

White Paper om  
**Danske Bestyrelser i tal og fakta**

Med speciel fokus på nuværende og potentielle kvindelige bestyrelsesmedlemmer –  
deres bestyrelseserfaring og deres karrieremæssige baggrund

Volume 6: Bestyrelsesmotivation



Udgivet februar 2019 af  
Tau Steffensen  
Senior Partner & Headhunter  
AIMS International Danmark

## Hvad kan man se frem til

Jeg har i alt udarbejdet 6 rapporter, der handler om forskellige aspekter i forbindelse med kortlægningen af danske bestyrelser og deres diversitet. Disse rapporter er alle udkommet i løbet af efteråret/vinteren 2018/19 under følgende titler:

- [Volume 1 – Bestyrelser i Danmark, udkom august 2018](#)
- [Volume 2 – Bestyrelsesposterne, udkom september 2018](#)
- [Volume 3 – Bestyrelsesrekruttering, udkom oktober 2018](#)
- [Volume 4 – Bestyrelsesmedlemmerne, udkom november 2018](#)
- [Volume 5 – Kvindelige bestyrelsesmedlemmer, udkommet januar 2019](#)
- Volume 6 – Bestyrelsesmotivation, udkommet februar 2019
- Volume 7 – Hvordan får vi flere kvinder i bestyrelserne – udkommer marts 2019

Disse rapporter er den foreløbige kulmination på mange års arbejde og interesse for danske bestyrelser – deres tilbliven, deres udvikling, deres fornyelse og ikke mindst deres sammensætning specielt set i et diversitetsperspektiv.

## Formålet med rapporten ”Volume 6 – Bestyrelsesmotivation”

Denne rapport er lavet med det formål at beskrive, hvad der motiverer henholdsvis mænd og kvinder til at søge en bestyrelseskarriere, og hvilke forhold der især for kvinderne betyder, at der ikke er flere aktive bestyrelseskvinder blandt de ca. 3.000 kvalificerede kvindelige bestyrelseskandidater, vi har i Danmark, og som jeg har beskrevet i min 5. rapport.

Motivationen hos de mandlige og kvindelige kandidater skal selvfølgelig kombineres med de bevæggrunde som virksomhedsejere og bestyrelsesformænd har for henholdsvis at tilbyde mænd eller kvinder en plads i deres bestyrelse, men det har ikke være formålet med denne rapport at afdække dette.

De resultater, som jeg vil præsentere i denne rapport, er baseret på mere end 500 interviews, som jeg over de seneste 5-6 år har gennemført med tidligere, nuværende og potentielle kvindelige bestyrelsesmedlemmer omkring deres erfaringer, holdninger, refleksioner etc., når det drejer sig om bestyrelsesarbejde og adgang til dette. Beskrivelsen af de mandlige bestyrelsesmedlemmers motivation for at indgå i bestyrelsesarbejde er baseret på mine mange rekrutteringsinterviews gennem årene.

De vigtigste resultater i denne rapport, der vil blive uddybet i detaljer, er:

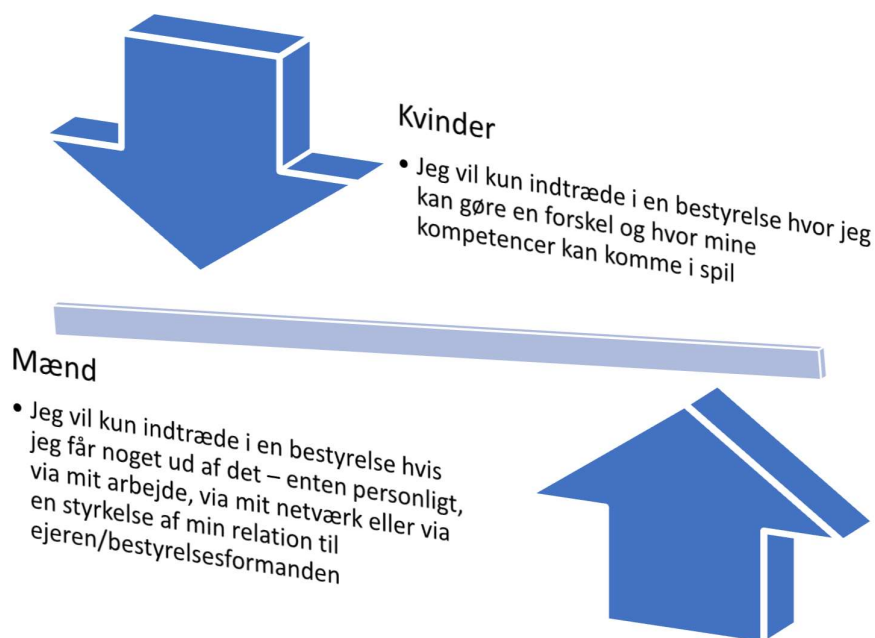
- Mænd søger bestyrelsesarbejde for deres egen skyld
- Kvinder søger bestyrelsesarbejde for at gøre en forskel
- Jeg har udledt 7 teser om kvinder og bestyrelsesarbejde baseret på kvindernes egne refleksioner over deres egen holdning og adfærd, der måske er med til at begrænse deres ”bestyrelseskarriere”

