

# Etnisk mangfoldighed i danske bestyrelser – Hverdagsdiskriminationens påvirkning i rekrutteringsprocessen

Ethnic diversity in Danish boards – The impact of everyday discrimination  
in the recruitment process

Kandidatafhandling på Cand.Merc.HRM/Cand.Soc.HRM  
MSc. In Human Resource Management  
Copenhagen Business School

Afleveringsdato d. 15. maj 2019

Specialet indeholder 229.060 anslag, hvilket svarer til 101 normalsider og blev  
vejledt af Sara Louise Muhr

**Rabia Iqbal**

**Studienummer: 102887**

**Email: raiq15ab@student.cbs.dk**

*Rabia Iqbal*

**Underskrift:**

**Nada El-Khatib**

**Studienummer: 93436**

**Email: nael14ac@student.cbs.dk**

*Nada El-Khatib*

**Underskrift:**



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN



## Forord

Denne kandidatafhandling symboliserer vores afslutning på studiet Human Resource Management ved Copenhagen Business School. Arbejdet med dette speciale, lige fra den første idé om emnet, til det færdige resultat har været en lærerig og spændende proces. Ikke desto mindre kan vi efter flere års studietid ikke undgå at være glade for at lægge studietiden bag os og se frem til at sætte teorien i praksis i erhvervslivet.

Der er mange, der har støttet og hjulpet os igennem hele processen, som vi værdsætter meget. Først og fremmest vil vi gerne takke vores første vejleder, Lotte Holck, som hjalp os med at sætte hele processen i gang, og som troede på vores projekt, og mente, at det var et væsentligt og relevant emne at tage op. Vi ønsker dig rigtig god bedring. Derudover vil vi sige et stort tak til vores nuværende vejleder, Sara Louise Muhr, der trods hverdagens travlhed, alligevel havde mulighed for at vejlede os i midten af vores proces, da vi stod og manglede en vejleder. Hun har været en stor hjælp, hjulpet os med at sætte en retning for afhandlingen, samt altid bidraget med en konstruktiv feedback og opmuntrende ord.

Desuden vil vi gerne takke alle de respondenter, der tog sig tid til at deltage i vores interviews til vores research og empiriindsamling. En tak skal også rettes til vores korrekturlæsere for god feedback, input og konstruktiv kritik.

Til sidst vil vi gerne takke familie og venner, der har støttet os og vist forståelse under vores specia-leforløb. Det havde ikke været muligt at færdiggøre denne afhandling uden deres tålmodighed, bidrag og dedikation.

Det er vores håb, at vores begejstring, engagement og motivation for specialet skinner igennem for læseren. Rigtig god læselyst.

**Rabia Iqbal & Nada El-Khatib**



## Abstract

This master's thesis examines how discrimination affects potential candidates from ethnic minorities in the recruitment process in Danish corporate's boards. We work from the perception of that ethnicity is a problematic concept as the perception of the concept is reliant on visible body markers.

Therefore, this study focus on how a selection of respondent's construct diversity and discrimination regarding directorships. In addition, we will identify the discriminatory practices that ethnic minorities from non-Western countries in Denmark are exposed to in the recruitment process.

The theoretical framework that were used in this study includes diversity, recruitment, post-colonialism and discrimination. We use post-colonialism as our theoretical starting point in the thesis in term of understanding of how colonization still sets its mark in the management literature.

Our qualitative in-depth interviews revealed that everyday discrimination has a negative impact on the recruitment process in regards to recruiting candidates from ethnic minorities for corporate's board positions. Unconscious bias including the similarity-attraction effect, prejudices and stereotypical conceptions about ethnic minorities in Denmark affects whether the board chooses to go with the 'safe' choice and thus recruits in its network or whether the board chooses to recruit a candidate from its out-group, who does not share similarities with the rest of the board members. It is the embedded processes of racialization as a result of colonialism that places groups at more or less favorable contexts and interactions. The prejudices can therefore be an essential reason behind the lack of diversity in Danish corporate's boards. Thus, it can be said that the meritocracy is a myth. Whenever biases and stereotypes affects humans, as well as our choices and decisions, we no longer live in meritocracy in which competencies objectively help determine who gets a pass to directorships. Whoever becomes a member of the boards is also largely determined by norms, gendered expectations as well as organizational and social structures. For this reason, we believe that there should be a change in the structural processes, for instance, through which professional recruitment agencies anonymize the recruitment process, which in turn can be beneficial in reducing everyday discrimination. Furthermore, we believe that organizations should voluntarily implement 'soft' quotas which can help them effectively block biases without the organization compromising on the candidate's competencies. This can be done, for instance, with *tie-break-quotas*, in which the organization chooses a board member from the most underrepresented group, if ever put in a situation where there are two or more equally qualified candidates.



# Indholdsfortegnelse

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Forord</b>                                                     | <b>1</b>  |
| <b>Abstract</b>                                                   | <b>2</b>  |
| <b>Læsevejledning</b>                                             | <b>5</b>  |
| <b>Kapitel 1: Introduktion</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>Indledning</b>                                                 | <b>6</b>  |
| Bestyrelseslanskabet i Danmark                                    | 7         |
| Problemidentifikation                                             | 8         |
| Problemformulering                                                | 10        |
| <b>Kapitel 2: Metode</b>                                          | <b>11</b> |
| <b>Metodologi</b>                                                 | <b>11</b> |
| <b>Videnskabsteoretisk udgangspunkt</b>                           | <b>11</b> |
| Socialkonstruktivisme                                             | 12        |
| Hermeneutikken                                                    | 13        |
| <b>Sammenkobling af de to videnskabsteoretiske udgangspunkter</b> | <b>14</b> |
| <b>Vores position som undersøgere</b>                             | <b>15</b> |
| <b>Undersøgelsesdesign</b>                                        | <b>16</b> |
| Empirisk data                                                     | 16        |
| Kvalitativ metode                                                 | 17        |
| <b>Reliabilitet &amp; Validitet</b>                               | <b>20</b> |
| <b>Kritik af metode</b>                                           | <b>21</b> |
| <b>Kapitel 3: Teori</b>                                           | <b>22</b> |
| <b>Teoretisk fundament</b>                                        | <b>22</b> |
| Race og etnicitet som sociale konstruktioner                      | 22        |
| Postkolonialisme                                                  | 23        |
| <b>Diskrimination på arbejdsmarkedet</b>                          | <b>26</b> |
| Svært at måle                                                     | 27        |
| Diskrimination en udfordring i rekrutteringsprocessen             | 27        |
| Danske arbejdsgivere vælger 'Anders' fremfor 'Ahmet'              | 29        |
| Bias                                                              | 30        |
| Hvorfor identificere bias?                                        | 32        |
| <b>Mangfoldighed</b>                                              | <b>33</b> |
| Mangfoldighed som et komplekst begreb                             | 33        |
| Hvorfor mangfoldighed?                                            | 35        |
| Udfordringer ved mangfoldighed i bestyrelseslokalet               | 36        |



|                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Rekruttering</b> .....                                                                                                                            | 37 |
| Steffensens rekrutteringsmodel .....                                                                                                                 | 37 |
| Netværk .....                                                                                                                                        | 40 |
| Vejen til topposten .....                                                                                                                            | 40 |
| Kvalifikationer og kompetencer .....                                                                                                                 | 41 |
| Vurdering af kompetencer .....                                                                                                                       | 42 |
| The glass ceiling – Glasloftet .....                                                                                                                 | 43 |
| <b>Kapitel 4: Analyse</b> .....                                                                                                                      | 44 |
| <b>Analytisk kontekst</b> .....                                                                                                                      | 44 |
| Etniske minoriteter i Danmark .....                                                                                                                  | 44 |
| <b>Analyse</b> .....                                                                                                                                 | 46 |
| <b>Hvordan argumenterer respondenterne for mangfoldighed, og hvilket fokus er der ifølge dem på etnisk diversitet i de danske bestyrelser?</b> ..... | 46 |
| Hvordan konstrueres mangfoldighed? .....                                                                                                             | 46 |
| Hvilket fokus er der på etnisk mangfoldighed? .....                                                                                                  | 48 |
| <b>Hvorvidt mener respondenter, at der er en underrepræsentation af etniske minoriteter i danske erhvervsbestyrelser?</b> .....                      | 54 |
| Hvordan konstrueres underrepræsentationen af etnisk mangfoldighed og hvad ligger til grund for denne? .....                                          | 54 |
| Paradokset mellem manglende og eksisterende kvalificerede etniske minoriteter .....                                                                  | 57 |
| <b>Hvad kræver det at komme ind i en dansk erhvervsbestyrelse?</b> .....                                                                             | 61 |
| Hvad skal der ifølge respondenterne lægges vægt på, når man rekrutterer nye bestyrelsesmedlemmer? .....                                              | 61 |
| Hvilke forventninger og krav er der fra headhuntere og bestyrelser til uformelle kvalifikationer for potentielle bestyrelseskandidater? .....        | 62 |
| Paradokset mellem kvalifikationer og netværk .....                                                                                                   | 66 |
| <b>Hvordan påvirker diskrimination, kandidater med minoritetsetnisk baggrund i rekrutteringsprocessen til danske erhvervsbestyrelser?</b> .....      | 69 |
| Hvordan konstruerer respondenterne diskrimination på det danske arbejdsmarked? .....                                                                 | 69 |
| Hvilke diskriminationspraksisser finder sted i rekrutteringsprocessen til bestyrelser? .....                                                         | 74 |
| <b>Kapitel 5: Diskussion</b> .....                                                                                                                   | 82 |
| Kan professionalisme fiske problemet? .....                                                                                                          | 84 |
| 'Hårde' eller 'bløde' kvoter? .....                                                                                                                  | 85 |
| <b>Kapitel 6: Konklusion</b> .....                                                                                                                   | 88 |
| <b>Litteraturliste</b> .....                                                                                                                         | 91 |
| <b>Bilag</b> .....                                                                                                                                   | 98 |



# Læsevejledning

## **Kapitel 1: Introduktion**

Dette kapitel præsenterer formålet med afhandlingen, og giver en introduktion af casen, samt de udfordringer der hører til.

## **Kapitel 2: Metode**

Kapitlet introducerer den paradigmatisk tilgang til afhandlingen, og giver et overblik over, hvorledes undersøgelsen er designet samt en kritik af denne.

## **Kapitel 3: Teori**

I afsnittet præsenteres det teoretiske fundament for denne afhandling i forhold til at kunne belyse problemstillingen.

## **Kapitel 4: Analyse**

Her udarbejdes der på baggrund af den valgte teori samt den indsamlede empiri en analyse af problemstillingen.

## **Kapitel 5: Diskussion**

I afsnittet diskuteres resultaterne i forhold til teorien, hvorefter mulige løsningsforslag med henblik på at løse problemstillingen diskuteres.

## **Kapitel 6: Konklusion**

I dette kapitel opsummeres de resultater vi er kommet frem til i afhandlingen.



# Kapitel 1: Introduktion

## Indledning

Forestil dig, at du sidder til et bestyrelsesmøde. Alle er ens: De har samme baggrund, kompetencer, alder, erfaring, uddannelse og de bor i det samme område og kvarter. I har ansvaret for organisationens overordnede ledelse. I skal træffe en vigtig beslutning, som har stor betydning for organisationen, samt levere en bæredygtig og ansvarlig løsningsmodel.

Er bestyrelsen i stand til at udtænke forskellige og relevante løsninger, der matcher hele problemets spændvidde? Kommer bestyrelsen 360 grader rundt om problemstillingen, før de træffer beslutning? Sandsynligvis ikke. Nu kommer der et nyt medlem ind i teamet, som har et anderledes perspektiv og nye øjne på sagen. Vedkommende er tilflytter, måske lidt yngre, har en international uddannelse, og ovenikøbet har en minoritetsetnisk baggrund, altså en identitet som denne person tilskrives på baggrund af vedkommendes hudfarve, forventede religion og kulturelle baggrund.

*Det er dét, diversitet handler om; at virksomheden sætter det hold, der sikrer den bredest mulige spændvidde, når kvalificerede løsninger eller strategier udtænkes (Miller, 2018).*

Enhver stor organisation har en stærk og kompetent bestyrelse bag sig. En god bestyrelse støtter den administrerende direktør, og gør alt for at hjælpe organisationen fremad. Bestyrelsens arbejde er at overvåge risici, fastlægge strategi, give vejledning med hensyn til rekruttering og beskæftige sig med successionsplanlægning. For en bestyrelse kan være yderst effektivt er det alfa og omega at have de rette profiler. De enkelte bestyrelsesmedlemmer bør have de rette kompetencer kombineret med en erfaring, der er på linje med virksomhedens langsigtede strategi.

En lang række videnskabelige undersøgelser viser, at virksomheder med stor mangfoldighed i organisation og bestyrelse klarer sig markant bedre end virksomheder, der er mindre mangfoldige (McKinsey, 2015). Typisk når man snakker og diskuterer mangfoldighed i bestyrelserne, så er der ét fokus, nemlig kønsdiversitet, herunder flere kvinder i bestyrelsen. Denne sag synes tydelig, og mange steder fremmes indsatsen i forhold til at øge andelen af kvinder i bestyrelser gennem obligatoriske kvoter eller frivillige mål.

For andre betyder bestyrelsens mangfoldighed noget helt andet. Men hvad indebærer mangfoldighed udover kønsdiversitet? En succesfuld bestyrelse afspejler mangfoldighed i form af både alder, erfaring, etnicitet, køn og kompetencer. Der skal også tænkes i mangfoldighed ud fra kompetencer.



Når der i verdens mest veldrevne virksomheder findes en blanding af køn, kompetencer og etnicitet, er det ikke for at være fair eller tage hensyn til tvungne kvoter, men fordi det viser sig at give en bedre forretning (Djursø & Eriksen, 2012).

## Bestyrelseslanskabet i Danmark

Mange små og mellemstore danske virksomheder (SMV'ere) har allerede i dag en bestyrelse, idet Selskabsloven kræver, at alle aktieselskaber skal have en bestyrelse eller et tilsynsråd på mindst tre medlemmer (Selskabsloven §111). Det samme skal anpartsselskaber med flere end 35 ansatte, hvis medarbejderne ønsker at være en del af den øverste ledelse. En undersøgelse foretaget af Capacent for Erhvervs- og byggestyrelsen viser, at der er flere grunde til at have en bestyrelse. 22 pct. af de adspurgte ejere, medejere og direktører mener, at bestyrelsen skal hjælpe med at føre et ønske om udvikling og vækst i virksomheden ud i livet. Til et andet spørgsmål i undersøgelsen svarer 32 pct., at de får strategisk sparring gennem bestyrelsen (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011).

For rigtig mange virksomheder i Danmark er det valgfrit at have en bestyrelse. En mindre del af de små virksomheder gør alligevel brug af en bestyrelse. Den typiske bestyrelse har tre til fire medlemmer, og bestyrelsesposterne besættes overvejende af hvide danske mænd. I forhold til de tre til fire medlemmer, er det vigtigt at tage i betragtning, at der er tale om samtlige virksomheder i Danmark, herunder de helt små til de meget store virksomheder. Der er derfor tale om et gennemsnit af alle 60.000 bestyrelser i Danmark, der i 2017 var registreret i Erhvervsstyrelsens CVR-register – inklusiv bestyrelser for koncernforbundne selskaber. Heraf er cirka 35.000 ud af de 60.000 bestyrelser lovbestemte (Steffensen, 2018). I de store danske erhvervsbestyrelser sidder der i gennemsnit 11 bestyrelsesmedlemmer, hvor over halvdelen, herunder 53 pct. af bestyrelserne udelukkende består af mænd, og i de bestyrelser, hvor kvinder er repræsenteret, er der i langt de fleste tilfælde tale om blot ét enkelt kvindeligt bestyrelsesmedlem (Institut for Menneskerettigheder, 2018).

Der har i den seneste tid været et gennembrud for udlændinge i danske bestyrelser. En undersøgelse foretaget blandt 122 store virksomheder viser, at der er 193 udlændinge på de 1.049 bestyrelsesposter i Danmark (Flink, 2019). Udviklingen er en konsekvens af, at de større virksomheder i dag anvender professionelle rekrutteringsbureauer til at finde de bedst egnede kandidater, hvor søgeområdet ikke kun er Danmark, men også Norden, det øvrige Europa og nogle gange også USA (Økonomisk Ugebrev, 2016).





## Problemidentifikation

Midaldrende hvide mænd præger i høj grad bestyrelseslandskabet. Den generelle opfattelse i samfundet er, at danske bestyrelser styres af disse netværksbunde hvide mænd - også hvad man i litteraturen sarkastisk kalder 'The white old boys club', som er et uformelt system, hvor penge og magt bevares af rige hvide mænd gennem incestuøs forretningsforbindelser (McDonald, 2011). Det er ikke nødvendigvis ondsindet, men the old boys netværk kan forhindre kvinder og minoriteter i at blive succesfulde i erhvervslivet, på grund af stereotyper og bias, som kategoriserer bestemte grupper på bestemte måder, som forekommer på baggrund af forudindtagede forestillinger og fordomme om bestemte grupper. Disse stereotyper og bias aktiveres ofte af kropslige markører, det vil sige køn, hudfarve, påklædning osv.

De fleste analyser viser, at mangfoldighed giver bedre beslutninger. Herunder viste en undersøgelse foretaget af McKinsey i 2015, at mere mangfoldighed i virksomheder blandt andet øger beslutningstagningen, som fører til bedre konkurrencefordele og afkast (McKinsey, 2015). Alligevel viser Anthon Larsen, Christoph Ellersgaard og Markus Bernsen i bogen *Magteliten*, hvor ens de forskellige bestyrelsesmedlemmer og ledere er. Mange af medlemmerne af 'magteliten' har de samme uddannelsesbaggrunde, såsom, økonomer, ingeniører eller jurister, de samme postnumre og de samme fritidsinteresser. Derudover deler de ét verdenssyn og bestemte værdier (Bernsen et al., 2015). Rationelt kan en sådan indsluset gruppe af mennesker ikke lede til og sikre gode beslutninger i bestyrelseslokalet, når gruppen er isoleret fra udefrakommende meninger, da beslutningerne vil blive taget, uden at de bliver evalueret tilstrækkeligt, samt at der er et pres på gruppens medlemmer om at vise enighed og konsensus, samt leve op til de fælles normer (Valine, 2018).

På baggrund af ovenstående undersøgelse som beskriver gennembruddet for udlændinge i danske erhvervsbestyrelser, skulle man tro, at det ville være en fordel at være udlænding, og at man derfor ville have det nemt ved at få en plads i en bestyrelse i Danmark, da der er kommet et øget ønske om at have udlændinge siddende i de store danske bestyrelser (Flink, 2019). Men som skitseret i det ovenstående, så kommer de udenlandske bestyrelsesmedlemmer typisk fra Norden, det øvrige Europa og USA. Dermed får vi igen bekræftet, at det er 'hvide' bestyrelsesmedlemmer (typisk mænd), som bliver hentet ind fra udlandet. ISS' rapport (2016) pointerer, at der er et uudnyttet potentiale i etnisk mangfoldighed på ledelsesniveau i Danmark. I denne rapport fremgår det, at 4,2 pct. af bestyrelsesmedlemmerne i Danmark har en anden etnisk baggrund end dansk (ISS Rapport, 2016). I denne rapport fremgår det ikke, hvor stor en procentdel af denne gruppe, som er udlændinge, første-, anden- eller tredje generationsindvandrere fra vestlige lande eller ikke-vestlige lande. Dette tal er genereret fra Danmarks statistik, og kandidaters etnicitet er baseret på pågældendes



modersmål, folkeskolens land og navn på LinkedIn, hvilket ikke er ret sigende i forhold til kandidats etnicitet. Årsagen til, at ISS' definition ikke er ret sigende er, at vi - og folk generelt - baserer definitionen af etnicitet på baggrund af en persons hudfarve og andre kropslige markører, som man i princippet ikke kan undersøge statistisk. Kandidaterne er som udgangspunkt i ISS' rapport klassificeret som værende danske, medmindre flere indikatorer peger på en anden etnicitet. På baggrund af dette, forholder vi os kritiske overfor den måde, denne procenttal er genereret på. Denne tilgang til kvalificering af herkomst og modersmål kan opfattes som værende kontroversiel og at resultatet, som viser at 4,2 pct. af lederne er udenlandske, kan derfor siges at være relativt, og derfor forholder vi os forsigtige og kritiske til det, da en tysker eller amerikaner ligeledes har en anden etnicitet, men alligevel ikke ses som værende 'fremmed' (ISS Rapport, 2016).

Derfor vælger vi i nærværende afhandling at fokusere på første-, anden- og tredjengenerationsindvandrere fra ikke-vestlige lande, som er bosiddende i Danmark og deres mulighed for, at komme ind i en dansk erhvervsbestyrelse, hvilket vi i denne afhandling vil begrebsliggøre med 'etniske minoriteter' eller 'minoritetsetniske'. Vi vælger at fokusere på netop etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande, fordi deres kropslige markører, uanset statsborgerskab, modersmål, folkeskole og andre 'rationelle' markører for danskhed, bliver opfattet anderledes end personer med vestlig baggrund, vis kropslige markører ikke skiller sig væsentlig ud.

Der er dermed nogle komplikationer i forhold til, hvordan gruppen af etniske minoriteter defineres på, da en kategorisering af en gruppe som værende en 'etnisk' minoritet er en social konstruktion. Årsagen til, at begrebet 'etnicitet' er en social konstruktion er, at begrebet er en måde at opdele mennesker på efter primære kropstegn, sekundære kropstegn, historie, sprog, religion, kultur, værdier, rettigheder og position i samfundet. Ved at opdele en gruppe ud fra disse faktorer, tilskrives gruppen bestemte betydninger, hvilket er med til at sætte denne gruppe i en bestemt 'bås'. Dermed har etnicitet en betydning, som tilskrives den enkelte på baggrund af den måde pågældende, ser ud på. Etnicitet er derfor ikke noget en person er eller har, men derimod noget pågældende gøres til (Veik, 2008). Vi skal dermed forholde os til dét, som reelt bliver opfattet som etnicitet i rekrutteringsprocesserne til bestyrelsesposterne, hvilket er de kropslige markører, som slet ikke er sigende for, hvem denne person er, eller hvad personen kan. Jævnfør dette, kan etnicitet anskues som værende et komplekst begreb. Årsagen til, at vi undersøger, hvordan man konstruerer begrebet etnicitet er derfor, at de forskellige konstruktioner af begrebet har betydning for de minoritetsetniske danskeres muligheder for at opnå en bestyrelsespost.



På baggrund af dette, kan man tale om den diskrimination, som forekommer i rekrutteringsprocesserne til danske bestyrelser, når de kropslige markører bliver afgørende for, hvorvidt kandidaten med ikke-vestlig baggrund får tildelt en bestyrelsespost. Diskrimination starter således ved, den måde etnicitet bliver konstrueret på. Dermed kan der ikke tales om diskrimination og rekruttering, uden at erkende, at der eksisterer et problem, med måden etnicitet defineres på. Dermed bliver det ikke de rationelle kriterier, som er styrende for den adfærd, man udviser, men i stedet de ikke-rationelle kriterier, såsom stereotype bias, som kan have en indflydelse på den måde, man rekrutterer på. Derfor lægger vi vægt på manglen på viden om etnicitets betydning – netop fordi det er et flertydigt begreb, og dermed er det blandt andet svært at få mening ud af ISS' undersøgelse. På baggrund af dette, undersøges der i denne afhandling, hvilket fokus der er på etnisk mangfoldighed i danske bestyrelser, og hvad etnisk mangfoldighed betyder for respondenterne i denne sammenhæng

Med et udgangspunkt i det faktum at etnicitet er et komplekst og problematisk begreb, ønsker vi at undersøge hvorfor, ved at kigge nærmere på den diskrimination i rekrutteringsprocessen til danske erhvervsbestyrelser, som etniske minoriteter fra ikke-vestlige bliver udsat for. På baggrund af dette, vil nærværende afhandling belyse følgende problemformulering:

## Problemformulering

*Hvordan påvirker diskrimination, kvalificerede kandidater med minoritetsetnisk baggrund fra ikke-vestlige lande i rekrutteringsprocessen til danske erhvervsbestyrelser?*

Dermed vil vi undersøge, hvordan et udvalg af respondenter med interesse i bestyrelsesarbejde, diskrimination, rekruttering og mangfoldighed konstruerer etnicitet, og hvordan den konstruktion leder til diskrimination i rekrutteringsprocessen til bestyrelsesposter. Vi vil dermed udpege de diskriminationspraksisser, som folk med anden etnisk baggrund fra ikke-vestlige lande bliver udsat for i rekrutteringsprocessen til bestyrelser, og identificere måder de kan omgås på.



## Kapitel 2: Metode

### Metodologi

Efter at have udarbejdet det indledende afsnit vil fokus nu blive flyttet over mod at forklare, hvorledes vores problemformulering om, hvordan diskrimination påvirker rekrutteringsprocessen af kvalificerede kandidater med minoritetsetnisk baggrund til danske erhvervsbestyrelser, vil blive besvaret. Den identificerede problemformulering vil give en forståelse af, hvorledes undersøgelsesrammen er designet og benyttet. Derudover vil undersøgelsesrammen også give et indblik i, hvilke tanker vi har gjort os undervejs i processen. Til at starte med, vil vi med afsæt i videnskabsteorien redegøre og diskutere for valget af undersøgelsesrammen, da denne har en betydning for vores metode- og teorivalg. Derudover har undersøgelsesrammen betydning for vores vidensproduktion, herunder indsamling og bearbejdning af data, samt for måden vi afkoder vores data på. Herefter vil vi beskrive, hvordan vores data er blevet indsamlet, hvorefter vi vil belyse reliabiliteten og validiteten af den anvendte data. Afslutningsvis vil vi diskutere de udfordringer, vi blev mødt af undervejs i indsamlingsprocessen.

### Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Grundlaget for at forklare, hvorledes den empiriske undersøgelse er blevet foretaget er at forstå den empiriske tilgang. Der findes forskellige definitioner af paradigmebegrebet. I denne afhandling tages der dog udgangspunkt i Gubas definition, som ser således ud: *"Et basalt sæt af værdier som styrer vores handlinger – både hverdagshandlinger og handlinger forbundet med disciplinerede undersøgelser"* (Voxted, 2006: 53). Paradigmerne har hver især forskellige virkelighedsopfattelser, hvilket skaber forskellige udgangspunkter for videnskabelsen. Dette resulterer således i forskellige konklusioner, når paradigmerne anvendes til at skabe viden (Voxted, 2006).

Hvert paradigme har en række konsekvenser for skabelsen af viden. Dette inkluderer både måden hvorpå data skal indsamles, samt hvordan den skal opfattes. Ethvert paradigme fører ligeledes til tre konsekvenser, nemlig en ontologisk, en epistemologisk samt en metodologisk konsekvens. Den ontologiske konsekvens bevirker en bestemt verdensanskuelse, som har en afgørende betydning for, hvorledes viden bliver skabt. Ses der på den epistemologiske samt den metodologiske konsekvens, er disse afgørende for, hvordan viden om en bestemt verdensanskuelse opnås, samt hvilke fremgangsmåder der er brugbare til skabelsen af denne viden (Ibid.).

Et enkelt paradigme er ikke tilstrækkeligt til at belyse den identificerede problemformulering, da denne afhandling bygger på det fortolkende paradigme, og derfor har vi valgt socialkonstruktivismen



og hermeneutikken som vores videnskabsteoretiske udgangspunkt. De to paradigmer vil blive belyst nedenfor.

## Socialkonstruktivisme

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt for denne afhandling har sit primære ståsted i den socialkonstruktivistiske tilgang. Her menes al menneskelig erkendelse at være socialt skabt. Hermed er det sproget, og måden vi taler med hinanden om verden på, som skaber virkeligheden (Andersen, 2013). Sproget er derfor afgørende for, hvordan verden opfattes og erkendes. Socialkonstruktivisterne mener, at den virkelighed vi søger at erkende, aldrig kan findes, og dermed altid vil være en menneskelig fortolkning af virkeligheden. Som et resultat af menneskelige fortolkninger af virkeligheden, afspejler vores erkendelse af denne ikke den eksakte virkelighed, da vi selv aktivt er med til at påvirke og forme den (Rasborg, 2013). Derved er virkeligheden skabt igennem en opfattelse, som ikke er medfødt, og som derfor er forskellig, da det enkelte individ har forskellige forudsætninger, værdier og holdninger. Da virkeligheden er en social konstruktion, er epistemologien i socialkonstruktivismen subjektiv. Det kan samtidig tilføjes, at når mennesker interagerer med hinanden, sker der en rekonstruktion og fortolkning af verden (metodolgi). De meninger og handlinger der dermed skabes, får enten karakter af naturlighed eller opfattes som værende socialt uacceptable (Ibid.). Det er derfor umuligt at adskille forskeren og det undersøgte, da data bliver skabt i samspillet mellem disse. Dette sammenspil skabes igennem en interaktion mellem forskeren og det undersøgte, hvor forskeren både påvirker, samt bliver påvirket af det undersøgte (Voxted, 2006). Tilsammen skabes de data, der kan benyttes til at give en forklaring på den virkelighed, som man ønsker at afdække. (Rasborg, 2013)

Dermed går socialkonstruktivismen ud på, at vi med vores handlinger aktivt er med til at præge verden. Det er vores måde at handle samt forstå verden på, der skaber denne verden. Med andre ord konstrueres verden, når der sker en interaktion mellem mennesker. Således kan der i det socialkonstruktivistiske paradigme konstateres, at der ikke kan findes en endegyldig sandhed, da vi mennesker konstant skaber en ny viden om verden. Med et socialkonstruktivistisk udgangspunkt er vi bevidste om, at verden er socialt skabt (ontologi), og at det er derfor umuligt at opnå objektiv viden, da vores erkendelse af virkeligheden altid vil være påvirket af sociale faktorer. Det giver derfor ikke mening at foretage en undersøgelse for at afdække den virkelige virkelighed (Rendtorff, 2003). Formålet med vores undersøgelse er derfor at undersøge, hvordan vores respondenter gennem gensidig interaktion konstruerer etnicitet og diskrimination.



Vi tager udgangspunkt i det faktum, at der ikke findes en endegyldig sandhed, da vi som socialkonstruktivister erkender, at virkeligheden er samfundsskabt. Dermed skal vi være opmærksomme på vores egen situation og position som undersøgere, samt hvordan vores baggrund, viden og erfaringer kan påvirke resultatet af undersøgelsen. Vores vidensproduktion samt analytiske tilgang bærer præg af vores erfaringer og holdninger omkring diskrimination af minoritetsetniske kandidater fra ikke-vestlige lande i danske bestyrelser. Endvidere benytter vi hermeneutikken, så vi kan forstå de sociale konstruktioner, som vi er kommet frem til i vores interview samt i analysen.

Socialkonstruktivismen forsøger generelt ikke at skabe en forståelse og fortolkning af et givent fænomen, og dermed supplerer vi vores undersøgelse med et hermeneutisk perspektiv.

## Hermeneutikken

Udover socialkonstruktivismen, som værende afhandlingens primære videnskabsteoretiske ståsted, tager vi også afsæt i hermeneutikken. Denne tilgang er en videnskabsteoretisk position, der er en fortolkende samfundsvidenskabelig praksis. Inden for denne praksis findes der forskellige varianter, hvor vores fokus tager afsæt i Gadamer's 'filosofiske hermeneutik'.

I store træk handler hermeneutikken om fortolkning og forståelse. Gadamer (2007) sætter blandt andet fokus på forforståelsens betydning som værende en uundgåelig og mere eller mindre bevidst før-forståelse eller fordom, der danner grundlag for den egentlige forståelse af en given sag (Dahlag, 2007). Hermed bliver vores egen forforståelse et aktivt element i forståelsen af et givent fænomen. Gennem fortolkning kan man overskride sin tidligere forståelse, det vil sige opnå horisontsammensmeltning med det fænomen, der undersøges. På baggrund af dette, bliver det dermed muligt at opnå en ny erkendelse. Grundlaget for den filosofiske hermeneutik er, at vores forståelse udgøres af en forforståelse og fordomme. Med det menes, at mennesket medtager sine fordomme under hele processen, da denne ikke kan være en neutral observatør.

På baggrund af dette, handler *fortolkning* om at finde ud af, hvad den anden part er ude på at fortælle og dermed finde meningsfulde bud på, hvad budskabet egentlig går ud på. For Gadamer (2007) handler *forståelse* ikke om distancering og objektivisering, men derimod en form for nærvær, hvor man sætter sig selv som forsker i spil i fortolkningsprocessen. Fortolkningen er i sig selv skabt på baggrund af forståelse, også kaldet *forforståelse*. Fortolkningen er altså opbygget omkring menneskets subjektive virkelighedsopfattelse. Det betyder, at vi fortolker virkeligheden ved at tolke eller forstå gennem handlinger, og tilgangen vi møder feltet på (Thisted, 2013).



I forlængelse af dette defineres hermeneutikken som en fortolkningsvidenskab, der består af tre dele: forståelse, udlægning og anvendelse (Højberg, 2004). Den ontologiske antagelse er, at den samfundsmæssige virkelighed ikke eksisterer uafhængigt af observatøren, og observatøren spiller en rolle i forforståelse- og fortolkningsprocessen, samtidig med at sprog, fortolkning og forståelse er grundvilkår for menneskets eksistens. I forhold til den epistemologiske antagelse så kan verden på baggrund af dette kun forstås indirekte gennem sproget. Slutteligt er konteksten også et vigtigt element, da den metodologiske antagelse for hermeneutikken indebærer et samspil mellem del og helhed samt fænomen, forforståelse og kontekst (Gadamer, 2007). Dermed anvendes den hermeneutiske metode, når man ønsker at fortolke menneskers adfærd og forklare dem. Dette er især relevant i forhold til vores problemstilling, da vi ønsker at undersøge, hvilke diskriminationspraksisser der opstår i rekrutteringsprocessen til danske erhvervsbestyrelser, og hvad der er med til at udløse disse praksisser.

I forbindelse med dette perspektiv er det relevant at nævne den hermeneutiske spiral, der handler om, hvordan der ud fra meningshorisonten fortolkes og dernæst forstås på ny gennem horisontsammensmeltning. Ved den hermeneutiske spiral bevæger man sig opad fra helhed til enkelte aspekter og så tilbage til helheden, hvilket fortsætter i og muliggøre en konstant og kontinuerlig meningsskabende proces. Man forsøger at skabe en forståelse af det enkelte ud fra den helhed, det indgår i. Samtidig med at forståelsen på den anden side kan siges at være opbygget af forståelsen af enkelte dele. På den måde er det et gensidigt forhold mellem del og helhed samt mellem fortolkning og forståelse. På baggrund af dette bliver det muligt at opnå en højere og bredere forståelse (Rasborg, 2013).

### **Sammenkobling af de to videnskabsteoretiske udgangspunkter**

Valget af at kombinere den socialkonstruktivistiske og hermeneutiske tilgang skyldes, ønsket om at nuancere vores metodiske overvejelser yderligere blandt andet i forbindelse med anvendelsen af kvalitative interviews. Kombinationen af socialkonstruktivisme og hermeneutik anser vi som fordelagtig, da socialkonstruktivismens kritiske perspektiv og hermeneutikkens metodiske refleksioner opstiller en passende ramme for afhandlingens ærinde. Det er dermed vigtigt at understrege, at vi ser socialkonstruktivisme og hermeneutik som to sammenhængende perspektiver, der kan supplere hinanden, hvilket Jacob Dahl Rendtorff (2003) argumenterer for:



*"Man går helt galt i byen, når man fastholder, at socialkonstruktivisme og hermeneutik umiddelbart udtrykker to traditioner der ikke kan forenes. Snarere er der tale om yderpunkter på samme linje, der deler forudsætningen om at, at virkeligheden er baseret på menneskelig fortolkning"*  
(Rendtorff, 2003:101).

Rendtorff (2003) stadfæster, at den socialkonstruktivistiske tilgang forudsætter, at man benytter den hermeneutiske fortolkning. Rendtorff (2003) ser hermed socialkonstruktivisme, som bygget på erkendelser, der allerede er eksisterende i hermeneutikken, og at man derfor heller ikke kan komme udenom hermeneutikken. Rendtorff pointerer, at Gadamer (2007) filosofiske hermeneutik deler socialkonstruktivismens; *"påvisning af erkendelsens historiske og sociale karakter"* (Ibid:113), hvor virkeligheden ses som et socialt produkt under løbende forandring.

På baggrund af dette argumenterer Rendtorff (2003) for, at socialkonstruktivismen altid optræder sammen med hermeneutikken, da socialkonstruktivismen bygger på hermeneutikken, og dermed deler nogle grundlæggende forudsætninger. Begge tilgange arbejder ud fra princippet: *"(...) at virkeligheden er baseret på menneskeligt skabende fortolkning"* (Rendtorff, 2003: 101). Hvor hermeneutikken fokuserer på indholdet og tekstens mening, så fokuserer socialkonstruktivismen på de forudsætninger, der er for viden. Det kan forstås ved, måden viden skabes på i betydningsdannelsen gennem den sociale interaktion (Rendtorff, 2003).

## Vores position som undersøgere

Vi har en særlig position i forhold til denne problemstilling, da vi begge har en minoritetsbaggrund. Dette er ikke et problem videnskabssteoretisk, etisk eller moralsk i forhold til fortolkningsprocessen, men det er essentielt at gøre læseren opmærksom på det, da det er os to, som går ud, og undersøger feltet, interviewer og tilbage hjem for at transskribere, så vi kan fortolke den indsamlede data. Der er altså ingen objektiv eller neutral betragter, der kan udsige et eller andet fænomen om den givne problemstilling. Derfor er det vigtigt at kende vores position og vores tilgang i forhold til at fremlægge vores empiriske data på en transparent og gennemsigtig måde, så der opstår en klarhed overfor læseren om, hvordan vi har afkodet den indsamlede empiri. Vi forsøger blandt andet gennem teorierne at få distance til vores data. I forhold til den hermeneutiske del, så lader vi ikke som om, at vi er objektive, neutrale observatører. Vi har snakket med et udsnit, der har erfaring eller en holdning til vores problemstilling. På baggrund af dette har vi fortolket den indsamlede empiri, og fundet de trends som vi har valgt at fokusere på, men det er væsentligt at have for øje, at det er vores fortolkning. Samtidig er fortolkningen præget af de teorier og den givne data, som vi havde adgang til. Det socialkonstruktivistiske er som tidligere nævnt, at data bliver skabt mellem os og respondenterne.





Det er noget vi skaber sammen – samskabelse. Vi skaber en virkelighed sammen, når vi sidder og interviewer. Sociale relationer bliver skabt her, og det sociale er ikke noget der er derude, som vi kan gå ud og afdække. Det er noget som skabes i relationen og i interviewsituationen – og dermed skaber respondenterne og vi en virkelighedsopfattelse sammen.

## Undersøgelsesdesign

En undersøgelse er aldrig bare en undersøgelse. Ingen indsamling af materiale eller data er neutral; tværtimod er en undersøgelse altid i større eller mindre grad præget af den metode, der bliver brugt til at indsamle- og analysere data (Jordansen et al., 2010). Nærværende afhandling er en kritisk diversitetsanalyse, med fokus på mangfoldighed, rekruttering og diskrimination. Her vil vi ved hjælp af metodekombination, herunder dybdeinterviews, rapporter, artikler og statistikker forsøge kritisk at belyse hvordan diskrimination påvirker rekrutteringsprocessen af kvalificerede kandidater med minoritetsetnisk baggrund til danske erhvervsbestyrelser.

Vi har foretaget en teoretisk analyse, hvor vi anvender den postkolonialistiske teori i forhold til de andre teorier. Dette gør vi for at få en forståelse af, hvordan nyere teori bærer præg af postkolonialismen og racialiseringen. Efterfølgende foretager vi en illustrativ analyse, hvor vi primært anvender vores empiri, vi har indsamlet igennem vores interviews, illustrativt. Dette gør vi med et formål om at undersøge, hvordan vores respondenter konstruerer etnicitet, og hvordan den konstruktion leder til diskrimination i rekrutteringsprocessen til bestyrelsesposter. På baggrund af dette vil vi udpege de diskriminationspraksisser, som minoritetsetniske danskere fra ikke-vestlige lande bliver udsat for i rekrutteringsprocessen til bestyrelser. Ud fra dette vil vi afslutningsvis diskutere, hvilke mulige løsningsforslag der er i forhold til vores problemstilling, samt hvilke fordele og ulemper der er forbundet med disse forslag.

## Empirisk data

Som nævnt i det ovenstående, så vil den empiriske data i denne afhandling tage udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske- og hermeneutiske paradigme. Derfor vil metoden der anvendes, ligeledes bære præg af den tilhørende metode, nemlig den kvalitative metode, som vil bidrage med en dybdegående og konkret viden om de diskriminationspraksisser der finder sted i rekrutteringsprocessen.



## Kvalitativ metode

Den kvalitative metode kan defineres som:

*"En række fortolkningsteknikker, der prøver at beskrive og fortolke meninger – finde den særlige logik ved det fænomen, der undersøges. Kvalitative undersøgelser indebærer en vægtning af processer og undersøgelser, som giver en forståelse af hvordan mennesker opfatter og konstruerer deres liv meningsfyldt, hvordan de fungerer med andre, og hvordan de tolker disse relationer ud fra deres sociale arenaer" (Voxted, 2006: 41)*

Den kvalitative metode benyttes ofte, når man ønsker at opnå en detaljeret viden om et konkret fænomen ved at forstå og fortolke menneskelige erfaringer. Dybdeinterviews er et af de mest brugte redskaber, når formålet er at få indsigt i holdninger og meninger, som en person besidder. Kvalitative interviews foregår ofte ansigt til ansigt. Det er den interaktion der sker mellem interviewer og respondenter, der er med til at skabe en relation mellem disse. Denne interaktion har således afgørende betydning for, hvordan man som interviewer forstår samt fortolker de svar, man får. Det er derfor vigtigt, at de valgte respondenter besidder konkret viden om det undersøgte fænomen (Brinkmann, et al., 2010).

Vi har udarbejdet ni interviews med henholdsvis eksperter, headhuntere, samt både forhenværende og nuværende bestyrelsesmedlemmer med enten etnisk eller anden etnisk baggrund end dansk. Måden vi fandt vores respondenter på, var primært gennem vores første vejleder, Lotte Holck, som havde kendskab til en bred vifte af potentielle respondenter, som kunne bruges i vores undersøgelse. Vi foretog herefter en internetsøgning af de mulige respondenter, og dermed valgte de respondenter ud, som vi mente, var de mest relevante, samt kunne bidrage til vores problemstilling. De resterende respondenter er fundet gennem en internetsøgning, som vi selv har foretaget. Vi fandt disse respondenter interessante, fordi de blandt andet har skrevet relevante artikler om emnet, undersøgt udfordringer i de danske bestyrelser eller siddet i en dansk erhvervsbestyrelse.

De valgte respondenter havde dermed en konkret viden om emnet, fordi de hver især på en eller anden måde har erfaring, teoretisk indsigt eller holdning til vores problem. Grunden til, at vi har valgt at interviewe et bredt spektrum af respondenter er, at vi gerne ville have en nuanceret forståelse af den undersøgte problemstilling – herunder hvordan de på forskellig vis konstruerer etnicitet, mangfoldighed og diskrimination. Et bredt udvalg af respondenter med forskellige baggrunde og positioner gør samtidig, at vores data bliver mere repræsentativ.



Interviewene varede hver især en til halvanden time, med undtagelse af et enkelt telefoninterview, som varede tredive minutter. Fire af interviewene foretog vi over telefonen på grund af praktiske årsager. De resterende interviews foregik enten på CBS eller på respondentens arbejdsplads.

De ni interviews blev optaget og dernæst transskriberet af os, hvilket gav os mulighed for at bearbejde og afkode den indsamlede data i fred og ro. Transskriberingen af de udarbejdede interviews kan findes i bilagene. Efter det niende interview, kunne vi se, at der begyndte at tegne sig et mønster i forhold til de svar, som respondenter gav os. Dette gav os en indikation af, at der efter det niende interview ikke var et stort behov for at foretage flere interviews.

Med nedenstående skema har vi forsøgt at skabe et overblik over vores respondenter, som har bidraget til vores undersøgelse med deres erfaringer og viden. Respondenterne blev oplyst om, at de havde mulighed for at optræde anonymt i undersøgelsen. Formålet med dette var at forsikre respondenterne om, at deres svar ikke ville få konsekvenser for dem. Dog ønskede ingen af respondenterne at være anonyme og derfor fremgår de alle ved navn.

| Navn             | Dato for afholdelse af interview    | Hvorfor interessant?                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kristian Balleby | 6. februar 2019<br>Telefoninterview | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bestyrelsesmedlem i HOME</li><li>• Head of Board Apprentice (arbejder med at øge mangfoldighed i bestyrelser gennem lærlingekonceptet)</li></ul> |
| Ahmet Günes      | 8. februar 2019<br>Telefoninterview | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bestyrelsesmedlem med anden etnisk baggrund i Mino Danmark</li><li>• Stifter af Lead The Talent</li><li>• En del af F5 netværk</li></ul>         |
| Lynn Roseberry   | 8. februar 2019<br>CBS              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tidligere bestyrelsesmedlem</li><li>• Stifter og CEO af On the Agenda (Fokus på kønsbalance og -ligestilling)</li></ul>                          |



|                      |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tau Steffensen       | 8. februar 2019<br>CBS               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestyrelsesmedlem HP Elektronik Montage ApS (og tidligere for en række andre bestyrelser)</li> <li>• Ekspert indenfor bestyrelsespraksis</li> <li>• Headhunter</li> </ul>                                                                                                                                         |
| Henrik Ørholst       | 11. februar 2019<br>Arbejdsplads     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidligere bestyrelsesmedlem i diverse virksomheder</li> <li>• Erhvervskommentator på TV2 og Mandag Morgen</li> <li>• Inspiration herfra: <a href="http://www.mm.dk/artikel/der-mangler-ogsaa-asiater-i-danske-bestyrelser">http://www.mm.dk/artikel/der-mangler-ogsaa-asiater-i-danske-bestyrelser</a></li> </ul> |
| Cristoph Ellersgaard | 11. februar 2019<br>CBS              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekspert</li> <li>• Forfatter: Magteliten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Charlotte Kirkegaard | 12. februar 2019<br>Telefoninterview | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestyrelsesmedlem i diverse virksomheder</li> <li>• CEO af E-quality, der arbejder med flere kvinder i ledelse</li> <li>• Arbejder med mangfoldighed i bestyrelser</li> </ul>                                                                                                                                     |
| Stine Bosse          | 13. februar 2019<br>Telefoninterview | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestyrelsesmedlem</li> <li>• Tidligere Koncernchef i TRYG</li> <li>• Har brudt glasloftet. Det har kostet poster at have kontroversielle meninger og holdninger.</li> </ul>                                                                                                                                       |
| Ibrahim Ahmad        | 27. februar 2019<br>CBS              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestyrelsesmedlem af anden etnisk baggrund i stor NGO - medarbejdervalgt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |

Vi har anvendt en semistruktureret interviewguide, som bestod af åbne spørgsmål. I en sådan interviewguide er der på forhånd defineret en række spørgsmål, som er udarbejdet på baggrund af vores teoretiske fundament og praktiske viden om emnet, som dernæst undersøges. Derudover lægges der i en semistruktureret interviewguide op til, at respondenterne kan afvige fra den udarbejdede interviewguide og dermed føre dialogen i andre retninger end det, de udarbejdede spørgsmål lagde op til (Justesen et al., 2010). Fordelen ved denne interviewform er, at den både giver interviewet struktur, samtidig med at respondenterne får mulighed for at supplere med andre synspunkter inden for området, og dermed bidrage med ny viden og information (Andersen, 2013).

Inden vi foretog interviewene, blev spørgsmålene læst igennem af vores første vejleder. Ud fra den feedback vi modtog, blev spørgsmålene rettet til. Formålet med dette var at sikre, at spørgsmålene



var så klart defineret, at de ikke førte til misforståelser. Dernæst blev interviewguiden sendt til respondenterne efter et ønske fra dem. Endvidere blev vi klogere efter hvert interview, hvilket gjorde os i stand til at blive skarpere og mere konkrete til de efterfølgende interviews, og dermed have et bedre udgangspunkt for udarbejdelsen af analysen.

Indledningsvist i hvert interview introducerede vi os selv, samt læste problemformuleringen op for respondenterne. Samtlige respondenter i undersøgelsen blev stillet nøjagtig de samme spørgsmål, hvilket gjorde det muligt, at sammenligne de forskellige svar vi fik. I starten af hvert interview stillede vi nogle indledende spørgsmål, hvor respondenterne blev bedt om at fortælle om dem selv, deres karriere samt deres erfaringer med bestyrelser m.v. for at give dem mulighed for, at tale sig varme og dermed føle sig trygge ved os. Herefter blev spørgsmålene mere konkrete, og var inddelt i fire specifikke kategorier, herunder underrepræsentation, rekruttering, diskrimination samt et fremtidsperspektiv, som havde til formål at snævre ind på vores problemformulering. Da empirien var indsamlet, var det muligt at koble denne til teorien, hvilket skabte forudsætningerne for at belyse problemstillingen.

## **Reliabilitet & Validitet**

Reliabilitet handler om, hvorvidt den indsamlede data er pålidelig. Anvendelsen af denne data afhænger af, om man kan stole på den. Her spiller den valgte metodologi en afgørende rolle, da der er en række faktorer, som kan påvirke dataindsamlingen (Harboe 2008).

Ethvert valg der træffes i løbet af dataindsamlingen, fører til en række fordele og ulemper. Det er svært fuldstændigt at undgå at påvirke undersøgelsen, hvilket heller ikke har været hensigten med et socialkonstruktivistisk samt hermeneutisk udgangspunkt. Vores rolle som undersøgere med minoritetsbaggrund kan have påvirket respondenterne og deres svar, hvilket vi vil undersøge nærmere i nedenstående afsnit om social desirability bias.

Samtidig kan dét, at respondenterne fik interviewguiden på forhånd kan have påvirket de svar vi fik i vores interviews, da respondenterne kunne have været forberedt på, hvordan de skulle svare på hvert enkelt spørgsmål. Dermed kunne respondenter altså have tænkt over formuleringer, så deres svar var politisk og moralsk korrekte. Dette er især relevant, når man arbejder med en følsom problemstilling, hvilket er tilfældet for denne afhandling, da vi netop forsøger at undersøge, hvordan diskrimination og etnicitet påvirker rekrutteringsprocessen.



Validitet handler om, hvorvidt vi i undersøgelsen måler det, vi mener, at vi måler, og dermed i hvor høj grad den indsamlede data er relevant for vores problemstilling. Det er vigtigt, at der er en sammenhæng mellem problemstillingen, den indsamlede data, samt de dertilhørende konklusioner. Spørgsmålet er derfor, om undersøgelsen har givet svar på det ønskede, da vi som undersøgere kunne have risikeret, at den indsamlede data ikke var brugbar, hvis undersøgelsen ikke var tilrettelagt optimalt. Dermed ville vi have spildt en masse tid på at udarbejde data, som ikke var relevant for problemstillingen (Harboe, 2008). Derfor lagde vi i dataindsamlingsprocessen lagt stor vægt på at sikre, at de udarbejdede spørgsmål var relevante for problemstillingen.

