

INDSPARK

**Ryst posen,  
før de andre gør det**



# Indhold

**Redaktør:** Jesper Dalgaard Pøhler

**Forfattere:** Jesper Dalgaard Pøhler, Maja Dalgaard Pøhler, Sabrina Vitting-Seerup, Sofie Moesgaard Odby og Steen M. Andersen

**Grafik:** Nanna My Pharsen, Dottedpaper Studio

**Udgivelsesår:** September 2022

**Udgivet af:** Sustainable Change Makers og FCG Global Goals

## Om FCG Global Goals og Sustainable Change Makers

**Sustainable Change Makers** er et netværk, der forbinder nyskabende professionelle, som driver den bæredygtige forandring. I bestyrelsen er blandt andet Jesper Dalgaard Pøhler, der er bæredygtighedskonsulent og beskæftiger sig med bæredygtig ledelse.

**FCG Global Goals** er en konsulentvirksomhed under First Chair Group og hjælper virksomheder med at integrere FN's verdensmål i strategien. I spidsen står Steen M. Andersen, der har været mangeårig generalsekretær i UNICEF Danmark.

## Indholdsfortegnelse

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| Side 3  | Hvorfor skal vi tale om diversitet én gang til?  |
| Side 4  | Tidslinje                                        |
| Side 5  | Tak til jer, der har bidraget                    |
| Side 8  | Hvad siger forskningen om værdien af diversitet? |
| Side 10 | Tema 1: Vejen ind i bestyrelseslokalet           |
| Side 12 | Case: Zetland                                    |
| Side 14 | Tema 2: Bestyrelsens sammensætning               |
| Side 16 | Diversiteter                                     |
| Side 18 | Tema 3: Farvel til "plejer"                      |
| Side 20 | Vores observationer                              |
| Side 21 | Tema 4: Samarbejdet med ledelsen                 |
| Side 22 | Når samarbejdet (ikke) fungerer                  |
| Side 23 | Tema 5: Vejen ud af bestyrelsen                  |
| Side 24 | Så hvad gør vi?                                  |

# Hvorfor skal vi tale om diversitet én gang til?

Yes, jeg har hørt det: Mangfoldighed er vigtigt, og der er for mange gamle, hvide mænd i de danske bestyrelser. Så hvorfor skal jeg sætte mig ned og bruge tid på endnu et opråb om, at vi er sløve, bagstræberiske og gammeldags, når nu jeg rent faktisk skaber værdi i mine bestyrelser, respekterer mine medmennesker og bruger min energi på at styrke forretningen frem for at tælle antallet af køn, farver og sociale ophav rundt om bordet?

Måske det alligevel kan give mening at bringe emnet på banen endnu engang? For det står stadig sløjt til med diversiteten i de danske SMV-bestyrelser (altså de små og mellemstore virksomheder, som der er flest af), og i vores optik overser virksomhederne en række muligheder for at skabe værdi for både kunder, aktionærer og medarbejdere.

Diversitet skaber ikke kun økonomisk værdi. Det styrker den langsigtede strategi, og det løfter bæredygtigheden. Det er der allerede skrevet rapporter, bøger og artikler om, så det er ikke fokus her. I stedet vil vi give et indspark til diskussionen, som er konkret og handlingsanvisende.

Vi har brugt 2021-2022 på at afholde debatter og rundbordssamtaler med fokus på diversitet i bestyrelser, fordi vi tror på, at de levede erfaringer og de pointer, der opstår i samtale med hinanden, er det, der for alvor kan rykke noget.

Det, der i første omgang skal rykkes, er sammensætningen af mennesker i de danske bestyrelseslokaler. Den er alt for homogen, som det er i dag. Det, der skal rykkes i næste omgang, er indsatsen for en mere bæredygtig verden. Men den indsats bliver forhalet, så længe vi sætter diversiteten uden for døren.

Derfor er diversitet en helt oplagt og naturlig indsats for os, der har bæredygtighed som omdrejningspunkt for alt, hvad vi gør. Og derfor vil vi gerne sparke døren til bestyrelseslokalerne ind og starte en diskussion om diversitet. Ikke på teoretisk niveau, hvor det handler om, hvad vi bør gøre. Men på helt konkret niveau, hvor det handler om, hvad du og vi skal i gang med at gøre. Nu.

Mange hilsener fra



Steen M. Andersen  
CEO i FCG Global Goals  
Bestyrelsesmedlem, bestyrelsesleder og advisory board-medlem



Jesper Dalgaard Pøhler  
Bestyrelsesmedlem i Sustainable Change Makers  
Bæredygtighedskonsulent og advisory board-medlem

# Tidslinje



# Tak til jer, der har bidraget

En række bestyrelsesfolk har bidraget til dette indspark. De har varierende erfaring med bestyrelsesarbejdet, helt fra den unge, der prøver at lande sin første bestyrelsespost, over den erfarne med en række SMV-bestyrelsesposter bag sig til det helt tunge bestyrelsesmedlem med erfaring fra større virksomheder.

Til kickoffdebatten i efteråret 2021 identificerede vi tre temaer, som vi efterfølgende har brugt som udgangspunkt for rundbordssamtalerne. De var: Hvordan skaber bestyrelsesarbejdet værdi?, Vejen ind i bestyrelseslokalet samt Samarbejdet mellem bestyrelse og topledelse. Vi har desuden selv sat et fjerde tema på dagsordenen, nemlig: Ledestjerner. Her gav vi plads til de mange gode eksempler, der eksisterer, på dem, der gør det godt.

En stor tak skal lyde til alle jer, der stillede jeres tid og erfaring til rådighed for at byde ind med jeres syn på diversitet i det værdiskabende bestyrelsesarbejde. I har været med til at forme dette indspark – konklusionerne står dog udelukkende for vores regning.

Derudover skal der lyde en tak til Maja Dalgaard Pøhler, Sofie Moesgaard Odby, Rune Skude Hernes og Marie Smedegaard Andersen, der har bidraget med planlægning, afvikling og analyse af rundbordssamtalerne samt diversitetsforsker Sabrina Vitting-Seerup, der har bidraget med vigtige indsigter fra diversitetsforskningen som kritisk sparringspartner.



