

# Fra **prinsessesyndrom** til forespørgselsdebat

- En diskursteoretisk analyse af kvindernes vej  
til bestyrelserne

**Executive  
Magazine**



**K!B**

KVINDER I BESTYRELSER

**Nu er det alvor: Politikere går efter  
topjob-opslag i folketingsdebat**

From **princess syndrome** to interpellation debate

- A discourse theoretical analysis of women's path to the boards

Kandidatafhandling af Trine Riis, 110296

Vejleder: Sara Louise Muhr, Professor MSO ved Institut for Organisation

Cand.Soc Politisk Kommunikation og Ledelse

Copenhagen Business School

17. maj 2021

Antal sider / antal anslag: 80 sider / 181.918 anslag

## Forord

Denne kandidatafhandling symboliserer min afslutning på studiet Cand.Soc Politisk Kommunikation og Ledelse ved Copenhagen Business School. Processen for specialet har været spændende, udfordrende og utrolig lærerig lige fra den første idé til emne og til det sidste punktum blev sat. Jeg er stolt over og tilfreds med det færdige resultat og er taknemmelig for, at jeg har kunne skrive min afhandling om et emne, der både fagligt og personligt optager mig meget.

Nu hvor jeg står på den anden side, vil jeg gerne takke en række personer, der har hjulpet og støttet mig i udarbejdelsen af denne kandidatafhandling. Først og fremmest skal der lyde en kæmpe tak til min specialevejleder, Sara Louise Muhr, der gennem hele processen har stillet sin vejledning, feedback, opmuntrende ord og store viden på området til rådighed, selvom mine deadlines har været stærkt pressede i perioder. Jeg vil også takke organisationen KiB – Kvinder i Bestyrelser samt Sikandar Siddique, Samira Nawa og Birgitte Bergman for at stille deres tid til rådighed i en travl hverdag, så jeg har kunne foretage mine interviews og indsamle min empiri. Katrine Ellersgaard Nielsen, min chef hos Di Rådgiverne, skal også takkes for at give mig muligheden for at kunne strukturere min tid- og skriveproces, som jeg ville, og dertil for kontinuerligt at minde mig om, at jeg også skulle huske specialet, når jeg var opslugt af arbejde.

En stor tak skal også lyde til mine venner og familie, der har vist forståelse for mit fravær mentalt og fysisk under forløbet. Særligt er jeg meget taknemmelig for min kæreste, Johan, der har sørget for de bedste og mest støttende omgivelser for skriveprocessen, samt min mor, der har læst timevis af korrektur og er kommet med feedback, inputs og konstruktiv kritik.

Jeg håber, at min egen begejstring og motivation for specialet samt engagement i denne debat skinner igennem. God læselyst!

**Trine Riis**

## Abstract

Drawing on a poststructuralist approach this master thesis has focused on, how the organization Kvinder i Bestyrelser (Women on Boards) and the political parties, Frie Grønne, Radikale Venstre, and Det Konservative Folkeparti, are creating a discourse about the lack of female board members in Denmark, how the communication in the discourse has developed throughout the years, and last but not least which constitutive consequences the communication has had for the political scope of action.

On the theoretic base of Ernesto Laclau and Chantal Mouffe's discourse theoretical analysis, the thesis will illustrate how Kvinder i Bestyrelser, Frie Grønne, Radikale Venstre, and Det Konservative Folkeparti's attributions are made through a series of dislocations, which have enabled them to re-articulate their communication about the lack of female board members in new ways. This has been made possible because they have continuously been fixing their communication via empty signifiers and a constitutive outside of the discourse.

To demonstrate the development of the communication, the analysis will be divided into two parts: 1) one which focuses on the development of Kvinder i Bestyrelser's communication from their launch in 2015 up till now, and 2) an analysis of the current political communication about the lack of female board members. The first part explores how Kvinder i Bestyrelser keeps changing their communication about who should be responsible for getting more women into the board rooms. Should it be the women, the companies, the politicians, or a fourth party? Subsequently, the following second analysis will demonstrate how the political parties differ greatly when it comes to agreeing on, whether there is a problem with the lack of female board members, and whether the politicians are the ones to fix the problem. Even though they mostly disagree, there are also common focus areas, where they can agree e.g., the law draft on publishing all managing- and board job positions publicly.

The implications of the analysis's findings are discussed concerning, which constitutive consequences the communication has had for the political scope of action. Here the thesis found that the continuous supply of new elements in the communication can confuse the recipients of communication or even make them withdraw their support on the political project.

The overall conclusion of the thesis is that the communication in the debate about the lack of female board members has evolved a lot and in several different directions and that this has constitutive consequences for the political scope of action. The recipients of the communication may be confused about what Kvinder i Bestyrelser and the political parties regard as meaningful, and thereby remove the support for the political project, which in turn leads to a narrowed political scope of action.

## Indholdsfortegnelse

<b>1.0 Indledning</b>	<b>5</b>
1.1 Problemfelt	6
1.2 Problemformulering	9
1.3 Læsevejledning	9
<b>2.0 Analysestrategi</b>	<b>12</b>
2.1 Videnskabsteoretisk positionering	12
2.1.1 Otte forudsætninger for hvad en analysestrategi skal kunne	13
2.2 Iagttagelsespunkt	15
2.3 Konstruktion af empirien	15
2.3.1 Litterære kilder	16
2.3.2 Interviews	17
2.4 Iagttagelsesprogram	21
2.4.1 Ledeforskel og konditionering	21
<b>3.0 Specialets relevans</b>	<b>24</b>
<b>4.0 Analysen</b>	<b>25</b>
4.1. Delanalyse 1: Analyse af KiBs kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer fra 2015-2021	25
4.1.1 Fase 1: 2015-2020	25
4.1.2 Fase 2: 2020 – i dag	30
4.1.3 En tredje fase i spil?	38
4.1.4 Delkonklusion	39
4.2 Analysedel 2: Analyse af politikernes aktuelle kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer	39
4.2.1 En debat der deler vandene	40
4.2.2 Frie Grønnes politiske projekt er et ligestillings- og rettighedsprojekt	41
4.2.3 Radikale Venstre vil punktere myten om ligestilling i Danmark	46
4.2.4 Det Konservative Folkeparti vil skabe ligestilling gennem frivillighedens vej	52
<b>5.0 Diskussion</b>	<b>57</b>
<b>6.0 Konklusion</b>	<b>60</b>
<b>7.0 Perspektivering</b>	<b>62</b>
<b>7.0 Litteraturliste</b>	<b>63</b>

## 1.0 Indledning

I Danmark har vi i mange år brystet os af at være et af de mest ligestillede og frigjorte lande i verden, og vi anser os selv som et foregangsland på dette område. Vi har blandt andet en kvindelig statsminister, og det er vedtaget ved lov, at kvinder og mænd skal behandles ens i arbejdslivet (1: Retsinformation) og have lige løn for lige arbejde (2: Retsinformation).

Faktorer som disse er med til at skabe et billede af Danmark som en ligestillet nation, og det overrasker derfor heller ikke, at kun 3 pct. af danske mænd ser diversitets- og ligestillings bias<sup>1</sup> som et problem i Danmark, ifølge en undersøgelse fra 2019 (Poulsen, Pollmann-Larsen og Hansen, 2019).

Men hvad hvis vi skraber i overfladen og dykker ned i statistikkerne på området? En hyppigt brugt rapport i debatten er World Economic Forums Global Gender Gap Report, der hvert år siden 2006 har lavet et indeks designet til at måle ligestilling mellem kønnene på tværs af en lang række lande. Dette gøres ved at måle på udviklingen i ligestillingsgabets mellem kønnene på fire områder: 1. Økonomisk deltagelse og muligheder, 2. Uddannelsesniveaue, 3. Sundhed og overlevelse, og 4. Politisk gennemslagskraft (World Economic Forum, 2021).

I 2021-rapporten, der udkom i marts 2021, fik Danmark en overordnet 29. plads blandt de 156 lande, der var med i rapporten. Dette er en væsentlig lavere placering end 2020-rapporten, hvor Danmark havde en overordnet 14. plads (World Economic Forum, 2021). Dertil fik Danmark endnu lavere placeringer, når vi kigger på de enkelte områder. Vi fik blandt andet en 101. plads i verden, når det gælder antallet af kvinder i ledende stillinger og bestyrelser, og vi fik en 52. plads i verden, når det kommer til lige løn for lige arbejde (World Economic Forum, 2021). Det bliver derfor tydeligt, at der med ligelønsloven – og mange andre områder - i Danmark er mere tale om formel ligestilling mellem kønnene end reel ligestilling.

Selvom ligestillingskampen i Danmark har været i gang i mere end 150 år, diskuterer vi stadig, om skæve tal som ovenstående reelt beviser, at der stadig ikke er ligestilling. Og vi diskuterer stadig også, om udfordringen med den lave andel af kvinder i ledende stillinger og bestyrelser overhovedet har rødder i et kønsperspektiv. På trods af at undersøgelsen fra 2019 viste, at kun 3 pct. af danske mænd ser diversitets- og ligestillings bias som et problem, tyder den øgede debat på området gennem de sidste år på, at det er en problemstilling, som flere gerne vil ændre på.

De skæve tal på ligestillingsområdet generelt kan også ses i de danske bestyrelser. Ifølge tal fra Danmarks Statistik var andelen af kvinder i danske bestyrelser 19,34 pct. i 2014, og i 2019 var det samme tal 19,35 pct. (Danmarks Statistik, u.å.). Der er dermed ikke sket en stigning i andelen af kvinder i de danske bestyrelser, selvom debatten har fået et øget fokus, og det er her dette speciale tager sit empiriske udgangspunkt.

---

<sup>1</sup> Ubevidste fordomme

I løbet af de sidste år har debatten været præget af en række forskellige problemstillinger. En del af dem omhandler, hvorvidt vi skal indføre kønskvoter i de danske virksomheder, så der sikres en mere ligelig fordeling af kvinder og mænd på direktionsgangene og i bestyrelserne. Tilhængerne af kønskvoter argumenterer for, at udviklingen for en mere ligelig kønsfordeling går for langsomt i Danmark, og at der derfor er brug for en lovmæssig indgriben, som vi har set det med indførelsen af kønskvoter i eksempelvis Norge og Island (Juel, 2021). Modsat argumenterer modstanderne af kønskvoter for, at personer skal vælges til stillinger på baggrund af deres kompetencer frem for deres køn, og at virksomhederne selv skal løse problemet (Jensen, 2020).

På trods af en aktiv debat, er det stadig ikke lykkedes at få politisk opbakning til indførelsen af kønskvoter i Danmark. Man har i stedet kigget på alternativer, og i december 2012 indførte man blandt andet en lov, der påbød store virksomheder og erhvervsdrivende fonde samt børsnoterede- og statslige aktieselskaber at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan. Dertil kræves det, at der udarbejdes en politik i virksomheden, der skal være med til at øge andelen af det underrepræsenterede køn i de øvrige ledelsesniveauer generelt (Marquardt, 2020). Indførelsen af loven har dog ikke haft nogen stor effekt, som tallene fra Danmarks Statistik også viste, og vi står stadig med det faktum, at kvinder udgør en langt lavere andel end mændene i de danske bestyrelser. Derfor er der også igen et ny lovforslag i spil, som har til formål at ændre de gældende bestemmelser fra 2012 til et forslag om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter ved lov (1: Executive Magazine, 2021). Arbejdet bag lovforslaget er foranlediget af organisationen KiB – Kvinder i Bestyrelser<sup>2</sup> sammen med en række af Folketingets partier.

### 1.1 Problemfelt

Som ovennævnte rapporter og statistikker viser, har de skæve tal for kønsfordelingen i de danske bestyrelser ikke ændret sig til det bedre, selvom debatten har fået et øget fokus. Jeg finder det interessant at følge op på netop denne pointe, da det kunne tyde på, at kommunikationen i debatten og dermed diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer' ikke har den ønskede effekt på udviklingen i tallene. Med det nyligt fremsatte lovforslag om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter ved lov, og den dertilhørende offentlige debat, synes det derfor spændende at undersøge, om kommunikationen i debatten har en negativ eller positiv indvirkning på arbejdet med at forbedre kønsfordelingen i de danske bestyrelser.