## Kritik af metode

Der er nogle fordele ved at foretage personlige interviews med faglige personer og eksperter, når vi undersøger, hvordan vores respondenter konstruerer etnicitet, samt hvilke diskriminationspraksisser der finder sted i rekrutteringsprocessen til danske bestyrelser. En af fordelene er, at personlige interviews kan påvise, hvordan vores respondenter hver især tænker, og føler om vores problemstilling, samt hvad der forårsager de holdninger, som respondenterne har. Derudover er personlige interviews også en brugbar metode til at sikre, at respondenternes svar ikke påvirkes af andres svar, som eksempelvis i et fokusgruppelinterview (Kvale og Brinkmann, 2015). Når respondenterne føler sig presset af interviewer, spørgsmålene eller andre personer kan respondenterne give subjektive besvarelser, også kaldet socialt ønskede eller accepterede svar. Denne bias bliver omtalt som en 'social desirability bias' (Janus 2010). Helt konkret omhandler denne bias, at forskere har bevist, at respondenter kan have en tendens til at svare uærligt og forsøge at give flere politisk korrekte svar for at blive set på velvilligt af andre, for eksempel af interviewer eller andre personer. Tidligere studier viser, at konsekvensen af at føle sig presset ofte kan give mere socialt accepteret svar i forbindelse med interviews omhandlende følsomme emner. I forbindelse med vores interviews oplevede vi, at nogle af respondenterne talte udenom, havde svært ved at formulere sig eller lukkede ned, da spørgsmålene blev for personlige, eksempelvis i forhold til diskrimination og etnicitet. Dette kan blandt andet skyldes, at når en respondent sidder overfor en interviewer af en anden race eller etnicitet end respondenter selv, kan det have en påvirkning på respondentens svar, hvilket kan have været tilfældet med vores respondenter, grundet vores egen baggrund og udseende – en såkaldt 'race-of-interviewer'-effekt (Ibid.).



## Kapitel 3: Teori

### Teoretisk fundament

I dette afsnit vil vi redegøre for vores teoretiske ramme i afhandlingen. Teorierne er valgt på baggrund af vores empiriindsamling med det formål, at afdække hvilke diskriminationspraksisser minoritetsetniske danskere fra ikke-vestlige lande bliver udsat for i rekrutteringsprocessen til erhvervsbestyrelser i Danmark. Dette inkluderer diskrimination på arbejdsmarkedet, mangfoldighed og rekrutteringsprocessen. Vi anvender postkolonialismen som vores teoretiske udgangspunkt for nærværende afhandling, for at få en forståelse af, hvordan kolonialismen stadig sætter sit præg i management-litteraturen. På baggrund af dette kan man forstå og argumentere for, hvordan diskrimination på arbejdsmarkedet i dag gør sig gældende, samt hvordan det kan være en udfordring i rekrutteringsprocessen – herunder kigger vi nærmere på hverdagsdiskrimination, og hvilke former der findes af denne. Derover anvender vi bias, som har til formål at belyse, hvilke bagvedliggende tanker, opfattelser og handlinger der ligger til grund for, at en arbejdsgiver eller formænd vælger den ene kandidat fremfor den anden. Teorien om mangfoldighed bruger vi til at forstå begrebet, herunder dets fordele og ulemper. Dette er vigtigt, da mangfoldighed er essentielt i en kritisk diversitetsanalyse. I forhold til rekruttering kigger vi på Steffensens rekrutteringsmodel, som belyser de forskellige faktorer, der lægges vægt på i rekrutteringsprocessen til bestyrelserne. Her ser vi på betydningen af netværk i rekrutteringsprocessen, samt hvilken rolle kvalifikationer og kompetencer reelt har. Afslutningsvis ser vi på glaslofteffekten, og hvilken betydning denne har, især for etniske minoriteter for at komme til en bestyrelsespost i Danmark. Vores teori afsnit kan anskues som værende en teoretisk analyse, da vi undervejs forsøger at diskutere og argumentere for de forskellige teoretiske punkter i forhold til hinanden.

### Race og etnicitet som sociale konstruktioner

Fordi vi anskuer race og etnicitet som værende sociale konstruktioner, erkender vi, at der ikke er en entydig definition af begreberne. Etnicitet er en måde at opdele mennesker efter primære kropstegn, sekundære kropstegn, historie, sprog, religion, kultur, værdier, rettigheder og position i samfundet. Disse konstruktioner skabes i samspil mellem mennesker, når de interagerer med hinanden, og dermed skaber deres egen virkelighed. Derfor tilskrives disse grupper bestemte betydninger, og fungerer som et orienteringsredskab. Begrebet etnicitet som en social konstruktion er et udtryk for den oplevelse, som frembringes, når de nævnte forskelle mellem mennesker er tilstede. Samtidig danner disse forskelle grundlag for oplevelsen af identitet og tilhørsforhold til en specifik etnisk



gruppe. Dermed har etnicitet en betydning, som tilskrives den enkelte på baggrund af måden mennesker taler, agerer og ser ud på (Veik, 2008). *Etnicitet er på den måde ikke så meget noget, vi har eller er, det er snarere noget, vi gør og gøres til* (Staunæs, i: Ibid.:104). Ligesom etnicitet, er race heller ikke et naturligt fænomen, men derimod en social virkelighed, der er skabt gennem eksplicitte forestillinger om, at mennesker kan opdeles og rangordnes i kategorier på baggrund af synlige træk såsom hud-, hår- og øjenfarve (Veik, 2008). Denne betragtning af etnicitet og race er i overensstemmelse med Sara Ahmeds brug af begrebet 'racialisering'. I stedet for race og etnicitet anvender hun 'racialisering' som et udtryk for at tillægge bestemte værdier til specifikke kroppe. At racialisere kroppe er en performativ proces, som betyder, at vi ser race, som noget kroppe er, og som er med til at forme og påvirke, hvad denne krop er i stand til og kan gøre. Det er ikke kroppen i sig selv, man anskuer, og som udgangspunkt er man ikke anderledes, fordi man har en ikke-vestlig baggrund, men man bliver behandlet anderledes, fordi vi har konstrueret en virkelighed, hvor etniske minoriteter anskues på en bestemt måde (Ahmed, 2006). Derfor er det vigtigt at gøre opmærksom på, at dét vi tror er den endegyldige sandhed, i stedet er sociale konstruktioner, som er baseret på en historisk og kulturel oprindelse (Veik, 2008). Postkolonialismen kan dermed anvendes til at forstå diversitets-teori på en bestemt måde, som netop gør os i stand til at besvare problemformuleringen fra en socialkonstruktivistisk tilgang. På baggrund af dette anskuer vi etnicitet som værende et resultat af racialisering, som er socialt konstrueret.

## Postkolonialisme

Postkolonialisme er et vanskeligt begreb. Dette skyldes, at det kan antages at referere til perioden efter Anden Verdenskrig, hvori europæiske stormagters kolonisering fortsat influerede en række sociale, kulturelle og politiske begivenheder i tidligere kolonier. Mens den europæiske kolonialisme måske ikke længere eksisterer som før, er det uklart, hvorvidt kolonialismen er blevet forvist til fortiden. Kolonier og koloniale kræfter eksisterer stadig, og samtidigt hævder kritikere, at de udviklede lande fortsat nyder de økonomiske og politiske fordele, der tilfaldt dem i forbindelse med kolonialismen. Således ses postkolonialismen som en fortsættelse af den tidligere dominans. Postkolonialismen refererer til måder at kritisere kolonialismens materielle og diskursive følgevirkning, der stadig er tydelige i verden i dag, især i forbindelse med den sociale konstruktion af Øst og Vest. Den postkolonialistiske teori beskæftiger sig med udfordringer og konsekvenser ud fra magtrelationerne i forhold til race, etnicitet, køn og identitet, samt hvorledes kolonialismen benyttes til at skabe ulige muligheder i nyere tid. Postkolonialistisk teori påpeger, at mennesker fra 'Orienten' historisk blev anset som værende barbariske og primitive, mens mennesker fra Vesten traditionelt har været mere privilegeret. Denne virkelighed har bidraget til "os" og "dem"-billedet, som vi kender så godt i dag (McEwan, 2009).





Der er ingen enkelt definition af postkolonialisme, og nogle kritikere afviser brugen af begrebet med den begrundelse, at det forudsætter en fortsat sociokulturel dominans af tidligere koloniale magter. Årsagen til denne afvisning er, at kritikerne konstruerer en anden virkelighed, hvilket understøttes af en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor den enkelte er præget af sin egen verden, forestillinger og erfaringer. I vid udstrækning kan postkoloniale tilgange og perspektiver siges at være antikoloniale grundet deres kritik af koloniseringen og kolonimagter. Det postkoloniale felt er blevet mere og mere vigtigt på tværs af en række discipliner gennem de sidste 20 år, herunder i eksempelvis udviklingsstudier eller diskrimination i nyere tid (McEwan, 2009).

Den palæstinensisk-amerikanske teoretiker, Edward Said og hans anerkendte værk, "Orientalism" (1978), er en klassiker inden for den postkolonialistiske teori. Orientalisme er *"en måde at forstå Orienten på, som er baseret på Orientens særlige plads i det europæiske Vestens forståelse"* (Said, 1978 i: Botofte, 2002: 98). Says grundlæggende tanke var, at koloniseringen af MENA-landene, herunder Mellemøsten og Nordafrika var en måde hvorpå de europæiske hvide magter kunne dominere disse lande politisk og økonomisk. Han kritiserede det normative verdensbillede, hvor Vesten er overlegen. Med andre ord, handler Orientalismen om det udprægede eurocentriske perspektiv på ikke-vestlige personer i Vesten, samt hvordan denne forståelse har resulteret i en overordnet kolonialmagtdiskurs. Måden Said (1978) bruger begrebet Orienten på, skal forstås, som en måde Vesten og 'den hvide mand' beskriver andre mennesker end dem selv, hvilket Said begrebsliggøre ved 'de andre'. Hovedpointen er dermed, at konstruktionen af det civiliseret moderne Vesten er skabt ved en nedgørelse af 'de andre'. Grundlaget for denne tankegang stammer fra kolonialismen, som dagen i dag er en grundlæggende faktor i Europa og stadig sætter sit præg på, hvordan man oplever folk fra ikke-vestlige lande (Özkazanc-pan, 2008).

Spændinger der forekom mellem racer fra hvide privilegerer fortsætter stadig med at forme folks oplevelser. Forestillingerne omkring racetænkning opstod i 1800-tallet, hvor menneskeheden blev opdelt i et hierarki af racer med den hvide mand i det øverste lag i hierarkiet. Denne forestilling blev blandt andet brugt til at legitimere Vestens kolonisering af resten af verden. Forestillinger omkring hierarkier og race er efterhånden blevet afskaffet, men alligevel har de sat dybe spor i vores samfund, da de er dybt forankret i opfattelsen af de kulturelle repræsentationer og samfundets sociale strukturer den dag i dag (Harrison & Flohr, 2016) På baggrund af dette kommer koloniale dynamikker og magtrelationer stadig til udtryk på blandt andet arbejdsmarkedet (Ulus, 2015). Dermed kan vi argumentere for, at den koloniale diskurs stadig påvirker den måde, samfundet er bygget op på. Forståelsen af denne historie er essentiel, når man undersøger den diskriminationspraksis, som folk fra ikke-vestlige lande bliver udsat for i dag. Det er vigtigt at forstå og erkende, at postkoloniale



diskurser stadig styrer vores samfund, hvorved nutidens samfundsdiskurs kan begrundes ud fra en postkolonial diskurs. Selvom kolonialismen ikke længere eksisterer, og kolonierne er blevet selvstændige, så har Said (1978) fokus på, hvorledes de koloniale relationer stadig sætter sit præg på verden i dag. Derudover peger det postkoloniale perspektiv på, at de kulturelle og økonomiske uligheder fortsætter med at eksistere, blandt andet i form af stereotype forestillinger om 'de andre' (Said, 2002, i: Frello, 2012). Dermed kan det postkoloniale perspektiv være med til at inspirere til studier om majoriteter og minoriteter i vestlige samfund, som eksempelvis relationer mellem den etnisk danske majoritet og de etniske minoriteter i Danmark, som kan siges at være en social konstruktion.

Teoretisk kan man altså begrunde samfundsdiskursen ud fra en postkolonial teoretisk argumentation. Det er netop denne, som går ind og argumenterer for, at vores samfund i dag er bygget op om en kolonial diskurs, hvor en 'andethed' og en fremmedgørelse af denne bliver konstrueret. Hvorledes denne fremmedgørelse kommer til udtryk, vil vi se nærmere på i de efterfølgende afsnit.



## Diskrimination på arbejdsmarkedet

At begrebsliggøre diskrimination kan være meget kompliceret. Begrebet indeholder nuancer og flertydigheder, og det kommer meget an på den givne kontekst, hvor begrebet anvendes. Derfor vil vi i dette afsnit forsøge at folde begrebet ud og sætte det i en arbejdsmarkedskontekst med fokus på etnisk oprindelse.

### Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet

*§ 1. Ved forskelsbehandling forstås i denne lov enhver direkte eller indirekte forskelsbehandling på grund af race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap eller national, social eller etnisk oprindelse (Forskelsbehandlingsloven)*

*§ 2. En arbejdsgiver må ikke forskelsbehandle lønmodtagere eller ansøgere til ledige stillinger ved ansættelse, afskedigelse, forflyttelse, forfremmelse eller med hensyn til løn- og arbejdsvilkår (Ibid.).*

Det er en grundlæggende menneskerettighed ikke at blive diskrimineret. Alligevel oplever mange mennesker dagligt at blive behandlet ringere og anderledes end andre. Arbejdsgivere og andre i rekrutteringsprocessen formår alligevel at omgå forskelsbehandlingsloven og dermed ikke ansætte eller rekruttere på baggrund af etnicitet, race eller køn uden at det lovmæssigt bliver betragtet som værende diskriminerende eller racistisk og dermed ulovligt (SFI, 2012). Det er en myte, at da loven forbyder forskelsbehandling, behøver vi ikke tale om mangfoldighed eller inddragelse. Derfor vil vi i det nedenstående vise, hvorledes man i rekrutteringsprocessen alligevel formår at forskelsbehandle, hvilket vi vil illustrere ved at inddrage hverdagsdiskrimination i denne afhandling.

Ovenstående er en juridisk definition om forbud af diskrimination, men da vi arbejder med et udgangspunkt om, at diskrimination er en social konstruktion, og derfor opfattes diskrimination forskelligt ud fra den enkeltes verdenssyn, forestillinger og erfaringer, vil vi arbejde med en anden definition. Vi arbejder ud fra, at diskrimination i høj grad er subjektiv betinget, og der er altså tale om diskrimination, når en person *føler* sig diskrimineret (Cepos, 2008). Det er dermed en oplevet diskrimination, som også bliver kaldt 'subjektiv diskrimination', som opstår, når man udsættes for usaglig forskelsbehandling. Ved forskelsbehandling menes der eksempelvis, at en person oplever, at pågældende på grund af sin etniske baggrund får ringere behandling, eller bliver ringere stillet end andre, fratages eller nægtes almengældende rettigheder og friheder, eller bliver udsat for chikane. Hvis en person ikke bliver ansat eller får en plads i bestyrelsen, kan vedkommende selv tolke denne afvisning, som værende baseret på egen etnisk oprindelse, hvorved der kan være tale om oplevet diskrimination.



Den som er udsat for den givne diskrimination, kan ikke nødvendigvis bevise, at diskriminationen faktisk har fundet sted, og derfor er denne handling heller ikke et juridisk brud (Cepos, 2008).

## Svært at måle

Som det ses, kan begrebet diskrimination anvendes på forskellige måder, og hvad der er diskrimination, er vanskeligt at identificere, både juridisk og socialt. Det er derfor kompliceret at nå til enighed om en beskrivelse af, hvorvidt diskriminering finder sted, eller hvor omfattende den er. På baggrund af dette kan det være meget svært at måle diskrimination, da der er forskellige betydninger af begrebet, samt meget forskellige meninger og holdninger, da diskrimination som nævnt er en social konstruktion (SFI, 2015).

## Diskrimination en udfordring i rekrutteringsprocessen

Diskrimination kan have mange former, og kan forekomme på forskellige niveauer i det danske samfund. Denne kan opstå på baggrund af etnisk oprindelse, køn, alder, seksuel orientering og handicap. Denne afhandling fokuserer på diskrimination på baggrund af etnisk oprindelse, herunder etnicitet, udseende, kultur, religion og sprog, der knytter sig til en persons baggrund. I den klassiske teori skelner man typisk mellem *direkte (blatant)* og *indirekte (subtil)* diskrimination, altså det der også kaldes hverdagsdiskrimination (Van Laer & Janssens, 2011).

Diskrimination i organisationer har været et vigtigt forskningsemne i mange år (Zanoni et al., 2010). På trods af dette fokuserer forskningen primært på en specifik diskriminationsform, nemlig den relativ åbne og blatante form - herunder direkte diskrimination, hvor forskelsbehandling og uretfærdighed tydeligt benyttes med synlige strukturelle resultater til følge. Direkte diskrimination opstår, når en person bliver behandlet ringere end en anden i en bestemt situation. Ved direkte diskrimination overtrædes loven, og dette kan have konsekvenser. Et typisk eksempel på denne form for diskrimination i organisationer er, at man nægter at ansætte eller forfremme på baggrund af etnicitet, køn mv. På trods af, at denne form for diskrimination har en tydelig påvirkning på minoriteternes hverdag, så argumenteres der for, at denne form for diskrimination er blevet erstattet eller suppleret med en mere subtil hverdagsform for diskrimination (Van Laer & Janssens, 2011). Hertil påpeger Philomena Essed (2018) hvordan ændringen de sidste ti år, i forhold til at udtrykke diskrimination, har taget en drejning. Hun kalder det for '*entitlement racism*'; at folk føler, at de må sige, hvad de vil, når de vil, om hvem de vil, i ytringsfrihedens navn. Man føler sig fuld berettiget til at udøve diskrimination, for at sikre sine egne privilegier (Villesèche et al., 2018).



Ser man på måden forskellen mellem blatant og subtil form for diskrimination er konceptualiseret, så identificerer Van Laer og Janssens (2011) fem elementer, som denne forskel er baseret på, herunder, *åbenhed, hensigtsmæssighed, hvor nemt det er at fortolke, gennemsigtighed og graden af social accept*. Blatant diskrimination forstås hovedsageligt som former for diskrimination, der er åbenlys, forsætlig og forholdsvis let at genkende som diskrimination, men det er mindre accepteret og mindre hyppigt set i samfundet. Som regel kan denne form for diskrimination udfordres juridisk. Den subtile diskrimination, også kaldet *hverdagsdiskrimination* refererer derimod til den form for diskrimination, der præger samfundet, er mindre synlig, ofte tvetydig for dem der oplever den, ikke let genkendelig som direkte forskelsbehandling og ofte ikke kan straffes, da denne er svær at bevise. Den subtile diskrimination finder sted, hvis en forholdsvis neutral beslutning, praksis eller betingelse stiller en person med en bestemt baggrund ringere end andre personer. Dette indebærer en diskrimination, som ofte sker ubevidst, utilsigtet og forankret i fælles hverdagsinteraktioner, idet denne form for diskrimination pakker sig ind som værende chikane, jokes, undvigelse og andre former for respektløse behandlinger (Van Laer & Janssens, 2011). Dog er der ikke tale om indirekte diskrimination, hvis formålet er objektivt begrundet og sagligt.

Der findes forskellige former for subtil diskrimination. I nærværende afhandling vælger vi at kigge nærmere på institutionel-, præference- og statistisk diskrimination, som alle kan kategoriseres som værende subtil hverdagsdiskrimination for at undersøge, hvorvidt der forekommer diskrimination i forbindelse med rekruttering til bestyrelsesposterne i Danmark.

**Institutionel diskrimination** er, når diskrimination finder sted som rutinemæssige handlingsmønstre, og dermed forekommer på et usagligt grundlag. Det kommer således til udtryk gennem adfærd, politikker, processer, systemer, praksisser mv. i organisationen. Dette forstås ud fra forskellige adfærd- og handlingsmønstre, som reproducere grundet samfundsmæssige regler, magt og ressourcer. Denne form for diskrimination handler således om de samfundsmæssige hverdagspraksisser og vaner – som bliver "taget for givet", og som ligeledes kan være formaliseret i fastlagte og formulerede retningslinjer (Larsen, 2000). Det er alt sammen noget, der er med til at stille nogle personer, ofte minoriteter, i en ringere position end andre, da man ubevidst er præget af en postkolonialistisk diskurs, som gør, at nogle grupper, herunder især hvide mænd, stilles i en bedre position end andre (McDonald, 2011). Denne postkolonialistiske diskurs går igen, både under præferencediskrimination og statistisk diskrimination.



**Præferencediskrimination** handler om den modvillighed der er for at interagere med personer fra bestemte etniske grupper. På arbejdsmarkedet kan dette eksempelvis komme til udtryk på grund af særlige holdninger og/eller forestillinger om personens etnicitet, religion, kultur mv. Dette kan medføre, at en arbejdsgiver ikke vil ansætte personer med en specifik etnisk oprindelse, fordi arbejdsgiveren ikke "bryder sig om" denne person, eller antager, at eventuelle kunder og øvrige ansatte ikke "bryder sig om" pågældende, da kandidaten sættes i en bestemt 'bås' i forhold til sin etnicitet (Bassanini & Saint-Martin, 2008).

**Statistisk diskrimination** finder sted, når en person bliver bedømt på baggrund af de egenskaber og kvalifikationer, der tilskrives tilhørende den gruppe, som den pågældende person er del af, eller antages at være en del af. Her kategoriserer man eksempelvis personens egenskaber og kvalifikationer ud fra pågældendes etniske oprindelse. I arbejdsmarkedssammenhæng kan statistisk diskrimination for eksempel være processer, hvor hele grupper af ansøgere, eksempelvis en speciel etnicitet, bliver fravalgt i en rekrutteringsproces på baggrund af formodninger om deres produktivitet eller andet (Reskin, 2003). Man dømmer dermed individet på baggrund af pågældendes 'gruppe-medlemmer' og statistikker (Dancygier & Laitin, 2014). I tilfælde af statistisk diskrimination drager man konklusioner om enkeltpersoner på baggrund af et større eller mindre kendskab til den gruppe, de tilhører. Statistisk diskrimination er således et resultat af mangel på viden, stereotyper og usikkerhed.

### Danske arbejdsgivere vælger 'Anders' fremfor 'Ahmet'

En undersøgelse foretaget af Dahl og Krog (2018) viste, at diskrimination reducerer adgangen til arbejdslivet for personer med minoritetsbaggrund i Danmark. Undersøgelsen viste også, at sandsynligheden for at blive kaldt til en jobsamtale blev reduceret, hvis ansøgeren havde et fremmedklingende navn fra et ikke-vestligt land. To fiktive ansøgere, en med et mellemøstligt navn og en med et dansk navn, søgte hver de samme 400 stillinger. Ansøgninger var hver især målrettet det pågældende jobopslag, og de to ansøgere havde til hvert enkelt job haft den rette profil, og grundlæggende samme erfaringer og motivation. Den eneste substantielle forskel var ansøgernes navn. 33,5 pct. af ansøgningerne med et dansk navn blev indkaldt til samtale, mens dette gjaldt for 22 pct. af ansøgningerne med et mellemøstligt navn. Det svarer til, at ansøgere med mellemøstlige navne skal søge 52 pct. flere stillinger for at blive indkaldt til samtale (Dahl & Krog, 2018).

Der er en overraskende stor forskel på danskere med traditionelle danske navne og danskere med mellemøstlige navne. Især når man ser på, hvor kompetente de fiktive ansøgere var. Resultaterne kan således tyde på, at danskfødte til forældre fra andre lande kan have problemer med at blive integreret på det danske arbejdsmarked. Undersøgelsen viste samtidig, at mænd er mere udsatte



end kvinder, at diskriminationen er mere udbredt på små end på store arbejdspladser, og mere i den private end den offentlige sektor. Men diskriminationen er gennemgående overalt (Dahl & Krog, 2018). Dermed bryder diskrimination på arbejdsmarkedet med det meritokratiske princip om, at det grundlæggende bør være den bedst egnede kandidat, der får tilbudt den givne stilling (Gündemir et al., 2017). Denne udfordring hviler delvist på dybt forankrede historiske og postkoloniale mønstre, som er med til at præge arbejdsgiverens handlinger og valg.

## Bias

Begrebet 'bias' kommer fra engelsk og betyder forudfattet. Det betyder, at man tager beslutninger eller har meninger om specifikke emner på baggrund af ubevidste vaner og adfærd. Inden for ledelse kan bias betyde ubevidste forforståelser, stereotyper, fordomme eller hurtige genveje i beslutningsprocesser (Akram, 2018). Disse biases kan være en eftervirkning af postkolonialismen, som stadig er med til ubevidst at opdele mennesker i kategorier især efter deres kropslige markører såsom udseende, hudfarve osv.

**Ubevidste biases** eksisterer ofte som en ubevidst holdning til race eller køn uden for menneskers kontrol og bevidsthed, og som danner en opfattelse af en person eller social gruppe, og dermed kan påvirke den enkeltes beslutninger og adfærd imod den eller dem, der udsættes for den givne bias (Akram, 2018). Ubevidste biases kan påvirke organisationer og arbejdspladser ved en utilsigtet diskrimination og resultere i en dårlig beslutningstagning, samt stå i vejen for at skabe en mangfoldig organisation. Endvidere har det vist sig, at denne bias kan have stor indflydelse på rekruttering- samt forfremmelsesprocessen, og dermed hæmme minoriteters og kvinders muligheder for 'lige muligheder' i forhold til at varetage roller på det øverste ledelsesniveau, herunder bestyrelsesposter (Ibid). I nedenstående vil der blive set nærmere på de forskellige typer af biases, som kandidater med minoritetsetnisk baggrund fra ikke-vestlige lande kan blive udsat for i rekrutteringsprocessen til danske erhvervsbestyrelser.

**Similarity bias** handler om, at man bliver tiltrukket af den kandidat, der minder om en selv i forhold til interesser, værdier, holdninger og engagement. Dette kan der være forskellige årsager til. For eksempel kan det skyldes det sociale, da det er nemmere at omgå mennesker, der minder om en selv. Derudover kan det skyldes den tryghed, man får ved at vælge en kandidat, der ligner en selv, da man i dette tilfælde ved, hvad man får. Dermed kan det siges, at similarity effekten er styret af menneskets ønske om tryghed og socialitet (Lundmann, 2016).



**Stereotype bias** handler om, en tendens til at forvente bestemte træk, egenskaber og adfærd hos medlemmer af en bestemt gruppe. Den måde mennesket kategoriserer sociale grupper på, er ofte baseret på nogle synlige træk såsom hudfarve, køn og alder. Vi danner stereotyper ud fra direkte personlige erfaringer, og tit fra andre mennesker eller medier. Især medierne har stor indflydelse på dannelse af stereotyper, når mennesker har begrænset mulighed for meningsfuld udveksling med personer, som ikke er en del af deres egen socialgruppe (Landy, 2008).

### **In-group og out-group bias**

Tajfel og Turners (1986) sociale identitetsteori forklarer, at en del af en persons selvforståelse kommer fra de grupper, som denne person tilhører. En person har ikke bare en personlig selvstændighed, men flere identiteter forbundet med deres tilknyttede grupper. En person kan handle forskelligt i forskellige sociale sammenhænge i henhold til de grupper, de tilhører. Når en person opfatter sig som en del af en gruppe, er det en 'in-group' for dem. Andre sammenlignelige grupper, som personen ikke identificerer med, hedder 'out-groups'. Vi har en "os" vs "dem" mentalitet, når det kommer til vores in-group og deres respektive out-groups (Tajfel & Turner, 1986). Herunder er der tre processer, der skaber denne in-group og out-group mentalitet:

1. *Social kategorisering*: For det første kategoriserer vi mennesker for at forstå og identificere dem. Nogle eksempler på sociale kategorier omfatter sorte, hvide, professorer, studerende, republikaner og demokrater. Ved at vide, hvilke kategorier vi tilhører, kan vi forstå ting om os selv, og vi kan definere passende adfærd i overensstemmelse med de grupper, som vi og andre tilhører. En person kan tilhøre flere grupper på samme tid.
2. *Social identifikation*: Vi vedtager identiteten af den gruppe, vi tilhører, og vi handler på måder, hvorpå vi opfatter medlemmer af denne gruppes ageren. For eksempel, hvis man identificerer sig som en demokrat, vil man højst sandsynligt opføre sig inden for normerne i denne gruppe. Som en konsekvens af sin identifikation med denne gruppe udvikler man følelsesmæssig betydning for den identifikation, og ens selvforståelse vil dermed være afhængig af denne identifikation.
3. *Social sammenligning*: Når vi kategoriserer os inden for en gruppe, og identificerer os som medlemmer af denne gruppe, har vi en tendens til at sammenligne vores gruppe (in-group) mod en anden gruppe (en out-group). For at bevare sin selvforståelse vil man ofte favorisere medlemmer af sin egen gruppe over andre. Dette hjælper med at forklare fordomme og diskrimination, da en gruppe vil have tendens til at se medlemmer af konkurrerende grupper som værende ringere stillet for at øge egen selvforståelse.





## Hvorfor identificere bias?

Disse biases er alle sammen et produkt af tidligere forestillinger om forskellige grupper, som er opstået på baggrund af kolonialismen, og som stadig påvirker vores opfattelser. Ved disse biases dannes et bestemt billede af forskellige grupper, samtidig med at andre grupper tilskrives nogle privilegier. Herunder kan man pointere 'den hvide mands privilegie' (Liu, 2017), som er med til at dominere rekrutteringsprocessen. Med det menes, at hvide mænd typisk stilles bedre og højere i hierarkiet, og dette er dermed med til at forringe etniske minoriteters chance for at komme til en bestyrelsespost.

Biases stopper mennesker i at evaluere folk i forhold til deres individuelle karakter, evner, overbevisninger, arbejdsmoral osv. Det er dermed vigtigt at anerkende, at alle mennesker har biases. Når dette erkendes, og man ved, at de er der, kan man begynde at forstå, hvad der forårsager disse. Dette hjælper med at tage skridtet videre, og dermed forsøge at eliminere de biases den enkelte har. Formår man at identificere og eliminere sine biases vil dette give mulighed for anden måde at tænke på (Lead the Talent, 2018).



## Mangfoldighed

### Mangfoldighed som et komplekst begreb

Begrebet mangfoldighed kan bruges i mange forskellige situationer, og kan både omhandle køn, uddannelse, interesser, alder, kompetencer og etnicitet. Slår man begrebet, mangfoldighed op i den danske ordbog, forekommer denne definition: *“med mange forskellige sider eller aspekter; rig og varieret”* (ordnet.dk - mangfoldighed). Begrebet diversitet anvendes i flæng med mangfoldighed. I ordbogen defineres diversitet som værende mangfoldighed; forskelligartethed. På baggrund af dette, er der ikke en entydig definition af begrebet, da det dækker over noget stort. Dette skyldes, at vi anser mangfoldighed som værende en social konstruktion, og dermed bliver det komplekst, samt svært at forstå og forholde sig til. Dette kan ses i lyset af, at det er menneskabt, og i og med, at mennesker konstant skaber nye virkeligheder, så opstår nye måder at forstå begrebet på.

R. Roosevelt Thomas, Jr. er en af de amerikanske forfattere, der har arbejdet meget med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse. Han har inspireret en del af de danske konsulenter og forskere på området. Han definerer mangfoldighed således:

*“Any collective mixture characterized by differences, similarities, and related tensions and complexities. Note especially that the term includes differences and similarities”*

(Thomas, 2005).

Der er altså ikke kun fokus på forskelligheden, men man er derimod nødt til at definere begrebet bredere således, at det også inkluderer de ligheder, der eksisterer mellem mennesker ud over arbejdspladsen.

Denne definition på mangfoldighedsbegrebet læner Helen Krag (2007) sig også op ad i hendes bog, *“Mangfoldighed, magt og minoriteter - introduktion til minoritetsforskningens teorier*, hvor hun påpeger, at det fælles rum, som majoritet og minoritet bebor, og bevæger sig i, og det fællesskab, som de udgør, er præget af mangfoldighed. Der er mindst den mangfoldighed, som de to livsverdener udgør. Hun mener altså også, at mangfoldighed er *forskellighed*. Det er ifølge hende kvinder og mænd, indfødte og indvandrede, uuddannede og uddannede, rige og fattige, syge og raske. Hun lægger endvidere vægt på, at begrebet indeholder en grundlæggende positiv holdning til forskellighed, idet det er nødvendigt at være opmærksom på, at vi ikke er ens, og netop ser det positive i denne forskellighed, hvad enten der er tale om forskellighed i forhold til køn, etnicitet, seksuel orientering, religion, nationalitet osv. (Krag, 2007).



Andre forskere har en mere kompleks tilgang til begrebet mangfoldighed, herunder Jakob Lauring, idet han mener følgende:

*"Men ofte er det i praksis ikke så let, som det lyder. Begrebet mangfoldighed dækker nemlig over alt andet end simple fakta. Derimod må man i høj grad beskrive opfattelsen af mangfoldighed som kontekstafhængig, relativ og socialt konstrueret."* (Lauring, 2006).

Med dette menes, at mangfoldighedsbegrebet kan defineres på forskellige måder alt efter, hvordan man ønsker at bruge begrebet. Mangfoldighed er et begreb, som ofte fortolkes forskelligt, og kan derfor siges at være kontekstafhængig, relativt og selektivt (Bertone & Leahy, 2000). Dette gør sig især gældende, fordi mangfoldighed er en social konstruktion.

I litteraturen bliver mangfoldighed ofte opdelt i to dimensioner alt efter, hvor "synlige" disse dimensioner er. De primære træk er, de vi kan observere såsom etnicitet, køn, alder og race. Disse træk bliver også omtalt som 'surface-level Diversity'. De sekundære træk er de, vi ikke kan observere, som for eksempel uddannelse, religion, kultur eller sprog, også kaldet 'Deep-level Diversity' (Hays-Thomas, 2017). Denne opdeling giver dog et meget forenklet billede af begrebet mangfoldighed, fordi dimensionerne vil være overlappende, men også fordi at mangfoldighed er en social konstruktion, og netop derfor ikke kan inddeles i en sådan kategori. Samtidig er det essentielt at forstå Surface-level Diversity og Deep-level Diversity ud fra postkolonialismen. Surface-level Diversity kan påvirke Deep-level Diversity på den måde, at fysiske træk kan blive tillagt bestemte sociale egenskaber, hvilket stammer fra den koloniale tid, hvor man opdelte grupper på baggrund af race og etnicitet. Dette kan føre til, at enkelte grupper bliver tildelt roller på baggrund af det observerbare. Køn og etnicitet er to begreber, som ofte anvendes inden for mangfoldighedslitteraturen. Denne kategorisering bruges til at beskrive individer, deres behov, normer, adfærd samt placering i samfundet. Sådan en kategorisering kan have fordele, blandt andet ved at der kommer et fokus på, at der faktisk sker en forskelsbehandling i samfundet. Udfordringen er, at den også giver et forenklet billede af uligheder mellem mennesker og deres tilknytning (SFI, 2002). Det er derfor vigtigt, at Surface-level Diversity og Deep-level Diversity ikke styrer begrebet mangfoldighed, men defineres i forhold til den kontekst, der er gældende for situationen. Dette er med til at bryde stereotype forestillinger om "grupper" ned (Lauring, 2008). Lauring (2008) påpeger i øvrigt, at det oftest er den synlige dimension, der refereres til i litteraturen omkring diskrimination på arbejdsmarkedet, modsat den usynlige dimension, der oftest refereres til i teorier omhandlende konkurrencemæssige forretningsfordele gennem mangfoldighed. Afslutningsvis kan vi sige, at den måde man i litteraturen refererer til mangfoldighed på i en arbejdsmæssig kontekst, er en forskruet tilgang, da fokus er på Surface-level Diversity, hvor



det kun er de synlige kropslige markører, som bliver altafgørende for, hvorvidt en kandidat får muligheden for at komme til en bestyrelsespost.

### Hvorfor mangfoldighed?

En organisation bør afspejle det samfund, hvori den eksisterer, og af demokratiske grunde forventes det i stigende omfang at repræsentere den samfundsmæssige mangfoldighed (Ingley & Walt, 2002). Derfor er mangfoldighed en essentiel forudsætning.

En mangfoldig bestyrelse kan bidrage til fordele i bestyrelseslokalet. Beslutningstagende grupper, der består af personer med forskellig menneskelig kapital, holdninger, kognitive funktioner og overbevisninger, har større sandsynlighed for at få stillet en bredere mængde information til rådighed (Guest, 2019). Empiriske undersøgelser viser, at mangfoldighed resulterer i bredere viden, kreativitet og innovation og derfor har organisationer tendens til at blive mere konkurrencedygtige (Marimuthu, 2008). Bestyrelserne er derfor mere tilbøjelige til at overveje et større spektrum af løsninger, have mere udfordrende diskussioner og skabe mere innovative ideer og løsninger af høj kvalitet (Guest, 2019).

Mangfoldighed kan føre til bedre beslutningstagning på strategisk niveau i bestyrelsen. Samtidig med dette kan stigningen af mangfoldighed i bestyrelsen føre til flere potentielle løsninger på en given udfordring, samt muliggøre at alle bestyrelsesmedlemmer uanset etnicitet, køn osv. får mulighed for mere åbent at udtrykke deres tanker og ideer. På baggrund af mere mangfoldighed vil der være mindre tilbøjelighed for det enkelte bestyrelsesmedlem at blive påvirket af de resterende bestyrelsesmedlemmer og komme til at lide af 'gruppetænkning' (Ibid.).

Gruppetænkning er et psykologisk fænomen, som forringer den enkeltes evne til at træffe rationelle beslutninger. Gruppetænkning forekommer, når en gruppe skal træffe en fælles beslutning, uden at have evalueret situationen tilstrækkeligt og undersøgt de forskellige alternativer godt nok. En gruppe er særligt sårbar til gruppetænkning, når dens medlemmer er ens i baggrund, når gruppen er isoleret fra udefrakommende meninger, og når der ikke er klare regler for beslutningstagningen (Guest, 2019). Valine (2018) påpeger, at denne fælles beslutning snarere er et resultat af det pres der hviler på gruppens medlemmer for at vise enighed og leve op til de fælles normer, end den er et resultat af grundige overvejelser, der angår selve sagen (Valine, 2018).



## Udfordringer ved mangfoldighed i bestyrelseslokalet

Højere grad af mangfoldighed i bestyrelser kan føre til konflikt eller mindre tillid til majoritetsgruppen. Dette kan enten begrænse gruppekommunikation og sammenhængskraften eller forringe effektiviteten i bestyrelsesarbejdet. Majoritetsgruppen kan udelukke minoriteter fra vidensdeling, hvilket begrænser minoriteternes evne til at være en del af gruppen, samt bidrage til denne. Hvis et bestyrelsesmedlem af anden etnisk baggrund udelukkende udvælges på baggrund af pågældendes status som minoritet, vil der være en risiko for, at man går på kompromis med kompetencerne, og pågældende vil dermed underpræstere. Dette kan skade bestyrelsens performance, hvis eksempelvis kvoter bliver højere værdsat end erfaring (Guest, 2019). Hvis bestyrelsen presses til at vælge bestyrelsesmedlemmer med en bestemt baggrund, kan det resultere i, at det ikke er den bedst kvalificerede der udvælges. Uanset hvilke forudsætninger minoriteten har, vil der være en fare for, at bestyrelsesmedlemmet med minoritetsbaggrund udelukkende bruges grundet dennes status som minoritet - og altså ikke som værende en del af gruppen, men som et supplement til den resterende gruppe (ibid.). Dette leder os direkte videre til begrebet *'tokenism'*. Begrebet tokenism forekommer, når der er enkelte individer, der er anderledes i en ellers homogen gruppe. Dette gælder for eksempel for minoritetsetniske bestyrelsesmedlemmer. "Token"-medlemmer betragtes som værende et mindretal, der er indplaceret i en gruppe for blot at repræsentere minoritetsgruppen som helhed (Yoder, 1991). På baggrund af dette kan der forekomme en risiko for, at der kun bliver gjort plads til den enkelte minoritet, blot for at organisationen udadtil ikke virker diskriminerende, og dermed virker mangfoldig.



## Rekruttering

En god bestyrelse skal tilføre virksomheden organisatorisk og strategisk værdi, og rekrutteringen af kompetente bestyrelsesmedlemmer er en proces, som kræver opmærksomhed og grundighed.

### Steffensens rekrutteringsmodel

Headhunter og senior partner Tau Steffensen fra det globale headhunter- og rådgivningsfirma AIMS International Denmark har udarbejdet seks rapporter, der handler om forskellige aspekter i forbindelse med kortlægningen af danske bestyrelser og deres mangfoldighed. Disse rapporter udkom i løbet af 2018. Den tredje rapport udkom i oktober 2018, og handler om bestyrelsesrekruttering. I rapporten forsøger Steffensen (2018) at beskrive, hvordan bestyrelsesrekrutteringer foregår i Danmark, når man ser på alle rekrutteringer i bestyrelser, der er anmeldt til Erhvervsstyrelsens CVR Register. Derigennem giver han både de rekrutterende, og dem der ønsker at blive rekrutteret et fælles referencepunkt og en fælles forståelse for, hvad det er for nogle mekanismer og kriterier, der karakteriserer denne proces. Ifølge hans kortlægning, påpeges det, at denne proces foregår mere end 35.000 gange om året i danske virksomheder (Steffensen, 2018). Steffensen (2018) argumenter for, at der anvendes tre forskellige modeller, når der skal udvælges bestyrelsesmedlemmer, hvad han opdeler i jagtmodellen, posemodellen og spiralmodellen.

**Jagtmodellen** tager afsæt i den arbejdsmetode, som forskellige aktører, såsom headhuntere, organisationer og HR-konsulenter, som beskæftiger sig med Executive Search, gør brug af, når de skal finde nye bestyrelsesmedlemmer. Når man arbejder ud fra jagtmodellen, foretages der altid en detaljeret analyse af både bestyrelsen, direktionen og organisationens styrke og svage sider, samt en gennemgang af de strategiske udfordringer, man som organisation fremadrettet står overfor. På baggrund af dette opstilles der i samarbejde med organisationens ejere eller bestyrelsesformand en ideel profil af det nye bestyrelsesmedlem, både i forhold til personlige-, bestyrelses- og erhvervs-kompetencer. Derefter screenes markedet for potentielle kandidater med udgangspunkt i de ønskede kompetencekrav, hvor formålet er at finde den rette. I denne model udelukkes ingen kandidater. Dermed er udfordringen ikke at finde potentielle kandidater, men derimod kvalificere dem således, at de matcher de opstillede kriterier. Fordelen ved jagtmodellen er derfor at give sikkerhed for høj kvalitet med kompetencer i centrum, da denne model har fokus på kompetencer, og dét organisationen fremadrettet har behov for, og som ikke allerede er afdækket i bestyrelsen. Ulemperne ved denne model er, at det er den mest tidskrævende metode og proces, da der forekommer et omfattende analysearbejde. Samtidig er denne metode den dyreste, og mange ejere og/eller bestyrelser bliver afskrækket ved, at skulle betale over 100.000 kr. for denne ydelse. Ved denne metode, skal



der altså stilles store krav til udbydernes moral og etik, da der kan være en risiko for, at rekrutteringsbureauerne hurtigt vælger den første og bedste kandidat (Steffensen, 2018).

**Posemodellen** er den mindst benyttet model i Danmark, hvilket skyldes, at der findes få bestyrelsesnetværk i Danmark, som for eksempel ASNET Board og BB3. Ved hjælp af posemodellen forsøger man at rekruttere bestyrelsesmedlemmer fra diverse bestyrelsesnetværk. Formålet med disse netværk er at hjælpe danske virksomheder med at få professionaliseret deres bestyrelse. I Danmark estimeres der, at der i dag er cirka 1.000 danske bestyrelsesmedlemmer, der er organiseret ved hjælp af disse bestyrelsesnetværk. Når disse netværk får en henvendelse fra virksomhedsejere eller bestyrelsesformænd om efterspørgsel på et nyt bestyrelsesmedlem, bliver der sendt et tilbud i medlemskredsen. Derefter bliver virksomheden tilbudt et medlem ud fra de muligheder, der er på det givne tidspunkt (Steffensen, 2018).

Kompetenceoptimering er et væsentligt grundlag for bestyrelsesnetværk. Der udbydes en masse efteruddannelse og kvalitetsløft for medlemmerne, og deraf kan det siges, at disse bestyrelsesnetværk har en kompetenceoptimerings-agenda. Begrænsningen ved dette er, at udvalget af kandidater er begrænset til det enkelte netværks medlemsskare, og der er dermed en begrænsning på bredden og dybden af de kompetencer, der kan tilbydes. Samtidigt er mange af netværkene relativt små, hvilket betyder, at de reelt har svært ved at tilbyde en bred vifte af kompetencer og erfaringer (Ibid.)

Både jagt- og posemodellen baserer sig på det meritokratiske princip i forhold til, at begge metoder i stor udstrækning forsøger at være rationelle og objektive tilgange. Når der rekrutteres efter meritokratiske principper, opstår der en forestilling om, at det er den bedste egnende, især på meritter - herunder kompetencer og kvalifikationer, som bliver valgt (Gündemir et al., 2017). Den postkoloniale teori er med til at forkaste denne tankegang, da de hvide privilegerer stadig, præger vores samfund, og den hvide mand kommer altid først i køen. Samtidig kan dette ses på resultaterne af Dahl og Krogs (2018) undersøgelse, som kan være med til at bekræfte, at meritokratiet af en myte. Det er også vigtigt at erkende, at headhunterne kan være lige så biased, som arbejdsgiverne og bestyrelsesformændene.



**Spiralmodellen** baserer sig ikke på et kvalitativt udgangspunkt, hvor kompetenceafdækning blandt kandidaterne kombineret med kompetencemangler i bestyrelsen har første prioritet, men hvor udvælgelsen af kandidaterne i stedet tager udgangspunkt i følgende kriterier (Steffensen, 2018):

- Ejere der ønsker et sæde i bestyrelsen
- Familiemedlemmer man ønsker at have i sin bestyrelse
- Forretningsmæssige relationer mellem kandidaten og enten ejerne eller bestyrelsesformanden
- Politiske og netværksmæssige relationer mellem kandidaterne og enten ejerne eller bestyrelsesformanden
- Venskabelige relationer mellem kandidaten og enten ejerne eller bestyrelsesformanden

Ved spiralmodellen rekrutteres der primært i bestyrelsesmedlemmernes netværk. Denne model er den mest udbredte model i Danmark, når der skal identificeres, og indstilles nye bestyrelsesmedlemmer samtidig med, at det er den vigtigste indgang til en bestyrelsespost. Dette betyder ikke, kandidaternes kompetencer ikke har en betydning, men blot at kompetenceparameteren prioriteres lavere end andre parametre. Denne proces er oftest den hurtigste af de tre skitserede, og giver dermed ofte en følelse af, at man hurtigt får lukket hullet, og kommer videre. De kandidater der kommer på bordet, er næsten altid kendte af ejerne eller bestyrelsen, og har derfor allerede opnået den tillid og tryghed, der er altafgørende for, om et bestyrelsesmedlem kommer til at fungere effektivt (Steffensen, 2018). Årsagen til, at man ofte foretrækker netværksbaseret rekrutteringer er, at disse fører til færrest fejlrekrutteringer, og dermed er der forbundet mindre omkostninger til denne form for rekruttering (Wanous, 1992). Ulempen ved denne model er, at der er stor risiko for, at de nye bestyrelsesmedlemmer bliver "kloner" af de eksisterende medlemmer, og man i bestyrelsen dermed opnår en Rip-Rap-og-Rup-effekt, som er, når man rekrutterer og favoriserer folk, der ligner én selv, eksempelvis i forhold til etnicitet og/eller køn. I denne kontekst er det typisk hvide kaukasiske mænd, der vælger hvide kaukasiske mænd (Højgaard, 1990). Dette kan sættes i forhold til similarity bias, som handler om, at man bliver tiltrukket af den kandidat, der minder om en selv. Similarity effekten er styret af ønsket for tryghed og socialitet (Lundmann, 2016).





## Netværk

I forlængelse af ovenstående påpeger Pedersen (2008) ligeledes, at ud over klassiske faktorer såsom kvalifikationer og kompetencer, så spiller netværksrekrutteringer en væsentlig rolle generelt på arbejdsmarkedet. Eksempelvis viste Den Danske Arbejdskraftundersøgelse i 2017, at hver fjerde, der startede i et nyt job inden for det seneste år, havde fået jobbet gennem bekendte (Arbejdskraftundersøgelsen, 2017 - Danmarks Statistik).

Overvejelser om, hvornår og hvorfor virksomheder anvender forskellige rekrutteringskanaler i forskellige situationer, går tilbage til 1960'erne, hvor en række undersøgelser blandt andet påpegede fordelene ved at rekruttere nye medarbejdere gennem det netværk, virksomheden har i kraft af de ansatte. Disse og senere studier konkluderede, at der er en række fordele forbundet med at basere ansættelsen af nye medarbejdere på uformelle anbefalinger (Pedersen, 2008). Oftest opfattes netværk som værende gode og værdifulde. Inden for litteraturen om bestyrelser tillægges netværk ikke samme positive værdi. Årsagen til dette er blandt andet, at nogle undersøgelser viser, at bestyrelsesmedlemmer der varetager mange bestyrelsesposter, ofte har travlt, og dermed ikke kan performe optimalt. Herved er bekymringen også, at netværk nemt bliver for tætte, og at bestyrelsen derfor mister sin evne til at agere uafhængigt af hinanden og af den herskende mening (Fich og Shivdasani 2006).

Udover dette er det vigtigt, at bestyrelserne består af eksterne medlemmer, da de både er kompetente og uafhængige. Det er netop denne kombination der bidrager til, at der skabes et stærkere grundlag for samarbejdet og beslutningstagningen. Eksterne medlemmer kan se virksomheden udefra og dermed komplementere og supplere bestyrelsens arbejde, da de hverken har personlige præferencer eller historie, som de er bundet af. Hvorvidt kompetencerne er relevante, afhænger af den givne virksomheds situation, samt den kontekst den befinder sig i. Det enkelte bestyrelsesmedlems personlige færdigheder, kan i øvrigt substituere de professionelle egenskaber (Westphal & Stern, 2006).

## Vejen til topposten

Vejene til toppen af dansk erhvervsliv synes at være mere forskelligartede. Man kan som eksempel tage landmanden, som blev valgt til bestyrelsesformand for en af de store andelsvirksomheder inden for landbrugssektoren, fordi han havde opbakning fra et flertal af andelshavere. Der er også iværksætteren, som fik en god idé, og startede med at producere en vare hjemme under simple forhold, og som endte med at eje en stor eksportvirksomhed. Der er sønnen, som arvede virksomheden. Der er bankmanden, som startede helt fra bunden, og som arbejdede sig op igennem systemet for at ende som direktør for en af de store banker. Og der er den professionelle erhvervsmand, som efter mange års erfaring blev headhuntet til at være leder af en af de rigtige store virksomheder. Dermed



kan det ses, at der er mange mulige veje til toppen. Vejen til topposterne er afhængig af, hvordan virksomhederne er organiseret. I enkeltmandsvirksomheder giver det næsten sig selv, at ejeren og lederen er den samme person, eller at ejeren i hvert fald bestemmer, hvem der er lederen. Anderledes ser det ud i aktieselskaber, hvor det kan være en kompliceret proces at rekruttere nye bestyrelsesmedlemmer, hvis ejerskabet eksempelvis er spredt på mange aktionærer (Christiansen et al., 2004).

## Kvalifikationer og kompetencer

Ovenstående er i overensstemmelse med pointerne, der er i bogen, *Den danske elite* (2004), hvor det påpeges, at der ikke er nogen formelle krav til bestemte kvalifikationer, som man skal have tilegnet for at blive en del af erhvervslivets elite.

Derfor kan man finde forskellige bestyrelsesmedlemmer og formænd, som er selvlærte, og er startet helt fra bunden, til formænd, som kommer fra økonomisk og socialt velstillede hjem, og har akademiske grader fra danske og udenlandske universiteter. Typisk er bestyrelsesmedlemmer uddannet jurister, økonomer eller ingeniører (Christensen et al., 2004), men en vigtig kvalifikation, som ofte fremhæves i litteraturen om erhvervsledere er det personlige initiativ, hvor den enkelte kandidat selv har ansvaret for at gøre sig synlig. Dette er en vigtig kvalifikation uafhængigt af personens sociale baggrund (Boje, 2000). Nedenstående model er med til at skitsere hvilke regler, uformelle kvalifikationer og krav der er for at sidde i en bestyrelse.

