

UNISEX PROGRESS

# Køn og ledelse i toppen af dansk erhvervsliv

Perspektiver, barrierer og muligheder  
Kvalitativ undersøgelse

Charlotte Kirkegaard

2016

## Indhold

Indledning.....	4
1. Konklusion .....	5
2. Om undersøgelsen .....	9
2.1 Undersøgelsens formål .....	9
2.2 Metode.....	9
2.3 Deltagende virksomheder .....	9
2.4 Informanter .....	10
3. Selskabsloven og Årsregnskabsloven.....	13
3.1. Kendskab til lovgivningen.....	13
3.2. Overholdelse af lovgivningen.....	13
3.2.1. Bestyrelser .....	13
3.2.2. Direktioner.....	13
4. Virksomhedernes beslutningsproces .....	14
4.1 Måltal for bestyrelsen .....	14
4.2. Politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn i ledelsen .....	15
5. Rekrutteringsproces .....	16
5.1. Bestyrelse .....	16
5.2. Direktionen.....	16
6. Lovens effekt i praksis.....	18
7. Det konkrete arbejde med at fremme det underrepræsenterede køn .....	20
7.1. Bestyrelsen .....	20
7.1.1. Konkrete initiativer.....	20
7.1.2. Ansvar.....	22
7.1.3. Ressourcer .....	22
7.1. 4. Monitorering.....	23
7.2. Direktionen.....	23
7.2.1. Konkrete initiativer.....	23
7.2.2. Ansvar.....	26
7.2.3. Ressourcer .....	26
7.2.4. Monitorering.....	27

8. Status .....	28
8.1. Det svære .....	28
8.2. Det lette .....	30
9. Fremtiden.....	32
9.1. Perspektiver .....	32
9.2. Barrierer.....	35
9.3. Muligheder .....	37
Bilag A: Spørgeguide .....	41

## Indledning

Denne undersøgelse er bestilt af Erhvervsstyrelsen (ERST) for at få et bedre og tættere indblik i, hvorledes Danmarks største private virksomheder arbejder med at øge andelen af det underrepræsenterede køn i topledelseerne.

Tal og statistik fortæller én historie, og det er tydeligt at virksomhederne både arbejder forskelligt med emnet og fremviser meget forskellige resultater.

Denne undersøgelse går tæt på 10 af Danmarks største virksomheder, der samlet beskæftiger 670.000 mennesker. Den indeholder interviews med 16 topledere fra bestyrelser og direktioner - 8 mænd og 8 kvinder. De fortæller om, hvordan de selv er nået så langt og om, hvordan deres virksomhed arbejder i dag.

De er blevet spurgt om både hvad de rent faktisk gør og hvad de tænker. Hvad er det svære, og hvad er det lette. Hvordan ser fremtiden ud. Og hvad skal der til for at skabe forandringer. Hvilke perspektiver, hvilke barrierer, hvilke muligheder ser de.

De optræder alle anonymt og fortæller åbenhjertigt om succeser, udfordringer og frustrationer. Det er en fortælling om virksomhedskulturer i forandring, om kønsstereotyper og om strukturer i vores samfund og vores kultur.

Virksomhedernes topledere får megen stemme i denne rapport - der er mange citater for at illustrere deres tilgange, personlige overvejelser og opskrifter på succes og forandring.

Rapporten er bygget op, således at det konkrete arbejde i virksomhederne illustreres i begyndelsen, derefter er der fokus på det svære og det lette og til sidst opsummeres topledernes egne syn på perspektiver, barrierer og muligheder.

Rigtig god læselyst!

December 2016

Charlotte Kirkegaard

Direktør, Cand.jur.

Unisex Progress

## 1. Konklusion

De 10 deltagende virksomheder fra regnskabsklasse C og D arbejder alle med køn i relation til ledelse, og er derfor ikke repræsentative for danske virksomheder generelt, hvor de seneste tal viser, at der stadig er en del virksomheder, der ikke har fastsat måltal og ikke udarbejdet politikker for det underrepræsenterede køn i ledelse. Men alligevel tegner de en del af det generelle billede, som viser at direktionerne fortsat har relativt få kvinder og at samtlige bestyrelsesformænd er mænd.

De 16 informanter, der er ligeligt fordelt på køn, består af både bestyrelsesformænd, bestyrelsesmedlemmer, CEOs og direktører og leverer derfor forskellige perspektiver til undersøgelsen. De er stort set alle rekrutteret til deres poster enten gennem netværk eller intern forfremmelse og kun en enkelt er fundet gennem et search firma. Deres anciennitet er på gennemsnitlig 4,7 år og deres gennemsnitsalder er 54 år. De har alle en videregående uddannelse. Ni af informanterne er bestyrelsesmedlemmer, og 7 er direktører. I undersøgelsen udtaler bestyrelsesmedlemmerne sig primært om bestyrelsesarbejdet og direktørerne om arbejdet i direktionen. Begge grupper udtaler sig desuden om organisationen generelt.

Alle kender lovgivningen om afrapportering af måltal og politikker for det underrepræsenterede køn i ledelse, og alle har fastsat måltal, medmindre de har nået dem, og alle har desuden formuleret en politik for det underrepræsenterede køn.

Både måltal og politikker for det underrepræsenterede køn besluttet endeligt i bestyrelsen. Det er forskelligt, hvor ofte køn og ledelse er på dagsordenen i virksomhederne. Det varierer fra udelukkende at være på dagsordenen i forbindelse med, at måltallet skal justeres, til at være en integreret del af bestyrelsens dagsorden. De fleste bestyrelser ligger midt i mellem og drøfter emnet 2-4 gange årligt i forbindelse med indrapporteringer fra HR om udviklingen af andelen af kvindelige ledere i organisationen. Direktionerne drøfter udviklingen af kvindelige ledere 1-4 gange årligt og i forbindelse med rekruttering til de øverste ledelseslag.

Rekruttering til bestyrelsen foregår ved, at der udarbejdes en kompetenceprofil af enten formandskabet eller af nomineringsudvalget, der godkendes af den samlede bestyrelse. Tre af bestyrelserne rekrutterer selv gennem netværk, og to af dem har ønsket om kandidater af begge køn som strategisk fokuspunkt. De resterende seks bestyrelser bruger altid search firmaer, og fem af dem stiller altid krav om kandidater af begge køn.

Rekruttering til direktionerne foregår i et samarbejde mellem bestyrelsesformanden og CEO'en med efterfølgende godkendelse af bestyrelsen. Der udarbejdes altid en kompetenceprofil. Fire virksomheder bruger altid search firmaer, og to forsøger sig altid med rekruttering gennem netværk eller internt, førend de henvender sig til searchfirma. En enkelt virksomhed bruger search firma, uanset om de rekrutterer eksternt eller internt. Fire direktioner stiller altid krav om kandidater af begge køn.

Der er generel enighed om, at search firmaerne er blevet bedre til at finde egnede kvinder de seneste år, men at det også er sværere for dem at finde egnede kvinder, eftersom de har præferencer for kandidater, som de har fulgt gennem 10-15 år og som har en stærk track-record, og det kan være svært for kvinder at honorere, da der generelt er flere mænd og knap så mange kvinder, der har opnået at være på det niveau gennem så lang tid.

Lovændringen i 2013 har haft en effekt for 7 af de deltagende virksomheder, mens de resterende 3 allerede arbejdede strategisk med køn og ledelse førend lovens ikrafttræden. De 7 virksomheder har styrket arbejdet med at sætte måltal og derved fået flere kvinder i bestyrelsen, end de ellers ville have gjort. Desuden har det givet en opmærksomhed generelt i virksomheden, som ikke tidligere var tilstede, samtidig med, at det har gjort arbejdet med køn og ledelse mere formaliseret og målrettet i form af ændrede politikker og indførelse af nye processer. Helt konkret er også kravene om kandidater af begge køn i rekrutteringsprocesser for mange af virksomhederne en helt ny procedure.

I bestyrelserne arbejder man primært med at styrke kvindeandelen, når man rekrutterer nye medlemmer. Og det opleves som en lettere proces at arbejde med, frem for at implementere politikker i hele organisationen, fordi der blot er tale om at tage en beslutning. Tre af virksomhederne arbejder desuden med bredere profiler, der måler attituder og personlighedsprofiler, ved siden af det traditionelle arbejde med faglige kompetenceprofiler, og det gør en forskel i relation til at sammensætte en bestyrelse med en bredere diversitet - herunder køn.

I direktionerne har virksomhederne meget forskellige udfordringer. Nogle få har en kønsblandet direktion, men de fleste mangler fortsat (flere) kvinder på direktionsniveau. Det generelle billede er, at virksomhederne arbejder på at sikre pipelinen nedefra og selv uddanne og fremme kvindelige ledere indenfor deres egen organisation.

De direktioner, der har en kønsblandet gruppe har to ting til fælles. De har arbejdet med køn og ledelse strategisk i en årrække og diversitet - også på køn - er en del af deres forretningsmodel. Det er integreret som en del af kulturen, og topledelsen tager ansvaret. Det er både bestyrelsesformanden og CEO'en, der kommunikerer ud til organisationen om det vigtige i at arbejde med en inkluderende kultur, og der er generelt et fokus i virksomhederne, hvor man arbejder systematisk og vedholdende med at skabe de rigtige forudsætninger.

Særligt en virksomhed, der er nået virkelig langt, og som den eneste har 50 % kvindelige ledere har endvidere arbejdet med at ændre det traditionelle billede af en topleder, som er en mand der er meget synlig og arbejder længe, til at måle både succes og effektivitet ud fra nogle andre parametre. Virksomhedens udgangspunkt er, at når kvinderne - som tidligere - stod af ledelses karriere stigen på et tidligt tidspunkt, så var det virksomheden, der måtte ændre kulturen, så de rent faktisk havde lyst til at blive og fortsætte. Det har haft en stor effekt og har løst nogle af de udfordringer, som en stor del af de andre virksomheder oplever. De erkender også at det har været hårdt arbejde og har krævet en fuldstændig dedikation hos både bestyrelsesformanden og CEO'en.

En af de ting, som de virksomheder, der har succes med at øge andelen af kvinder i ledelse, virkelig lægger vægt på, er virksomhedernes motivation - eller mangel på samme. De mener, at det er afgørende, at virksomhederne forstår det forretningsmæssige potentiale, der ligger i at have en kønsblandet gruppe i toppen af virksomheden, fordi det giver en bedre dynamik og bedre resultater. Og det er ikke muligt gennem lovgivning - medmindre man fastlægger kvoter og tvinger virksomhederne til at prøve det af i praksis - at få virksomhederne til at vælge diversitet som forretningsmodel. Det er en grundlæggende forståelse og motivation, der skal arbejdes frem gennem fremvisning af de gode eksempler og en dybere forståelse for potentialet.

Når informanterne bliver spurgt, hvad der er svært på dette område, så fordeler svarene sig i nogle hovedgrupper. Det er svært at implementere politikker, det er svært at ændre pipelinen og det er svært at skabe et topledelsesmiljø, som kvinder ønsker at være en del af. Desuden anses det kønsopdelte

arbejdsmarked og de kønsopdelte uddannelsesvalg for at være et problem - der mangler kvinder indenfor ingeniørfaget og de tekniske uddannelser. Nogle mener at det er svært at få øje på kvinderne, fordi de ikke er lige så synlige og fordi der er færre, mens andre vurderer, at det blot tager længere tid og andre metoder at finde dem. Andre mener, at virksomhederne har svært ved at ændre vaner og gøre noget andet og se noget andet, end de plejer. Og endelig er der problemet med de traditionelle kønsroller, der fastholder kvinder som den primære omsorgsperson ift. børn og hjem.

Når informanterne bliver spurgt, hvad der er let på det her område, deler de sig i tre hovedgrupper. Den første gruppe mener, at der er intet, der er let her. Den anden gruppe mener ikke, at det er svært, men at det blot kræver en ekstra indsats, vedholdenhed og systematik. Og den tredje gruppe mener, at det er let at inkorporere, og at resultaterne i sig selv gør det let, når man først når derhen.

Når vi ser på virksomhedernes vurderinger af fremtiden, er der forskellige perspektiver, der toner frem. Der er stadig virksomheder, der vurderes til ikke at tage de manglende kvinder i ledelse - og i særdeleshed i topledelse - specielt alvorligt og derfor heller ikke er motiverede til at ændre på det bestående.

Men størstedelen af virksomhederne i denne undersøgelse har en anden tilgang. Man begynder i højere grad at se det som en forretningsmæssig fordel, og det er tydeligt, at samtlige af de virksomheder, der arbejder internationalt, har en positiv og konstruktiv tilgang. Men også to af de virksomheder, der opererer nationalt, ser det som et potentielt udviklingsområde.

I flere af virksomhederne oplever man helt konkret, at det skaber en forandring og ny dynamik i bestyrelses- og direktionslokalet, når der kommer flere kvinder ind, men at der skal være minimum 3 kvinder for at skabe den reelle forskel. Og det pointeres kraftigt, at det skal være en grundlæggende ledelsesfilosofi i virksomheden at kønsblandede grupper er vigtige, idet det samtidig erkendes, at dette mindset endnu ikke er en generel tendens i danske virksomheder.

Flere af informanterne fremhæver, at der i Danmark eksisterer en meget traditionel maskulin-båret ledelseskultur, og at den skal og bør udfordres for at bane vejen for nye tilgange og nye forretningsmodeller.

Desuden er der strukturer i vores samfund, som er med til at understøtte både den maskuline ledelsestilgang, de traditionelle kønsroller og det kønsopdelte arbejdsmarked og uddannelsesvalg.