## Mænd og kvinder har helt forskellige motivationer for at indtræde i en bestyrelse

Hvis vi ser på motivationen for at træde ind i en bestyrelse, så har vi helt grundlæggende to meget forskellige paradigmer repræsenteret af hver sit køn

Lidt karikeret kan man sige:

- Mænd søger bestyrelsesposter
  - der kan styrke deres egen karriere
  - der pynter på deres CV
  - der kan være med til at skabe forretning til den virksomhed de selv ejer/er direktør for
  - der kan være med til at styrke allerede eksisterende relationer
- Kvinder derimod søger bestyrelsesposter
  - hvor de kan sætte deres kompetencer i spil
  - hvor de kan gøre en forskel
  - hvor de kan forandre ting
  - hvor de kan hjælpe andre



## Hvorfra stammer denne fundamentale forskel på mænds og kvinders motivation?

Da det primære fokus i alle mine rapporter omkring bestyrelsesdiversitet i Danmark har været at se på kvindernes andel, erfaring, aktivitet og betydning, når det kommer til bestyrelsessammensætningen i Danmark, så har det også i denne forbindelse være en uddybning af de kvindelige direktørers adfærd og holdninger, der har været udgangspunktet for mine samtaler og deraf afledte analyser. Det er således også

de kvindelige direktørers adfærd og holdninger, som jeg vil gennemgå i mine efterfølgende 7 teser. Teserne er på ingen måde en 360 graders analyse af problemstillingen omkring den lave andel af kvinder i de danske bestyrelser, men rettere problemstillingen belyst fra én bestemt vinkel. Det vender jeg tilbage til sidst i rapporten.

Hver af de 7 teser er uddybet med eksempler og citater, som jeg gang på gang har hørt fra de mere end 500 kvindelige direktører, som jeg har talt med i forbindelse med mit arbejde omkring bestyrelsesdiversitet i Danmark. Eksempler og citater er desuden bekræftet af rigtig mange andre i forbindelse med mine foredrag og præsentationer omkring diversitet i bestyrelser.

- 1) Kvinder er meget mere loyale og resultatorienteret i relation til deres nuværende arbejde end mænd er:
  - Kvinder har meget svært ved ikke at give sig selv 120% i relation til deres arbejde og den rolle, de gerne vil udfylde, og har meget svært ved at acceptere de mænd, der i deres optik kommer afsted med at levere 80 %.
  - De er dog alle bevidste om, at forventningerne til de 120% kommer fra dem selv og ikke fra deres chefer, deres medarbejderes eller andre.
  - Der er ingen tvivl om, at hvis flere kvindelige direktører skal gøre sig håb om en bestyrelseskarriere, og hvis vi skal øge antallet af poster, som de kvindelige direktører hver især har, så bliver de nødt til at acceptere overfor dem selv, at det "at levere" har flere facetter og måske skal redefineres, for deri ligger svaret på udsagnet - "hvordan får han tid til at gå til alle de arrangementer ude i byen, har han ikke et arbejde at passe?"
  
