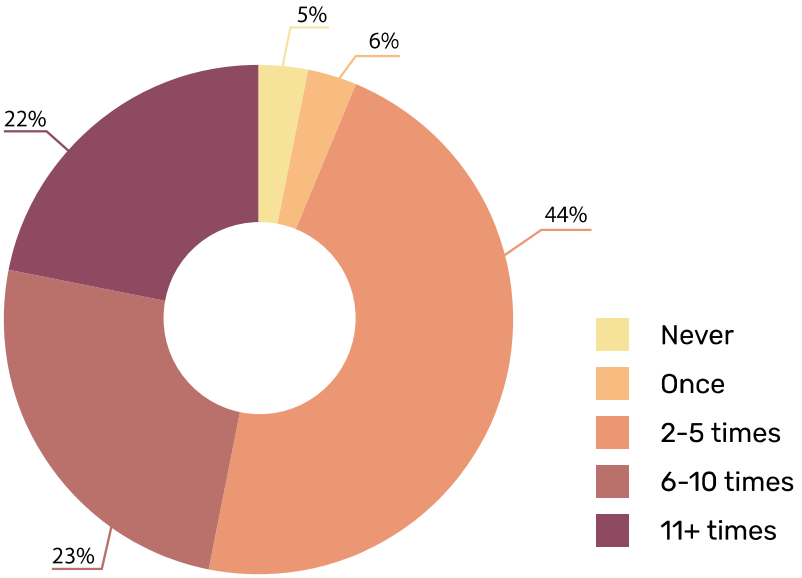
Nye krav til formandsrollen

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 opbarbejde 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. Sådan 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 magelighed 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 teknologier 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.

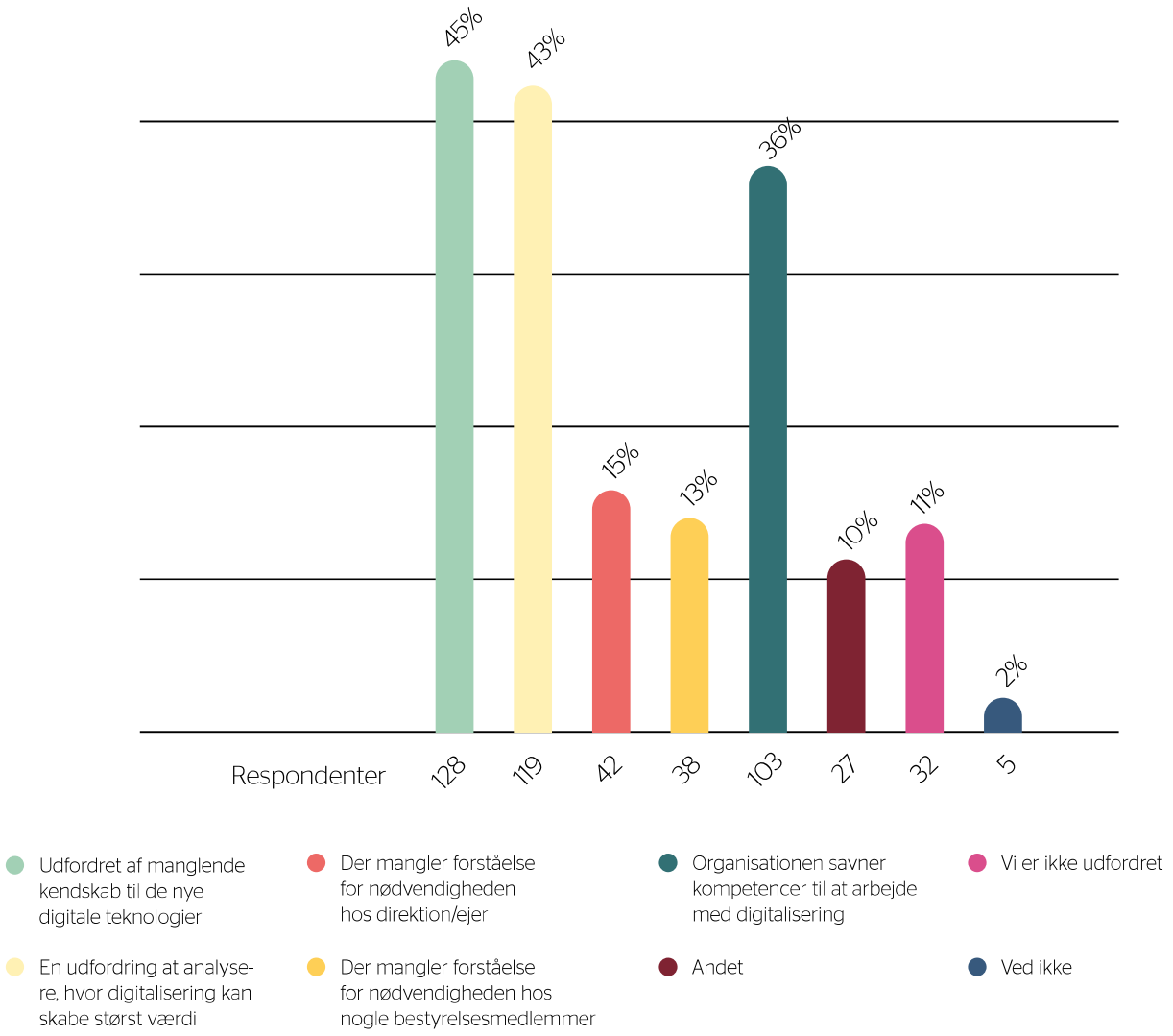
Er I klædt på til fremtidens bestyrelsesarbejde?

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/



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 oprindelig 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 Mærsks bestyrelse, begyndte hun at arbejde med strategi på et højere plan end tidligere, og allerede efter et år som bestyrelsesmedlem 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 døråbnende 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

JOBERFARING

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

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 faresignal – 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 italesætter 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.

SVERIE

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.

Deloitte.

"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 bestyrelses-medlemmer, handler det derfor i høj grad om at fokusere på ledelses-potentialet fremfor kønnet og synliggøre de mest kompetente bestyrelsesmedlemmer, der skaber resultater og gør en forskel."

Kirsten Aaskov Mikkelsen
Partner, Deloitte

Vi glæder os til at byde jer velkommen til Women's Board Award 2020 hos Deloitte.

REJSEN MOD BESTYRELSEN

consilionexus

BØRSEN. GAZELLE 2018