Kvoter er naturligvis også blevet nævnt undervejs, og informanterne er langt fra enige. Nogle få (4) mener at det er den eneste vej for at skabe forandringer, og den grundlæggende tese i det er, at så kan virksomhederne ved selvsyn prøve, hvor godt det virker, at arbejde i en kønsblandet gruppe. Flertallet er imod, men af forskellige grunde. Den ene gruppe ønsker ikke at lave noget om i den måde ledelsesstrukturen foregår på i dag, hvorimod den anden gruppe mener, at der skal skabes motivation blandt virksomhedslederne til at ændre på virksomhedskulturen og derved integrere diversitet i forretningsmodellen. Og at topledelsen skal tage ansvaret for processen og integrere det i virksomhedens organisation og kultur.

De konkrete forslag fra virksomhederne til at ændre fremtiden og skabe mere diversitet også på køn er:

- Blive ved med at tale om lovgivningen omkring måltal og politikker
- Afholdelse af konferencer og seminarer for topledere med fokus på diversitet som forretningsmodel

- Promovere de gode eksempler
- Seminarer for topledere med fokus på de komplekse problemstillinger, der ligger til grund
- Øremærket barsel til fædre, så det ikke er kvinderne, der står med det meste af barselsorloven
- Få flere kvinder ind på de tekniske uddannelser
- Virksomhederne skal arbejde fokuseret på at ændre kulturen omkring succes, effektivitetsparametre, kommunikation og inklusion.
- Virksomhederne skal arbejde med mere holistiske ledelsesstile
- Virksomhederne skal arbejde mere strategisk og bevidst med sammensætning af teams på top plan, således at man udover de faglige kompetencer, også ser på attituder og personlighedsprofiler.



## 2. Om undersøgelsen

### 2.1 Undersøgelsens formål

Erhvervsstyrelsen har i 2016 besluttet at se nærmere på de større danske private virksomheders implementering af reglerne om opstilling af måltal og politikker for det underrepræsenterede køn og afrapportering herom, der blev indført ved lov nr. 1383 af 23. december 2012. På Erhvervsministeriets område er reglerne indført i selskabsloven, lov om visse erhvervsdrivende fonde, lov om visse erhvervsdrivende virksomheder, årsregnskabsloven samt i en række finansielle love. Tilsvarende regler er indført i lov om ligestilling af mænd og kvinder (ligestillingsloven) ved lov nr. 1288 af 19. december 2012, der henhører under Ministeriet for børn, undervisning og ligestilling.

Denne undersøgelses formål er at spørge nogle af de større danske virksomheder - i regnskabsklasse D og C - hvordan de implementerer reglerne, hvilke overvejelser de gør sig og hvilke metoder, de helt konkret anvender.

### 2.2 Metode

Undersøgelsen fokuserer på virksomhedernes bestyrelser og direktioner og er blevet til gennem semistrukturerede interviews med medlemmer af hhv. bestyrelse og direktion. En lang række danske virksomheder er blevet kontaktet og 10 virksomheder har sagt ja til at deltage.

Både de deltagende virksomheder samt de enkelte informanter optræder anonymt i undersøgelsen.

Alle informanter er blevet udspurgt efter en på forhånd fastlagt spørgeguide, som er blevet til i et samarbejde mellem Erhvervsstyrelsen og Unisex Progress. Spørgeguiden indeholder 22 spørgsmål herunder 6 screeningsspørgsmål. Spørgeguiden er vedhæftet denne rapport som bilag.

Interviewene er foregået på dansk og engelsk, og alle engelske citater er blevet oversat til dansk af Unisex Progress. Interviewene er foregået telefonisk og er blevet optaget på lydfil for senere at blive transskriberet. Alle transskriberede interviews er efterfølgende blevet tilsendt den enkelte informant og godkendt, således at der ikke forekommer misforståelser.

I alt er der foretaget 16 interviews.

### 2.3 Deltagende virksomheder

De 10 deltagende virksomheder er alle i regnskabsklasse C eller D og har hovedsæde i Danmark. Fem opererer også internationalt, mens de resterende fem primært opererer i dansk sammenhæng. Til sammen beskæftiger de omkring 670.000 medarbejdere.

Til undersøgelsen blev en lang række virksomheder kontaktet med henblik på at medvirke i undersøgelsen. En stor del af de kontaktede virksomheder takkede nej, og det må konstateres at samtlige af de virksomheder, som har sagt ja til at medvirke også arbejder med køn og ledelse i deres organisation. De deltagende virksomheder er derfor ikke repræsentative - til gengæld ved de hvad de taler om. Alle har konkrete erfaringer på området.

Samtlige virksomheder har fastsat måltal for andelen af kvinder i bestyrelsen, bortset fra en enkelt som har opnået det fastsatte mål på 38 %. Tre af virksomhederne har været nødsaget til at udskyde deres måltal, da det ikke er lykkedes dem at opfylde dem inden den angivne tidsfrist. En enkelt har nået sine måltal før tid og har nu sat nyt måltal til 40 % i 2020. En enkelt har 0 kvinder i bestyrelsen og de resterende ligger på mellem 16 % og 42 %. Måltallene for virksomhederne ligger på mellem 17 % og 50 %.

Andelen af kvinder i de øvrige ledelseslag ligger på mellem 18 % og 50 %.

Når vi ser på direktionerne er der stadig en overvægt af mænd. Nedenstående viser virksomhedernes præcise antal samt kønsfordelingen:

Direktionsmedlemmer i alt	Antal mænd	Antal kvinder
6	5	1
9	7	2
3	2	1
8	7	1
5	5	0
9	6	3
3	2	1
5	5	0
5	4	1
5	5	0

## 2.4 Informanter

Der er 16 informanter, der alle er enten bestyrelsesmedlemmer eller direktører i deres virksomhed.

Der er interviewet 8 mænd og 8 kvinder, der fordeler sig således:

Bestyrelsesformænd	5 mænd	0 kvinder
Bestyrelsesnæstformænd	0 mænd	1 kvinde
Bestyrelsesmedlemmer	0 mænd	3 kvinder
CEO	2 mænd	1 kvinde
Direktører	1 mand	3 kvinder

Adskillige af bestyrelsesmedlemmerne - inkl. formænd og næstformænd - sidder i en del andre bestyrelser end de virksomheder, de repræsenterer direkte i nærværende undersøgelse. De er i interviewene blevet opfordret til også at inddrage erfaringer fra deres andre bestyrelsesposter, men at gøre opmærksomme på det undervejs. To af de kvindelige bestyrelsesmedlemmer er formænd for andre professionelle bestyrelser. Det samme gælder to af de mandlige bestyrelsesformænd. Der er således gennemført interview med 9 repræsentanter fra bestyrelser og 7 repræsentanter fra direktioner. Fra fem af de deltagende virksomheder er det lykkedes at interviewe medlemmer af både bestyrelse og direktion, de resterende 5 er fra hver deres virksomhed.

Gennemsnitsalderen for informanterne er 54 år. For mændenes vedkommende er yngste informant 49 år og den ældste 61 år, og gennemsnitsalderen er 56 år. Blandt kvinderne er den yngste informant 41 år og den ældste 61 år, og gennemsnitsalderen er 52 år.

Ancienniteten er gennemsnitlig på 4,7 år, hvilket dækker over 5,3 år for kvindernes vedkommende og 4,25 år for mændenes.

Rekrutteringen til de nuværende positioner har været internt fra virksomheden for hhv. 5 kvinder og 1 mand. Og 3 kvinder og 7 mænd er blevet rekrutteret eksternt. Samtlige 8 kvinder og 7 af mændene er blevet tilbudt deres nuværende positioner gennem netværk eller forfremmelse indenfor virksomheden og kun en enkelt mand er fundet gennem international search.

Uddannelserne fordelt på køn

Uddannelse	Kvinder	Mænd
Cand.jur.	3	2
Cand.merc.	2	1
Cand.oecon.	2	1
Cand.polit.	0	1
Farmaceut	1	0

Ingeniør	0	1
HD	0	1
Master Fysik/Matematik	0	1

Desuden har en enkelt kvinde og en enkelt mand taget en Master indenfor ledelse, og 3 kvinder og 1 mand har gennemført en PhD.

Samlet kan man sige at der er udelukkende mænd i undersøgelsen, der besidder som bestyrelsesformand. Alle informanter har en videregående uddannelse.

Både i forhold til alder og anciennitet ligger begge køn nogenlunde ens. Der er en tendens til at mændene er lidt ældre end kvinderne og at kvinderne har lidt længere anciennitet.

En anden ting, der er interessant er at en overvægt af kvinderne (5) er blevet rekrutteret internt fra virksomheden, hvorimod langt de fleste mænd (7) er blevet rekrutteret eksternt. Stort set alle er blevet tilbudt deres position gennem netværk eller forfremmet internt og kun en enkelt er fundet gennem Search firma.

## 3. Selskabsloven og Årsregnskabsloven

### 3.1. Kendskab til lovgivningen

Samtlige informanter kender til de gældende regler for opstilling af måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen, og til kravet om udformning af politikker for at fremme andelen af det underrepræsenterede køn i de øvrige ledelseslag, samt til reglerne om årlig afrapportering heraf.

### 3.2. Overholdelse af lovgivningen

#### 3.2.1. Bestyrelser

Samtlige informanter fra bestyrelsesniveauet (9) oplyser at deres virksomhed overholder lovgivningen. Flere er dog opmærksomme på at de har været nødsaget til at udskyde måltallet for andelen af kvinder i bestyrelsen af forskellige grunde, mens en enkelt virksomhed er 2 år forud og har opstillet nye måltal.

*"Vi havde et mål på 33 % kvinder i bestyrelsen i 2018, og det nåede vi allerede i 2014. Så vi har nu sat et nyt mål på 40 % i 2020. Vi har gjort gode fremskridt og det er uhyre vigtigt at den samlede bestyrelse tager ejerskab for strategien, og at det jævnlige er på dagsordenen." (Bestyrelsesformand)*

Ifølge ERSTs compliance-undersøgelse<sup>1</sup> mangler en lang række af virksomhederne at give forklaringer på den manglende målopfyldelse, som er påkrævet i loven, men det er bestyrelserne helt klart ikke vidende om.

Syv bestyrelsesmedlemmer er klar over, at revisoren skal give en anmærkning i årsregnskabet, såfremt virksomheden ikke overholder loven. To bestyrelsesmedlemmer vidste det ikke.

#### 3.2.2. Direktioner

Samtlige direktionsmedlemmer oplyser at deres virksomheder overholder kravene og har udarbejdet en politik for kvinder i ledelse. Ud fra ERSTs compliance-undersøgelse har alle virksomhederne udarbejdet en politik for kvinder i ledelse. I to tilfælde er det tale om "implicit" politik, og to andre virksomheder har en uklar opgørelse af andelen af kvindelige ledere i de øvrige ledelses lag.

Samtlige direktionsmedlemmer er klar over at revisoren skal give en anmærkning i årsregnskabet, såfremt virksomheden ikke overholder loven.

<sup>1</sup> Der henvises til <https://erhvervsstyrelsen.dk/koensfordeling-i-ledelsen>, hvor disse undersøgelser offentliggøres.

## 4. Virksomhedernes beslutningsproces

Virksomhederne er alle blevet spurgt om, hvor beslutningerne om fastsættelse af måltal og politikker bliver udformet, og hvor ofte emnet bliver drøftet i hhv. bestyrelsen og direktionen.

### 4.1 Måltal for bestyrelsen

Beslutningen om fastsættelse af måltal bliver taget af en samlet bestyrelse efter indstilling fra formandskabet og evt. HR/CSR. I de virksomheder, hvor man har et nomineringsudvalg, bliver det også involveret i fastsættelsen.

I de fleste af bestyrelserne bliver måltallet drøftet en gang årligt i forbindelse med afrapportering i årsberetningen. I to bestyrelser drøfter man det kun i forbindelse med at tidspunktet for målopfyldelsen er nået, og det enten er indfriet og/eller skal fornys/forlænges.

*"Det bliver ikke diskuteret årligt. Det er mere en grundholdning vi arbejder ud fra. Jeg kan ikke huske at vi har siddet konkret og diskuteret, at nu er den lov kommet, og nu skal vi gøre sådan og sådan, men det ligger som en understrøm eller en baggrundsviden, at det er en god ide at opfylde det krav. Jeg kan ikke sige til dig, at det bliver behandlet en gang om året, men det er klart, at vi i forbindelse med årsrapporteringen forholder sig til comply og explain, men det er ikke sådan et emne, vi sidder indgående og diskuterer i bestyrelsen. Det har jeg aldrig oplevet" (Bestyrelsesmedlem)*

Det er meget forskelligt, hvor ofte bestyrelserne diskuterer køn og ledelse. I en enkelt bestyrelse er kønsaspektet en integreret del af dagsordenen på hvert møde og i en anden er det noget man forholder sig til 3-4 gange årligt. Flere af bestyrelserne modtager regelmæssige indberetninger fra HR ift. udviklingen i antallet af kvindelige ledere i virksomheden generelt, og det er helt klart, at det i høj grad er formandens indstilling, der er afgørende i forhold til hvor højt det generelt vægtes i bestyrelsesarbejdet. Der er dog ikke en klar tendens til, at de bestyrelsesformænd, der vægter emnet højt, nødvendigvis inddrager hele bestyrelsen jævnlige. Men de virksomheder, der præsenterer resultater enten i form af målopfyldelse på bestyrelsesniveau eller i form af konkret implementering af politikker til fremme af kvindelige ledere generelt, har en formand der er dedikeret til opgaven.