*Aram Ostadian-Binai,  
CEO & Founder i The Soulfuls*



*Claus Ellebjerg Due,  
Rådgiver i Procio*



*Jon Bjergfelt,  
Strategic Advisor i AndMar Sustain*



*Birgitte Kofod Olsen,  
Partner i Carve Consulting*



*Henrik Busch,  
CEO & Chairman hos Busch on Board*



*Josefine Volqvartz,  
Founder af Kvindekompagniet og  
director i LEAD Agency*



*Camilla Fielsøe van Dijk,  
CEO i Seeknspeak A/S*



*Ida Marie Behr,  
Chefkonsulent hos Green Power  
Denmark*



*Lars Sander Matjeka,  
Bestyrelsesmedlem i VL (Dansk Selskab  
for Virksomhedsledelse) med flere*



*Cecilie Moberg,  
Indlægsholder hos Board Governance  
A/S*



*Jesper Risom,  
CEO & Founder i Omvendt*



*Lasse Alfastsen,  
Strategisk direktør og medstifter af  
Partnerskabshuset Krydsfelt*



*Christina Lundsgaard Ottsen,  
Ledelseskonsulent hos Mannaz*



*Jenny Bøving Arendt,  
Direktør i Danske Gymnasier*



*Laura Vilsbæk,  
Stifter af Nyibestyrelsen.dk*



*Leif Vestergaard,  
Non-Executive Chair & investor*



*Morten Andersen,  
COO i Unique Human Capital*



*Pia Riise,  
Director i NNIT*



*Martin Molt Ipsen,  
Head of Digital Performance hos  
Klausen and Partners A/S*



*Nada Elboayadi,  
Head of Global Big Data og  
bestyrelsesmedlem i ISS*



*Randi Ib,  
CEO i Board Governance*



*Michael Staal,  
Professionelt bestyrelsesmedlem,  
mentor/rådgiver og deltager i  
BoardPartner*



*Nette Kirkegaard,  
Managing Director i RETHINK  
Sustainability Consultancy*



*Tav Klitgaard,  
CEO i Zetland*



*Mie Skjødt Bruhn,  
Bestyrelsesmedlem og medstifter af  
Sustainable Change Makers*



*Pernille Marott,  
Ejer af Marott K*



*Yildiz Akdogan,  
Forkvinde for Kvinderådet og medlem  
af Djøfs Ligestillingskomité*



*Mikael Trolle,  
CEO & Co-founder af IDONEA & Dreams  
and Details Academy*



*Pia Aarestrup,  
Executive Advisor & Coach i Aarestrup  
Executive*

# Hvad siger forskningen om værdien af diversitet?



*Af Sofie Moesgaard Odby  
Cand.merc.(kom.) fra Copenhagen Business School  
Kommunikationsrådgiver i Danske Spil A/S*

Flere virksomheder er i stigende grad begyndt at købe ind på diversitet og mangfoldighed som kilde til konkurrencefordele, innovation og øget vækst. Og det med god grund, idet det er bevist, at virksomheder med mest mangfoldige ledelse – på tværs af brancher – i gennemsnit tjener 12,6 procentpoint mere end virksomheder med lavest mangfoldighed i ledelsen.

Til trods for det, peger en undersøgelse fra McKinsey foretaget i 2018 på, at fremskridtene med diversitetsinitiativer har været langsomme. En udvikling, som også afspejler sig i de danske bestyrelser.

Alderen i de danske bestyrelser er høj. Faktisk er hele 65 procent af bestyrelsesmedlemmerne over 50 år. Tilsammen ligning besidder blot tre procent i alderen 20 til 29 år en bestyrelsespost. Det betyder, at ungdommen kun i meget begrænset omfang syner at være til stede i de danske bestyrelseslokaler.

Også på uddannelsesniveaet kommer den manglende diversitet til syne, idet cirka halvdelen af danske bestyrelsesmedlemmer besidder en lang videregående uddannelse, mens bare 13 procent har en kort uddannelse. Zoomer vi ind på bestyrelsesmedlemmerne med den lange uddannelse bag sig, viser endnu en ubalance sig: Her er der nemlig kun 16 procent kvinder.

Generelt skal vi se langt efter kvinder i det danske bestyrelseslandskab. Det viser en opgørelse fra 2019, lavet af det globale headhunter- og rådgivningsfirma AIMS International Denmark. Over 33.000 bestyrelser – svarende til 56 procent af samtlige danske virksomhedsbestyrelser – består nemlig kun af mænd.

## Hvad er diversitet?

Diversitet er enhver væsentlig forskel, der adskiller ét individ fra et andet. Diversitet rummer således mange elementer og inddeles typisk i fire forskellige kategorier:

- Personlighed (som træk, færdigheder og evner)
- Interne karakteristika (som køn, race, etnicitet, I.Q. og seksuel orientering)
- Eksterne karakteristika (som kultur, nationalitet, religion eller civilstatus)
- Organisatoriske karakteristika (som stilling, afdeling eller fagforening).

Her arbejder vi med diversitetsbegrebet i sin bredeste form og efterspørger derfor diversitet i form af køn, alder, etnicitet, faglighed med mere.



Og anskuer vi det fulde bestyrelsesbillede, var der i 2019 bare omtrent 32.000 kvindelige bestyrelsesmedlemmer ud af de i alt 166.150 bestyrelsesmedlemmer i Danmark. Det svarer til en kvindelig repræsentation på under 20 procent.

Den manglende kønsbalance rundt om de danske bestyrelsesborde er fortsat aktuell i dag. Det indikerer World Economic Forums seneste Global Gender Gap Report fra juli 2022, hvor Danmark indtager en 32. plads – svarende til et fald på tre pladser sammenlignet med året før. Vores skandinaviske naboer befinder sig alle i top fem.

Foruden manglen på unge, forskellige uddannelsesbaggrunde og kvinder, bør vi også tale om etnicitetssammensætningen i danske bestyrelser. Kun fire procent af bestyrelsesmedlemmerne i Danmark har en anden etnisk baggrund end dansk.

Maler vi således med den brede pensel, er det typiske bestyrelsesmedlem en mand på plus 50 år med en længere akademisk baggrund. En profil, som uden tvivl har sin berettigelse i bestyrelseslokalet, men som ikke bør udgøre den samlede bestyrelse alene.

Der er nemlig brug for nye perspektiver, andre erfaringer og forskellige verdenssyn, hvis vi ønsker at skabe innovation og fremme bæredygtige tiltag i det danske bestyrelseslandskab. Her må diversitet siges at være nøglen.