Figur 7.1. Model for rekruttering af bestyrelsesformænd for aktieselskaber i erhvervseliten

| Faser                     | Institutionelle rammer og regler         | Ledvogtere og deres krav                                                                                                           | Incitamenter for personen                                                              |
|---------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Kvalifikation             | Ingen formelle regler                    |                                                                                                                                    | Få en uddannelse<br>Løn, karriere<br>Leve op til forventninger<br>At sætte ting i værk |
| Valg til bestyrelse       | Få formelle krav<br>Selskabslovgivningen | <i>Generalforsamling</i><br>Karriere<br>Bestyrelseserfaring<br>Erfaring som direktør<br>Viden<br>Resultater<br>En del af „netværk” | Anerkendelse/<br>prestige<br>Kontakter, netværk<br>Honorar<br>Skabe resultater         |
| Formand:<br>Eliteposition | Få formelle krav<br>Selskabslovgivningen | <i>Bestyrelse, reelt ejere/generalforsamling</i><br>Karriere<br>Netværk                                                            | Magt/indflydelse<br>Forbindelser<br>Prestige<br>Honorar                                |

(Christiansen et al., 2004: 136)



Fra Lovgivningens side stilles der med få undtagelser ingen krav. Man kan indtræde i en bestyrelse i en dansk organisation uden nogen form for uddannelse. Som nævnt længere oppe, er der ingen krav til kvalifikationer. Det er en ret, man har, fra man er myndig, og som gælder, indtil man eventuelt mister denne ret. Denne ret kan eksempelvis mistes ved en straffedom eller på baggrund af reglerne om konkurskarantæne (Borch, 2015).

Der bør altid gøres nogle overvejelser om, hvilke erfaringer og uddannelser, der efter valget er samlet i bestyrelsen. Der er behov for, at mindst ét og helst to bestyrelsesmedlemmer allerede har en grundlæggende erfaring i dét at sidde i en bestyrelse. Derudover bør man altid forsøge at sammensætte en bestyrelse efter kompetencer. Borch (2015) skitserer tre kernekompetencer, der altid bør være repræsenteret i enhver bestyrelse, herunder almen erfaring i selskabsledelse, fagkundskab i branchen og økonomisk indsigt. Der er således forskel i krav til kvalifikationer afhængigt af, om der er tale om et bestyrelsesmedlem i en overskuelig, lille virksomhed eller et bestyrelsesmedlem i en stor koncern med avancerede finansielle transaktioner, datterselskaber m.v. (Ibid.).

### Vurdering af kompetencer

En rekrutteringsproces er altid forbundet med en risiko, og denne risiko kan opfattes endnu større, hvis man ikke kender kandidatens formelle kompetencer. En hollandsk undersøgelse fra 2007 udført af Meijer, Born, van Zielst og van der Moen (Sandal & Bye, 2009) viste, at arbejdsgiveren i vurderingen af ansøgere af fremmed oprindelse ofte brugte intuition og irrelevante beviser som vurderingsgrundlag. Dette kan typisk være et resultat af folks subjektive oplevelse og opfattelse af en situation på grundlag af tidligere erfaring. Samtidig viste en norsk undersøgelse af Rogstad (2012), at arbejdsgiveren havde en større tendens til at ty til stereotyper, jo mindre de kunne forudsige om ansøgeren. Dette kan sættes i forhold til den følgevirkning der er i nutidens samfund på baggrund af postkolonialismen, hvor der er en bestemt opfattelse af bestemte grupper.



## The glass ceiling – Glasloftet

Begrebet, the glass ceiling, blev først officielt defineret i 1991, hvor U.S. Department of Labor udgav rapporten The Glass Ceiling Initiative. På daværende tidspunkt blev glasloftet beskrevet som værende:

*"those artificial barriers based on attitudinal or organizational bias that prevent qualified individuals from advancing upwards in their organization into management level positions"* (Department of Labor, 1991: 6).

Siden denne definition, er begrebet blevet brugt i andre sammenhænge, og definitionen er derfor blevet modificeret og fortolket utallige gange, men meningen og substansen er stadig den samme. Glaslofteffekten er en betegnelse for de organisatoriske og kulturelle barrierer, der ligger i vejen for, at kvinder eller minoriteter kan nå op i virksomhedernes topledelse, herunder bestyrelser frem for blot at være repræsenteret i de lavere og mellemste rækker eller på ledelsesniveau (Farrell & Hersch, 2005). Dette skyldes især kolonialismen og 'den hvide mands privilegie, som stadig sætter sit præg på, hvordan den generelle holdning til disse to grupper er. Ved metaforen, glasloftet forstås at når en kvinde eller en person med minoritetsbaggrund når et vist niveau, og pågældende dermed kan se toppen, så forekommer der en usynlig barriere, der forhindrer personen i at nå længere. Disse hindringer forekommer blandt andet i rekrutterings- og ansættelsesprocesser, hvor andre ledelsesstile end dem man er vant til, fremkalder "det indre glasloft". Glasloftsteorien handler dermed om, at ligegyldigt hvor kvalificerede kvinder og forskellige minoriteter end måtte være, så vil det ikke være muligt for disse at nå højere op i hierarkiet, da disse grupper vil møde udtalte og usynlige barrierer, der er så stærke, at de ikke kan nedbrydes. I debatten om mangfoldighed er denne metafor almindeligt anvendt, hovedsagelig når der henvises til repræsentation af kvinder i magtpositioner. Det er mindre almindeligt anvendt på etniske minoriteter, selvom det er almindeligt forstået, at dette også påvirker denne gruppe (Cotter et al., 2001).



## Kapitel 4: Analyse

### Analytisk kontekst

Motivationen bag denne afhandling drejer sig i høj grad om ligestilling af rent egalitære årsager, da der i Danmark er lang vej til reel ligestilling. Dette understøttes af en rapport foretaget af McKinsey, som viser, at hvis udviklingen på ledende poster i dansk erhvervsliv fortsætter på samme måde som nu, er det først i år 2067, at vi får ligestilling i Danmark på de forskellige lederpositioner. (McKinsey, 2015). Dette er i særlig grad relevant i forhold til danske bestyrelser, da der ikke er tegn på, at der sker en signifikant ændring i sammensætningen af bestyrelserne selvom andelen af veluddannede og kompetente etniske minoriteter, kvinder og unge stiger. Derfor vil vi i vores analyse undersøge, hvilke diskriminationspraksisser der ligger til grund for, at visse grupper bliver sorteret fra i rekrutteringsprocessen til danske erhvervsbestyrelser. Men for at kunne foretage en analyse af vores respondents udtalelser, er det nødvendigt at forstå den sociale kontekst, som vi befinder os i. Derfor vil vi i det kommende afsnit illustrere hvordan politik, retorik og medier er med til at påvirke etniske minoriteters billede i det danske samfund, og hvilken betydning dette har for dem, for at nå en bestyrelsespost. Politik, retorik og medier er blandt andet med til at skabe en social konstrueret virkelighed om etniske minoriteter.

### Etniske minoriteter i Danmark

Den danske befolkning har ændret sig meget de seneste 40 år. Siden 1980 er Danmarks befolkning steget fra omkring 5,1 millioner til næsten i dag at være 5,8 millioner mennesker. I 1980 udgjorde indvandrere og efterkommere med ikke-vestlig baggrund cirka 1 pct. af Danmarks befolkning. I dag har cirka 8,5 pct. af befolkningen en ikke-vestlig baggrund. Dette svarer til cirka en halv million personer (Thomsen, 2018).

Det er først i 1960'erne, at indvandrere begyndte at komme til Danmark som gæstearbejdere fra Tyrkiet og Pakistan. Denne type af indvandring stoppede med oliekrisen i 1973, og herefter er det primært familiesammenførte indvandrere, som er kommet til Danmark fra Tyrkiet og Pakistan. Ud over dette har mange gæstearbejdere fået familiesammenført deres ægtefæller og børn. På grund af familiesammenføringerne er der kommet mange indvandrere fra Tyrkiet og Pakistan til Danmark i 1980'erne og 1990'erne. I 1980'erne og 1990'erne tildelte Danmark endvidere opholdstilladelse til mange asylansøgere fra blandt andet Libanon, Irak og Iran. Derudover kommer en del af indvandrerne og efterkommerne i Danmark fra Somalia, Afghanistan og Vietnam (SFI Rapport).



Siden årtusindskiftet har udlændingepolitikken undergået en række ændringer med henblik på at begrænse indvandringen af personer, der kom til Danmark af andre grunde end uddannelse og arbejde. I forbindelse med dette er en lavere andel kommet til Danmark som familiesammenførte eller flygtninge de sidste 20 år (SFI rapport). Regeringen skriver på deres hjemmeside: *"Regeringen vil føre en stram, konsekvent og realistisk udlændingepolitik. Vi skal hjælpe i verden, samtidig med at vi passer på Danmark. Der skal være en balance mellem idealisme og realisme."* (Regeringsgrundlag, 2016-2019). På baggrund af dette, argumenterer vi for, at den stramme udlændingepolitik kan påvirke mange herboende velintegrerede indvandrere og efterkommere. Dette ses i lyset af den postkolonialistiske teori og racialisering, som stadig præger vores samfund, og som kan være med til at danne et generaliserende billede af etniske minoriteter, på grund af 'kroppen' og kropslige markører.

Ifølge Philomina Essed (2018), har den politiske diskurs ændret sig de seneste år. Det er blevet mere acceptabelt at tale om andre mennesker i negative vendinger. Diskrimination, der for bare ti år siden blev pakket "pænt" i en politisk korrekt tone eller en "sjov" vittighed, forekommer nu lige ud (Villesèche et al., 2018: 184) - og som nævnt tidligere, er det blevet meget almindeligt med hverdagsdiskrimination, hvilket ligeledes understøttes af vores empiriske undersøgelse. Dette er især blevet nemmere kvag digitaliseringen, dog spiller medierne også en stor rolle i forhold til retorikken. Undersøgelsen, *Dem vi taler om* (2017), som er foretaget af Center for Nyhedsforskning, Roskilde Universitet, viser, at medierne medvirker aktivt til billedet af etniske minoriteter, og er dermed medskabere af minoriteternes position i nyhedsbilledet, især i en negativ vinkling. Som det også fremgår i undersøgelsen, så er der næsten ingen minoritetskilder at finde i kategorierne "Embedsmand", "Politiker", "Erhvervsperson" eller "Organisationsperson", men derimod mange etniske minoriteter blandt "borgere uden portefølje" – altså almindelige borgere, der kun repræsenterer sig selv og egen erfaring. I mens størstedelen af de etnisk danske kilder kan betragtes som beslutningstagere eller på anden måde indflydelsesrige kilder, så er det slet ikke tilfældet for de ikke-vestlige minoritetskilder (Jørndrup, 2017). De danske medier er med til at stigmatisere og opretholde stereotype forestillinger om ikke-etniske grupper i det danske samfund, hvilket også kan have indflydelse på rekrutteringsprocessen. Medierne medvirker aktivt til at sætte bestemte problematikker på dagsordenen, som har stor betydning for etniske minoriteters placering i nyhedsbilledet. Hermed ses klart, hvordan retorikken og politik er med til at påvirke befolkningen og dermed majoritetens opfattelse af etniske minoriteter i samfundet.

Disse tre tematikker, herunder udlændingepolitikken, retorikken og medierne kan dermed nemt forstås ud fra en postkolonial diskurs, som ligger til grund for holdningerne og opfattelserne af etniske minoriteter i Danmark.



## Analyse

### Hvordan argumenterer respondenterne for mangfoldighed, og hvilket fokus er der ifølge dem på etnisk diversitet i de danske bestyrelser?

I denne analysedel vil vi se på, hvordan vores respondenter konstruerer begrebet mangfoldighed, og dermed hvordan de forstår begrebet, samt hvilken tilgang og fokus de har, når de arbejder med mangfoldighed. Årsagen til at vi undersøger mangfoldighedsbegrebet er, for at forstå de konstruktioner der kan påvirke de diskriminationspraksisser, der opstår i rekrutteringsprocessen. I følge den postkoloniale teori kommer diskrimination fra den måde forskellighed er konstrueret på, på baggrund af en kolonial diskurs, der producerer et hierarki mellem hvid og ikke-hvid. Derfor er konstruktionen af mangfoldighed vigtig for at forstå diskrimination.

Det er dermed vigtigt at være opmærksom på, hvem der udtaler sig, da dette kan påvirke det syn eller den måde respondenterne konstruerer hver deres virkelighed på. Altså om det er en kvinde, som har kæmpet en kamp på arbejdsmarkedet, en etnisk minoritet, som har oplevet diskrimination eller udelukkelse, et ungt bestyrelsesmedlem med et anderledes syn på bestyrelsesarbejde eller om det er en hvid heteroseksuel mand over 50 år.

### Hvordan konstrueres mangfoldighed?

*"Alt andet end hvide middelklasse mænd"*. Dette er Charlotte Kirkegaards meget enkle og præcise svar, når hun bliver spurgt ind til, hvad hun forstår ved mangfoldighed. Dette mener hun, fordi de magtstrukturer som var gældende i 1900-tallet, stadig ligger helt grundlæggende i en fælles kulturel forståelse af, hvordan vi arbejder med magt, hvordan vi administrerer magt, hvordan vi udmønter magt, og det har ikke forandret sig. Hertil kan man sige, at der stadig er koloniale træk, der påvirker måden mennesket forstår mangfoldighed på. Dermed bliver der trukket på en racialiseret diskurs i forhold til at konstruere mangfoldighedsbegrebet. Den racialiserede diskurs er stærkt præget af en historie, hvor der ikke har været formel ligestilling mellem etniciteter som eftervirkning på den koloniale tid. Vi lever derfor i en kultur, der stadig ser nogle etniciteter som værende bedre end andre, og hvis vi man i samfundet derfor vil ændre på denne ulighed, er man nødt til at ændre på det grundlæggende syn på etniske minoriteter.

Samtidig med dette, er Charlotte Kirkegaard en kvinde, som til dagligt arbejder med at fremme kønsdiversitet i de øverste ledelsesslag, og derfor kan hendes udlæg til dette forstås ud fra et kvindesyn på ledelse, som også præges af en ulig kønsbalance, der har eksisteret gennem tiden.



Ahmet Günes har nogle spændende overvejelser i forhold til, hvordan han startede med at forstå begrebet for ti år siden, da han selv startede med at arbejde med mangfoldighed og talent inden for ledelse. Gennem de sidste ti år har hans tanker og tilgang ændret sig til en mere inkluderende og forretningsorienteret definition.

*"vi er gået fra at tænke det som seks forskellige parametre såsom køn, etnicitet, handicap osv. til at man består af ufattelige mange egenskaber, og er du i stand til både at inddrage andre i dit og dele ud af dit til andre, er det her vi faktisk får en værdifuld betydning i mangfoldigheden... i sig selv er det ikke en gevinst at have mangfoldige teams, hvis der er en kultur, hvor du ikke kan byde ind med det du kan - altså inklusionsdelen... så for mig at se er mangfoldighed et middel til at nå virksomhedens strategi. Der er ikke nogen virksomheder der er sat i verden til at blive mangfoldige" (Günes, 2019 – Interview).*

Dertil mener Ahmet Günes, at der generelt er et forkert fokus på mangfoldighed. Man fokuserer for meget på de seks parametre, herunder køn, etnicitet, handicap osv. Han mener, at disse parametre skal som en selvfølge være til stede i de forskellige lag i organisationen, men det handler ikke blot om at gøre en arbejdsplads mangfoldig. Det handler derimod om, at man skal kunne rumme mangfoldighed, og dermed ikke inkludere etniske minoriteter blot for at vise, at man er en mangfoldig virksomhed. Fokus bør i stedet være på, at alle får lige mulighed for at nå en toppost, hvis de har kompetencerne og uafhængigt af de seks parametre samtidig med, at de indgår på lige fod med den resterende gruppe i bestyrelsen.

Alle respondenter er enige om, at mangfoldighed er vigtigt, og man derfor burde have fokus på at have mangfoldighed i alle organisationens lag. En del af respondenterne mener, at alle led i virksomheden enten bør afspejle det samfund, marked eller den branche man opererer på. Ibrahim Ahmad mener, at vi lever i et multikulturelt samfund, og derfor bør multikulturalismen afspejles i alle samfundets lag – også på bestyrelsesniveau (Ahmad, 2019 - Interview). Lynn Roseberry påpeger hertil:

*"Når du ikke har de forskelligheder repræsenteret, så går du glip af at forstå den del af verden... vi kan bestræbe os på at gøre verden mere mangfoldig end den er, og i det mindste prøve at gøre det, så det er afspejlet i organisationer - helst et marked som virksomheden prøver at sælge til, fordi ellers er der nogle blinde pletter" (Roseberry, 2019 – Interview).*





Forskellighed er også et begreb som Henrik Ørholst og Stine Bosse mener er essentielt. Lidt ligesom Krag (2007) som påpeger, at mangfoldighed er *forskellighed*. Det er kvinder og mænd, indfødte og indvandrede, uuddannede og uddannede, rige og fattige, syge og raske, hvad enten der er tale om forskellighed i forhold til køn, seksuel orientering, religion, nationalitet osv. Henrik Ørholst mener, at nøgleordet er forskellighed, og han går ind for, at man skal være så divers som overhovedet muligt i bestyrelser og i alle former for ledelse.

*"Jeg vil hellere have at man erstatter mangfoldighed og diversitet med ordet forskellighed, fordi det er i forskelligheden, at udvikling og nytænkning sker. Det er nøgleordet. Mangfoldighed og diversitet er ord som er ved at være lidt slidte, ligesom disruption. Jeg synes det er centralt, at virksomheder på alle niveauer, lige fra bestyrelse til direktioner til mellemlidelse til bundledelse er forskellige... Jeg går ind for, at man skal være så divers som overhovedet muligt i bestyrelser og i alle former for ledelse"* (Ørholst, 2019 – Interview).

Stine Bosse mener altså også, at det handler om forskellighed. Det handler om, at mennesker kommer til forskellige opgaver med forskellige tilgange. Det kan være køn, alder, kulturel baggrund, etnicitet osv. Det er noget, der ligger på siden af den kompetence, som man i øvrigt har i forhold til en given opgave. Med det sagt, så betyder det ikke, at hvis man kan arabisk, har en tyrkisk baggrund eller anden kulturel viden, at disse færdigheder er afgørende for, at man er den mest kvalificerede for at komme til at besidde en bestyrelsespost. I sidste ende handler det om den rigtige faglighed, herunder de kompetencer der er brug for, for at besætte den givne bestyrelsespost.

Der kan argumenteres for, at respondenterne hver især forstår begrebet mangfoldighed på forskellige måder, og de har ligeledes forskellige tilgange til at forstå begrebet. Det er ikke fordi at de forskellige forståelser er langt fra hinanden, men det viser, hvordan begrebet 'mangfoldighed' er en social konstruktion, og at respondenterne derfor hver især er farvet af deres forskellige virkelighed, både på den måde de forstår begrebet på, men også den måde de arbejder med det på. Dette bekræfter Laurings (2006) opfattelse af begrebet, som handler om, at mangfoldighed er kontekstafhængig, relativ og socialt konstrueret.

### Hvilket fokus er der på etnisk mangfoldighed?

Jævnfør vores respondenter, så er der flere faktorer, man skal tage højde for, herunder både køn, alder, uddannelse og etnisk herkomst, når man arbejder med mangfoldighed. Da vores fokus i nærværende afhandling er på etnisk mangfoldighed, vælger vi at fokusere på denne faktor, og dermed forstå, hvilket fokus der ifølge vores respondenter er på etnisk mangfoldighed i Danmark, for senere



at kunne analysere, hvorvidt diskriminationspraksisserne er med til at begrænse muligheden for 'lige muligheder' uanset etnicitet på arbejdsmarkedet. I det nedenstående vil vi se på hvorvidt der er fokus på etnisk mangfoldighed i erhvervsbestyrelserne i Danmark, og i så fald hvilket fokus der er.

I forhold til andre lande er der i Danmark mindre fokus på etnisk mangfoldighed. For eksempel er der i England for nyligt udarbejdet en rapport ved navn The Parker Review, som har til formål at øge fokus på etnisk og kulturel mangfoldighed i erhvervsbestyrelserne i England (The Parker Review rapport, 2017). I rapporten er der sat mål for at øge mangfoldigheden. Rapporten giver desuden praktiske værktøjer til at støtte bestyrelsesmedlemmer i britiske virksomheder til at løse udfordringen omkring den manglende mangfoldighed. Dette understøttes af Kristian Balleby, som påpeger:

*“Etnisk diversitet i England er et langt større emne, end det er her. Jeg tror de i England er længere fremme, men jeg er ret sikker på, at de ikke er i mål. Desværre er udfordringen, selv på kønsdiversitet, at Danmark faktisk gået tilbage de seneste par år... I Danmark fylder det med etnisk diversitet ingenting. Det er kønsdiversiteten som fylder det hele. Og derfor er der rigtig lang vej til at skabe fokus på lige netop dette. Det tror jeg bliver meget svært at råbe op”*

(Balleby, 2019 – Interview).

Diskussionen omkring mangfoldighed er blevet alt for endimensionel, og handler for meget om kvinder, mener Kristian Balleby. Dette nævner han især i forbindelse med Woman Board Award, som afholdes en gang om året, hvor man kårer årets kvindelige bestyrelsesmedlem ([www.womensboardaward.dk](http://www.womensboardaward.dk)). Han mener derimod, at man bør kigge efter bestyrelsens sammensætning.

*“Agendaen herhjemme i øjeblikket, er kvinder. Og for at være helt ærlig, så vil jeg ikke sige, at det er uinteressant, men hvis man kigger på Women Board Award, som jeg også var med til i tirsdags - alt det som bliver sagt i den forbindelse er, at der ligger en diversitet under diversiteten, det er det, som er hovedbudskabet. Det er i virkeligheden ikke kvinder det her, det er diversitet - generationsdiversitet, etnisk diversitet, diversitet i ordets brede forstand, hvilket drukner lidt i kønsdebatten. Jeg tror faktisk, at de fleste er rigtig trætte af at høre om kvinder”* (Balleby, 2019 – Interview).

Vores respondenter er enige om, at der er meget fokus på kønsdiversitet, men der er en klar grund til, at kvinder er dem, som fylder mest. Kvinder er ikke en minoritet i Danmark, de er en majoritet og dermed en selvfølge at inddrage i diskussionen omkring mangfoldighed. Alligevel har kønsbalancen i topposterne ikke rykket sig gennem årene. McKinseys rapport (2015) om kønsdiversitet og gendrag viser, at hvis udviklingen fortsætter på samme måde som nu, så er det først i 2067, at vi får



ligestilling i Danmark på de forskellige lederpositioner. Dette viser, hvor svært det kan være at rykke på etnisk mangfoldighed, da denne gruppe, modsat kvinderne, er en lille minoritet, og dermed ikke er ligeså prioriteret i den første fase af mangfoldighedsdebatten.

Igen mener Kristian Balleby, at det store fokus ligger på kønsdiversitet, og man dermed glemmer andre vigtige parametre. I modsætning til dette, så har Ahmet Günes en anden mening i forhold til, hvor meget fokus der er på etnisk mangfoldighed, han påpeger at:

*“Der er masser fokus på problemstillingen. Jeg har selv holdt en konference for 300 mennesker i november måned, og før det har jeg været til 8 konferencer i løbet af oktober/november, hvor der kommer utallige mennesker. Problemet er, at det er det forkerte, vi har fokus på. Jeg mener, at vi hele tiden tager den ud fra en samfundsvinkel, og ud fra en vinkel, der handler om, at vi skal gøre det rigtige, og hvis vi overhovedet kommer tættere på strategien, så snakker vi godt nok om det her med, at der er selvfølgelig også et potentiale i det. Problemet er, at vi stadigvæk målretter det kvinderne, og vi gør rigtig lidt i systemforandring” (Günes, 2019 – Interview).*

Ahmed Günes mener altså, det store problem ligger i systemet, og som nævnt tidligere, så ligger fokusset forkert, da man primært tager højde for, at de seks parametre, herunder køn, etnicitet, handicap osv. skal være til stede, når man taler om mangfoldighed og ikke på det inkluderende og forretningsorienterede perspektiv. Ahmed Günes sammenligner det forkerte fokus med kønsdebatten, hvor man altid taler om, at man skal 'fikse' kvinderne, da det er kvinderne der er problemet, men man arbejder ikke med at ændre på konteksten og systemerne, som kan ligge til grund for, at diskrimination bibeholdes på arbejdsmarkedet. Dette vil vi se nærmere på længere nede i analysen. Ahmed Günes stadfæster altså, at problemet ligger dybere i processerne, holdningerne og beslutningerne i organisationen. Det vil sige, at man ikke kan ændre på processerne, holdningerne og beslutningerne, medmindre man rykker på de systemer, der er forbundet med processen - herunder de systemer og praksisser som blandt andet er involveret i rekrutteringsprocessen. Der skal altså en organisatorisk systemforandring til, og derfor mener Ahmed Günes, at det ikke vil være nok at indføre kvoter, da det er en teknisk løsning, som blot vil løse et problem, men ikke tager højde for den resterende proces. Det kræver dermed, at man har nogle strukturelle løsninger inkorporeret i processen.

På baggrund af dette argumenterer vi for, at de strukturelle løsninger blandt andet kan inkludere en mere professionel tilgang til rekrutteringsprocessen, hvor anonymisering af visse processer kan være en mulighed, hvilket vi vil komme nærmere ind på i vores diskussionsafsnit. Derfor skal diskrimination og mangfoldighed adresseres længere nede i organisationen, samt have en væsentlig rolle



i rekrutteringsprocessen. Samtidig med dette er det vigtigt at ændre på det tankesæt, der er konstrueret af mennesker på baggrund af en postkolonialistisk diskurs, og som gør det til normen, at det er en hvid mand over 50, som har førsteret til at sidde på en tung ledelsespost.

Alle respondenterne er enige om, at en mangfoldig bestyrelse, blandt andet kan give bedre beslutningstagning og nytænkning. Mangfoldighed giver bedre innovation, større evne til at ændre og større modstandsdygtighed overfor kriser. At få flere forskellige talenter ind i organisationen handler ikke om at løse et ligestillingsproblem, et moralsk eller etisk problem eller opfylde et ligestillingsmål. Det drejer sig om at udnytte en forretningsmulighed og om at udvikle kulturen og systemerne. Mere mangfoldighed i beslutningslokalerne kan give de forældede systemer den afventede "detox" og blandt andet danne grundlaget for øget økonomisk vækst. Det drejer sig altså ikke om idealisme eller om en ligestillingskamp, men om realisme og kamp for talenter, værdier og vækst, som er ren forretning. Hertil mener Ahmet Günes:

*"Min holdning til det er, at man går glip af forretningspotentiale. Det ved alle godt, og så længe vi snakker ud fra et samfundsmæssigt perspektiv, så kommer alle til at føle, at det er en opgave der skal ske ved siden af. Altså, det er ikke noget man gør for virksomhedens skyld, det er noget man gør for samfundet skyld eller for den her stakkels person, som ikke er en del af vores bestyrelse. Så længe man har den holdning, så kommer man ikke til at rykke på noget som helst. Så jeg mener, at vi har snakket om det forkert. Jeg mener, at vi har sat det på dagsorden ud fra en forkert vinkel (Günes, 2019 – Interview).*

Robyn Remke (2011), som er professor på Copenhagen Business School, har forsket i mangfoldighed og mangfoldighedsledelse. Hendes forskning viser, at de fleste virksomheder stadig ser mangfoldighed som et resultat eller et produkt. Man ser altså mangfoldighed som et mål, der skal nås, og ikke som et vigtigt organisatorisk element, der skal praktiseres konstant. Hendes resultater viser blandt andet, at personalechefer ofte går ud fra, at når de ansætter personer fra den gruppe, som er mindre repræsenteret i den givne organisation, så skaber det automatisk mangfoldighed. Dette kan godt have en positiv effekt på eksempelvis gruppedynamikken, beslutningstagningen og på bundlinjen, men det fortæller os alligevel ikke, hvorfor organisationer skal være mangfoldige, da dét, at ansætte en person, fra en gruppe, som ikke er repræsenteret eller er underrepræsenteret i en organisation, ikke automatisk skaber mangfoldighed. Uanset om organisationer sammensætter deres arbejdsstyrke for at afhjælpe social diskrimination, eller fordi de kan se forskellige potentielle fordele i at have en mangfoldig medarbejderskare og ledelse, er virkeligheden den samme: Mangfoldighed skal praktiseres, før der er tale om inkluderende mangfoldighed (Remke, 2011).



Det er vigtigt, at der kommer mere fokus på manglen af etniske minoriteter i de danske erhvervsbestyrelser, men man skal samtidig selv som minoritet gøre noget for det og aktivt være med til at påvirke denne proces - Ibrahim Ahmad nævner hertil, at:

*"Der skal sættes større fokus på manglen af etniske minoriteter i de forskellige bestyrelser. Hvorfor? Fordi som sagt tidligere, skal bestyrelserne afspejle samfundet. Der er mange ansatte af anden etnisk baggrund i de danske virksomheder og de skal også repræsenteres i bestyrelserne, så de kan gøre en forskel og kan berige virksomhederne med nye ideer. Hvordan? De etniske minoriteter bærer et stort ansvar fordi de skal vise sig selv, de skal stå forrest og de skal kæmpe for at komme ind i bestyrelserne. De skal være kritiske over, at de ikke bliver spurgt – fordi sådan foregår meget af rekrutteringen til disse poster. De skal dermed selv tage initiativ og være nysgerrige – og altså tage en snak med bestyrelsen"* (Ahmad, 2019 – Interview).

Ahmet Günes er enig med Ibrahim Ahmad om, at etniske minoriteter skal være de rigtige steder, på de rigtige tidspunkter og dermed selv gøre noget aktivt for at blive taget i betragtning til en bestyrelsespost i en dansk erhvervsbestyrelse:

*Jeg har selv drukket utallige kaffe, haft kaffesamtaler, kaffemøder, og så har jeg bare været meget meget aktiv i forskellige andre netværk, som findes rundt omkring. Det tror jeg generelt er et kæmpe problem, som mange ikke udnytter* (Günes, 2019 - Interview).

Dermed kan der argumenteres for, at det er vigtigt, at den minoritetsetniske potentielle kandidat selv gør noget for blandt andet at fremme etnisk mangfoldighed ved at engagere sig og gøre sig synlig ved eksempelvis at deltage i forskellige forsamlinger, bestyrelsesnetværk samt de steder, hvor eksisterende bestyrelsesmedlemmer kommer. Dette er i overensstemmelse med den generelle opfattelse af, at rekrutteringsprocessen af bestyrelsesmedlemmer er netværksbaseret, og derfor er etniske minoriteter i en vis grad nødsaget til at befinde sig 'de rigtige steder'.

Dermed er der en opfattelse af, at man som minoritet har en pligt til selv at gøre sig tilgængelig og synlig, hvilket kan ses som en lidt forskruet opfattelse. I en vis grad, bør man selv gøre noget for at gøre sig synlig, og dermed undgå at påtage sig offerrollen. Problemet ved dette er dog, at man derved alene sidder med ansvaret om, hvorvidt det lykkedes. Hvis den kvalificerede minoritetsetniske kandidat ikke bliver valgt til en bestyrelsespost, så ses årsagen til dette som værende, at den pågældende ikke har positioneret, som den 'ordentlige' og 'rigtige' etniske minoritet. Ydermere argumenterer vi for, at positioneringen aldrig kan gøres godt nok, fordi ligegyldigt hvor mange gange



man gør det, så vil hverdagsdiskrimination have en indflydelse på den måde, man opfatter den minoritetsetniske kvalificerede kandidat på. Derfor kan den enkelte ikke selv arbejde sig ud af den forestilling, der eksisterer om etniske minoriteter på baggrund af en postkolonialistisk diskurs. Diskrimination kommer således udefra, hvilket gør, at man aldrig er 100 pct. herre over den diskrimination der udføres mod en selv. Så ligegyldigt hvor meget man positionerer sig, og hvor godt man gør det, så kommer diskrimination stadig udefra, og i det sekund man ser et fremmedklingende navn eller en mørkere hudfarve, vil der komme en forhindring.

Vores respondenter mener således, at for at fremme etnisk mangfoldighed er det vigtigt, at autoriteter på området får ændret deres tankegang og fokus i forhold til, at man i princippet går glip af et forretningspotentiale - herunder bedre gruppedynamik og beslutningstagning og at vi lever i et multikulturelt samfund, hvor alle grupper bør være afspejlet i alle organisationens lag.

På baggrund af dette argumenterer vi for, at det i bund og grund handler om lige muligheder for alle kvalificerede kandidater uanset køn, etnicitet, alder osv. I respondenternes argumentation er det minoriteten, som er i centrum, og pågældende bærer selv et ansvar for, at han/hun lykkes. Det er dermed et minoritetsfokus og ikke et majoritetsfokus. Dette er med til at gøre det muligt for majoritetsgruppen, at frasi-ge sig ansvaret, når minoriteten ikke lykkes.



## Hvorvidt mener respondenter, at der er en underrepræsentationen af etniske minoriteter i danske erhvervsbestyrelser?

I dette afsnit vil vi se nærmere på, hvordan vores respondenter forklarer, hvorfor der findes en underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske bestyrelser, samt hvad der ligger til grund for de forskellige forståelser. Derudover vil vi se nærmere på de paradokser, der opstår mellem respondenternes forklaring til underrepræsentationen, samt hvorvidt etniske minoriteter er kvalificeret til at besidde en bestyrelsespost i en dansk erhvervsvirksomhed.

## Hvordan konstrueres underrepræsentationen af etnisk mangfoldighed og hvad ligger til grund for denne?

Hvis man ikke starter med at erkende, at der er en underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske erhvervsbestyrelser, så er der langt i forhold til, at kunne sætte et fokus på dette og dermed arbejde med det. Headhunter Tau Steffensen, som har kortlagt de danske erhvervsbestyrelser, indleder sit svar med følgende, når han bliver spurgt ind til, hvad hans holdning er, til at der findes en underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske erhvervsbestyrelser:

*"Jeg vil sætte spørgsmålstejn ved præmissen først, for jeg ved ikke om der findes en underrepræsentation. Det vil jeg gerne se dokumentation på først. Jeg kan dokumentere, at der er kvindelig underrepræsentation, men jeg har ikke set dokumentation for, at der findes etnisk underrepræsentation. Fordi igen, så er spørgsmålet, hvad der er tilbuddet - hvis der ikke er nogen at tage af, så er der ikke nogen underrepræsentation"* (Steffensen, 2019 – Interview).

Selvom nogle af respondenterne ikke har det præcise tal og dokumentation for, at der er en underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske erhvervsbestyrelser, så erkender de, at der er et problem i forhold til sammensætningen, og derfor ikke kræver dokumentation for at erkende denne udfordring. Ydermere mener respondenterne, at der er en generel opfattelse i samfundet af, at der er en skæv medlemssammensætning i de danske erhvervsbestyrelser, herunder at det primært er hvide mænd, som har disse poster. Ahmet Günes mener, at *"der ikke er nogen underrepræsentation, men at repræsentationen slet ikke er eksisterende"*. Han mener således, at der slet ikke er nogen med minoritetsetnisk baggrund repræsenteret i bestyrelserne.

Derudover mener Tau Steffensen, at årsagen til underrepræsentationen af etniske minoriteter i de danske bestyrelser er, at der ikke findes nogen kvalificerede kandidater med minoritetsbaggrund, og dermed skyldes underrepræsentationen ikke, at man udelukker etniske minoriteter, men derimod at der ikke er nogen at tage af.





Ifølge Kristian Balleby, er der en traditionel forklaring på, hvorfor etniske minoriteter ikke er repræsenteret i toppen af hierarkiet i de øverste ledelseslag og i bestyrelserne. Han mener at den traditionelle forklaring blandt autoriteter på området er, at *"det er jo ikke fordi vi ikke vil, vi kan bare ikke finde dem"*. Kristian Balleby mener hertil, at der mangler rollemodeller, som folk med minoritetsbaggrund kan se op til og spejle sig i.

*"Vi mangler også rollemodeller på det område. Jeg kan slet ikke komme på nogle rollemodeller overhovedet. Der sidder ikke rigtig nogen i de store virksomheder - og de mindre for den sags skyld. Faktisk tror jeg, at hele den her digitale dagsorden, der er i øjeblikket og diversitetsdagsordenen der er - det håber jeg på kan være vejen ind... Jeg tror i virkeligheden, at hvis vi bare havde en rollemodel på det område, som ovenikøbet også klarede sig godt og som ville turde engagere sig i det her, så kunne det blive mere nuanceret"* (Balleby, 2019 – Interview).

På baggrund af dette, argumenterer vi for, at man kan tale om, at der mangler rollemodeller på området, men hvis etniske minoriteter ikke får mulighed for at blive en del af de øverste ledelseslag på blandt andet bestyrelsesniveau, så kan det blive vanskeligt at tale om rollemodeller og 'det gode eksempel'. Dette kan også være modsigende i forhold til, når vi argumenterer for, at alle skal have lige muligheder på arbejdsmarkedet i Danmark, hvorfor er det så nødvendigt at tale om rollemodeller og mønsterbrydere, blot fordi man har en anden etnisk baggrund. Typisk har de potentielle, kvalificerede kandidater med minoritetsbaggrund således gået på de samme skoler, boet i Danmark hele deres liv samt er godt integreret i det danske samfund. Det skal derfor ikke ses som værende en ekstraordinær og et exceptionelt eksempel, og minoritetsetniske personer er derfor heller ikke meget anderledes i forhold til potentielle etniske danske kandidater.

Christoph Ellersgaard har en hypotese i forhold til manglen af minoritetsetniske rollemodeller i bestyrelserne. Han antager, at manglen på minoritetsetniske rollemodeller kan risikere at have en selvforstærkende effekt.

*"Fordi når der så ikke er nogen rollemodeller – og man ikke kan se, at hvis man klarer sig godt i skolen og på jobmarkedet med anden etnisk herkomst end dansk, så bliver det nemmere at give op eller sværere at motivere sig – fordi man ved ikke om det er muligt... der kan være en forstærkende effekt, fordi man tænker, at der er ikke en vej, som er mulig for mig at gå. Det vi ved er, at folk der kommer med en anden klassebaggrund, har væsentlig sværere ved at nå til tops, selv når de tager de uddannelser som fører til topstillinger. Så ender de alligevel på en lidt lavere hylde – stadig en god hylde – men et lidt lavere sted på den gode hylde"* (Ellersgaard, 2019 – Interview).





Christoph Ellersgaard er enig med Kristian Balleby om, at det er nødvendigt med rollemodeller, som folk med minoritetsetnisk baggrund kan se op til. Vi argumenterer for, at problemet i forhold til rollemodeller er, at der kan opstå *tokenism*. En rollemodel kan have en betydning udadtil ved, at organisationen og bestyrelsen fremstår mangfoldige og inkluderende, men i bestyrelseslokalet kan denne rollemodel være som en 'token', hvilket ikke vil give værdi og mening for bestyrelsens produktivitet. Med det menes, at denne rollemodel vil være en passiv medspiller, og blot vil kunne bidrage til gruppen, med den 'viden' pågældende har på baggrund af sin etnicitet. Alligevel kan det være svært at tale om rollemodeller, når etniske minoriteter kan have svært ved at bryde glasloftet.

Som nævnt i tidligere, er den generelle årsag til, at der er en underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske erhvervsbestyrelser, at de ikke findes, ikke er synlige eller ikke er kvalificerede. Dermed mener vi, at der på baggrund af vores respondents argumenter, tegner sig et billede af, at det hverken rekrutteringsbureauerne eller bestyrelserne som er problemet i forhold til at rekruttere minoritetsetniske bestyrelsesmedlemmer, men derimod minoriteterne selv, da de ikke tager en uddannelse, samt ikke engagerer sig. Ved at anvende disse argumenter, forsøger rekrutteringsbureauerne og bestyrelserne at frasiage sig ansvaret for, at der er en underrepræsentation af etniske minoriteter i erhvervsbestyrelserne.

I forhold til, at der er underrepræsentation af etniske minoriteter i danske bestyrelser, så mener Henrik Ørholst, at udfordringen ligger i, at de etniske minoriteter ikke er i rekrutteringskanalerne og derfor "*hvis de skal være med, så er der et meget langt flow*". Han mener, at der er lidt den samme udfordring, som der er med kvinder.

*"Nu er kvinderne så højt på dagsordenen, men de etniske, de er diversitet 2.0. Den er i sin vorden nu. Så den kommer - men den er der ikke endnu, fordi der er ikke nok i rekrutteringskanalen endnu - ganske enkelt. Det er derfor. Jeg er ret sikker på hvis man taler med nogle headhuntere, så siger de, at det vil de gerne have meget mere af, men de er der bare ikke. Og man må ikke gå på kompromis med faglighed og kvalitet - og så sige, at så tager man nogle som er lidt dårligere bare fordi de har en anden etnisk baggrund eller er kvinder... Vi ser også uddannelsesmæssigt, så bevæger man sig lige så stille op af. Det er den sociale mobilitet, som ligger i det. Fordi der er ikke nogen tvivl om, at ikke-etniske danskere er typisk af lavere sociale grupper - uden det skal forstås upassende. Den sociale mobilitet er jo ringe og det tager tid før man rykker op gennem systemet"*

(Ørholst, 2019 – Interview).



Det er netop sådan en holdning, som er med til at bibeholde og legitimere manglen på etniske minoriteter i de danske erhvervsbestyrelser, altså når man tror, at der ikke findes kvalificerede minoritetsetniske kandidater til bestyrelsesposterne, eller at man 'ikke kan finde dem'.

### Paradokset mellem manglende og eksisterende kvalificerede etniske minoriteter

Ahmet Günes påpeger blandt andet, at undersøgelser viser, at det på trods af, at etniske minoriteter er begyndt at tage højere uddannelser, så er der alligevel en underrepræsentation af minoritetsetniske danskere i topposterne. Det kan dermed siges, at manglen på folk med minoritetsetnisk baggrund i topposterne, herunder i bestyrelseslokalet, ikke skyldes, at kompetencerne nødvendigvis er lavere end etniske danskeres kompetencer. Dette kan derimod være en eftervirkning af postkolonialismen, eftersom de magtstrukturer som var gældende dengang, stadig ligger helt grundlæggende i en fælles kulturel forståelse af, hvordan magten distribueres, og det har ikke forandret sig særligt meget siden.

*"Inden for den offentlige sektor, er der masser af folk, der har en højere uddannelse, som stadigvæk ikke kan komme ind og blive ledere. Det er en problematik, og man kan ikke længere sige, 'de er jo ikke på universiteterne.' Det passer ikke... Det er enten fordi man ikke gider at kigge eller så lukker man øjnene, når man går derind, fordi der er rigtig mange, der bliver færdiguddannet, kommer igennem og klarer sig super godt. Så det er ikke længere et argument"*

(Günes, 2019 – Interview).

Dette bekræftes også af programmet 'Lead The Talent', som i samarbejde med nogle af landets største organisationer har uddannet mere end 150 unge ledere og talenter til at udvikle deres talent, over de seneste år. I 2011 begyndte det som et program udelukkende for nydanskere, men Ahmet Günes, som står bag initiativet, har siden revurderet sit syn på både det centrale i at udvikle talenter og mangfoldighed, hvor han i dag arbejder med en mere inkluderende tilgang til ledelse, hvor han både udvikler nydanske og etnisk danske ledere. Han vil blandt andet give unge talenter med en anden etnisk baggrund end dansk, ligesom ham selv, bedre muligheder for at få en lederstilling i danske virksomheder ved at uddanne dem samt hjælpe organisationerne med skabe de nødvendige rammer for mangfoldighed. Mange virksomheder har svært ved at blive mangfoldige i alle organisationens lag og ikke blot på de nederste niveauer. Forskningen viser, at de organisationer, der forstår at bruge mangfoldighed positivt, også klarer sig bedre end de organisationer, der ikke gør. Mangfoldighed resulterer i bredere viden, kreativitet og innovation, og dermed kan mangfoldighed have en positiv effekt på gruppedynamikken og beslutningstagningen, hvilket giver mangfoldige organisationer tendens til at blive mere konkurrencedygtige (Anhøj, 2018).



Dette er med til at bekræfte, at der findes kvalificerede ledere og potentielle kandidater til erhvervsbestyrelserne med minoritetsetnisk baggrund, men det handler om, man som bestyrelse selv skal gøre noget aktivt for at finde dem samt ændre sin tankegang i forhold til at sige, at underrepræsentation af etniske minoriteter i bestyrelserne skyldes, at de ikke findes, ikke er synlige eller ikke er kvalificerede – og dermed erkende, at der findes kvalificerede kandidater med minoritetsetnisk baggrund.

*"I dag arbejder vi meget mere holistisk. Vi har nogle talentudviklingsaktiviteter, men de kan ikke komme på medmindre de strategisk kan argumentere for, hvorfor det har en betydning for dem. De skal lige så meget investere sig selv i det, lederen skal være med, virksomheden, strategien involveres. Der er nogle kerneprojekter, der skal blive løst igennem vores talentudviklingsarbejde, hvor mangfoldighed også er en kerne, så virksomhederne lige pludselig bliver meget mere investeret. Så kører vi også alle mulige forskellige workshops, sessioner og strategiarbejde og udviklingsprojekter for virksomheden, som gerne vil have ændret deres kultur eller ændret deres sammensætning"* (Günes, 2019 – Interview)

Ovenstående citat er med til at vise, at der findes kvalificerede etniske minoriteter. Det handler blot om, at investere tid i at finde dem. Udover dette, fandt Tau Steffensen på kort tid over femten potentielle kvindelige kandidater med minoritetsetniske navne fra hans database, som udelukkende bestod af kvinder, da vi interviewede ham. Dette er også modsigende i forhold til hans tvivl og pointe om, at der ikke findes kvalificerede kandidater med minoritetsbaggrund til danske erhvervsbestyrelser. Dette er igen med til at bekræfte en racialiseret diskurs, som kan have haft indflydelse på, at Tau Steffensen som en naturlig reaktion i første omgang antog, at der sandsynligvis ikke findes kvalificerede kandidater med etnisk minoritetsbaggrund.

Charlotte Kirkegaard påpeger følgende i forhold til, om der findes kvalificerede bestyrelsesmedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk:

*"Ja, selvfølgelig er der det. Man skal bare lade være med at tænke, at man vil have bestyrelsesmedlemmer der har siddet 30 år i en gammeldags virksomhed. Alle dem der sidder på bestyrelsesposter, kan blive udkonkurrerede af en hvilken som helst 11-årige. At tro, at man besidder kompetencer nok til at drive en stor virksomhed ind i den nye tid... Det her med den manglende konsekvensberegning er simpelthen for naivt. Så der er simpelthen nødt til at komme andre kompetencer ind, så må vi organisere virksomheder med andre sammensætninger fordi de er nemme at udkonkurrere. De ser jo ikke fremtiden. De kan ikke skabe fremtiden. Det der har været forskellen er,*



*at det har de jo kunne tidligere. Det er ikke muligt mere fordi konsekvenserne rammer nu, og vi er mange der synes, at nu det nok” (Kirkegaard, 2019 - interview).*

Dermed pointerer Charlotte Kirkegaard, at det kræver en mentalitetsforandring, hvis man overhovedet vil rykke på underrepræsentationen i en positiv retning. Det der skal til er, at man i bestyrelserne går fra at tænke i hvad man altid har gjort som værende det ‘normale’ og ‘det rigtige’, til at man bryder vanen og erkender, at bestyrelserne kan have behov for nye og friske kompetencer. I forhold til, at der ikke findes kvalificerede minoritetsetniske bestyrelsesmedlemmer eller at man ‘ikke kan finde dem’, påpeger Lynn Roseberry følgende:

*”Ligesom så mange danske mænd siger, at der ikke er kvalificeret kvindelige kandidater til bestyrelsesposter uden at de kigger særlig meget, så sker der det samme med etniske minoriteter fordi de går rundt med et billede af, at etniske minoriteter i Danmark, er nogen fra Vollsmose, rengøringsdamer og at der ikke er nogen. De laver ikke den indsats, der skal til for besætte pladsen. De tænker slet ikke over det eller taler om det med deres rekrutteringsfirmaer”*  
(Roseberry, 2019 – Interview).

Dette er især relevant, fordi der for nogle er konstrueret en virkelighed omkring etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande om, at de hverken er højtuddannet eller bidrager til samfundet. Antagelsen om, at etniske minoriteter tilhører en lav socialgruppe, trækker igen på en postkolonialistisk diskurs, som stiller etniske minoriteter lavere end hvide, danske mænd. Dette understøttes også af nedenstående citat af Charlotte Kirkegaard som mener, at retorikken er blevet for grov:

*“Det der er med etniske minoriteter, er jo at vi har en forfærdelig samtale i Danmark i øjeblikket. På minoriteter generelt, men etniske minoriteter i særdeleshed. Altså, hvor det er frygteligt samtidig med, at alle tallene viser, at det går bedre og bedre med integration og flygtninge kommer i arbejde, så skal vi alligevel høre på alt muligt. Det er jo ikke noget, der gør det befordrende. Alt det potentiale, talent og glæde man slår ihjel på grund af den retorik” (Kirkegaard, 2019 – Interview).*

Derfor argumenterer vi for, at det er vigtigt, at man får ændret sin mentalitet i forhold til, at det er normaliteten, og det mest korrekte er at være hvid, dansk, mand over 50 år, som er den mest passende til at besætte lederpositioner. Med dette menes der ikke, at disse mænd slet ikke skal være en del af bestyrelsen, men at alle uanset etnicitet får den samme mulighed for at blive en del af en dansk erhvervsbestyrelse.



Ahmet Günes påpeger igen systemet, som værende et væsentligt problem for underrepræsentationen af etniske minoriteter i de danske bestyrelser:

*"Vi har lært noget i løbet af de sidste seks-syv år. Noget af det, som vi bl.a. har lært, det er at vi har gjort, som mange af de andre har gjort. Vi har sagt, at der mangler nydanske ledere, så vi laver og udvikler nydanske ledere. Vi laver et program for dem, vi finder dem og træner dem og så prøver vi at få den til at fungere. Problemet er, at det er den samme tanke, som man har gjort rigtig meget med kvinder i rigtig mange år. Man har prøvet at fikse kvinderne i stedet for at fikse systemet, og det der gang på gang også viser sig inden for talentudvikling, det er at kontekst har en meget større betydning end det enkelte individ. Så hvis vi ikke ændrer på kontekst og ikke rykker på systemet, så kan det være fuldstændig ligegyldigt, hvor mange nydanskere du trækker ind i organisationen. Det kommer ikke til at gøre nogen forskel" (Günes, 2019 – Interview).*

På baggrund af dette kan det siges, at kvalificerede etniske minoriteter findes derude, hvis man blot kigger ordentligt efter. Man kan ikke udelukke, at rekrutteringsbureauer og headhuntere, sandsynligvis kan være bevidste om, at der findes kvalificerede kandidater med minoritetsbaggrund, men forhold som netværk og similarity effekten kan gøre, at de ikke får muligheden. Dette vil vi se nærmere på senere i analysen.

Det bemærkelsesværdige i forhold til om der findes potentielle kvalificerede bestyrelseskandidater med anden etnisk baggrund end dansk, er, at de eneste to, som mener, at denne gruppe ikke er kvalificeret nok, er to hvide danske mænd, som selv har stor erfaring på det danske arbejdsmarked - herunder som bestyrelsesmedlemmer. Samtidig forsøger de at legitimere deres forklaringer ved at påpege, at det er vigtigt at have mangfoldighed og forskellighed i bestyrelserne, men at man derfor ikke må gå på kompromis med kandidatens kvalifikationer. Hertil mener de to mænd, at etniske minoriteter ikke er kvalificeret nok til at besætte bestyrelsesposter, da disse mænd har en forestilling om, at etniske minoriteter typisk er fra lavere sociale grupper, og dermed ikke har de kvalifikationer der kræves, for at komme i betragtning til en bestyrelsespost. Igen kan man se den herskende racialiserede diskurs, som er med til at påvirke den måde, man konstruerer etniske minoriteter på, og den værdi man tillægger gruppen på baggrund af deres etnicitet og kropslige markører.