Som nævnt står foreningen KiB bag det nyligt fremsatte lovforslag sammen med en række af Folketingets partier, og specialet vil derfor fokusere på KiBs og de pågældende partiers perspektiv i debatten. KiB er en selvstændig privat organisation, der har til formål at fremme kvinder i ledelser og bestyrelser ud fra et erhvervs- og samfundsperspektiv. Organisationen blev stiftet i 2015 af adm. direktør Peter Horn og har dertil en bestyrelse bestående af bestyrelsesformand Annette Piilgaard, bestyrelsesmedlem Anne-Lykke Mau og bestyrelsesmedlem Kjersti Lund (KiB, u.å.). Gennem årene har organisationen været aktiv i ligestillingsdebatten med flere kampagner, konferencer og debatindlæg.

---

<sup>2</sup> Herefter refereret til som KiB

Tilbage i januar 2020 kom organisationen for alvor i medierne med kampagnen ”Der mangler noget!” udviklet af det kreative bureau Saatchi & Saatchi. Her havde 10 store danske virksomheder fået tilsendt en pakke med en trebenet stol og en invitation om at få udleveret det fjerde ben, hvis de ville deltage i et møde med KiB. Formålet med mødet ville være at informere virksomhederne om, hvordan de kunne øge kønsdiversiteten i deres bestyrelser (Marquardt, 2020). De 10 virksomheder var udvalgt, fordi de ikke har formået at indfri de mål, de har forpligtiget sig til jævnfør bestemmelserne fra 2012, når det gælder fordelingen af mænd og kvinder i virksomhedens øverste lag.

I forbindelse med lanceringen af kampagnen udtalte Annette Piilgaard følgende i Berlingske: ”*Vores ambition med kampagnen er at sætte fokus på den manglende diversitet på ledelsesposterne i det danske erhvervsliv, men vi håber også, at den kan inspirere og give flere kvinder mod på at udnytte deres fulde potentiale professionelt*” (Marquardt, 2020). Særligt denne formulering synes at kendetegne KiBs kommunikation i debatten. De ønsker at gøre virksomhederne opmærksomme på problemerne med kønsdiversitet, men har samtidigt også fokus på, hvad kvinderne selv kan gøre for at komme ind i bestyrelserne. Ansvar for de skæve tal for kønsfordelingen i de danske bestyrelser lægges dermed ikke endegyldigt over på enten kvinderne eller virksomhederne, ifølge KiB.

I september 2020 afholdte organisationen konferencen ”Alle vinder” med erhvervsledere, forskere, ligestillings- og erhvervsordførere samt medlemmer af KiB. Formålet med konferencen var, at deltagerne kunne diskutere lovfunderede offentlige opslag af alle relevante ledelses- og bestyrelsesstillinger som alternativ til kvoter (Horn & Marott, 2020). Modstanden mod kønskvoter var relativ stor på konferencen, da man mente, at Folketinget blev svært at samle under denne agenda. Derimod mente deltagerne, at lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter ved lov ville få nemmere ved at vinde frem (Horn & Marott, 2020).

Efter konferencen gik flere politiske ordførere derfor videre med forslaget i Folketinget (1: Folketinget, u.å.). Ved en senere debat i Folketinget den 23. marts 2021 blev følgende forslag til vedtagelse (F7 V84) stillet af Sikandar Siddique fra Frie Grønne, Birgitte Vind fra Socialdemokratiet, Astrid Carøe fra Socialistisk Folkeparti, Samira Nawa fra Radikale Venstre og Pernille Skipper fra Enhedslisten, og stemt igennem:

*”Folketinget anerkender, at alle uanset køn skal have lige muligheder i både offentlige og private ledelser og bestyrelser og dermed adgang til de fora, hvor beslutninger om samfundet træffes. Folketinget konstaterer, at de nuværende regler om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn i de øverste ledelsesorganer ikke har haft den ønskede virkning. Folketinget noterer sig, at regeringen ønsker at iværksætte nye initiativer for at understøtte en bedre repræsentation, og at regeringen derfor vil indkalde Folketingets partier og forespørgeren til en drøftelse af de relevante initiativer med henblik på at fremsætte lovforslag senest i samlingen 2021-22. Folketinget noterer sig endvidere, at regeringen i den kommende folketingsamling vil tage initiativ til, at Folketingets partier drøfter det kønsopdelte arbejdsmarked, herunder ligeløn og en bedre fordeling af*

*forældreorloven, med henblik på at finde løsninger, der bringer os tættere på et samfund med ligestilling og ligestilling og ligeværd” (1: Folketinget, u.å.).*

Som modspil til ovenstående forslag, stillede Fatma Øktem fra Venstre og Birgitte Bergman fra Konservative nedstående forslag (F7 V85), hvori de anerkendte udfordringen med den lave andel af kvinder i bestyrelser, men ikke ønskede at pålægge virksomhederne yderligere administrative omkostninger, byrder og bureaukrati:

*”Folketinget anerkender, at der er mangel på kvinder i ledelser og bestyrelser, og at vi går glip af en vigtig talentmasse, hvis vi ikke får flere kvinder i topledelsen. Folketinget konstaterer, at der er flere grunde til, at vi ikke ser flere kvinder i bestyrelser og ledelser. Folketinget noterer sig, at kønsopdelte uddannelser, et kønsopdelt arbejdsmarked, barsel og kultur er nogle af forklaringerne på, at antallet af kvinder i topledelsen halter bagefter. Folketinget konstaterer, at virksomhederne ikke bør pålægges yderligere administrative omkostninger, yderligere byrder og bureaukrati i en tid, hvor alle ressourcer bør anvendes til at sikre fastholdelse af job og virksomhedernes langsigtede overlevelse. Folketinget pålægger regeringen at iværksætte initiativer, der fremmer fødekæden til bestyrelser og ledelser for kvinder, herunder at se på det kønsopdelte uddannelsessystem og arbejdsmarked” (1: Folketinget, u.å.).*

Derudover stillede Liselott Blixt fra Dansk Folkeparti og Lars Boje Mathiesen fra Nye Borgerlige et forslag, hvori de ikke anerkendte udfordringen med andelen af kvinder i bestyrelser med henvisning til, at en lang række kvinder tidligere havde opnået deres poster uden kvoter eller anden statslig indgriben, hvorfor de gældende regler ikke skulle ændres:

*”Folketinget konstaterer, at Hendes Majestæt Dronningen som statsoverhoved, fru Helle Thorning Schmidt og fru Mette Frederiksen som statsministre, fru Barbara Bertelsen som departementschef i Statsministeriet, fru Lise-Lotte Rebel og fru Marianne Christiansen som biskopper, fru Maria Rørby-Rønn som generaldirektør i DR, og fru Pia Kjærsgaard som Folketingets formand, fru Ritt Bjerregaard, fru Mariann Fischer Boel, fru Connie Hedegaard og fru Margrethe Vestager som EU-kommissærer, samtlige venstrefløjens partiledere og en lang stribe erhvervsledere alle er lykkedes med at nå deres prestigefyldte topposter uden kvoter eller anden statslig regulering. Folketinget anbefaler på den baggrund at fastholde de nuværende regler” (1: Folketinget, u.å.).*

Der hersker således også stor uenighed blandt partierne imellem om, hvorvidt de skæve tal for andelen af kvinder i danske bestyrelser reelt beviser, at der stadig ikke er ligestilling i Danmark, og hvorvidt udfordringen overhovedet har rødder i et kønsperspektiv.

Som nævnt tidligere, tyder den manglende fremgang i andelen af kvinder i bestyrelserne på, at kommunikationen i debatten, og dermed diskursen om ’manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer’, ikke har den ønskede effekt. Det vil derfor være interessant at undersøge, hvordan deltagerne i debatten, altså KiB og partierne, etablerer en diskurs, der har til formål at danne den forståelsesmæssige ramme for deres politiske projekt. Til at undersøge dette findes det



nærliggende at bruge Ernesto Laclau og Chantal Mouffes diskursteoriske analysestrategi, der har til formål at synliggøre, hvordan mening produceres som en diskursiv proces. Dertil vil det også være interessant at undersøge, hvorvidt kommunikationen i debatten kan iagttages at have en effekt på, hvordan organisationen, partierne og det politiske projekt fremstår udadtil. Derfor er der i specialets problematisering også indlejret et ønske om at undersøge, hvilke konstitutive konsekvenser diskursen har for det politiske handlingsrum på området.

Resultaterne, som skabes i dette speciale, vil ikke tale ind i Laclau og Mouffes diskursteori som forskningsområde eller kønsforskningen generelt. Derimod ønsker jeg at undersøge, hvordan organisationer og partier kan kommunikere om køn og ligestilling i den offentlige debat på en sådan måde, så kommunikationen bidrager positivt til deres politiske projekt. Specialet vil derfor tale ind i feltet for organisationers og partiers strategiske kommunikation om køn og ligestilling. Det er min opfattelse, at den tidligere forskning i dette felt har fokuseret mere på forskelligheden i selve feminisme begrebet og forskellige identiteter frem for et egentligt fokus på den strategiske kommunikation om køn og ligestilling, og deraf hvilke positive eller negative konsekvenser organisationers og partiers kommunikation kan have for deres politiske projekt.

Håbet for specialet er, at det vil være et spændende indspark i en kompleks debat om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer i Danmark, og at det dertil vil klarlægge nogle af de udfordringer, som organisationer og partier møder, når de træder ind i debatten.

## 1.2 Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående vil dette speciale tage afsæt i følgende problemformulering:

*Hvordan har kommunikationen i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer udviklet sig, og hvilke konstitutive konsekvenser har dette for det politiske handlingsrum?*

Problemformuleringen er formuleret mere overordnet, hvorfor analysen i specialet vil blive delt op i to forskningsspørgsmål, der uddyber og præciserer problemformuleringen:

1. *Hvordan har KiB's kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer udviklet sig siden 2015?*
2. *Hvordan kommer partiernes kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer til udtryk?*

## 1.3 Læsevejledning

Dette afsnit har til formål at præsentere speciales opbygning, samt hvordan den røde tråd tænkes mellem de forskellige kapitler. Kapitlerne er struktureret på en sådan måde, at det sikres, at ovenstående problemformulering og dertilhørende forskningsspørgsmål bliver besvaret. Derudover har afsnittet til formål at skabe et overblik for læseren over specialets indhold og forskellige delelementer. Specialets opbygning er også illustreret i *figur 1* til sidst i afsnittet.

I *kapitel 1.0 Indledning* vil jeg udfolde det problemfelt, som specialet tager afsæt i. Det er under dette kapitel, at jeg vil begrebsafklare mit overordnede genstandsfelt nemlig *debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer*, og dertil fremstille min problemformulering og forskningsspørgsmål, som er styrende for specialets analyser.