## Kilder

Andersen, T.K. (06.01.2019). 33.000 danske bestyrelser består kun af mænd. Artikel i Mandag Morgen. Link: <https://www.mm.dk/artikel/33000-danske-virksomhedsbestyrelser-bestaar-kun-af-maend>

Danmarks Statistik (2022). Bestyrelsesmedlemmer og direktører efter type, køn, uddannelse, alder og bopælsområde. Opslag i statistikbanken. Link: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

Hunt, D.V., Lareina, Y., Prince, S. & Dixon-Fyle, S. (18.01.2018). Delivering through diversity. Rapport fra McKinsey. Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

Kreitz, P.A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. I: The Journal of Academic Librarianship, 34(2), 101–120. Link: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>

Siig, M.E. (05.02.2016). Danske erfaringer: Mangfoldige ledelser løfter bundlinjen. Kommentar i Berlingske. Link: <https://www.berlingske.dk/kommentarer/danske-erfaringer-mangfoldige-ledelser-loeffer-bundlinjen>

World Economic Forum (juli 2022). Global Gender Gap Report 2022. Rapport fra World Economic Forum. Link: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)

# Tema 1: Vejen ind i bestyrelseslokalet



Alle veje fører til Rom, men knapt så mange fører til bestyrelseslokalet. Netværk er alfa og omega, da stillingerne sjældent bliver slået op offentligt. Mange bliver også meget længe i bestyrelsesposterne, selv om deres kompetencer måske ikke længere matcher det, der ville være mest gavnligt for virksomheden.

Nogle bestyrelser lægger vægt på, at nye bestyrelsesmedlemmer har en bestyrelsesuddannelse med sig. Andre lægger vægt på, at de har C-level-erfaring og derfor har et job som CEO, CFO eller lignende på CV'et. Andre igen lægger vægt på, at de nye medlemmer har bestyrelseserfaring fra tidligere bestyrelser, og at de har en uddannelse inden for økonomi eller jura.

Men fører de kriterier til den mest gavnlige bestyrelse for virksomheden? Og bør alle medlemmer leve op til alle kriterier, for at bestyrelsen som helhed giver værdi?

Til rundbordssamtalerne blev det blandt andet drøftet, at der er behov for forskellige kompetencer, forskellige livserfaringer og forskellige køn, for at bestyrelsen er bedst rustet til at hjælpe virksomheden og klæde den på til fremtiden.

Det handler både om at kunne forudse forskellige fremtidsscenarier, at kunne møde kundernes behov (som jo også er forskellige mennesker) og at kunne udfordre de antagelser, der hersker imellem bestyrelsens medlemmer.

Flere forskellige typer mennesker rundt om bordet giver altså mere frugtbare – men også mere besværlige – diskussioner og dermed bedre løsninger. Det handler om at »sætte det rigtige hold«, som én af deltagerne fremhævede. Ellers bliver det »rent kammerateri«, hvor medlemmerne udelukkende sidder der for »at holde stolene varme«, som en anden deltager havde erfaret.

Skal bestyrelserne sammensættes med fokus på diversitet, kræver det altså et opgør med nogle af de traditionelle optagelseskriterier. En bestyrelse kan sagtens skabe værdi, selv om det ikke er alle medlemmer, der har C-level-erfaring, en bestyrelsesuddannelse i bagagen og en juridisk eller økonomisk baggrund. Faktisk er det modsatte oftest tilfældet.

### **Ud med tantebestyrelser – ind med kvoter**

Et bestyrelseslandskab præget af diversitet kræver derfor også et opgør med tantebestyrelserne. Alt for mange SMV-bestyrelser er der mere af navn end af gavn, fordi det er en nødvendighed for ejerlederen. Derfor nedsætter denne en bestyrelse bestående af venner og familiemedlemmer, som kan skrive under på papirerne og ellers lade direktøren køre sin biks i fred.

Det giver ikke værdi til nogen, og derfor pegede flere deltagere på, at vi må tantebestyrelserne til livs. Flere pegede også på, at tantebestyrelser er en dårlig betegnelse, da de oftest kun består af mænd.

Bestyrelserne blev også fremhævet af flere deltagere som »lukkede klubber«, der er svære at få adgang til uden det rette netværk. Derfor er kvoter mere end én gang blevet fremhævet som et middel til at opnå mere diversitet.

For nogle er det et nødvendigt onde, fordi vi tydeligvis ikke har kunnet løse udfordringen med mangel på diversitet af egen drift. For andre er kvoter blot et middel til at sikre, at alle kandidater med de rette kvalifikationer bliver taget i betragtning.

# Case: Zetland



*Interview med Zetlands CEO, Tav Klitgaard  
Af Jesper Dalgaard Pøhler, bestyrelsesmedlem i Sustainable Change Makers*

I efteråret 2021 ville Zetland gerne ændre sin bestyrelsessammensætning. Hidtil havde flere medlemmer været en del af bestyrelsen, primært fordi de ejede noget af selskabet, og de havde derfor også fokus på at beskytte deres investering. Det gav mening i opstarten, men da Zetland var blevet mere etableret, var der brug for et fokus på udvikling. Zetland ønskede derfor en mere aktiv bestyrelse.

Den beslutning blev truffet af den daværende bestyrelse, der derfor skiftede fire ud af fem medlemmer ud (herunder bestyrelseslederen).

Diversitet var et udtalt kriterium i rekrutteringen. Den daværende bestyrelse var velfungerende og havde godt kendskab til mediebranchen. De havde til gengæld brug for bestyrelsesmedlemmer, der kunne tænke større og ikke var bundet af mediebranchen.

»Vi vægter diversitet, fordi vi vil gøre noget godt for vores bestyrelse«, fortæller Tav Klitgaard, der er CEO i Zetland.

Ifølge ham havde de en god sammensætning i forhold til køn, men haltede lidt på etnicitet og alder i den daværende bestyrelse.