## Hvad kræver det at komme ind i en dansk erhvervsbestyrelse?

I dette afsnit vil vi analysere, hvad der skal til for at komme ind i en bestyrelse, og de krav og forventninger der er fra headhuntere og siddende bestyrelsesmedlemmers side, for at man som kandidat kan blive taget i betragtning til at besidde en bestyrelsespost. Derudover vil vi se nærmere på de paradokser der opstår mellem netværk og kvalifikationer, samt hvilken betydning disse har for, hvorvidt man kan komme ind i en bestyrelse.

## Hvad skal der ifølge respondenterne lægges vægt på, når man rekrutterer nye bestyrelsesmedlemmer?

Blandt nogle af vores respondenter er der en opfattelse af, at det udelukkende er kompetencer der burde lægges vægt på, når det vurderes, hvorvidt en potentiel kandidat er kvalificeret nok til at komme i betragtning til at besidde en bestyrelsespost. Denne opfattelse kommer fra troen på meritokratiet, hvor det er den mest kvalificerede, som bliver rekrutteret uafhængigt af den pågældendes køn, etnicitet osv. Hertil påpeger Tau Steffensen:

*"Og jeg kommer bare fra en verden – både som headhunter, men også som professionel bestyrelsesformand og som virksomhedsejer. I min verden er det kun kvalitet, jeg kan ikke bruge kvantitet til noget... Under alle omstændigheder må man prioritere færdigheder og det er altid den bedste som skal i bestyrelser, uanset om vedkommende er rød, gul, mand, kvinde - det er altid nummer et (Steffensen, 2019 - Interview).*

Samtidig mener Kristian Balleby, at de fleste bestyrelser rekrutterer professionelt gennem et rekrutteringsbureau på baggrund af de kompetencer, som der er brug for i den givne bestyrelse. Her bliver kompetencerne prioritet:

*"Jeg tror at de fleste bestyrelser sætter sig ned og forsøger at kortlægge de kompetencer der mangler, i den bestyrelse man sidder i. Hvor man typisk beder et rekrutteringsbureau om at lave en long-list på nogen der kan indfri kompetencerne. Den long-list bliver så til en short-list og så starter et helt almindeligt rekrutteringsforløb, hvor man interviewer, personlighedstester osv. Det tror jeg er en måde at gøre det på" (Balleby, 2019 - Interview).*

På baggrund af dette antager Kristian Balleby, at virksomhederne er begyndt at anvende rekrutteringsbureauer, for at professionalisere deres rekrutteringsproces og dermed fremstå mere legitime i samfundet, så de ikke bliver beskyldt for nepotisme og vennetjenester. Hertil peger Charlotte Kirkegaard og Christoph Ellersgaard på, at årsagen til, at bestyrelserne er begyndt at anvende en mere



professionel tilgang til rekrutteringsprocessen, er dét pres, de er blevet sat under af blandt andet samfundet.

*“Man er begyndt at bruge rekrutteringsbureauer mere og mere. Der er også flere der er begynder særligt efter at have blevet sat under pres, i hvert fald på bestyrelsesniveau”*

(Kirkegaard, 2009 – Interview)

*“Det er helt tydeligt, at der har været et ønske om at professionalisere rekrutteringsprocessen mere, fordi man er blevet beskyldt for nepotisme. Derfor bruger man de her bureauer”*

(Ellersgaard, 2019 – Interview).

Jævnfør vores respondenter, er der et generelt ønske om, at man rekrutterer på baggrund af kandidatens kompetencer, og man i bestyrelserne har en meget mere professionel tilgang til processen. Der er en herskende tro på meritokratiet - men er det overhovedet muligt at bedømme en potentiel kandidat på baggrund af vedkommendes kompetencer uden at lade sig påvirke af køn, etnicitet, handicap osv.? De fleste af vores respondenter udtaler, at de gerne vil have flere bestyrelsesmedlemmer med minoritetsetnisk baggrund i de danske erhvervsbestyrelser, men at de ikke mener, at man for at opfylde dette ønske, bør gå på kompromis med kandidatens kompetencer. Vi er enige i, at ligestilling ikke skal ske på bekostning af kompetencer, men hvis man i bestyrelseslokalet allerede på forhånd har nogle uformelle kompetencer og biases, så man lader sig styres af, så vil kandidaterne aldrig have lige muligheder for at blive taget i betragtning til at få en bestyrelsespost.

### **Hvilke forventninger og krav er der fra headhuntere og bestyrelser til uformelle kvalifikationer for potentielle bestyrelseskandidater?**

Som udgangspunkt er der ikke nogen formelle krav om uddannelse, karriere eller kvalifikationer til at komme ind i en bestyrelse i Danmark (Christiansen et al., 2004). Derfor kan der være bestyrelsesmedlemmer med meget forskellige baggrunde. Alligevel viser vores interviews, at der blandt nogle af vores respondenter er en forventning om, at potentielle bestyrelsesmedlemmer, skal have nogle bestemte kvalifikationer. Headhunter Tau Steffensen giver sit bud på de kvalifikationer, som han lægger vægt på, når han skal finde et nyt bestyrelsesmedlem.

*“Det jeg sagde var, at om du er mand eller kvinde, så er du nødt til at have en eller anden fornemmelse af hvad der foregår i bestyrelserne, så du kan ikke være alt for langt væk fra bestyrelsesrummet, og du skal have nogle ledelsesmæssige kompetencer. Så jeg havde sat en linje, der hed VP'er og så kunne den være VP'er eller oven over VP'er - executive vice-president, senior vice-*





*president osv. Så kunne det være C-level titler og stillinger som man har, og selvfølgelig også administrerende direktører og selvstændige” (Steffensen, 2019 – Interview).*

Dette viser, at selvom der fra lovgivningens side stort set ikke stilles nogle krav, og at man dermed kan indtræde i en bestyrelse i en dansk virksomhed uden nogen form for uddannelse, så stilles der nogle uformelle krav til kvalifikationer af både headhuntere samt siddende bestyrelsesmedlemmer, som skal være opfyldt for, at en kandidat kan blive taget i betragtning til en bestyrelsespost.

Derudover viser ovenstående citat, at der er en forventning om, at nye medlemmer, der ønsker at indtræde i en bestyrelse, enten skal have en C-level baggrund eller lignende stilling fra det øverste ledelsesniveau. Dette gør det svært for kandidater med minoritetsetnisk baggrund at blive taget i betragtning til bestyrelsesposter, da undersøgelser viser, at det kan være svært for minoritetsetniske danskere at bryde glasloftet og blive forfremmet til VP- eller C-level stillinger. Dette kan således også bekræftes af ISS’ rapport, som viser, at det er 5,3 pct. af posterne fra det øverste ledelsesniveau, som er besat af etniske minoriteter. I denne undersøgelse er det ikke klart hvor stor en procentdel af gruppen, som er fra vestlige lande og ikke-vestlige lande samt udlændinge. Jævnfør vores problemidentifikation, kan vi antage, at gruppen fra ikke-vestlige-lande er mindre end dem fra vestlige lande. Derudover gør vi os denne antagelse på baggrund af den herskende postkolonialistiske diskurs, som stadig den dag præger samfundet, hvoraf at etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande stilles ringere end etniske minoriteter fra vestlige lande. Årsagen til dette kan være, at det er de kropslige synlige markører, som er afgørende for, hvorvidt en kandidat opfattes, som værende kvalificeret.

Headhunter Tau Steffensen pointerer, nogle af de krav, der ifølge ham, er nødvendige at opfylde, for at komme ind i en dansk erhvervsbestyrelse. Disse krav er ikke officielt defineret, og derfor mener vi, at der er tale om nogle uformelle krav, man som kandidat skal leve op til, for at få en bestyrelsespost. Ikke nok med at der forventes, at kandidaten har en VP- eller C-level baggrund, så prioriteres det også højt, at pågældende enten er, eller har været iværksætter på et tidspunkt i løbet af sin karriere. Udover dette, kan vi i *Magteliten* (Bernsen, 2015) også se, at størstedelen af bestyrelsesmedlemmerne enten er jurister, økonomer eller ingeniører. Alle disse krav er også med til at sætte endnu en restriktion for, at kandidater med minoritetsetnisk baggrund, kan komme ind i en dansk erhvervsbestyrelse, da der er en forventning om, at en stor del af de nævnte uformelle krav, skal være opfyldt, for at blive taget i betragtning til en bestyrelsespost.





I forhold til dét, at der er en forventning om, at potentielle kandidater til danske bestyrelser enten har, eller har haft erfaring fra en VP- eller C-level stilling, så kan dette krav være problematisk for kandidater med anden etnisk baggrund, da vi tidligere har påpeget, at det kan være svært for etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande at bryde glasloftet. Minoritetsetniske danskere kan typisk blive forfremmet indtil, de når et vist niveau, hvorfra det bliver svært at nå længere op i hierarkiet, og dermed bliver erhvervsbestyrelsesposterne i en vis grad uopnåelige for gruppen bestående af minoritets etniske danskere (Cotter et al., 2001). Hertil påpeger Christoph Ellersgaard:

*“Hvis man insisterer på, at folk skal have ledelseserfaring på et eller andet niveau, så får man ikke dem som har andre kompetencer. For eksempel kan man sige, at der givetvis er en stor del af de her virksomheder, som også har en del kunder med anden etnisk baggrund, eller endda opererer på det globale marked, hvor dét at have en forståelse af, hvordan det er at have flere forskellige kulturer, kunne være meget eftertragtet” (Ellersgaard, 2019 – Interview).*

Dermed er Christoph Ellersgaard enig i, at ledelseserfaring har en vigtig betydning, dog mener han ikke, at denne ledelseserfaring skal have den altafgørende betydning for, hvorvidt man er kvalificeret til at komme ind i en bestyrelse. Han mener derfor ikke, at bestyrelsesmedlemmer skal udvælges på baggrund af ledelseserfaring eller andre uformelle kvalifikationer. Han mener i stedet at bestyrelsessammensætningen skal afspejle det marked, man opererer på, for at tilføre bedst mulig værdi for sin organisation samt markedet.

Vi mener, at ledelseserfaring i nogle bestyrelser kan være væsentligt og derfor prioriteret, men det afgørende ved at have ledelseserfaring som krav er, at kvalificerede kandidater i Danmark får muligheden for, at få ledelseserfaring uafhængig af etnicitet, køn osv., hvilket på sigt kan give kandidaten mulighed for at opnå en bestyrelsespost i visse bestyrelser. Samtidig mener vi, at det skal være muligt at inddrage kandidater med relevante kvalifikationer, uden at der nødvendigvis er tale om tidligere ledelseserfaring på de højeste niveauer, såsom VP- eller C-level erfaring. Det kan være væsentligt at andre kvalifikationer kommer på spil i bestyrelserne, så man ikke har en homogen gruppe, hvor der er risiko for gruppetænkning, som leder til dårlige beslutninger, da personer, der tænker ens, har svært ved at se hinandens fejlslutninger, samt er langt mindre kreative og innovative end mangfoldige grupper (Guest, 2019).

Der opstår et paradoks mellem headhunteren Tau Steffensen, og Christoph Ellersgaard samt tidligere bestyrelsesformand for Carlsbergfondet og Carlsberg A/S, Povl Krogsgaard-Larsen, som mener, at man ikke udelukkende skal gå efter kandidater med CEO og CFO-erfaring. Hertil påpeger



Povl Krogsgaard-Larsen at *“der findes en masse andre typer kandidater, afhængigt af hvilket organisation vi taler om, der vil være uhyre nyttige”*. Han mener således, at det er vigtigt med andre kompetencer i danske bestyrelser, såsom folk fra eksempelvis universitetsverdenen og nichespecialister i modsætning til den mere traditionelle adgang som administrerende direktør eller finansdirektør (Zigler, 2012). Vi mener, at det kan være problematisk at en headhunter og en tidligere bestyrelsesformand ikke har de samme forventninger til kvalifikationer, når der skal rekrutteres nye kandidater til bestyrelsen. Denne uenighed viser, at der stilles forskellige krav til kandidatens kvalifikationer, hvorved der ikke vil være lige vilkår for alle potentielle kandidater til de forskellige bestyrelserposter.

Derudover er det en bemærkelsesværdig pointe, som Henrik Ørholst påpeger i forhold til, at man typisk rekrutterer bestyrelsesmedlemmer fra hårde discipliner, såsom økonomer, jurister og ingeniører, da der kan være kandidater med andre baggrunde end de nævnte, som er lige så kvalificeret til at sidde i en bestyrelse, som de kandidater, som enten er uddannet som økonomer, jurister eller ingeniører. Dermed kan dette også forstås som værende en uformel kvalifikation. Hvis man vil have flere mangfoldige bestyrelser, hvor der er plads til eksempelvis kvinder og etniske minoriteter, ligesom vores respondenter giver udtryk for, er man nødsaget til at ændre på normen, og dermed gå fra, at *“sætte folk i kasser”* og tale i en kønnet eller racialiseret diskurs til at se alle kvalificerede kandidater som værende på lige fod og give dem lige muligheder, uanset uddannelse, etnicitet, køn osv.

*“En af udfordringerne er, at kvinderne søger over i sådan nogle bløde discipliner, altså som HR og kommunikation - der er en overrepræsentation af kvinder i forhold til de mere hårdere discipliner, hvor man typisk rekrutterer bestyrelsesfolk fra”* (Ørholst, 2019 – Interview).

Vi kan altså se, at der ikke er nogen formelle kvalifikationer til at komme ind i en bestyrelse, men alligevel er der nogle forventninger og krav fra headhunterne og siddende bestyrelsesmedlemmers side, som skal være opfyldt for, at en kandidat kan blive taget i betragtning som et potentielt bestyrelsesmedlem. Dette kan være en hindring for, at man kan sammensætte en mangfoldig bestyrelse, da de indlejrede processer og strukturer i bestyrelserne har været de samme i mange år og dermed kan de være svære at rykke på. I mange år har normen været, at et typisk bestyrelsesmedlem i en dansk erhvervsbestyrelse, er en hvid dansk mand. Dette er et resultat af postkolonialismen, hvor man dagen i dag stadig kan se en følgevirkning i de spændinger der forekom mellem racer fra hvide privilegerer, som stadig fortsætter med at forme folks oplevelser, samt den måde mennesket tænker



på, og oplever hinanden på. Denne tankegang er dybt forankret i opfattelsen af de kulturelle repræsentationer og samfundets sociale strukturer, som opleves den dag i dag, og dette kan være med til at forklare, hvorfor man er, og agerer på en bestemt måde.

### Paradokset mellem kvalifikationer og netværk

På trods af, at respondenterne pointerer, at det er de 'rigtige kompetencer', der er det afgørende kriterie for at komme ind i en bestyrelse, så kan vi ud fra vores undersøgelse se, at kandidatens netværk har en stor betydning for, hvorvidt en kandidat kan få en bestyrelsespost. Ud fra spørgsmålet om, hvordan vores respondenter selv kom ind i de forskellige bestyrelser, som de enten er, eller har været en del af, var svaret fra samtlige bestyrelsesmedlemmer, at de blev rekrutteret gennem deres netværk, hvilket bekræftes af følgende udsagn fra de forskellige respondenter:

*"Netværk. Det er netværk. Der er ikke andet... Jeg tror generelt, at netværk har en kæmpe betydning. Meget af det, de laver i dag, er jo også baseret på netværk"* (Günes, 2019 – Interview).

Tau Steffensen påpeger blandt andet, at de fleste rekrutteringer sker i bestyrelseslokalerne, hvor man ofte kender nogen, der passer ind. Hertil påpeger han, at *"en stor procentdel af alle rekrutteringer sker i bestyrelseslokalet."* (Steffensen, 2019 - interview).

Endnu et eksempel på, hvordan kandidatens netværk kan have indflydelse på, hvor nemt man kan blive valgt ind i en bestyrelse, ved blot at kende de rigtige mennesker og have de rigtige relationer, kan ses i det nedenstående:

*"Det skete via, at den direktør jeg refererer til, sidder i bestyrelsen og hans chef er bestyrelsesformand. Så dem jeg spurgte, var også nogen jeg refererede til. Det her underbygger også, at det her er jo netværk"* (Balleby, 2019 – Interview).

Ovenstående citater viser, at det ikke er nok at have de 'rigtige kompetencer' for at komme ind i en bestyrelse. Kandidaten skal i stedet have fokus på at være de 'rigtige steder', samt at skabe relationer til de 'rigtige mennesker' – med andre ord, være en del af det 'rigtige netværk', og dermed gøre sig synlig blandt de personer som kan bane vejen for, at kandidaten nemmere kan komme til en bestyrelsespost. Hertil tilføjer Tau Steffensen, at det er en fejl at tro, at man som kandidat kan komme ind i en bestyrelse ved blot at have de rigtige kompetencer. Dette kan ses i nedenstående:



*"Jeg møder desværre rigtig rigtig mange mennesker som tror, at bare de har kompetencerne, så kommer de ind i bestyrelserne. Jeg har dokumentation for, at kompetencer ikke har nogen betydning. Det nytter ikke noget at gøre opmærksom på, hvilke kompetencer man har for det er de fløj-tende ligeglade med"* (Steffensen, 2019 – Interview).

Stine Bosse er ikke i tvivl om, at netværk stadig har en stor betydning for rekrutteringsprocessen. Det som hun mener ligger til grund for, at bestyrelserne anvender deres netværk som den foretrukne rekrutteringsmetode, når de skal finde nye bestyrelsesmedlemmer er, de genkendelighedsmekanismer der er ved at rekruttere kandidater, som man i bestyrelsen i forvejen kender. Udover dette kan bestyrelsen have et ønske om tryghed og tillid, hvilket kan være garanteret ved netværksbaseret rekruttering, som samtidig kan sikre, at man i bestyrelsen undgår fejlrekruttering, og derfor skal ud og rekruttere på ny.

*"Der er ingen tvivl om, at det stadigvæk er netværksbaseret. Mindre nu end der har været, men det er stadigvæk dominerende, særligt i de store bestyrelser... Det er et spørgsmål om at man stadigvæk vælger ud fra, at man kender nogen eller man kan lide nogen - og mindre ud fra sådan en egentlig overordnet kompetenceudvælgelse"* (Bosse, 2019 – Interview).

Dette bekræftes af Ibrahim Ahmad, som samtidig mener, at det handler om at de forskellige medlemmer skal kunne spille sammen, og fungere som en homogen gruppe:

*"Min erfaring siger, nogle bliver anbefalet til at stille op eller bliver udpeget. Jeg synes ikke, at metoden er demokratisk, men sådan er kutymen i de danske bestyrelser. Argumentet til udpegning som jeg hørte hele tiden var, "at kemien skal passe med os andre i bestyrelsen"*  
(Ahmad, 2019 – Interview).

Årsagen til at nye bestyrelsesmedlemmer ofte udpeges af eksisterende bestyrelsesmedlemmer gennem deres netværk er blandt andet, at det kan være omkostnings- og risikofyldt at foretage en professionel rekrutteringsproces. Hvis rekrutteringen af den pågældende kandidat samtidig viser sig som værende en fejlrekruttering, så skal rekrutteringsprocessen startes på ny. Holdningen er derfor, at hvis man på forhånd kender en kvalificeret kandidat, så bliver processen både nemmere og mindre risikofyldt. Kristian Balleby udtaler hertil:



*“Der er også nogle bestyrelser der ikke gør dette, men bare kigger i deres eget netværk. Især fordi rekrutteringsprocessen koster penge og så sidder man og tænker, at jeg kender et par fede gutter nede fra tennisklubben eller nogen man har mødt i ens erhvervsnetværk, som man har fundet interessante” (Balleby, 2019 – Interview).*

Der opstår altså et paradoks mellem, at respondenterne på den ene side pointerer, at det er kandidatens kompetencer, som er afgørende for, hvorvidt pågældende får en bestyrelsespost, hvilket viser, at der blandt vores respondenter er en tro på meritokratiet. Men på den anden side påpeger vores respondenter alligevel, at en stor del af bestyrelserne vælger at foretage netværksbaseret rekrutteringer, samtidig med dette, er samtlige af vores respondenter selv rekrutteret gennem deres netværk. Dette er med til at bekræfte, at meritokratiet er en myte, som er med til at forhindre lige muligheder for potentielle kandidater uafhængig af etnicitet, køn osv., som opstår på baggrund af de institutionaliserede magtstrukturer, som stammer fra postkolonialismen, og som er med til at præge den måde, mennesket træffer beslutninger på.

Dette afsnit er med til at bekræfte, hvor stor en betydning netværk har for rekrutteringsprocessen, og i mange tilfælde kan netværket spille en større rolle i forhold til kandidatens kvalifikationer. Når det er sagt, er det ikke ensbetydende med, at bestyrelserne går på kompromis med kandidatens kvalifikationer blot fordi de rekrutterer i deres netværk, og dermed vælger ‘safe’. Bestyrelserne vælger blot den kandidat, vis kvalifikationer de er bevidste om, kan stå inde for samt er trygge ved. Dermed har bestyrelserne ikke nødvendigvis et behov for at tage en risiko og vælge en kandidat, som de ikke kender. De mekanismer som er på spil i rekrutteringsprocessen og dermed grunden til at bestyrelserne prioriterer tryghed, skal vi blandt andet undersøge i det næste afsnit.



## Hvordan påvirker diskrimination, kandidater med minoritetsetnisk baggrund i rekrutteringsprocessen til danske erhvervsbestyrelser?

I dette afsnit vil vi undersøge, hvordan vores respondenter konstruerer diskrimination på det danske arbejdsmarked, samt hvorvidt der ifølge respondenterne forekommer diskrimination. Hertil vil vi se nærmere på de diskriminationspraksisser, som etniske minoriteter bliver udsat for i rekrutteringsprocessen til bestyrelser.

### Hvordan konstruerer respondenterne diskrimination på det danske arbejdsmarked?

Blandt vores respondenter er der delte holdninger om, hvorvidt der er diskrimination på det danske arbejdsmarked, herunder i hvilken grad der forekommer diskrimination eller om de ubevidste handlinger der forekommer, måske er et udtryk for andet end diskrimination. Dette understøttes især af, at diskrimination er en social konstruktion, og derfor opfattes diskrimination forskelligt ud fra den enkeltes verdenssyn, forestillinger og erfaringer, da diskrimination i høj grad er subjektiv betinget, og der altså er tale om diskrimination, når en person *føler* sig diskrimineret (Cepos, 2008).

Ifølge Stine Bosse, så har diskrimination på det danske arbejdsmarked været et problem i mange år og at diskrimination den dag i dag stadig er gældende. Stine Bosse valgte blandt andet aktivt at gøre noget ved diskriminationsproblematikken, da hun blev ansat som HR-direktør i 1990'erne hos TRYG.

*“Der forsøgte jeg altid at sørge for, at der var en god blanding også af folk med anden etnisk baggrund. Det var meget svært, for det var ikke nogen af dem som skulle ansætte - det var jo lederne som skulle bestemme, hvem der skulle ansættes. Der var ikke rigtig nogen som synes, at de ville have nogen med andre efternavne, som de udtrykte. Det var jeg meget frustreret over, fordi jeg synes ofte, at det var dem med de bedste uddannelser og de bedste forudsætninger, som blev sorteret fra på den konto. Senere hen da jeg så blev direktør, så besluttede jeg mig for at gøre noget ved det” (Bosse, 2019 – Interview).*

Argumentet for at man i nogle tilfælde ikke ansætter kandidater med fremmedklingende navne, er ifølge Stine Bosse, at arbejdsgivere kan have nogle fordomme omkring en bestemt gruppe. Hertil mener hun, at det er den manglende viden, indsigt og ingen evne til at rumme andet end det man kender, og føler sig tryk ved som værende årsagen til denne diskrimination. Stine Bosse mener samtidig, at man endnu ikke er i mål med diskriminationsproblematikken på arbejdsmarkedet, dog er organisationerne begyndt at rykke i den rigtige retning i forhold til at gøre noget aktivt for at mindske problematikken omkring diskrimination af etniske minoriteter.



*“Vi er kommet et stykke og det er blevet langt bedre end der var for 15-20 år siden, men vi er ikke i mål. Altså der er igen, tror jeg, hvis man skal sidde og vælge imellem om man skal ansætte Hans eller Ibrahim, så sidder man måske og siger, at "ham Hans ved jeg passer ind i gruppen osv. og Ibrahim er jo lidt anderledes og han holder Ramadan osv.". Jeg tror stadigvæk at der foregår en frasortering - det må jeg sige” (Bosse, 2019 – Interview).*

Ahmet Günes mener, at man kan skelne mellem om diskrimination sker bevidst eller om diskrimination er noget, der sker ubevidst. Han mener, at begge former for diskrimination forekommer på arbejdsmarkedet, dog mener han, at diskrimination sker mere ubevidst, og er påvirket af en række biases, end den sker bevidst. Ahmet Günes påpeger således:

*“Derfor så mener jeg, at der er diskrimination på arbejdsmarkedet. Jeg mener, at langt størstedelen er på baggrund af nogle ting som gør, at vi ikke er klar over vores adfærd og vores beslutninger. Så det er en systematik, som er ubevidst, og det er en systematik, som i høj grad ligger i vores processer, arbejdsgange, vores ansættelsesprocesser, men også helt nede i vores valg i, hvordan vi egentlig holder møder og hvordan vi gør ting. Det kan vi få udfordringer på, på mange måder” (Günes, 2019 – Interview).*

Ibrahim Ahmad kan genkende Ahmed Günes' argument om, at det danske arbejdsmarked er præget af ubevidst diskrimination. Ibrahim Ahmad baserer sit argument på både undersøgelser, men også på sin egen personlig erfaring:

*“Ja, der er en vis skjult diskrimination på arbejdsmarkedet. Undersøgelser viser, at en del ansøgninger bliver sorteret fra pga. navn, alder, køn. Dette gælder også for nyuddannede på arbejdsmarkedet. Alt dette gælder både i den private og offentlige sektor. I forhold til min egen erfaring og det som jeg selv har oplevet, så findes der diskrimination på arbejdsmarkedet. Jeg har blandt andet oplevet ikke altid at blive hørt og min troværdighed svækket, fordi en etnisk dansk kollega havde en anden mening eller holdning til tingene. Hvis der skulle foretages ændringer eller nye forslag på arbejdet, var der mange gange, hvor jeg ikke blev spurgt om min mening. Min egen datter blev afvist til en jobsamtale, fordi hun bar tørklæde – så ja, diskrimination findes, men mange gange er det skjult og pakket godt ind, så det er meget svært at bevise.” (Ahmad, 2019 – Interview).*

Lynn Roseberry er enig i, at der også sker diskrimination på arbejdsmarkedet, og at diskrimination især forekommer ved ansættelser. Hertil refererer hun til undersøgelser, som er med til at bekræfte, at potentielle kandidater diskrimineres på baggrund af deres navn og etnicitet. Dette understøttes af



‘Anders og Ahmet’ undersøgelsen, som tidligere er nævnt i afhandlingen, som ligeledes viser, at en person med et fremmedklingende navn skal sende 52 pct. flere ansøgninger end en person med et etnisk dansk navn for at blive indkaldt til jobsamtale.

*“Jeg tror, at der er rigtig meget diskrimination ved ansættelser. Der har været flere undersøgelser der viser, at bare du ændrer dit navn, så øger det dine chancer. Hvis du har et udenlandsk navn fra bestemte lande, så kommer du ikke til samtale, og hvis du ændrer det navn, så kommer du til samtale. Når du så kommer til samtale, så ser de, hvem du er og så går du ikke videre. Det er der mange studier der viser. Hvis man så spørger dem om de diskriminerer, så siger de selvfølgelig nej, fordi det er så pinligt og et tabu. Man finder altid en forklaring på, hvorfor de bliver sorteret fra – for eksempel at de ikke passer ind” (Roseberry, 2019 – Interview).*

Dermed ses der, at diskrimination eksisterer i en vis forstand på det danske arbejdsmarked. Dette er dog ikke noget, der tales om offentligt, da det ses som værende et tabubelagt emne.

Arbejdsgiveren forsøger derfor at legitimere sine handlinger og beslutninger, blandt andet ved at påstå, at kandidaten ikke passer ind, ikke er kvalificeret eller noget helt tredje. Ved at anvende disse forklaringer forsøger arbejdsgiveren at frasige sig ansvaret og dermed lægge ansvaret for, at kandidaten ikke lykkedes med at få det givne bestyrelsespost, over på kandidaten selv. Henrik Ørholst påpeger hertil, at diskrimination er *“en elefant i rummet. Men det er ikke noget der fylder meget i dagligdagen”*. Dette mener vi, at han mener, fordi diskrimination generelt er et tabubelagt emne, og årsagen til dette er, at det for nogen kan være pinligt eller forårsage vanskelige diskussioner, fordi diskrimination ikke er socialt accepteret, da den opdeler mennesker i kategorier, hvor nogle grupper stilles bedre end andre - og hvem har så egentligt lyst til at sige, at de diskriminerer?

*“Ja der er diskrimination på arbejdsmarkedet. I Danmark har man en selvforståelse af at vi ikke diskriminerer. Der er sindssyg meget diskrimination i Danmark. Det er helt vanvittigt. Det foregår på rigtig rigtig mange niveauer. Det jo ikke sådan, at vi går ind og monitorerer, at det er sådan det egentlig ser ud og hvad det egentlig er der foregår. Mange er ikke åbne på deres arbejdsplads. Så der ligger rigtig meget i om du er, hvid dansker osv. Det bliver jo værre og værre. Den der samtale omkring frokostbordet. De vil have, at der skal være en flæsketeg, og hvis man ikke kan lide flæsketeg, så kan man ikke være her” (Kirkegaard, 2019 – Interview).*

Det er ikke alle vores respondenter, der har den samme holdning til, hvorvidt der eksisterer diskrimination på arbejdsmarkedet. Nogle af respondenterne argumenterer således for, at det er andre mekanismer end diskrimination, herunder hvad de mener som værende ubevidste biases, som er





med til at påvirke rekrutteringsprocessen af kandidater med minoritetsetnisk baggrund. Disse mekanismer mener nogle af vores respondenter, kan bruges som en forklaring på blandt andet 'Ahmet og Anders' undersøgelsen eller eksempelvis udtalelser som: *"Ibrahim er jo lidt anderledes og han holder Ramadan, så han passer ikke ind i gruppen"* (Bosse, 2019 – Interview). Dette vil vi undersøge senere i analysen.

*"Du kan vel sige, at den manglende diversitet - er det et udtryk for diskrimination, et udtryk for dumhed eller hvad er det nu er et udtryk for? Det ved jeg ikke helt. Jeg tror ikke, at man kan bruge ordet diskrimination i den forbindelse. Det er ikke sådan så, at jeg oplevet ikke bevidst diskrimination"* (Balleby, 2019 – Interview).

Når vi holder Kristian Balleby op på hans udsagn, og fremlægger Dahl og Krogs (2018) undersøgelse om 'Anders og Ahmet' for ham, som påviser diskrimination på arbejdsmarkedet, så svarer han, at man kan skelne mellem et bevidst fravalg og en ubevidst handling, hvor sidstnævnte for Kristian Balleby ikke kan kategoriseres som værende diskrimination, men som alligevel kan ligge til grund for, at en potentiel kandidat kan blive sorteret fra i eksempelvis en rekrutteringsproces.

*"Det handler om, hvor bevidst fravalget er eller om det er de her unconscious bias der igen er inde og spille det samme puds, som der er, når du står og skal vælge mellem et kvinde- og mandenavn i bestyrelsen. I virkeligheden er det måske også de her unconscious bias, der er inde og begrænse os. Og igen er det usagt, hvordan de fleste af os egentlig bliver valgt. Det fremmede er bare lidt skræmmende for os alle sammen - sådan på et subtilt niveau"* (Balleby, 2019 – Interview).

Som man kan forstå på ovenstående citat, så mener Kristian Balleby, at disse ubevidste bias, altså det ubevidste fravalg, ikke kan kategoriseres som værende diskrimination. Dermed er der tale om nogle mekanismer, der ligger udenfor vores bevidsthed, og er med til at påvirke vores handlinger og beslutninger. Disse mekanismer vil vi komme nærmere ind på i vores kommende analyseafsnit, hvor vi vil undersøge, hvilke diskriminationspraksisser der finder sted i rekrutteringsprocessen til bestyrelserne.

Tau Steffensen og Henrik Ørholm er enige om, at der ikke findes diskrimination på arbejdsmarkedet, da de begge aldrig har oplevet diskrimination på egen krop. De er begge relativt bestemte på, at man ikke kan tale om diskrimination i en arbejdsmarkedskontekst i forbindelse med rekruttering og ansættelse. Tau Steffensen er bevidst om de forskellige biases, der eksisterer på arbejdsmarkedet, dog definerer han ikke disse biases som værende diskrimination:



*“Som udgangspunkt nej, men når det er sagt, så er jeg også helt bevidst om, at der er counscious og uncounscious bias, som eksisterer. Det er jeg helt bevidst omkring, og det taler vi jo som branche meget om, hvad vi kan gøre ved. Men hvis jeg skal tage den store pensel frem, så oplever jeg ikke diskriminering på arbejdsmarkedet – det gør jeg ikke... nej, det gør jeg ikke” (Steffensen, 2019 – Interview).*

*“Det er et spørgsmål, hvor man skal holde tungen lige i munden. Fordi hvad er diskrimination. Det er, når nogen har det bedre end andre, eller får nogen tilbud eller bliver fravalgt for eksempel på grund af navn. Jeg har aldrig oplevet diskrimination i min dagligdag, altså hverken på CBS, på ingeniørhøjskolen eller i nogle de jobs jeg har haft. Men det jeg har oplevet meget af, er racistiske vitser af enhver slags. Diskrimination nej, den er der ikke, simpelthen ikke” (Ørholst, 2019 – Interview).*

Henrik Ørholst mener således, at der ikke er nogle biases i rekrutteringsprocessen, der kan forhindre etnisk mangfoldighed i de danske bestyrelser. Som det også fremgår i Henrik Ørholsts citat, så mener han, at rekrutteringsprocessen er så neutral og objektiv som mulig, og at den derfor ikke bliver påvirket af nogle biases. Det bemærkelsesværdige ved både Tau Steffensens og Henrik Ørholsts udtalelser er, at de begge ikke har oplevet diskrimination på egen krop. Dette er igen med til at bekræfte ‘den hvide mands privilegie’, som gør, at nogle grupper automatisk bliver stillet bedre andre på grund af hudfarve eller køn (Liu, 2017). På baggrund af dette fremstår det klart, hvorfor disse hvide mænd ikke har oplevet diskrimination på arbejdsmarkedet. ‘Den hvide mands privilegie’ kommer fra en racialiseret diskurs, som stammer fra postkolonialismen, og som er med til at bibeholde forestillingen om, at det er en hvid mand, som er øverst i hierarkiet, og dermed ikke kan blive udsat for diskrimination.

Som nævnt tidligere, så er diskrimination et tabubelagt emne og ikke socialt accepteret. Derfor kan vi forstå, at nogle af respondenterne kan have svært ved at sige, at der er diskrimination på arbejdsmarkedet, da dette faktum anfægter deres dømmekraft samtidig med, at disse respondenter ikke har lyst til at fremstå som dårlige mennesker. De forsøger at udviske, at diskrimination eksisterer ved at sige, at der ikke findes diskrimination på arbejdsmarkedet. Dog kan dette have en selvforstærkende effekt, når respondenterne benægter diskrimination på arbejdsmarkedet, når vi holder dem op på undersøgelser, som påviser diskrimination på arbejdsmarkedet.

Derfor mener vi, at for at man kan komme diskriminationsproblematikken til livs, er der i første omgang behov for at erkende, at der forekommer diskrimination på arbejdsmarkedet.



Afslutningsvis kan vi argumentere for, at der ifølge vores respondenter er forskellige måder at forstå diskrimination på. Herunder mener nogle at vores respondenter, at både ubevidste og bevidste diskriminationspraksisser kan kategoriseres som værende diskrimination. Hvorimod andre respondenter kategoriserer de ubevidste handlinger, såsom fravalg på grund af navn eller etnicitet som værende unconscious bias, og som ifølge disse respondenter altså ikke kan kategoriseres som diskrimination. Udover dette, så har vi en enkelt respondent, som mener, at der slet ikke forekommer diskrimination både bevidst eller ubevidst på arbejdsmarkedet.

I forhold til vores forståelse af bevidst og ubevidst diskrimination så mener vi, at begge dele hører under hverdagsdiskrimination. Selvom ubevidst bias er en mere ubevidst handling, så er den med til at præge beslutningstagningen og forestillingen om en bestemt gruppe.

### Hvilke diskriminationspraksisser finder sted i rekrutteringsprocessen til bestyrelser?

Som nævnt i ovenstående analyse, så eksisterer der nogle biases om etniske minoriteter, der er svære at se bort fra, og som spiller en vigtig rolle i rekrutteringsprocessen. Kristian Balleby mener, at kompetencer ofte overskygges af nogle ubevidste biases, som gør, at man i rekrutteringsprocessen fravælger nogle bestemte grupper og dermed favoriserer andre:

*“Det burde være kompetencerne, men det er de her ubevidste bias som påvirker og som der bliver talt meget om. Det kræver meget at frasiage sig dem og lægge dem på hylden. Det kan nærmest ikke lade sig gøre... Unconscious bias kommer meget til udtryk i rekrutteringsprocessen. Vi har alle en tendens til at favorisere nogle fremfor andre” (Balleby, 2019 – Interview).*

Ahmed Günes er ikke i tvivl om, at kandidater med danske navne bliver favoriseret i rekrutteringsprocessen. Han sætter blot spørgsmålstegn ved, hvorvidt denne handling er bevidst, eller om denne er påvirket af nogle ubevidste biases:

*“Man føler, at John er 40 pct. mere kompetent selvom det er de samme ting der er hos Jennifer. Så der er en diskrimination. Spørgsmål er om den er bevist eller om den er triggeret af en række biases som vi har” (Günes, 2019 – Interview).*

Flertallet af vores respondenter er enige om, at der ikke forekommer en bevidst diskrimination i rekrutteringsprocessen, men at bestyrelsesmedlemmerne i stedet bliver påvirket af de ubevidste biases, som eksisterer uden for menneskets bevidsthed, og som går ind og påvirker beslutningstagningen i rekrutteringsprocessen. Dette kom blandt andet til udtryk, da Tau Steffensen blev spurgt ind til, hvorvidt der er diskrimination på det danske arbejdsmarked, hvortil han svarede:



*“Som udgangspunkt nej, men når det er sagt, så er jeg også helt bevidst om, at der er conscious og unconscious bias, som eksisterer. (Steffensen, 2019 – Interview).*

Ved at påpege, at der ikke eksisterer nogen bevidst diskrimination på arbejdet, og at fravalget af kandidater på baggrund af køn og etnicitet i stedet handler om nogle mekanismer, som ligger udenfor menneskets bevidsthed, så forsøger Tau Steffensen at frasige sig ansvaret i forhold til, at der forekommer diskrimination i rekrutteringsprocessen.

Lynn Roseberry pointerer, at det er de ubevidste biases, der gør, at man i bestyrelserne har en tendens til at rekruttere folk, der ligner en selv, da det er nemmere og mindre risikofyldt at vælge en potentiel kandidat, som virker genkendelig, man har tillid til, og som man dermed kan spejle sig i.

*“Manglende diversitet i bestyrelser handler om lukket netværk. I USA kalder vi det affinity bias, hvor vi godt kan lide personer der ligner os selv, og det er nemmere at associere sig med dem og rekruttere dem” (Roseberry, 2019 – Interview).*

Ahmet Günes mener, at det handler om, at mennesker i princippet bliver tiltrukket af folk som minder om en selv - ikke kun udseendemæssigt, men også uddannelsesmæssigt, holdningsmæssigt osv. Derfor påpeger han, at det er imod menneskets natur at arbejde med mangfoldighed, da mennesket har brug for sikkerhed samt tryghed i deres arbejde.

I den forbindelse argumenterer vi for, at tendensen til at rekruttere folk der ligner en selv, kan være forbundet med et ønske om at undgå risici samt frygten for det ukendte. Ved at imødekomme dette ønske og dermed rekruttere folk som ligner en selv, udelukker man bestemte grupper fra bestyrelseslokalet, og dermed diskriminerer bestyrelsen ubevidst. Blandt andet mener Kristian Balleby, at det er disse ubevidste biases som spiller en rolle ved at begrænse arbejdsgiveren og bestyrelsesmedlemmerne i forhold til at sammensætte en mangfoldig bestyrelse. I forlængelse af dette påpeger Kristian Balleby:

*Det fremmede er bare lidt skræmmende for os alle sammen - sådan på et subtilt niveau” (Balleby, 2019 – Interview).*

Hertil mener Henrik Ørholst, at der er nogle kulturelle biases. Man vælger dem, som kommer fra ens egen kultur. Det har altså ikke noget at gøre med, at der er nogle kulturer, der er mere overlegne end andre. Det handler derimod om, at det er det, man er vant til i bestyrelserne, og derfor mener man, at det er det rigtige. Ved at have denne holdning, mener vi, at Henrik Ørholst forsøger at frasige



sige ansvaret i forhold til, at visse grupper bliver valgt fremfor andre i rekrutteringsprocessen til bestyrelsen. Vi mener derfor, at Henrik Ørholst ubevidst taler i en racialiseret diskurs, hvor han indirekte forsøger at legitimere sin handling ved at sige, at man i bestyrelserne blot gør det man er vant til og det man altid har gjort.

*Det er det igen, jeg tror ikke det ligger i racisme/diskrimination - det er et forkert ord. Men det handler om 'the safe choice'. Man tager ikke nogen chancer. Det er et sikkerhedsmotiv. Man tager det man kender. Jeg tror mere at det er det. Det handler om fælles referenceramme*  
(Ørholst, 2019 – Interview).

Det fremgår af vores undersøgelse, at fordomme og stereotype forestillinger om etniske minoriteter i Danmark er med til at påvirke, at man ikke tør at tage nogle chancer i forhold til at tildele en bestyrelsespost til en person med anden etnisk baggrund end dansk, hvilket kan skyldes, at man er bange for samt usikker på det ukendte. Dette er en væsentlig årsag til den manglende mangfoldighed i danske bestyrelser. Dette bekræftes af Lynn Roseberry som tilføjer, at man som hvid dansk mand kan have nogle stereotype forestillinger om nogle bestemte grupper af mennesker, som kan føre til at man favoriserer de mennesker, som minder om en selv.

*“Ligesom så mange danske mænd siger, at der ikke er kvalificerede kvindelige kandidater til bestyrelsesposter uden at de kigger særlig meget, så sker der det samme med etniske minoriteter fordi de går rundt med et billede af, at etniske minoriteter i Danmark - det er nogen fra Vollsmose, rengøringsdamer og at der ikke er nogen. De laver ikke den indsats, der skal til for at besætte pladsen. De tænker slet ikke over det eller taler om det med deres rekrutteringsfirmaer”* (Roseberry, 2019 – Interview).

Dette citat indikerer, at der blandt nogle mennesker eksisterer en stereotype forestilling om, at etniske minoriteter ikke er uddannet, samt ikke gør den indsats der skal til for at opnå en bestyrelsespost og på baggrund af dette, vil der være en forestilling om, at denne gruppe ikke er kvalificeret. Hertil påpeger Lynn Roseberry, at disse fordomme om bestemte grupper ikke er noget man italesætter eller bevidst tænker over i bestyrelserne, men derimod en proces der sker ubevidst, og som er så dybt indlejret i mennesket, at der ikke stilles spørgsmålstejn ved ubevidste handlinger. Disse fordomme og stereotype forestillinger om etniske minoriteter bekræftes af Henrik Ørholst, som udtaler følgende:



*“Men jeg vil så sige, når jeg ser politijagten på kanal 5 og ser nogle af de mænd i nattelivet - nøj hvor de opfører sig dumt. Det er jo helt forfærdeligt” (Ørholst, 2019 – Interview).*

Det vi kan se her er, at disse fordomme og stereotype forestillinger om hvordan etniske minoriteter opfattes af majoriteten, kan have en betydning for rekrutteringsprocessen. Disse indlejrede fordomme og stereotype biases kommer fra tidligere koloniale dynamikker og magtrelationer, som stadig kommer til udtryk på arbejdsmarkedet, eksempelvis gennem fordomme om en vis etnisk gruppe. Ligesom Said (2001) påpeger, så eksisterer de kulturelle uligheder fortsat i form af stereotype forestillinger om ‘de andre’. På baggrund af dette påvirker den koloniale diskurs stadig den dag i dag, den måde vores samfund er bygget op på.

Henrik Ørholst er slet ikke i tvivl, når han bliver spurgt ind til, hvorfor man i rekrutteringsprocessen favoriserer etnisk danske navne frem for fremmedklingende navne. Han mener, at det er fordi, at de er bedre kvalificeret:

*”Hvis man tager Anders og Ahmet overfor hinanden, så hvis vi tager Anders, så er der større sandsynlighed for, at han har højere karakterer end den anden. Nu gætter jeg - det er også det jeg har oplevet i systemet, men jeg kan ikke dokumentere det videnskabeligt” (Henrik, 2019 – Interview).*

Dette er igen med til at vise, hvordan nogle mennesker har dannet sig en specifik forestilling omkring etniske minoriteter. I ovenstående citat antager Henrik Ørholst, at en etnisk dansker som en selvfølge får højere karakterer end en person med anden etnisk baggrund, uden at han kan dokumentere det. Samtidigt bekræfter denne udtalelse, hvilke stereotype forestillinger der er om etniske minoriteter, og som dermed resulterer i, at den givne gruppe opfattes mindre kvalificerede til at varetage en bestyrelsespost.

Selvom vi gjorde Henrik Ørholst opmærksom på, at begge kandidater i denne undersøgelse var lige kvalificeret, så stod han fast ved, at fravalget af etniske minoriteter handler om, at de er mindre kvalificeret. Dette argument bygger han på, at etniske minoriteter ikke har været igennem det samme skolesystem som etniske danskere, og dermed ligner den minoritetsetniske kandidat ikke de andre i bestyrelseslokalet.

*”Hvis en dansker ser Anders, Ali eller Ahmet - så har Anders nok været i det samme skolesystem - det er nok det. Det er mere der den ligger... Nu så jeg TV-avisen i går, med udenlandske læger og sprog, og det er jo et problem” (Ørholst, 2019 – Interview).*



Derudover mener Henrik Ørholst, at der kan være nogle sprogbarrierer, som gør, at etniske minoriteter bliver sorteret fra i rekrutteringsprocessen. Dette argument viser, at etniske minoriteter i nogle tilfælde tillægges egenskaber og færdigheder ud fra et begrænset kendskab til den enkelte person, men i stedet på baggrund af stereotype biases om den 'gruppe', som pågældende tilhører. Dette kan føre til, at man i bestyrelser tilsidesætter kandidatens kompetencer, og i stedet baserer sin beslutning på, hvorvidt kandidaten ligner den resterende bestyrelse. På baggrund af dette påpeger vi, at der er mange med minoritetsbaggrund, som klarer sig godt, har taget en lang videregående uddannelse, taler flydende dansk med et godt ordforråd, og har gjort karrierer i Danmark, hvortil Henrik Ørholst svarede:

*"Det har du en pointe i. Men jeg vil alligevel sige, at jeg oplever jo folk med en ikke dansk baggrund, der også klarer sig godt. Det oplever jeg - også kinesere. Men jeg kan sagtens forstå din argumentation. Men jeg oplever helt klart, at man får en chance og jeg oplever, at man bliver behandlet meget pænt på alle måder"* (Ørholst, 2019 – Interview).

At blive behandlet pænt er ikke altid ensbetydende med, at alle har lige muligheder på arbejdsmarkedet. Derfor argumenterer vi for, at Henrik Ørholst forsøger at tale udenom, samt frasi sig ansvaret i forhold til, at der er en underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske erhvervsbestyrelser. Dét at Henrik Ørholst benægter, at der forekommer diskrimination på det danske arbejdsmarked, er i overensstemmelse med Charlotte Kirkegaards argument om, at der i Danmark er en opfattelse samt en selvforståelse af, at man ikke diskriminerer.

Stereotype forestillinger kan være med til at konstruere en in-group og en out-group. På baggrund af disse grupper dannes nemt en "os" vs. "dem" mentalitet. In-group's og out-group's kan være med til at forklare de herskende mekanismer, herunder similarity effekt, stereotype forestillinger og fordomme, der opstår, når man vælger at rekruttere folk, der ligner en selv, hvor man søger tryghed og sikkerhed. Derfor har man i bestyrelserne en tendens til at rekruttere i sin in-group og holde sig væk fra sin out-group.

*"Hvis i går ind og kigger på in-groups og out-groups, så hvis du ligner mig og har den samme uddannelse, så er du i in-group. Hvis du er min in-group, så vil jeg have tillid til dine kompetencer og potentiale før du har vist det"* (Günes, 2019 – Interview).



Det er omvendt når en potentiel kandidat til en bestyrelse med anden etnisk baggrund er fra en bestyrelsens out-group. Ahmed Günes mener, at hvis dette er tilfældet, så skal kandidaten bevise sine kompetencer og sit værd, før bestyrelsesmedlemmerne tror på, at man kan klare sig i bestyrelseslokalet. Derudover er der forskellige forklaringer i forhold til, når man lykkedes med noget i henholdsvis i en in-group eller i en out-group. Hvis man som bestyrelsesmedlem med out-group baggrund får succes, så legitimeres succesen ved, at det er omstændigheder eller tilfældigheder der har gjort, at man lykkedes. Hvis man lykkes som en fra in-group, så vil man i bestyrelsen derimod mene, at succes skyldes den pågældendes kompetencer. Det vil sige, at den samme adfærd forklares på to forskellige måder afhængigt af om bestyrelsesmedlemmet er fra in- eller out-group. Det handler altså i høj grad om tillid og tryghed, for ville man satse på personen man stoler på, tror på og er tryk ved, eller ville man tage en chance? Det er ikke noget man reflekterer meget over i bestyrelserne - man gør det bare.

Ahmed Günes var selv aktivt med til at gøre noget for, at gøre sig synlig og dermed skabe den tryghed og tillid omkring sig selv, der skal til, for at man i bestyrelseslokalet troede på, at han var kvalificeret nok til at komme ind i bestyrelsen. Vi mener derfor, at Ahmet Günes ved at tro på, at man som kandidat selv er ansvarlig for, hvorvidt man lykkes eller ej, er med til at opretholde og legitimere den generelle opfattelse af, at man som etnisk minoritet skal gøre sig synlig, og dermed alene sidde med ansvaret for, hvorvidt man lykkedes med at opnå en bestyrelsespost, hvilket vi ligeledes har demonstreret tidligere i analysen.