Flere af virksomhederne, der ikke har nået deres måltal, forklarer det med at det er svært at finde egnede kvindelige kandidater, og at det ikke er så ofte at man skifter ud i bestyrelsen.

En af de deltagende virksomheder med 0 kvinder i bestyrelsen forklarer:

*"...vi går det igennem en gang om året og drøfter det. Vi er alle opmærksomme på at det ikke er særligt hensigtsmæssigt. Men dels er vi i en situation, hvor hele bestyrelsen er relativ ny, og det vil jo kræve, at vi sparker en ud, hvis vi vil have en kvindeligt medlem ind her og nu. Og dels har vi ikke endnu været heldige med at identificere den rigtige erhvervskvinde. Sidste år havde vi i princippet muligheden, men efter den search som vi gennemførte, fandt vi ikke en der var kvalificeret. Dette er en mandsdomineret branche, og størstedelen af vores samarbejdspartnere består af gamle mænd, så vi skulle bruge en, med marketing og*

*branding kompetence. Det var den ekspertise vi havde brug for, og det endte med at blive en mand, der var bedst kvalificeret til opgaven." (Bestyrelsesformand)*

## **4.2. Politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn i ledelsen**

I samtlige virksomheder er politikken for at øge andelen af det underrepræsenterede køn i ledelsen blevet endelig besluttet i bestyrelsen.

På direktionniveau drøftes det med forskellige intervaller. I 4 virksomheder er det en gang om året, i en enkelt er det kvartalsmæssigt og i to er det hvert halve år.

Desuden tages det løbende op i forbindelse med rekruttering i de øverste ledelses lag.

*"Ja det er blevet besluttet i bestyrelsen, og det er noget vi sikrer hele vejen ned gennem vores ledelseslag. Og det er også noget, vi drøfter jævnligt i vores samarbejdsudvalg, så vi er sikre på at det rent faktisk kommer til at virke. Vi rapporterer på kvinder i ledelse på alle niveauer kvartalsmæssigt til direktionen. Og så drøfter vi det løbende i forbindelse med forskellige tiltag, som vi laver." (Direktør)*

## 5. Rekrutteringsproces

Både medlemmer af bestyrelserne og direktionerne er blevet spurgt om, hvorledes de konkret rekrutterer til hhv. bestyrelse og direktion.

### 5.1. Bestyrelse

Når et bestyrelsesmedlem fratræder, er det i sidste ende den samlede bestyrelse, der godkender det endelige valg. Processerne i virksomhederne varierer en smule.

Alle bestyrelser beslutter på forhånd en kompetenceprofil, der består af faglige kompetencer. Profilen udfærdiges af Nomineringsudvalget, hvis virksomheden har et sådan, og ellers af formandskabet.

I en enkelt virksomhed har man en generel kompetencematrix med otte punkter, der skal opfyldes. I to virksomheder har man et eksternt konsulentfirma til årligt - eller hvert andet år - at vurdere den samlede bestyrelses kompetencer, og kan derfra således udlede, hvilke kompetencer, der mangler.

I en enkelt virksomhed arbejder man strategisk med person profiler ved siden af de faglige kompetence profiler, hvor ved man sikrer at forskellige personlighedstyper indgår i teamet. Dette er en metode, der primært bruges i udenlandske bestyrelser, men formanden har integreret den i den danske virksomhed.

I tre af bestyrelserne rekrutterer man selv gennem netværk og seks af bestyrelserne bruger altid search firmaer. En enkelt bestyrelse overvejer først om der er nogen, der kender nogen, der passer i profilen, og hvis det ikke er tilfældet, går man til et search firma.

*"Ofte er det gennem search firma. Særlig når det er udenlandske profiler, hvor puljen er kæmpestor. Men generelt er det efterhånden blevet sådan. Jeg vil tro, at jeg var en af de sidste, der kom ind uden searchfirma, men gennem netværk. Og det er jo almindeligt i dag i alle bestyrelser, at man bruger search kanalerne, når man skal finde profilerne." (Bestyrelsesformand)*

I fem af bestyrelserne stiller man krav om kandidater af begge køn og i en af dem er det et krav, at der er minimum en kvinde blandt de øverste tre på listen. To af de bestyrelser, der selv rekrutterer har det som strategisk fokuspunkt og har måltal.

På spørgsmålet om de stiller krav til search firmaet om kandidater af begge køn:

*"Ja, det gør vi altid. Men kompetencen er nummer et, og det er klart at det bliver mere og mere skingert, når vi laver den search, at vi ikke har en kvinde i bestyrelsen, og at vi skal finde en, der både har den rigtige profil og det rigtige køn." (Bestyrelsesformand)*

### 5.2. Direktionen



I samtlige direktioner foregår rekrutteringen i et samarbejde mellem CEOen og bestyrelsesformanden med efterfølgende godkendelse af bestyrelsen. Et enkelt sted er det Nomineringsudvalget, der opstiller kompetenceprofil, men i de andre direktioner er det CEO og bestyrelsesformanden, der udarbejder kompetenceprofilen. Kompetenceprofil afstemmes med den resterende bestyrelse. Et sted har man en fast kompetencematrix med otte punkter, som alle direktionsmedlemmer skal leve op til.

*"Det er vores CEO, der beslutter på det niveau, men forinden diskuterer han det med vores formand og som HR direktør vil jeg også altid være inde over. Typisk ville vi nok også inddrage en af direktørerne for en eller to af vores divisioner for at have flere øjne på. Men selve kompetenceprofilen vil typisk være udarbejdet af vores CEO og mig og så clearet af vores bestyrelsesformand." (Direktør)*

Arbejdet med kompetenceprofil vurderes forskelligt.

*"Jeg tror ikke at man skal lægge for stor vægt på kompetenceprofilen. Vi arbejder indenfor produktion og i ganske mange lande. Når man laver en profil, så ser det jo ganske sofistikeret ud, men i virkeligheden er det jo ganske få og enkle ting, der er afgørende. Når man f.eks. skal finde CFO, så skal han jo være rigtig god på regnskab, men derudover er det jo forskelligt, hvilke konkrete personlige kompetencer man lægger vægt på - afhængig af hvem man er som CEO. Desuden lægger jeg vægt på at folk har arbejdet i udlandet. Så man starter med at fastlægge en helt skarp grundprofil. Senere hen i processen bliver man ofte nødt til at gå lidt på kompromis, fordi det er svært at finde en, der kan det hele." (CEO)*

Fire direktioner bruger altid search-firmaer og to rekrutterer selv via netværk eller internt. En enkelt rekrutterer via search firmaer uanset om det er intern eller ekstern søgning.

Fire direktioner stiller altid krav om kandidater af begge køn men med forskellige resultater:

*"Men en del search firmaerne har en stor præference for kandidater som de har kendt i 10-15 år, så det er ikke nok at have kompetencer, der skal også findes en relation - altså en track-record som de har fulgt i 10-15 år. Det gælder i hvert fald i de internationale søgninger. Lokalt eller nationalt er det nok lidt lettere. Men for at nå op på de internationale lister, så skal man have 10-15 års erfaring. Og det kan jo være svært for kvinderne." (CEO)*

*"Ja, jeg synes faktisk at de (search firmaerne. Red.) er blevet bedre. De er blevet meget opmærksomme på det i det hele taget. Diversitet spiller en større rolle. Men det er jo også blevet et konkurrenceparameter for dem, så de brander sig også lidt på det. Så jeg synes de gør en rigtig stor indsats for at repræsentere begge køn. Jeg har været med på en del search på det her niveau, og jeg synes at de i de seneste 2-3 år helt naturligt altid har fået fremstillet kvinder også." (Direktør)*

*"I en virksomhed som denne hvor vi er tunge på både ingeniør- og økonomisiden, så får vi aldrig en fordeling der hedder 50-50, men en fordeling der hedder en tredjedel eller en fjerdedel kvinder, så vi afspejler samfundet generelt, er et reelt ambitionsniveau. Men vi behøver ikke at spørge searchfirmaerne - de kommer med dem af sig selv." (Direktør)*

## 6. Lovens effekt i praksis

Alle informanter er blevet spurgt om lovændringen i 2013, der medførte, at de skulle opstille måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og opstille politikker for de øvrige ledelses lag, har fået dem til at ændre praksis.

Fem af informanterne mener ikke at det har fået deres virksomhed til at ændre praksis, fordi de i forvejen arbejdede strategisk og systematisk med køn og generel diversitet. De fem informanter kommer fra tre forskellige virksomheder.

*"Selv uden måltal, ville jeg have en differentieret gruppe. Det giver en god dynamik i en ledelsesgruppe. Og vi har nogle rigtige dygtige kvinder i vores virksomhed i de øverste ledelsesgrupper, og jeg oplever at de få kvinder, der når op i toppen er meget værdsatte generelt i virksomheden." (CEO)*

*"Nej - eller det kommer nok an på hvem, du spørger. For mig at se er de krav, som lovgivningen stiller allerede for lave. Jeg ser dem som blot at være et skridt på vejen. Det er jo en rejse. Det er klart at i de bestyrelser, hvor det her med diversitet aldrig har været en særlig prioritet, så vil de her regler være noget, som får folk til at sige at "Uh, nu må vi hellere til at gøre som der bliver sagt", og det er da også min fornemmelse, at det sker. Men her er det en proces, som vi ville arbejde med under alle omstændigheder, fordi det er det forretningsmæssige rigtige at gøre. For mig er det meget vigtigt, at det her ikke kommer til at handle om at vi skal sætte et hak i en kasse og sige at nu har vi gjort det rigtige. Det er jo fordi man går ind og kigger på, hvad er det for nogle kompetencer, og hvad er det for en diversitet, som vi gerne vil have." (Bestyrelsesformand)*

*"Nej, vi har arbejdet med det her længe. Det er noget vi ønsker, og som vi selv ser at diversitet, det giver noget - også på bundlinjen. Så vi havde de her ting på plads forinden. Vi har arbejdet meget med eksempelvis unconscious bias, så vi sikrer at vi ikke på nogen måde er bias'ed, når vi ansætter kvinder. Men jeg synes faktisk, at det sætter bundselbrænderen under virksomhederne, så jeg hilser det ret velkomment at der er nogle politikker på det her område, som man som minimum skal leve op til. Jeg tror ikke, det er så svært at få en virksomhed som vores til at leve op til det - vi er store, og vi bør være trendsættende på det her område, men der kan være nogle af de lidt mindre virksomheder, som det lægger pres på, hvilket jeg synes er godt." (Direktør)*

De resterende er enige om at lovændringen har haft en betydning for deres virksomheders strategiske arbejde med køn.

*"Ja, det har særlig på bestyrelsessiden gjort at vi er blevet særligt opmærksomme på det og den seneste bestyrelsesrekruttering, vi lavede, da bad vi faktisk headhunterfirmaet om at komme med kvindelige kandidater. Vi kunne jo se, at vi ikke levede op til vores måltal." (CEO)*

*"Ja, i dag beder vi rutinemæssigt om at de kommer med kandidater af begge køn. Det gjorde vi ikke eksplicit før." (Direktør)*

*"Ja, i dag er det nagelfast og skrevet ned, hvor vi førhen blot havde det som en anvisning som en udokumenteret praksis. Nu er det en dokumenteret praksis og et mål, så vi er meget mere stringente omkring opfyldelsen." (CEO)*

*"Vi ville nok have gjort, som vi gør, under alle omstændigheder. Men det har været med til at formalisere nogle af vores processer, f.eks. at bede om minimum en kvinde på short-listen. Og at sikre at 50 % af vores deltagere i ledertræning er kvinder." (Bestyrelsesformand)*

*"Jeg vil argumentere for at selve det, at vi skal indberette tal for det underrepræsenterede køn gør, at vi tænker anderledes i selve rekrutteringsprocessen. Vi er blevet meget mere bevidste om at se, om vi ikke kan finde en kvinde, der har de kompetencer, som vi søger. Det har fungeret rigtig positivt i forhold til (.....) og jeg mener helt klart, at vi kommer til at vokse i de kommende år også. Og jeg mener at selve den opmærksomhed man får ved hele tiden at kigge og være bevidst om, at man skal se kvinder, der potentielt kunne bruges, det har loven klart påvirket." (Bestyrelsesnæstformand)*

*"Ja, det har det. Vi har jo sat et langsigtet mål om at vi skulle have 2-3 kvinder i bestyrelsen, og nu afventer vi den danske lovgivning på området. Norge har indført 50 %, Frankrig har 40 %, Sverige har 40 %, så vi afventer hvad Danmark kommer til at beslutte, for vi har jo tænkt os at følge loven." (Bestyrelsesformand)*

*"Jeg vil sige, at jeg tror at de fleste vil sige nej. Men jeg mener, at der ligger en ny underliggende trend, som handler om, at alle jo godt kan se at det her er et tydeligt vink med en vognstang om, at man politisk gerne vil se noget ske, og da er det i hvert fald min oplevelse, at der hvor jeg sidder er man hverken tonedøv overfor det eller for den sags skyld specielt ked af det, men tager det som et led i almindelig god governance." (Bestyrelsesmedlem)*

Man kan sige, at i de syv virksomheder, der ikke tidligere har arbejdet med køn i relation til ledelse, har det fået dels et større fokus og dels fået formaliseret nogle politikker og processer. Det har desuden fået virksomhederne til at handle anderledes, end de gjorde før lovændringen.

## 7. Det konkrete arbejde med at fremme det underrepræsenterede køn

Alle informanter er blevet spurgt ind til, hvorledes de helt konkret arbejder med at fremme det underrepræsenterede køn. Hvad gør de, hvem har ansvaret, er der afsat ressourcer og hvem overvåger resultaterne. I det følgende vil svarene blive delt op på bestyrelses- og direktionsniveau.