»Alder var ét af de vigtigste parametre i rekrutteringen, og vi fandt én, der lige var fyldt 30 år, da han trådte ind i bestyrelsen«, siger Tav Klitgaard og sætter ord på, hvorfor det er relevant:

**»Vi vægter diversitet,  
fordi vi vil gøre  
noget godt for vores  
bestyrelse«**

*Tav Klitgaard, CEO for Zetland*



Tav Klitgaard, CEO for Zetland  
© Zetland

»Vi kan mærke det på diskussionerne. Vi har fået én, der siger nogle anderledes ting og ser anderledes på verden. Måske fordi han er ung, måske fordi han er den, han er. Men det er særligt vigtigt, fordi vores produkt er til unge. Han har et andet blik på målgruppen, fordi han selv tilhører den«.

Tav Klitgaard mener dog også, at det er vigtigt med diversitet i bestyrelsen, hvis målgruppen er over 60 år:

»Forskellige generationer tænker forskelligt og giver flere perspektiver på virkelighed, strategi og fremtid. Den her proces har helt klart givet os blod på tanden til næste gang, vi skal rekruttere. Særligt på etnicitet halter vi, og det kunne være et opmærksomhedspunkt næste gang, vi skal have nye mennesker ind i bestyrelsen«, afslutter Tav Klitgaard.

# Tema 2: Bestyrelsens sammensætning

I disse år nærmest vælter det ind med nye love, regulativer og anbefalinger fra både det offentlige og EU vedrørende bæredygtighed og CSR. Det handler om alt fra rapportering af CO<sub>2</sub>-udslip, over nye regler om CSR-rapportering til et fokus på at undgå greenwashing.

Derfor er det også nødvendigt, at bestyrelsen har både viden om og opmærksomhed på emnet. Det er ikke længere nok at være opmærksom på regnskabsloven, rettidig afregning af moms og lignende. Det skal der dog stadig være styr på, og derfor er der behov for forskellige kompetencer rundt om bordet.

Med en bredere sammensætning af kompetencer – og mennesker i det hele taget – har I mulighed for at værgе jer imod gruppetænkning, I bliver bedre til at opstille forskellige fremtidsscenarier, der kan sikre virksomheden i usikre tider, og I har flere hjerner rundt om bordet til eksempelvis at spotte og håndtere skandalesager, før de bliver altødelæggende.

## **Tør vi ødelægge den gode stemning?**

Mennesker, der ligner hinanden, bliver hurtigt enige og har det som regel hyggeligt undervejs. Her er diversitet en klar stemningsdræber, der skaber friktion og besværliggør diskussionerne.

Personlighedssammensætning kan være ganske svært, og det gælder om at have et vist niveau af friktion, men ikke så meget, at det skaber konflikter, der ødelægger samarbejdet. Derfor kan det være en god idé med professionel rekruttering – forudsat at deres kandidatbank også er præget af diversitet.

Det er også vigtigt, at I som bestyrelse er skarpe på, hvorfor I er der. Hvorfor er lige netop du med, og hvorfor er de andre med i bestyrelsen? Hvad er jeres rolle hver især? Hvis I kan svare på det, undgår I en rekruttering, hvor I »ser på, hvad det tidligere bestyrelsesmedlem kunne og så søger efter en kopi«, som én af deltagerne sagde.

Bestyrelser bør ikke være statiske. Den bestyrelse, der kan løfte en startupvirksomhed, er ikke den samme, som kan løfte en stor organisation. Derfor er det vigtigt at sætte det rette hold til den situation, som virksomheden befinder sig i.

Har I brug for operationelle, taktiske eller strategiske kompetencer? Har I brug for HR eller kommunikationskompetencer? Er der rollemodeller, som ikke er repræsenteret i bestyrelsen, men som bør være der, så de kommende generationer også kan se sig selv i bestyrelsesarbejdet i fremtiden? Det er alle relevante overvejelser, før I rekrutterer.

### **Sæt rammerne**

Når I har sat holdet, kan I bruge et par greb til at sikre god udnyttelse af kompetencerne:

- 1. Lav et code of conduct for bestyrelsen, så I har nogle fælles regler og rammer.**
- 2. Hav en klar struktur for møderne.**
- 3. Hav en stærk ordstyrer for samtalerne, som sikrer, at alle bliver hørt.**
- 4. Lav en dagsorden og sørg for at være forberedt.**
- 5. Overvej en kontrakt, der tvinger jer til at genoverveje eller udskifte posterne efter to år.**

For at kunne invitere diversiteten ind, skal I turde tage de svære konfrontationer. Tag derfor samtalen, hvis det er tid til at skifte ud i kompetencerne. Hvis du selv er blevet fravalgt i en rekrutteringsproces, så spørg direkte: Hvad skal jeg gøre for at få en plads i jeres bestyrelse? Når vi sammensætter bestyrelserne på nye måder, åbner vi også op for nye muligheder.

# Diversiteter

Michael Staal er professionelt bestyrelsesmedlem, mentor/rådgiver og deltager i BoardPartner. Han har været så venlig at dele en liste, han selv har noteret sig over eksempler på diversitet, som han er stødt på i sit bestyrelsesarbejde. Listen er ikke udtømmende, men giver et godt billede på, hvordan diversitet kan komme til udtryk.

Så her kommer en liste af "diversiteter", der alle påvirker, hvordan et menneske møder og bliver mødt af andre – også i bestyrelseslokalet.





### **1. Ydre karakteristika:**

Køn, alder, etnicitet, handicap ...

### **2. Uddannelse:**

Kort, mellem eller lang, men også: Teknisk, kommerciel, humanistisk ...

### **3. Brancheviden 1:**

Produktion, handel, service, uddannelse, kultur, sport ...

### **4. Brancheviden 2:**

Specifikke brancher

### **5. Brancheviden 3:**

Privat, kommunal, statslig, politisk, ngo, forening ...

### **6. Brancheviden 4:**

B2B, B2C, B2G ...

### **7. Joberfaring 1:**

Forskning, administration, salg, IT, økonomi, jura ...

### **8. Joberfaring 2:**

Specialist, generalist, medarbejder, mellemleder, topleder ...

### **9. Joberfaring 3:**

Danmark, Skandinavien, Europa, Mellemøsten, Sydamerika ...

### **10. Joberfaring 4:**

Enkeltmandsvirksomhed, SMV, stor virksomhed, koncern, familieejet ...

### **11. Virksomhedens livscyklus 1:**

Iværksætter, startup, vækst, konsolidering ...

### **12. Virksomhedens livscyklus 2:**

Opkøb, frasal, sammenlægning, ejerskifte ...