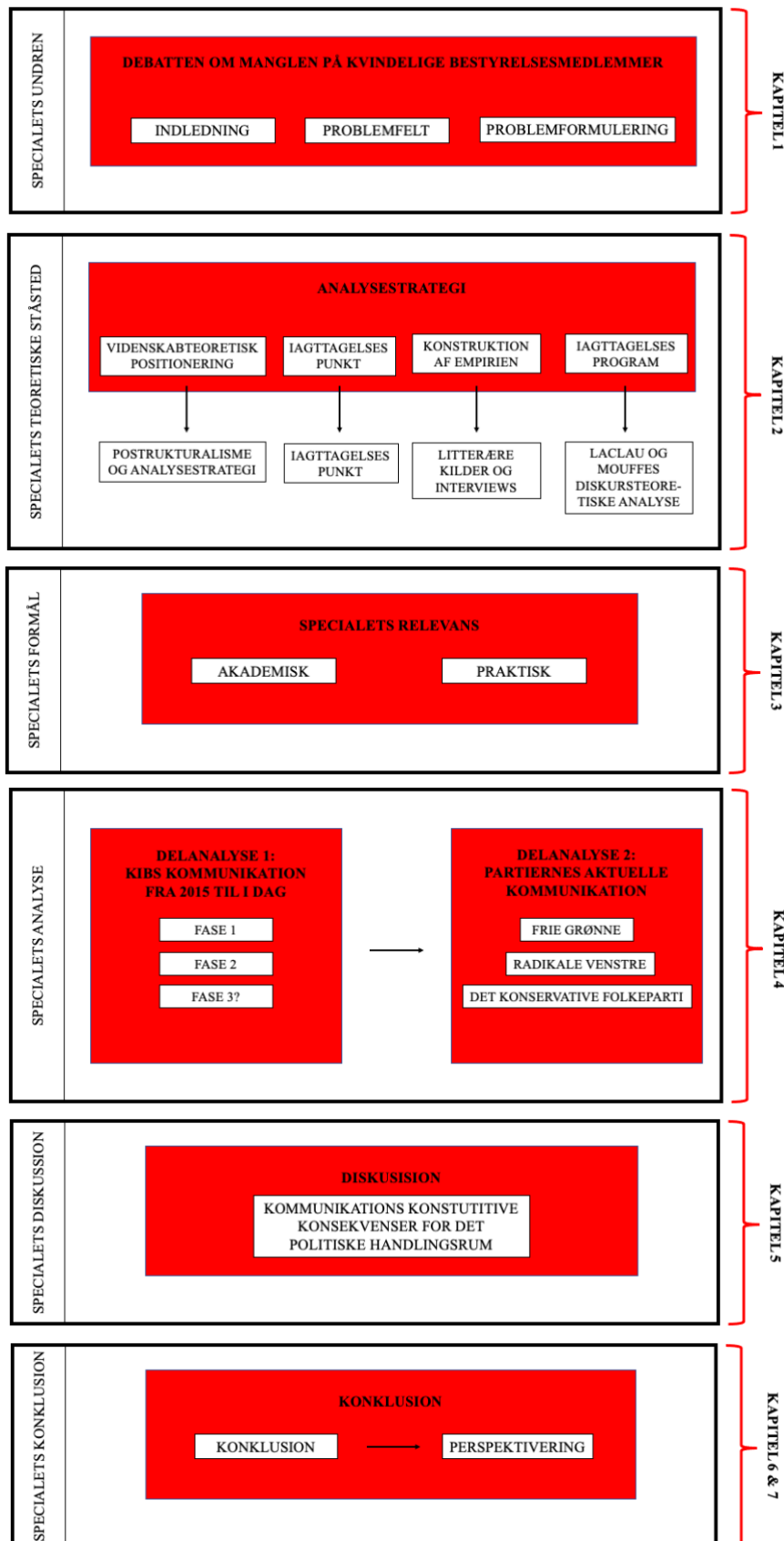
I *kapitel 2.0 Analysestrategi* beskæftiger jeg med det analysestrategiske aspekt af specialet, og det er således her, at jeg konstruerer mit genstandsfelt, så det bliver iagttageligt for mig. Dette gøres ved først at præsentere specialets videnskabsteoretiske position og i forlængelse af dette introducere mit valg af analysestrategi. Herefter belyses det empiriske materiale, hvormed jeg redegør for specialets validitet.

*Kapitel 3.0 Første analysedel* udgøres af den første analysedel til besvarelsen af problemformuleringen. Her udformer jeg en diskursteoretisk analyse, der har til formål at klarlægge, hvordan KiB etablerer en diskurs, der skal danne den forståelsesmæssige ramme for deres politiske projekt. Her besvares første forskningsspørgsmål.

I *kapitel 4.0 Anden analysedel*, der er specialets anden analysedel, undersøger jeg, hvordan udvalgte partier hver især etablerer en diskurs, der skal danne den forståelsesmæssige ramme for deres politiske projekt. Dermed besvares det andet forskningsspørgsmål.

Med udgangspunkt i de fremanalyserede resultater vil jeg i *kapitel 5.0 Diskussion* kommentere på, hvilke konstitutive konsekvenser den iagttagede kommunikation kan tænkes at have for det politiske handlingsrum.

I *kapitel 6.0 Konklusion* vil jeg opsummere analysernes delkonklusioner og diskussionens resultater og således besvare problemformuleringen. *Kapitel 7.0 Perspektivering* kommer i forlængelse heraf til at diskutere, hvilke andre former og perspektiver, der kunne have bidraget til problemfeltets udfoldelse.



Figur 1: Illustration af specialets opbygning.

## 2.0 Analysestrategi

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for de analysestrategiske valg, jeg har gjort mig i specialet, og som derfor ligger til grund for analysen. Dette gør jeg, da jeg er bevidst om, at mine analysestrategiske valg er afgørende for den viden, der produceres i specialet.

Analysestrategien vil blive bygget op om de to forskningsspørgsmål, der til sammen skal besvare den overordnede problemformulering sammen med *kapitel 5.0 Diskussion*. Jeg vil her uddybe mit valg af iagttagelsespunkt, den teoretiske ramme samt den gældende ledeforskel i analysedelene, som forskningsspørgsmålene belyser. Forud for dette vil mit videnskabsteoretiske positionering blive præsenteret samt hvilke konsekvenser, denne særlige erkendelsesramme har. Efterfølgende vil det empiriske udgangspunkt for specialet blive præsenteret, samt hvordan det kan tilvejebringes og bearbejdes i forhold til den videnskabsteoretiske positionering.

### 2.1 Videnskabsteoretisk positionering

Specialets formål er at belyse, hvordan KiB og partiernes kommunikationen i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer kan iagttages at udvikle sig, og hvilke konsekvenser det har for arbejdet med at forbedre kønsfordelingen i de danske bestyrelser. Der opstår derfor et grundlæggende problem i specialet omhandlende, hvordan jeg får adgang til disse iagttagelser, og hvordan jeg selv som iagttager, iagttager disse iagttagelser. Dette giver en særlig erkendelsesmæssig positionering, som vil blive forklaret i det følgende.

Analysestrategi skal ses som *"en strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationer eller systemers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser m.h.p. at beskrive, hvorfra de selv beskriver"* (Andersen, 1999: 14). Dermed er der sket en forskydning fra ontologi til epistemologi, da den ontologisk orienterede videnskabsteori fokuserer på, hvad det betyder, at noget eksisterer, og den epistemologisk orienterede videnskabsteori modsat fokuserer på, i hvilke former og under hvilke betingelser en bestemt meningsfuldhed er blevet til (Andersen, 1999: 14).

For mit speciale betyder det, at jeg arbejder med en tom ontologi, hvor mening ikke er opstået på forhånd, men i stedet i mødet mellem den, der iagttager, og den genstand, der iagttages (Andersen, 1999: 14). Iagttagelsen af KiB og de udvalgte partiers iagttagelser, der fremskrives i specialet, er derfor et produkt af min position som iagttager. Det forudsættes ikke, hvordan genstanden, KiB og de udvalgte partiers iagttagelser, skal iagttages, men det er mit teoretiske blik og de iagttagelseskriterier, som jeg opstiller, der er styrende for den mening, som bliver fremskrevet i specialet. Det har også den betydning, at jeg ikke når frem til én sand mening, men en sandhed ud af mange mulige. Udgangspunktet for analysen er derfor, at omverden ikke beder om at blive betragtet på én bestemt måde, men derimod skal den videnskabelige genstand konstrueres, før den kan iagttages.

Med ovenstående uddybning af analysestrategibegrebet bliver det tydeligt, at forskydningen fra den ontologisk orienterede videnskabsteori til den epistemologisk orienterede videnskabsteori først og

fremmest beror på den (post)strukturalistiske videnskabsteoretiske positionering (Andersen, 1999: 9-14). Derfor vil jeg i det følgende gøre rede for specialets poststrukturalistiske- og videnskabsteoretiske ståsted.

Specialet vil videnskabsteoretisk positionere sig i poststrukturalismen, der udspringer af strukturalismen og er en videreudvikling af denne (Esmark et. al., 2005: 12). Poststrukturalismen var en del af den sproglige vending, der opstod i starten af 1900-tallet, og som “*hævder, at hvad det virkelige er, umuligt kan adskilles fra erkendelsens mulighedsbetingelser, der udgøres af sproget*” (Stormhøj, 2011: 509). Denne vending opstod som en kritik af den vestlige filosofis grundbegreber - særligt inden for metafysikken - og dens måde at anskue fornuften og subjektet på (Stormhøj, 2011: 509). Det centrale ved poststrukturalismen er, at sproget har en konstruerende rolle i erkendelsesprocessen og skal forstås ”*generelt som en aktivitet og specifikt som historisk variable og kollektive konstruktioner såsom diskurser, fortolkningsperspektiver eller sprogspil*” (Stormhøj, 2011: 509).

Poststrukturalismen har taget to væsentlige bidrag med fra strukturalismen: 1. den strukturelle lingvistik og 2. den kontinentale filosofiske retning. Dette speciale vil fokusere på den strukturelle lingvistik, der blev grundlagt med Ferdinand de Saussures sprogteoretiske værk ”*Cours de linguistique général*” fra 1916 (Esmark et. al., 2005: 12). Denne fokusering skyldes, at Saussures sprogteori grundlagde den teoretiske forforståelse, der videreføres i Laclau og Mouffes diskursteori, som vil blive uddybet nærmere i *kapitel 2.4.1 Ledeforskel og konditionering*.

### 2.1.1 Otte forudsætninger for hvad en analysestrategi skal kunne

Som nævnt iagttaget jeg KiB og de udvalgte partiers iagttagelser i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Mine iagttagelser bliver derfor anden ordens iagttagelser, der er kendetegnet ved systemteoriens særlige blik på iagttagelser. Selvom specialet gør brug af Laclau og Mouffes diskursteoretiske analysestrategi, vil jeg alligevel bruge Niklas Luhmanns systemteori og dets begreber til at redegøre for mine analysestrategiske valg i specialet. Dette gør jeg ud fra Niels Åkerstrøm Andersens egne tanker om systemteorien som et oplagt valg til at udvikle et begreb om analysestrategien:

”*Det forekommer mig, at Luhmann har det største inklusionspotentialer i kraft af sin meget almene, men også potente teori om anden ordens iagttagelser. For det andet, at det netop med udgangspunkt i Luhmann synes muligt at udvikle et frugtbart begreb om analysestrategien*” (Andersen, 1999: 151).

Det har den betydning, at jeg indtil videre i specialet og i det følgende vil beskrive min analysestrategi som iagttagelser af iagttagelser i henhold til systemteoriens begreber. For Laclau og Mouffe gælder det dog, at der er tale om betegnelser af betegnelser i stedet. Laclau og Mouffes brug af betegnelsesbegrebet vil blive uddybet yderligere i *kapitel 2.4.1 Ledeforskel og konditionering*.

Niels Åkerstrøm Andersen opstiller otte forudsætninger for, hvad en analysestrategi skal kunne (Andersen, 1999: 151). I nedstående afsnit vil jeg præsentere og uddybe de forskellige forudsætninger, som opstilles.

Den første forudsætning er, at en iagttagelse er en indikation inden for rammen af en forskel (Andersen, 1999: 151). Iagttagelser skal derfor ikke forstås som at iagttage noget fysisk. Når man iagttager, markerer man en bestemt side af forskellen, mens man lader den anden side af forskellen være umarkeret. Dermed bliver verden kløvet i iagttager og iagttaget, og det er denne konstellation, der får verden til at fremtræde på en bestemt måde.

Den anden forudsætning er, at analysestrategien skal være en analyse på anden orden (Andersen, 1999: 151). Det essentielle her er, at man ikke selv kan iagttage den forskel, man iagttager med, og iagttagelsens blinde plet opstår derfor. Iagttagelsen kan ikke markere sig selv, men må derimod markere på anden orden. Det skyldes, at iagttagelser på anden orden består af iagttagelser af iagttagelser, hvorved den første iagttagelses blinde plet bliver synlig for anden ordens iagttageren. Det er dog også vigtigt at huske, at de samme regler gælder på anden orden som på første orden. Som iagttager på anden orden kan jeg ikke iagttage min egne iagttagelser af iagttagelserne på første orden, og iagttagelserne må derfor gå på tredje orden, på fjerde orden osv.

Den tredje forudsætning er, at man i analysestrategien ikke må lade sin forskning styre af metoderegler. Som nævnt tidligere, er det ikke givet på forhånd, hvordan omverdenen skal iagttages. En anden ordens iagttager kan derfor selv bestemme, hvordan verden træder frem ved at vælge et bestemt blik, ved at knytte an til en bestemt forskel. Det er altid muligt at lave en anden ordens iagttagelse med et andet blik. Derfor må man træffe valg og redegøre for disse (Andersen, 1999: 152).

