

## 35 veje til bedre ligestilling og kønsbalance i bestyrelser og ledelser:

### BESTYRELSENE kan sørge for:

- **Nedskrevet mangfoldighedspolitik:** En bestyrelses tilgang til mangfoldighed skal beskrives i en offentliggjort mangfoldighedspolitik, herunder de fastlagte mål for at eksekvere på diversiteten og en tidsperiode, inden for hvilken sådanne mål vil blive nået.
- **Målbare mål:** Bestyrelserne bør sætte mål over en periode på tre til fem år og rapportere om fremskridtene med at opfylde dem ved at identificere kvindernes specifikke andel på bestyrelses- og ledelsesniveau. Der skal rapporteres på generalforsamlingen om fremdriften for at nå målene.
- **'Every Other One'.** Virksomheder bør overveje at anvende et simpelt mål for tilgangen. Mindst hver anden ledig plads besættes med en kvinde.
- **Bestyrelsesfornyelser:** Langvarige bestyrelsesperioder kan være problematiske. Det er en vigtig barriere for bestyrelsens dynamik, kvalitet, evne til strategisk fornyelse og diversitet, at der foregår en løbende udskiftning. Man kan fastsætte et maksimalt antal tilladte muligheder for genvalg til bestyrelserne. Så ved alle, hvornår tiden er oppe.
- **Nomineringsudvalg:** Har bestyrelsen et nomineringsudvalg skal dets rolle inkludere mangfoldighedskriterier, inddragelse af rekrutteringsvirksomheder, hvis man ikke selv har en liste af nye kandidater, og kønsneutral efterprøvelse (uden navn) af profiler på kandidater baseret på deres erfaringer og færdigheder. En rapport fra udvalget skal forklare, hvordan det har arbejdet med diversitet i indstilling af valg til direktør og bestyrelse.
- **Omdømme/anerkendelse:** Det kan være værdifuldt for virksomhedens evne til at rekruttere nye medarbejdere at have et mål på f.eks. 30% eller 40 %'s mangfoldighed. Det sender et vigtigt signal til kvindelige kandidater, at man tager det seriøst at ville være "corporate champions" på diversitet.
- **Standardiser vurderingsprocessen:** Sørg for en grundig profilafdækning af den samlede bestyrelse. Hvad er det for kompetencer man har, og hvad mangler? Udbuddet af bestyrelsesinteresserede kvinder kan øges ved at udvikle en standardiseret, kønsneutral vurderingsproces for bestyrelseskandidater.
- **Udvid definitionen af hvilke baggrund kandidater kan komme med.** Meget ofte hører man, at et bestyrelsesmedlem helst skal have været CEO selv og helst være økonomisk eller juridisk uddannet. Der er centrale roller, der muligvis ikke har tyngden af at være administrerende direktør, men som alligevel kan give noget vigtigt til bestyrelsesarbejdet f.eks. , CIO, CTO, CMO osv.
- **Tilsæt bestyrelsen en digital eller anden sagkyndig.** Bestyrelser er nødt til at overveje at tilføje medlemmer på løbere basis med speciale i f.eks. innovation, digitalisering, transformationsprocesser og fremtidsscenerier, hvis det ikke dækkes ind af de siddende bestyrelsesprofiler. Kunne være en mulighed for at afprøve alternative profiler.

- **Etabler "mindst tre kvinder i bestyrelsen" som en god praksis, hvis størrelsen af bestyrelsen er til det.** Forskning foretaget af Harvard Business Review har vist at: Et klart skifte opstår, når bestyrelser har tre eller flere kvinder. Ved den kritiske masse på tre er kvinder tilbøjelige til at blive betragtet på lige fod med andre bestyrelsesmedlemmer og ikke som "kvindelige medlemmer".
- **Udvid og uddyb bestyrelsens netværk.** For de bestyrelsesmedlemmer, der er i mangeårige meget tætte netværk, bør de bevæge sig væk fra den idé, at deres næste bestyrelsesmedlem allerede er i deres professionelle netværk. Afsøg andre muligheder og kompetencer, der kan skabe nye indsigter til bestyrelsen.

## BESTYRELSESFORMÆNDENE

- **Anslå den kønsparitetiske tone.** Formandens rolle er at se det store billede og overvåge makroniveauet for organisationen. Formandens rolle er at gå i spidsen for en ændret kultur. Ved at formidle, at kønsparitet er en prioritet for bestyrelsen, sætter formanden scenen for hele virksomheden - og sender en besked til kvindelige kandidater om, at det vil være en kønsblind proces at konkurrere om en bestyrelsespost eller en ledende stilling.
- **Erkend at fremskridt ikke sker organisk** og tag derfor proaktivt skridt til at gå i retning af kønsparitet hurtigere. Mange organisationer ligner en supertanker, der er svær og langsom at vende.
- **Bestyrelsesformanden kan gå forrest** ved at skabe opmærksomhed overfor bevidste eller ubevidste kønsmæssige bias. Fremtrædende bestyrelsesformænd erkender nu, at de ikke har været opmærksomme på deres egen ubevidste adfærd og holdninger.