*Det er en kæmpe fordel, at jeg deltager i utallige konferencer, møder, workshops og netværksmøder, hvor jeg er den eneste og altså skiller mig markant ud. Altså, der er ikke nogen tvivl om, at folk kan se at jeg er kommet ind i det rum, og det jo fint. Hvis jeg så er heldig nok til at sige en lille smule kloge ting, så kan det være, at de husker mig på den der. Så bliver man hurtigt sat i en bås, der hedder "du er også en ener", men så har man et særtilfælde og det er fedt nok, for så kan jeg også sige, at jeg kender sådan en. Men i virkeligheden, så er det jo mega ærgerligt, at vi har rigtig mange talenter derude, som holder sig lidt til deres egne netværk. Man har det med at gruppere sig rigtig meget i lukkede forsamlinger og grupper. Det er jo fint nok, hvis du også gør noget andet, men hvis det er det eneste du gør, så er det altså begrænset" (Günes, 2019 – Interview).*

Ud fra ovenstående citat kan det ses, at man som etnisk minoritet nemt bliver sat i en bås ud fra at man er den eneste, et særtilfælde eller noget exceptionelt. Derfor er det vigtigt, at etniske minoriteter også kommer ud af deres respektive in-groups, og dermed ikke grupperer sig, samt holder sig for dem selv. Derudover påpeger nogle af vores respondenter, at det for etniske minoriteter handler om,





hvorvidt de kommer de rigtige steder tilstrækkeligt til, at andre har en tryghed og tillid til, at man som potentiel kandidat rent faktisk kan bidrage, og dermed har de rette kvalifikationer til at komme tættere på bestyrelsen. Problemet er bare, at:

*“Der er ikke så mange hvide, heteroseksuelle mænd over 50 år med en handelsskoleeksamen eller ingeniøruddannelse som omgås med etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande. Unconscious bias som vi talte om lige før, betyder også noget” (Balleby, 2019 – Interview).*

Kristian Balleby mener, at det er svært at sætte ord på, hvad der gør, at man i bestyrelserne vælger at ty til en kandidat fra sin in-group, men han mener, at det blandt andet skyldes, at bestyrelserne ikke føler sig trygge ved at tage en kandidat ind i bestyrelsen, som de ikke kender.

*“Det kan være svært at tage en ind man ikke kender i forvejen og som man ellers ikke ville støde på, da man for det første kan føle sig truet og være bekymret for, at der kommer en ind, som man ikke kender. Jeg tror i virkeligheden, at det er svært at sætte ord på, hvad det er. Måske er det bare så enkelt, at det bare ikke er genkendeligt. Jeg har arbejdet med kunder i hele mit liv. Noget kunder aller helst vil, det er at føle sig genkendt. Når man ansætter og ser noget der er fremmed, så er det ikke så genkendeligt. Det er jo noget tryghed i, at omfavne det man kender. Når man måske møder et navn som helt åbenlyst har en anden etnisk oprindelse - det er lidt ukendt. Det andet, det kender jeg, så det tager jeg” (Balleby, 2019 – Interview).*

Dette er med til at bekræfte det vi kom frem til tidligere i analysen, hvor vi blandt andet kunne se, at en stor del af rekrutteringen til bestyrelser sker gennem netværk, da det er nemt, samtidig med, at bestyrelserne ved hvad de får. Det handler således om den tryghed og tillid bestyrelsen får, ved at vælge den kandidat, som de kender på forhånd. Ifølge Tau Steffensen er dette et psykologisk betinget fænomen, da der for en bestyrelse ikke blot er tale om formel ansættelse, når et nyt bestyrelsesmedlem søges. Men som han siger, så handler det derimod om, at: *“man inviterer en fremmed person ind i sin familie, og den en her person kommer meget meget tæt på en”*.

Hertil pæger Tau Steffensen ligeledes, *“at lige børn leger bedst”*. Dette argument bygger han op omkring sin egen tid som virksomhedsejer, hvor de i hans virksomhed rekrutterede et bestyrelsesmedlem, som ikke kom fra bestyrelsens netværk, hvor det ikke fungerede som ønsket. Dette er igen med til at bekræfte, hvilke diskriminationspraksisser der forekommer på arbejdsmarkedet. Dermed mener Tau Steffensen indirekte, at mennesker med eksempelvis ens baggrund, hudfarve osv. passer bedre sammen. Her kan det siges, at Tau Steffensen taler ud fra en racialiseret diskurs, hvor han indirekte gør en gruppe mere overlegen end en anden gruppe.



Opsummerende kan vi påpege, at der er en opfattelse blandt vores respondenter om, at diskrimination ofte skyldes underliggende og ubevidste holdninger. I forhold til dette ser vi ligheder med statistisk diskrimination, hvor diskrimination ikke nødvendigvis skyldes stærke holdninger, men derimod et resultat af bestyrelsesmedlemmernes usikkerhed, stereotype forestillinger og mangel på viden. Charlotte Kirkegaard mener, at der skal skabes et fokus på at få nedbrudt stereotype barriererne der er herskende inde i organisationerne, og som ligeledes bliver påvirket af udlændingebatten, som hun mener, er blevet for endimensionel. Samtidig er der ifølge nogle af vores respondenter en holdning om, at mediebilledet er med til at øge fordomme og stereotype forestillinger om etniske minoriteter, da medierne ofte fokuserer på de negative historier om etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande. Flertallet af respondenterne mener således, at fordomme og stereotype forestillinger om etniske minoriteter eksisterer, og disse er med til at påvirke, hvorvidt etniske minoriteter får muligheden for at komme ind i en dansk erhvervsbestyrelse.

Som en afslutning på analysen kan vi sige, at etniske minoriteter ikke bliver forskelsbehandlet fordi at man i bestyrelserne direkte diskriminerer, men at uligheden i stedet er præget af ubevidste forestillinger om, at etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande, som man typisk kan genkende på navn eller hudfarve, opfører sig på en bestemt måde. Vi er alle indlejrede i racialiseringsprocesser, der placerer os mere eller mindre fordelagtigt i bestemte kontekster og interaktioner. Et mellemøstligt navn på arbejdsmarkedet indebærer, at man bliver sat i en bestemt stereotype bås. Man forsøger dermed at legitimere diskrimination ved hjælp af ubevidste mekanismer - herunder ubevidste biases, som er indlejret i mennesket.

Man kan have mange idealer om lighed, men virkeligheden er en anden. Hvis ikke man arbejder ud fra, at der er tale om et strukturelt problem, som kan have varige og alvorlige konsekvenser for bestemte grupper som forbliver i en underprivilegeret position, kommer man aldrig udfordringerne til livs. Fordomme, manglende udsyn og manglende evne til ikke at tænke i vaner og hvordan man sammensætter en gruppe bedst muligt, er med til at bibeholde disse udfordringer.



## Kapitel 5: Diskussion

I mødet med andre mennesker har vi en række blinde pletter eller ubevidste biases, som hjælper os med at afkode situationer og potentielle udfordringer. Disse kan dog også komme til at spænde ben for os, når de ubevidst skaber forudindtagede forestillinger om den anden. Disse forudindtagede forestillinger udløses af en racialiseret diskurs, og er med til at påvirke og trigge de biases som forekommer i rekrutteringsprocessen. Der er dermed tale om, at man tillægger bestemte værdier til specifikke kroppe, som betyder, at vi ser race og etnicitet, som noget kroppe er, og som er med til at forme og påvirke, hvad denne krop er i stand til at gøre. Det er dermed de synlige markører, som er med til at bestemme hvor mangfoldig, på surface-level, en given bestyrelse er (Hays-Thomas, 2017). Dette er dog ikke ret sigende i forhold til, hvor stærk og konkurrencedygtig en bestyrelse er, da det ikke afgøres af, om bestyrelsen har en rødhåret, en homoseksuel, en muslim, en kvinde osv. Det som har en afgørende betydning er i stedet, at alle uanset, etnicitet, køn, baggrund osv. får lige mulighed for at komme ind i en dansk erhvervsbestyrelse. Hverdagsdiskrimination på baggrund af etnicitet, herunder de synlige kropslige markører eksisterer, og kommer ofte til udtryk i rekrutteringsprocessen, og medfører, at man i nogle tilfælde favoriserer visse grupper (in-group) og dermed udelukker andre grupper (out-group) fra bestyrelseslokalet (Tajfel & Turner, 1986). Dette forekommer på baggrund af diskriminerende opfattelser og holdninger, som er indlejret i dagligdagens selvfølgeligheder, som ikke altid genkendes eller erkendes som værende diskrimination.

Det er vigtigt med større bevidsthed om, hvordan bias og privilegier påvirker én selv og/eller den organisation, man arbejder for. Dét at være bevidst om sine biases og privilegier kan give større mulighed for ikke at falde i hverdagsdiskriminationsfælden – uanset om man selv udfører hverdagsdiskrimination, eller oplever den på egen krop, har mennesket brug for strategier til at bekæmpe den. På baggrund af den viden, vi nu har om hverdagsdiskrimination, herunder stereotype forestillinger og bias som primært forekommer ubevidst, er det muligt at arbejde med en række tiltag, der kan modvirke, at beslutninger bliver taget på baggrund af bias og stereotyper, og dermed hjælpe organisationerne med at undgå at falde i hverdagsdiskriminationsfælden. Hertil argumenterer Larsen (2000) for, at det er nemmere at ændre på processerne, hvilket i denne kontekst er rekrutteringsprocessen, end det at ændre på menneskers holdninger og syn. Dette er især relevant, når vi har nogle respondenter, som ikke erkender, bias som værende diskrimination, men som værende en ganske almindelig ubevidst handling, som ikke har til formål at gøre en bestemt gruppe fortræd. Hvis disse personer ikke erkender, at diskrimination, som ud fra en teoretisk betragtning forekommer når den enkelte *føler* sig diskrimineret (Cepos, 2008), kan det være svært at rykke på deres holdninger. For selvom de erkender, at ubevidste biases eksisterer, så mener de ikke, at disse biases



har en afgørende betydning i rekrutteringsprocessen. Problemet i forhold til, at der er tale om diskrimination, når en person *føler* sig diskrimineret kan være, at den der diskriminerer ikke vil opfatte, at der er tale om diskrimination, da pågældende ikke kan vide, hvordan den som bliver udsat for diskrimination føler. En anden faktor kan være, at den som diskriminerer, ikke selv er blevet udsat for diskrimination før, eventuelt på grund af sit privilegie, som ofte tilfalder den hvide mand (Liu, 2017). Derfor kan det være svært at måle på diskrimination, da der er tale om en følelse, som ikke er målbar, og opfattes forskelligt for den enkelte person, hvorfor at man i Danmark kan have en tro på, at der ikke forekommer meget diskrimination, da man typisk måler på den direkte diskrimination, som ikke er ret sigende i forhold til denne problemstilling (SFI, 2015).

En ændring af de strukturelle processer kan hjælpe med at mindske den indirekte diskrimination, der ellers ville forekomme som følge af stereotype forestillinger samt hverdagsdiskrimination. Det vil sige, at tiltag som arbejder med dét formål om at mindske bias, kan være med til at adfærdsregulere, men det betyder ikke nødvendigvis, at der vil ske en normregulering i måden, hvorpå etniske minoriteter opfattes. Disse biases vil således fortsat eksistere, dog vil den effekt de har i rekrutteringsprocessen blive mindsket.

Som vi illustrerede i analysen, så bør man i bestyrelserne fokusere på majoriteten i stedet for, at fokusere på, at det primært er minoriteten, der skal tilpasse sig systemet, og dermed komme fra de rigtige uddannelsesbaggrunde, gør sig synlig og leve op til visse krav og forventninger. Det som kendetegner de mest gængse forklaringer på, hvorfor der findes en underrepræsentation i de danske bestyrelser er, at man hele tiden adresserer folk med etnisk minoritetsbaggrund og altså ikke selve organisationen som værende problemet. Et vigtigt element i dét at mindske de eksisterende biases er at skifte fokus fra etniske minoriteter, og hvordan disse kan fikses, til at ændre bestyrelserne samt de rekrutteringsprocesser og strukturelle problemer, herunder de normer og den kultur, der kan være i en organisation i forhold til, hvem der passer bedst til at varetage disse poster. Dette kan være med til at sætte en hindring i forhold til etnisk mangfoldighed i danske erhvervsbestyrelser.

En erkendelse af, at der eksisterer nogle ubevidste biases er væsentlig, når man i rekrutteringsprocessen skal arbejde med at tilsidesætte disse biases. Man bliver nødt til at tale om dem, anerkende deres eksistens og lade sig motivere til, at ville ændre på interne praksisser (Lead the Talent, 2018). Udover at man erkender, at der findes ubevidste biases, er det især vigtigt, at man tror på, at disse biases er med til at påvirke rekrutteringsprocessen, og i nogle tilfælde er med til at stille en bestemt gruppe ringere end en anden. I forhold til netop dette, viser vores undersøgelse, at nogle af respon-



denterne ikke erkender, at ubevidste biases har en negativ indvirkning eller stor betydning for rekrutteringsprocessen. Derfor er man med andre ord nødt til at åbne op for at gå fra en forsvarsposition, til en opdagelsesposition, så man kan undersøge, hvilke biases vi som mennesker har, og hvordan vi kan ændre samt tilsidesætte dem. Når man først har erkendt, at disse biases eksisterer, kan man arbejde hen imod at forhindre, at man lader sig styres af dem.

## Kan professionalisme fiske problemet?

Det ses helt tydeligt i vores analyse, at professionalisme kan være en modreaktion på bias. Der er mange argumenter for, at en professionaliseret rekrutteringsproces kan mindske bias, og dermed hjælpe bestyrelser med at sammensætte en mere mangfoldig bestyrelse. Vores undersøgelser viser, at bestyrelser på et vist niveau, allerede har valgt at professionalisere deres rekrutteringsproces gennem professionelle rekrutteringsbureauer. Dette er sket som et resultat af, at flere bestyrelser er blevet beskyldt for nepotisme blandt andet fordi, at måden rekrutteringsprocessen ofte foregår på, er gennem bestyrelsens netværk. Nepotisme kan sidestilles med similarity-effekten, hvor man i bestyrelser rekrutterer folk, der ligner en selv. Ingley og Walt (2002) mener, at bestyrelserne ikke skal rekruttere i netværk, da det resulterer i, at man ikke får nye perspektiver ind, hvilket kan føre til gruppetænkning. Dog mener Lundmann (2016), at bestyrelserne alligevel foretrækker at rekruttere i netværket, fordi det fører til en vis tillid og tryghed til, at kandidaten er den rette til at varetage bestyrelsesposten.

Når man rekrutterer gennem rekrutteringsbureauer, er det bureauets database, man trækker på. Dette gør man, fordi bureauet har et bredere netværk, end den enkelte formand eller bestyrelse har. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at rekrutteringsbureauer driver en forretning, hvilket kan føre til, at de går efter det sikre valg, som ofte ender med at være den kandidat, der ligner de andre medlemmer af bestyrelsen. På baggrund af dette argumenterer vi for, at headhuntere kan være ligeså biased som selve bestyrelsens medlemmer. Derfor er det vigtigt, at man som organisation stiller krav til de processer, som headhunterne bruger til at rekruttere potentielle bestyrelsesmedlemmer på, for dermed at undgå at headhunterne også bliver påvirket af de underliggende antagelser, der eksisterer om etniske minoriteter. Man kan stille krav til headhunternes processer ved at anonymisere kandidaternes CV'er og dermed sikre, at man ikke automatisk sorterer kandidater fra, som ikke passer ind i headhunternes stereotype forestillinger, og dermed forsøge at mindske eller stoppe de biases, der opstår i bedømmelsesprocessen. Ved at anonymisere processen kan man undgå, at headhunterne danner sig nogle forestillinger om kandidaten, inden de har mødt pågældende. Dette kan således være med til at øge den minoritetsetniske kandidats chance for at vise, hvad pågældende kan - uden at headhunteren på forhånd er farvet af nogle ubevidste biases.



Dog er det ikke nok at sørge for, at headhunterne leverer en divers sammensat shortlist, da det i sidste ende er direktionen, ledelsen og bestyrelsesformændene, som træffer den endelige beslutning, om hvem der skal tildeles den givne bestyrelsespost. Hvis denne udvælgelseskomité er farvet af stereotype forestillinger samt en racialiseret diskurs om etniske minoriteter, så kan dette være med til at påvirke beslutningen. Så længe disse biases eksisterer, så antager vi, at Morten altid vil blive valgt fremfor Muhammed.

Selvom headhunterne leverer en mangfoldig shortlist, som udelukkende består af kvalificerede kandidater, så vil direktionen, ledelsen og bestyrelsesformændene aldrig se på kompetencer helt neutralt – da de som nævnt kan være påvirket af en postkolonialistisk diskurs, som danner grundlag for deres forståelse af etniske minoriteter.

På baggrund af dette kan vi antage, at en professionel rekrutteringsproces ikke alene kan løse problemet, og at det derfor også kan gøre en forskel at have en mangfoldig udvælgelseskomité, som blandt andet inkluderer etniske minoriteter. Dette kan være en fordel, da en repræsentativ udvælgelseskomité vil tage flere perspektiver i betragtning, hvorved man som direktionen, ledelse og bestyrelsesformand kan undgå at blive påvirket af sine biases om en bestemt gruppe.

Det handler derfor ikke om, at man som headhunter og bestyrelse skal tro på, at man kan træffe professionelle, neutrale og objektive beslutninger, som ikke er påvirket af underliggende antagelser, som man eksempelvis har gennem stereotype forestillinger om en bestemt gruppe. Det handler derimod om at professionalisere processer, ved eksempelvis anonymisering af visse processer. I sidste ende skal man være opmærksom på, at denne løsning ikke løser problemet med de personer, som diskriminerer, og som ikke vil anerkende diskrimination på arbejdsmarkedet.

Tiltag hvor processerne anonymiseres er medvirkende til, at headhunternes og bestyrelsernes biases ikke får så meget indflydelse og påvirkning på rekrutteringsprocessen. Dermed kan man sige, at forslag som professionalisering kan hjælpe nogle steder, men andre steder vil det ikke rykke på så meget.

### **'Hårde' eller 'bløde' kvoter?**

I Danmark har diskussionen i flere år kørt på, hvorvidt kvoter og politiske indgreb kan være med til at fremme kvinder i ledelse. I Norge vedtog man for ti år siden krav om kønskvoter i virksomhedernes bestyrelser. Mindst 40 pct. af en bestyrelse i børsnoterede virksomheder skal ifølge loven være kvinder i Norge. På baggrund af dette kan man diskutere, hvorvidt kvoter eller politiske indgreb kan være med til at fremme etnisk mangfoldighed i danske erhvervsbestyrelser, da kvoter blandt andet er med til at udfordre vores tro på, at vi lever i et meritokrati, hvor den bedst egnede (hvide mand) – der efter en professionel rekrutteringsproces – altid får jobbet uden bias og indblanding af netværket.



Problemet er dog, at en blind tro på merit giver mulighed for, at bias kan påvirke beslutninger, når vi helt ubevidst trækker på stereotyper og andre antagelser i vores vurderinger af kandidaterne.

Når man nævner kvoter, så er der en generel opfattelse af, at det handler om, at man skal have en bestemt procentdel af en given gruppe i eksempelvis en bestyrelse. Dette indebærer ofte en frygt for, at man så ansætter på køn, etnicitet eller alder og ikke på kandidatens faglige kompetencer. Hvis dette er tilfældet, vil det ifølge Guest (2019) skade organisationens performance. Man skal derfor tænke kvoter, som en organisation kan vælge at indføre, som et forsøg på at stoppe de ubevidste biases - herunder stereotype forestillinger om etniske minoriteter uden at gå på kompromis med kandidatens kompetencer. Kvoter kan have en indvirkning på nogle aspekter, men ikke på andre, da der både er fordele og ulemper forbundet ved indførelsen af kvoter. Selvom mange opfatter kvoter som uretfærdig forskelsbehandling, kan de i praksis være med til at sikre, at alle kvalificerede kandidater vurderes lige, idet kvoter udligner de fordele, der i øjeblikket systematisk tilfalder hvide mænd. Kvoter og politiske indgreb kan have en modsat effekt, end de var skabt til, da der er en risiko for, at bias mod etniske minoriteter i ledelsespositioner eller i bestyrelseslokalet kan blive forstærket, da der vil forekomme tvang ind over beslutningstagningen, og dermed bliver beslutningen et kompromis. Det vil sige, at kvoter kan være med til at skabe muligheder for etniske minoriteter om at komme ind i bestyrelserne. Det er vigtigt at påpege, at undersøgelser viser, at de bias der eksisterer om etniske minoriteter gør, at man i rekrutteringsprocessen vurderer en etnisk danskers kompetencer højere end etnisk minoritets (Dahl & Krog, 2018). I forhold til indførelse af kvoter er det derfor vigtigt at forstå, at der ikke sker en positiv særbehandling af etniske minoriteter. Der er derimod tale om en udligning af de uligheder, der opstår i bestyrelsesrekruttering, og at kvoter derfor kan være med til at sikre, at man i rekrutteringsprocessen vælger den bedst kvalificerede fremfor den, der minder mest om de resterende bestyrelsesmedlemmer.

Omvendt kan man sige, at det kan være svært at opstille hårde kvoter baseret på en procentdel for etniske minoriteter, da der er tale om en meget lille gruppe i Danmark. Derudover registreres folk i Danmark ikke på deres etnicitet. Det eneste man registrerer i Danmark, er folks nationalitet, som ikke siger noget om etnicitet. En måde at man kan bruge kvoter på er ved, at organisationer frivilligt selv kan vælge at indføre 'bløde' kvoter, som kan hjælpe dem med at opnå en effektiv blokering af biases uden, at de i organisationerne går på kompromis med kompetencer. Dette kan eksempelvis gøres ved *tie-break-kvoter* (Muhr, 2019), hvor der henstilles til at vælge et bestyrelsesmedlem af den underrepræsenterede gruppe, hvis der er to eller flere lige kvalificerede kandidater. Selvom rekrutteringsprocessen har været så neutral og objektiv ved eksempelvis en anonymisering, kan der være tendens til, at beslutningen ændrer sig til allersidst, når man eksempelvis står, og skal vælge





mellem et etnisk dansk eller et minoritetsetnisk bestyrelsesmedlem. Når bestyrelsen skal vælge mellem en af de sidste kandidater, og der ikke er flere spørgsmål om kompetencer og erfaringer at tage hensyn til, bliver det ofte mavefornemmelsen eller kompatibiliteten med organisationskulturen, der får lov at bestemme, hvilket ofte tilfalder den kandidat, som udseendemæssigt, uddannelsesmæssigt og holdningsmæssigt minder om en selv, hvilket ud fra vores undersøgelse typisk vil være den etnisk danske kandidat, da man lader sig styre af sin mavefornemmelse (Muhr, 2019). Her er tie-break argumentet, at når alle kandidater er lige kvalificerede, kan man med fordel vælge den minoritetsetniske kandidat. Det vil sige, at man vælger kandidaten med minoritetsetnisk baggrund bevidst i stedet for at fravælge denne kandidat ubevidst. I dette tilfælde går man ikke på kompromis med kompetencerne. Man tager således blot det ekstra faktum i betragtning, at dét, at ansætte den minoritetsetniske kandidat kan have positive kulturelle og performancemæssige effekter for organisationen, idet undersøgelser viser, at mangfoldighed i topledelsen leder til bredere viden, bedre beslutningstagning, kreativitet og innovation og derfor har organisationer tendens til at blive mere konkurrencedygtige (Marimuthu, 2008).

Det vigtigste med en hvilken som helst form for kvoter er at forstå, at hvis vi accepterer den massive forskning, der viser, at bias gør, at vi automatisk vurderer en hvid mands lederkompetencer højere end ikke-hvide og kvinder, er kvoter ikke en positiv særbehandling på bekostning af de hvide mænd (Liu 2017). Der er derimod tale om en udligning af de uligheder, der på nuværende tidspunkt opstår mange steder. Kvoter og specielt 'de bløde' kan på den måde være med til at sikre, at man i bestyrelserne ansætter den bedst kvalificerede, og ikke den, der ligner den resterende bestyrelse mest. Det er væsentligt at bemærke, at McKinseys rapport (2015) om kønsdiversitet og gendergap viser, at hvis udviklingen fortsætter på samme måde som nu i forhold til ulighed og underrepræsentation af visse grupper på de ledende poster i dansk erhvervsliv, så er det først i år 2067, at vi får ligestilling i Danmark på de forskellige lederpositioner. Dette er med til at bekræfte, hvor vigtigt det er, at man får gjort noget ved denne problematik og ulighed.





## Kapitel 6: Konklusion

Udgangspunktet for denne afhandling var at undersøge, hvordan diskrimination påvirker kvalificerede etniske minoriteter i rekrutteringsprocessen til danske erhvervsbestyrelser. For at besvare denne problemformulering har afhandlingen berørt teorier inden for mangfoldighed, rekruttering postkolonialisme samt diskrimination.

Vi har arbejdet ud fra en forståelse af, at etnicitet, diskrimination og mangfoldighed er sociale konstruktioner, hvilket betyder, at disse udtryk opfattes forskelligt ud fra den enkelte respondents verdenssyn, forestillinger og erfaringer som er socialt betinget og et produkt af historiske, relationelle og kontekstuelle forhold. Dermed er opfattelsen af disse begreber, at de er kontekstafhængige, relative og socialt konstruerede.

Underrepræsentationen af etniske minoriteter i de danske bestyrelser legitimeres af nogle af vores respondenter ved, at der ikke findes kvalificerede kandidater med minoritetsetnisk baggrund, og hvis de findes, er denne gruppe ikke synlig, samt at kandidaten ikke selv gør noget aktivt for, at gøre opmærksom på sig selv. Ved at anvende disse forklaringer er det minoriteten, som er i centrum, og pågældende bærer selv ansvaret for, om han/hun lykkes. Der er dermed tale om et minoritetsfokus og ikke et majoritetsfokus, som gør det muligt for majoritetsgruppen at frasige sig ansvaret, når minoriteten ikke lykkes. Set med postkolonialistiske briller, så vil kandidaten med minoritetsetnisk baggrund aldrig formå at kunne positionere sig godt nok, fordi uanset hvor meget kandidaten positionerer sig, så vil hverdagsdiskrimination have en indflydelse på den måde, man i bestyrelsen vil opfatte den minoritetsetniske kandidat på. Dette skyldes den generelle måde at opfatte og definere etnicitet på, som er gennem kropslige og synlige markører, og som bliver det afgørende for, hvorvidt den hvide majoritet mener at den minoritetsetniske kandidat lykkes.

Der ligger dermed en udfordring i, at minoritetsetniske potentielle ledere har svært ved at bryde glasloftet på grund nogle organisatoriske og kulturelle barrierer, der ligger i vejen for, at minoriteter kan nå op i virksomhedernes topledelse. De kulturelle barrierer er eksempelvis 'den hvide mands privilegie', som altid vil stille den hvide mand højere end den minoritetsetniske, da den hvide mand historisk set er konstrueret som værende den dominerende i toppen i hierarkiet. Derudover forekommer der nogle barrierer i eksempelvis rekrutteringsprocessen, hvor etniske minoriteter bliver fravalgt på grund af deres kropslige markører, da de ud fra disse vil blive sat i en bestemt 'bås'. Dette skyldes især postkolonialismen, som stadig sætter sit præg på, hvordan den generelle holdning til minoritetsetniske danskere fra ikke-vestlige lande er, på baggrund af de kulturelle uligheder der fortsætter



med at eksistere, blandt andet i form af stereotype bias samt forestillinger om 'de andre', og som påvirker måden man i bestyrelserne ser på folk med minoritetsetnisk baggrund på.

Når der rekrutteres nye medlemmer til en bestyrelse, bør der ifølge vores respondenter udelukkende lægges vægt på kandidatens kvalifikationer, og derfor mener respondenterne at bestyrelserne burde have en mere professionel tilgang til rekrutteringsprocessen. Som udgangspunkt er der ikke nogle formelle krav til at komme ind i en bestyrelse i Danmark. Alligevel viser vores undersøgelse, at der blandt nogle siddende bestyrelsesmedlemmer og headhuntere, er nogle uformelle krav og forventninger, som skal være opfyldt før, at en potentiel kandidat bliver taget i betragtning til at komme ind i en bestyrelse. De uformelle krav og forventninger er eksempelvis, at kandidaten har erfaring fra en VP- eller C-level stilling, eller kommer med en baggrund fra en 'hård' disciplin, såsom jurist, økonom eller ingeniør. Derudover har netværket også en væsentlig betydning for, hvorvidt en kandidat bliver valgt ind i en bestyrelse. Det er mekanismer såsom tryghed og tillid som er på spil, når man i bestyrelserne vælger at rekruttere i sit netværk. Disse mekanismer er ligeledes årsagen til, at man i bestyrelserne vælger at rekruttere kandidater, som minder om en selv.

Vi er kommet frem til, at hverdagsdiskrimination har en negativ påvirkning på rekrutteringsprocessen af bestyrelseskandidater med minoritetsetnisk baggrund. Hertil er vi kommet frem til, at ubevidste bias - herunder similarity-effekten, fordomme og stereotype forestillinger om etniske minoriteter i Danmark har en indflydelse på, om man i bestyrelsen vælger at tage det 'sikre' valg, og dermed undgå det usikre og ukendte, eller om man i bestyrelsen vælger at rekruttere en kandidat fra sin out-group, som ikke minder om den resterende gruppe. Hverdagsdiskrimination forekommer ved, at etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande tillægges bestemte egenskaber ud fra deres etnicitet, herunder de synlige, kropslige markører, eksempelvis, at de er nogen fra Vollsmose, rengøringsdamer eller at de ikke klarer sig ligeså godt i skolen som etniske danskere. Disse fordomme og stereotype forestillinger er ikke noget, der forekommer bevidst, men i stedet nogle ubevidste fordomme som er indlejret i mennesket. Det er altså blandt andet disse stereotype forestillinger om etniske minoriteter, som er med til at påvirke rekrutteringsprocessen. Det er dermed de indlejrede racialiseringsprocesser fra kolonialismen, der placerer bestemte grupper mere eller mindre fordelagtigt i bestemte kontekster og interaktioner. Fordommene kan derfor være en væsentlig årsag til den manglende mangfoldighed i danske bestyrelser.

Når bias og stereotyper påvirker os, samt vores valg og beslutninger – så lever vi ikke i et meritokrati, hvor meritter, herunder kompetencer og opnåede resultater objektivt er med til at bestemme, hvem der får tildelt en bestyrelsespost. Hvem der får tildelt en bestyrelsespost, bestemmes i høj grad også



af normer, kønnede forventninger og organisations- og samfundsstrukturer. Derfor mener vi, at der skal ske en ændring i de strukturelle processer, hvor man eksempelvis gennem professionelle rekrutteringsbureauer anonymiserer rekrutteringsprocessen, hvilket kan hjælpe med at mindske hverdagsdiskriminationen. Derudover mener vi, at organisationerne kan indføre 'bløde' kvoter, som kan hjælpe dem med at opnå en effektiv blokering af biases, uden at de i organisationerne går på kompromis med kompetencer. Dette kan eksempelvis gøres ved *tie-break-kvoter*, hvor der henstilles til at vælge et bestyrelsesmedlem af den underrepræsenterede gruppe, hvis der er to eller flere lige kvalificerede kandidater.

I sidste ende handler mangfoldighed om at turde at tage det ukendte ind og dermed tilsidesætte sine fordomme, manglende udsyn og manglende evne til ikke at tænke i vaner og hvordan man sammensætter en gruppe bedst muligt. Mangfoldighed er dermed ikke noget, man gør, fordi man vil have positiv omtale, eller fordi det er etisk og moralsk korrekt, men i stedet fordi man som organisation vil udfylde den blanding af færdigheder, som virksomheden har brug for i bestyrelsen for at lykkes i sit arbejde.

Afslutningsvis kan vi sige, at etnicitet er et komplekst begreb, som er konstrueret af mennesket, da det er de synlige kropslige markører, der er afgørende for, hvordan man i bestyrelserne opfatter etnicitet. Derudover er de kropslige markører ligeledes afgørende for, måden man i bestyrelserne ser etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande på. Den generelle forestilling man har om etniske minoriteter, såsom at de har lavere karakterer, ikke kan sproget, samt ikke kommer fra de rigtige uddannelser er en hindring for, at kandidater med minoritetsetnisk baggrund får de samme muligheder for at komme til en bestyrelsespost som kandidater, vis kropslige markører ikke skiller sig ud i forhold til den resterende bestyrelse. Man kan dermed sige, at hverdagsdiskrimination stammer fra den måde etnicitet bliver konstrueret, hvilket fører til at diskrimination opstår ubevidst og pakket ind og derfor ikke altid kan genkendes, som værende diskrimination.



## Litteraturliste

### Artikler

- Ahmed, S. (2006). *Queer phenomenology: Orientations, objects, others*. Duke University Press.
- Akram, S. (2018). *Representative bureaucracy and unconscious bias: Exploring the unconscious dimension of active representation*. *Public Administration*, 96(1), 119-133.
- Bassanini, A. & A. Saint-Martin (2008). *The Price of Prejudice: Labour Market Discrimination on the Ground of Gender and Ethnicity*. OECD.
- Bertone, S., & Leahy, M. (2003). *Multiculturalism as a conservative ideology: Impacts on workforce diversity*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), 101-115.
- Cepos (2008). *Oplevet diskrimination på arbejdsmarkedet*. København: Cepos.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). *The glass ceiling effect*. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Dahl, M., & Krog, N. (2018). *Experimental evidence of discrimination in the labour market: Intersections between ethnicity, gender, and socio-economic status*. *European Sociological Review*, 34(4), 402-417.
- Dancygier, R. M., & Laitin, D. D. (2014). *Immigration into Europe: Economic discrimination, violence, and public policy*. *Annual Review of Political Science*, 17, 43-64.
- Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). *Additions to corporate boards: the effect of gender*. *Journal of Corporate finance*, 11(1-2), 85-106.
- Frello, B. (2012). *Kollektiv identitet: kritiske perspektiver*. Samfundslitteratur. Fich, E. M., &
- Guest, P. M. (2019). *Does Board Ethnic Diversity Impact Board Monitoring Outcomes?*. *British Journal of Management*, 30(1), 53-74.
- Gündemir, S., Homan, A. C., Usova, A., & Galinsky, A. D. (2017). *Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41.
- Højgaard, L. (1990). *Vil kvinder lede?: et spørgsmål om fornyelse*. Ligestillingsrådet.
- Ingle, C., & Van Der Walt, N. (2002). *Board dynamics and the politics of appraisal*. *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 163-174.



- Janus, A. (2010). *The Influence of Social Desirability Pressures on Expressed Immigration Attitudes*. *Social Science Quarterly*, 91(4), pp. 928-946.
- Larsen, A. (2000). *Etnisk diskrimination, ligestilling og integration på arbejdsmarkedet*. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2(2), 67-83.
- Lauring, J. (2006). *Mangfoldighedsledelse som social ansvarlighed eller god forretning-en bæredygtig balance?*. *Tidsskrift for arbejdsliv*, (2, Maj), 54-68.
- Lauring, J. (2008). *Mangfoldigheden i mangfoldighedsledelse: En diskussion af kompleksiteten i ledelsen af menneskelig forskellighed*. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 72(1), 27-36.
- Liu, W. M. (2017). *White male power and privilege: The relationship between White supremacy and social class*. *Journal of Counseling Psychology*, 64(4), 349.
- Landy, F. J. (2008). *Stereotypes, bias, and personnel decisions: Strange and stranger*. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(4), 379-392.
- McDonald, S. (2011). *What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks*. *Social networks*, 33(4), 317-330.
- Marimuthu, M. (2008). *Ethnic Diversity on Boards of Directors and Its Implications on Firm Financial Performance*. *Journal of International Social Research*, 1(4).
- McEwan, C. (2009). *Postcolonialism/Postcolonial Geographies*. Elsevier Ltd, 327-333.
- Özkazanc-Pan, B. 2008. *International management research meets the 'rest of the world*. *Academy of Management Review* 33 (4): 964-974.
- Pedersen, J. (2008). *Jobchancer: betydningen af netværk og virksomheders rekrutteringspraksis*. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10(3), 88-107.
- Reskin, B.F. (2003). *Including Mechanisms in our Models of Ascriptive Inequality*. I: *American Sociological Review*, 68(1).
- Said, E. W. (2002). *Orientalisme: vestlige forestillinger om Orienten*. Samfundslitteratur. Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. *Psychology of Intergroup Relations*, 5, 7-24.
- Sandal, G. M., & Bye, H. (2009). *Rekruttering i flerkulturelle arbejdsmarkeder*. I G. M. Sandal, *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen* (ss. 99-116). Bergen: Fagbokforlaget.
- Shivdasani, A. (2006). *Are busy boards effective monitors?*. *The Journal of finance*, 61(2), 689-724.



Ulus, E. (2015). *Workplace emotions in postcolonial spaces: enduring legacies, ambivalence, and subversion*. *Organization*, 22(6), 890-908.

Valine, Y. A. (2018). *Why cultures fail: The power and risk of Groupthink*. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 11(4), 301-307.

Van Laer, K., & Janssens, M. (2011). *Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace*. *Human Relations*, 64(9), 1203-1227.

Veik, S. (2008). *Socialkonstruktivisme - belyst ud fra emnerne kærlighed, terrorisme og etniske minoriteter*. 1. udgave, 1. opslag. Frydenlund.

Villeséhe, F., Muhr, S. L. & Sliwa, M. (2018). *Intersectionality – women with 24 problems*. *Emphera – theory & politics in organization*

Westphal, J. og Stern, I. (2006) *The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and Majority Status in Obtaining Board Appointments*. *Administrative Science Quarterly*, 51, 169–204

Yoder, J. D. (1991). *Rethinking tokenism: Looking beyond numbers*. *Gender & Society*, 5(2), 178-192.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: *Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives*. *Organization*, 17(1), 9-29.

## **Bøger**

Borch O. (2015). *Ny i bestyrelsen – en introduktion til mod, magt, mening, medansvar og mavefornemelse i bestyrelsesarbejdet*. Frydenlund

Boje, P. (2000). *Ledelse og ledere i dansk industri 1870-1970. i: Marianne Rostgaard & Michael F. Wagner (red.). Lederskab i dansk industri og samfund 1880-1960*. Aalborg: Historiestudiet, Aalborg Universitet

Christiansen, P. M., Møller, B., & Togeby, L. (2001). *Den danske elite*. Hans Reitzels Forlag

Hays-Thomas, R. (2017). *Managing workplace diversity and inclusion – a Psychological perspective*, Routledge

Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed: om vidensproduktion inden for samfundsvidenskabene*, 5 udgave. Samfundslitteratur.

Bernsen, M., Ellersgaard, C., & Larsen, A. G. (2015). *Magteliten: Hvordan 423 danskere styrer landet*. Politikens forlag.



Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitativ metoder: En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.

Dahlager L, Fredslund F. *Hermeneutisk analyse – og forståelse og for-forståelse*. I: Vallgård S, Koch L (red.). *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab*. København: Munksgaard: 2007.

Gadamer, Hans-Georg (2007). *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermeneutik*, 2. udgave. Hans Reitzels forlag.

Harboe, T. (2006). *Indføring i samfundsvidenskabelig metode: Samfundslitteratur*, 4. udgave

Højberg, H. (2004). 'Hermeneutik' i Fuglsang, L. & Bitsch, P. (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer*, 2. udgave, s. 309-347. Roskilde Universitetsforlag.

Jordansen, B., Madsen, J. A., & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i praksis: Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. P. Darmer (Ed.). Handelshøjskolens Forlag

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag

Krag, H. (2007). *Mangfoldighed, magt og minoriteter: introduktion til minoritetsforskningens teorier*, samfundslitteratur

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

Rasborg, K. (2013). *Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi*. I Fuglsang, L., Olsen, PB & Rasborg, K.(Red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*, 3. Udgave, 403-438. Samfundslitteratur

Rendtorff, Jacob Dahl (2003) i: Dryer Hansen, Allan & Sehested, Karina: *Konstruktive bidrag – om teori og metode i konstruktivistisk videnskab*. København: Roskilde Universitetsforlag.

Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og andre årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Institutt for samfunnsforskning. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Muhr, S. L. (2019). *Ledelse af køn - Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer*. Djøf Forlag

Thomas Jr., R. Roosevelt, (2005) *Building on the Promise of Diversity: How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities, and Our Society*: AMACOM

Thisted J. (2013), *Forskningsmetode i praksis*, 1. udgave, 4. oplag, Munksgaard, København





Voxted, S. (2011). *Valg der skaber viden: om samfundsvidenskabelige metoder*. Rosinante & Co.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Prentice Hall.

## **Hjemmesider**

Anhøj H. S. (2018). *Talentudvikling kræver en kontekst*. Link:  
<https://hsfo.dk/erhverv/Talentudvikling-kraever-en-kontekst/artikel/153548>

Arbejdskraftundersøgelsen (2017). Danmarks Statistik. Link:  
<https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2019/2019-01-10-Maend-faar-oftere-job-gennem-naetvaerk-og-bliver-lidt-oftere-headhuntet-end-kvinder>

Djursø H. T. & Eriksen K. (2012). *Slips eller stiletter – hvad med etnicitet*. Link:  
<https://www.berlingske.dk/kommentatorer/slips-eller-stiletter-hvad-med-etnicitet>

Flink M. (2019). Hver fjerde danske topselskab har udlænding i direktionen. Link:  
<https://finans.dk/erhverv/ECE11303490/hver-fjerde-danske-topselskab-har-udlaending-i-direktionen/?articleId=11303490%20target=&ctxref=ext>

Forskelsbehandlingsloven. Link:  
<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=179869>

Harrison, Y., Flohr, M. (2006). *Hvad betyder det sorte liv?* Link:  
<http://baggrund.com/hvad-betyder-sorte-liv/>

Institut for Menneskerettigheder (2018). *Nul kvinder i bestyrelsen i halvdelen af Danmarks største virksomheder*. Link:  
<https://menneskeret.dk/nyheder/nul-kvinder-bestyrelsen-halvdelen-danmarks-stoerste-virksomheder>

Lundmann L. (2016). *Derfor er også du dårlig til at rekruttere*. Link:  
<http://lundmann.dk/derfor-er-ogsaa-du-daarlig-til-at-vurdere-personer/>

Miller J. (2018). *Diversitet – hvad handler det om?* Link:  
<http://defrieenergisekskaber.dk/diversitet-hvad-handler-det-om/>

Ordnet.dk (2019). Link:  
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=mangfoldighed>

Regeringen (2016-2019). *Regeringsgrundlag*. Link:  
<https://www.regeringen.dk/regeringsgrundlag/en-balanceret-og-realistisk-udlaendingepolitik/>





Remke R. (2011). *Mangfoldighed er en praksis – ikke et mål*. Link:  
<https://www.berlingske.dk/karriere/mangfoldighed-er-en-praksis-ikke-et-maal>

Selvskabsloven. Link:  
<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=174205>

Thomsen (2018). *Grafik indvandrede og efterkommere halter efter etniske danskere*. Link:  
<https://www.dr.dk/ligetil/grafik-indvandrede-og-efterkommere-halter-efter-etniske-danskere>

Ugebrev (2016). *Udlændinge overtager danske bestyrelser*. Økonomisk ugebrev ledelse – Nyhedsbrev for bestyrelser. Link:  
<https://ugebrev.dk/ledelse/ledelse-tema/udlaendinge-overtager-danske-bestyrelser/>

Women board award (2019). Link:  
<http://womensboardaward.dk/>

## **Rapporter**

Department of labour (1991). *The glass ceiling initiative*. A report. Link:  
<https://eric.ed.gov/?id=ED340653>

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2011): *Den kompetence bestyrelse*. Link:  
[https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/den\\_kompetente\\_bestyrelse.pdf](https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/den_kompetente_bestyrelse.pdf)

ISS (2016): *Mangfoldig ledelse giver højere indtjening*. Link:  
<http://www.publications.issworld.com/ISS/ISSDanmark/isspresentation/2016/Mangfoldigledelsegiverhøjereindtjening/#/>

Jørndrup H. (2017). *Dem vi taler om*. Center for Nyhedsforskning, Roskilde Universitet. Link:  
[http://ansvarligpresse.org/wp-content/uploads/2017/02/AP\\_Dem-vi-taler-om\\_2017.pdf](http://ansvarligpresse.org/wp-content/uploads/2017/02/AP_Dem-vi-taler-om_2017.pdf)

Lead the Talent (2018). *Diversitet og inklusion*. Link:  
<https://indd.adobe.com/view/c0c4dffa-1093-47de-baba-d47954253b65>

Mckinsey (2015). *Why diversity matters*. Link:  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

SFI rapport (2002). *Mangfoldighedsledelse – et litteraturstudie om koncept, teori og praksis*. Det internationale forskningscenter for velfærd. Link:  
<https://docplayer.dk/24583173-Mangfoldighedsledelse.html>

SFI rapport (2012). *Måling af diskrimination på baggrund etnisk oprindelse*. Det internationale forskningscenter for velfærd. Link:  
<https://integrationsbarometer.dk/tal-og-analyser/filer-tal-og-analyser/arkiv/maling-af-diskrimination>



SFI rapport (2015). Indvandreres og efterkommeres placering på det danske arbejdsmarked. Det internationale forskningscenter for velfærd. Link:

[https://pure.vive.dk/ws/files/194541/1503 Etniske minoriteter og arbejdsmarkedet.pdf](https://pure.vive.dk/ws/files/194541/1503_Etniske_minoriteter_og_arbejdsmarkedet.pdf)

Steffensen, T. (2018). *Bestyrelsesrekruttering*. Link:

<https://aimsinternational.com/aims-partners/2018/10/30/bestyrelsesrekruttering-i-danmark/>

Steffensen, T. (2018). *Danske bestyrelser i tal og fakta*. Link:

<https://aimsinternational.com/site-content/uploads/2018/06/Bestyrelser-i-Danmark-Danish-version.pdf>

The Parker Review (2017). *A report into ethnic diversity of UK board*. Link:

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The Parker Review/\\$FILE/EY-Parker-Review-2017-FINAL%20REPORT.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_Parker_Review/$FILE/EY-Parker-Review-2017-FINAL%20REPORT.pdf)



# Bilag

## Interviewguide

- **Generelle spørgsmål**

1. Fortæl lidt om dig selv - uddannelse og beskæftigelse
2. Kan du fortælle lidt om din karrierer?
3. Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?
4. Hvad forstår du ved mangfoldighed?
5. Har du arbejdet med mangfoldighed?

- **Underrepræsentation**

6. Hvad synes du at når der snakkes mangfoldighed generelt, så er fokus på kønsdiversitet?
7. Hvad er din holdning til underrepræsentationen af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?
8. Mener du, at man skal sætte større fokus på manglen af etniske minoriteter i danske bestyrelser?

- **Rekruttering**

9. Ser du det nødvendigt med en større andel af etniske minoriteter i danske bestyrelser?
10. Du sidder selv i en bestyrelse, hvordan kom du ind?
11. Hvordan foregår processen med udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer?
12. Hvad bliver der lagt på når bestyrelsesmedlemmerne udvælges og hvor åbent eller lukket foregår dette?
13. Hvilke hindringer og barrierer er der for en mere etnisk diversitet i de danske bestyrelser?
14. Hvilke signaler sender det at have en mangfoldig bestyrelse?

- **Diskrimination**

15. Mener du, at der er diskrimination på det danske arbejdsmarked?
16. Hvis ja? Hvilken betydning har diskrimination på arbejdsmarkedet for rekrutteringsprocessen?
17. Gør du eller har du gjort noget for at fremme mangfoldigheden?
18. Hvilken betydning mener du, at mangfoldighed har for en kompetent og forretningsdygtig bestyrelse?



19. Tror du, at det er muligt at skaffe kvalificerede bestyrelsesmedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk?
20. Hvad tænker du, at man kan gøre for at fremme etnisk mangfoldighed i de danske bestyrelser?



## Interview

### Interview med Kristian Balleby

#### Fortæl lidt om dig selv - uddannelse og beskæftigelse

Jeg er 48 år, og er helt traditionelt bankuddannet fra dengang man efter gymnasiet eller HH gik ind og blev bankelev. Bankuddannelsen er over 4 år, hvor man tager bankskole 1 og bankskole 2. Det er det, som man i dag tager på en finansøkonomuddannelse. Så er jeg merkonom i markedsføring og så har taget et par HD-fag - i for eksempel psykologi. Så har jeg taget en tredjedel af en MBA, som hedder CBA på AVT Business School.

#### Kan du fortælle lidt om din karrierer?

Jeg fik det første lederjob i filialen tilbage i 1996, og så har jeg haft lederjobs i filialerne frem til 2011. Jeg har langsomt specialiseret mig i boligfinansiering og boligkunder, og nu sidder jeg i den enhed i Danske bank, hvor man har samlet alle koncernens store ejendomskunder – dem med udlån med mere end 160.000.000 kr. og fordelt dem over tre segmenter. Jeg har ansvaret for ejendomsadministration og deres porteføljer af ejerforeninger og boligforeninger.

#### Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?

Jeg sidder i bestyrelsen i HOME. De sidste par år har jeg arbejdet på den her organisation - Board Apprentice. Det er nok derfor i har fundet mig og fundet konceptet interessant. Det er en international organisation med afsæt i England -etableret i 2013. Organisationen er oprettet af en kvinde ved navn Charlotte, som har en professionel bestyrelseskarriere, og som har børn med en englænder med etnisk oprindelse fra Afrika. Derfor har hun farvet børn. Det som hun så, da hun bevægede sig rundt i bestyrelseslandskabet, var et meget stort fravær af diversitet. Det er typisk hvide heteroseksuelle mænd over 50 år med den samme sociale baggrund, med den samme religiøse baggrund, med den samme seksuelle orientering, fra samme sociale lag, som bevæger sig rundt i de miljøer. Når hun så kradsede lidt i lakken, så fik hun nogle af de svar, som man i dag ser lidt forskellige bestyrelsesfolk udtale, "ja altså, det er jo ikke fordi vi ikke vil, vi kan bare ikke finde dem". Det er en meget traditionel forklaring. Derfor tænkte hun, når man ansætter folk, også når jeg (Kristian) ansætter folk til mit team, så vil de fleste af os, bare gerne have nogen man bare sætter sig op til. Altså vi vil have nogen, der har gjort det før. Det er det vi alle sammen er optaget af. Det er det vi gerne vil have. Vi vil have nogen, som har lavet det, vi sætte dem til før.



### **Hvad forstår/tænker du ved mangfoldighed?**

Det første jeg kommer til at tænke på er, at folk snakker, snakker, snakker og der er så lidt handling. Snak, snak, snak, snak. Det andet jeg tænker er, at når der snakkes, så snakkes der kvinder. Jeg synes, at der bliver handlet meget mindre end der snakkes.

Noget andet er, at virksomheder skal til at vænne sig til at arbejde med flere forskellige regnskab. Altså, traditionelt set, så arbejder man jo med et regnskab som fortæller, hvor mange indtægter man har, og hvor mange udgifter man har - de to tal trækkes fra hinanden - og så har man, hvor mange penge man har tjent. Det er den måde man arbejder på. Så har vi nogen, som er begyndt at arbejde med et CO2 regnskab. Det vi mangler er, at vi skal til at arbejde med et diversitetsregnskab. Hende der vandt årets Women Board Award, holdt faktisk den mest interessante vindertale, som jeg har hørt de seneste tre år, hvor jeg har deltaget. Konklusionen på hendes tale var, at hvis diversitet ikke er et succeskriterie på lige fod med bundlinjen, så flytter det sig ikke.

### **Women Board Award - hvad er det?**

Det bliver afholdt en gang om året, hvor man kåre årets kvindelige bestyrelsesmedlem. Det burde det ikke hedde. De taler jo om diversitet og dette er for endimensionelt. Det man burde gøre, er at kåre den bestyrelse, der er lykkedes bedst med diversitet i organisationen.

### **Har du arbejdet med mangfoldighed?**

Fordi de issues jeg skitserede tidligere, forsøgte Charlotte at finde ud af, hvordan man egentlig kan finde emner til diversitet i bestyrelserne. Der tog hun et meget enkelt og velkendt koncept fra Danmark, som er den her praktik/læringeuddannelse. Det vil sige, at man kører rundt sammen med nogle af svendene, hvor man indgår på lige fod i opgaverne. Det princip har man så overført til bestyrelseslokalerne. Det vil sige, at det hun i alt enkelthed gør er at finde nogle bestyrelser, som har lyst til at sætte en stol til rundt om bordet, og så sætter man en praktikant, som følger bestyrelsen i 12 måneder. Der er mange årsager til dette koncept. Men en af dem er, at der er en barriere, og det kan være svært at tage en ind, som man ikke kender i forvejen, og som man ellers ikke ville støde på. Her kan man for det første føle sig truet og være bekymret for, at der kommer en ind, som man ikke kender, og dermed føle sig truet. Men det er sjældent, at man føler sig truet, når det er en praktikant eller lærling. Rollerne er her tydeligt fordelt - "Du er kommet her, fordi jeg skal lære dig noget".