Den fjerde forudsætning er, at en analysestrategi altid skal indeholde følgende fire valg: 1. valg af ledeforskel, 2. konditionering af ledeforskel, 3. valg iagttagelsespunkt og 4. valg af en evt. kombination af analysestrategier (Andersen, 1999: 152). De fire valg vil blive uddybet i henholdsvis *kapitel 2.4.1 Ledeforskel og konditionering* og *kapitel 2.2 Iagttagelsespunkt*.

Den femte forudsætning er, at der med begrebet ledeforskel henvises til ” *den forskel, som kløver verden for anden ordens iagttageren og som bestemmer, hvordan omverden iagttages*” (Andersen, 1999: 152). Som anden ordens iagttager vælger jeg selv ledeforskellen i min analyse, og det er derfor vigtigt, at jeg redegør for mit valg af denne, da den styrer min iagttagelse og dermed, hvordan jeg iagttager verden i mit speciale.

Den sjette forudsætning er, at der med *2. konditionering af ledeforskel* menes specificeringen af de betingelser, hvorved den ene og ikke den anden side af forskellen kan markeres i en anden ordens iagttagelse (Andersen, 1999: 153). Det er ikke nok at sondre mellem diskurs og diskursivitet, som er ledeforskellen hos Laclau og Mouffe. Jeg må også bestemme, hvornår en diskurs er en diskurs, hvornår en diskurs ophører med at være en diskurs, og hvornår en diskurs kan siges at være en anden diskurs. Forskellen mellem selve ledeforskellen og konditioneringen af ledeforskellen beskriver Niels

Åkerstrøm Andersen med følgende: ”Hvor ledeforskellen konstituerer anden ordens iagttagelsens basale åben og lukkethed, dvs. hvordan iagttagelse overhovedet kan træde frem som en genstand for iagttagelse, så bestemmer konditioneringen anden ordens iagttagelsens empirifølsomhed, herunder analysen kritiserbarhed” (Andersen, 1999: 153).

Den syvende forudsætning er, at der ved iagttagelsespunkt henvises til det punkt, der fastholdes gennem ekstern reference i en anden ordens iagttagelse (Andersen, 1999: 154). Det er ikke tilstrækkeligt at vælge en ledeforskel og konditionere den for at kunne holde det analytiske blik fast. Verden kalder ikke selv på et bestemt iagttagelsespunkt. Jeg må derfor vælge et iagttagelsespunkt og efterfølgende redegøre for det i specialet.

Den ottende og sidste forudsætning er, at analysestrategier kan kombineres. Det kræver blot en redegørelse for, hvordan analysestrategierne komplementerer hinanden.

## 2.2 Iagttagelsespunkt

Det overordnede iagttagelsespunkt i opgaven er KiB og de udvalgte partiers kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Dette er valgt på grund af problematikken præsenteret under *kapitel 1.1 Problemfelt*. Iagttagelserne i de to analysedele vil dog afveje fra det overordnede iagttagelsespunkt, hvorfor jeg i nedstående vil konkretisere de forskellige iagttagelsespunkter i specialet.

I første analysedel vil jeg undersøge, hvordan KiB forsøger at skabe en diskurs, der skal danne den forståelsesmæssige ramme for deres politiske projekt. Dette gør jeg ved at iagttage, hvordan mening skabes i KiB's kommunikation ved at knytte bestemte flydende elementer, ved hjælp af Laclau og Mouffes diskursteoretiske analysestrategi.

I anden analysedel gør jeg stadig brug af Laclau og Mouffes diskursteoretiske analysestrategi. Jeg flytter blot mit valg af iagttagelsespunkt fra KiB's kommunikation til de udvalgte partiers kommunikation, herunder de respektive ligestillingsordføreres kommunikation. Jeg kommer således til at undersøge, hvordan de udvalgte partier hver især forsøger at meningstilskrive en diskurs, der skal danne den forståelsesmæssige ramme for deres politiske projekt.

## 2.3 Konstruktion af empirien

Nu hvor jeg har klargjort mit iagttagelsespunkt for specialet, vil jeg præcisere, hvordan jeg konkret får adgang til viden om mit genstandsfelt, ved at konstruere min empiri.

Som nævnt under *kapitel 2.1 Videnskabsteoretisk positionering* arbejder jeg i specialet med en tom ontologi, hvor mening ikke er opstået på forhånd, men i stedet i mødet mellem den, der iagttager, og den genstand, der iagttages. Derfor er kontingens et vilkår for analysen, hvilket betyder, at den mening, der skabes, altid kunne være anderledes. Jeg kan således ikke analysere kommunikationen i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer uden at undersøge empirien først. Det betyder, at jeg må redegøre for, hvordan analysens resultater opstår i relationen mellem mig som

iagttager og kommunikationen i debatten som det iagttagede, og dermed hvordan empirien dukker op på en særlig måde.

Mit empiriske grundlag for specialet består af flere forskellige elementer, der hver især tilbyder en metode til at producere viden til de dragede konklusioner i specialet. Det første element baseres på litterære kilder, hvori jeg kan iagttage, hvordan genstandsfeltet for specialet har udviklet sig over tid. Til dette bruges både ældre og nyere kilder, der optræder i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Det andet element er interviews, der giver mig mulighed for at iagttage, hvordan interviewpersonerne iagttager kommunikationen i debatten og dermed, hvordan de iagttager deres egen kommunikation.

### 2.3.1 Litterære kilder

De litterære kilder i specialet er valgt ud fra særlige kriterier, der gør mig i stand til at sætte regler for analysestrategiens empirifølsomhed. Disse regler er med til at sætte begrænsninger for, hvornår jeg kan dømme information som relevant. Det bliver således tydeligt, at de opstillede regler både udfolder og begrænser hvilken information, der træder meningsfuldt frem i specialet, og jeg må derfor redegøre for, hvordan jeg går metodisk til værks (Andersen, 1999: 152). Empirien, som jeg konstruerer gennem de litterære kilder, skal først og fremmest belyse kommunikationen i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer som en diskurs, der har til formål at danne den forståelsesmæssige ramme for det politiske projekt.

Det er i den forbindelse vigtigt at gøre sig nogle overvejelser om, hvordan jeg vælger kilderne i den diskursteoretiske analyse. Som den syvende forudsætning lød, kalder verden ikke selv på et iagttagelsespunkt, og jeg må derfor udvælge iagttagelsespunktet og redegøre for dette. Mit valg af fokus – altså andelen af kvinder i de danske bestyrelser – er derfor et resultat af en umiddelbar sondering af det empiriske terræn og således ud fra, hvor der især synes at være noget på spil i ligestillingsdebatten. Jeg har derudover også opsat som kriterie, at kilden skal have til formål at sætte en dagsorden i debatten. Kilden skal derfor være offentlig tilgængelig, hvormed det bliver muligt at knytte an til dens kommunikation. Jeg har derfor heller ikke dagbøger, erindringer eller lignende med i mine kilder, da det ikke ses som meningsfuld information.

Måden hvorpå fokuset gøres håndgribeligt er ved at undersøge, hvordan særlige begreber synes at indgå i en særlig begrebsstruktur. Denne struktur vil blive uddybet yderligere under *kapitel 2.4.1 Ledeforskel og konditionering*. På denne måde vil disse meningskondenseringer guide mit blik og sørge for, at jeg holder mig inden for fokussets meningsgrænse. Dermed bliver kilderne først til meningsfuld information i specialet, når de synes at indgå i en særlig begrebsstruktur. Dertil er det også vigtigt at nævne, at kildernes meningsfuldhed ikke eksisterer på forhånd, men derimod først opnår deres status som meningsfuld information, når jeg konstruerer kilden på en bestemt måde gennem min iagttagelse. I det følgende vil jeg beskrive de enkelte kilder samt begrunde, hvorfor lige netop disse er blevet udvalgt.

## Executive Magazine



Peter Horn & Co har siden 1999 udgivet magasinet Executive Magazine (bilag 9.3). Magasinet udgiver online nyhedsartikler om det danske bestyrelseslandskab, forskning og analyser på området, deres egne initiativer og arrangementer og lignende bestyrelses- og ledelsesrelateret stof. Jeg har medtaget kilder fra Executive Magazine, da det er KiBs primære kommunikationskanal, og jeg derfor vil få et større empirisk grundlag til rådighed i analysen af deres kommunikation.

### **Videoer**

I forbindelse med flere arrangementer har KiB fået produceret videoer, hvor blandt andet adm. direktør Peter Horn, tidligere ordførende bestyrelsesformand Gitte Maya Elsing og nuværende bestyrelsesformand Annette Piilgaard optræder sammen med medlemmer af KiB og eksterne oplægsholdere. Jeg har valgt at inddrage disse videoer i mit empiriske materiale, da de giver mig mulighed for at indhente citater og analysere kommunikationen ved KiBs arrangementer uden, at jeg selv har deltaget ved dem.

### **KiBs og de udvalgte partiers hjemmesider**

Jeg har inddraget empiri fra både KiBs og partiernes hjemmesider. Dette er gjort med formålet om at indhente baggrundsinformation om KiB som organisation samt information om partiernes politiske holdninger på området.

### **Nyhedsmedier**

Specialets empiri vil også bestå af eksterne kilder i form af artikler, debatindlæg og interviews i landsdækkende nyhedsmedier med KiB og de udvalgte partier. Jeg har valgt at inddrage disse for at kunne undersøge udtalelser, hvori KiB og partierne hver især kommunikerer i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

#### **2.3.2 Interviews**

I mit speciale har jeg udover de litterære kilder også valgt at inddrage kvalitative forskningsinterviews. Dette har jeg gjort, da metoden kan hjælpe mig med at forstå verden ud fra subjekternes synspunkter, udfolde betydningen af deres oplevelser og afdække deres levede verden forud for videnskabelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2014: 19). Den genererede empiri fra interviewene kommer dermed til at afspejle ” *en virkelighed konstrueret af interviewpersonen og interviewer* ” (Kvale & Brinkmann, 2014: 71).

Den brede fænomenologiske tilgang til interviews har ifølge Steinar Kvale og Svend Brinkmann en tendens til at ” *behandle interviews som rene forskningsredskaber og interviewpersoners tale som deskriptive rapporter om oplevelser* ” (Kvale & Brinkmann, 2014: 69). Mit speciale vil modsat gribe interviewene an som sociale praksisser. Interviewene vil derfor ikke bidrage med nøjagtige beskrivelser af interviewpersonernes oplevelser, men derimod fokusere på, hvordan de udtrykker sig gennem interviewets form samt give redegørelser foranlediget af den situation, de befinder sig i. Gennem denne forståelse af det kvalitative interview kommer jeg ikke til at opnå repræsentativitet og fuld forståelse for kommunikationen i debatten, eftersom jeg i interviewene kun kan iagttage et udsnit af interaktionerne i samfundet. Til trods for dette, har jeg alligevel valgt at benytte mig af denne

metode, da min erkendelsesinteresse netop er at undersøge, hvordan interviewpersonerne indgår i kommunikationen i debatten.

Mit mål med de kvalitative interviews er derfor heller ikke at få korrekte erindringer fra fortiden. I stedet er mit fokus at forklare og forsvare relevansen af det, der siges i interviewene. Dette forklarer Steinar Kvale og Svend Brinkmann bedst med følgende citat: ” *For hvis det, der siges i et interview, er et produkt af selve denne sociale praksis, hvorfor er det så i det hele taget relevant at udføre interview*” (Kvale & Brinkmann, 2014: 71).

I lyset af ovenstående beskrivelse af det kvalitative forskningsinterview, er det også vigtigt ikke at betragte et forskningsinterview som en fuldstændigt åben og fri dialog mellem ligestillede parter (Kvale & Brinkmann, 2014: 55). Forskningsinterviews indebærer derimod typisk et klart asymmetrisk magtforhold mellem interviewer og den interviewede.