## LEDELSEN

- **Topledelsens fokus på diversitet skal være tydeligt kommunikeret og eksekveret.** De overordnede måltal for diversitet i bestyrelsen skal også udmøntes i konkrete mål for de forskellige ledelsesniveauer i organisationen.
- **Lederne skal i deres ansættelsespolitik og personaleudvikling skabe gode karriereveje for både mandlige og kvindelige talenter.**
- **Lederne har ansvaret for at skabe en virksomhedskultur som appellerer til begge køn** samt at være opmærksom på bevidste og ubevidste bias.
- **Lederne skal fremstå som rollemodeller** for en organisation, hvor folk omgås og behandler hinanden respektfuldt.

## INVESTORERNE

- **Investorengagement:** Investorer har en vigtig rolle, og de har i stigende grad opmærksomhed på bestyrelser med manglende kønsdiversitet. De vil gerne se forandring. Sidste år meldte flere af verdens største institutionelle investorer ud, at de ville holde bestyrelser ansvarlige for utilstrækkelig kønsrepræsentation. At have disse

store investorer, der skubber på for kønsdiversitet, kommer til at lægge et pres på alle andre.

## REKRUTTERING

- **Næsten alle traditionelle rekrutteringsfirmaer har nu en mangfoldighedspraksis** for at hjælpe med at finde nye kandidater, der kan berige bestyrelser. Mange rekrutteringsfirmaer siger, at bestyrelsesformændene ikke efterspørger de kvindelige kandidater, men snarere nogen, der ligner dem selv. Det må være en betingelse, at der er relevante kvindelige kandidater på bestyrelsernes lister, når pladserne rekrutteres gennem professionelle headhuntere.
- **Når et bestyrelsesplads bliver ledig, dannes der typisk en liste over højt kvalificerede kandidater af begge køn.** Nomineringsudvalgets formænd kan spille en aktiv rolle i fremme af kønsparitet ved at overveje aktivt at fremme kvinder til rollen, hvis kvalifikationerne står lige. Kvinder er generelt mere tilbøjelige end mænd til at forvente, at deres kvalifikationer, og erfaring taler for sig selv.

## POLITIKERNE

- **Tag et aktivt opgør med kønsstereotyperne i vores kultur.** Fjern barrierer for lige vilkår.
- **Tag ligestillingen alvorligt.** Det er faktisk et af de 17 verdensmål, som Danmark gerne vil leve op til senest om 10 år.
- **Italesæt problemet med manglende ligestilling i Danmark.** F.eks. også i det offentlige, i forskningsverdenen og mange andre steder, hvor man politisk kan medvirke til at opstille mål for kønsdiversitet.
- **Tvungen barselsorlov til mænd.** Til debat om vi skal gøre som i andre nordiske lande og tvinge familierne til at deles mere ligeligt om orloven for en gang for alle at vende en supertanker.
- **Kønkvoter til bestyrelser i selskaber over en vis størrelse.** Til debat om det er næste skridt, hvis der efter en tidsfrist på f.eks. tre år ikke er sket en positiv udvikling.

## INTERESSEORGANISATIONER:

- **Vis det gode eksempel** i jeres ledelser og bestyrelser om kønsparitet. Opstil mål på samme måder som virksomhederne og udmeld en plan for eksekveringen af målene.
- **Vær med til at gøre op med kønsstereotyperne.** De finder også i organisationsverdenen. Sæt verdensmålet om ligestilling på dagsordenen.
- **Italesæt problemet med manglende ligestilling hos jeres medlemmer,** og hvad det vil betyde for den økonomiske udvikling og fremtidig rekruttering af talenter.

## KVINDERNE SELV

- **Grib chancen** når den melder sig. Gør aktivt opmærksom på interessen for bestyrelsesarbejde. Det kommer ikke af sig selv.

- **Vær realistisk** om personlige valg. Ledelse og bestyrelsesarbejde kræver en ekstra indsats og prioritering.
- **Hop selv ud af kønsstereotyperne** og giv mændene mere plads hjemme.
- **Hjælp hinanden** med at anbefale talentfulde kvinder til lederposter. Det har mændene praktiseret længe.
- **Sørg for at dyrke netværk** af blandet karakter.
- **Vælg interesseområder** der peger i retning af bestyrelsesniveauet. Dvs. strategi, innovation, digitalisering, forretningsudvikling m.v.