### 7.1. Bestyrelsen

#### 7.1.1. Konkrete initiativer

Det er primært i forbindelse med rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer at emnet er aktuelt og virksomhederne arbejder med det.

*"Når der bliver ledige positioner, så kigger vi efter kvindelige kandidater. For os der altid har gjort det, betyder den lov ikke så meget, men for andre betyder den en hel del." (Bestyrelsesmedlem)*

*"På bestyrelsesniveauet lever vi op til vores mål - vi har 33 % kvinder. Årsagen er, at vi kan gå meget bredt ud. Vi har fået to meget stærke internationale kvinder om bord og der har det været let at finde kandidater. Det er ikke så let i operationen i vores forretning, men det skal nok komme." (CEO)*

*"Her bruger vi headhuntere, og det er fordi vi er ude at søge internationalt, og jeg er overbevist om, at de har fået besked om at finde egnede kvinder." (Bestyrelsesmedlem)*

Flere af bestyrelsesmedlemmerne mener, at det på bestyrelsesniveau er let, fordi det bare er at tage en beslutning og udføre den.

*"I bestyrelsen taler vi om det en gang om året, og da vi sad sidste år og var ved at være nede på 0 kvinder i bestyrelsen, så tog vi konsekvensen af det og bad specifikt om udelukkende kvindelige kandidater." (CEO)*

Men der er nogle steder hvor man har integreret fokus og systematik på flere måder. Eksempelvis er der flere at de virksomheder, der dels kan fremvise resultater og dels arbejder meget systematisk med køn og diversitet, hvor det er topledelsen der driver projektet. Og topledelsen er her præsenteret ved både bestyrelsesformanden og CEOen.

*"Bestyrelsens fokus og direktionens fokus - det skal nødvendigvis være en top prioritet for både bestyrelsen og CEOen." (Bestyrelsesformand)*

Måden hvorpå de integrerer køn og diversitet i selve topledelsen er ved at arbejde systematisk med kompetenceprofiler.

*"Vi gør det på to fronter. Personligt så jeg jo gerne, at den kvindelige formand for ejergruppen sad i bestyrelsen, for det ville jo gøre det meget lettere for mig i det daglige. Det ville jo gøre at man kunne træffe beslutninger meget hurtigere. Det har jeg ikke givet op overfor. Det andet er det løbende review, hvor jeg årligt gennemgår bestyrelsens kompetencer og profiler, og hvert andet år er det ikke noget, der blot foregår uformelt, men ved at vi lader en ekstern organisation varetage det. Vores koncern har gennem tiden været*

*gode på diversitet, når vi taler national og international. Det meste af topledelsen består af udlændinge. Det halter i bestyrelsen i forhold til kvinder - jeg tror aldrig, vi har haft en kvinde i bestyrelsen. Til gengæld har vi en del kvinder i toppen i selve organisationen." (Bestyrelsesformand)*

I en anden virksomhed er de mere specifikke og arbejder systematisk med attitude profiler, så man sikrer forskellige personligheder og måder at levere og samarbejde på i bestyrelsen.

*"Nogle af de bestyrelser, jeg sidder i er det op ad bakke. I nogle lande er der jo helt faste krav om kønsfordelingen, og så må man gå til et search-firma og bede dem om at finde en af et specifikt køn. Men en ting er at se udelukkende på de faglige kompetencer, en anden ting er at se på attitude-diversitet. For eksempel har vi her i (Virksomhedens navn udeladt,) fået bedt om at få lavet en profil af bestyrelsesmedlemmer, og hvordan de arbejder. Eksempelvis om de er detailfokuserede, hvordan de tager beslutninger, hvordan de arbejder i et hold og sådan nogen ting. Så får man et interessant billede af, at man måske har fag-diversitet, men at man ikke har en attitude-diversitet. Og jeg putter så begge ting ned i gryden for det gør jo så, at når man skal ud og lede efter nye medlemmer, og man skal sikre, at alle kompetencer er opfyldt - altså også en attitude-diversitet - så er der pludselig nogle kandidater, der bliver endnu mere kvalificerede. Og det kan have en refleksion på social baggrund, køn eller andre ting." (Bestyrelsesformand)*

En virksomhed har en kompetencematrix på otte punkter, som alle bestyrelsesmedlemmer skal leve op til, der også omfatter personlige egenskaber som empati etc. og det har været med til at rykke andelen af kvinder op til 25 %, og arbejdet fortsætter med et måltal på 40 %.

En anden virksomhed arbejder også strategisk med adfærdsmønstre og sammensætning af det bedste hold:

*"De fleste i dag sætter sig jo bare ned i to minutter og laver en firkantet beskrivelse og siger, at de f.eks. har brug for en, der har arbejdet i sygehusvæsenet. Eller vi har brug for en, der kan lave regnskaber. Eller vi har brug for en, der har en ingeniør-teknisk baggrund. Og det er fint, men det er kun den ene del af det. Den anden del er at se bestyrelsen som et hold og hvis man har et hold, så er man nødt til at se på, hvilke kompetencer holdet har brug for. Har man brug for en, der kommer ind og samler tingene lidt? Har man brug for en, der kan tænke ud af boksen? Og når man ser på de forskellige adfærdsmønstre der er - blandt andet mellem køn, alder, racer - så har det jo også en stor betydning." (Bestyrelsesformand)*

Nogle steder indtænker man rekrutteringen til bestyrelsen i det daglige arbejde med at styrke andelen af kvinder i virksomheden generelt.

*"Vi har et program indenfor HR, hvor vi arbejder med at udvikle kvindelige ledere, og vi har 3 kvinder i bestyrelsen, der driver det sammen med mig som formand. Men der er jo mange former for diversitet, som vi arbejder med. Vi er en international virksomhed, og i ledelsen er vi fire nationaliteter repræsenteret. Men vi arbejder på at få endnu en kvinde i bestyrelsen, når der bliver en position ledig. Vi vil gerne være klar, når der kommer pres fra EU. Angela Merkel lægger op til 30 % i Tyskland, så det bliver nok der vi lander." (Bestyrelsesformand)*

Endnu en tilgang til det er at øge andelen af kvinder i repræsentantskabet, og derved får en større pool af kvinder at vælge imellem.

*"Det gør vi jo bl.a. ved at få rigtig mange kvinder ind i vores repræsentantskab, som jo er kilden til at blive valgt ind i bestyrelsen. Og i den periode hvor jeg har siddet der og været med i nomineringsudvalget, da er kvindeandelen blevet meget større end den har været historisk set. Så vi har fået et meget mere heterogent og diverst repræsentantskab gennem de sidste 7-8 år." (Bestyrelsesnæstformand)*

### 7.1.2. Ansvar

Alle er enige om, at det er bestyrelsen, der helt grundlæggende har ansvaret.

*"Som udgangspunkt er det mig som bestyrelsesformand. Men hovedaktionæren er vel den egentlige ansvarlige og drivkraft, og der har ikke været meget fokus fra den side." (Bestyrelsesformand)*

*"Hele bestyrelsen. For det er den samlede bestyrelse, der skal holde formanden accountable for det, så det må være den samlede bestyrelses ansvar." (Bestyrelsesmedlem)*

Der er også en del, der lægger stor vægt på, at det er bestyrelsesformanden, der skal drive dagsordenen for at der sker en udvikling.

*"Vi har en formand, der virkelig har købt ind på ligestillingsdagsordenen og har startet den udvikling." (Bestyrelsesmedlem)*

*"Det har jeg. I direktionen er det den adm. direktør. Man kan ikke uddelegere det, for så sker der ingenting." (Bestyrelsesformand)*

Flere bestyrelsesformænd og CEOs er enige om at budskabet om at sikre kvinder adgang til topledelsen skal komme direkte fra toppen, ellers er der ingen, der lytter og så sker der intet.

Desuden bliver der lagt vægt på de kulturelle forandringer, organisationen er nødt til at gennemføre for at sikre adgangen for kvinder samt deres lyst til at blive. Til gengæld giver det god dynamik og nye resultater at få kvinder ind i både ledelse og topledelse.

*"Man kan have alle de politikker og processer, man har lyst til, men hvis ikke der er en ordentlig og understøttende kultur, så nytter det ikke noget. Jeg har været i organisationer, som jeg vil kalde "pale, male and stale", og har fået kvinder med ind i bestyrelseslokalet og i direktionslokalet, og det har virkelig ændret på dynamikken og kommunikationen. Det er noget som forretningen nyder godt af. Det her handler ikke kun om at overholde lovgivningen." (Bestyrelsesformand)*

*"Det er bestyrelsens og direktionens ansvar. Det er temmelig vigtigt at både bestyrelse og direktion virkelig køber ind på denne dagsorden, og det har vi virkelig gjort. .... For eksempel er 50 % af vores ledere i Danmark kvinder, og det er ikke sket af sig selv. Det er noget vi virkelig har arbejdet på at kunne præstere. Halvdelen af vores arbejdsstyrke er kvinder." (Bestyrelsesformand)*

### 7.1.3. Ressourcer

Helt generelt er der ikke afsat særlige ressourcer til at rekruttere og arbejde direkte med flere kvinder i bestyrelsen.

*"Ja, i organisationen har vi en høj grad af bevågenhed. Men i bestyrelsesregi foregår det jo mere ad hoc, når vi skal rekruttere nye bestyrelsesmedlemmer. Og vi har altså valgt ikke at smide nogen ud."*  
(Bestyrelsesformand)

I nogle få virksomheder arbejder man dog som tidligere nævnt strategisk med adfærds-, kompetence- og attitudeprofiler og langt de fleste steder bruger man search-firmaer til at finde egnede kandidater.

*"Vi driver det systematisk og vi har et krav i organisationen om at der skal være minimum en kvinde blandt de tre kandidater, der kommer på short listen. Men der er ikke mange kvinder, der har erfaring som fabrikschef, så vi er nødt til at udvikle dem selv."* (Bestyrelsesformand)

En bestyrelsesformand understreger, at det skal gennemsyre bestyrelsens arbejde og integreres i både beslutninger og arbejdsform for at have en reel effekt:

*"Igennem HR arbejder vi både med, hvordan man arbejder ledelsesmæssigt med diversitet men også på det helt konkrete og praktiske niveau. Men som mental disciplin kræver det, at det er noget man altid diskuterer og inddrager - på samme måde som arbejdssikkerhed. Hver gang man holder et møde, så skal de her ting jo inddrages. Det er jo ikke noget man kan lave et møde om og så sige, at på torsdag, så diskuterer vi det. Det er jo en livsindstilling."* (Bestyrelsesformand)

## **7.1. 4. Monitorering**

Der er bred enighed om, at det er bestyrelsen, der selv monitorerer arbejdet og resultaterne med små afvigelser:

*"Ultimativt gør bestyrelsen. På det daglige niveau er det jo HR, der har fået en række helt overordnede mål, der angiver en retning - fastsat af bestyrelsen - og som af topledelsen er omformuleret til en række mere specifikke mål og tiltag."*

*"Det gør bestyrelsen i forbindelse med, at vi indberetter omkring det underrepræsenterede køn."*  
(Bestyrelsesmedlem)

*"Det gør bestyrelsen. Det sker i forbindelse med den årlige afrapportering. Men vi taler bare ikke om det på den måde - vi taler om den generelle diversitet og balance i forhold til mangfoldighed."* (Bestyrelsesmedlem)

*"I sidste ende er det ejerne på Generalforsamlingen, når vi publicerer i årsberetningen."*  
(Bestyrelsesformand)

## **7.2. Direktionen**

### **7.2.1. Konkrete initiativer**

De deltagende virksomheder har en meget forskellig udfordring på direktionsniveau, idet nogle har en god blanding af diversitet, imens andre har en temmelig mandsdomineret direktion. Nogle forklarer sig med branche-problemer, idet de arbejder indenfor en branche, der traditionelt er meget mandsdomineret, men også i brancher med en stor andel af kvinder, ses temmelig mandsdominerede direktioner.

De deltagende virksomheder har også forskellige tilgange. Når man taler om rekruttering til topledelsen er det overordnede billede at temmelig mange taler om selv at sikre pipelinen<sup>2</sup> nedefra.