- 2) Kvinder er deres egne største fjender, når det kommer til bestyrelseskarriere:
  - Kvinder er alt for selvkritiske og selvudslettende – selv meget succesfulde kvindelige direktører har tanken – "er jeg nu god nok" – og for at bevise overfor sig selv, at man er god nok, så arbejder man bare endnu mere.
  - Kvinder bliver nødt til at tænke mere på sig selv, og hvad der gavner dem og meget mindre på, hvilke konsekvenser det har for andre.
  
- 3) Kvinder skal være klar til at tage større risiko – især personligt:
  - Kvinder skal være villige til at ændre deres personlige "Modus Operandi" og acceptere med dem selv, at de kan angribe deres arbejdsliv på en anden måde – "Jeg gik fra 80 timer om ugen til 50 timer om ugen, og der var ingen, der lagde mærke til det" er en kommentar, jeg ofte hører fra dem, der med succes har prioriteret deres professionelle liv anderledes.
  - Kvinder skal være villige til at tabe – "hvis jeg ikke melder mig, så er det ikke en fiasko, hvis jeg ikke får stillingen".
  - Kvinder skal "springe ud i det" og så være klar til at træde tilbage, hvis det ikke fungerer.
  
- 4) Derudover har jeg mødt en lang række kvindelige direktører, der som de siger "venter på at blive inviteret":
  - Dette er desværre en meget udbredt holdning blandt mange kvindelige direktører, og det hænger sammen med tesen om, at hvis jeg gør det godt, så bliver det givetvis bemærket af "nogle", der så kontakter mig.
  - Denne tilgang har aldrig bragt en bestyrelsespost med sig – og man risikerer bare at blive mere og mere frustreret og fokusere mere og mere på at arbejde mere i stedet for at gøre de rigtige ting.

- 5) Kvindelige direktører er utroligt dårlige til at netværke:
- De sorte jakkesæts parader er ikke kun, fordi der er flere mandlige direktører end kvindelige, men i lige så stor udstrækning fordi kvinder ikke ønsker at investere i netværk.
  - "Netværk kommer på tværs af mit arbejde" – mange kvinder ser det ikke som en del af deres arbejde.
  - Min erfaring fra især Dansk Industri siger mig dog, at mange danske brancheorganisationer med kyshånd ville tage imod henvendelser fra medlemsvirksomheder, der indstiller kvindelige direktører til diverse udvalg og arbejdsgrupper.
- 6) Der er mange kvindelige direktører, der gemmer sig bag udtrykket "bestyrelser er kun tilgængelige via lukkede cirkler, hvor kvinder ingen adgang har":
- Jeg betragter dette som en undskyldning, der tager udgangspunkt i fordomme og ikke i fakta.
  - Det er dog klart, at hvis man ikke vil acceptere de processer og de præmisser, hvorefter bestyrelseskandidater bliver identificeret og udvalgt – se min rapport nr. 3 - så er man langt efter på point og vil få svært ved at få opfyldt sine bestyrelsesambitioner.
  - Konkurrencen blandt bestyrelseskandidater har aldrig været større, og selv om der er 100 bestyrelsesposter, der besættes hver dag, så bliver man – på den korte bane - nødt til at acceptere tingenes tilstand, hvis man gør sig forhåbninger om at komme i betragtning til disse bestyrelsesposter.
- 7) Mange kvinder ser bestyrelses- og erhvervskarriereforløbet som to meget forskellige forløb, der har svært ved at gå hånd i hånd, hvorimod mænd mere ser dem som 2 alen af det samme stykke, hvor det ene beriger det andet:
- "Jeg er flere gange blevet spurgt, om jeg ville træde ind i en bestyrelse – jeg vil også meget gerne - men jeg har ikke tid på nuværende tidspunkt". Dette udsagn har jeg hørt fra rigtig mange meget kvalificerede bestyrelseskvinder, og det illustrerer tydeligt den situation, som jeg oplever, nemlig at mange skubber bestyrelseskarrieren foran sig og ikke griber muligheden, når den er der.

## **Er det så udelukkende kvindernes egen skyld?**

Mange af mine teser peger på kvindernes egen holdning og adfærd. Så er det dermed udelukkende kvindernes egen skyld, at de ikke er bedre repræsenteret i de danske bestyrelser? Svaret er klart og utvetydigt "NEJ, det er det ikke".