### **13. Menneskesyn:**

"Jeg kommer først", "Andre kommer først", "Alle er lige" ...

### **14. Samfundssyn:**

"Tjene penge", "Tjene samfundet", "Demokrati", "Autokrati" ...

### **15. Personlighed:**

Egoist, holdspiller, innovator, administrator, anfører, risikovillig, talende ...

### **16. Motivation:**

Tjene penge, udvikling, personlig prestige, udviklingsmål eller resultatmål ...

### **17. Værdier:**

Ordentlighed, retfærdighed, omsorg, respekt ...

### **18. Fritidsinteresser:**

Individuelle, sociale, fysiske, mentale, udfordrende, lindrende ...

# Tema 3: Farvel til ”plejer”

Vi mennesker er tilbøjelige til at gøre, som vi plejer. Det er en stærk magt at være oppe imod, når det handler om at ændre vaner, kultur og måden, vi taler om ting på. Men det er nødvendigt, hvis diversitet for alvor skal have en plads i bestyrelseslokalet. Og så har vi i øvrigt ofte for travlt til at nå at tænke os om og løfte os fra driften.

Heldigvis har deltagerne delt ud af værktøjer og opmærksomhedspunkter, der kan bryde med ”plejer”. Så her får du en række værktøjer, der kan lukke diversiteten ind og slippe nye kræfter løs i de danske bestyrelser.

## 1. Skab bæredygtige arbejdspladser

Det danske arbejdsmarked har en stor udfordring med stress og manglende tiltrækning af unge talenter. Derfor er det også bestyrelsens opgave at bidrage til, at det bliver sjovt at gå på arbejde. I kan forsøge at gøre op med den nuværende tendens, hvor alt for mange mennesker bliver syge af at gå på arbejde. I kan være med til at skabe bæredygtige arbejdspladser.

## 2. Kom frem i lyset

Ofte udarbejder bestyrelsen en strategi på lukkede møder, og så er det ledelsen, der eksekverer og tager æren for tiltagene. Det er direktøren, der bliver interviewet til Nyhederne og stiller sig op på ølkassen foran medarbejderne. Men bestyrelsen må også gerne komme mere frem i lyset og være med til at tilføre brandingværdi til virksomheden.

## 3. Gør det ubekvemme

Det kan måske virke underligt, at I skal ændre jeres arbejdsgange og måder at rekruttere på, hvis det egentlig går meget godt med virksomheden, som I bestyrer. Det er ganske ubekvemt at begynde at gøre alt anderledes. Øv jer derfor i at arbejde på nye måder. Prøv at træffe et andet valg end det trygge valg. Prøv at gøre noget, I ikke har prøvet før, selv om det indebærer en risiko.

Måske er I allerede godt i gang. I så fald kan I udvide jeres komfortzone og dermed skabe endnu bedre muligheder for læring. Husk også, at »det kan være farligt ikke at tage en risiko«, som en deltager sagde.

## 4. Lav noget mellem møderne

Mange bestyrelser mødes kun et par gange om året. Til sådanne møder bliver der læst, forberedt, diskuteret og besluttet. Men hvad sker der imellem møderne? For nogles vedkommende: ikke meget. Lav derfor en klar forventningsafstemning i bestyrelsen om, hvad I gør mellem møderne. Det er nemlig der, I virkelig kan rykke på noget.

## 5. Rekrutter på nye måder

Få bestyrelsesposter bliver slået offentligt op. Og selv hvis de bliver, er beskrivelserne ofte for snævre, så de, der er kvalificeret til samtale, ligner dem, som allerede er i bestyrelsen. Der er også en stor risiko for, at rekrutteringsfirmaet, der hjælper med søgningen, udvælger kandidaterne fra en bunke, de allerede har liggende, og hvor profilerne alle er ”klassiske” bestyrelsesprofiler.

En af deltagerne har gode erfaringer med ”blinde CV’er” uden navn og billede, så der vælges ud fra kvalifikationer. En anden har nedsat et advisory board, som aktivt går ud og leder efter nogle, der er anderledes end dem selv.

## 6. Undgå gruppetænkning

Ét af de helt store problemer ved manglende diversitet er gruppetænkning. I en homogen gruppe kan der lynhurtigt opstå konsensus omkring en idé, selv om den hverken er god, gennemtænkt eller udfordret. En konkret måde at bryde med det på, er ved at stille spørgsmål til beslutninger og antagelser.

En deltager har eksperimenteret med små grupper, som hver især har forberedt inputs, der tillader mange flere perspektiver at komme til udtryk, end når

diskussionen tages i plenum rundt om bordet. En anden deltager arbejder med appen Mentimeter, hvor deltagerne afgiver deres input inden en diskussion, så de undgår at farve hinanden. På den måde undgår I også, at én sætter dagsordenen.

### **7. Forbered jer**

Det kan lyde underligt, men noget, der gik igen i flere samtaler, var behovet for, at folk har forberedt sig. Der skal en dagsorden ud i god tid, folk skal have læst både den og mødematerialet før mødet, og der skal være et klart formål med bestyrelsesmødet. Det burde være implicit, men det er det ikke altid.

### **8. Skab klare rammer**

Tydelige rammer giver jer et spillerum i bestyrelseslokalet. Sørg for klare rammer samt en ordstyrer og en referent, der kan hjælpe til, at de overholdes. Flere deltagere havde gode erfaringer med evalueringer. Eksempelvis afslutter én deltager hvert møde med en evaluering i forhold til de aftalte spilleregler, hvor alle skriver et tal fra 1-10 og så først efterfølgende viser det til de andre.

En deltager har indført en parkeringsplads til de punkter, som de ikke når på hvert møde. Så kan de tages op igen senere, hvis de er vigtige nok, og mødet kan fortsætte med fokus på det, der er vigtigst.

### **9. Få en buddyordning**

Ét tip fra en rundbordssamtale var at få sig en buddy. Hvis du er ny i bestyrelsen, kan det være svært at navigere i kulturen, og du sidder ikke med den samme historik som resten af bestyrelsen. Her kan det være godt at alliere sig med en anden i samtalen, som eksempelvis kan nikke og støtte op om det, du siger på dine første møder.

### **10. Hils regulering velkommen**

Selv der ikke er lige stor begejstring for ydre regulering hos alle deltagere, fremhæver flere værdien og nødvendigheden af lovgivning og regulering som eksempelvis kvoter eller øgede krav til bæredygtighedsrapportering. Som én deltager siger, er regulering »noget, der rykker og skubber tankegange«.