### **2.3.1.1 Interviewpersoner**

Interviewpersonerne i specialet er valgt ud fra forskellige kriterier. Peter Horn og Annette Piilgaard er valgt på grund af deres tilknytning til KiB som henholdsvis adm. direktør og bestyrelsesformand. Formålet med interviewene er således at få en dybere indsigt i KiBs egne iagttagelser af deres egen rolle og kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

I specialet har jeg dertil også haft et ønske om at analysere den partipolitiske kommunikation på området. Dette skyldes, at debatten i høj grad også vurderes at være politisk, da der i de senere år også er kommet et øget politisk fokus på debatten med forespørgselsdebatter og lovforslag i Folketinget, som nævnt under *kapital 1.1 Problemfelt*. Samira Nawa, Sikandar Siddique og Birgitte Bergmann er derfor valgt som interviewpersoner ud fra deres egenskab som ligestillingsordførere, da debatten om kønssammensætningen i bestyrelserne oftest bliver taget af ligestillingsordførerne i Folketinget. De er dertil valgt ud fra deres forskellige partipolitiske ståsteder, da jeg har ønsket at skabe et så nuanceret empirigrundlag som muligt, hvor flere partipolitiske synspunkter er til stede. De tre politikere skal således ses som repræsentanter for de enkelte partiers generelle kommunikation i debatten. I det følgende er der lavet en beskrivelse af de enkelte interviewpersoner.

#### **Interviewperson # 1**

Peter Horn er grundlægger og Managing Director af KiB siden 2015. Han er dertil forlægger & chefredaktør hos Executive Magazine, der er et online magasin under KiB. Før dette har han arbejdet i forskellige stillinger i mediebranchen som journalist, chefredaktør, marketingschef, forlægger og lignende. Han har en bachelor fra Danmarks Journalist- og Mediehøjskole samt efterfølgende uddannelser i tekstforfatning.

#### **Interviewperson # 2**

Annette Piilgaard har været formand i KiB siden maj 2020. Dertil er hun CEO i bureauet NORD DDB CPH. Tidligere har hun siddet i forskellige bestyrelses- og direktørstillinger inden for reklamebranchen samt andre brancher. Hun har taget en række kurser hos Niels Brock inden for

ledelse, organisation og markedsføring, ligesom at hun har gennemført et kursus i Personlig Autentisk Ledelse fra PMI – Personal Management Institute.

### **Interviewperson # 3**

Samira Nawa er folketingsmedlem for De Radikale Venstre i Københavns Storkreds og blev valgt ind ved folketingsvalget i 2019. I Radikale Venstre er hun beskæftigelses-, bolig- og ligestillingsordfører. Hun er uddannet Cand.polit. fra Københavns Universitet i 2014, og før hun blev valgt ind i Folketinget, har hun arbejdet som fuldmægtig i blandt andet Socialministeriet, Børneministeriet og Økonomi- og Indenrigsministeriet.

### **Interviewperson # 4**

Sikandar Siddique er folketingsmedlem uden for folketingsgrupperne i København Omegns Storkreds. Han blev valgt ind for Alternativet ved folketingsvalget i 2019, men meldte sig ud af partiet den 9. marts 2020, og er nu opstillet for det nye parti Frie Grønne til det kommende folketingsvalg. I Frie Grønne er han medlem af Boligudvalget, Ligestillingsudvalget, Retsudvalget og Udlændinge- og Integrationsudvalget. Han er uddannet Master of Art in Communication and Global Studies fra Roskilde Universitet i 2013, og før han blev valgt ind i Folketinget, arbejdede han blandt andet som kommunikationskonsulent.

### **Interviewperson # 5**

Birgitte Bergmann er folketingsmedlem for Det Konservative Folkeparti i Nordsjællands Storkreds og blev valgt ind ved folketingsvalget i 2019. I Det Konservativ Folkeparti er hun kirke-, kultur-, turisme-, medie- og ligestillingsordfører. Hun er uddannet BA i markedsføring og service fra Copenhagen Business Academy i 1995 og har tidligere arbejdet i turismebranchen som blandt andet Cruise Manager, Udviklings- og Marketingschef, Citychef og lignende.

#### ***2.3.1.2 Interviewguide***

Som beskrevet tidligere, iagttager jeg de kvalitative interviews som sociale praksisser, hvormed jeg kan få indsigt i, hvordan interviewpersonerne forholder sig til kommunikationen i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. For at guide interaktionen med interviewpersonerne har jeg valgt at udarbejde en interviewguide, der har til formål at sikre, at jeg hele tiden holder fokus i interviewet og på denne måde har mulighed for at have en samtale, der har en struktur og et formål.

Intentionen med alle fem interviews har været, at der skulle laves en interviewguide bygget op efter det semistrukturerede interviews præmisser med en oversigt over emnerne, jeg gerne vil dække i interviewet, samt forslag til spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2014: 185). Det har dog ikke været muligt, da KiB ikke har ønsket at stille op til et fysisk interview, men derimod kun har ville svare på spørgsmålene skriftlig. Derfor er interviewet med Peter Horn og Annette Piilgaard bygget op omkring det strukturerede interviews præmisser, hvor jeg har tilsendt dem spørgsmålene, og de har svaret skriftligt tilbage på dem fælles med KiB som afsender. Jeg har derfor ikke haft mulighed for at kunne

spørge ind til deres svar og på denne måde udnytte den sociale praksis. Jeg vurderer her, at det førromtalte asymmetriske magtforhold mellem interviewer og den interviewede kan identificeres som en stor del af forklaringen på dette. I mit speciale har jeg været afhængig af, at KiB har givet deres tilladelse til, at deres kommunikation har skulle være omdrejningspunktet i mit speciale. Derfor har jeg også i mindre grad følt mig rustet til at presse på for et fysisk interview med en semistruktureret interviewguide, som det var hensigten. Dette kommer sig af, at jeg har haft en bekymring om, at KiB i så fald ikke ville være en del af specialet.

Selvom den mest optimale løsning havde været, at alle interviewene kunne gennemføres som kvalitative semistrukturerede forskningsinterviews, så vurderer jeg dog ikke, at de ændrede interviewpræmisses for interviewet med KiB har nogen stor negativ indvirkning på min analyse. Dette skyldes, at en stor del af mine litterære kilder kommer fra KiB selv i form af artikler i Executive Magazine og videoerne fra de forskellige arrangementer. Derfor vurderer jeg, at mit empirigrundlag er stort nok til en fyldestgørende analyse i min første analysedel, hvor iagttagelsespunktet er KiBs kommunikation. I anden analysedel, hvor det er de udvalgte partiers kommunikation i debatten, der er i fokus, er det derimod vigtigere med de semistrukturerede kvalitative forskningsinterviews med de tre politikere, da mine litterære kilder ikke dækker deres kommunikation i samme grad.

Interviewguiden til de pågældende politikere er som tiltænkt bygget op efter det semistrukturerede interviews præmisses. I det semistrukturerede interview behøver spørgsmålene ikke at komme i en bestemt rækkefølge, men kan derimod bruges, når det føles naturligt. Det åbner op for, at nye emner og problematikker, som jeg ellers ville være blind for i analysen, kan opstå i samspil med interviewpersonen, da samtalen er åben og ikke defineret på forhånd (Kvale & Brinkmann, 2014: 185). Fordelen ved det semistrukturerede interview er, at jeg netop får mulighed for at opfange og uddybe uventede aspekter eller nuancer i interviewpersonernes udtalelser. Dog gør det mig også sårbar over for interviewets validitet, da samtalen let kan glide hen på emner, der ikke omhandler debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Det er netop dette, som interviewguiden skal hjælpe mig med at undgå.

Interviewene med henholdsvis KiB og ligestillingsordførere har både fælles emner og hver deres emner. Derfor er interviewguiden til politikere (bilag 9.2) og spørgsmålene til KiB (bilag 9.1) begge opdelt i to faser, hvor det er spørgsmålene i den første fase, der differentierer. Spørgsmålene til KiB fokuserer i første fase på det arbejde, som KiB laver, samt deres kommunikation gennem tiden. Her har spørgsmålene til formål at give indsigt i KiBs egne iagttagelser af deres kommunikation samt udviklingen i den gennem tiden. Interviewguiden til de tre ligestillingsordførere fokuserer på de enkelte partiers politik på området for kvindelige bestyrelsesmedlemmer og ligestilling generelt samt deres kendskab til KiBs arbejde. Her har spørgsmålene i stedet til formål at give indsigt i de tre ligestillingsordføreres og deres partiers iagttagelser i debatten om manglen på kvindelige bestyrelser samt deres iagttagelser af KiBs kommunikation i debatten.

Anden fase af interviewguiden fokuserer på det danske bestyrelseslandskab, de krævede kompetencer hos bestyrelsesmedlemmer samt den generelle kommunikation i debatten. Den anden fase af

interviewguiden har således til formål at belyse de forskellige interviewpersoners holdninger til begreber som *køn* og *ligestilling* og dertil, om den nuværende kommunikation i debatten har en positiv eller negativ indvirkning på det politiske handlingsrum.

## 2.4 Iagttagelsesprogram

De begreber, jeg iagttager mit genstandsfelt med i specialet, er styrende for mit blik, og dermed hvordan jeg som iagttager konstruerer mit genstandsfelt. Jeg vil derfor nu redegøre for specialets teoretiske fundament, som begreberne er udledt af.

Jeg har tidligere under *kapitel 2.1.1 Otte forudsætninger for hvad en analysestrategi skal kunne* uddybet det særlige blik på iagttagelser, som systemteorien er kendt ved og dertil redegjort for Niels Åkerstrøm Andersen otte forudsætninger for, at en analysestrategi er en analysestrategi. Det antages derfor, at systemteorien kan læses som en særlig analysestrategisk maskine, der faciliterer anden ordens iagttagelser. Som nævnt kan Laclau og Mouffes diskursteori opfylde de samme forudsætninger som systemteorien for at være en analysestrategi. Der er blot tale om betegnelser af betegnelser i stedet for iagttagelser af iagttagelser.

En analysestrategi skal, som nævnt, altid indeholde følgende fire valg 1. valg af ledeforskel, 2. konditionering af ledeforskel, 3. valg iagttagelsespunkt og 4. valg af en evt. kombination af analysestrategier (Andersen, 1999: 152). Disse valg i specialet vil derfor blive præciseret yderligere i det følgende.

### 2.4.1 Ledeforskel og konditionering

I dette kapitel vil jeg konditionere de konkrete begreber, der bruges i analyserne samt udfolde den teoretiske ramme for specialet. Derudover vil jeg redegøre for den ledeforskel, der ligger til grund for analyserne.

I den første analysedel vil jeg analysere, hvordan KiB's kommunikation har udviklet sig siden lanceringen af organisationen i 2015, mens jeg i anden analysedel vil undersøge de udvalgte partiers nuværende kommunikation i debatten. Dette gør jeg ved at undersøge, hvordan KiB og de udvalgte partier forsøger at skabe den forståelsesmæssige ramme for deres politiske proces. Den teoretiske ramme vil her være Ernesto Laclau og Chantal Mouffes diskursteoretiske analysestrategi. Dette skyldes, at deres analysestrategi kan konditioneres som en analyse af det diskursive spredningssystem og dermed en analyse af den måde, hvorpå diskursive elementer spredes på og placeres i forhold til hinanden for at producere mening (Andersen, 1999: 99), hvorfor jeg finder den relevant for lige netop mit speciale.

Inden jeg vil beskrive Laclau og Mouffes diskursteoretiske analysestrategi, finder jeg det nærliggende at præsentere Ferdinand de Saussures teori om strukturalismen, da Saussures teori har leveret de begrebsmæssige ressourcer til udviklingen af Laclau og Mouffes diskursbegreb.

#### *2.4.1.1 Ferdinand de Saussures teori om strukturalismen*

Strukturalismen antager, at der findes en stærk lighed mellem sproget og sociale relationer (Howarth, 2005: 33). Der findes flere forskellige definitioner af strukturalismen, men den generelle opfattelse er, at de enkelte elementer i et system kun kan få en betydning, hvis de betragtes i forhold til strukturen og systemet som helhed. Dertil skal strukturer også forstås som selvstændige, selvregulerende og selvtransformerende enheder. Det har den betydning, at det er selve strukturen, der afgør systemets enkelte elementers betydning, indhold og funktion (Howarth, 2005: 33). Blandt Saussures mange bidrag til sprogteorien findes hans udsagn om, at sproget ” *er et system af tegn, der udtrykker begreber.*” (Howarth, 2005: 35). Tegn bliver derfor sprogets grundlæggende elementer, og deres funktion er, at de forbinder et akustisk billede (betegneren) med et begreb (det betegnede). En vigtig præmis her er, at elementernes relation er kontingente, da den konkrete relation altid kunne være anderledes (Andersen, 1999: 92).