*"For det første ved, at vi ved rekruttering kræver kandidater af begge køn og i tilfælde af, at den står lige mellem to kandidater, så vælger vi den af det underrepræsenterede køn. Det næste vi skal sikre os er, at pipelinen er i orden, så vi har også i indskrevet i vores politik, at ved management træning har vi 50 % deltagere af hvert køn. Desuden sikrer vi generelt i management træningen, at det underrepræsenterede køn er repræsenteret ved 50 %. Den del af pipelinen er ikke det største problem. Det er nemt at få 50 % af det underrepræsenterede køn. Og det er ikke så underligt, for de fleste ny uddannede i dag er jo kvinder. I de nederste ledelsesniveauer har vi jo en overrepræsentation af kvinder, men så snart vi kommer op i ledelseslagene, så har vi flest mænd." (CEO)*

*"Vi har to parallelle systemer. For det første har vi et Dashboard, hvor vi tjekker om der er områder, der kræver opmærksomhed og handling. Når vi ser teams som har færre kvindelige talenter, eller vi ser meget få kvindelige ledere ved generationsskifter, eller vi kan se at der er meget få kvindelige ledere i de seneste ansættelser, så vil området blive markeret som et aktionspunkt. Og aktionen vil afhænge af den konkrete situation. Det andet område er i forhold til at sikre den bedst mulige diversitet ift. poolen af kandidater, der er for de ansættende ledere." (Direktør)*

*"Vi har gået efter at få præsenteret de bedste kvinder også, men vi tager jo den mest kompetente. Jeg tror at man er nødt til at kigge længere nede i virksomheden og se på, om virksomheden har en ordentlig pipeline. Jeg tror det er ekstremt vigtigt, at virksomhederne ansætter relativt flere kvinder længere nede - og det gør vi i dag. Der er typisk 30 procent kvinder og 70 procent mænd, der søger hos os, men vi ansætter rent faktisk 40 procent kvinder lige nu. Det er ikke fordi vi sidder og forfordeler kvinder, men det er fordi der er rigtig mange super velkvalificerede kvinder, der kommer ud fra universiteterne lige nu. Det kommer jo også forholdsmæssigt flere kvinder ud i disse år, så der er rigtig mange kvalificerede kvinder. Det man skal være særligt opmærksom på er jo at få dem med i talentprogrammer, og vi sørger for at have en relativ større andel kvinder med i vores talentprogrammer. Og så gør vi rigtig meget i forhold til at opmuntre folk til at støtte kvinder i at vælge en leder-karriere. Desværre er der jo mange kvinder, der står af, når de når til senior director niveauet, fordi de hellere vil prioritere nogle andre ting." (HR Direktør)*

En del af de virksomheder, der har arbejdet strategisk og målrettet med området gennem en årrække er dog godt på vej, også selvom de er i brancher, der traditionelt har været mandsdomineret.

*"På forskellig vis har vi haft fokus på kønsligestilling i mange år. Vi har som målsætning, at vi gerne vil afspejle vores kønsfordeling på ledelsesniveau også. Kvinderne skal mindst udgøre den samme andel som de ansatte hos os. Og på topleder-niveau skal andelen af kvinder udgøre lidt mere. Vi gør det ved at være opmærksomme både i vores egen rekruttering, og vi er begyndt også at gøre når vi bruger search-firmaer - altså stiller vi krav om kandidater af begge køn." (Direktør)*

---

<sup>2</sup> Pipeline betyder "Rørledning", men bruges i erhvervslivet om noget, der er på vej/under udvikling/ i vente - ofte om et nyt produkt, men i denne sammenhæng refererer det til organisationens ledelsestalenter, der er på vej/under udvikling.



*"Først og fremmest handler det om at synliggøre kandidater af begge køn. Det har ikke rigtig været noget problem for os i forhold til direktionen. Der har i ganske mange år været både kvinder og mænd, uden at vi har skullet gøre noget særligt for det. Det er kommet helt naturligt. Vi har i rigtig mange år haft både kvinder og mænd i vores direktion." (Direktør)*

*"Jeg arbejder ikke med det i øjeblikket, for jeg har jo flere kvinder i direktionen, så det er ikke et konkret problem her. Men for at arbejde som topleder her i virksomheden, så skal man have en baggrund ude i produktionen. Ellers fungerer det ikke, så vi arbejder på at få flere kvinder ind i produktionen. Der er nogle af de teknologiske områder, hvor vi har kvinder, men det er jo svært at finde kvinder, der har de tekniske uddannelser - vi kunne godt bruge flere kvindelige ingeniører." (CEO)*

Et af de gennemgående succeskriterier er, at de - udover at arbejde med ledertræning af begge køn etc. - også arbejder med organisationskulturen og kommunikationen.

*"Vi har kigget meget på det, og vi kigger på, hvilken kultur har vi egentlig som virksomhed. Og når man taler om de her kompetencer, så er det nogle vi har udviklet for nylig netop for at ændre kulturen. Der er meget macho-kultur i mange arbejdstimer, eller måden man er på som virksomhed. Og det skal man altså være villig til at ændre lidt på. Det handler ikke kun om arbejdstimer, men også om hvad er succes. Hvordan ser succes ud. Og der kan man sige, at i de fleste gamle virksomheder, der er en historik for, at det er lidt mandebaseret. Og det kan være at man taler meget, arbejder meget - eller er meget synlig - og gør meget opmærksom på sig selv. Man kan sige, at man måske ikke måler effektivitet efter de rigtige parametre. Så vi skal være meget opmærksomme på hvilken måde, vi taler til hinanden - vi er nødt til at tale på en anden måde. Og det er jo også derfor, vi ønsker diversitet - det er jo ikke bare fordi vi gerne vil have 50 % mænd og 50 % kvinder - det er jo også fordi man gerne vil have en bedre balance og en mere holistisk tilgangsvinkel. Det her er jo en god anledning til at kigge sig i spejlet og spørge, om vi i virkeligheden får udvidet vores horisont, eller får vi bare kopieret hinanden bare med blandede køn. Det går ud på at vi skal blive stærkere som virksomhed." (CEO)*

Det er interessant, at denne virksomhed går ind og ser på virksomhedskultur og organisation så gennemført, som CEO'en fortæller om. De er inde i organisationens nervesystem og se på performance- og succeskultur. Desuden har de udviklet nye parametre for effektivitetsmåling således, at det ikke blot handler om synlighed. Det er også den virksomhed, der er nået længst og nu har 50 % kvindelige ledere i Danmark.

Det handler også om, at være villige til at tage det ekstra skridt som både kan være at lede lidt længere til og gå lidt bredere ud for at finde egnede kvinder, men som også kan være at understøtte den enkelte kvinde bedre:

*"For eksempel hvis en kvinde fra en short-list ikke får jobbet, så går vi ind og ser nærmere på, hvordan vi kan støtte hende i at udvikle hendes karriere yderligere. Og i Danmark har vi en CEO, der virkelig tror på, at kvinders karriere muligheder skal fremmes og det er ret vigtigt." (Bestyrelsesformand)*

Men selvom organisationen arbejder både målrettet og strategisk med emnet, så er det ikke alle steder at det flytter sig i toppen af organisationen:

*"Vi har en korporat funktion, som arbejder på forskellige måder. De står for monitorering, workshops og ledelseskurser bla. i bias, så vi ser stjernerne af begge køn. Desuden laver de lederkurser også særligt for kvinder. Men i topledelsen har vi ingen kvinder - det er kun hvide mænd i midt-fyrreerne med 20 års anciennitet. Det er sådan, at de selv griner af det. Vi har masser af kvinder med samme anciennitet. Men det*

*der skræmmer mig er, at det ligner en uniform gruppe, der er blinde på de samme områder. Det er det samme som alle mulige andre steder. Det er lettere at have en tillidsfuld relation med nogen, der ligner en selv, frem for med folk man ikke forstår. Hvis tingene går lidt hurtigt, så er det nemmere når man bliver hurtigt enige." (Direktør)*

### **7.2.2. Ansvar**

Svarene er lidt forskellige. Langt de fleste steder er det CEOen, der har ansvaret men i mere eller mindre flydende samarbejde med bestyrelsesformanden. Det er tydeligt, at de steder, hvor det lykkes at skabe en reel forandring, sker det i et samarbejde, hvor både bestyrelsesformanden og CEOen tager ejerskab og ansvar for at drive forandringerne og det også er dem, der kommunikerer det ud i virksomheden på hver deres niveau.

*"I sidste ende er det den administrerende direktør, men her er det ansvar, der ligger bredt i den udvidede direktion, men det er altså også et ansvar, man har ude i de enkelte teams. Det er jo formanden, når vi taler om den administrerende direktør, men det er den administrerende direktørs ansvar at sammensætte sit team." (Direktør)*

*"Det har jeg som CEO" (CEO)*

*"Vi har to kvinder og seks mænd i øjeblikket, så det er ikke noget problem. Men i sidste ende er det jo bestyrelsen, der ansætter direktionen." (Direktør)*

*"I direktionen har vi ikke noget problem, og vi har alle en alder, der gør, at vi nok blive siddende et godt stykke tid. Men jeg er ikke i tvivl om, at den dag jeg går, så bliver jeg erstattet af en mand. Problemerne i dag er længere nede i organisationen og det er mit ansvar. Jeg har ansvaret for vores HR-funktion, og jeg har ansvaret for vores samarbejdsudvalg, og det er de steder, man arbejder rigtig meget med det." (CEO)*

### **7.2.3. Ressourcer**

Alle virksomheder har afsat ressourcer på dette område, men ikke udelukkende ift. selve direktionen. Udfordringen ses bredere og handler om at sikre pipelinen for fremtiden.

En enkelt virksomhed ser hovedressourcen som selve direktionen:

*"Det er os i direktionen, som er ressourcen og skal sikre at tingene bliver sat i gang. Det skal drives direkte fra direktionen ellers tror jeg ikke at de lytter ude omkring i verden." (CEO)*

De resterende virksomheder ser det primært som en HR udfordring:

*"Ja, det indgår som en del af vores employer-branding; det indgår som en del af vores afrapportering og det indgår som en del af den måde, vi træner vores ledere på." (Direktør)*

*"Ja, på det centrale HR niveau har vi, og på nogle områder er der afsat ressourcer." (Direktør)*

*"Hele vores talentudvikling er der, og her er der et særligt fokus på de kvindelige talenter, men ellers vil jeg sige, at det indgår i vores normale HR arbejde. Jeg afholder hvert år en dag med fokus på de kvindelige talenter, men til næste år vil jeg forsøge at samle dem omkring frokost i meget mindre grupper på 6-8 stykker, så jeg kan komme lidt tættere på. Jeg har også forsøgt forskellige workshops osv. fordi jeg virkelig prøver at forstå dem. Jeg hører også mange ting. Jeg hører om børnene og mændene - jeg hører tusinde ting - og jeg prøver faktisk at forstå, hvor skoen reelt trykker, fordi jeg synes også de er svære at få øje på, fordi de ikke flasher sig selv." (CEO)*

*"Jeg ved ikke, om man kan sige, at vi har særlige ressourcer til netop dette formål, men vi arbejder jo med det i HR. Og vi har et ligebehandlingsudvalg som en del af vores samarbejds-system, hvor vi behandler ligebehandlingsproblemer - ikke lige præcis i forhold til direktionen, men niveauerne under. Det kan være omkring ligeløn og forældreorlov." (Direktør)*

*"Vi bruger en del på HR delen. Desuden har vi brugt en del ressourcer - både penge og en masse arbejdstid - på at få udviklet de nye kompetenceprofiler, og så har vi for nylig ansat en talent-manager." (CEO)*

#### **7.2.4. Monitorering**

Området følges løbende af HR på virksomhedsniveau, og direktionen og bestyrelsen inddrages primært ift. afrapporteringer.

*"Det gør vi gennem den årlige organisatoriske revision og vi har en person, der sikrer, at der er blevet fulgt op på alle områder." (Direktør)*

*"Vores HR samler resultaterne, og vi rapporterer til den udvidede direktion og til bestyrelsen. Til bestyrelsen er det to gange om året." (Direktør)*

*"Det gør det centrale HR niveau." (Direktør)*

*"De fremgår af månedlige statistikker, som er kønsopdelt, og så tager vi det op i ledelsen en gang om året." (CEO)*

*"Direktionen" (CEO)*

*"Det gør vi i HR løbende og rapporterer på det en gang om året til vores direktion, vores CSR-rapport og i sidste ende til vores bestyrelse." (Direktør)*

*"Aktionærerne i sidste ende. Desuden bestyrelse og direktion. Hver afdeling er selv ansvarlig for deres eget område." (CEO)*

## 8. Status

### 8.1. Det svære

Alle informanter blev spurgt direkte, hvad de mener er svært på dette område, og svarene faldt meget forskelligt ud. Der er også store forskelle på, hvor svært det opleves af de enkelte virksomheder og fokus er både på virksomhederne, kvinderne og kulturen i det omgivende samfund. Og virksomhederne er langt fra enige.

En virksomhed, der arbejder systematisk på alle niveauer, har også arbejdet med deres egen virksomhedskultur og har som udgangspunkt, at hvis kvinderne fravælger ledelse, så er det virksomheden, der må ændre sig:

*"Det svære er at få skabt pipelinen og få skabt et miljø, som kvinder ønsker at være en del af. Det er jo ikke kun et spørgsmål om, at finde nogen man kan udnævne, det er også spørgsmålet at få skabt nogle arbejdsbetingelser, der gør at det er sjovt at være der, uanset hvilket køn, man er. Der er altså forskel på omklædningsrum nogen gange, og det skal man være opmærksom på. Og det er en kulturændring." (CEO)*

*"Men vi som mænd skal også turde indrømme at det altså ikke kun fordi vi ikke promoter. Det er altså også fordi nogen fravælger. At vi for eksempel har en stor andel kvinder til et vist niveau og derefter færre, er jo ikke fordi der lige pludselig sker noget med intelligensen. Det handler om hvad man har lyst til, og hvad man ikke har lyst til. Og hvorfor har man lyst eller ikke lyst. Det er en lidt sværere omgang." (CEO)*

En informant mener, at det er svært, når virksomhederne ikke erkender, at det er problem og ikke anerkender, at det er et område, der skal arbejdes på.

