IT-MILLIONÆREN ANDRÉ ROGACZEWSKI:
"Danmark skal være et foregangsland. Hvis vi digitaliserer ansvarligt, har vi en unik konkurrencefordel og en vare, der kan sælges globalt."

JIM HAGEMANN SNABE, WORLD ECONOMIC FORUM:
"Diversitet er ikke blot en mulighed, men en nødvendighed, hvis vi vil drive den teknologiske udvikling i den rigtige retning og skabe en bedre verden."

WOMEN'S BOARD AWARD

MANGFOLDIGHED KRÆVER MANDSMOD

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

EGMONT Deloitte. Alumni LEDERNE

WOMEN'S BOARD AWARD VISER VEJ TIL FREMTIDEN

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

FØLG WOMEN'S BOARD AWARD

Women's Board Award Denmark

Women's Board Award

#WBAdk19

#WBAdk19

FORMÅL MED WOMEN'S BOARD AWARD

- At synliggøre kvindelige bestyrelsesmedlemmer med formandspotentiale.
- At sætte fokus på, hvordan diversitet øger værdiskabelsen i bestyrelser.
- At vende negativt fokus fra køn og ligestilling til positivt fokus på kompetencer og resultater.
- At gå forrest i en proaktiv proces, hvor danske virksomheder udnytter potentialet i veluddannede, 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 brillerer ved ikke at have en eneste kvinde i bestyrelsen. Derfor synliggør Women's Board Award de kvinder, der kan, tør og vil være med til at sætte agendaen i fremtidens bestyrelser, og belønner dem for deres indsats. Og håber, de kan inspirere som stærke, kompetente rollemodeller, der fører os sikkert ind i fremtiden.

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

FAKTA OM WOMEN'S BOARD AWARD

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

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

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

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 AarhusKarlshamn 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.

CHAIR of the YEAR™

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.

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.

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 langtfra 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

Juryen 2019: Vagn Sørensen, Marianne Kirkegaard, Bodil Nordestgaard Ismiris, Thomas Thune Andersen, Jørgen Huno Rasmussen, Pernille 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 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.

> *"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*

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."

”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

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.

”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 simpelthen 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.”

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 sparringspartner, 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.”

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

Egentlig 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, tryghed, 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 musikere 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 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.

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

"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

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

André Rogaczewski

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

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.

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 nørder. 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, Finansiel 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

2014	2015	2016	2017	2018
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 ledelsespotentialet 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 Ledernes Hovedorganisation.
- Overordnet ansvarlig for Ledernes 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 effektfuld 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?

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

Alligevel må vi konstatere, at udviklingen går alt for langsomt – og slet ikke følger digitaliseringens 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.

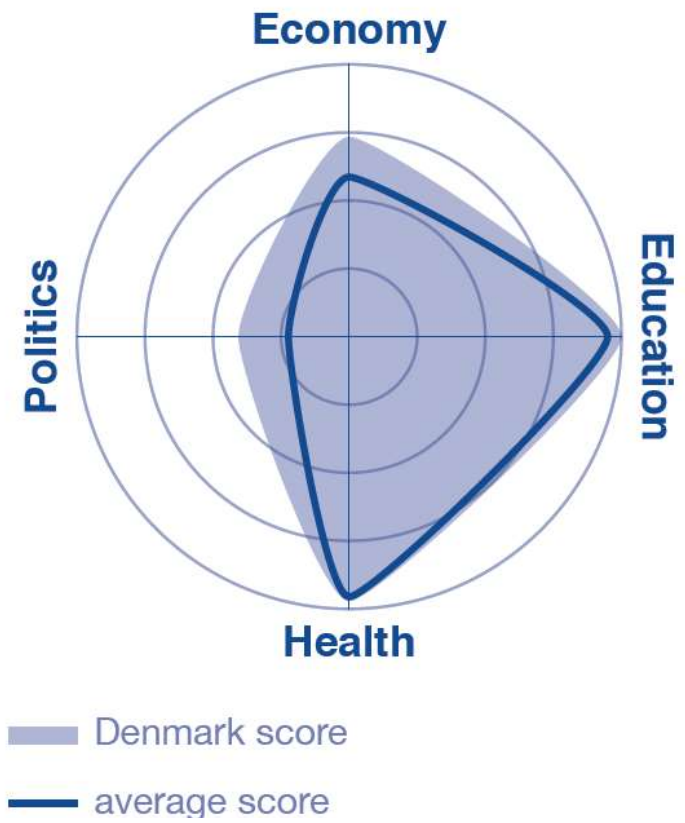
	2006		2018	
	rank	score	rank	score
Global Gender Gap score	**8**	**0.746**	**13**	**0.778**
Economic participation and opportunity	19	0.708	38	0.734
Educational attainment	1	1.000	1	1.000
Health and survival	76	0.972	100	0.971
Political empowerment	13	0.305	15	0.406
rank out of	115		149	

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

1. **Notifying** the firm
2. **Introduction** on Working Parent Transition Programme and leave policy
3. **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.
4. **Transition talk** on Working Parent Transition Programme, wish for contact during leave and transition of work responsibilities
5. **'See you'** coffee & cake

During

6. **Inform the firm** once baby is born
7. **Leave scheme** check in and finalising
8. **Inspired Beyond Babies** Parental leave network with presentations on academic hot topics
9. **Parental leave network** – participate in networking activities (Facebook)
10. **WPTP – one-on-one coaching call** The WTPT 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

12. **Welcome back lunch**
13. **Welcome back talk** aligning projects with back boarding decision
14. **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
15. **Continuous touch base** to evaluate back boarding decision to ensure motivation, drive, and flexibility