Det kan måske også være en venlig påmindelse om, at diversitet ikke er et mål i sig selv, men et middel til at skabe bedre bestyrelser, der kan løfte virksomhederne.

# Vores observationer



*Af Maja Dalgaard Pøhler  
Læringskonsulent og facilitator af rundbordssamtalerne  
Bestyrelsesmedlem i Sustainable Change Makers*

Det var egentlig ikke tiltænkt fra start, at vi skulle gøre os overvejelser om selve vores deltageres gruppedynamik til rundbordssamtalerne. Men vi lagde tidligt mærke til, at gruppedynamikkerne ændrede sig sammen med gruppens sammensætning. Dynamikken ændrede sig alt efter sammensætningen af mennesker i forhold til alder, køn og etnicitet, og det kaldte på yderligere refleksioner.

Under rundbordssamtalerne brugte vi derfor forskellige metoder til at kvalificere vores observationer. Vi talte antal afbrydelser og argumentformer og tog tid på, hvor lang tid den enkelte havde ordet.

Overordnet viste det sig, at mændene talte i længere tid og afbrød oftere. Kvinderne lyttede mere og anerkendte og støttede andres holdninger med understøttende nik og "Mmm", når de andre talte. Kvinderne understøttede oftere deres holdninger med sætninger som: "Nu er jeg jo jurist" eller "Jeg har været i feltet længe", hvorimod mændene oftest blot ytrede deres holdninger.

Den rundbordssamtale, hvor vi observerede de bedste samtalebetingelser, var den, hvor vi havde fire kvinder med anden etnisk baggrund end dansk i rummet og to etnisk danske mænd. Den ene var en ung mand, mens den anden var midaldrende. Dette gjorde noget særligt ved rummet, og vi observerede færre afbrydelser og mere ligevægt i forhold til, hvilket køn som havde ordet.

Vores undersøgelse er mere kvalitativ end kvantitativ, og den baserer sig på et meget lille udsnit af mennesker. Til gengæld harmonerer den med det, der

ellers er kendt fra forskningen, og vi kan overordnet sige, at jo mindre homogen gruppen var, jo mere usikkerhed – men også høflighed – opstod der i gruppen. Jo mere homogen gruppen var, desto flere afbrydelser opstod, og gruppens minoriteter kom mindre til orde, sad alene i pausen og blev inviteret mindre ind i fællesskabet.

Alle rundbordssamtalerne blev faciliteret stramt og med fokus på bias. Det blev et værdifuldt værktøj for os for at sikre, at alle kom til orde. Teknikker som stopur, tydelig rammesætning af samtalens rammer (altså hvad vi snakker om, og hvad vi ikke skal snakke om) gjorde det også nemmere som facilitator at afbryde, når samtalen blev afsporet, og argumenterne blev søgte.

Disse værktøjer kan klart anbefales til bestyrelsesmødet også, da de kan medvirke til at mindske bias og dermed kvalificere samtalerne og i sidste ende hjælpe til bedre strategiske beslutninger for virksomheden.

# Tema 4: Samarbejdet med ledelsen

Relationen mellem bestyrelsen og den daglige ledelse er afgørende for virksomhedens succes. Hvis den ikke fungerer, så er risikoen for problemer og nedsat drivkraft større. En god relation kræver tillid, respekt for hinandens roller, gode samarbejdsevner og en fælles forståelse af mål og visioner. Det er desværre langt fra altid det, der kendetegner bestyrelsen.

Ud over bestyrelsens formelle kontrolopgaver i forhold til økonomi, budget og lovgivning, er bestyrelsens opgave at fastlægge virksomhedens strategi for udvikling, vækst, plads i markedet og lignende. Det kan være – og er ofte – på basis af et oplæg fra direktionen, som besidder den detaljerede viden om netop denne virksomhed og dette marked.

Selv om drøftelserne foregår i samspil, er det dog ultimativt op til bestyrelsen at fastlægge strategien og regelmæssigt følge op på resultaterne og på, hvordan strategien foldes ud, for eksempelvis at kunne vurdere, om det er nødvendigt med en kursændring.

Direktionen skal loyalt folde strategien ud, omsætte den til praktiske handlinger og konkrete aktiviteter og løbende afrapportere. Ikke mindst hvis den konstaterer problemer og udfordringer i forhold til at nå de mål, der er fastsat i strategien. Direktionen har også det daglige økonomiske ansvar og ledelsesansvaret for medarbejderne.

## Hvordan ser det ud, når bestyrelsen har fokus på diversitet?

En virksomhed, som vil arbejde målrettet med diversitet bør ikke adskille sig fra andre virksomheder på nogen af disse områder, da de alle kan betragtes som "grundelementer" i samarbejdet mellem bestyrelse og ledelse.

Alligevel giver diversitet en anledning til at være ekstra opmærksom på relationen mellem bestyrelse og ledelse – for har bestyrelsen de nødvendige kompetencer

til at arbejde både strategisk og praktisk med diversitet? Har ledelsen?

Hvis ikke, er I så bevidste om dette, så I kan tilføre de nødvendige kompetencer i form af nye bestyrelsesmedlemmer og relevante nye medarbejdere eller ledere? Har I de nødvendige forudsætninger for at bringe forskellige synspunkter og idéer i spil i jeres strategiske diskussioner, som en bredt sammensat bestyrelse (og direktion) har de bedste forudsætninger for?

**Mange bestyrelser opererer i et krydsfelt mellem aktionærerne og ledelsen, og det kan være en udfordring at skabe plads til de diskussioner, der er de vigtigste og mest frugtbare.**

Nogle deltagere eksperimenterer med "alenetid" i bestyrelsen, hvor direktøren sendes uden for døren, så bestyrelsen har tid og rum til de drøftelser, der kun hører bestyrelsen til.

Andre fremhævede irritationen over selv at have været ledere og føle, at bestyrelsen stod i vejen for, at de kunne få lov til at udføre deres job. Det er ikke et frugtbart samarbejde, og det gavner hverken bestyrelsen, ledelsen eller virksomheden. Det frugtbare samarbejde opstår derimod i grupper, hvor der er etableret psykologisk tryghed – både internt i bestyrelsen og mellem bestyrelse og ledelse.