**Sætter det ikke nogle hindringer for andre ting – for eksempel i forhold til at læringen bliver skolet i at arbejde i bestyrelsen, ligesom den måde bestyrelsen allerede arbejder på - kan det være svært at udfolde kompetencer eller udviklingsmuligheder den pågældende kunne have?**

Nej, det det faktisk sker, som vi ikke fortæller bestyrelserne er, at i virkeligheden, så sker der en uddannelse af bestyrelserne på den her måde. Det de kommer til at opleve, er det som de havde set som værende farligt, altså at få en ind som ikke ligner dem selv, det faktisk bruger dem. De her mennesker, vil nu se verden på en anden måde. Når man har den her høje ensartethed, så er der vinkler, som du slet ikke ved, at du ikke ser. Og det vil sige, når du får en ind, som pludseligt har et andet afsæt end dig selv, som altså er meget forskelligt end dig selv, så bliver du pludseligt mødt med nogle spørgsmål og vinkler, som man slet ikke vidste var der.

Det som i virkeligheden sker, er, at de kommer til opleve, at det her kommer til at berige dem. Det her kommer til at forædle deres beslutninger. Der kommer kompetencer ind, som de ikke vidste, at de manglede. Det vil sige, at det vi ser fra UK er, at de her bestyrelser, de begynder faktisk, efter de har gjort det en gang at efterspørge at få lov til at gøre det igen. Når jeg taler med bestyrelser omkring det her, så kan man ikke fortælle dem, at det netop er det, der rent faktisk kommer til at ske, at det er jer, der bliver uddannet. Det kan de først forstå, når det er overstået.

**Nu fortæller du om, at I arbejder med dette i UK - arbejder I med det aktivt i Danmark?**

Ja, det gør vi. Vi har startet et samarbejde op med Center for Små og mellemstore virksomheder på Århus universitet, som Mette Neville er leder af. Der har de en bestyrelsesuddannelse for SMV. De er i gang med et forskningsprojekt som hedder "Den digitale kapacitet". I det forskningsprojekt, der vælger man SMV-virksomheder ud. Det man forsøger her er, at der er en lang række af de her SMV'er som ikke lykkes med at få digitaliseret deres forretningsmodel, fordi ressourcerne er begrænset og mange gange er de ejerdrevet. Så man forsøger 3 forskellige ting. Det er den ene tredjedel. Den anden tredjedel, der forsøger man at sætte et bestyrelsesmedlem ind med digitalbaggrund og den tredje kan jeg ikke huske hvad man gør ved den. Det vil sige, at der en tredjedel af de her bestyrelser og virksomheder, som skal have en digital kandidat ind - og det hjælper vi dem med. Halvdelen af den her tredjedel er nogen som ikke har bestyrelseserfaring i forvejen og den anden har bestyrelseserfaring. Du kan sige, at her kommer der et antal kandidater, som vil være med. Hele ideen med det her er jo, at det her skal være med til at imødekomme morgendagens efterspørgsel efter bestyrelsesmedlemmer, som kan skabe den diversitet som alle stiler efter, men som folk kun taler om.



**Vores fokus på er etniske minoriteter, fra ikke-vestlige lande.**

Vi mangler også rollemodeller på det område. Jeg kan slet ikke komme på nogle rollemodeller overhovedet. Det sidder ikke rigtig nogen i de store virksomheder - og de mindre for den sags skyld. Faktisk tror jeg, at hele den her digitale dagsorden, der er i øjeblikket og diversitetsdagsordenen der er - det håber jeg på kan være vejen ind. Jeg har indtrykket af, men jeg har ikke evidens for det, at det faktisk er etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande, som rent faktisk har digitale kompetencer. Jeg sidder i en koncern, hvor vores største IT-afdeling ligger i Indien.

Jeg vil gerne lige tilføje noget inden vi går videre. Det her koncept med Board Apprentice og have en praktikant. Det er blevet, og hvis du går ind og søger på det, så har man i UK forskellige governance reviews, blandt andet en som hedder The Parker Review. Det er lidt at sidestille med guide for god selskabsledelse i Danmark. Parker Review anbefaler lige præcis den her metode, som en ud af tre veje til at skabe den diversitet som en nødvendig i UK. Hvor etnisk diversitet er et langt større emne, end det er her.

**Så vil vi faktisk gerne høre lidt om UK. Det er ikke et marked, som vi har undersøgt, men hvis der kan indhentes erfaring, så vil vi trække på noget derfra.**

Jeg tror de er længere fremme, men jeg er ret sikker på, at de ikke er i mål. Desværre er udfordringen, selv på kønsdiversitet, at Danmark faktisk er gået tilbage de seneste par år. Man kan sige, at alle de her mål, som de børsnoterede virksomheder får, der må de erkende og sige, at de ikke når det.

**Hvad synes du om, at når der snakkes mangfoldighed generelt, så er fokus på kønsdiversitet?**

Det er bestyrelsens sammensætningen man burde kigge efter. Det er bredt det her. I har fuldstændig ret i, at det som har agendaen herhjemme i øjeblikket, er kvinder. Og for at være helt ærlig, så vil jeg ikke sige, at det er uinteressant, men hvis man kigger på Women Board Award, som jeg også var med til i tirsdags - alt det som bliver sagt i den forbindelse er, at der ligger en diversitet under diversiteten, det er det, som er hovedbudskabet. Det er i virkeligheden ikke kvinder det her, det er diversitet - generationsdiversitet, etnisk diversitet, diversitet i ordets brede forstand, hvilket drukner lidt i kønsdebatten. Jeg tror faktisk, at de fleste faktisk er rigtig trætte af at høre om kvinder.





### **Hvad er din holdning til underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?**

Det er helt åbenlyst, at det ikke er til stede. Det er faktisk synd og skam af flere forskellige årsager. Det er det, at den diversitet vil kunne forædle det tunge niveau. Men så er der også hele udlændingebatten, den bliver meget endimensionel. Jeg tror i virkeligheden, at hvis vi bare havde en rollemodel på det område, som ovenikøbet også klarede sig godt, og som ville turde engagere sig i det her, så kunne det blive mere nuanceret.

### **Nu snakker du om rollemodeller. Men hvad nu hvis, at der ikke er plads til dem i de her bestyrelser og især for eksempel i forhold til, af rekruttering sker gennem netværk?**

Mit bud er derfor Board Apprentice konceptet. I Danmark fylder det med etnisk diversitet ingenting. Det er kønsdiversiteten som fylder det hele. Og derfor er der rigtig lang vej til at skabe fokus på lige netop dette. Det tror jeg bliver meget svært at råbe op.

Vi kan se, at i UK har dette koncept hjulpet etniske minoriteter ind i bestyrelserne. I har jo ret i, at det er en lukket klub det her. Det er også det der sker, når man lukker nogen ind, som ikke er der i forvejen - Så udvides netværket.

### **Du sidder selv i en bestyrelse, hvordan kom du ind?**

Jeg sidder i bestyrelsen i HOME. Jeg er kommet ind gennem det arbejde jeg laver. Dels har jeg selv rakt ud efter det. Hvis jeg skal udvikle mig i mit karriereforløb, så kan jeg enten tage en mere teoretisk uddannelse. Det er en vej frem. En anden vej frem er, få mere viden og kunnen på et højere strategisk niveau. Det drøftede jeg med min nærmeste leder og så foreslog jeg, at en måde hvorpå jeg kunne tage et skridt i retning af at øge mine kompetencer på strategisk niveau var at sidde rundt om det runde bord sammen med resten af lederne. I virkeligheden var det en ting som en uddannelsesmulighed for mig.

Det jeg prøver at sige er, at det egentlig bare er Board Apprentice konceptet prøvet af på mig selv.

### **Har du selv søgt ind eller blev du prikket på skulderen?**

Jeg har selv søgt ind. Jeg gjorde opmærksom på, at det var det jeg gerne ville. Det skete via, at den direktør jeg refererer til, sidder i bestyrelsen og hans chef er bestyrelsesformand. Så dem jeg spurgte, var også nogen jeg refererede til. Det her underbygger også, at det her jo er netværk.

### **Hvordan foregår processen med udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer?**

Jeg tror, at de fleste bestyrelser sætter sig ned, og forsøger at kortlægge de kompetencer, der mangler i den bestyrelse man sidder i. Hvor man typisk beder et rekrutteringsbureau om at lave en long-list på nogen der kan indfri kompetencerne. Den long-list bliver så til en short-list og så starter et helt



almindeligt rekrutteringsforløb, hvor man interviewer, personlighedstester osv. Det tror jeg er en måde at gøre det på.

Der er også nogle bestyrelser der ikke gør dette, men bare kigger i deres eget netværk. Især fordi rekrutteringsprocessen koster penge, og så sidder man og tænker, at "jeg kender et par fede gutter nede fra tennisklubben eller nogen man har mødt i ens erhvervsnetværk", som man har fundet interessante. Faren ved dette er, at dem man finder interessante, typisk er et spejl af en selv på den ene eller anden måde.

### **Hvad bliver der lagt på når bestyrelsesmedlemmerne udvælges og hvor åbent eller lukket foregår dette?**

Det burde være kompetencerne, men det er de her ubevidste bias som påvirker og som der bliver talt meget om. Det kræver meget at frasige sig dem og lægge dem på hylden. Det kan nærmest ikke lade sig gøre.

Unconscious bias som i nok er stødt på mange gange, kommer meget til udtryk i rekrutteringsprocessen. Vi har alle en tendens til at favorisere nogle fremfor andre.

### **Hvilke hindringer og barrierer er der for en mere etnisk diversitet i de danske bestyrelser?**

Der er ikke så mange hvide, heteroseksuelle mænd over 50 år med en handelsskoleeksamen eller ingeniøruddannelse som omgås med etniske minoriteter fra ikke-vestlige lande.

Unconscious bias som vi talte om lige før, betyder også noget.

### **Hvilke signaler sender det at have en mangfoldig bestyrelse?**

Jeg synes, at man fortæller lige så meget, som man fortæller, når man ikke har en mangfoldig bestyrelse - bare med omvendt fortegn. Jeg plejer at sige, at det ville være interessant og se, hvordan den finansielle krise ville have ramt Danmark, hvis bankbestyrelserne ikke alene bestod af hvide mænd. Det er mange af de her maskuline træk, som styrer tingene med hård konkurrence, indtjening for hver en pris - det her konkurrencegen styrer rigtig meget. Gad vide, hvordan verden ville have set ud, hvis bare der var andre værdier repræsenteret i bestyrelseslokalet. Dem der er til stede, har de sammen værdier.

### **Mener du, at der er diskrimination på det danske arbejdsmarked?**

Du kan vel sige, at den manglende diversitet – er det et udtryk for diskrimination, et udtryk for dumhed eller hvad det nu er et udtryk for. Det ved jeg ikke helt. Jeg tror ikke, at man kan bruge det ord i den forbindelse.



Det er ikke sådan, at jeg har oplevet ikke bevidst diskrimination. Men du kan måske sige manglende handling - det at man ikke sørger for at handle på tingene, er det egentligt diskriminerende? Det kunne man spørge sig selv.

### **Hvad med i forhold til undersøgelser, der er lavet på arbejdsmarkedet, som påviser at der er diskrimination?**

Det handler om, hvor bevidst fravalget er eller om det er de her unconscious bias der igen er inde og spille det samme puds, som der er, når du står og skal vælge mellem et kvinde- og mandenavn i bestyrelsen. I virkeligheden er det måske også de her unconscious bias, der er inde og begrænse os. Og igen er det usagt, at de fleste af os bliver valgt fordi vi synes bare selv, at vi er så fede. Det fremmede er bare lidt skræmmende for os alle sammen - sådan på et subtilt niveau.

### **Føler man sig truet af etniske minoriteter?**

Jeg ved ikke helt om det er trusselfølelsen, der er herskende. Jeg tror i virkeligheden, at det er svært at sætte ord på, hvad det er. Måske er det bare så enkelt, at det bare ikke er genkendeligt. Jeg har arbejdet med kunder hele mit liv. Noget kunder allerhelst vil, det er at føle sig genkendt. Når man ansætter og ser noget der er fremmed, så er det ikke så genkendeligt. Der er jo noget tryghed i, at omfavne det man kender. Når man måske møder et navn som helt åbenlyst har en anden etnisk oprindelse - det er lidt ukendt. Det andet, det kender jeg, så det tager jeg.

### **Glemmer man så ikke en gruppe?**

Det er fuldstændig det man gør. Det er lige så forkert. Det er også et udtryk for, at hvis man vil hæve diversiteten i sin organisation, altså ligesom IKEA er kendt for at være super dygtige til det med diversitet og omfavne både etniske, handicap osv. Skal man gøre noget ved det. Men de har også gjort det til deres DNA og deres ansigt udadtil - det er det de kan og det de gør. Og deres interne DNA - det er en helt naturlig del af at være en del af IKEA Familien. Det har jeg et indtryk af.

### **Gør I noget for at fremme mangfoldigheden, hvis ja, hvad gør I?**

Board Apprentice i forhold til det vi har snakket om før.

### **Hvilken betydning har diversitet for en kompetent og forretningsdygtig bestyrelse?**

Etnisk diversitet vil gøre det samme, som alt andet diversitet vil skabe. Det er der ingen forskel på. Det vil lukke nogle af de blinde vinkler op, og det vil forædle beslutninger, der bliver truffet. Der er også evidens for, at det er godt for bundlinjen.



**Tror du, at det er muligt at skaffe kvalificerede bestyrelsesmedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk?**

Jeg har en kæmpe tro på, at de er der, men man skal bare lede efter dem. Det tager længere tid. Men selvfølgelig findes de.

**Hvad tænker du, at man kan gøre for at fremme etnisk mangfoldighed i de danske bestyrelser?**

Board Apprentice i forhold til det vi har snakket om før. Tænk hvis der var 10 bestyrelser, som hev en stol ud. Så ville vi om 12 måneder have 12 bestyrelseskandidater, som havde siddet rundt om bordet, som kunne skabe den diversitet som alle sammen efterspørger, så havde de lavet det stykke arbejde det kræver. Det ville være dejligt, hvis det kunne lade sig gøre i Danmark. Konkret handling i form af en pokaloverrækkelse er også rigtig fint. Og så det med at lave bestyrelseskvindeklub og alt dette er rigtig fint og gode initiativer, men jeg synes dette koncept er helt konkret, hvor man fysisk kan se, at her flytter man noget.



## Interview med Ahmet Günes

### Fortæl lidt om dig selv – uddannelse, beskæftigelse og karriere?

Jeg er uddannet biløkonom. Det er en bachelor inden for bilbranchen, så jeg har arbejdet med salg, marketing, kommunikation og innovation inden for bilbranchen. Jeg har været innovation og marketingschef, og så har jeg senere taget en master inden for innovation og konceptudvikling - det der i dag hedder designthinking. Så har jeg siden 2012 været selvstændig og drevet Günes og Co. og Lead The Talent som to separate virksomheder. I dag arbejder jeg i en konsulentvirksomhed, hvor store virksomheder hyre mig ind til lave innovationsprojekter eller forandringsprojekter. I Lead The Talent har vi 150 til 200 kandidater igennem om året til at udvikle deres eget talent. Vi har tre spor. Vi har både et førleder program for dem, der gerne vil være ledere for første gang, og her kan de komme på, vi har et forløb for færdiguddannet, som gerne vil ind på arbejdsmarkedet, så har vi et forløb, der retter sig imod kandidatstuderende, som kan komme igennem til talentudviklingsaktiviteter. Så det er de tre ting, vi gør, og det er det jeg arbejder med - det er kort sagt min karriere.

### Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?

Der er to spor. Det ene er, at jeg har været nede i bestyrelser både i den frivillige sektor. Så jeg har både stiftet organisationer og drevet frivillige foreninger, været nede i bestyrelser i forskellig form. Jeg ved ikke om i kender den statistik, men det er faktisk 304 ledere inden for den offentlige og private sektor, der har været i ledere i den frivillige sektor. Der har man haft en træningsbane, hvor man har prøvet at motivere folk, man har prøvet at glæde folk ved at give dem penge, altså med nogle andre ting. Den erfaring, tror jeg helt klart, at man kan give videre. Den slags arbejde eller erfaring, hvis den kan kategoriseres i bestyrelsesarbejde, fordi der er jo rigtig meget længere oppe - NGO-verden er jo også rigtig stor, så der er også noget at hente. Derudover sidder jeg i forskellige andre bestyrelser i dag. Jeg sidder, og har siddet i nogle startupbestyrelser, så sidder jeg også i nogle NGO'er - noget der hedder Mino Danmark.

### Hvad forstår/tænker du ved mangfoldighed?

Der er jo to svar. Det ene er hvad jeg forstod før, og det andet er det jeg forstår nu. Jeg startede Lead the talent tilbage i 2011, og det gjorde jeg inden for en etnisk diversitet. Dvs. at jeg forstod diversitet som enten etnicitet, køn, alder, handicap, religion osv. Så det er de klassiske parametre, som vi ville vurdere på, som man kan måle på, på en eller anden måde. I dag mener jeg i høj grad, at diversitet i langt højere grad er en måde at tænke på. Om du er i stand til at inddrage andre perspektiver end dit eget i dit arbejde. Det kan godt være, at du har en faglighed inden for et bestemt område, men din faglighed i dag er næsten ligegyldig, hvis du ikke er i stand til at spille sammen



med dem, der er på højre og venstre side af dig, og som har brug for din faglighed, eller hvor du har brug for deres faglighed i dit arbejde. Vi havde en oplevelse på et af vores forløb, hvor vi havde 50% etniske danskere og 50% nydanske talenter. I et af vores moduler får man træning i konkret praktisk ledelse, som man skal slå igennem brand. Man skal igennem 900 graders samme containere osv. Det var de igennem, men når man skulle socialisere sig, så sad etniske danskere og nydanskere hver for sig. Det viser, at vi kan sige en masse ting, men hvis vi ikke kan tænke og agere efter det, så kommer der ikke rigtig noget ud af det. Så vi er opmærksomme på, at man sagtens kan være minoritet og være ekstremt singlemindet alligevel. Der er ikke nogen sammenhæng mellem, at hvis du selv har oplevet diskrimination, at du så ikke selv diskriminerer. Sådant fungerer vi ikke som mennesker, der er vi meget mere primitive. Så mit svar er, at vi er gået fra at tænke det som 6 forskellige parametre som man kan være, til at man består af ufattelige mange. Er du i stand til både at inddrage andre i dit og dele ud af dit til andres – det er faktisk her vi får en værdifuld betydning i mangfoldigheden. Jeg mener ikke selv, at diversitet er godt for forretningen. Jeg mener, at det er dårligt for forretningen at have mangfoldige teams. Der er to grupper, du kan enten gøre det rigtig godt eller kan du gøre det rigtig dårligt, og begge grupper er mangfoldige. Så i sig selv er det ikke en gevinst at have mangfoldige teams, hvis der er en kultur, hvor du ikke kan byde ind med det du kan - altså inklusionsdelen, hvis du ikke kan være dig selv og byde ind, så er det fuldstændig ligegyldigt med diversitet, så skaber du bare konflikt og bliver irriterede på hinanden, fordi folk siger noget andet end det du plejer at sige, og der er ikke rigtig lydhør eller forståelse. Så for mig at se er mangfoldighed et middel til at nå virksomhedens strategi. Der er ikke nogen virksomheder der er sat i verden fordi nu skal de blive mangfoldige. Novo er ikke sat i verden for at være mangfoldig, men for at lave medicin til patienter, og så har de fundet ud af, at mangfoldighed kan være med til at understøtte den rejse. Så det er vigtigt, at vi holder det op imod den strategi og virksomhedens mål.

### **Har du arbejdet med mangfoldighed?**

Vi har lært noget i løbet af de sidste 6-7 år. Noget af det, som vi blandt andet har lært det er, at vi har gjort, som mange af de andre har gjort. Vi har sagt, at der mangle nydanske ledere, så vi laver og udvikler nydanske ledere. Vi laver et program for dem, vi finder dem og træner dem og så prøver vi at få den til at fungere. Problemet er, at det er den samme tanke, som man har gjort rigtig meget med kvinder i rigtig mange år. Man har prøvet at fikse kvinderne i stedet for at fikse systemet, og der har det gang på gang vist sig inden for talentudvikling, at kontekst har en meget større betydning end det enkelte individ. Så hvis vi ikke ændrer på kontekst og ikke rykker på systemet, så kan det være fuldstændig ligegyldigt, hvor mange nydanskere du trækker ind i organisationen. Det kommer ikke til at gøre nogen forskel. Så vi har startet med at lave talentudviklingsarbejde specifikt rettet mod minoriteter, som skulle udvikles. Der skulle komme flere potentielle ledere på markedet - det er



også det man høre rigtigt mange steder, "jamen der er ikke nogen, der er ikke nogen kvinder inden for IT, der er ikke nogen nydanskere, som gerne vil være ledere og der er ikke nogen bestyrelseskvinder, der kunne tænke sig at være bestyrelsesmedlemmer". I dag arbejder vi meget mere holistisk. Vi har nogle talentudviklingsaktiviteter, men de kan ikke komme på medmindre de strategisk kan argumentere for, hvorfor det har en betydning for dem. De skal lige så meget investere sig selv i det, lederen skal være med, virksomhedsstrategien skal involveres. Der er nogle kerneprojekter, der skal blive løst igennem vores talentudviklingsarbejde, hvor mangfoldighed også er en kerne, så virksomhederne lige pludselig bliver meget mere investeret. Så kører vi også alle mulige forskellige workshops, sessioner og strategiarbejde og udviklingsprojekter for virksomheden, som gerne vil have ændret deres kultur eller ændret deres sammensætning.

**Hvad med noget mere politisk arbejde, er der også noget med det og på den måde ændrer hele konteksten?**

Nej. Jeg er med i Mino Danmark, og det er rent den vinkel i virksomhedssammenhæng, der er jeg ikke ude at arbejde med det politiske. Men det har jeg investeret min frivillig tid i. Jeg har også været med i det nydanske ungdomsråd sammen med forskellige personer, som også er meget politisk engageret.

**Hvad synes du om, at når der snakkes mangfoldighed generelt - så er fokus på kønsdiversitet?**

Kvinder er absolut dem der fylder mest. Men generelt, så snakker man om parametre, som køn, alder, etnicitet osv. Så det er det der fylder. I virkeligheden, så har det jo ikke rykket sig. De sidste 20 år, så har tallene ikke rykket sig nogen steder. Jeg ved ikke om i har set den rapport McKinsey har lavet med kønsdiversitet og gendergap. Det de siger er, at hvis det fortsætter sådan, så det først i 2067, at vi får ligestilling i Danmark på de forskellige lederpositioner. Danmark går tilbage - ikke sådan talmæssigt, der tror jeg man holder det nogenlunde, men hvis man kigger på ranglister, og sammenligner Danmark med andre lande, så falder Danmark tilbage fra en 15. plads til en 17. plads, tror jeg. Der er en hel masse andre lande, som man aldrig nogensinde ville tro skulle lykkedes bedre med det end Danmark, men de gør det. Så jeg mener, at man generelt snakker om de her 6 parametre, og jeg mener, at det er et forkert fokus.

**Hvad er din holdning til underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?**

Det er ikke nogen underrepræsentation, det er ikke eksisterende. I skal vide, at undersøgelser viser, at det er på trods af at man har højere uddannelser. Det er ikke fordi at kompetencerne er lavere. Det er på trods af at den her minoritetsgruppe har højere uddannelser. Det betyder, at der er en



masse eksperter andre steder fra som kommer til. Inden for den offentlige sektor, er der masser af folk, der har en højere uddannelse, som stadigvæk ikke kan komme ind og blive ledere. Der er der en problematik, og man kan ikke længere sige, "de er jo ikke på universiteterne" - det passer ikke. Det startede jeg med for 10 år siden. Så det er enten fordi man ikke gider at kigge eller så lukker man øjnene, når man går derind, fordi der er rigtig mange, der bliver færdiguddannet, kommer igennem og klarer sig super godt, så det er ikke længere et argument. Min holdning er, at det er problematisk, ikke fordi det i sig selv er vigtigt. Vi kan altid sige, at det er etisk rigtigt at gøre, det er moralsk rigtigt at gøre eller det er samfundsmæssigt rigtigt at gøre - det er fint nok, og det har vi hørt på i 100 år. Det er også der jeg selv startede, og jeg er bare kommet lidt mere kynisk til. Min holdning til det er, at man går glip af forretningspotentiale. Det ved alle godt, og så længe vi snakker ud fra et samfundsmæssigt perspektiv, så kommer alle til at føle, at det er en opgave, der skal ske ved siden af. Altså, det er ikke noget man gør for virksomhedens skyld, det er noget man gør for samfundet skyld eller for den her stakkels person, som ikke er en del af vores bestyrelse. Så længe man har den holdning, så kommer man ikke til at rykke på noget som helst. Så jeg mener, at vi har snakket om det forkert, og jeg mener, at vi har sat det på dagsordenen ud fra en forkert vinkel.

### **Mener du, at man skal sætte større fokus på manglen af etniske minoriteter i danske bestyrelser?**

Der er masser fokus på problemstillingen. Jeg har selv holdt en konference for 300 mennesker i november måned, og før det har jeg været til 8 konferencer i løbet af oktober/november, hvor der kom utallige mennesker. Problemet er, at det er det forkerte, vi har fokus på. Jeg mener, at vi hele tiden tager den ud fra en samfundsvinkel, og ud fra en vinkel, der handler om, at vi skal gøre det rigtige, og hvis vi overhovedet kommer tættere på strategien, så snakker vi om det her med, at der er selvfølgelig også et potentiale i det. Problemet er, at vi stadigvæk målretter det kvinderne, og vi gør rigtig lidt i systemforandringen - altså i de organisatoriske forandringer. Også fordi det er meget mere komplekst. Virksomhederne forstår det ikke, så når de siger "kan du ikke bare give os det der mentorprogram for kvinder fordi så har vi gjort noget". Problemet i det her er, at det sidder meget dybere i vores processer, i vores holdninger og i vores beslutninger. Så du kan ikke ændre på det medmindre du rykker på hele bunken af systemer som er involveret her. Så det er en systemforandring, som vi skal snakke om. Men vi snakker ud fra, at det er en teknisk løsning, som vi fikser det ene sted, også regner vi med at det kan løses. Problemet er bare, at det her problem ikke er af den karakter. Det er en kompleks udfordring, så det kræver noget andet.



### **Du sidder selv i en bestyrelse, hvordan kom du ind?**

Netværk. Det er netværk. Der er ikke andet. Jeg tror generelt, at netværk har en kæmpe betydning. Meget af det, de laver i dag, er jo også baseret på netværk. Jeg startede Lead the Talent ved at invitere netværket ind, som var med til at løse og udvikle det her projekt. Så det handler simpelthen om, om du kommer de rigtige steder nok gange til, at folk har en tryghed og tillid ved at du rent faktisk kan bidrage, og ud fra det man siger og gør, føler de så, at du faktisk bør komme tættere på deres organisation, og hvor de kan dele noget mere forretningsnært, og få hjælp til at forløse potentialet eller få løst udfordringerne, som de står overfor. Så det er det jeg tror. Jeg har selv drukket utallige kaffe, haft kaffesamtaler, kaffemøder, og så har jeg bare været meget aktiv i forskellige andre netværk, som findes rundt omkring. Det tror jeg generelt er et kæmpe problem, som mange ikke udnytter. Det oplever jeg meget ofte, og jeg plejer også selv at sige, at egoistisk så kunne jeg sagtens se det som en kæmpe fordel, at jeg deltager i utallige konferencer, møder, workshops og netværksmøder, hvor jeg er den eneste. Det kan vi bruge på to måder, den ene er at sige, at nu skiller jeg mig markant ud. Altså, der er ikke nogen tvivl om, at folk kan se at jeg er kommet ind i det rum, og det jo fint. Hvis jeg så er heldig nok til at sige en lille smule kloge ting, så kan det være, at de husker mig på de ting. Så bliver man hurtigt sat i en bås, der hedder "det her er da også en ener - det er et særtilfælde." Det er fedt nok, for så kan jeg også sige, at jeg kender sådan en. Men i virkeligheden, så er det jo mega ærgerligt, at vi har så mange talenter derude, som holder sig lidt til deres egne netværk. Man har det med at gruppere sig rigtig meget i lukkede forsamlinger og grupper. Det er jo fint nok, hvis du også gør noget andet, men hvis det er det eneste du gør, så er det altså begrænset, hvor mange vi kender selv, og som man kan gå hen og åbne og sparke nogle døre ind til. Der tror jeg man skal tænke rigtig meget i, at bringe det netværk ud. Altså, også gøre sit netværk mangfoldigt. Det er ikke nok at gøre sin arbejdsplads mangfoldig. Det helt naturligt, at du bliver puttet ind i din skolekontekst, når du studere, så har du nogle folk, som du møder. Men stadigvæk vil man se, at på rigtig mange universiteter, der opererer man stadigvæk i nogle minoritetsgrupper. Enten i store grupper eller i minoriteter, og så er der de andre, og det er meget sjældent, at man ser, at de minoritets-etniske unge engagerer sig i de andre unge. Proportionelt, så fylder det jo heller ikke så meget der. Forestil dig efter universitetet, når man kommer ud på arbejdsmarkedet, og udover sine arbejdsrelationer, engagerer sig i netværk. Det er det, der gør forskellen. Det tror jeg helt klart, har en kæmpe betydning.

### **Ja det må mange gange være en underlig følelse, når man er den eneste**

Ja det er lidt underligt. Hvis vi tager den meden underrepræsentationen, så burde der jo stadigvæk være 10% der. Det kan jo ikke give mening, at det er tilfældet. Fair nok, at det var sådan for 10 år



siden, da jeg kom ud, men det kan ikke være rigtigt nu, det kan simpelthen ikke passe. Det er selvfølgelig også et mindset, der skal ændres. Der er bare ikke sket noget.

### **Mener du, at der er diskrimination på arbejdsmarkedet?**

Vi kan skelne mellem om det sker systematisk bevidst eller om der sker noget systematisk ubevidst. Der er ikke nogen tvivl om, at begge ting sker og for mig at se, så sker det nok mere ubevidst end det sker bevidst. Med det, så mener jeg, i kan jo finde mange undersøgelser, der viser at Mohammed skal sende 52% flere ansøgninger. Hvis vi kigger på kvinder, så skal de sende 31% flere ansøgninger. Hvis John og Jennifer sender en ansøgning, så er der 30% større chance for, at John bliver ansat i en virksomhed. Man føler, at John er 40% mere kompetent, selvom der er de samme ting hos Jennifer, så der er en diskrimination. Spørgsmålet er om den er bevist eller om den er udløst af en række biases som vi har. Man er meget mere explicit i forhold til om man har nogle holdninger, der er mere snævreresynet. Så det kan godt være at den vægtning ændrer sig i løbet af nogle år. Min pointe er, at langt det meste af det sker ubevidst. I skal måske kigge i noget der hedder ingroups/outgroup som basically handler om, at vi er tiltrukket af folk som minder om os selv - ikke kun udseendemæssigt, men også uddannelsesmæssigt, holdningsmæssigt og alt muligt andet – det der også hedder similarity effekt. Så det er imod vores natur reelt set at arbejde med diversitet. Det passer jo ikke sammen med det vores hjerner er trukket over imod - altså noget der er genkendeligt for os. Det næste step i den her genkendelighed er, at der er nogle flere parametre. Hvis i går ind og kigger på ingroups/outgroups, så hvis du ligner mig og har den samme uddannelse, så er du i ingroup. Hvis du er min ingroup, så vil jeg have tillid til dine kompetencer og potentiale før du har vist det. Det er omvendt i den anden, for der skal du bevise det før jeg tror på at du kan. Der er en række forklaringer, hvis du lykkedes med noget i ingroup, så er det dig fordi det er dig der er god. Hvis du lykkedes som en der er i min outgroup, så det fordi omstændighederne har gjort at du er lykkedes. Det er samme adfærd, men forklaringen på, hvorfor personen er lykkedes eller fået fiasko er anderledes fordi du er i min in- eller outgroup. Hvis man skal kigge lidt på udviklingen, når man først kommer ind, så kan man se, at det også gør en forskel på de opgaver, som folk får. Så vi ved i talentudviklingen, at jo flere stressassignments, altså opgaver der er over dit niveau du får, jo større chance er der for, at du udvikler dig hurtigt. Det vil sige, at din karrieremæssig udvikling kommer til at have betydning. Men hvis du er i outgroup, så får du ikke de samme opgaver, som du gør i ingroup. Forestil dig, at du er i en dagligdag, hvor din leder sidder over for en kunde og skal løse den her opgave, så tænker han "jeg er presset, og jeg skal nå det her, og kunden må ikke få en fiaskooplevelse". Hvem satser du på i den her kritiske opgave? Satser du på ham du stoler på, tror på og er tryk ved eller vil du tage en chance? Det er ikke noget man reflekterer over helt vildt meget, man gør det bare. Derfor så mener jeg, at der er diskrimination på arbejdsmarkedet. Jeg mener, at langt størstedelen er på



baggrund af nogle ting som systematisk gør, at vi ikke er klar over vores adfærd og vores beslutninger. Så det er en systematik, som er ubevidst, og det er en systematik, som i høj grad ligger i vores processer, arbejdsgange, vores ansættelsesprocesser, men også helt ned i vores valg i, hvordan vi egentlig holder møder og hvordan vi gør ting. Der kan vi blive udfordret på mange måder.

### **Kan man som bestyrelsesmedlem føle sig truet?**

Jeg har ikke mødt det og tror mindre på det.

### **Hvilken betydning har diversitet for en kompetent og forretningsdygtig bestyrelse?**

Det er det med, at man tager bedre beslutninger. Man kan meget hurtigt blive enige om, at verden ser ud som vi har set den, så er der nogle der stiller spørgsmålstegn ved om beslutningen er den rigtige, og det betyder, at man diskutere mere, man kommer igennem flere perspektiver, gør det mere nuanceret, tager rigtigere beslutninger, og den vej igennem, sikrer man, at man egentlig skaber bedre resultater, er mere innovative, mere effektive osv. Hvis man ser på undersøgelser fra talent og innovation i San Fransisco, så har de kortlagt, at hvis du har mangfoldige ledere og inkluderende ledere, så har du 20% bedre fastholdelse, 60% bedre samarbejde, og du har 75% chance for at lykkedes med at implementere noget og få succes med din nye innovation, vinde markedsandel osv.



## **Interview med Lynn Roseberry**

### **Fortæl lidt om dig selv - uddannelse, beskæftigelse og karriere**

Jeg er oprindeligt uddannet advokat i USA, og jeg har arbejdet som advokat i fem år. Jeg fandt job her i et Ph.d.-institut, hvor jeg startede som forskningsassistent, så søgte jeg om Ph.d. Jeg blev færdig med min Ph.d. i 1998 og fik graden i 1999. Så blev jeg institutleder her på CBS. På det tidspunkt havde jeg forsket og skrevet rigtig meget om diskrimination på arbejdsmarkedet og det var en del af min Ph.d. Jeg havde også selv rigtig meget erfaring som forsker i Danmark. Jeg var opmærksom på, at selvom Danmark er stolt af at være et meget ligestillet land, så er det ikke sådan. Det var sjovt, for den tidligere rektor troede, at tiden ville løse ligestillingsproblematikken fordi der er så mange kvinder med uddannelse, så mange kvindelige Ph.d.er, men jeg vidste bedre. Jeg havde set på data, og kunne se, at der havde været en udvikling i ca. 30 år, og det er stadigvæk sådan. Da han gik på pension, kom der en ny rektor, og allerede dengang var der nogen, der begyndte at tale om kvinder. En af mine kollegaer på det juridiske institut, hun skrev for CBS Observer, CBS' avis. Hun skrev og kiggede på, at der ikke var særlig mange kvinder blandt professorerne her på CBS, og sådan begyndte de at måle. Jeg blev institutleder og benyttede lejligheden til at arbejde med både ligestilling og diversitet. Jeg kan ikke lide at snakke om kvinder i forhold til diversitet fordi kvinder udgør 50% af befolkningen i hele verden, så diversitet er noget andet. Så jeg begyndte at tale rigtig meget om det blandt institutlederne, og blev udnævnt til equality opportunity officer i slutningen af 2010. Jeg beholdt den funktion til 2016. Jeg arbejdede rigtig meget med diversitet her på CBS, hvor jeg havde fokus på særlig etnicitet. Jeg startede i en arbejdsgruppe, der fik mandat til at kigge på hvad vi kunne gøre, hvad var det for en handlingsplan vi kunne bruge til at fremme flere kvinder i forskning, og der var også behov for noget omkring nationalitet. Så man kan godt se, at det handler om etnicitet, men det bliver omtalt her som nationalitet fordi vi har rigtig mange udenlandske forskere. Der var rigtig mange, som oplevede CBS som lukket, og især for udenlandske forskere var det meget svært at involvere sig i forskningsmiljøet og i erhvervslivet rundt omkring. Der var nogle udfordringer i det.

### **Hvilke nationaliteter tænker du, at det er et problem for?**

Kinesere, folk fra Østeuropa, amerikanere og andre. Dengang jeg startede, handlede det rigtig meget om, hvilke sprog man talte.



### **Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?**

Jeg har selv siddet i en bestyrelse i 2 år. Det gjorde jeg ved, at universiteter skal udpege nogen til at sidde i bestyrelsen, og den her gang var det CBS' tur. Det faldt så til mig, og det var jeg rigtig glad for.

### **Hvornår sad du i den bestyrelse?**

Jeg sad der fra 2014-2016.

### **Hvordan så sammensætningen ud?**

Fuldstændig dansk, undtagen mig.

### **Har du arbejdet med mangfoldighed?**

Jeg kigger på om der er flertal af en bestemt kategori af mennesker. Så i bestyrelsen, så plejer det at være hvide mænd i en bestemt alder, en bestemt uddannelse, bestemt erhvervserfaring og meget meget få kvinder. Måske lidt forskel på nationaliteter. Jeg kigger på om vi afspejler det samfund vi befinder os i. Der er nogle forskelle på at være en mangfoldig organisation og så en mangfoldig bestyrelse fordi der skal noget særligt til. Jeg tænker, at diversitet er vigtigt for bestyrelsesarbejde fordi hvis man gør det rigtigt, så får man flere perspektiver ind, og undgår gruppetanke fænomenet, hvor alle tænker ens. Der er nogle blinde pletter som de ikke ser, der er nogle ting som de ikke interessere sig for, som de bør interessere sig for. For mig betyder diversitet variation - variation i baggrund og udseende.

### **Kan du uddybe, hvorfor det er vigtigt?**

Mit fokus i mit arbejde omkring diversitet er at opbygge nogle kompetencer omkring inkluderende ledelse, så det er ikke nok bare at du får mangfoldighed i virksomheden eller at du rekruttere mangfoldigt - det er nok der, hvor det er nemmest. Virksomheder og organisationer har det svært med hvad de gør, når de får en så mangfoldig samling af mennesker. Det kunne vi se her på CBS. De var slet ikke forberedt på den mangfoldighed der lige pludselig opstod. Så mit fokus er på inkluderende ledelse, og der er rigtig mange der efterspørger noget omkring ligestilling og køn. Jeg synes inkluderende ledelse er en måde at lede medarbejderne på, som tager højde for og er nysgerrig på forskellighed. Hvad er det, det bidrager med samtidig med, at man holder fokus på, at det allesammen er mennesker, som er ligeværdige og har lige rettigheder. Hvordan kan vi udvikle de mennesker vi har og hvordan får de mulighed for at blive de dygtigere medarbejdere, de gerne vil være.



### **Hvad synes du, om at når der snakkes mangfoldighed generelt - så er fokus på kønsdiversitet?**

Det kommer af flere ting. Her i Danmark er det meget historisk betinget. Danmark har ikke været et særligt mangfoldigt land indtil 60/70'erne. Ligestilling, som et verdensopspindende fænomen, det har været der i et par år. Siden 1800-tallet har det været en international dagsorden. I nogle lande er kvinder ikke ligestillet med mænd, og derfor tror jeg, at der er et øget fokus på det. I Danmark er det vigtigt at kigge på, hvem der taler om ligestilling, og på hvem der leder de lande, der taler om ligestilling. Der er rigtig mange hvide danske kvinder, der leder de organisationer. Der er også nogle etniske minoriteter, der er repræsenteret blandt de kvinder. Det bliver bare ikke italesat i forhold til bestyrelsesarbejde. Det er meget typisk, at folk gerne vil fokusere på en ting af gangen. Det er derfor, vi har problemer med diversitet fordi vi tager den nemmeste vej omkring hvordan vi reagerer på folk, og hvad vi tænker om andre mennesker. Så der er noget med vores begrænset kognitive compasity. Der er også noget med repræsentation i uddannelsessystemet og så ude i erhvervslivet. Det er noget, der er sket for rigtig mange minoritetskvinder, men også for etniske minoritetsmænd. De bliver mindre synlige så snart de kommer ud af uddannelse eller ikke vil stikke næsen frem ligesom så mange andre.

### **Hvad er din holdning til underrepræsentationen af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?**

Manglende diversitet i bestyrelser handler om lukket netværk. I USA kalder vi det affinity bias, hvor vi godt kan lide personer der ligner os selv, og det er nemmest at associere sig med dem og rekruttere dem. Bestyrelserne ser ud som de gør af den grund, og forandring er meget meget svær at gennemtrumfe uden lovgivning. Der er nogle der er begyndt at tale om det. Der er nogle mænd, der begynder at tale om det, men det er spændende at se, at de ikke særlig meget nævner etnisk minoritet. Jeg vil dog sige, at der har været nogle igennem tiden, der har fremhævet diversitet i forhold til nationalitet i bestyrelser. De vil hellere tale om det end kvinder i bestyrelser, så de har sagt, at det er vigtigere eller at det i hvert fald er ligeså vigtigt.

### **Hvad er din holdning så til det?**

Jeg tænker, hør nu her både mænd og kvinder har forskellige nationaliteter, så du kan finde nogle udenlandske kvinder. Hvad angår etniske minoriteter i Danmark, så er det det samme. Du skal kigge på etniske minoriteter på et højt niveau, der leder virksomheder, som kan blive rekrutteret til bestyrelser. Der er ikke særlig mange. Det er ligeså sjældent, at der er kvindelige ledere - så der er noget der. Så jeg synes stadig ikke, at det er nogen undskyldning. Det er noget man kan gøre noget ved, ved at rekruttere i udlandet.



### **Men hvad mener du om, at der er en underrepræsentation af etniske minoriteter?**

Det er ikke godt. Bestyrelserne mangler nogle kompetencer.

### **Mener du, at man skal sætte større fokus på manglen af etniske minoriteter i danske bestyrelser?**

Ja, og jeg synes man skal sætte større fokus på, hvad diversitet betyder i danske bestyrelser. De skal ikke bare nøjes med at få hvide danske kvinder eller mænd - der bare lige de mænd der sidder der i forvejen. Så tænk diversitet meget bredt.

### **Du sidder selv i en bestyrelse, hvordan kom du ind?**

Jeg blev udpeget.

### **Hvordan foregår processen med udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer?**

Dem jeg har talt med, siger at det er svært, og de bruger meget tid på at komme ind i bestyrelser. Dem der har været administrerende direktører i større virksomheder, har det nemmest ved at komme ind - de får bestyrelsesposter. Det kommer an på, hvordan bestyrelserne rekrutterer. Der er forskellige måder at gøre det på - om de bruger rekrutteringsfirmaer eller om de gør det selv.

### **Hvilke hindringer og barrierer er der for en mere etnisk diversitet i de danske bestyrelser?**

Uddannelsessystemet. Vi får ikke løftet særligt mange børn fra familier, hvor der ikke er en høj uddannelse. Vi formår ikke at løfte dem. Så der er noget med uddannelse, der er fuldstændigt skævt. Så er der også diskrimination. Om det er bevidst eller ubevidst, så er den der. Jeg er jurist, så når jeg siger diskrimination, så betyder det noget bestemt for mig. Der er rigtig meget diskrimination, der foregår, som ikke bliver påtalt eller klaget over, som også er ulovligt. Så hvis man ville få en sag ud af det der sker på arbejdsmarkedet, så kunne man vinde, hvis man gad og havde penge til det. Men det gør folk ikke fordi det er en rigtig ubehagelig oplevelse.

### **Mener du, at der er diskrimination på arbejdsmarkedet?**

Jeg tror, at der er rigtig meget bevidst diskrimination ved ansættelser. Der har været flere undersøgelser der viser, at bare du ændrer dit navn, så øger det dine chancer. Hvis du har et udenlandsk navn fra bestemte lande, så kommer du ikke til samtale, og hvis du ændrer det navn, så kommer du til samtale. Når du så kommer til samtale, så ser de, hvem du er og så går du ikke videre. Det er der mange studier der viser. Hvis man så spørger dem om de diskriminerer, så siger de selvfølgelig nej fordi det er så pinligt og et tabu. Man finder altid en forklaring på, hvorfor de bliver sorteret fra – for eksempel at de ikke passer ind.



### **Hvordan er der diskrimination?**

Den direkte diskrimination også inden for jura - den kræver ikke, at personen er bevidst om det, så du skal bare bevise det. For eksempel i de situationer, hvor der er nogen der sender et CV eller en ansøgning og de ikke får jobbet og en etnisk dansker får det i stedet, så er der en formodning om, at der er sket en direkte diskrimination. Så har arbejdsgiveren en pligt til at bevise det modsatte. Det kræver ikke, at du er bevidst om, at der er sket en diskrimination. Det er det der forpurrer diskussionen fordi folk synes, at når du siger, at der er nogen der bevidst er ude på at gøre noget ondt, så skal du også bevise det. Vores hjerner er bare skuet sådan sammen, at når vi møder et fremmed menneske, så er vi bare lidt tilbageholdende, forsigtige, lidt med mistanke. Det kan også have en påvirkning på det menneske man sidder overfor. Vi bliver påvirket af hinanden, så når du mærker, at jeg måske er lidt tilbageholdende, måske lidt mistænksom, så begynder du at reagere, og så får vi ikke en god samtale. Det er sådan noget, der sker på arbejdspladsen blandt medarbejderne. Når de føler dig fremmedgjort, så påvirker det deres præstation, det påvirker deres måde at være på arbejde på og jeg kunne blive ved.

### **Hvilken betydning har diskrimination på arbejdsmarkedet for rekrutteringsprocessen?**

Ligesom så mange danske mænd siger, at der ikke er kvalificeret kvindelige kandidater til bestyrelsesposter uden at de kigger særlig meget, så sker der det samme med etniske minoriteter fordi de går rundt med et billede af, at etniske minoriteter i Danmark - det er nogen fra Vollsmose, rengøringsdamer og at der ikke er nogen. De laver ikke den indsats, der skal til for at besætte pladsen. De tænker slet ikke over det eller taler om det med deres rekrutteringsfirmaer.

### **Hvilken betydning har diversitet for en kompetent og forretningsdygtig bestyrelse?**

Jeg synes, at når vi taler om forskellighed mellem personer på grund af deres udseende og baggrund, så er jeg meget uenig med dem der siger, at vores baggrund ikke betyder noget i forhold til hvad vi tænker og hvad vi bidrager med, fordi når vi ser ud som vi gør og med den baggrund vi har, så oplever vi verden på forskellige vis og vi får forskellige erfaringer fra verden. Når du ikke har de forskelligheder repræsenteret, så går du glip af at forstå den del af verden, fordi der er ingen der kan tale om det. Så det er ikke sådan, at alt kan blive repræsenteret i en bestyrelse, men vi kan bestræbe os på at gøre verden mere mangfoldig end den er, og i det mindste prøve at få organisationer til at afspejle det marked som virksomheden prøver at sælge til, fordi ellers så er der nogle blinde pletter. Det er der nogle eksempler på fra erhvervslivet. For eksempel var jeg på besøg på en fabrik i Tyskland. Det var et besøg for institutlederne. Her designede de særlige kuglepenne til kvinder, fordi de har mindre hænder end mænd, og det er jo også rigtigt. Men inden de gjorde det, var det mændene





der sad og besluttede, hvad de skulle lave og designe. De tænkte ikke på om der ikke sad nogle kvinder - det var slet ikke vigtigt for dem. De gik glip af halvdelen af markedet.

**Er det sandsynligt, at hvis man sidder som den eneste "anderledes", at man så bliver set som et supplement fremfor en del af det?**

Det er jo tokenism. Derfor er det godt med diversitet, fordi jo mere forskellighed der er, jo mindre tokenism går ind i det. Det er på den måde, at man kan undgå det. Man ikke komme udenom det, sådan er det simpelthen. Den der så sidder der som en minoritet - om det er en kvinde blandt mænd eller en mørk kvinde blandt hvide mænd, skal hun være opmærksom på, at hun ikke repræsenterer alle kvinder eller at det ikke er alle kvinder der ser ud som hende. Hun skal være bevist om det og gøre andre bevidste om det.

**Tror du, at det er muligt at skaffe kvalificerede bestyrelsesmedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk?**

Ja selvfølgelig. Verden er fyldt med dygtige mennesker af alle slags. Jeg kan godt forstå bestyrelser, der gerne vil holde deres møder på dansk, så er de udfordret.

**Hvad tænker du, at man kan gøre for at fremme etnisk mangfoldighed i de danske bestyrelser?**

Det første er at vække bestyrelserne, bestyrelsesformændene, generalforsamlingerne og aktieejerne. Hvis der er nogen der gerne vil gøre noget, og sidder i en stilling, hvor de kan gøre noget - en formand eller aktieejers, der ejer en stor del af aktierne, så kan de presse bestyrelserne til at bruge et rekrutteringsfirma, der er god til at rekruttere bredt. De skal bestemme, at de skal komme med en mangfoldig gruppe af kandidater, som bestyrelserne kan vælge mellem. De skal sætte nogle mål - ikke sætte kvoter, men have en målramme om, at vi øger mangfoldigheden i den her bestyrelse. Hver gang vi skal have et nyt medlem skal vi sikre, at der kommer en ny type ind. Der kunne være lovgivning omkring det - det behøver ikke at være kvoter. Det kunne være et krav om, ligesom der er krav om at virksomheder viser, hvad de gør for at fremme ligestilling, kønsmæssig ligestilling i bestyrelsen, så kan der være et krav om, at de viser hvad de gør for at fremme diversitet, og hvad det er for nogle parametre de gerne vil have det på.



## Interview med Tau Steffensen

### Fortæl lidt om dig selv - uddannelse og beskæftigelse

Jeg har haft en helt almindelig erhvervskarriere lige indtil 2009, hvor jeg blev headhunter, og har været det i 10 år. Min erhvervskarriere har bragt mig i både store virksomheder – jeg var i LEGO i 15 år, men også bragt mig i min egen virksomhed. Jeg købte min egen produktionsvirksomhed i 2007. Men efter finanskrisen måtte jeg sælge min virksomhed, og herfra gik jeg så konsulentvejen. Min bestyrelsesagenda startede for 25 år siden. Jeg kom i min første bestyrelse i 1998, hvorefter jeg har siddet i forskellige bestyrelser. Indtil 2002, hvor jeg stiftede min egen virksomhed, og sad i min egen bestyrelse indtil 2009.