#### *2.4.1.2 Laclau og Mouffes diskursteori*

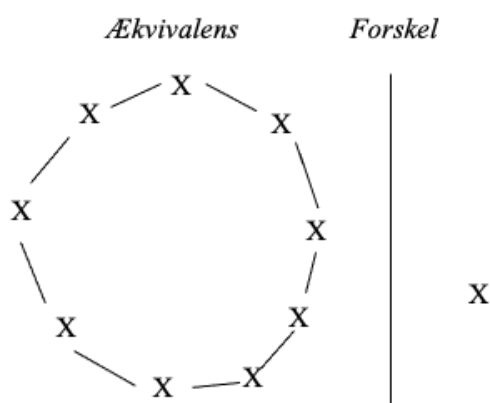
Alt dette fører Laclau og Mouffe med over i den diskursteoretiske analysestrategi. Dette ses ved, at diskursen beskrives som en struktur, mens det samtidigt også understreges, at strukturen aldrig fuldstændigt lukker sig om sig selv. Tværtimod kan man snakke om, at strukturerne går i retning af at bryde sammen indefra. Årsagen hertil er, at strukturerne aldrig fuldt ud kan fikser elementerne i faste relationer, og at de derudover heller ikke endeligt kan sætte noget uden for strukturen, der kan bestemme og fastgøre den (Andersen, 1999: 91). Dette leder også frem til sondringen mellem selve *diskursen* og *diskursivitet*. Diskursivitet betegner det forhold, at sociale identiteter som objekter, subjekter, teknologier og lignende altid må optræde relationelt (Andersen, 1999: 90). Det er således kun i relationer, at sociale identiteter får mening. Dog har disse relationer ikke nødvendigvis diskursens systemiske karakterer. Man kan dermed sige, at skellet mellem diskursivitet og diskurs kan ses som et skel mellem flydende og fikserede (eller delvist fikserede) relationer (Andersen, 1999: 90).

Den altid flydende og derfor uafgjorte struktur i diskursen med de dislokerede elementer medvirker til *artikulation*. Denne proces har til formål at stoppe glidningerne og afgøre det uafgjorte, selvom det dog aldrig vil kunne lykkes at gøre endeligt. Laclau og Mouffe definerer selv artikulation som den praksis, hvor ” *enkeltdeler sættes sammen på en måde, så de kommer til at betyde noget nyt*” (Laclau & Mouffe, 1985: 123). Disse centre, som artikulationen forsøger at skabe, men som aldrig endegyldigt kan blive centre på grund af den flydende struktur, kaldes *nodalpunkter* (Andersen, 1999: 91). Begrebet artikulation vil derfor i denne sammenhæng bruges til processen, hvormed det kan iagttages, at KiB og partierne forsøger at knytte elementer sammen på en ny måde med det formål at give debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer en ny mening. Hele denne relation mellem artikulation, diskurser, diskursivitet og nodalpunkter kan sammenfattes i følgende citat fra Laclau og Mouffe

” *The practice of articulation, therefore, consists in the construction of nodal points which partially fix meaning; and the partial character of this fixation proceeds from the openness of the social, a*

*result, in its turn, of the constant overflowing of every discourse by the infinitude of the field of discursivity.” (Laclau & Mouffe, 1985: 113).*

Med artikulationen skabes der også en diskursiv kamp om, hvilke betegnere og betegnede der skal forbindes i strukturen. Det bliver dermed en kamp om at definere nodalpunkterne, der kan stoppe glidningerne i systemet. Til dette introducerer Laclau og Mouffe endnu et begreb, nemlig den tomme betegner (Andersen, 1999: 95). *Den tomme betegner* bruges til at betegne det, der umuligt lader sig betegne, og sætter dermed en grænse for meningsdannelsen i diskursen. Det kan forklares på den måde, at en diskurs består af forskellige partikulære elementer, der kun får deres identitet gennem deres indbyrdes forskellighed i diskursen. Betingelsen for denne indbyrdes forskellighed er dog, at elementerne er ækvivalente – og derfor indgår i en *ækvivalenskæde* – i henhold til, at de tilhører den samme diskurs og befinder sig inden for diskursens grænse (Andersen, 1999: 95). Det medfører, at elementerne på den ene side kun kan opnå deres identitet gennem den indbyrdes forskellighed, og på den anden side bliver forskelligheden opløst gennem den ækvivalente relation i diskursen. Ovenstående kan kun lade sig gøre, hvis der er forskel på forskelle, hvilket igen kun kan lade sig gøre, hvis en forskel sættes uden for eller ekskluderes ikke blot som noget forskelligt, men som noget truende. Dette refererer Laclau og Mouffe til som en *antagonisme* (Andersen, 1999: 95). For at komme tilbage til den tomme betegner, så bliver dens funktion at betegne det forskelsløse, som alle forskelle i diskursen må være forskellige fra på en ækvivalent måde, samtidigt med at de er forskellige fra hinanden (Andersen, 1999: 96). Forholdet mellem ækvivalens og forskelle er illustreret i *figur 2*.



*Figur 2: Forholdet mellem ækvivalens og forskelle. X symboliserer elementer i figuren.*

Den diskursteoretiske analyses overordnede formål er ikke at lave enkeltstående analyser af, hvordan begreber glider rundt, eller at lave analyser af enkeltstående opgør om at fiksere betegnere. Derimod er det overordnede formål at afdække samfundets overordnede hegemoniske relationer og hegemoniernes transformation og transformationsbetingelser (Andersen, 1999: 97). *Hegemonisering* kan betegnes som en proces, hvor elementer, der ikke tidligere har været samlet, bringes sammen. Hegemoni er derfor kun muligt, når diskurserne ikke endeligt er fikseret, når de diskursive elementer har mening i overskud, og når betegnerne ikke er endeligt bundet til det betegnede (Laclau & Mouffe, 1985: 134-145).

Afsluttende vil specialet derfor argumentere for, at den gældende ledeforskel i de to analysedele er diskursivitet/diskurs. Det har den betydning, at en diskursdannelse altid vil blive undersøgt i egenskab af fikseringer af diskursivitetens flydende elementer (Andersen, 1999: 157).

### 3.0 Specialets relevans

I det følgende afsnit vil jeg argumentere for specialets relevans i henhold til den tidligere forskning på området og dermed det felt, jeg ønsker at tale ind i med specialet. Dette gøres ved at se på den akademiske- såvel som praktiske relevans.

I specialet har jeg ønsket at undersøge, hvordan organisationer og partier kan kommunikere om køn og ligestilling i den offentlige debat på en sådan måde, så kommunikationen bidrager positivt til deres politiske projekt. Specialet taler således ikke ind i Laclau og Mouffes diskurstheori som forskningsområde eller kønsforskningen generelt. Derimod ønsker jeg at tale ind i feltet for organisationers og partiers strategiske kommunikation om køn og ligestilling.

Der er tidligere forsket i organisatorisk kommunikationsteori om køn og ligestilling, eksempelvis i form af studier om feministisk organisatorisk kommunikation, der tilbyder analyser af, hvordan forskellige feministiske tilgange kan give en unik indsigt i konsekvenserne af traditionelle kønsinteraktioner i hverdagens organisationsprocesser (Buzzanell, 1994). I den nyere forskning på området for feministisk organisatorisk kommunikationsteori er der blandt andet lavet fire specialudgave artikler, der kommenterer på Buzzanells artikel fra 1994 i et 2020-perspektiv. Disse artikler er, ifølge Buzzanell selv, præget af en meget bredere perception af feminisme begrebet, hvor faktorer som eksempelvis etnicitet og hudfarve nu også har fået en vigtig rolle efter Black Lives Matter bevægelsen (Buzzanell, 2020). Artiklerne i 2020-specialudgaven behandler blandt andet intersektionel feminisme (Walker & Rojas, 2020), afrikansk feministisk organisering forankret i praksis, holisme, fælles liv og harmoni (Biwa, 2020), neoliberal branding af queer-barer (Branton & Compton, 2020) og studier af hvordan feminisme-bevægelsen fodrer den antifeministiske bevægelse (Jarvis & Eddington, 2020). Ovenstående forskning iagttages således at fokusere mere på forskelligheden i selve feminisme begrebet og de forskellige identiteter end et egentligt fokus på organisationers strategiske kommunikation om køn og ligestilling.

Forud for specialet har det ikke været muligt at researche mig frem til publiceret akademisk forskning, der behandler, hvilke konsekvenser organisationers og partiers strategiske kommunikation om køn og ligestilling kan iagttages at have for deres politiske projekt. Dette kommer dog ikke som en overraskelse i specialet, da det først er inden for de senere år, at der, blandt andet i Danmark, har kunne iagttages en offentlig debat om kønsfordelingen i ledelser og bestyrelser, hvor både individer, organisationer, erhvervslivet, politikere og samfundet alle er en aktiv del af den.

Manglen på akademisk viden om, hvilke konsekvenser organisationers og partiers strategiske kommunikation om køn og ligestilling kan iagttages at have for deres politiske projekt, udgør således



et tomrum, som specialet vil forsøge at udfylde gennem analyser af KiBs og udvalgte partiers kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer

Efter at have talt med flere aktører i debatten er det specialets argumentation, at der udover den akademiske relevans også er en praktisk relevans til stede. Den feedback, der er kommet på specialets problemfelt og omfang, har udelukkende været positiv, og den har især været positiv hos politikerne, der trods et bredt partispænd, alle har ment, at debatten er sund for demokratiet og har sat nogle vigtige tanker i gang.

## 4.0 Analysen

Nærværende kapitel vil grundlæggende undersøge kommunikationen i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Analysen vil være delt op i to, hvoraf den første analysedel vil fokusere på udviklingen i KiBs kommunikation i debatten siden etableringen i 2015 og frem til i dag. Derved besvares første forskningsspørgsmål: *Hvordan har KiB's kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer udviklet sig siden 2015?* Den anden analysedel vil være en nutidig diskursteoretisk analyse af de udvalgte partiers kommunikation i debatten. Dermed besvares analysens andet forskningsspørgsmål: *Hvordan kommer partiernes kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer til udtryk?* Senere under *kapitel 5.0 Diskussion* vil jeg behandle, hvilke konstitutive konsekvenser den iagttagede kommunikation har for det politiske handlerum. De to delanalyser og diskussionen skal således gøre det muligt at besvare den opstillede problemformulering.

### 4.1. Delanalyse 1: Analyse af KiBs kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer fra 2015-2021

Dette afsnit vil udgøre den første del af analysen, hvor jeg vil undersøge, hvorledes KiB i deres kommunikation konstruerer en diskurs om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer', og hvordan diskursen kan iagttages at have udviklet sig. Dette gøres ved at vise, hvordan en række elementer tilskriver mening til en tom betegnelse, og dertil hvordan nye elementer gennem artikulation tilskriver mening til en ny tom betegnelse, der ændrer diskursen. Det findes her relevant at nævne, at delanalysen vil blive delt op i to faser. Fasernes inddeling er identificeret på baggrund af de fremanalyserede dislokationer i diskursen og dermed ud fra steder i KiBs kommunikation, hvor der kan iagttages en ændring i deres iagttagelser i henhold til tidligere perspektiver i debatten. Den første fase vil fokusere på kommunikationen fra 2015 til 2020, mens den anden fase vil fokusere på kommunikation fra 2020 til i dag. Det empiriske grundlag for analysen udgøres af KiBs egen kommunikation på hjemmesiden, i Executive Magazine, i nyhedsmedier samt interviewet med adm. direktør Peter Horn og bestyrelsesformand Annette Piilgaard.