*"Det er svært i forhold til at der er nogen steder, hvor man ikke anerkender at der skal arbejdes med det her. Men de steder, hvor jeg er, oplever jeg ikke at det er et problem. Det er klart at de steder, hvor der kun sidder én kvinde, så er det op ad bakke. Men de steder, hvor jeg færdes, så er vi kommet over de her thresholds, der har været." (Bestyrelsesmedlem)*

Et andet perspektiv er det kønsopdelte arbejdsmarked i Danmark, der gør, at i nogle brancher bliver der uddannet relativt få kvinder:

*"Jeg ved ikke om jeg synes det er svært at skabe fremskridt, men det der kan gøre det svært, er nok mest det kønsopdelte arbejdsmarked. Men det har ikke så meget med ledere at gøre, men mere generelt. Som jeg sagde før, så har vi 30 % kvinder og 70 % mænd ansat, og sådan er det også blandt vore ledere. Og den fordeling er svær at rykke ved, og det tror jeg først og fremmest handler om det kønsopdelte arbejdsmarked, hvor kønnene måske ikke helt bliver tiltalt af det samme. Og det synes jeg faktisk er lidt vanskeligt at arbejde med og ændre voldsomt på. Vi har forsøgt at arbejde med det, når vi slår stillinger op, uanset om det er formelle stillingsannoncer eller på de sociale medier og forsøger at arbejde bevidst med, hvordan vi formulerer det, så vi forsøger at appellere til både kvinder og mænd. Men man kan jo ikke skjule hvordan selve arbejdsindholdet er, og det skal man selvfølgelig heller ikke" (Direktør).*

*"Nummer et er at se efter de rigtige kompetencer og så at se på samspillet mellem de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Og det er jo sket henad vejen at man har været nødt til at skifte nogle ud løbende. Men det er åbningerne, der er den praktiske udfordring. Når der er åbninger, så har vi megen bevågenhed ift. at se, om vi kan gøre noget ved denne her short-coming, som vi åbenlyst har. Men barrieren for os er branchens karakter, som både er temmelig mandsdomineret men også meget traditionel. Men i flere andre lande har vi en overvægt af kvinder i ledelsen. Men det er komplekst. For jeg oplever ikke, at der nogen, der har en modvilje eller noget." (Bestyrelsesformand)*

*"Det er svært at finde kvindelige ingeniører, og så er det svært at få dem til at flytte til udlandet og arbejde. Jeg har selv flyttet over landegrænser 18 gange. Men at få kvinderne til at flytte bare 2-3 gange er svært. Vores produkt har en miljø-venlig profil, så jeg tror, at det gør det lettere at tiltrække kvindelige ingeniører." (CEO)*

*"Det er ikke så svært at rekruttere kvinder. Problemet er, at indenfor vores branche er der kun 20 % kvinder indenfor uddannelsessystemet. Der bliver uddannet alt for få kvindelige maskiningeniører. Så der er et langt større udbud af mænd. Jeg har håndplukket to kvinder til vores bestyrelse ud fra kompetenceprofilerne. Man skal lede lidt længere og nogen gange er man nødt til at søge udenfor landets grænser. Alle går til headhuntere i dag og søger efter kvinder, så de dygtige er meget efterspurgt." (Bestyrelsesformand)*

Nogle virksomheder synes det er svært at få øje på kvinderne :

*"Det er simpelthen svært at finde kvindelige emner. Vi vil oprigtig gerne have nogen med jævne mellemrum, men de er svære at finde. De flasher ikke sig selv, så man opdager dem nærmest ved en tilfældighed, hvis man har noget med dem at gøre. De prøver heller ikke at møve lidt på og vise, hvad de kan. De prøver heller ikke at tage ansvaret til sig. Jeg kan ikke få øje på ret mange kvinder, og jeg kan ikke forstå hvorfor." (CEO)*

Mens andre mener at det blot tager længere tid at få øje på de kvindelige talenter:

*"Det her handler ikke om noget der som sådan er svært - det handler om at tage det ekstra skridt for at se, om der er andre egnede kandidater og det kræver mere tid." (Direktør)*

Nogle mener at det svære for virksomhederne og de ansættende instanser er at ændre på vaner - at det er svært at implementere politikkerne og komme ud af komfortzonen.

*"Det er det, når politikken skal omsættes til en konkret rekruttering. Det er, når vi skal finde den konkrete leder med det her konkrete ansvarsområde og det her konkrete team under sig, hvem er det så vi får øje på. Det er den praktiske implementering af politikkerne, der er svær. Det er ikke svært at sætte målene. Det er svært at komme ud af komfortzonen." (Direktør)*

Nogle steder er det svært at fastholde kvinderne i en leder-karriere, og forklaringen søges i det kønsstereotype familieliv.

*"Det svære er det der med at kvinderne siger fra på vejen. Når de når et vist niveau, så synes de ligesom, at det er nok, og så vil de ikke længere. Det er her vi lægger en større indsats for at finde ud af, hvordan kan vi holde dem længere og bedre fast i ledersporet. Der er jo flere forklaringer, men en af dem er, at kvinder har en tendens til gerne at ville tage hoved-enterprisen derhjemme og stå for den sociale kalender, madpakker osv. og så bliver det tit sådan, at der siger de fra. De kommer til et sted på karrierestigen, hvor de siger, at nu vil de ikke klatre højere." (Direktør)*

Flere steder er man enige om at det er både lettere og hurtigere at finde egnede mandlige kandidater til lederposterne, fordi der ganske enkelt er langt flere mænd, der har nået et vist niveau.:

*"Jeg synes det er reelt at sige, at der bare er langt flere mænd, der har de her kompetencer, end kvinder, når det gælder at rekruttere til bestyrelser på det niveau. Vi har i dag langt færre kvindelige CEOs, end vi har kvindelige bestyrelsesmedlemmer, og det betyder at pipelinen er mindre. Det betyder, at det er sværere, at finde egnede kvinder. Jeg mener, at det er forkert, at sige at der er fyldt med kvalificerede kvinder, der er langt flere mænd, der har de her kvalifikationer, fordi vi historisk set har haft al for få kvinder på direktionen." (Bestyrelsesmedlem)*

*"Det er svært at skabe generel diversitet i den øverste topledelse - dvs. de øverste 50 mennesker i virksomheden. Men hvis man har det, så giver det rollemodeller nedefter, der gør at endnu flere får lyst til det. Det er jo svært på bestyrelsesniveau, for selv om der er de rette attitude profiler, så er der jo ikke så mange kvinder, der har haft senior ledelseserfaring til at kunne gå ind og tage rollerne. Så 90 procent af al fokus skal lægges på C-niveauet." (Bestyrelsesformand)*

## 8.2. Det lette

Alle informanter blev spurgt, hvad der er let på dette område. Hvor er det let at skabe resultater. Og svarene fordeler sig i tre hovedgrupper.

Den første gruppe mener at der ikke er noget, der er let her - bortset fra at formulere politikker:

*"Papir resultater er jo altid lette at lave, men der er altså ikke nogen steder, hvor jeg synes det er let, for jeg synes faktisk, at det står i stampe. Når jeg ser på udviklingen hjemme hos os selv, så flytter det sig jo ikke." (CEO)*

*"Ingen steder" (Bestyrelsesnæstformand)*

*"Ærligt, jeg ved ikke om der er noget, der er let her. Selvfølgelig er der nogle områder af virksomheden, hvor pipelinen er længere, eksempelvis HR og økonomi." (CEO)*

En anden gruppe finder ikke at det er specielt svært, men at det blot kræver en ekstra indsats, vedholdenhed og systematik:

*"Jeg synes ikke, det er et område, der er specielt nemt eller særligt vanskeligt. Man skal blot ville det og så arbejde systematisk med det." (Direktør)*

*"Jeg synes ikke, det er så svært som nogen forsøger at gøre det til. Det tager bare lidt længere tid at finde de dygtige kvinder, så det er stadig lettere at finde mænd." (Bestyrelsesformand)*

*"Jeg synes der er mange quick-wins man kan tage ved at formulere politikker, men det er et langt sejt træk at få dem implementeret. Altså man kan arbejde med rekruttering, analyser osv., og det er forholdsvis let, men det seje træk er at få bygget den her pipeline og få kvinderne til at blive." (Direktør)*

*"Det må jo ske evolutionært og ikke revolutionært. Jeg mener ikke det er den rigtige fremgangsmåde at smide nogle af de eksisterende mandlige medlemmer ud og indsætte nogle kvinder i stedet. Men omvendt er det klart, at når vi ikke har et eneste kvindeligt medlem, så er det et issue. Når der opstår en åbning, så vil det i hvert fald have en høj prioritet hos mig og resten af bestyrelsen." (Bestyrelsesformand)*

Endelig er der en tredje gruppe, der mener, at det både er let, og at resultaterne i sig selv gør det let, så snart man er nået i mål med de første:

*"Det er en proces og ikke noget der sker over night. Det er også godt at se, at der hvor vi har meget diverse teams, bliver det virkelig værdsat. De er som regel meget dynamiske teams, der skaber gode resultater. Så det i sig selv er en god appetizer og motivation for andre områder, hvor det ikke går så hurtigt, men som jo må konstatere at det giver både mening og værdi. Det er handler både om at vise de gode eksempler og om at fortælle den gode historie." (Direktør)*

*"Hvis man vil det og arbejder systematisk med det, så er det faktisk let at finde dygtige kvinder. Jeg ved godt, at alle siger det modsatte, men jeg er bare lodret uenig. Jeg synes der er masser af dygtige kvinder. Det vrirler med dygtige kvinder, det handler kun om at få øje på det. Der kan være særlige specifikke områder - og det er jeg også stødt på - hvor man skal bruge en med helt særlig specifik detalje, men helt generelt vil man kunne finde kvinder, der både kan og vil, hvis man kigger efter dem." (Bestyrelsesmedlem)*

*"Det letteste er, at når du har fået de tre kvinder ind, så oplever du 1) at det bliver meget sjovere, fordi du har fået mere diversitet ind og 2) at det blev meget bedre, end du havde turdet håbe på. Når man først har overvundet de attituder, der kan stå i vejen, og man har fået de tre kvinder ind, så bliver det virkelig let at skabe resultater." (Bestyrelsesformand)*

## 9. Fremtiden

Alle informanter er blevet spurgt om hvad de har brug for i det fortsatte arbejde med at styrke andelen af det underrepræsenterede køn. De er blevet bedt om at komme med deres personlige refleksioner med udgangspunkt i deres professionelle positioner. Svarene kommer vidt omkring, og de er blevet opdelt i overordnede perspektiver, konkrete barrierer og bud på muligheder for forandring.

### 9.1. Perspektiver

Virksomhedernes perspektiver er naturligvis forskellige, men der er dog nogle få overordnede tendenser.

For det første er der nogle, der fortsat oplever, at virksomheder ikke tager emnet specielt alvorligt og derfor heller ikke har den dybe motivation for at gøre noget anderledes:

*"Vi kunne begynde at diskutere det som et rigtigt problem. Vi er hægtet af i forhold til en række lande, som vi troede at vi var langt foran. Vi har også brug for, at politikerne tør snakke om det her. De kvindelige ledere og politikere tør ikke tale højt om det her, fordi de kommer til at fremstå som ofre. Og offer-rollen er afmægtig - der er meget magt over det." (Direktør)*

*"Vores topledelse er blevet endnu mere konform, endnu mere ens og endnu mere konformt. Man har udvidet gruppen med 3-4 nye mennesker, men de var alle mænd. Så selv når man udvider kredsen, får man ikke øje på kvinder. Det gør det problematisk at få nye perspektiver ind i diskussionerne, og min bekymring er, at man mangler perspektiver." (Direktør)*

*"Jeg køber simpelthen ikke den der med, at der ikke findes dygtige kvinder. Det er selvfølgelig nogen steder, hvor det bliver meget maskulint og meget same-same. Hvor de leder efter nogen, der ligner dem selv. Det er det helt store problem i denne diskussion." (Bestyrelsesmedlem)*

*"Det er på generel awareness, problemet ligger. Det er på det simple niveau, at man i dag kun kigger efter jakkesættene, når man leder efter talent. Så primitivt enkelt er det." (Bestyrelsesmedlem)*

*"Det er en strukturel ting. Og da jeg begyndte at tale om de her ting, så fik jeg de mest utrolige kommentarer. Folk trak mig til side at sagde, at jeg havde ret, men at det nok ikke var noget, vi skulle tale for højt om. Det er jo helt sindssygt - i stedet for at man har en åben dialog om det. Og vi er nødt til at tale om det. Vi har jo døtre, der kommer efter os - det er vi nødt til at tænke på. Og ikke mindst sønner, der skal befris for de der stereotyper med at det altid er far, der skal klare det hele. Det er jo noget frygteligt noget, at vi ikke kan have et mere divers syn på de ting." (Bestyrelsesmedlem)*

Men i langt de fleste af virksomhederne i nærværende undersøgelse er tilgangen en anden. Man begynder i højere grad at se det som en forretningsmæssig fordel, og det er særligt de virksomheder, der også arbejder internationalt, som har en positiv tilgang til forandringen. Men også to af de virksomheder, der opererer primært i Danmark, ser det som et potentielt udviklingsområde:



*"Man opnår de bedste resultater, hvis mangfoldigheden kobles til det forretningsmæssige. Fordi man kan se tingene fra flere forskellige synsvinkler både ift. køn, uddannelse, kulturel erfaring og alt muligt andet. Vi tror på, at mangfoldigheden kvalificerer de forretningsmæssige beslutninger, vi træffer. Vi gør det jo ikke primært for at hjælpe den enkelte, uanset om vi snakker køn eller etnicitet. Det er selvfølgelig vanskeligt at måle, men vi tror på det." (Direktør)*

*"Vi er en international virksomhed. For os handler det ikke om lovgivning og krav, men om at vi som virksomhed kan se en fordel i at gøre det. Det der er behov for er, at man bliver ved med at arbejde systematisk med det. Jeg har ikke noget i mod lovgivning, medmindre det bliver meget faste targets. Men det at man skal arbejde med det, synes jeg rent faktisk er godt. Det kræver, at vi hele tiden arbejder med forståelsen for, hvorfor det her er vigtigt. Og fordi det er nødvendigt at arbejde med det, så får man også løbende diskuteret det." (CEO)*