Siden jeg er blevet headhunter har jeg arbejdet med bestyrelsesrekruttering, og i de sidste 4 år arbejdet som bestyrelsesmedlem i en mindre virksomhed. Da jeg blev headhunter for 10 år siden, så gik der ikke lang tid før jeg blev konfronteret med nogle udsagn fra medierne og pressen – på det tidspunkt omkring kvinder i bestyrelser fordi der var en meget stor kvotediskussion i Danmark. I 2011/12 havde nordmændene lige indført kvoter. Der var snak om at vi også skulle gøre det i Danmark. Der var mange statements i medierne om, hvor stor en andel kvinder vi har i bestyrelserne. Nogle er de statements handlede om at dem der ville ikke kunne, og dem der kunne ikke ville. Det var et dystert og sort billede, der blev tegnet. Jeg tænkte at det simpelthen ikke kunne lade sig gøre. Jeg har mødt en masse dygtige kvindelige direktører, så det verdensbillede kunne jeg slet ikke få til at stemme. Det må være fordi folk ikke kigger efter det ordentligt, fordi de er derude. Men det er jo nemmere at sige, at de ikke er der i stedet for at lede efter dem. Jeg havde fritid som headhunter på det tidspunkt. Der var ikke så meget at lave, som der er nu. Så jeg satte mig ned og tænkte, "det er vi simpelthen nødt til at få tal på, det må jeg finde ud af hvad er". I løbet af ganske ganske kort tid ved hjælp af primært LinkedIn, men også andre medier, så havde jeg fundet 500 kvindelige direktører i Danmark, og det var da i hvert fald begyndelsen, for de tal der var dengang sagde, at der var maks. 200-300 kvinder, der var kvalificeret til at sidde i en bestyrelse, og jeg sad jo på ingen tid og fandt 500. Det var startskuddet til at jeg skulle finde alle dem der findes. For at kunne gøre det og kvantificere det, var jeg jo nødt til på et tidspunkt at lave en definition af, hvornår man er kvalificeret, og hvornår man ikke er kvalificeret til at sidde i en bestyrelse. Det jeg sagde var, at om du er mand eller kvinde, så er du nødt til at have en eller anden fornemmelse af hvad der foregår i bestyrelserne, du kan ikke være alt for langt væk fra bestyrelsesrum, og du skal have nogle ledelsesmæssige kompetencer. Så jeg havde sat en linje, der hed VP'er og så kunne den være VP'er eller oven over VP'er, executive vice-president, senior vice-president osv. Så kunne det være C-level titler og stillinger som man har, og selvfølgelig også administrerende direktører og selvstændige. Det var den



definition jeg tog, og så begyndte jeg bare at tømme internettet for kvinder, der levede op til kriterierne, og har i dag en database, som består af 2500 kvindelige direktører, som lever op til det kriterierne. Ud fra det fandt jeg ud af, at vi nok kun har 3000 kvindelige direktører, som ud fra en kvalitativ vurdering er kompetente til at sidde i en bestyrelse. Det har jeg fået masser af hug for, fordi hvad så med dem der så ikke har fået en VP-stilling? Er de så ikke kvalificeret? Det er de i min optik ikke

### **Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?**

Et element, af det at være i en bestyrelse er, hvordan man rekrutterer til en bestyrelse. Der er jo meget få, hvordan får man flere, og hvis man skal have flere, hvad er det så for nogle håndtag, som skal skrues på. Det ene håndtag er jo, hvordan man skal rekruttere til en bestyrelse. Det jeg så har arbejdet med, er nogle bestyrelsesnetværk. En stor procentdel af alle rekrutteringer sker i bestyrelseslokalet. Hvis jeg ser på C20, så er det jo 100 pct. Af alle rekrutteringer, der sker via rekrutteringsbureauer. Så det afhænger af, hvilke typer bestyrelser du kigger på. Det jeg gør er, at jeg kigger på alle bestyrelser. Sådan som jeg har gjort det er, at jeg har kigget på, hvor mange af dem der går gennem headhuntere, hvor mange går gennem netværk og hvor mange der gør det selv, og det bliver 95 pct.

### **Jeg skal lige forstå hvad du mener med det sidste?**

Det jeg mener er, at hvis du sidder som ejerleder eller bestyrelsesformand og skal have afsat en plads, så har du de tre muligheder. Du kan enten ringe til en headhunter, og her bliver der besat ca. 100, og det skal man jo have sat op imod, at der bliver besat 35.000 bestyrelsesposter om året. Så er der den anden gruppe, som gør det ved hjælp af bestyrelsesnetværk. Her er der noget der hedder ASNET board, som er Danmark største netværk med bestyrelsesmedlemmer – vi er over 200 medlemmer. Her kan en bestyrelsesformand eller ejerleder rette henvendelse til ASNET, og få os til at finde et bestyrelsesmedlem til dem. Den måde vi arbejder på i ASNET - det er måden man gør det på i alle bestyrelsesnetværk, er at man kigger i sin egen medlemsskare om der er nogen, der lever op til de kriterier, som man har stillet op til den her bestyrelsespost. Det er der lidt færre, der benytter sig af. Det er 500-700 poster, der bliver besat den vej igennem. Når jeg lægger de to tal sammen, og ved, at det er 3.5000 poster der bliver besat, så er det meget meget få. Så er der den sidste gruppe, som går ud på at man gør det i bestyrelseslokalet. Forstået på den måde, når man sidder til et bestyrelsesmøde, og der er en der meddeler, at han gerne vil stoppe eller man bliver enig om, at man skal have et ekstra medlem ind, så siger man, "det er fint nok, hvem kender du". Jeg kalder det spiralmodellen fordi man starter i bestyrelseslokalet, og så spørger man lige hver især, og så kommer man lige lidt videre i spiralmodellen, men man går ikke hen til en ekstern konsulent og får professionel rådgivning i at gøre det. Grunden til, at jeg ikke siger, at man går i sit netværk, det er



jo, at når man sidder i bestyrelseslokalet, og vil identificere, hvor identificere man så de der kandidater. Og som i måske kan huske, så er det allervigtigste kritikere for at sidde i en bestyrelse i Danmark, det er blod. Den nemmeste måde, at få en bestyrelsespost i Danmark på, er at gifte sig til det. Altså, længere er den ikke. Der er rigtig mange, der stifter en bestyrelse eller vil have en bestyrelse, der tager ægtefæller, forældre, børn ind i bestyrelsen. Det er derfor vi har begrebet, tantebestyrelser og onkelbestyrelser, og det florerer enormt meget. Det er derfor jeg ikke vil kalde det netværk, fordi familierelationer er faktisk vigtigere end netværk til at komme ind i en bestyrelse. Så differentierer jeg netværk i et personligt/venskabeligt netværk, professionelt netværk - hvis man altså har en kommerciel interesse sammen, og så det jeg kalder et professionel netværk, som kan være folk man kender igennem en brancheforening osv. Der er altså bare tre forskellige typer af netværk, og i undersøgelsen konkluderer jeg også, at kompetencer ikke er et af de vigtigste fem kriterier for at komme ind i en bestyrelse.

### **Hvad forstår/tænker du ved mangfoldighed?**

Det har været meget kvinder. Men en af øjenåbnerne i min egen undersøgelse har været, at vi har haft så store andel af udenlandsk repræsentation i de danske bestyrelser. Jeg mener, at det er ca. 15.000 bestyrelsesposter, som er besat af folk, der bor uden for Danmark. Om det er udenlandske danskere eller udlændinge, det ved jeg ikke noget om. Men jeg havde ikke troet, at det var 15.000 der kommer uden for landet. Kulturel diversitet og etnisk diversitet er ikke noget jeg har forholdt mig til.

### **Hvorfor?**

Det hele startede med kvotediskussionen, kvinder i bestyrelser osv. Jeg har aldrig hørt, at der er noget der hedder etnicitetskvoter. Det tror jeg ikke, der er noget der hedder. Det kan være, at amerikanerne har det, de har også alt muligt andet. Men den diskussion har jo aldrig været der. Men der har jo været kvotediskussion på kvinder. Det er nok også fordi, at jeg har kunne finde tal på kvinder – det andet ved jeg simpelthen ikke, hvordan jeg skal kunne kvantificere. Jo så skal man lave en stikprøve igen, men så er man jo afhængig af stikprøvens validitet. Det vil være meget svært at få valide tal. Hvis i går ind på Danmarks Statistik, så har de et alderskriterie også, og jeg kan ikke huske det nøjagtige, men langt hovedparten af bestyrelsesmedlemmerne i Danmark er jo 50+ uanset om det er mænd eller kvinder. Det man kan gøre, er jo at sige, hvis du skal være 50+ for at sidde i en bestyrelse, så er det 25 år siden, at du har taget din uddannelse. Så kan man vende den om og så sige, hvor mange ikke etniske danskere gik på CBS for 25 år siden. Ingen. Jeg gik der for 25 år siden, og der var ingen. Dermed ikke sagt, at det er det eneste kriterie for at sidde i en bestyrelse i dag, men jeg tror det er et af kriterierne for, at der ikke er nogen. Det er at den fødekæde er kommet



så meget senere i gang end den etniske fødekæde. Det tror jeg er en af de vigtigste forklaringer. Den tendens vi ser ved at ikke-etniske danskere tager lange videregående uddannelser, det er et relativt nyt fænomen. Hvis du tager mange af de tyrkiske gæstearbejdere vi fik herop i nogle af 60'erne, de havde bare ikke en kultur eller tradition om, at deres børn gik på universitetet. De tog måske en gymnasialuddannelse, hvis det gik godt for sig, men så kom de bare ikke videre. Jeg tror jeres konklusion den bliver, at man sikkert godt kan finde nogle navne derude, der ikke er etniske danskere, som markerer sig meget i offentligheden, men det er ikke tusindvis vi taler om. Og hvis du bruger argumentet med at der kun er 3000 kvindelige direktører, jamen hvor stor en andel af dem er ikke etniske danskere.

### **Har du arbejdet med mangfoldighed?**

Ikke andet end da jeg havde min egen fabrik. Her var halvdelen af de ansatte ikke etniske danskere, og der hvor jeg var bestyrelsesformand, der har vi i dag 5-7 ikke etnisk danskere ansat. De er så alle timelønnet. Men det er det niveau, jeg har arbejdet med.

### **Hvad synes du om det, at når der snakkes mangfoldighed generelt - så er fokus på kønsdiversitet?**

Det har jeg ikke noget problem med som sådan. Jeg tror bare det er historisk betinget. Det er jo historisk betinget fordi kvinder jo fylder 50 pct. af samfundet. Det gør ikke etniske danskere bare ikke. Bare det gør, at der er mere fokus på kønsrepræsentation i dansk ledelse og bestyrelser. I USA har man jo kvoter på alt muligt, og det er i min optik jo også at gå lidt over gevind.

### **Hvad er din holdning til underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?**

Jeg vil sætte spørgsmålstegn ved præmissen først, for jeg ved ikke om der findes en underrepræsentation. Det vil jeg gerne se dokumentation på først. Jeg kan dokumentere, at der er kvindelig underrepræsentation, men jeg har ikke set dokumentation på, at der findes en etnisk underrepræsentation. Fordi igen, så er spørgsmålet, hvad der er udbuddet, fordi hvis der ikke er nogen at tage af, så er der ikke nogen underrepræsentation. Jeg kender ikke de sidste tal, men om det er 10-15 pct. af den danske befolkning, som er klassificeret som det der hedder ikke etniske danskere. Der kunne man så argumentere for, jamen skulle så 12 pct. af ledelser og bestyrelser afspejle den samfundssammensætning, og det gør de jo ikke. Jeg har lavet en model, hvor jeg siger, at enten kan du have en kvantitativ tilgang eller du kan have en kvalitativ tilgang til problemstillingen. Hvis man har en kvantitativ tilgang til det, så begynder man at sige, at hvis vi har 12 pct., burde der så ikke være 12 pct. afspejlet eller hvis vi har 50 pct. kvinder – ergo så skal der være 50 pct. repræsentation. Det er den rene kvantitative, hvor man slet ikke stiller spørgsmålstegn ved kompetencer. Hvis jeg tager



den kvalitative tilgang, hvor jeg har sagt, at der er 3000 kvindelige direktører og laver den samme præmis, for at regne mig frem til de 3000 på mænd, så det ca. 150.000. Så hvis du bruger det i stedet for, så burde der kun være en repræsentation af kvinder i de danske bestyrelser på mellem 1 og 2 pct. Så det handler jo om det er kvantitet eller kvalitet der betyder noget når vi snakker repræsentation i danske bestyrelser. Jeg kommer bare fra en verden – både som headhunter, professionel bestyrelsesformand og som virksomhedsejer, hvor det kun er kvalitet der betyder noget. Jeg kan ikke bruge kvantitet til noget fordi inkompetente bestyrelsesmedlemmer og ledere dem kan man ikke bruge til noget som helst. Derfor er vi et eller andet sted nødt til at sige, at det er kvalitet, der skal drive det her. Hvis man 110 pct. tror på det her, og argumenterer for den agenda, så har vi minimum 120.000 kvinder, som vil skal smide ud af danske bestyrelser, for de har kun blod som kompetence for at sidde der. Hvis du laver fuldstændig den samme med etnicitet, så er man nødt til at sige, jamen er det etnicitetsrepræsentation ud fra en kvantitativ eller en kvalitativ agenda. Jamen hvis vi arbejder med antagelsen om at der er 150.000 danskere - uanset etnicitet, der har kompetencerne til at sidde i en bestyrelse – uanset køn, så kan man begynde at sige, at ud af de 150.000, hvor mange af dem har en etnisk baggrund – det er i hvert fald ikke 15 pct.

### **Hvordan bliver de kompetente nok, hvis de slet ikke får lov?**

Min syvende rapport er adresseret til, hvordan vi får gjort fødekæden større, og hvordan vi får flere i bestyrelsen. Den kommer til at være bygget op omkring fire håndtag, som du kan dreje på. Det første er, hvad du som kandidat selv kan gøre. Det næste håndtag, der er, hvad du som ejerleder eller formand kan gøre og hvad man kan gøre i rekrutteringsprocessen. Der er jo i rekrutteringsprocesserne meget bias indover, og hvis man kunne få meget mindre unconscious bias ved at få anonymiseret processen, så vil man helt klart kunne hjælpe på meget – ikke kun i forhold til etniske minoriteter, men også på den kønsmæssige. Det tredje element, som jeg kommer til at beskrive er, hvad virksomheder kan gøre. Når du er ude, og har identificeret kvindelige talenter, hvad kan virksomheder så gøre for, at måske ikke forfordele, men for at bedre at italesætte over for de kvindelige talenter – både legitimiteten i det at lave karriere, men også, hvordan de nemmere kommer til karriereveje. Den sidste er, hvad du som samfund kan gøre, og det kan være sådan noget med rammevilkår osv. Det jeg vil have frem, er det med kvindelige iværksættere fordi hvis du går tilbage til de her 150.000 mænd, så er der rigtig mange af dem, som er iværksættere, små håndværkere, små produktionsvirksomheder, det er mænd der har startet det. Hvor er kvindelige iværksættere, og vi har ikke et særligt udbredt kvindelige iværksætermiljø i Danmark. Det har også noget at gøre med, at de kvinder, der rent uddannelsesmæssigt laver karriere, jamen, de er på CBS, de er på Panum. Tag lige ud på DTU, der er langt mellem kvinderne. Hvis du tager helt traditionelt på de tekniske skoler, der er jo rigtig mange der er uddannet fra tekniske skoler, der starter egen virksomhed. Jeg



tror bare, at hvis vi som samfund ikke får italesat eller motiveret og inspireret mange flere kvinder til at starte egen virksomhed, så får vi ikke flere i fødekæden. Det gælder både om det er etniske eller ikke etniske danskere.

### **Det handler måske også om rollemodeller?**

Ja det er jeg enig i, at det her kombineret med rollemodeller. Hvis jeg var jer, så havde jeg ikke interviewet Stine Bosse, hende havde jeg taget fra. Jeg havde taget ikke etniske kvinder og interviewet dem. Stine Bosse, hun er træls hvad det angår i jeres agenda. Hun repræsenterer det modsatte af det i gerne vil præsentere, og så er hun bare en af tordenskjolds soldater.

### **Du sidder selv i en bestyrelse, hvordan kom du ind?**

Jeg vil igen sige, at det kommer an på, hvilke type bestyrelse vi snakker om. Hvis vi snakker om de 500 største virksomheder i Danmark, så der ingen tvivl om, at når de skal have et nyt bestyrelsesmedlem, så går de til ekstern hjælp. Det er næsten altid sikkert, der kan lige være nogle undtagelser. Men hovedreglen er, at de går til ekstern hjælp. De mindre virksomheder kunne ikke drømme om at gå til ekstern hjælp. Den allerstørste udfordring jeg ser når jeg taler med bestyrelseskandidater det er, det jeg kalder en bestyrelsesstrategi. De har aldrig sat sig ned og beskrevet for dem selv, hvad det er for en bestyrelse de vil ind i, og hvilke processer der skal til for at komme ind. De har heller ikke gjort sig tanker omkring, hvordan de kommer ind i et professionelt netværk, og hele det der med at lave en handlingsplan fordi bestyrelsesposter kommer ikke af sig selv. Der er ikke nogen der prikker en på skulderen – glem det. Så man skal være meget bevidst omkring, hvor man vil hen, hvilke bestyrelser man vil ind i og hvordan man kommer i kontakt med beslutningstagerne. Jeg møder desværre rigtig mange som tror, at bare de har kompetencerne så kommer de ind i bestyrelserne. Jeg har dokumentation på, at kompetencer ikke har nogen betydning. Det nytter ikke noget at gøre opmærksom på, hvilke kompetencer man har for det er de fløjende ligeglade med.

Jeg har rigtig mange eksempler, også i de netværk jeg er i, at de den ene dag kan sidde og blive enige om at de mangler den og den profil, næste gang man taler med ejeren kan sige "ah men jeg har fundet et bestyrelsesmedlem" fordi de andre ting bare er vigtigere. Det er jo basalt psykologi fordi sådan en ejerleder, der søger et bestyrelsesmedlem for dem, er det jo ikke en ansættelse, for dem er det "jeg inviterer en fremmed person ind i min familie. Den her person kommer meget tæt på mig". Så begynder i at snakke tillid, troværdighed og sådan nogle ting, som er meget mere vigtige end kompetencer. Jeg bliver altid ved med at sige til kandidaterne, at det allervigtigste er, at du har en god empati, at du skal have en indlevelsesevne i stedet for at snakke om, hvilke kompetencer du har. Jeg har det bare sådan, at lige børn leger bedst. Dengang jeg havde min egen virksomhed, da



hentede vi en udefra. Problemet var bare, at han slet ikke havde nogen forståelse, indsigt eller viden om, hvordan en virksomhed agerede. Det er derfor jeg tror, at ejerlederne ikke bruger sådan nogle som os til at sætte en proces i gang, fordi de tænker, at de kommer og sætter krav som virksomheden ikke kan leve op til. Derfor tager man en man har tillid til, man måske kender eller har fået anbefalet. Man vil bare ikke har folk udefra ind.

### **Mener du, at der er diskrimination på det danske arbejdsmarked?**

Som udgangspunkt nej, men når det er sagt, så er jeg også helt bevidst om, at der er den der counscious og uncounscious bias, som eksisterer. Det er jeg helt bevidst omkring, og det taler vi jo som branche meget om, hvad vi kan gøre ved. Men hvis jeg skal tage den store pensel frem, så oplever jeg ikke diskriminering på arbejdsmarkedet – det gør jeg ikke. Nej, det gør jeg ikke.

### **Hvad er din holdning til kvoter?**

Nej. Der må sagtens komme politiske indgreb, men så skal det være politiske angreb, der fremmer en udvikling af kvindelige iværksættere. Hvordan kunne man gøre det? Jamen, det kunne man gøre ved blandt andet at give dem bedre lånefinansieringer til deres startup virksomheder. Det kan være forskellige mentorordninger og sådan noget. Det der med, at få nogle ind fordi man skal, det er der ikke nogen der får glæde af. Set i et større perspektiv, så tager ting bare tid – Rom blev jo heller ikke bygget på en dag, og det er uanset om det gælder kvinde- eller etnicitetskvoter.





## Interview med Henrik Ørholst

### Generelt inden interviewguiden

Der er udfordringer ved, at man ikke har en etnisk mangfoldighed i danske bestyrelser, det skyldes to ting. For det første, hvis vi tager rekruttering af danskere med anden etnisk baggrund, så er der ikke - de er ikke de steder, hvor man rekrutterer normalt og det er også en af de udfordringer der er med kvinder, som er, at de ikke er på de poster hvor man rekrutter normalt fra. De mangler simpelthen. Og en af udfordringerne er, at kvinderne søger over i sådan nogle bløde discipliner, altså som HR og kommunikation - der er en overrepræsentation af kvinder i forhold de mere hårde discipliner, hvor man typisk rekrutterer bestyrelsesfolk fra. Det er den enkelte del af det. Men der ligger også en ting mere - vi mangler asiater, amerikaner, tyskere i bestyrelserne, fordi alle danske virksomheder, i hvert fald de større, de opererer på det globale marked. Desværre kigger vi ikke særlig langt og det er ærgerligt, fordi vi lever i en global verden, men vi er ekstremt national orienteret. Der er nogle kulturelle bias, man vælger dem som kommer fra ens egen kultur. Det gør man. Det har ikke noget at gøre med, at der er nogle kulturer, der er mere overlegne end andre, men det er bare fordi, at det er noget man er vant til, og så er det rigtigt

### Fortæl lidt om dig selv – uddannelse, beskæftigelse og karrierer

Jeg er cand.oecon. fra Århus Universitet og blev kandidat i 1986. Jeg har været flere forskellige steder - jeg var med til at starte HOME kæden i starten af 90'erne, jeg har været sælger, jeg var 15 år i PA Consulting i forskellige jobs, hvor jeg startede som dansk marketingschef, så blev jeg skandinavisk og så blev jeg europæisk og så blev jeg global kommunikationschef til sidst. Og i 2011 ønskede jeg at gå på halv tid, arbejder mindre, så jeg arbejdede 20 timer om ugen hos PA og resten af tiden brugte jeg på at skrive, være censor og undervise efter eget ønske. Så har jeg været hos PFA i 3,5 år og så har jeg været flere forskellige steder, blandt andet her hos Hildebrandt & Brandt, hvor jeg er en dag om ugen, så er jeg erhvervskommentator på TV2 News, skriver boganmeldelser i Børsen og så underviser jeg nogle steder. Så det er et kludetæppe af forskellige ting. Men en ting, som går igennem det hele, det er det faglige omkring ledelse, kommunikation og organisation - det er det, som interesserer mig meget og det er det emne som jeg plejer at kommenterer på NEWS.

### Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?

Jeg har siddet i nogle bestyrelser. I modsætning til dem der starter deres bestyrelseskarriere i 50'erne, så havde jeg min bestyrelseskarriere da jeg var i 30'erne og jeg har nu fravalgt bestyrelsesposter, de gange der er nogen som har spurgt mig om det, så har jeg sagt nej og henvist til nogle andre fordi jeg synes, at jeg gerne vil have lov til at være uafhængig, altså så jeg kan gøre hvad jeg



har lyst til. Den største bestyrelse jeg har været i, er Benjamin Medier, dem som udgiver Bilmagasinet - der var jeg med fra starten. Men jeg har også været meget tæt på nogle bestyrelser i andre sammenhænge og jeg kender mange i de miljøer og fra de store virksomheder.

### **Så du har noget erfaring med bestyrelsesarbejde?**

Ja altså, det har jeg - Men den sidste bestyrelse jeg trådte ud af, var fra for 12 år siden. Det er altså et spørgsmål om at være uafhængig. Det er ekstremt vigtigere som kommentator. Det gør også, at jeg kan snakke med mange - det er en fordel

### **Hvad forstår/tænker du ved mangfoldighed**

Jeg bryder mig ikke om ordet mangfoldighed, det lugter lidt for meget af Dansk folkeparti. Jeg vil hellere have, at man bruger ordet og dermed erstatte det med ordet forskellighed, fordi det er i forskelligheden, at udviklingen sker. Det er nøgleordet. Mangfoldighed og diversitet er ord som er ved at være lidt slidte, ligesom distribution. Jeg synes det er centralt, at virksomheder på alle niveauer, lige fra bestyrelse til direktioner til mellemlidelse til bundledelse er forskellige. Hvis man har en organisation, som kun består af mennesker, som er uddannet fra et sted eller et køn eller en nationalitet, så er det et problem. Fordi man skal altså sørge for, at man kommer flere forskellige steder fra. Fordi det er altid i forskelligheden at nytænkning ligger. Nøgleordet er forskellighed. Jeg går ind for, at man skal være så divers som overhovedet muligt i bestyrelser og i alle former for ledelse.

### **Hvad synes du om det, at når der snakkes mangfoldighed generelt - så er fokus på kønsdiversitet?**

Jeg synes det er fint med kvinder på ledende poster. Men der er ligesom behov for andet. Det er ligesom diversitet 1.0. Altså nu er det et spørgsmål om at komme hen til diversitet 2.0, hvor vi begynder at tage etnisk baggrund, nationalitet, uddannelser, alder etc. og begynder at se lidt flere dimensioner - da den diskussion er lidt for simpel skruet sammen. Fordi jeg så gerne, at da Helle T. Smith kom i bestyrelsen i Vestas, det var glimrende fordi hun har kendskab til alt det, men jeg havde hellere set, at det var en asiat, allerhelst en asiatisk kvinde der kom ind i den bestyrelse, fordi de kan altså noget og det overser vi nogle gange, når vi sidder her og feder os i Vesteuropa. Nogen af dem kan altså noget. Det må jeg sige.

### **Vores fokus i denne afhandling ligger meget på danskere med ikke-vestlig baggrund**

Udfordringen er, at denne gruppe ikke er i rekrutteringskanalerne og hvis de derfor skal være med, så er der et meget langt flow. Vi ser også uddannelsesmæssigt, så bevæger man sig lige så stille



op af - og det er ikke et spørgsmål om den der med om 10 år, så er 95 pct. danske muslimer, det er ikke det - det er ikke den diskussion, men man bevæger sig stille op gennem systemet. Den sociale mobilitet, som ligger i det. Fordi der er ikke nogen tvivl om, at ikke-etniske danskere typisk er af lavere sociale grupper - uden det skal forstås upassende. Den sociale mobilitet er jo ringe og det tager tid før man rykker op gennem systemet.

Det kan man se for eksempel, når jeg har haft nogen til eksamen, så står den muslimske far med tåre i øjnene og deres lille datter er blevet ingeniør - man kan bare se hvor stort det er. Det er smukt at give hånd og være med til at bidrage til det. Men det kunne ligeså godt være en dansker. Den sociale mobilitet er relativ lav i Danmark stadigvæk. Det er selvfølgelig lande, hvor det er meget værre end i Danmark. Der er ikke nogen tvivl om, at det kun er et spørgsmål om tid. Men det man ikke må gøre er, at begynde at forcere det. Folk der bliver rykket op og får et job, som de ikke kan matche, det er ad helvede til - det er virkelig slemt. Det skal vokse lige så stille. Man skal ikke tvinge nogen.

### **Hvad er din holdning til underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?**

Det har jeg ikke nogen speciel holdning til. Det er den samme holdning jeg har til, hvorfor er der ikke flere inder, kineser, japaner i vores bestyrelser. Jeg synes de virksomheder der arbejder på nogle markeder der fylder meget, for eksempel NOVO, de har halvdelen af deres omsætning fra USA - Kina og Indien vokser i takt af at de bliver tykkere og tykkere, så hvorfor har de ikke de nationaliteter med i deres bestyrelse. Det har vi ikke og det synes jeg er problematisk. Det er den samme holdning jeg har til det. Det virker ikke sådan, at en dansk virksomhed mangler en tyrker i deres bestyrelse, det duer ikke i sig selv. Under alle omstændigheder må man prioritere færdigheder og det er den altid bedste som skal ind i bestyrelser, uanset om vedkommende er rød, gul, mand eller kvinde – det er altid nummer. 1.

Jeg kan stadig huske hvor muggen jeg blev, da jeg vejledte på MBA - og der blev holdene mindre og så havde de besluttet, at der skulle være flere kvindelige vejledere, - og så røg halvdelen af vejlederkorpset. Det synes jeg er dårlig argumentation. Man er ikke bare kvalificeret fordi man er en kvinde. Det er Asger Aamunds gamle argument med kvindekvoterne. Jeg ville da ved ked af, hvis jeg blev valgt på baggrund af dette.

Man skal bare afspejle det marked man opererer på – på alle ledende niveauer. Jeg vil faktisk gøre det lidt bredere og sige, at man skal altså afspejle det miljø man befinde sig i, fordi markedet er lidt snævert, da der kan være nogle leverandører der kommer fra et andet land. Det skal afspejle den verden, som vi lever i.



## **Mener du, at man skal sætte større fokus på manglen af etniske minoriteter i danske bestyrelser?**

Ikke specielt etnisk, men i det hele taget en divers bestyrelse. Det kunne jeg godt tænke mig, at man satte mere fokus på. Men igen - der er nogle nationer, der har en meget høj selvbevidsthed, for eksempel briter, så hvis man er brite, så er man automatisk forude på point. Det er det samme med Frankrig. Det er mærkeligt, at det er på denne måde. Men det er den nationale forståelse og at man føler sig som lidt mere i forhold til resten af verden.

Der er 500+ års tradition for, at man ser sig selv som bedre, end resten af verden. Det ryster man ikke bare af sig i løbet af 10 år, det er noget som tager meget lang tid.

## **Du sidder i selv i en bestyrelse, hvordan kom du ind?**

Tilfældigheder. Jeg har siddet i 5 bestyrelser. Den første var en i en softwarevirksomhed. De ringede til mig helt tilfældigt, da jeg var konsulent om jeg kunne hjælpe dem med en opgave og så skulle de have en bestyrelse - og så blev jeg spurgt, om jeg havde lyst. I Benjamins bestyrelse, så startede jeg egentlig med at skrive for dem, og da de så blev omdannet til et aktieselskab, blev jeg spurgt om jeg havde lyst til at sidde i bestyrelsen. I Lindon, en tekstilvirksomhed, det var det fordi jeg kendte en som anbefalede mig, så blev jeg kontaktet og det takkede jeg ja til. Den sidste jeg sad i var Kvinde company. Her var det ham som ejede det, vi skrev boganmeldelser sammen i Jyllandsposten for 12 år siden, som ringede og spurgte om jeg ville sidde i hans bestyrelse. Så ingen af dem jeg har været involveret i har været en formel proces.

## **Hvordan foregår processen med udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer?**

Hvis jeg ser lidt professionelt på det og ud fra dem jeg kender som sidder i større bestyrelser, så foregår det meget ordenligt, hvor det er headhuntere, som sidder og rekrutterer deres medlemmer. Det sker efter meget strukturerede processer. Der er en positiv korrelation - jo større virksomhed, desto mere professionel er rekrutteringsprocessen.

Vi kan tage AP Møller, hvor Michael Pram Rasmussen var bestyrelsesformand, det blev han blandt andet fordi han var Nabo til Hr. Møller. Den proces var heller ikke formel.

## **Hvad bliver der lagt på når bestyrelsesmedlemmerne udvælges – hvor åbent eller lukket foregår det?**

Det man lægger vægt på det jo altid, hvor godt et match man er til den pågældende bestyrelse. Det er både til egen faglighed, men også hvor godt man passer sammen med den bestyrelse. Bestyrelsen er jo ikke bare en bestyrelse hvor man sidder, men det er jo også et team, som skal arbejde sammen. I takt med, at der bliver lagt flere og flere opgaver på bestyrelserne, mere og mere ansvar,



så skal man mødes oftere og oftere - også i komitearbejde - og man mødes jo også mellem bestyrelsesmøderne. Bestyrelseskarrieren er blevet et fuldtidsarbejde for flere og flere.

Når man rekrutterer gennem rekrutteringsbureauer, så er det deres netværk man trækker på og de har et bredere netværk, end den enkelte formand har. Så det er stadig rekruttering ved hjælp af netværk.

I gamle dage snakkede man om The Old Boys netværk og der skal vi altså tilbage på den anden side af år 2000. Nogle snakker om, at der er mange bestyrelsesposter, som trækker i trådene. Det vil jeg ikke tro på sker længere. Der er nogle fælles gengangere, men i takt med, at bestyrelserne er begyndt at sætte krav om, hvor mange bestyrelsesposter man må have især i børsnoterede selskaber, så betyder det, at så er der ikke en mand, der kan have 50 bestyrelsesposter. Jo, hvis det er den samme koncern, så kan det godt være, men i store virksomheder, så kan man ikke have det. I Italien kan man kun sidde i 3 børsnoterede bestyrelser globalt. Det betyder så, at man bliver nødt til at vælge med omhu. I Italien er det en lov, men i Danmark, så sætter nogle virksomheder krav om det.

Det i forhold til at være uddannet det samme sted, det vil jeg gerne slå en pæl igennem. Men ofte er ens netværk også undfanget af ens studietid, men jeg kunne ikke finde på at sige, at ham her er en god mand fordi han er cand.oecon., så uprofessionelle er vi altså heller ikke. Det gør man ikke.

Som nævnt tidligere, så ligger headhunterne hovedet på blokken om, at dette er den rigtige til bestyrelsen. Fordi hvis det ikke er det, så skal han arbejde gratis igen. Derfor satser de på, at det er det faglige rigtige match i første omgang.

Engang imellem så bliver man overrasket over hvordan man bliver udpeget til bestyrelsen, fordi mange gange er det også et politisk valg – for eksempel Danske Bank og valget af Karsten Dybvad som bestyrelsesformand, der skulle tilfredsstille kommercielle behov, men også nogle behov på Christiansborg.

### **Vi skal snakke med Christoph senere, ham der har skrevet magteliten, har du læst den?**

Ja det har jeg. Jeg var den første læser af deres første bog. Jeg er meget skeptisk i forhold til deres metode. Da jeg læste første udgave, så var den proppet med fejl. De er meget dårligt kørende med forståelse for hvordan virksomheder fungerer. Det ser vi også i den metode som de bruger til at udvælge deres netværk. Det at blive inviteret til Hendes Majestæts runde fødselsdag og deltaget i Fritz Schurs runde fødselsdag og sådan noget. Det er absolut ikke magteliten. Og som ham de udpeger som den mest magtfulde, Lars Nørby Johansen, som Børsen i øvrigt har udpeget som



bestyrelseskonge sagde da vi snakkede sammen, da bogen lige var udkommet: "det er da helt skævt, altså jeg aner mig ikke selv som værende så magtfuld overhovedet".

Magten ligger et andet sted. Den er usynlig. Magten ligger i pensionskasserne. Jeg kan sagtens forstå at deres bog er blevet selv anerkendt, men jeg var læser af deres første version og jeg syntes ikke at bogen skulle udkomme i denne version, fordi den var forkert. De har udpeget døde versioner som magtfulde. Det var helt skævt.

Jeg kan godt forstå det mediemæssig og Politiken som segment, så svarer de helt rigtigt, men jeg synes det er stærkt problematisk med den metode de bruger, og hvis vi prøver at læse bogen og se hvornår deres data stopper, så er den meget gammeldags. Jeg ved ikke om de har fået den opdateret efterfølgende, men den seneste bog stoppede for 5 år siden - og det bevæger sig ret meget.

### **Hvilke hindringer og barrierer er der for en mere etnisk diversitet i de danske bestyrelser?**

Nej, jeg ser ingen barrierer overhovedet.

I forhold til kvinder i bestyrelser, så har jeg altid troet at problemet lå hos headhunterne. Men det viser sig, at det er virksomhederne der er problemet. Jeg snakkede med en headhunter forleden, som fortalte, at når rekrutteringsbureauer fik en opgave til at finde et nyt bestyrelsesmedlem, så gik de ud og lavede en shortlist med kvinder på også, og så kigger bestyrelsen/virksomheden på shortlisten, og vælger en af mændene. Det er altid manden - det er virksomhederne den ligger hos - jeg var overbevist om, at der er headhunterne før.

Det handler sikkerhed - man vil som virksomhed gerne have sikkerhed for, at vedkommende klarer det og der er større sandsynlighed for dette, når man tager nogen, som ligner en. Det kender vi fra os selv. Vi skal også huske på, at headhuntere driver en forretning og hvis ikke de klarer det, så er der 1 års garanti, og de skal dermed finde en ny kandidat gratis. Nogle headhunternetvirksomheder har 2 års garanti. De driver en forretning - det er meget enkelt.

### **Så du tror ikke, at det skyldes nogle underliggende bias?**

Der er ikke nogen bias. Det tror jeg simpelthen ikke på.

### **Sender det nogle signaler at have en mangfoldig bestyrelse**

Nej, det tror jeg ikke. Fordi det eneste man er interesseret i som aktionær er så stort afkast som overhovedet muligt. Så er man ligeglad med om bestyrelsen er rød, grøn eller gul eller hvad den er. Det er det eneste fokus man har. Det er også derfor, som jeg sagde før, at pensionskasserne sidder på enorm meget magt. Deres eneste opgave er, at sørge for, at dem som sparer op i pensionskasser, får et så højt afkast, som overhovedet muligt.



Det kan godt være, at man taler meget om etik og at man skal have alt det der, men CSR-afdelingerne i pensionsselskaberne er markant mindre end investeringsafdelingerne. Det er let at se.

### **Mener du, at der er diskrimination på arbejdsmarkedet?**

Det er et spørgsmål, hvor man skal holde tungen lige i munden. Fordi hvad er diskrimination. Det er når nogen har det bedre end andre, eller får nogen tilbud eller bliver fravalgt for eksempel på grund af navn. Diskrimination, den er der hele vejen igennem. Det er en elefant i rummet, men det er ikke noget der fylder meget i dagligdagen på en eller anden måde. Jeg har aldrig oplevet diskrimination i min dagligdag, altså hverken på CBS, på ingeniørhøjskolen eller i nogle de jobs jeg har haft. Men det jeg har oplevet meget af, er racistiske vittigheder af enhver slags. Diskrimination nej, den er der ikke, simpelthen ikke. Men jeg vil så sige, når jeg ser politijagten på kanal 5 og ser nogle af de mænd i nattelivet - nøj hvor de opfører sig dumt. Det er jo helt forfærdeligt.

### **Hvad med i forhold til undersøgelsen "Ahmet og Anders" - hvad er din holdning til den?**

Jamen det er jo igen, det er prognoseværdien. Det er spørgsmålet om at tage chancen. Hvis man tager Anders og Ahmet overfor hinanden, så hvis vi tager Anders, så er der større sandsynlighed for, at han har højere karakterer end den anden. Nu gætter jeg - det er også det jeg har oplevet i systemet, men jeg kan ikke dokumentere det videnskabeligt.

### **I den undersøgelse der er blevet lavet, så er begge kandidaterne lige kvalificeret.**

Det er det igen, jeg tror ikke det ligger i racisme/diskrimination - det er et forkert ord. Men det handler om 'the safe choice'. Man tager ikke nogen chancer. Det er et sikkerhedsmotiv. Man tager det man kender. Jeg tror det er mere, at det er det. Det handler om fælles referenceramme. Det er måske den der gør det. Er det diskrimination? Hvis en dansker ser Anders, Ali eller Ahmet - så har Anders nok været i det samme skolesystem - det er nok det. Det er mere der den ligger, tror jeg. Og hvis vi var i Pakistan, så ville det samme gøre sig gældende. Nu så jeg TV-avisen i går, med udenlandske læger og sprog, og det er jo et problem. Det er mere kompromiset der gælder.

### **Vi forstår godt det med genkendelighed og referenceramme, men hvis vi her allerede får de her problematikker så tidligt i karrieren og arbejdsgiverne vælger safe, hvad så senere hen?**

Det har du en pointe i. Men jeg vil alligevel sige, at jeg oplever jo folk med en ikke dansk baggrund, der også klarer sig godt. Det oplever jeg - også kineser. Men jeg kan sagtens forstå din



argumentation. Men jeg oplever helt klart, at man får en chance og jeg oplever, at man bliver behandlet meget pænt på alle måde.

### **Hvad med ubevidst diskrimination?**

Den er der ubevidst. Det er den med referenceramme. Den behøver ikke gå på nationalitet, den kan også være andet. Jeg kan ikke lide at kalde det diskrimination, men det er de samme mekanismer der gør sig gældende der - men med nogle andre parametre.

Man bruger sin intuition meget - det er det der x factor man snakker om.

### **Gør I noget for at fremme mangfoldigheden? Hvad gør I?**

Ja, det skriver jeg blandt andet om. Det omkring asiaterne og hvorfor er vi ikke nået længere med det med kvinderne.

### **Hvilken betydning har mangfoldighed for en kompetent og forretningsdygtig bestyrelse?**

Det er forskelligheden - det er et nøgleord i al udvikling.

### **Tror du, at det er muligt at skaffe kvalificerede bestyrelsesmedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk?**

Problemet er, som jeg snakkede om tidligere - De er der ikke, de er ikke i rekrutteringskanalerne. Lidt den samme udfordring, som der er med kvinderne. Det er et spørgsmål om tid. Nu er kvinderne så højt på dagsordenen, men de etniske, det er diversitet 2.0. Den er i sin vorden nu. Så den kommer - men den er der ikke endnu, fordi der er ikke nok i rekrutteringskanalen endnu - ganske enkelt. Det er derfor. Jeg er ret sikker på hvis man taler med nogle headhuntere, så siger de, at det vil de gerne have meget mere af, men de er der bare ikke. Og man må ikke gå på kompromis med faglighed og kvalitet - og så sige, at så tager man noget som er lidt dårligere bare fordi de har en anden etnisk baggrund eller er kvinder.

### **Vi har interviewet en headhunter og for ham er et kvalificeret bestyrelsesmedlem, en person som kommer med en C-level, VP-level eller en anden titel helt fra det øverste hierarki. Så mit spørgsmål er, at hvis folk med en anden etnisk baggrund ikke får muligheden for forfremmelse til disse poster, bliver det så ikke svært for dem?**

Ja, det er rigtigt, men her bliver i nødt til at åbne lidt mere op for det. Det er meget dansk sagt, at vi kun kigger på danskere. Men hvis jeg for eksempel tager til USA eller Storbritannien, så er de etniske minoriteter over det hele. Der er meget mangfoldighed på CEO-niveau i Danmark – en amerikaner som er CEO for Lundbeck, en mexicaner i Kristian Hansen, en hollænder i spidsen for Carlsberg,





og tyskeren Thomas Shultz i spidsen for FLS, svenskeren Anders Runevad fra Vestas. Den er der, det er desværre et dansk problem at den er der. Jeg tror ikke at den er der i lande med større etnisk spredning end vi har i Danmark. I Danmark er 95 pct. af os danskere. I USA er det mere spredt. Det er bare et spørgsmål om tid. Lad os mødes igen om 50 år og tage diskussionen igen, så tror jeg ikke, at det vil være en relevant diskussion. Så vil mændene være i undertal i bestyrelserne og de ikke-etniske danskere vil fylde ligesom kvinderne fylder i dag. Det er bare et spørgsmål om tid.

### **Hvad er din holdning til kvoter generelt?**

Jeg vil citere en nærtstående kvinde "yes, det er godt med kvindekvoter, for så kan jeg få nogle flere bestyrelsesposter". Det kan være et godt redskab for nogen. Men det er jo uskik. Det skal ikke være matematikken som styrer det, det skal være fornuften og logikken som styrer det. Man skal altid tage den bedste person til alt muligt. Ting bevæger sig, så tid er den bedste måde.

### **Så du mener ikke at der skal noget politisk indgreb til?**

Nej, overhovedet ikke. For guds skyld - lad tiden gå. Det er det sundeste og bedste måde at gøre tingene på. Så bliver det rigtig solidt. Hvis der kommer en kvote eller en regel eller en lov for, hvordan man skal gøre tingene, så skal man nok finde en måde at omgå det på.

Det der er fokus på, er resultaterne. Hvis man kan sige, nu tog vi 2 kvinder med ombord og det gik jo egentlig godt, og resultaterne blev bedre, så tør man for eksempel at tage folk med anden etnisk baggrund eller noget andet ind. Hvis resultaterne er der, så gør man det. Tiden er meget afgørende i det her. Men det handler også om at tage det første skridt. Men det kan være svært, da man vælger en fælles referenceramme og det er det nemmeste. Det har ikke noget at gøre med diskrimination, det har bare noget at gøre med, "når ja, det har vi prøvet før, så det gør vi igen".



## Interview med Christoph Ellersgaard

### Generelt inden interviewguiden

I virksomheder med over 50 ansatte er der meget få, som har en anden etnisk baggrund end dansk. Der er en del udlændinge, men ikke folk der bosatte i Danmark eller med dansk statsborgerskab, som har en anden etnisk baggrund end dansk. Det kan man se, hvis bare man kigger på billederne for dem som sidder i bestyrelserne i de store danske virksomheder, så er der meget lang i forhold til etnisk diversitet. Det er stadigvæk forholdsvis sjældent med Schweiz, delvis Storbritannien og delvis USA som undtagelse, at der er særligt mange udlændinge der faktisk bliver topdirektører i de store virksomheder. Og hvis det også sker, så er det tit folk, som har været i virksomheden i mange år eller er fra samme sprog og kulturområde. Det vil sige, at hvis vi finder nogen i Danmark, så er det som regelt svenskere, nordmænd eller måske tyskere – eller begge dele. Der er opstået sådan et netværk på tværs, hvor der sidder nogle tunge folk fra store amerikanske virksomheder i Danmark eller visa versa. Nogle enkelte – det er jo meget få, måske 5. Men ja, det er sådan billedet ser ud, hvis jeg skal sige det kort. Der er jo lavet en masse undersøgelser på noget af det her også, særligt i USA der kan man sige, at der handler det ikke så meget om etnicitet, men race som er meget parallelt til kvinder i bestyrelser. Det kan man stadig se en eller anden form for, at der opstår nogle tokens. Det som vi kan se sker efter kvoterne er, at man for eksempel ikke bliver formand, men bare bestyrelsesmedlem – og får ligesom den rolle. Men selv det, synes jeg ikke rigtigt.

Det som er dukket op i vores analyser er, en som for eksempel Soulaima Gourani. Hun er selvfølgelig etnisk i forhold til udseende, men hun har en etnisk dansk mor og en far, som ikke rigtigt var der. Hun kaldte sig selv Susan, da hun voksede op. Vokset op med mor i en lille by i Jylland. I princippet tilhører hun en etnisk minoritet, men hun er ikke som den almene etniske minoritet.

Så man kan sige, at når man kigger på forskellige eliter, især den politiske elite, så er den især ond for etniske minoriteter. Jeg kan heller ikke på stående fod komme på topembedsmænd eller dommere. I erhvervslivet kan vi se, at der er underrepræsentation, den er meget synlig og klar.

### Kan du se noget mere i forhold til etniske minoriteter?

Noget af det man kan sige generelt i forhold til, hvordan vi forklarer at det er midaldrende hvide mænd – så er en af forklaringer, at når man vælger ledere eller forfremmer folk, så er der en psykologisk mekanisme, som gør, at man tit vil tendere til at vælge nogen som minder lidt om en selv. Nogle gange vil man endda vælge nogen som fysisk minder om eller åndeligt er ens børn. Man ser lidt sig selv i den, som er på vej. Det er eksempelvis sådan noget som kan ramme kvinder og rigtig



meget rammer folk fra arbejderklassen. Så genkender man ikke helt sig selv meget i dem, fordi de er lidt anderledes – og så vil man måske ikke forfremme dem. Det anden ting kan også være spørgsmålet om, at man lærer de formelle ting og gør det du skal, men der kan nogle gange også være et skjult curriculum, for eksempel i forhold til fritidsaktiviteter, måder at snakke om tingene på, måder man fortæller at man er ambitiøs på – uden at sige det ligeud og virke frembrusende. Det er noget som middel- og overklassens børn er bedre til. Vi kan også se, at der er rigtig stor overrepræsentation af gruppen af folk som primært er direktørsønner selv, eller folk der kommer fra de øverste samfundslag. Man kan sige, at jo flere ting du har, der gør dig anderledes, jo flere problemer kan du risikere at møde. Nogle kan du blive ført frem af, fordi du er anderledes – det kan give dig opmærksomhed på godt og ondt.

I England er der lige kommet en bog, som er skrevet af en af mine gode kollegaer, og som hedder the Class Ceiling. Den kom ud i forrige uge, og handler om klasse. Det som de viser i den bog er, at det primært er baseret på folks klassebaggrund – for eksempel hvis du uddanner dig til ingeniør eller advokat eller et eller andet, så betyder det i Storbritannien rigtig rigtigt meget på din løncheck i gennemsnit, hvilken social-baggrund du havde. Så selv når du har taget din uddannelse, så er der altså nogen der på grund af det netværk, som for eksempel dine forældre har, som dømmer dig. Der er mange ting man kan få med hjemmefra, hvis man kommer fra en veletableret familie. Man får netværk, man lærer at gebærde sig og på den måde bliver man nemmere set af sine chefer. Nogle gange har man også nogen som siger god for en og man forstår også hvordan man skal netwerke. Der er også forholdsvis mange med anden etnisk baggrund i Danmark vis forældre har et almindeligt lønarbejde, er ledere eller er selvstændige – men ikke kommer fra den klasse. Mange af de her store virksomheder er ret bureaukratiske – det er meget stort. Vi kan også se på folks karrierer, at dem som får de her bestyrelseskarrierer, i hvert fald dem helt oppe i toppen, det er folk som får arbejde i de her store hædersgroende virksomheder så snart de kommer fra uddannelse, og så bliver de i de her virksomheder længe. Det er måske noget med, at de måske ved hvilke virksomheder de skal søge job i eller de har en fornemmelse af, at det her er en god virksomhed at søge det her job i. De kan også spørge deres forældre eller også kender de nogle venner, fordi de er vokset op det rigtige sted. Man kan sige, at alle de her små fordele og det at have "den rigtige" i gåseøjne, baggrund, gør at vejen bliver lidt nemmere, Det kan også bare gøre, at du bliver mere specialist eller du bliver helt sikkert belønnet – du kan godt nå op – men der kan være, ligesom når vi snakker om glasloftet, det der hedder the class ceiling, der rent faktisk også er et klasseloft, som også handler om den kultur man har, der gør at du ikke kan nå op.

Jeg har en hypotese, som jeg ikke har tænkt så meget over, som handler om, at det her kan risikere at have en selvforstærkende effekt. Fordi, når der ikke er nogen rollemodeller – og man ikke kan se, at hvis man klarer sig godt i skolen og på jobmarkedet, som person med anden etnisk herkomst end



dansk, så bliver det nemmere at give op eller sværere at motivere sig selv – fordi man ikke ved om det er muligt. Der kan være et særligt problem for den etniske herkomst. Hvis du som etnisk dansker kommer fra arbejderklassen, så kan du ikke se, at du bliver udelukket. Du kan i princippet ikke se det, men du kan måske fornemme det. Du har ikke helt samme tydelige – ”der er ikke nogen af min slags der”. Så der kan være en forstærkende effekt, fordi man tænker, at det er ikke en vej, som er mulig for mig at gå.

Det vi ved er, at folk der kommer med en anden klassebaggrund, har væsentlig sværere ved at nå til tops, selv når de tager de uddannelser som fører til topstillinger. Så ender de alligevel på en lidt lavere hylde – stadig en god hylde – men et lidt lavere sted på den gode hylde.

**En af de første kompetencer jævnfør Tau (rekrutteringskonsulent) som man sorterer fra, er hvis kandidaten ikke har haft en VP-stilling eller C-level stilling. Men hvis denne person med etnisk minoritetsbaggrund ikke får chancer på disse niveauer, opstår der så ikke et problem?**

Man kunne jo i hvert fald også tænke, at du skal være dygtigere og mere kompetent for at nå op på det niveau, når du har en anden etnisk herkomst.