Her kan bestyrelsen ses som en "kritisk ven", og ledelsen får det nødvendige helikopterperspektiv, der er brug for i en hverdag, der måske er præget af brandslukning og drift en masse. Det kræver et vist element af rummelighed, forståelse og respekt, som diversitet kan være med til at skabe.

# Når samarbejdet (ikke) fungerer



*Af Steen M. Andersen  
CEO i FCG Global Goals*

*Medlem af advisory board samt bestyrelsesmedlem, leder og viceleder i flere bestyrelser*

Ét er at beskrive og rette sig efter bestyrelsens formelle rolle. Noget helt andet er de uformelle dynamikker, der kan påvirke bestyrelsens arbejde og samarbejdet med ledelsen – i visse tilfælde mere end den formelle rolle. Det blev tydeligt under vores kickoffdebat.

Den formelle kontrolrolle kommer i mange tilfælde til at fylde langt mere end det øvrige bestyrelsesarbejde. Møderne går med bagudskuende afrapportering frem for fremadskuende strategi og udvikling.

Her er det vigtigt at være opmærksom på jeres rolle som bestyrelse. Agerer I sparringspartner, inspirator og samarbejdspartner i forhold til ledelsen? Ser I det som jeres primære rolle at "finde hullerne i osten" og "afsløre" alle de svage punkter, I kan finde i ledelsens arbejde? Eller ser I det som jeres rolle at motivere, udvikle og inspirere ledelsen, så den forlader mødet med en fornemmelse af støtte, opbakning og oprigtig interesse og vilje til at være medspiller?

Til kickoffdebatten nævnte flere direktionsmedlemmer, hvordan de havde oplevet bestyrelsesmøderne som en eksamen (vel at mærke med risikoen for at dumpe), og hvor de forlod mødet helt energiforladte. Det er både synd og skam, for det styrker på ingen måde hverken lysten eller viljen til at arbejde dynamisk med strategi og forretningsudvikling.

Der var også enighed om, at det i høj grad er bestyrelsens leder, der skal sørge for, at dette ikke sker. Naturligvis under hensyntagen til bestyrelsens formelle kontrolansvar.

**»Her er det vigtigt at være opmærksom på jeres rolle som bestyrelse. Agerer I sparringspartner, inspirator og samarbejdspartner i forhold til ledelsen?«**

*Steen M. Andersen, CEO i FCG Global Goals*

# Tema 5: Vejen ud af bestyrelsen

Allerede når nye rekrutteres til en bestyrelse, bør der være en proces for, hvordan og hvornår de forlader den igen. Det var en pointe fra flere deltagere.

Hvis en bestyrelse hele tiden skal kunne arbejde strategisk, være en god sparringspartner for direktionen, kunne leve op til nye krav om kontrol og lignende, så er det nødvendigt løbende at se på sammensætningen af erfaring og kompetencer, men også mere individuelle forhold som energi, vilje og evne til at forny sig.

Samfundet og markederne udvikler sig så hurtigt, at bestyrelsen skal kunne følge med – ja helst kunne se udviklingen, før den faktisk sker.

Erfaring blev gentagne gange fremhævet som en nødvendighed. Men det blev evnen til at forny sig også. De tider, hvor du kunne arbejde i den samme bestyrelse i 10, 15 eller 20 år, er ved at være ovre. Men det er også en stor beslutning at forlade en bestyrelse, for hvem skal forlade den og hvornår?

## Nye tider kræver nye kompetencer

Flere af deltagerne har arbejdet med kompetenceprofiler i bestyrelsen. Her ser I eksempelvis på, hvad virksomheden har brug for i dag og i de kommende år – og om bestyrelsen besidder de kompetencer. Hvis ikke, hvordan får I dem så? Gennem en åben og ærlig drøftelse i bestyrelsen kan det måske blive tydeligt, hvornår det er tid til at forlade bestyrelsen og give plads til nye kompetencer.

For ti år siden spurgte ingen ind til kompetencer inden for eksempelvis digitalisering, bæredygtighed, sociale medier og lignende. I dag er hele bestyrelser blevet fældet, fordi ingen havde kompetencerne til at reagere på skandalesager, matche tidsånden eller kommunikere strategisk med omverden.

Et konkret værktøj, som flere deltagere peger på, er bestyrelsesevalueringer.

Det kan også være et værktøj til at finde ud af, at nu er tiden kommet til at sige farvel og tak for denne gang. I kan også vedtage et antal år, I maksimalt kan arbejde i bestyrelsen. Det er meget normalt i mange foreningsbestyrelser og i international sammenhæng.

Under alle omstændigheder er det vigtigt at skabe en kultur, hvor det hverken er skamfuldt eller et nederlag at træde ud af en bestyrelse. Det vil også gøre din beslutning om at sige stop langt nemmere – og give plads til nye kræfter.



# Så hvad gør vi?



*Efterord af diversitetsforsker Sabrina Vitting-Seerup, der har været kritisk sparringspartner under forløbet.*

Som kritisk medlæser på dette indspark ser jeg mange ting gå igen fra forskningen og de store konsulenthuses undersøgelser. Den overordnede konklusion er ikke ny for mig: Vil du have noget ud af din bestyrelse, så er det slut med "tanterne" og i gang med rekrutteringsprocesserne!

Den gruppetænkning, I opnår ved kun at rekruttere gamle studiekammerater eller ved udelukkende at sætte blå jakkesæt fra The Clone Wars rundt om bordet, står simpelthen i vejen for innovationen. Uden diversitet bliver det for svært for bestyrelsen at opstille forskellige fremtidsscenarier, som ledelsen kan lade sig inspirere af, når strategi og nytænkning skal udfoldes.

Sammensætningen af din bestyrelse betyder altså noget. En vigtig pointe at huske, og som sociolog Rosabeth Moss Kanther allerede i 1970'erne påpegede: Der skal ske en udskiftning af en vis størrelse, hvis det skal batte. En enkelt repræsentant for "diversiteten" kan ikke ændre hele holdets rutiner. Det ser vi på Zetlands eksempel, og det peger de anekdotiske observationer fra rundbordssamtalerne også mod: Først da sammensætningen af gruppen for alvor ændrede sig, ændredes også den type samtaler, gruppen havde.