*"Man er nødt til at have en grundlæggende ledelsesfilosofi, der siger blandingen af mænd og kvinder er vigtig. Blandingen af etnicitet eller nationalitet er vigtig. Der er vi ikke helt i Danmark. Særlig de store virksomheder i DK har jo vist sig ikke at være gode rollemodeller her. De kunne sagtens gøre langt mere. Searchfirmaerne er ikke specielt gode på det her område. De har en helt særlig em af at det skal ikke være for let at være kvinde. Jeg har bedt om en kvinde med særlige kompetencer, og vedkommende var ved at falde ned af stolen. "Det kan du ikke bede om", siger han." (Bestyrelsesmedlem)*

*"Det er noget man skal arbejde med bevidst - både i relation til kvinder i ledelse og til andre kønsaspekter. Der er jo meget tradition i det, og det skal man være bevidst om. Den der Rip, Rap og Rup-effekt, hvor man skal være bevidst om, at man ikke bare rekrutterer i forhold til sit eget køn. Men vi har i mange år arbejdet med mange aspekter af mangfoldighed. Det med kvinder og mænd er kun et aspekt. Det at tænke mangfoldighed ind som en del af en forretning er en disciplin, som vi har været rigtig gode til, og som vi har arbejdet med i rigtig mange år og kønsaspektet er en del af det." (Direktør)*

Flere af informanterne berører spørgsmålet om lovbestede kvoter, og holdningerne er delte (Se mere under 8.3. Muligheder)

*"Jeg har jo en bestyrelse der er dygtig, men dybest set når jeg går dem på klingen, så synes de jo ikke, der er kvalificerede kvinder. Og så får jeg den der sædvanlige med at der er jo heller ingen, der vil vælges bare på deres køn. Og det ved jeg ikke om er sandt. Det kunne jeg godt selv leve med i en periode, for man er jo nødt til at få noget tradition for at kvinder kommer med og nogle rollemodeller, som de unge kvinder kan spejle sig i. Og de unge kvinder har brug for rollemodeller, så de kan se mulighederne for sig selv." (CEO)*

*"Jeg synes, at det vil være diskriminerende overfor kvinder at indføre hard-law i form af kvoter. Der er masser af kompetente erhvervskvinder, men af mange grunde: kulturelle, familiemæssige, den måde vi har indrettet vores samfund på og hundreder af andre grunde, så sker det ikke over-night." (Bestyrelsesformand)*

I flere af virksomhederne oplever man helt konkret, at det skaber en forandring og dynamik at få flere kvinder ind i bestyrelses- og/eller direktionslokalet, og som en påpeger, så er erfaringen at der skal tre kvinder til at gøre en reel forskel:

*"Men det er heller ikke nok bare at få en kvinde ind i en bestyrelse. For hun sidder i isolation osv. Hvis der sidder to kvinder, så kan de sidde sådan lidt og dele dårlige erfaringer, fordi de stadig er sådan lidt isolerede. Men når man op på tre kvinder, så ændrer dynamikken sig fuldstændig. For så bliver de*

*fuldstændig en del af det. Så for mig er det meget lavpraktisk at lige så snart man snakker hold med mere end seks og under ti mennesker, så er der stor, stor forskel på to og på tre kvinder." (Bestyrelsesformand)*

*"Alt andet lige, så er de attituder som kvinder kommer med, som jo ikke handler om at føre sig selv frem, jo utrolig vigtige for et hold. Men hvis dem, der skal bestemme hvem der skal med på holdet har den attitude, at man skal være helt fremme i skoene og råbe og skrike, så bliver det jo meget svært for de andre at komme til. Hvis man ser på de stereotyper, som er beskrevet i bogen om Mars og Venus, så kan man sige at hvis verden i dag var styret af Venus, så ville vi jo ikke have noget problem, for så ville vi have diversitet. Så det største problem i dag er at den er regeret af Mars. Og det er jo ikke diversitet at få en kvinde ind, der opfører sig som Mars. Så er det jo mere diversitet at få en mand ind, der opfører sig som Venus. Så det, der er brug for i dag er generelt at få flere folk ind, der tilhører den lidt stereotype kasse, som vi kan kalde Venus."*

*(Bestyrelsesformand)*

*"Det er selvfølgelig ærgerligt at vi ikke har en hær af egnede kvinder i Danmark, men omvendt så synes jeg at det er fint at have internationale bestyrelsesmedlemmer. Min egen oplevelse af at vi nu sidder 4 kvinder i bestyrelsen, er jeg overbevist om er med til at præge det vi gør i (Virksomhedens navn udeladt). Mit eget billede er, at vi i DK ikke har nok egnede kvinder til at sidde i C20 bestyrelser og så er det fint nok at finde nogle i andre lande for sandheden er at der i andre lande er langt flere kvinder, der er kommet op i ledelses lagene. " (Bestyrelsesmedlem)*

Et andet perspektiv handler om at den traditionelle kvinderolle står i veje for kvindernes valg af uddannelse og karriere. Og at barslen kulturbestemt primært ligger hos kvinderne:

*"Den kvindelige identitet er, at man skal have de der typisk kvindeorienterede uddannelser. Langt de fleste kvinder har i dag ikke en opfattelse af, at det gode liv ligger i et liv som ingeniør eller som topleder i det private erhvervsliv. Kvinderne er super dygtige i uddannelsessystemet, men det der - man kan kalde det selvdiskrimination - ligger bredt hos både kvinderne og mændene. Man kan ikke pege fingre til nogen af siderne, men vi har simpelthen skabt en struktur hvor mor tager en lang barselsorlov, og vi grundlægger det allerede der." (Bestyrelsesmedlem)*

*"Mange af direktør-stillingerne i dag kræver 15 timers arbejdsdag og mange udlandsrejser, så det er jo hårde krav. Og det er noget vi skal arbejde på, for kvinder bliver jo heldigvis ved med at føde børn. Og kvinder, der har været på barselsorlov, kommer jo tilbage og er udviklede som mennesker, så de kommer tilbage som bedre medarbejdere, end før de fik børn. Men det er selvfølgelig en praktisk ting i, at deres job bliver overtaget af en anden i den periode de er væk. Men på direktør niveauet er det oftest sådan, at mændene arbejder ude, og kvinderne går hjemme. Jeg har aldrig mødt en topdirektør, der skulle være hjemme hos børnene. Men det kommer vel." (Bestyrelsesformand)*

Endnu et vigtigt perspektiv for samtlige virksomheder er at sikre pipelinen, så der er flere kvindelige talenter længere oppe i virksomhedernes ledelser i de kommende år. Det er et område, som alle deltagende virksomheder arbejder strategisk med.

*"Jeg tror, at det vigtigste for virksomhederne er at sikre pipelinen, og at der er kvindelige efterfølgere på vej op - det er vigtigere end lige at kigge på kvindeandelen af den enkelte topledelse i dag. Man er nødt til at kigge på, om de kommer nedefra. I dag har vi jo langt flere mænd end kvinder, der er på det niveau kompetencemæssigt." (Direktør)*

*"Vi ændrer jo ikke så tit i direktionen, men vi forsøger at gøre noget i organisationen. Når jeg ser på vores virksomhed, så har vi flere kvinder end mænd ansat, men når jeg ser på det hierarkisk, så skal jeg ikke ret højt op for at se, at andelen af mænd er den største gruppe, og det stiger jo højere man kommer op. Når vi ser på direktionen, som består af tre personer, heraf en kvinde, så det ser godt ud. Men på alle andre ledelsesniveauer halter det bortset fra på det allerlaveste ledelsesniveau." (CEO)*

En international bestyrelsesformand, der arbejder fokuseret på området i de bestyrelser, han sidder i, har et helt andet perspektiv på fremtidens største udfordringer på arbejdsmarkedet:

*"Det er ikke kun kvinder, der ikke vil starte i bunden og så arbejde sig op. De yngre generationer tager nogle helt andre livsstilsvalg, og det er ikke kun kvinder. Jeg sidder bl.a. som bestyrelsesformand i en bank og en mediegruppe, og der kan jeg se, at de unge ikke har nogen ambitioner om at gå efter topledelsen. De nyder en helt anden livsstil..... Og jeg tror, at det er en global kulturel forandring, der er på vej. ....Det er en kæmpe udfordring for de store virksomheder." (Bestyrelsesformand)*

## 9.2. Barrierer

Når man kigger specifikt på de barrierer, som virksomhederne oplever, kan man også se, at der er flere spor. Et spor ligger i selve virksomhedskulturen og i nogle topledelse, der ikke mener, at det er et alvorligt problem, når der ikke ses flere kvinder i topledelsen:

*"Og så bliver det jo ikke anset for at være et rigtigt problem - det er et tænkt problem. Det har jo ikke samme form for brændende platform som miljø eller økonomi. Det bliver anset for mere et filosofisk problem end som et reelt bundlinje problem. Og derfor er det ikke noget man med vold og magt har lyst til - nødvendigvis - at lykkes med." (Direktør)*

To af informanterne karakteriserer dele af de danske topledelse, som bærere af en meget gammeldags mandschauvinistisk kultur og indstilling:

*"Min opfattelse er - og her bliver det noget provokerende - og jeg har boet i mange forskellige lande, såsom fjernøsten, London, USA osv. - og arbejdsmæssigt set, så er Danmark det mest mandschauvinistiske samfund, jeg kender. Fordi vi som udgangspunkt er meget liberale og inkluderende osv., men til gengæld så er forretningsverdenen og bestyrelseslokalet det sidste sted, hvor mænd bare har kunnet få lov til bare at være mænd. Så derfor er der kommet sådan en lidt mærkelig, synes jeg, beskyttelse af det. Og tonen og forståelsen for den diversitet er meget dårligere. Men det er sådan en mærkelig blanding af at der på den ene side er en meget større forståelse for lighed og ligelig fordeling af arbejdsopgaver i organisationen som helhed modsat i toppen. Så det er et helt grundlæggende problem. Og det er det jo i alle lande, men det er bare på forskellige måder, for det er jo ikke svært i eksempelvis England og Frankrig at forklare, at mænd og damer er forskellige. Det går man op i og synes, at det er sjovt. Hvorimod her i Danmark prøver vi at sige, at folk er ens. Og det betyder, at kvinder sagtens kan sidde i bestyrelser og ledende stillinger, fordi vi er jo ens. Men nej, vi er jo netop ikke ens, og det er jo netop derfor at kvinder skulle have muligheden - og ikke fordi de er ligesom mænd. Det er fordi de er kvinder - med de fordele, det har." (Bestyrelsesformand)*

*"Barrieren er, at der hersker en betydelig mandschauvinisme på direktiongangene i Danmark. Hvis man tager Tyskland og Sverige og USA for den sags skyld, der rykker de her ting jo meget, meget hurtigere." (Bestyrelsesmedlem)*

Samtidig med at nogle virksomheder arbejder både målrettet og strategisk med køn og ledelse i de øvrige ledelseslag, giver det ikke nødvendigvis udslag i toppen af virksomhederne:

*"Man gør en del i selve organisationen for at øge andelen af kvinder, men det har ikke udslag i toppen. Der er størst risiko-minimering jo højere, man kommer op. Så de ansætter dem, der er genkendelige og forudsigelige - det opleves som en utilregnelighed at være af det andet køn, fordi deres erfaringsbase er en anden. Man kan ikke lave en fejlrekruttering i topledelsen. Det er folk, der har været her i mange år og som har en høj grad af forudsigelighed. Desuden er kravene til, hvordan du skal kunne navigere som kvinde, anderledes end det er for en mand. Du er stadig token på det niveau, så du skal balancere på en knivsæg i forhold til ikke at falde i grøften med at blive for feminin, eller for butch, eller for dominerende, eller for flirtende, eller noget andet - altså det er en meget finere balance, du skal ramme, som kvinde i en lederrolle på det niveau. Der er forskel på at have konkrete og strategiske politikker og intentioner og så at kunne eksekvere på det selv." (Direktør)*

Et andet spor, der fremhæves er at ingen lovgivning kan presse virksomhederne til at forankre en inkluderende kultur i organisationen, og det er nødvendigt, at virksomhederne selv vælger at inkorporere det i virksomhedens forretningsmodel for at skabe den nødvendige forandring:

*"Det er en smule ironisk, at det er lettere at opnå resultater på international diversitet frem for på kønsmæssig diversitet. Pointen er, at det bare ikke er let. Man er nødt til at have de rigtige politikker, man er nødt til at have de rigtige processer, man er nødt til at have de rette holdninger men det allervigtigste er, at det virkelig er forankret i kulturen i organisationen. Organisationer er virkelig nødt til at favne det, og det kan ingen lovgivning tvinge folk til, hvis ikke de ønsker at inkorporere det i deres forretningsmodel." (Bestyrelsesformand)*

En oplever, at virksomhederne er længere fremme end det omgivende samfund, og at struktur og kultur i relation til køn gør det svært for kvinderne at fokusere på topledelse samtidig med at de får børn.