Hvis mine 7 teser, der er baseret på interviews med kvindelige direktører og dermed potentielle kvindelige bestyrelseskandidater, holder, så har kvinderne selv indflydelse på situationen, hvilket giver mening.

Men kvindernes holdninger og adfærd er kun én af årsagerne til, at vi ser så få kvinder med de rette kompetencer i de danske bestyrelser. Der skal både ses på, hvad vi kan gøre på den korte bane via en ændret adfærd og holdning hos ejerlederne og bestyrelsesformændene til at søge hjælp til at få identificeret alle de kompetente kvinder, der er, men vigtigst af alt, så skal vi på den lange bane arbejde meget mere fokuseret med fødekæde-problematikken.

Hvis vi ikke får givet flere kvinder flere muligheder, og får flere kvinder til at vælge en lederkarriere enten som selvstændig eller som ansat, der bringer dem i VP-positioner eller højere i hierarkiet jf. min tidligere beskrivelse af kriterier (rapport 5), så får vi aldrig mere diversitet i bestyrelseslokalerne.

Igennem 6 rapporter har jeg nu bl.a. afdækket antallet af bestyrelser i Danmark, andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer, hvor mange bestyrelsesposter kvinder typisk har, typiske rekrutteringsprocesser til bestyrelser, kompetenceagenda versus kendskab, og ikke mindst kvinders motivation til at indgå i bestyrelsesarbejde.

Det står klart, at virksomhederne ville få gavn af den større diversitet - og dermed flere kvinder i bestyrelserne. Kvinders motivation for at arbejde i bestyrelser (at gøre en forskel med de rette kompetencer) kan kun være til gavn for virksomhederne.

Der er imidlertid ikke et klart, entydigt og enkelt svar på, hvorledes vi får flere kvinder i de danske bestyrelser – der er flere parter, der skal gå sammen om at få dette løst:

1. Kvinderne selv -jf. mine 7 teser
2. Virksomhederne – for det er bl.a. herfra kvinderne med de rette kompetencer skal komme
3. Virksomhedsejere og bestyrelsesformænd – og måden der rekrutteres på
4. Det offentlige - vigtige rammevilkår og lovgivning

I min næste og sidste rapport vil jeg komme med mit bud på, hvad der bør fokuseres på for her og nu at få flere kvinder i vores bestyrelser, men også hvad vi på den længere bane skal gøre for at løse problemstillingen.

## **Kort om forfatteren**

Tau Steffensen har de sidste ca. 10 år arbejdet som Headhunter i Danmark, hvor han har samarbejdet med en lang række store og mellemstore danske virksomheder.

Før den tid har Tau haft en lang række CXO-stillinger og har fra 2002 til 2008 været ejerleder i en mindre produktions- og handelsvirksomhed.

Hans bestyrelseskarriere begyndte i 1998, hvor Tau blev indvalgt i bestyrelsen for både FDIH og DK-Hostmaster. Siden den tid har han siddet i en lang række bestyrelser og Advisory Boards og er p.t. bestyrelsesformand for HP Elektronik Montage ApS, en position han har haft siden 2014.

Tau Steffensen har i mange år arbejdet aktivt i diverse bestyrelsesnetværk og er i dag medlem af ASNET Board, hvor han er leder af deres Pipeline gruppe i Region Øst.

Tau Steffensen har både fagligt og professionelt arbejdet med bestyrelser og bestyrelsesrekruttering i mange år og kender dynamikken i bestyrelser både indefra som medlem og udefra som direktionsmedlem.

Tau Steffensen har arbejdet med både professionelle internationale bestyrelser og semi-professionelle danske bestyrelser, så hans erfaring på dette område er årelang og dækker over mange typer bestyrelser.

Hans passion for bestyrelsesdiversitet startede i 2011/12, hvor han begyndte mere systematisk at analysere dette område, og Tau har siden optrådt på en lang række konferencer og arrangementer, samt været citeret i artikler og interviews vedr. de foreløbige resultater, han har afdækket.