Må du så kun have unge minoritetsetniske kvinder med? Nej – det ville jo heller ikke være særligt "diverst". Og pointen er heller ikke at lege United Colors of Benetton. Vi har ikke brug for bestyrelser, der udadtil ser forskellige ud, men indadtil handler ens. Så hvis du virkelig vil høste frugterne af forskelligheden, så tænk diversitet i flere kategorier: Identitet (som eksempelvis køn, etnicitet og alder), baggrund (som eksempelvis uddannelse, erfaring, opvækst) og personlighed (som eksempelvis menneskesyn og værdier).

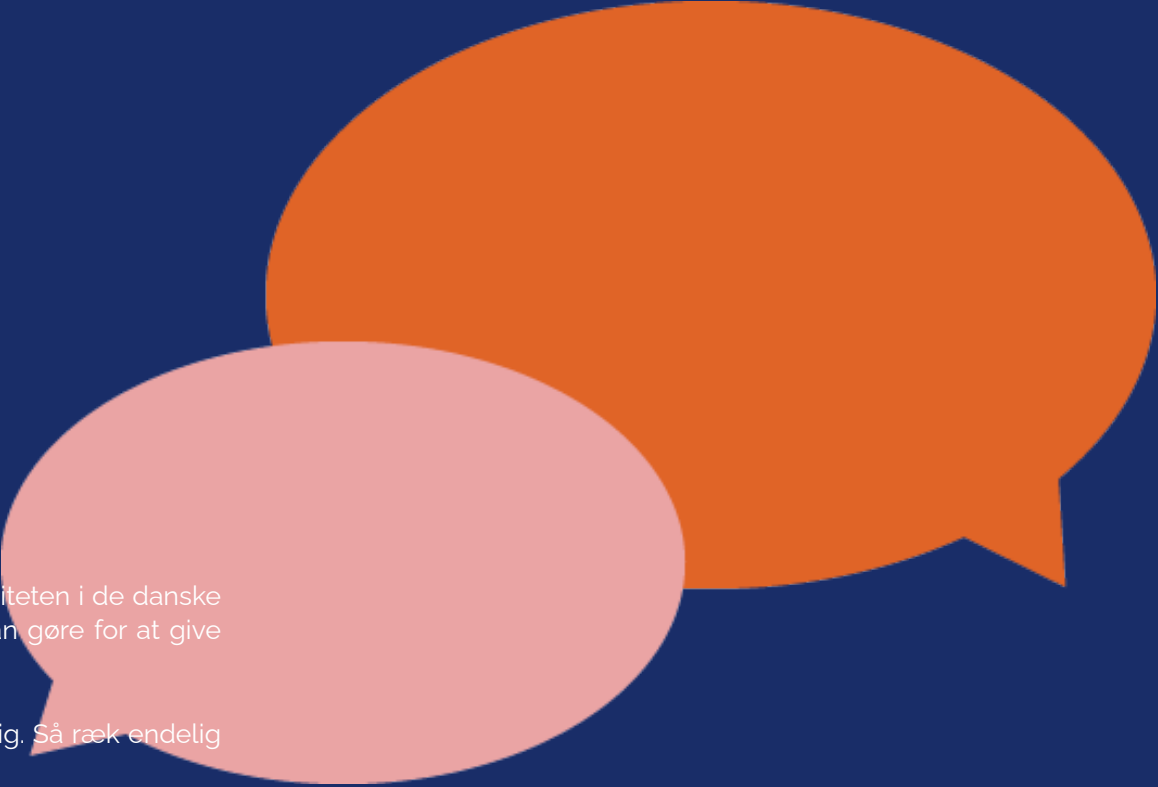
Der hvor indsparket her for alvor blev spændende læsning for en støvet nørd som mig, var da de lavpraktiske anbefalinger kom på bordet. Der er flere konkrete råd til dig, der allerede har tanterne fast placeret i bestyrelsen. Særligt to er værd at bemærke: For det første bør I måske indføre en automatisk udskiftning i jeres bestyrelse? Hvis I kun bliver valgt for en begrænset periode, er der ingen skam i at gå, og som medlemmer ved I, at I kun er med i en vis årrække – hvor I så til gengæld skal give den gas!

For det andet bør I bruge en facilitator til at få afdækket alle perspektiver til bestyrelsesmødet. Vi ved fra forskningen, at ikke alle kommer lige meget til orde, når "ordet er frit" (i øvrigt en løgnagtig term, der er designet til at give ekstroverte personer som mig selv mest mulig taletid). Ved at bruge en facilitator til at styre tid, talerrække og afstikkere, kan jeres nyeste medlemmer bedre dele deres nye idéer. De drukner nemlig alt for ofte i de garvedes stemmer.

Et sidste råd, jeg selv vil give med, er knapt så konkret, men mindst lige så vigtigt: Vi er nødt til at vænne os til, at arbejdet med diversitet og bæredygtighed aldrig slutter. Det er aldrig "nok". Du bliver aldrig "færdig". Der kommer konstant nye krav, trends og smarte løsninger – og det er en god ting!

Al omlægning er selvfølgelig svær, men en dag bliver det business as usual. Der findes teams, hvor det er helt normalt at tænke i de her konstellationer. Jeg ved det, for jeg har selv besøgt dem. Spørger man dem, synes de ikke selv, at de i særlig grad arbejder med diversitet – de arbejder bare. Og hos dem sidder der selvfølgelig også blå jakkesæt med ved bordet – de har bare ikke fået alle pladserne.





Nu har du fået et lille indblik i, hvordan det står til med diversiteten i de danske SMV-bestyrelser. Du har også fået tips og tricks til, hvad I kan gøre for at give plads til mere diversitet.

Det hele starter med samtalen, og vi vil gerne i dialog med dig. Så ræk endelig ud, hvis du vil åbne dialogen i jeres bestyrelse.

Hilsener fra Steen og Jesper

Steen M. Andersen  
[steen.andersen@fcgglobalgoals.dk](mailto:steen.andersen@fcgglobalgoals.dk)  
CEO i FCG Global Goals  
Bestyrelsesmedlem, bestyrelsesleder og advisory board-medlem

Jesper Dalgaard Pøhler  
[Jesper@dalgaardpoehler.dk](mailto:Jesper@dalgaardpoehler.dk)  
Bestyrelsesmedlem i Sustainable Change Makers  
Bæredygtighedskonsulent og advisory board-medlem