Man kan sige, at det er et generelt problem, påstår vi i hvert fald, at rekrutteringen til bestyrelser i Danmark foregår i en meget lille gruppe mennesker. De blinder vinkler, som de mennesker har, kan have ret alvorlige konsekvenser,

**Kan du uddybe, hvad du mener?**

Ja altså, det der kan være problemet, er netop, hvis man skal have haft topledelseserfaring fra store virksomheder for at komme til at sidde i bestyrelse, så er det en meget lille gruppe mennesker, der er kvalificeret. Det er folk med en bestemt uddannelsesbaggrund - det er typisk økonomer, folk her fra CBS, jurister og ingeniører – Det er folk med de her lange karrierer i store, typisk bureaukratiske virksomheder. Det vil sige folk der også har erfaring med at starte virksomheder op selv, folk der er lidt anderledes. Et meget sjovt eksempel på en anden type person, som der ikke er mange af i de her bestyrelser er sådan en som ham, der oprindeligt stiftede JUBII – Martin Thorborg. Han var i fjernsynet på et tidspunkt, hvor han fortalte, at han heller ikke blev inviteret ind i de her erhvervsbestyrelser, selvom han havde startet en succesfuld startup virksomhed, fordi han kunne noget andet, og taler med brøndby-accent. Det her er et meget godt eksempel på, at der også kan være nogle andre kompetencer derude. Hvis man insisterer på, at folk skal have ledelseserfaring på et eller andet niveau, så får man ikke dem som har andre kompetencer. For eksempel kan man sige, at der er en stor del af de her virksomheder, som også har en del kunder med anden etnisk baggrund, eller endda opererer på det globale marked, hvor det at have en forståelse af, hvordan det er at have



flere forskellige kulturer, kunne være meget eftertragtet. Der er også mange af de her virksomhedsledere der er der, som eksempelvis har været udstationeret 2-3 år, af deres egen virksomhed i udlandet, for at have noget af det her. Så det er noget man efterspørger, men man mangler bare en erkendelse af, at nogen af dem der så har det ikke har, så mange forhindringer på vejen. Man kan altså sige, at det skaber, det man på amerikansk kalder groupthink. Altså man tænker lidt på samme måde. Vi har prøvet at oversætte det til dansk – det kan godt skabe sådan en 'osteklokke'. Der er altså en risiko for, at man kommer til at tænke på andre måder eller på sin helt egen måde og nogen af de perspektiver som ellers burde være der, ikke er så fremme. Ellers så får folk en rolle som handler om, at man ikke bliver inviteret ind – så kan man for eksempel blive rådgiver et eller andet sted, men man tør ikke invitere folk ind, hvor man træffer beslutninger. En bestyrelse er også 'som at gifte sig med folk'. I danske bestyrelser træffer man i stor udstrækning beslutninger i konsensus. Det betyder at alle der sidder rundt om bordet bakker op om beslutningerne. Hvis man tager en ind, som man ikke er sikker på kan sige ja på de rigtige tidspunkter, og ikke kan bakke op om den beslutning, som bliver taget, så får man en masse uro og det er noget som virkelig kræver meget arbejde. Så skal der måske være ekstraordinær generalforsamling, der kommer nogle konflikter eller et eller andet, så man skal være meget sikker. Vi har jo lavet det her radioprogram, magtens stemmer – jeg synes i skal høre et af dem som handler om bestyrelser, så hør det med Michael Christensen, som er bestyrelsesformand ved DR og en række private virksomhedsbestyrelser. Han fortæller faktisk rimelig ærligt i radioen hvad han går op i, når han vælger bestyrelsesmedlemmer. Han går op i, at de er holdspillere, han går op i en lang række ting, hvor man skal have en forståelse af, hvad ens rolle skal være i bestyrelsen. Der kan man godt være lidt usikker på dem man ikke kender. Det kræver et niveau af tillid og han siger også helt ærligt "jeg går op i, hvilke værdier folk har med hjemmefra, når jeg sammensætter min bestyrelse. Det skal jeg kunne høre dem om. Det skal man kunne fortælle om". Det er jo noget, når man som sociolog hører, det er noget som nogen kan have nemmere ved at fortælle om end andre.

Den helt korte konklusion på alt dette, er måske også det her med class ceiling – at man ikke skal tro på ideen om, det her med meritokrati – vi vælger dem som har lavet den bedste og største indsats. Det er jo også det, som er problemet med ham her. Hvis vi vender tilbage til headhunteren, hvis han siger, at han bedømmer ud fra, hvilken indsats folk har lavet, så glemmer man, at man lidt kigger på deres 100 meters tid. Men der er faktisk nogen af dem der skulle løbe hækkeløb og kravle op ad en mur – og så var der nogen vis forældre bare havde købt en racercykel til dem. Så for mig, så handler det om den myte med at sige, at det er meritokratisk – det passer ikke. Hvis vi gerne vil have, at vores bestyrelser skal være mere divers sammensat, så må vi også tænke bredere over, hvordan vi rekrutterer, og ikke bare tage folk som passer ind i skabelonerne på en eller anden måde.



Der kan man også tænke, at hvis der kræves de her, VP-level stillinger som minimum, jamen hvis så 9/10 af de andre i bestyrelsen har det, så kan man godt leve med at én ikke har. Der kan være nogle mærkelige logikker i forhold til det.

Problemet for etniske minoriteter i Danmark er, at det er svært at snakke om kvoter fordi, at der stadigvæk er tale om en relativ lille minoritet – så statistik set, så behøver alle bestyrelserne ikke at have nogen. Men samlet set, så er der alligevel få der har det. Med kvinderne er det lidt nemmere. Så snart der bare er 2 i en bestyrelse, så er de underrepræsenteret. Med kvinder kan man som stat sige, at hvis ikke i gør noget ved det her, så kommer der kvoter. Det er også det pres, som EU er ved at ligge på danske bestyrelser – langsomt. Men det kan man ikke med etniske minoriteter.

Der er også en anden bog man kunne læse, som handler om hvordan det her har udviklet sig, også hvordan grupper er blevet taget ind i det; Diversity in the power elite – af 2 amerikanske eliteforskere. De beskriver dels kvinder og sorte – og jøder i USA. Jøder som man typisk kan genkende på navn

**Hvad så i forhold til netværk, som i har arbejdet en del med. Kan du fortæller hvad I har fundet ud af, og hvad der egentlig sker?**

Når man får nogen ind i bestyrelsen, så gifter man sig med dem. Derfor har det en ret stor betydning at enten nogen i rekrutteringsbureauets netværk eller nogen i ens eget netværk kan sige god for folk. Altså for eksempel sige, "denne person har jeg samarbejdet med, eller jeg kender nogen som har, og derfor kan jeg have tillid til pågældende". Det er næsten en lille gruppe af mennesker, når vi kigger på de store virksomhedsbestyrelser. Så er det næsten 300-400 mennesker – så man vil næsten altid have hørt om folk i en eller anden sammenhæng eller kende nogen der har hørt noget. Det er ikke mere end en gymnasieårgang, så man har en ide om, hvem folk er.

At komme op i det lag, hvor man er genkendt og hvor folk kan sige god for en, kan have en stor betydning. Det er de lag rekrutteringen foregår. Tit så er der den her pulje af mennesker, som har den rigtige erfaring, som ikke har dummet sig så meget og som folk har kendskab til og stoler på. Det er det rekruttering foregår igennem.

**Hvad er din holdning til, at nogle mener, at rekrutteringen er blevet mere professionaliseret – og netværk ikke har nogen betydning?**

Det er også noget jeg hører. Jeg tillader mig at være lidt skeptisk overfor det. Det kan godt være at det passer og de får en liste af kandidater, men kandidaterne på den liste vil også være nogle, som



man på forhånd kende, eller kender nogen der kender. Det er bare en meget lille gruppe af mennesker, som er oppe i det lag. Nogle vil også have erfaringer med at have arbejdet sammen med nogle af kandidaterne før.

Det er helt tydeligt, at der har været et ønske om at professionalisere det mere, da man er blevet beskyldt for nepotisme. Derfor bruger man de her bureauer. Man vil også sikkert have folk, som er lidt længere fra hinanden. Det siger Michael Christiansen. Man kan sige, at det selvfølgelig er noget man har en interesse i, fordi man vil ikke blive beskyldt for nepotisme. Så man kan sige, kan vi være sikre på det? Nok ikke – men uanset hvad, så har man et kendskab til hinanden – fordi det er en lille gruppe af mennesker. Man kan sige, at det er kommet noget kritisk opmærksomhed på det her. Men jeg vil sige, at der stadig er en del som foregår baseret på netværk, kendskab osv. Ikke så meget som før, men det kan jo også afhænge af nogle ting. Her taler vi typisk om de store statsejede og børsnoterede selskaber. Der er også masser af familieejede selskaber, hvor det måske foregår lidt mere, og hvor det handler om, at vælge den, som man som ejer har tillid til. I sidste ende sidder der en ejerkreds i en familievirksomhed eller en fondsejet virksomhed, som skal være sikker på at deres interesser bliver varetaget.

### **Vi er tvivl om hvilke bestyrelser vi skal kigge på?**

Ligegyldigt hvilken gruppe i kigger på, så er underrepræsentationen af folk med anden etnisk baggrund i en dansk kontekst, stort set den samme. Jeg vil i hvert fald passe på med, at nøjes med at se på C20 virksomhederne – dels fordi de allesammen er børsnoteret, hvilket vil sige, at de allesammen skal leve op til noget mere, og så er der faktisk en lang række af de store virksomheder, som for eksempel LEGO, Grundfos, som er familieejet, og som derfor ikke er børsnoteret, selvom de er større end nogen af dem på C20 indekset. Der er også de andelsejede virksomheder, som heller ikke er børsnoteret som COOP. Så jeg ville hellere kigge på det Anthon og jeg skrev speciale i – de 100 vigtige direktører i de 82 største virksomheder. Der er en meget god skillelinje omkring de 100 største virksomheder. Nogle gange kigger vi også på de 200 største virksomheder. Jeg vil sige, at der er masser af mærkelige virksomheder blandt de 200 største virksomheder, men der er ikke så mange vigtige, der er under.

Det er svært at opgive virksomhedens størrelse, for skal man kigge på antal ansatte, omsætning, overskud eller noget helt andet, og der kan man jo gøre forskellige ting.

Jeg ville som udgangspunkt synes at omsætningen er en god ide at kigge ud fra. Det er det, som jeg plejer at bruge. Det kan være en god ide, at tage nogle, der er relativt store, da det jo er dem, der påstår at de sætter kulturen for resten, og det er faktisk dem som har lobbyisme-magt, det er dem der fylder noget i den danske industri, for eksempel i interesseorganisationer. Det er også dem som kan lægge pres på politikerne. Man kan sige, at mange af de andre virksomheder, som for



eksempel de mellemstore, så ser de jo op til de store og lærer af de dem. Det er også de store virksomheder som har ressourcerne til at hyre rekrutteringsbureauer, hvis de virkelig vil det. Det er også dem, der har en HR-afdeling.

Mit bedste råd, er at sidde og finpudse og ende med omkring 60-200 virksomheder, hvor man kan få noget interessant ud af det. De virksomheder som er små, der kan man nemt ende i noget som er lidt mærkeligt.

### **Hvad mener du om Tau Steffansens stikprøve som inkluderer alle bestyrelser?**

Det er for bredt – men det kommer jo an på hvad man vil. Vi gør meget ud af, ikke at kigge på alle. Fordi hvis man kigger på alle, så får man også alle de her virksomheder, som egentlig ikke er virksomheder, som eksempelvis en smedmester, murermester eller en relativ stor virksomhed – problemet er så, at du ikke kan sammenligne de to med den store.

Problemet er også, at man får rigtigt mange virksomheder og bestyrelser som er tømrermesterbestyrelser, som så tæller ligeså meget som Mærsk gør.





## **Interview med Charlotte Kirkegaard**

### **Fortæl lidt om dig selv - uddannelse, beskæftigelse og karriere**

Jeg er uddannet jurist, og jeg har en journalistisk efteruddannelse. Men siden 2004, har jeg været ansat som projektleder og forskningsassistent, og så startede jeg mit eget firma op, hvor jeg har arbejdet en del med kvinder i ledelse og kvinder i politik og lavet evalueringer for FN-systemet og lavet EU-projekter. Så jeg har arbejdet med køn og ligestilling i snart 15 år.

### **Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?**

Jeg har siddet i mindre bestyrelser, men jeg har lavet en del undersøgelser og analyser af, hvordan bestyrelser fungerer, og hvilke eksklusionsmekanismer der er i spil.

### **Hvad forstår/tænker du ved mangfoldighed?**

Alt andet end hvide middelklasse mænd.

### **Hvorfor?**

Jamen det er fordi de makrostrukturer der er bygget op. I virkeligheden, så ser jeg det sådan, at dem der havde stemmeret før 1915, var de hvide velbærgede mænd, og de magtstrukturer der blev lagt inden vi andre fik lov til at stemme med, de ligger stadigvæk helt grundlæggende i en fælles kulturel forståelse af, hvordan vi arbejder med magt, hvordan vi administrere magt, hvordan vi udmønter magt, og det har ikke forandret sig. Det kan vi så se, når vi kigger på, hvem der sidder på magten, og det er de samme som dybest set gjorde det i 1915. Så hele den der magtstruktur stammer tilbage fra dengang alle os andre ikke havde stemmeret.

### **Hvad synes du om, at når der snakkes mangfoldighed generelt, så er fokus på kønsdiversitet?**

Der vil jeg lige sige, at der er en kæmpe stor forskel her, og det er fordi når vi snakker kvinder, kvinder er ikke en minoritet, det er faktisk en majoritet. De andre er minoriteter, og det er den afgørende forskel, som man er nødt til at tænke ind i diversitetsperspektivet. Fordi, når man kigger på etniske minoriteter, så er du nødt til at inddrage et kønsperspektiv.



## **Hvad er din holdning til underrepræsentationen af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?**

Når man ser, at danske virksomhedsbestyrelser, så består de af mænd i samme alder, der ligner hinanden og som kender hinanden. Langt de fleste bliver rekrutteret via netværk eller via familieforbindelser. Jeg synes, at det skriger fra himlen, hvor uprofessionel tilgangen er. Altså, at man ikke går ud og arbejder meget mere strategisk - dels med individuelle kompetenceprofiler, hvor er det vores virksomhed skal flytte sig hen - altså, hvordan ser den ud, men også, hvordan man arbejder som gruppe, hvordan sammensætter vi det fedeste team. Det der med at tro, at i en virksomhedsbestyrelse, der skal alle ligne hinanden, og de skal have den samme erfaring - gerne som CEO fra en virksomhed i et industrisamfund, der er ved at uddø – det virker så gammeldags, det virker helt håbløst. Tænk nu, hvis man også sammensatte andre professionelle grupper på den måde. Forestil dig, hvis du skulle bygge en bro og du kaldte på din fætter, dine venner og så skulle de bare bygge den derudaf, fordi de var skide søde og dem kunne du godt lide. "Det gik ikke så godt, ærgerligt, men vi klarede det lige". For mig virker det som en meget gammeldags måde. Det der med, at man tager nogen man kender, og man ikke arbejder meget mere professionelt og strategisk med at få de bedste kompetencer i spil, og overvejer ikke hvad det er der gør, at vores virksomhed klarer sig sådan lige nu. Men hvad skal der til for, at den kan klare sig om 10-15 år. Det synes jeg er mærkeligt, så mærkeligt. problemet er jo ikke kun, at man ikke tager etniske minoriteter. Problemet er, at man kun ser sig selv, dem der ligner og det går hurtigt. Der er nogle processer på spil her, noget tryghed.

## **Ser du det nødvendigt med en større andel af etniske minoriteter i danske bestyrelser?**

Helt klart. Vi står overfor nogle store dilemmaer både nationalt, men også globalt. Der er simpelthen nødt til at være nogle andre kompetencer i spil fordi den flok der sidder der og har ansat sig selv og hinanden, de er ved at køre kloden udover kanten.

## **Hvilke hindringer eller barrierer er der for en mere etnisk diversitet i de danske bestyrelser?**

En ting er, at man rekrutterer netværksbaseret, men det også fordi man har en forestilling om, hvilke kompetencer der skal til for at sidde i en bestyrelse. Altså, at det skal være nogen man skal være trygge ved, nogen man kender i forvejen – det skal være nogen som andre har sagt god for. Det virker som om det tæller mere, og jeg tror faktisk, at det er blevet værre efter finanskrisen, at det tæller mere end at gå ind og kigge på eller få nogle udefra til at gå ind og hjælpe en med at se, hvad det er for nogle kompetencer, der skal til for at vores virksomhed kan rykke i fremtiden. Det der med at turde at åbne op, og få nogle esterne til at kigge på det og få nogle helt andre ind. Det er en ting, noget andet er så, at vi jo kan se de her steder, for der er jo rundt omkring i verden og også i



Danmark, hvor man lægger pres på, at kvinderne skal ind i rummet. Det der med, at noget anderledes kommer ind, der kan man jo se, at der minimum skal være tre af det anderledes før det giver en forandring, fordi ellers sidder der bare en som et token og ikke bliver hørt. Jeg kan jo se på en del af de her kvinder, at de føler, at de skal råbe og skrig og slå i bordet osv. før de bliver hørt. Mange kvinder trækker sig fra topledelse fordi de ikke får indflydelse. Det er ikke på grund af børn og mand, det er simpelthen fordi de ikke bliver hørt, og fordi de ikke bliver inddraget i beslutningsprocessen. De bliver simpelthen kørt over. Så en ting er, at få nogle andre end de sædvanlige ind i rummet, noget andet er at åbne rummet, så man rent faktisk bruger de nye kompetencer man får ind, bruger de perspektiver som man får. Det jo det næste skridt, det der med at lytte. Der er jo mange bestyrelser, det foregår jo også i politik, der har taget beslutninger på forhånd og så trumfer man dem igennem. Den måde, at tage beslutninger på, man kan sige meget om dem, men man kan konkludere, at det i hvert fald ikke er de nye ideer der vinder. Det ligger simpelthen i strukturen og kulturen, at man ekskluderer alt det, som man ikke kender i forvejen.

### **Hvilke signaler sender det at have en mangfoldig bestyrelse?**

Jamen jeg tænker, kvag det vi lige har talt om, det er tegn på, at det er en virksomhed, der er moderne og innovativ, og som har modet til at strække sig lidt længere ud end bare at holde fat i noget gammeldags - det er den ene del. Jeg tænker da også, at det giver et signal til kvinder og etniske minoriteter og alle mulige andre minoritetsgrupper om, at her er der en chance for at nå til tops. Her bliver man ikke diskrimineret undervejs. Der er faktisk muligheder for at gå hele vejen. Så på den måde tiltrækker det jo i sig selv, altså, når man åbner sig op, så tiltrækker det talenterne. Fordi, hvem pokker gider at bruge hele sit arbejdsliv, altså at gå efter topledelse, det kræver jo faktisk, at du arbejder rigtig mange timer, du organiserer dit liv omkring det, og gøre det et sted, hvor du kan se, at du kun kan nå halvvejs. Fordi, ligeså snart halvvejs er oppe, så sidder der kun de samme hvide mænd. Så kan det da godt være, at man starter sin træningsbane der, men man prøver da at komme et andet sted, hvor man kan se, at chancen for at nå videre op er til stede. De mister jo talent. Det er jo klart.

### **Mener du, at der er diskrimination på arbejdsmarkedet?**

Ja det er der. Danmark har en selvforståelse af, at vi ikke diskriminerer. Der er sindssyg meget diskrimination i Danmark. Det er helt vanvittigt. Det foregår på rigtig rigtig mange niveauer. Det jo ikke sådan, at vi går ind og monitorerer, at sådan ser det jo egentlig ud, hvad er det egentlig der foregår. Mange er ikke åbne på deres arbejdsplads. Så der ligger rigtig meget i om du er, hvid dansker osv. Det bliver jo værre og værre. Den der samtale omkring frokostbordet. De vil have, at der



skal være en flæskesteg, og hvis man ikke kan lide flæskesteg, så kan man ikke være her. Diskrimination foregår på den måde, vi kan jo se, at rekrutteringsprocessen, når vi når til et vist niveau er ikke er særig professionel. Der hvor jeg primært arbejder, det er faktisk ikke så meget med bestyrelser, det er i de øvrige ledelsesslag. Der kan man jo se, at når man når til et vist niveau, så foregår rekruttering af uformelle kanaler. Stillingerne bliver måske ikke bliver slået op, de offentliggør dem jo ikke, lederstillingerne bliver jo ikke slået op. Det vil sige, at de bliver rekrutteret af nogen man kender, der kender nogen, internt eller den vej rundt. Det jo klart, at når det er den samme mekanisme om, at det skal være en der ligner, en vi kan stole på, en vi kender godt, en der ligesom er med i klubben i forvejen. Jamen, så ligger der en ekstrem eksklusionsmekanisme i, at man ikke formalisere sin rekrutteringsproces, og det er ligeså uprofessionelt. Det er de samme mekanismer på bestyrelsesniveauet, en uprofessionel rekrutteringsproces, og så er der en uformel kultur. Der er rigtig mange virksomheder, der har en formel kultur, men rigtig meget af magtdistributionen foregår af uformelle kanaler. Så længe man tillader det, og man ikke har styr på sine ledelsesværdier, transparency og alle de der buzzword, som virksomhedslederne kan gå ud og sige. Når det ikke er det der sker i virkeligheden, så kan den her mere eller mindre skjulte diskrimination, den kan foregå fuldstændigt uhindret uden nogen griber ind fordi det ikke er en del af virksomhedens officielle værdisæt at gøre noget. Så det bare sådan "ej hvor ærgerligt, men det jo altid den dygtigste der får jobbet". Der har jeg det bare sådan, "det er det ikke, når i ikke slår dem op". Det kan man ikke sige, når man ikke engang har undersøgt markedet.

### **En del nævner, at de bruger rekrutteringsbureauer**

Man er begyndt at bruge rekrutteringsbureauer mere og mere. Der er også flere der begynder særligt efter at have blevet sat under pres, i hvert fald på bestyrelsesniveau. Der er begyndt at komme pres om, at der skal være minimum en eller to kvinder på shortlisten. Det er jo noget, der forhåbentligt kommer til at forandre sig, at der kommer flere kvinder. Men de skal også vælges, så selvom de er på shortlisten, så kan de stadigvæk sorteres fra. Jeg snakkede med en mandlig leder i forbindelse med en undersøgelse, hvor han sagde, at de rigtig gerne ville have haft en kvinde i deres bestyrelse, men på den anden side, var deres kunder gamle mænd. Så de mente, at de skulle bruge en mand der lignede og kunne kommunikere med de her gamle mænd, og sådan var det. Hvis de der gamle mænd, de kun kan snakke med andre gamle mænd. Jamen, det er den værste kultur.

### **Gør du noget for at fremme mangfoldigheden?**

Jamen, jeg laver undersøgelser og strategier for virksomheder, der gerne vil gøre noget andet. Det er jo min profession i virkeligheden Det jo med fokus på at få nedbrudt de her stereotypebarriere de slæber rundt på inde i virksomheder.



### **Hvad er din holdning til kvindekvoter?**

Jeg har ikke nogen specielle følelser til det. For mig, er det at arbejde med kvoter, jeg tror man er nødt til at dele kvotediskussion op. Fordi, når man nævner det, så tror folk, at det er den del, hvor der ligger en sanktion, hvis ikke man opfylder sin kvote. Noget andet er, at den danske lovgivning arbejder jo med måltal, og det er jo også i virkeligheden at arbejde med en kvote. Der jo ingen sanktion. Så det der med at sætte mål for, hvor mange anderledes tænkende der skal ind, og ikke bare monitorere på de øvrige ledelseslag, men også på bestyrelsesniveau, at man hele tiden sørge for, at der er et vedvarende pres på organisationen om, at der skal nogle andre kompetencer, nogle andre perspektiver ind på ledelsesniveauerne. At arbejde med det på den her strategiske måde. Jeg mener, at det er rigtig rigtig vigtigt at arbejde med mål. Hvis man ikke arbejder med mål, så er det bare ikke det man prioriterer i en hverdag. Man skal monitorere det meget tæt. For eksempel, hvis du begynder at træne, så kan det heller ikke nytte noget, at du bare skriver det på en gul postet, og hænger den på dit køleskab og så var det det. Hvis du ikke hele tiden går ind og måler på om du får det gjort, hvor meget får jeg det gjort, hjælper det. Det er du nødt til, for man skal gå ind og rykke på nogle meget grundlæggende vaner, der ligger indarbejdet både på individniveau, men rigtig meget på et strukturelt og organisatorisk og ikke mindst kulturelt niveau. De tre parametre skal du ind og rykke på, og for at ændrer på de vaner, der ligger i de tre redskabsskasser, så er du nødt til at monitorere det. Hvis ikke tallene rykker sig, så er man nødt til at tage nogle kraftigere mekanismer i brug. Om man så skal gå ind politisk, det er et redskab af mange, som kan blive nødvendig at bruge. Men optimalt vil jeg da hellere have, at man går igennem hele den her proces ude i virksomheden, og åbner øjnene op for, at det her er en fed ting. Det at få noget nyt, anderledes, nye perspektiver, tænke virksomhed, erhverv og konkurrence.

### **Tror du, at det er muligt at skaffe kvalificerede bestyrelsesmedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk?**

Ja selvfølgelig er det da det. Man skal bare lade være med at tænke, at man vil have bestyrelsesmedlemmer, der har siddet 30 år i en gammeldags virksomhed. Alle dem der sidder på bestyrelsesposter kan blive udkonkurrerede af en hvilken som helst 11 årige. At tro, at man besidder kompetencer nok til at drive en stor virksomhed ind i den nye tid. Jeg tænker også, at der et aldersperspektiv. Der er både noget internationalt, men der er også en forståelse af, hvordan man tænker forretning. Hele det her med CSR, der er man bare nødt til at åbne op for andre kompetencer. Det her med den manglende konsekvensberegning er simpelthen for naivt. Så der er simpelthen nødt til at komme andre kompetencer ind, så må vi må organisere virksomheder med andre sammensætninger fordi de er nemme at udkonkurrere. De ser jo ikke fremtiden, og de kan ikke skabe fremtiden.



Det der har været forskellen er, at det har de jo kunne tidligere. Det er ikke muligt mere fordi konsekvenserne rammer nu, og vi er mange der synes, at nu det nok.

### **Har du andet som du gerne vil tilføje?**

Det der med, hvordan man laver et kvalitetstjek på de mennesker man får ind i bestyrelserne, hvordan sikrer man, hvad det er for nogle kompetencer, det er en rigtig rigtig vigtig pointe. Det der med etniske minoriteter, vi har jo en forfærdelig samtale i Danmark i øjeblikket. På minoriteter generelt, men etniske minoriteter i særdeleshed. Altså, hvor det er frygteligt samtidig med, at alle tallene viser, at det går bedre og bedre med integration og flygtninge kommer i arbejde, så skal vi alligevel høre på alt muligt. Det er jo ikke noget, der gør det befordrende. Alt det potentiale, talent og glæde man slår ihjel på grund af den retorik.



## **Interview med Stine Bosse**

### **Fortæl lidt om dig selv - uddannelse og beskæftigelse**

Jeg hedder Stine Bosse og jeg er bestyrelsesformand og medlem af flere bestyrelser i Danmark og udenfor Danmark. Jeg beskæftiger mig også en del med frivilligt arbejde – jeg er formand for Plan Børnefonden og europabevægelsen.

### **Fortæl lidt om din karrierer?**

Min karrierer er gået via 23 år i TRYG, hvor jeg de sidste år har været koncernchef.

### **Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?**

Jeg har 20 års erfaring, både som formand og som bestyrelsesmedlem – lidt kortere som formand.

### **Hvad forstår/tænker du ved mangfoldighed**

Jeg tænker, at det handler om forskellighed. Det handler om, at mennesker kommer til forskellige opgaver med forskellige tilgange. Det kan være køn, det kan være alder, det kan være kulturel baggrund, det kan være etnicitet. Det er noget der ligger på siden af den kompetence, som man i øvrigt har i forhold har til en given opgave.

### **Har du arbejdet med mangfoldighed?**

Det har jeg gjort i flere omgange. Første gang som HR-direktør i 5 år i starten af 1990'erne – sådan fra omkring 1990-1995 var det faktisk. Der forsøgte jeg altid at sørge for, at der var en god blanding – også af folk med anden etnisk baggrund. Det var meget svært, for det var ikke nogen af dem som skulle ansætte - det var jo lederne som skulle bestemme, hvem der skulle ansættes. Der var ikke rigtig nogen som synes, at de ville have nogen med andre efternavne, som de udtrykte. Det var jeg meget frustreret over, fordi jeg synes ofte, at det var dem med de bedste uddannelser og de bedste forudsætninger, som blev sorteret fra på den konto. Senere hen, da jeg så blev direktør, så besluttede jeg mig for at gøre noget ved det. Så jeg ansatte nogen, om jeg så må sige med vilje, helt ude i salgsleddet og so relativt hurtigt blev nogen af de aller aller dygtigste sælgere vi havde. De var jo fantastiske ambassadører - også for virksomheden. Mine erfaringer er, at det kan lade sig gøre. Man skal ville det, men når man så beviser, at det rent faktisk er en god model, så begynder folk, altså ledere af sig selv at ansætte folk med en anden baggrund, og se efter forskellighed og se efter diversitet. Det gælder også på køn og alder. Det er sådan set bare noget med, at lederne og dem som går forrest, skal gå foran og gøre det. Så begynder andre at handle på samme måde.



### **Hvorfor ville de ikke have nogen med andre efternavne?**

Det ved jeg ikke, men fordomme er mit bedste svar. En eller anden fordom om, at det var besværligt eller, at de ville have det svært i gruppen. Ja, alle mulige mærkelige forestillinger som jeg jo nærmest i dag ikke kan huske. Men nogenlunde det samme, som gør sig gældende i nogle miljøer i dag. Jeg tror fordomme er den bedste overskrift. Manglende viden, indsigt og ingen evne til at rumme andet end det man kender.

### **Hvad synes du om, at når der snakkes mangfoldighed generelt, så er fokus på kønsdiversitet?**

Vi er jo ikke færdige med at tale om kønsdiversitet, det er jo det, der er problemet. Det er jo ikke sket ret meget. Det kommer nok de næste 10-15 år, det vil jeg tro, det gør. Men der er ikke sket det, som alle havde spået ville ske af sig selv. Jeg har stadig min store tvivl på, om det kommer til at ske af sig selv. Det må jeg bare sige, fordi nu har jeg gået rundt og troet på det i så mange år, men jeg håber det stadigvæk. Jeg synes også naturligvis, at etnicitet, kulturbaggrund eller hvad vi nu skal kalde det også er en relevant forskellighed. Men det starter på samme måde, som det gør med kønsforskelligheden, så starter det jo med, at man har kvalifikationer - og det vil sige, at man kommer ind i de jobs der baner vejen for, at man også får plads i bestyrelseslokalet. Kvinderne er godt på plads og jeg tror faktisk også, at vi kommer til at se at folk med anden etnicitet baggrund, som kommer til at komme godt med på det område. Jeg håber, at det på begge områder kommer til at se anderledes ud.

### **Hvad er din holdning til underrepræsentation af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?**

Min holdning er, at det går jo ikke i længden. Det er nødt til at blive en åbenbar kvalifikation. Lad os nu tage en person, som er kommet hertil med måske allerede en længere uddannelse, har fået et job i Danmark og kommer i gang med noget der minder om en karriere - og måske udover at tale dansk og engelsk, for manges vedkommende også tysk, så i øvrigt også taler arabisk. Så kunne man jo godt forestille sig, at der var virksomheder som så det og begyndte at få øjnene op for, at det er jo et kæmpe kompetenceoverskud, som de her mennesker har. I forhold til virksomheder som samhandler med arabisktalende lande - og man på den måde fik et ekstra træk af nogen som også bragte, både sprog med i særdeleshed også kulturforståelse med ind i bestyrelseslokalet.

### **Bliver der sendt et signal, når man vælger en med en anden kultur?**

Der er ikke så meget signalpolitik i en bestyrelse. Det er benhårdt bestyrelsesarbejde. Sproget i sig selv er ikke en kvalifikation i bestyrelsen. Det er det på vej til at kvalificere sig. Det er det i jobbene på vej til at få ledelsesansvar og et overordnet ansvar. Men kulturforståelsen er relevant - også i





bestyrelsessammenhæng. Men man skal altså, om man så må sige, gå vejen. Man kan ikke banke på bestyrelsesdøren og sige "dav, jeg er arabisktalende og jeg forstår den arabiske kultur - og jeg vil gerne ind i bestyrelsen". Det er ikke sådan det fungerer. Man skal ind igennem systemet. Men så er det også relevant.

**Mener du, at man skal sætte større fokus på manglen af etniske minoriteter i danske bestyrelser?**

Ja, jeg synes at man skal gøre begge dele (køn og etnicitet). Jeg tror rigtig meget på forskellighed. Og at det i virkeligheden er vigtigere, at vi taler om forskellighed, end at vi taler om køn eller om diversitet isoleret. Jeg tror, at jo mere forskellige og med forskellige kulturbaggrunde, forskellige kompetencebaggrunde, kønsbaggrunde, alderssammensætning osv. i bestyrelseslokalet - det tror jeg på giver nogle andre resultater og fremmer nogle ting, som der også er brug for.

Det er ikke et enten eller, men et både og.

**Ser du det nødvendigt med en større andel af etniske minoriteter i danske bestyrelser?**

Hvad er nødvendigt? det ved jeg ikke rigtigt. Men jeg ser det som en ikke-udnyttet fordel. Det gør jeg både på køn og det gør jeg også på etnicitet.

**Du sidder selv i en bestyrelse, hvordan kom du ind?**

Det gjorde jeg ved, at jeg var administrerende direktør og gjorde det rigtig godt som administrerende direktør. Derfra blev jeg kontaktet og på den måde kom jeg i bestyrelsesarbejde i forskellige typer af virksomheder - mest i den finansielle sektor fordi det er der, at jeg har min baggrund, men også i andre sektorer: televirksomhed for den sags skyld også, pumpevirksomheder, malervirksomhed for nu at tage det mere farverige. Så vejen derhen er en livslang uddannelse. Det kan man ikke springe nogle kapitler over i bogen - der må man gå hele vejen.

**Hvordan foregår processen med udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer?**

Der er ingen tvivl om, at det stadigvæk er netværksbaseret. Mindre nu end der har været, men det er stadigvæk dominerende, særligt i de store bestyrelser. Det kan du også se. Det er sådan meget tordenskjolds soldater. Det er de samme som går igen. Noget af det kan man argumentere for, fordi de er folk som har indsigt og alt muligt andet, men noget af det er også et spørgsmål om tradition, et spørgsmål om fordomme, et spørgsmål om, at man stadigvæk vælger ud fra, at man kender nogen eller man kan lide nogen – og mindre ud fra sådan en egentlig overordnet kompetenceudvælgelse. Og ja, jeg tror at det tager nogle år endnu. I Sverige gør man det anderledes. Der er det



meget mere professionaliseret og har været det i 25 år. Der har man også et helt andet antal kvinder i bestyrelser. Det er meget tilgangen, som afgør hvordan den lander.

**Det vi hører nogen steder er, at de her bestyrelser er meget lukkede. Det vil sige hvis man ikke tager det første skridt og får nogen ind, så er det meget svært.**

Ja og nej. Altså ja i forhold til, at nogen af miljøerne er lukkede og nej i i forhold til, at det kommer lidt an på rekrutteringsbasen. Det vil sige, at der både skal være kvinder - og der ved jeg, at der er masser af kvinder med rigtig baggrund til at blive inviteret ind i bestyrelseslokalet.

**Hvilke hindringer eller barrierer er der for en mere etnisk diversitet i de danske bestyrelser?**

Rekrutteringsdelen tror jeg, at man skal holde øje med om de faktisk er der - om antallet er der. Så tror jeg at fordomme, manglende udsyn og manglende evne til ikke at tænke i vaner og hvordan man sammensætter en gruppe bedst muligt, hvad er det for nogle kompetencer jeg har brug for, hvordan skal den se ud på etnicitet, markedstilknytning hvis man opererer på forskellige markeder og selvfølgelig på køn og alder, som jeg har sagt før.

**Hvad med de bias der er på området?**

Jaja, dem er der jo masser af, men det er det, som jeg kalder fordomme. Det er der, hvor jeg siger, at man har nogle forudfattede meninger både om grupper, men også hvad der er brug for og man ulejlig sig ikke med at sætte sig ned med en ren spilleplade og sige "hvordan kunne jeg egentlig godt tænke mig, at det her skulle se ud".

**Mener du, at der er diskrimination på det danske arbejdsmarked?**

Ja, det tror jeg. Det er bare min fornemmelse. Vi er kommet et stykke og det er blevet langt bedre end det var for 15-20 år siden, men vi er ikke i mål. Jeg tror, at hvis man skal sidde og vælge imellem om man skal ansætte Hans eller Ibrahim, så sidder man måske og siger, at "Ham Hans ved jeg passer ind i gruppen osv. og Ibrahim er jo lidt anderledes og han holder Ramadan osv.". Jeg tror stadigvæk at der foregår en frasortering - det må jeg sige.

**I forhold til undersøgelser om at Hans bliver kaldt til lang flere samtaler en Ibrahim?**

Jeg ved at man 1990-1995 frasorterede på denne måde, fordi det så jeg med min egne øjne og jeg har altid arbejdet for, at det ikke skulle være sådan, men jeg tror nok, at det stadigvæk findes.



### **Hvilken betydning har diskrimination på arbejdsmarkedet for rekrutteringsprocessen?**

Det ved jeg med sikkerhed er tilfældet, når vi snakker om køn. Jeg er mere på bar bund, når vi snakker om etnicitet, fordi jeg ikke kender antallet, der ligesom kunne kandidere til bestyrelser. Så hvis det er bestyrelsesniveauet vi taler, så har jeg allerede svaret.

### **Gør du noget for at fremme mangfoldigheden?**

I de bestyrelser jeg sidder, hvor jeg er formand, det er bestyrelser i Grønland og på Færøerne - der gør jeg meget ud af, at sikre mig, at det ikke kun er danskere - det har det jo været i gamle dage, der var det kun folk med dansk baggrund der sad i de bestyrelser. Det var fuldstændigt forfæjlet. Det er ligesom der, hvor jeg har noget at skulle have sagt. I forhold til europabevægelsen, så har vi prøvet at se på, om vi kunne rekruttere folk med anden etnisk baggrund og gøre dem interesseret i det europæiske spørgsmål og europæisk politik osv. Det er lidt tungt, men jeg har ikke opgivet, så jeg prøver.

Ja, udover det som jeg har nævnt, har jeg lavet mange andre projekter. Men frem for alt, så gik jeg foran og gjorde de ting, som jeg forventede at andre ledere gjorde. Når den øverste leder gør det, så begynder det altså at ske i organisationen. Så behøver man ikke en masse projekter, fordi det så sker. Det er også det, som er meget ulykkeligt i den samfundsudvikling vi ser nu. Det er at de øverste ledere, som vi skulle spejle os i og se op til - de gør det modsatte og det er noget rigtig møg. Det er ikke godt for noget som helst. Det er i forhold til politiske ledere og ikke virksomhedsledere.

### **Du har også været en del af Mino Danmark. Hvad gjorde i der og hvordan kan det være, at du gik ud af det?**

Jeg tror aldrig helt, at jeg fandt ud af hvad vi gjorde - for nu at være helt ærligt. Jeg har nu rigtig mange jern i ilden og meget jeg gerne vil, så jeg besluttede mig for, at jeg var nødt til at prioritere mine ressourcer anderledes. Jeg synes at initiativet er godt - der mangler penge, der mangler måske også trækraft - det kan jeg ikke helt vurdere, men jeg synes ikke helt rigtigt, at jeg kunne se hvordan jeg kunne bruge mine ressourcer der. Så er det bedre at takke nej og sige, at det var fint at være med lidt. Jeg var med til nogle møder, hvor jeg prøvede at hjælpe dem med, hvordan man kunne fundraise og sådan noget.

### **Hvilken betydning har diversitet for en kompetent og forretningsdygtig bestyrelse?**

Jeg tror stadigvæk, at forskelligheden betyder noget i forhold til om man bliver dygtig til at udvikle, til at se nye vinkler og til at opdage, når der sker nye ting i verden. Så jeg tror, at det kan være med til at højne kvaliteten - også i en bestyrelse, at man også tænker på etnicitet.



**Tror du, at det er muligt at skaffe kvalificerede bestyrelsesmedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk?**

Jeg ved ikke nok om hvor mange med anden etnisk baggrund der i princippet sidder med tilstrækkelige kompetencer til at komme ind. Jeg vil tro at det kommer. Og jeg vil tro, at det måske i virkeligheden allerede er ved at være der. Men jeg har ikke viden om det. Jeg tror at der findes nogen og jeg håber og jeg tror, at det bliver nemmere end det er nu - fordi det kræver, at der er nogen der kommer igennem systemet, men mon ikke det sker? Det vil jeg håbe.

**Er det måske kompetencerne du tror at man mangler?**

Jeg sidder og tænker om jeg kender nogen der for eksempel er direktører i Novo Science eller Coloplast, eller sidder som marketingchefer i nogen af de store virksomheder med anden etnisk baggrund. Jeg ved der sidder en kvinde i regnskabsafdelingen i TRYG, som jeg selv har været med til at ansætte og efter min mening, så kunne hun sagtens kandidere til bestyrelsesarbejde med den erfaringsbase, som jeg ved, at hun har på nuværende tidspunkt. Jeg kender en masse kvinder, som jeg ved kan, og hvor man alligevel altid siger, at de ikke findes, så mit gæt er, at der sikkert er folk med anden etnisk baggrund, men der bliver ikke ledt eller spurgt efter dem - og det alene er med til at udelukke. Det er noget jeg gætter mig frem til - hvorimod på området med kvinder, der ved jeg det.

**Hvad tænker du, at man kan gøre for at fremme etnisk mangfoldighed i de danske bestyrelser?**

Tag emnet op, hold godt øje, sørg for at diskussionen er der. At der måske var nogen af headhunterne, som gjorde det til en særlig sag for dem, og holde øje med om der var en rekrutteringsmulighed blandt folk med anden etnisk baggrund. Det er vel de mest oplagte forslag.



## **Interview med Ibrahim Ahmad**

### **Fortæl lidt om dig selv - uddannelse og beskæftigelse**

Mit navn er Ibrahim Ahmad, jeg er 51 år gammel. Jeg har læst Computer Science i 1998 og har siden 1998 arbejdet med IT og ledelse. Jeg har også en del bestyrelsesposter.

### **Fortæl lidt om din karriere?**

Jeg startede min karriere med et IT-job efter jeg blev færdig med min uddannelse. Jeg har fra starten været ambitiøs og har udviklet mig. I 2010 fik jeg min første lederstilling og har siden da været leder i store NGO-virksomheder.

### **Hvilke erfaringer har du med bestyrelser og bestyrelsesarbejde?**

Jeg vil meget gerne gøre en forskel, derfor blander jeg mig meget i samfundsdebatten for at tale de svages sager. I 2012 fik jeg mulighed til at stille op som bestyrelsesformand for et alment boligsselskab. Jeg blev stemt ind og gik straks i gang med at forbedre området. Den anden bestyrelsespost fik jeg som medarbejderrepræsentant i Røde Kors. Der er stor forskel på at være en del af en bestyrelse i et boligområde og i en bestyrelse som tegner strategi til mange udsatte mennesker i hele verden. Samtidig sidder jeg i mindre bestyrelser, men mere i foreningsregi.

### **Hvad forstår/tænker du ved diversitet/mangfoldighed**

De 2 ord betyder alt for mig og skal betyde rigtig meget for alle, hvis vi skal have et sundt og varieret samfund. Når jeg hører disse ord, så tænker jeg straks på lige fordeling af køn, social status og forskellige kulturelle baggrunde. Vi lever i et multikulturelt samfund, selvom der er mange, som ikke tror på at vi befinder os i et multikulturelt samfund. Multikulturelismen skal derfor afspejles i alle samfundets lag.

### **Har du arbejdet med mangfoldighed?**

Jeg har og prøver hele tiden at give plads til alle uanset hvem de er. På mit tidligere arbejde, tog jeg altid hensyn til diversiteten, når jeg skulle ansætte nyt personale, dog har jeg også tænkt på kvalifikationer og kompetencer. I min afdeling var der en etnisk fordeling på cirka 40 pct., kønsfordelingen var ikke så stor og det er fordi, at der ikke er mange kvinder der har IT som speciale. I bestyrelsesregi har jeg altid talt varmt om diversitet og mangfoldighed. Jeg har været stor fortaler for, at Røde Kors skal inkludere flygtninge og folk fra udsatte områder i deres strategi.



**Hvad synes du om det, at når der snakkes om diversitet generelt - så er der fokus på kønsdiversitet?**

Ja, jeg synes når man snakker om diversitet i de store virksomheder, så tænker man det kun som kønsopdeling og ikke som etnisk baggrund eller andet. Kønsopdeling er vigtig, men bestyrelserne skal afspejle samfundet, så etnisk baggrund er også en vigtig faktor.

**Hvad er din holdning til underrepræsentationen af etniske minoriteter i de danske bestyrelser?**

Det er ikke i orden. Ansvaret her ligger både hos bestyrelserne, virksomheder og de etniske minoriteter. Jeg mener, at dem der har en anden etnisk baggrund skal arbejde hårdere for at komme frem og de skal kæmpe for at få plads i bestyrelserne. Virksomhederne bærer også et stort ansvar, fordi de kigger kun på dem de kender når der skal udpeges nye medlemmer. Som jeg sagde, så er folk med etnisk baggrund er lidt passive og de giver hurtigt op. Jeg mener også, at de danske bestyrelser i nogle tilfælde frasorterer kandidater med andre baggrunde – og det er et stort problem for samfundet, fordi der findes rigtig mange dygtige kandidater blandt de etniske minoriteter, som kan bidrage med de nødvendige kompetencer.

**Du snakker om, at folk med anden etnisk baggrund skal arbejde hårdere, hvad mener du med det?**

De skal vise, at de kan de ting som er nødvendige. Hvis man får afslag og ikke bliver accepteret, så skal man blive ved med at prøve igen og igen. Man skal aldrig tro, at man er mindre værd end de andre, fordi man har en anden etnisk baggrund eller andet. Det er et ansvar, og som man hver især skal kæmpe for, for at man kan vise, at man er ligeværdig og på lige fod med resten af samfundet. Jeg har selv kæmpet i hele mit arbejdsliv i Danmark, altså de sidste 20 år, bare for at vise, at jeg godt kan de ting, der er nødvendige. Jeg er blevet afvist flere gange på baggrund af min etnicitet. Min tidligere arbejdsgivere har direkte fortalt mig, at han ikke kunne forfremme mig, da der var nogle medarbejdere, som ikke ville have, at jeg, Ibrahim med anden etnisk baggrund, skulle lede dem. Jeg har altid vendt en afvisning til positiv energi, og altså kæmpet videre – og det skal andre minoriteter også gøre.

**Mener du, at man skal sætte større fokus på manglen af etniske minoriteter i danske bestyrelser?**

Ja, det mener jeg, der skal sættes større fokus på manglen af etniske minoriteter i de forskellige bestyrelser. Hvorfor? Fordi som sagt tidligere, bestyrelserne skal afspejle samfundet. Der er mange

ansatte af anden etnisk baggrund i de danske virksomheder og de skal også repræsenteres i bestyrelserne, så de kan gøre en forskel og kan berige virksomhederne med nye ideer. Hvordan? De etniske minoriteter bærer et stort ansvar fordi de skal vise sig selv, de skal stå forrest og de skal kæmpe for at komme ind i bestyrelserne. De skal være kritiske over for, at de ikke bliver spurgt – fordi sådan foregår meget af rekrutteringen til disse poster. De skal dermed selv tage initiativ og være nysgerrige – og altså tage en snak med bestyrelsen

### **Ser du det nødvendigt med en større andel af etniske minoriteter i danske bestyrelser?**

Bestemt, det er meget nødvendigt, at etniske minoriteter er repræsenteret i de danske bestyrelser. De kan være med til at udforme virksomhedens fremtid, de kan komme med nye og anderledes ideer og de kan være kritiske overfor nogle beslutninger.

### **Du sidder selv i en bestyrelse, hvordan kom du ind?**

Jeg sad i Røde Kors hovedbestyrelse, hvor jeg kom ind via et valg som medarbejderrepræsentant. Jeg troede på mig selv og stillede op. Jeg havde 6 etnisk danske modkandidater. Jeg fik et kanonvalg hvor jeg fik 26 pct. af stemmerne. Jeg sad i bestyrelsen i to år og deltog meget aktivt i alt hvad der foregik. Jeg har gjort en stor forskel i bestyrelsen. Jeg var kritisk, fik lavet om på nogle beslutninger og fik nogle emner på dagsorden.

### **Tror du, at du var kommet ind i bestyrelsen, hvis du ikke var medarbejdervalgt?**

Nej, det er mit korte svar. Selvom vi snakker om en NGO, så hører jeg sjældent, at det er kandidater med anden etnisk baggrund, som der bliver prikket til. Den uformelle proces i forhold til at komme ind i den bestyrelse var, at bestyrelsen prikker til en kandidat for at pågældende skal stille op. De prikkede kandidater bliver så skriftligt anbefalet af bestyrelsen – det plejer cirka at være 3 ud af 16 kandidater. Her har bestyrelsen uformelt og på forhånd været med til at påvirke og have indflydelse på valget.

### **Hvordan foregår processen med udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer?**

Min erfaring siger, nogle bliver anbefalet til at stille op eller bliver udpeget. Jeg synes ikke, at metoden er demokratisk, men sådan er kutymen i de danske bestyrelser. Argumentet til udpegning som jeg hørte hele tiden var, "at kemien skal passe med os andre i bestyrelsen".

### **Hvad bliver der lagt på når bestyrelsesmedlemmerne udvælges?**

I den bestyrelse som jeg var medlem af, har processen været sådan, som jeg nævnte tidligere, at mange kandidater stillede op. Der blev lavet en kandidatliste og på listen stod der, at bestyrelsen



anbefaler at x og y vælges – det er ret udemokratisk. Jeg har været med til at ændre på valgprocessen i min bestyrelsesperiode til, at bestyrelsen ikke må anbefale nogle kandidater. Vi etablerede et kompetenceudvalg vis opgave var at screene alle opstillede kandidater og udvælge, hvilke kompetencer der manglede i bestyrelsen.

### **Hvilke hindringer eller barrierer mener du, at der er for en mere etnisk diversitet i de danske bestyrelser?**

Overordnet, er der i princippet ingen hindringer eller barriere. Jeg kan i princippet stille op til bestyrelsen i mange store virksomheder eller organisationer - og jeg kan sagtens argumentere for, hvorfor jeg skal være en del af denne bestyrelse, men det er ikke det, det handler om. Men en stor grund til, at man ikke bliver valgt ind er, at bestyrelser helst vil arbejde med folk, som de kender og har tillid til. Og det er typisk kandidater, som er ligesom dem selv. En anden fordom kommer fra medierne. De er meget gode til at fremhæve de dårlige eksempler om folk med anden etnisk baggrund. Desværre er dette med til at påvirke rekrutteringsprocessen, samt deres omdømme.

### **Hvilke signaler sender det at have en mangfoldig bestyrelse?**

Diversitet, hele samfundet er repræsenteret, bedre innovation og så kommer man væk fra standard-ideer, diskussioner og beslutningstagninger.

### **Mener du, at der er diskrimination på arbejdsmarkedet?**

Ja, der er en vis skjult diskrimination på arbejdsmarkedet. Undersøgelser viser, at en del ansøgninger bliver sorteret fra på grund af navn, alder, køn osv. Dette gælder også for nyuddannede på arbejdsmarkedet. Alt dette gælder både i den private og den offentlige sektor. I forhold til min egen erfaring, og det som jeg selv har oplevet, så findes der diskrimination på arbejdsmarkedet. Jeg har blandt andet oplevet ikke altid at blive hørt og at folk ikke rigtigt stolede på mig, fordi en etnisk dansk kollega havde en anden mening eller holdning til tingene. Hvis der skulle laves ændringer eller nye forslag på arbejdet, var der mange gange, hvor jeg ikke blev spurgt om min mening. Min egen datter blev afvist til en jobsamtale, fordi hun bar tørklæde – så ja, diskrimination findes, men mange gange er det skjult og pakket godt ind, så det er meget svært at bevise.

### **Tror du, at det er muligt at skaffe kvalificerede bestyrelsesmedlemmer med anden etnisk baggrund end dansk?**

Ja, jeg kender og har mødt en masse. Det kræver bare, at man aktivt arbejder den vej og selv gør noget for at fremme fokus på det område. Man skal turde at tage det nye ind at gøre det til en naturlig del af rekrutteringen.