*"Jeg synes faktisk, at virksomhederne er kommet langt. Men når jeg ser på det omgivende samfund, så kunne det være rart, hvis man fra politisk hold kunne støtte lidt op. Jeg møder så tit bemærkningen om, hvordan jeg overhovedet kan få familielivet til at hænge sammen med en leder-karriere og bliver spurgt, om jeg nu er en god mor. Sådanne spørgsmål får min mand aldrig. Så jeg synes at virksomhederne er nået langt, men at det omgivende samfund kan være temmelig fordømmende. Og jeg oplever også, at kvinder kan være de værste. Hvis man tjekker de sociale medier, så er der alle mulige holdninger til, hvordan man skal aflevere sine børn i børnehaven, hvornår man skal hente dem, og hvordan man skal sige farvel osv. Jeg synes det så vigtigt at opfordre kvinder til at hvile i det, som de selv synes er godt nok. For det er kvinderne der bliver mødt med den der fordømmende holdning. Så jeg synes, at virksomhederne er nået længere end den generelle opfattelse i samfundet, som også skal til for at man får det sidste nøk." (Direktør)*

Et tredje spor er de traditionelle kønsroller, der stadig fastholder en del kvinder i roller, hvor de tager det meste af barselsorloven og er hovedansvarlige for hjemmet:

*"Det går ikke fremad med kvinder på direktiongangene. Der er ikke nogen positiv trend her. Og det er den sædvanlige historie med, at vi har forlænget barselsorloven yderligere for kvinder. De kvinder, der sidder i*

bestyrelserne og på direktiongangene, de er født i et regime hvor man maksimalt tog 3 måneders barselsorlov. Nu tager kvinderne et helt år for hvert barn, de får. Og det er ødelæggende for de billeder vi har af kvinder som topledere. Det gør noget ved vores samfund. I forhold til resten af EU, så er Danmark et land som er relativt kønsstereotyp. Det passer ikke i vores egen selvforståelse, men sådan er det bare, når vi snakker kvinder i ledelse. Vi har et meget kønsstereotyp billede af kvinder i ledelse, og hvad en succesfuld leder er. Kvinderne tager også de uddannelser, som er meget kvindedominerede. Det flytter sig overhovedet ikke at få kvinder over i de uddannelsesveje, som typisk fører frem til at opnå lederstillinger i den private sektor." (Bestyrelsesnæstformand)

"Vi laver lederprogrammer og mentorprogrammer for kvinderne, men når de skal tage skridtet videre, så siger de nej. De kan ikke forbinde det med det gode liv, og de kan ikke få manden til at acceptere det. Der er helt sikkert også virksomheder, som intet gør, og hvor der er diskrimination af kvinder, men det er altså lige så meget kvinderne selv. Og det er jo forbandet uhåndgribeligt og vanskeligt at gøre noget ved. Når kvinderne tager hele barselsorloven, så er det som regel også hende, der senere tager barns første sygedag osv. Der er nok 15 % af kvinderne, der oplever skjult diskrimination, fordi de bliver overskygget af den generelle tendens, hvor kvinderne er mere optaget af børn og barsel." (Bestyrelsesmedlem)

### 9.3. Muligheder

I dette afsnit er samlet informanternes forslag til, hvordan man kan arbejde med at styrke det underrepræsenterede køn i virksomhederne. Der er forslag til, hvad virksomhederne selv kan gøre og til, hvordan Erhvervsstyrelsen kan støtte op om processerne.

Når man ser på forslagene til, hvad Erhvervsstyrelsen opfordres til, så tegner der sig forskellige muligheder. De første fokuserer på at blive ved med at tale om at promovere de gode eksempler og holde konferencer og seminarer, der forklarer og sætter fokus på, hvorfor og hvordan dette er en god forretningsmodel:

"Erhvervsstyrelsen skal blive ved med at tale om den lovgivning. Og de skal holde godt og grundigt fast i, at lovgivningen er kommet for at blive - og det ved jeg godt er politisk, så det kan de måske ikke. Men de kan understrege, at hvis vi - rent demografisk - skal have nok ledelsestalent i den europæiske del af verden, så skal vi have aktiveret dem, der sidder udenfor døren lige nu. Det har både tyskerne og svenskerne set, de er meget mere langsigtede i deres tankegang. Det er det, de skal slå på. Og så skal de - efter min mening - også slå på det faktum, at det dels er en nødvendighed og dels, at det giver bedre ledelse. Og det gør det. For uanset om du samler udelukkende kvinder eller udelukkende mænd - eller udelukkende ingeniører og udelukkende pædagoger - til en hvilken som helst ledelsesopgave, der er forskellighed - også på køn - et kæmpe asset. På de to ting, skal de bære fanen og ikke på alt muligt andet." (Bestyrelsesmedlem)

"Det vi gør lige nu er jo en god ide, fordi det er med til at skabe fokus hele tiden. Og jeg mener, at Erhvervsstyrelsen kunne sætte mere fokus på det ved at invitere bestyrelsesformænd og koncerndirektører til seminarer og konferencer, hvor man diskuterer det. Og forsøge at komme til bunds i alle de komplekse problemstillinger, der ligger til grund for, at det tager længere tid." (Bestyrelsesformand)

*"Der er jo en del omkring at promovere de gode eksempler osv., og det er jo også noget, som vi selv kunne gøre." (Bestyrelsesformand)*

*"Det er nødvendigt med både pisk og gulerod. Pisken er naturligvis lovgivningen og guleroden at både dyrke, fejre og styrke diversitet - fuldstændig som de gør i andre lande. At få virksomheder til at forklare, hvorfor det her har været til gavn for dem, og jeg tror, at jo mere man kan fremvise denne forretningsmodel, jo bedre. Kvinder bringer andre aspekter ind i diskussionerne og synes at besidde flere forskellige talenter samtidig end deres mandlige kollegaer." (Bestyrelsesformand)*

Der er forskellige holdninger til kvoter, men nogle mener, at det er den eneste vej til at få virksomhederne til at forstå, hvorfor det er det er en forretningsmæssig rigtig ide:

*"Jeg bliver jo nok upopulær blandt mine bestyrelseskollegaer, men jeg er jo nok lidt bange for, at det her firkantede med, at det er en rejse, og at man skal rapportere fra sin rejse... Altså helt principielt er jeg jo imod kvoter, men det kan være at de er nødvendige for at få den situation, der gør at folk pludselig kan opleve hvor godt det er at komme til det endelige resultat. Men principielt er det jo forkert med kvoter, fordi det skal jo være den mest kvalificerede person." (Bestyrelsesformand)*

*"Jeg vil aldrig citeres for det her, men der er kun en vej ud af det her. Og det er kvoterne. Der findes ikke andre veje. Så må man have kvoter i ti år, indtil man har fundet et nyt ligevægtpunkt." (CEO)*

*"Jeg tror at Norge gik for langt med kravet om 50 % kvinder på kort tid. Jeg mener, at man skal starte med 30 % indenfor 2 år og så derefter sætte det op til 40 %. Man er nødt til at give virksomhederne tid til at rekruttere på, og der er jo en del mænd, der så skal ud af bestyrelserne. Og det skal også håndteres og det tager også tid. Vi er ikke så langt fra målet, så vi skal nok klare det." (Bestyrelsesformand)*

*"På bestyrelsesniveau mener jeg, at vi skal gøre som Norge. 40 procent kvinder for vi har dem jo. Vi har en hel generation af veluddannede og velbegavede kvinder på arbejdsmarkedet, vi har historisk høj grad af kvindelig deltagelse på arbejdsmarkedet. Det er ikke fordi, at personerne eller kompetencerne mangler. Det er bare, fordi de kommer i nogle pakker, der ser anderledes ud og snakker anderledes end dem vi plejer at få. Men de er der." (Direktør)*

Der er en del af informanterne, der ikke mener, at kvoter er vejen frem, men derimod at presset via nuværende lovgivning samt spredning af de gode eksempler og vejledninger i hvordan man kan forandre, er det rigtige at gøre.

Der er også fokus på barselsorloven med forslag om øremærket barselsorlov til fædrene:

*"Vi har brug for at barselsorloven bliver lavet om, så der bliver en øremærket del til fædrene. Jeg tror ikke at kvoter er vejen frem. De norske kvoter viser, at de har fået 40 % kvinder i bestyrelsen, men det har ingen spredningseffekt i forhold til ledelse generelt. Jeg tror nu ikke, at det har skadet de norske virksomheder, og efter nogle år, så har de en gruppe af dygtige bestyrelseskvinder i Norge. Men målet var vel, at det skulle have en spredningseffekt. Jeg mener, at det er det brede seje træk - nemlig at få kvinderne til at vælge ledelse og lade være at tage hele ansvaret for børnene. Jeg mener, at vi skal have en barselsordning hvor der er 3 måneder til mor, 3 måneder til deling og 3 måneder til far, som han kan tage, hvis han vil og ellers bortfalder den." (Bestyrelsesmedlem)*

Der er også opfordring til politikerne om at styrke kvinders valg af tekniske uddannelser, så rekrutteringsbasen bliver større:

*"Der er mange ting, der skal spille sammen. Men man kan forsøge at markedsføre de gode eksempler. Og så må uddannelsesministeren arbejde for at få flere kvinder ind på ingeniøruddannelserne, så det er muligt at rekruttere flere kvinder." (Bestyrelsesformand)*

*"Få flere kvindelige ingeniører, der gerne vil have et internationalt perspektiv. Generelt skal man forsøge at få kvinderne ind i de mere tekniske områder. I dag er kvinderne jo virkelig dygtige i uddannelsessystemet, men de skal søge nogle af de mere tunge naturvidenskabelige uddannelser. Vi kan jo se at de kvinder, der når op er seriøst dygtige." (CEO)*

Virksomhederne kan og bør selv gøre en del, ifølge informanterne. Et af de helt store omdrejningspunkter er forandring af virksomhedskulturen:

*"De nye ting som vi integrerer med de fastlagte profiler for vores ledere handler om empati, og hvordan man omgås hinanden. Hvad er succes, og hvordan ser den ud. Det er en større kulturændring, og derfor er det også vigtigt, at den langsigtede pipeline er i orden. Der er kvinder, der bliver promoted internt men pipelinen er stadig større på mandesiden. Men det kommer. Det kommer, men kun hvis vi ændrer vores kultur og bliver mere holistiske i vores omgangsmode." (CEO)*

*"Selvfølgelig er tallene nedslående, når man ser på andelen af kvinder på direktionniveau, men jeg tror også, at det er vigtigt at se på kulturen i virksomheden. Det er vigtigt, at man sørger for at have en inkluderende kultur, der taler både til kvinder og mænd. Der er mange andre ting, der skal på plads. Vi har arbejdet med at have et meget stærkt værdisæt, der rummer både inkluderende ledelsesstil og kultur og generel diversitet. Det er ikke kun omkring køn, men også alder, kultur osv. og det er ret vigtigt for os, at alle, der arbejder her, anerkender at diversitet er en vigtig værdi." (Direktør)*

*"Jeg har selv haft gode mandlige chefer, der har støttet mig rigtig meget i at følge drømmen om en leder karriere. Jeg er sikker på at kultur blandt ledere også er vigtigt, og det er vigtigt at arbejde med en inkluderende kultur. Det er afgørende." (Direktør)*

Et andet vigtigt punkt, som er gået igen blandt flere af informanterne fra bestyrelserne, er at arbejde mere overordnet med en strategisk og holistisk tilgang til bestyrelsens sammensætning:

*"Tidligere var der udelukkende krav om så og så mange års erfaring. Men hvis man har den der brede diskussion, og man rent faktisk sidder som en eksisterende bestyrelse og kigger på, hvordan er det egentlig, vi arbejder sammen. Hvor er det at vi tager gode beslutninger, og hvorfor tager vi gode beslutninger? Og hvornår er det, vi egentlig har haft problemer, og hvornår er det vi ikke har set tingene ordentligt? Hvornår er det vi ikke føler, at vi har haft en åben diskussion? Og det kan måske være fordi vi alle sammen er for detailorienterede eller fordi vi er det ene eller det andet, tredje, fjerde.. Og hele denne anden tilgang gør, at det både bliver et bedre hold, men i virkeligheden åbner det op for, at man har en meget større spilleplade at hente folk fra." (Bestyrelsesformand)*

Og så både starter og slutter hele processen med en dedikeret topledelse:

*"Jeg mener, at det er temmelig vigtigt at både CEO og bestyrelsesformand virkelig køber ind på den kulturelle pointe, Det er yderst vigtigt. Fordi det kun virker, hvis de virkelig mener det og er i stand til at træffe de nødvendige hårde beslutninger" (Bestyrelsesformand)*



## Bilag A: Spørgeguide

(Køn og ledelse - ERST / Unisex progress)

1) Navn, alder

2) Position

3) Virksomhed

4) Uddannelse

5) Hvor længe har du siddet i den nuværende position?

6) Hvorledes blev du rekrutteret?

---

7) Kender du Selskabsloven og Årsregnskabslovens regler for afrapportering vedr. måltal og politikker for kvinder i ledelse?

8) Ved du hvorvidt din virksomhed opfylder kravene?

9) Er dette blevet drøftet og besluttet i bestyrelsen? I Direktionen? Hvor ofte?

10) Hvorledes rekrutterer I til bestyrelsen? Til Direktionen?

11) Bliver der på forhånd besluttet en kompetenceprofil?

12) Hvem beslutter kompetenceprofilen?

13) Stiller I krav om kandidater af begge køn?

14) Har reglerne om måltal og politik fået jer til at ændre praksis?

15) Hvorledes arbejder I konkret med at øge andelen af kvinder i bestyrelsen? I direktionen?

16) Hvem har ansvaret for at øge andelen af kvinder i bestyrelsen? Direktionen?

17) Er der afsat ressourcer til området?

18) Hvem overvåger resultaterne?

19) Hvad er det svære på dette område/ Hvor er det svært at skabe fremskridt?

20) Hvad er let på dette område/ Hvor er det let at skabe resultater?

21) Hvad har I brug for fremadrettet for at øge andelen af kvinder i bestyrelsen? Direktionen?

22) Er du klar over at jeres revisor er forpligtet til at give jer en anmærkning i årsregnskabet såfremt I ikke overholder loven?