#### 4.1.1 Fase 1: 2015-2020

Analysen har sit startpunkt i 2015, da det er her, at KiB officielt blev lanceret (bilag 9.3). Debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer har dog også været aktiv før 2015, som nævnt

under *kapitel 1.1 problemfelt*, ligesom at KiB også selv var at finde i medierne før 2015 (Juel, 2013) (Mortensen, 2014). Dette skyldes, at KiB er en videreudvikling og fusion af en række andre foreninger og netværk, som vil blive præsenteret i det følgende. KiB er en videreudvikling af Executive Business Networking, som virksomheden Peter Horn & Co. drev som en separat afdeling fra 1999-2006. Executive Business Networking blev i 2006 en selvstændig forening og fusionerede efterfølgende med WOW – Women on Their Way (bilag 9.3). Selve etableringen af KiB som organisation kørte fra 2012 til 2015 i et samarbejde mellem major Nina Uller, adm. direktør i Link Arkitektur, Kirsten Anker Sørensen, og adm. direktør Peter Horn (bilag 9.3).

Den 7. januar 2015 i en artikel i Executive Magazine blev organisationen Kvinder i Bestyrelser / Women Grow Companies præsenteret for første gang (2: Executive Magazine, 2015). Organisations vision var

*” at give flere kvinder i formel ledelse fra større virksomheder hands-on bestyrelseserfaring i små og mindre primært kvindeejede virksomheder og derved øge bestyrelseskandidaternes karrieremæssige muligheder i deres værende virksomhed og give de kvindeejede virksomheder vækst gennem en skærpet forretningsmæssig tilgang ”* (2: Executive Magazine, 2015).

Visionen skulle realiseres ved, at de kvindelige bestyrelseskandidater blev matchet med advisory boards eller bestyrelser i små kvindeejede virksomheder, og ved at bestyrelseskandidaterne dertil blev tilført viden om bestyrelsesarbejde og virksomhedsdrift gennem workshops og konferencer samt et formelt netværk (2: Executive Magazine, 2015). Med lanceringen og den efterfølgende kommunikation fra KiB kom kvindernes egen rolle således i fokus. Og netop spørgsmålet om, hvad kvinder selv kunne og skulle gøre, for at blive bestyrelsesmedlemmer, synes at være en central del af KiBs kommunikation i debatten på dette tidspunkt. I samme artikel kunne man også læse nedstående:

*” Kvinder i Bestyrelses fokus er bedre anvendelse af samfundets menneskelige ressourcer med særligt fokus på brugen af kvindelige lederes kompetencer og videre karriereudvikling. Det har en vis relevans til det lovmæssige krav om at de ca. 1.100 største danske virksomheder i deres årsrapporter skal redegøre for initiativer for ’det underrepræsenterede køn ’ i ledelser og bestyrelser ”* (2: Executive Magazine, 2015).

Der refereres her til bestemmelserne fra 2012, der påbød store virksomheder og erhvervsdrivende fonde samt børsnoterede- og statslige aktieselskaber at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan. Som nævnt under *kapitel 1.0 Indledning*, blev loven vedtaget som et alternativ til kvoter og dermed som et strukturelt indgreb. Det betragtes derfor som modsætningsfyldt, at KiB ved lanceringen i 2015 sammenlignede deres fokus på kvindernes eget ansvar med bestemmelserne fra 2012, som netop fjernede ansvaret fra kvinderne og flyttede det over på samfundet og politikkerne gennem lovgivning.

Selvom KiBs arbejde, med deres egne ord, havde en vis relevans til bestemmelserne fra 2012, iagttages der alligevel jævnfør ovenstående eksempel en artikulation og dermed en ny form for

meningstilskrivning, hvor nye elementer forsøges kædet sammen, ved lanceringen i 2015. Som resultat af dette, kan KiBs kommunikation identificeres som en dislokerende faktor, der påvirkede debattens daværende meningstruktur, hvorfor der i 2015 blev skabt grobund for den tomme betegnelse 'handlekraftige bestyrelseskvinder'. I nedstående afsnit vil jeg præsentere og uddybe de forskellige elementer i kommunikationen i debatten fra 2015-2020, der tilskriver mening til den tomme betegnelse. Jeg vil dertil også uddybe, hvordan de indgår i en fælles ækvivalenskæde.

#### *4.1.1.1 Personligt ansvar, en løftet pegefinger og MIG A/S som meningsgivende elementer*

Med ovenstående fokus på kvindernes eget ansvar, når det kommer til at øge andelen af kvinder i de danske bestyrelser, er det specialets argument, at der skabes et fundament for en ny meningstilskrivning i debatten, der forekommer som uafhængig af tidligere betragtninger. Og det nye fokus i debatten bliver herefter, hvad kvinderne konkret skal gøre for at blive valgt til bestyrelserne. Tidligere har der i en årrække været fokus på kvoter og politisk indgriben som et muligt værktøj, men i fase 1 kan det i stedet iagttages, hvordan KiB iagttager, at kvinderne selv må handle, hvis der skal ske ændringer.

Dette kommer særligt til udtryk i en video, som KiB publicerede den 27. februar 2018. Formålet med videoen var at præsentere alle de hands-on fordele, som kvinder får ud af et medlemskab, og man mødte dertil forskellige medlemmer af KiB samt daværende ordførende bestyrelsesformand Gitte Maya Elsing (2: KiB, 2018). I videoen blev der blandt andet udtrykt følgende: ” *Det som KiB gør, det er, at vi tager kompetente kvinder, som gerne vil noget mere, og så giver vi dem et skub*” (2: KiB, 2018) og ” *I dag er 30 pct. af talentmassen kvinder. Overvinder de barriererne, kan dobbelt så mange opnå ledelses- og bestyrelsesposter*” (2: KiB, 2018). Som det ses i citaterne, bliver fokuset på kvindernes egen rolle fra lanceringen i 2015 således ført videre i videoen fra 2018. KiB kommunikerede, at kvinder har brug for et 'skub' for at komme i gang og dertil, at hvis kvinderne, der allerede har forudsætningerne på plads og dermed indgår i talentmassen, overvinder barriererne og finder deres vej ind i bestyrelserne, så vil det skabe en positiv effekt for kvinderne efter dem, da de vil være med til at bane vejen. Kommunikationen lægger således ikke op til, at der er nogle omkringliggende strukturer i samfundet, som kunne være skyld i, at kvinder er underrepræsenterede i de danske bestyrelser, modsat tidligere omtalte argumenter for indførelsen af kvoter. Jeg vil derfor argumentere for, at 'personligt ansvar' indgår som et element i kommunikationen, og at elementet er med til at tilskrive mening til den tomme betegnelse 'handlekraftige bestyrelseskvinder'. Det personlige ansvar bliver ydermere underbygget i nedstående citat fra videoen: ” *Populært sagt, har vi brug for mere Pippi Langstrømpe-tænkning: 'Det har jeg aldrig prøvet før, så det klarer jeg helt sikkert'. Vi er et opgør med prinsesse-syndromet, hvor kvinder kun vil flytte sig i karrieren, hvis de bliver friet til*” (2: KiB, 2018).

Der bliver her refereret til forfatteren Astrid Lindgrens fiktive figur, Pippi Langstrømpe, der voksede op uden sine forældre i huset Villa Villekulla i det sydlige Sverige. Hun satte spørgsmålstejn ved alle autoriteter og gjorde tingene på sin helt egen måde (Forfatterweb, u.å.). Den fiktive karakter er husket for mange citater, men særligt citatet ”*Det har jeg aldrig prøvet før, så det klarer jeg helt sikkert*” er blevet brugt af mange siden udgivelsen i 1945. Som modsætning til Pippi Langstrømpe-tænkningen

bliver den klassiske prinsesse figur, som man kender fra eventyr, nævnt. Prinsessen bliver her brugt som eksemplet på en kvinde, der typisk sidder på et slot og venter på, at prinsen kommer og frier til hende, så de kan leve lykkeligt til deres dages ende. Ovenstående citat underbygger således det personlige ansvar yderligere, da det synliggør, at KiB vil have, at kvinderne skal være mere aktive selv og række ud i stedet for at vente på, at tilbuddene om at blive en del af bestyrelserne kommer til dem.

Også i medlemmernes iagttagelser tegner der sig et billede af et fokus på, hvad kvinderne selv kan gøre. I den omtalte video fra 2018 udtalte medlemmet Mette Honoré blandt andet, at KiBs arbejde med medlemmerne er kendetegnet ved 'en løftet pegefinger':

*"Jeg har i mange år som leder og rådgiver haft mit fokus på andres brand, og at de skulle være den bedste version af sig selv. Og nu bliver jeg så bedt om at kigge på mig selv og se på mit eget brand og være min bedste version af mig selv. Og det var tæt på angstprovokerende i starten. Jeg kalder dem kammeratlige samtaler, da det er jo en personlig samtale. Der er et element af coaching, men også et element af en løftet pegefinger. Nu skal du gøre noget!" (2: KiB, 2018).*

KiB tilføjer således nye aspekter i deres kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Gennem kammeratlige samtaler bliver kvinderne bedt om at kigge indad og være den bedste version af dem selv. Disse aspekter bliver af medlemmet beskrevet som 'en løftet pegefinger', og jeg vil derfor i analysen argumentere for, at 'en løftet pegefinger' indgår som endnu et element i KiBs kommunikation. Således forsøger KiB at konstruere dem selv som en organisation, der vil have kvinderne selv i spil, i stedet for at kvinderne sidder og venter passivt på at få tilbudt bestyrelsesrollerne. KiB gør dette gennem 1:1 samtaler, der på én side er kendetegnet ved at være kammeratlige samtaler, og på den anden side fungerer som en løftet pegefinger over for kvinderne. 'En løftet pegefinger' står dermed som endnu et element, der sammen med en række øvrige elementer er med til at konstruere meningen bag KiBs diskurs om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer' i fase 1.

En tredje interessant pointe i iagttagelsen af konstruktionen af diskursen kan siges at blive præsenteret på konferencen "MIG A/S", som KiB var værter ved den 15. marts 2019. På konferencen skulle de holdinddelte deltagere konkurrere om at optimere deres kursværdi gennem deres helt eget personlige selskab kaldet MIG A/S (3: KiB, 2019). KiB fik produceret en video fra konferencen, der blev udgivet den 18. marts 2019. I videoen ser man små videoklip fra konferencen i løbet af dagen, ligesom at den indeholder interviewsektioner med flere af deltagerne og oplægsholderne. Et af interviewene er blandt andet med adm. direktør i KiB Peter Horn. Han er forfatteren bag bogen "MIG A/S" og forklarer i nedstående citat, hvad et MIG A/S indebærer:

*"Baggrunden for MIG A/S er at kunne finde sin suverænitet. Og suverænitet kan være mange ting, men det er det, man er allerbedst til. Det bruger man så sin bestyrelse for MIG A/S til at diskutere. Altså hvordan kommer man derhen? Hvordan optimerer man sig selv? Hvordan får man den bedste kursværdi? Man kan ikke blive ved med at være suveræn til én ting. Man skal kunne skifte, så man*

*sætter fokus på forskellige ting hen over et livsforløb. Hvor er det nu, man kan sætte ind? Hvor er det, at man får mest ud af sin investering? Hvor får man sat sine værdier i spil?” (3: KiB, 2019).*

I denne iagttagelse ligger der således indlejret en antagelse om, at kvinder skal tænke på sig selv som en forretning. Til deres personlige forretning hører der en bestyrelse i form af de andre deltagere på konferencen, som sammen med én selv skal finde ud af, hvordan man optimerer sig selv og sin værdi. Der tilføjes således igen nye aspekter i KiBs kommunikation i debatten, hvor kvinderne skal betragte dem selv ud fra en forretningsterminologi, og hvor deres personlige bundlinje og markedsværdi er central. De må altså, med hjælp fra deres bestyrelse i MIG A/S’et, fokusere på, hvordan de kan optimere dem selv, så de bliver mere attraktive over for fremtidige bestyrelsesposter. Denne forretningsterminologi bliver ydermere synlig i nedstående udtalelse fra Maiken Wexø, der var oplægsholder på konferencen:

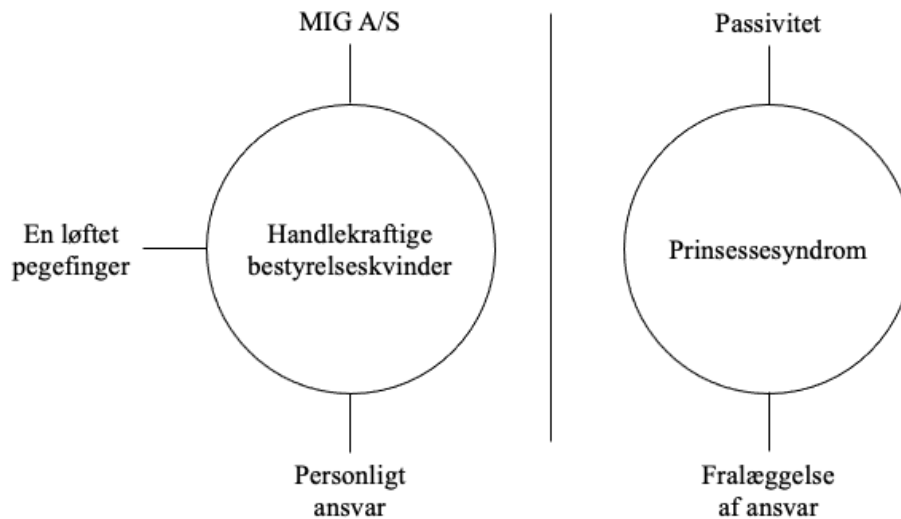
*” Lige så snart det er vores egen karriere og vores eget liv, så har vi en tendens til at lade tilfældighederne råde. Det er det, jeg tror, at den her workshop i dag kan hjælpe med. Altså inspirere til det her med, at nu sætter jeg mig et mål, og så arbejder jeg med mig selv som en forretning. Det er vigtigt at huske, at man er en forretning. Og også huske, at der skal noget på bundlinjen i det, der er din personlige forretning. Prøv at forestille dig, at du var i din egen virksomhed eller den virksomhed, du arbejder i, og så besluttede I jer for, at bundlinjen var ligegyldig. Jeg tror, at bundlinjen er en vigtig ’driver’, og det er vigtigt, at kvinder begynder at drømme om en større bundlinje for sig selv” (3: KiB, 2019).*

Udover fokuset på, at kvinder skal begynde at tænke på sig selv som en forretning, iagttages der også en reference til prinsessesyndromet, som blev omtalt i videoen fra 2018. Der nævnes her, at kvinder har en tendens til at lade tilfældigheder råde i karrieren og livet ligesom prinsessen, der venter på, at prinsen kommer og frier til hende. Ud fra ovenstående udtalelser på konferencen ”MIG A/S”, vil jeg således argumentere for, at ’MIG A/S’ introduceres som et tredje element i kommunikationen, og at elementet er med til at tilskrive mening til den tomme betegner ’handlekraftige bestyrelseskvinder’ sammen med de andre elementer.

#### **4.1.1.2 Kommunikationens ækvivalente karakter**

Relationen mellem elementerne ’personligt ansvar’, ’en løftet pegefinger’ og ’MIG A/S’ iagttages i kommunikationen at indgå i en fælles ækvivalenskæde. Dette skyldes, at elementerne ikke endeligt kan adskilles fra hinanden, og de dermed alle tre kan relatere sig til, hvad kvinder selv kan gøre for at blive en del af bestyrelserne og derved ændre billedet af det danske bestyrelseslandskab. Elementerne ækvivaleres således af KiB i forsøget på at tilskrive mening til den tomme betegner ’handlekraftige bestyrelseskvinder’ og diskursen som helhed. Meningstilskrivelsen har det personlige ansvar og proaktivitet hos kvinderne i fokus, og det kan endvidere iagttages, at KiB konstruerer en grænsedragning til diskursens konstitutive yderside. På den diskursive inderside skabes der en større kønsbalance i de danske bestyrelser ved at kvinderne selv aktivt arbejder for at blive en del af bestyrelserne, og på ydersiden findes prinsessesyndromet, hvor kvinderne venter passivt på, at

tilbuddene om at indtræde i bestyrelserne kommer til dem. KiBs ækvivalenskæde af elementer og dertilhørende konstitutive yderside er illustreret i *figur 3*.



*Figur 3: Ækvivalenskæden i fase 1*

#### 4.1.2 Fase 2: 2020 – i dag

I den forrige fase fra 2015 til 2020 blev den hidtidige forståelse i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer dislokeret, eftersom KiB med deres officielle lancering i 2015 flyttede ansvaret over på kvinderne selv. KiBs nyetablerede iagttagelsesperspektiv lagde blandt andet vægt på, at kvinderne skulle tænke på dem selv som en forretning, hvor de hele tiden optimerede dem selv og deres markedsværdi, og at de derfor selv havde et personligt ansvar for at gøre sig attraktive for bestyrelserne. Denne iagttagelsesform udviklede sig gradvist hos KiB, og i det følgende afsnit vil fase 2, der strækker sig fra 2020 til i dag, blive beskrevet. Afsnittet har blandt andet til formål at undersøge den førnævnte udvikling, hvortil forudsætningen for udviklingen er en grad af dislokation. Det er her vigtigt at nævne, at KiBs kommunikation i debatten iagttages som en udvikling og ikke et totalt opbrud med organisationens kommunikation som helhed.

Den 16. januar 2020 sendte KiB en pakke afsted til ti store danske virksomheder som et led i en provokerende kampagne skabt i samarbejde med det kreative bureau Saatchi og Saatchi. Kampagnen med navnet ”Der mangler noget!” havde til formål at sætte fokus på, at virksomhederne ikke havde formået at indfri de mål, som de ellers havde forpligtiget sig til, når det gælder fordelingen af mænd og kvinder i virksomhedens øverste lag, jævnfør den tidligere omtalte lovgivning fra 2012 (Marquardt, 2020). Pakken, som virksomhederne fik tilsendt, indeholdt en stol med tre ben, hvor det fjerde ben manglede. Stolen var således ubrugelig og skulle symbolisere ”den ubalance, der opstår, når tilstedeværelsen af kvinder mangler” (Marquardt, 2020). Udover den trebenede stol indeholdt pakken også en invitation til at få udleveret det fjerde ben, hvis virksomheden indvilgede i et konstruktivt møde om, hvordan virksomhederne fik flere kvinder ind i deres ledelser og bestyrelser.

I forbindelse med artiklen udtalte daværende direktør i Saatchi og Saatchi og nuværende bestyrelsesformand i KiB, Annette Piilgaard, følgende: *”Vores ambition med kampagnen er at sætte fokus på den manglende diversitet på ledelsesposterne i det danske erhvervsliv, men vi håber også, at den kan inspirere og give flere kvinder mod på at udnytte deres fulde potentiale professionelt”* (Marquardt, 2020). KiB iagttog dermed virksomhedernes indsats for at ændre den skæve kønsfordeling i de øverste ledelseslag som mangelfuld, hvortil KiB får tegnet deres konstitutive yderside ved at fremføre en kritik, hvori de forsøger at fremstille virksomhederne som passive i deres arbejde med at få flere kvinder ind i bestyrelses- og ledelseslagene.

Som det kan ses i ovenstående citat, ønsker KiB med kampagnen at sætte fokus på den manglende diversitet på ledelsesposterne i det danske erhvervsliv, hvor virksomhederne ikke har levet op til deres forpligtigelser. I modsætning til de passive virksomheder, har KiB derimod, ifølge dem selv, løsninger til at få flere kvinder ind i bestyrelserne, og de vil gerne dele ud af dem. KiB ønsker således at fremme virksomhedernes engagement i debatten, da kvinderne og KiB ikke kan løse udfordringen alene. I artiklen kommer dette blandt andet til udtryk i følgende citat:

*”Hensigten med at mødes er ikke at pege fingre ad virksomhederne, men derimod at dele gode råd og erfaringer, så begge parter kan blive klogere på, hvordan erhvervslivet løser missionen fra 2012 om at få flere ledelsesposter besat af kvinder”* (Marquardt, 2020).

Der skal således deles erfaringer kvinderne, KiB og virksomhederne imellem, så alle kan blive klogere på, hvordan virksomhederne indfrier deres forpligtelser om at få flere kvinder i de øverste ledelseslag.

Med denne artikulation formår KiB således at skildre deres politiske projekt som et projekt, der også medregner virksomhedernes ansvar i organisationens kommunikation i debatten. KiB anklager virksomhederne for ikke at tage nok ansvar for at øge andelen af kvinder i de øverste ledelses- og bestyrelseslag, hvorved virksomhederne som diskursen konstitutive yderside herigennem kan iagttages at blive betegnet som passive. Når virksomhederne, ifølge KiB, forbliver passive, distancerer KiB sig dermed fra virksomhederne, idet de iagttager debatten og løsninger til at få flere kvinder i bestyrelserne anderledes. Jeg vil derfor argumentere for, at KiBs iagttagelse ændres, da de nu også iagttager virksomhederne som ansvarlige for at løse problemet. Fokusset på, hvad kvinderne selv kan gøre, bliver således bredt ud til også at drage virksomhederne til ansvar.

Ovenstående uddrag fra KiBs kommunikation skal ikke ses som selve dislokationen, men derimod som en optakt til denne. Den egentlige dislokation indtræder den 10. februar 2020, hvor daværende ordstyrer bestyrelsesformand, Gitte Maya Elsing, og adm. direktør Peter Horn, i et debatindlæg i Børsen præsenterede et nyt forslag om, alle ledelses- og bestyrelsespositioner via Erhvervsstyrelsen skulle opslås ved lov (Elsing & Horn, 2020). Forslaget tog udgangspunkt i den aktuelle debat om, hvorvidt Danmark skulle indføre kvoter for kønsfordelingen i de danske ledelses- og bestyrelseslag. I artiklen nævnes blandt andet Norge og Island, der begge har indført kvoter:

*” Norge indførte kvoter for bestyrelser i børsnoterede selskaber ved lov i 2006 – minimum 40 pct. af hvert køn – og Island fulgte efter i 2013 med en lovgivning, der følger den norske, men for alle virksomheder med over 50 ansatte. I islandske virksomheder, der ikke er omfattet af lovgivningen, er niveauet fortsat 25 pct. Samme status quo er oplevet i Norge” (Elsing & Horn, 2020).*

Der refereres altså her til, at på trods af at Norge og Island indførte en kvotelov i henholdsvis 2006 og 2013, så er deres andel af kvinder i bestyrelserne ikke ændret til det bedre. Derfor er der brug for et alternativ til kvoter i form af lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt. Denne erkendelse af, at kvinderne og KiB ikke kan klare udfordringen alene, der også var fokuset med kampagnen ”Der mangler noget!”, går igen i den omtalte artikel fra den 10. februar 2020. KiB går nemlig ikke alene ud med forslaget, men derimod i et samspil med ligestillings- og erhvervsordførere fra Folketinget og en række topledere (Elsing & Horn, 2020). Forslaget kan således iagttages at skabe det nødvendige grundlag for en dislokeret kommunikation i debatten. Dette skyldes, at forslaget skabte nye mulighedsbetingelser for KiB, da organisationen nu havde mulighed for at ændre lovgivningen på området sammen med partierne og derved ændre kønsfordelingen i de øverste ledelseslag.

I det følgende vil jeg behandle, hvordan KiBs kommunikation i debatten kan iagttages at udvikle sig i relation til fase 1. Ligesom i analysens første fase, mener KiB stadig, at kvindernes personlige ansvar er vigtig for at løse udfordringen med at få flere kvinder i bestyrelserne. Dette kan blandt andet iagttages i tidligere omtalte artikel fra den 16. januar 2020 og ydermere i nedstående uddrag fra artiklen fra den 10. februar 2020:

*” Hensigten med den samlede aktivitet er et opgør med det gamle erhvervsdogme, at ”den, der lever stille, lever godt”. Der er brug for, at danske virksomheder – de udenlandske med – fortæller om, hvad de står for, hvad de kan, og hvem de har brug for at bygge en fremtid med. Omvendt giver det offentlige opslag af stillinger i topledelse også nye kandidater – både kvinder og mænd med rette kompetencer – mulighed for at markere sig og komme i betragtning. Og end ikke headhunterne kan klage over, at det giver dårligere tider, fordi det større antal kandidater automatisk vil kræve en stærkere filtrering af deres baggrund og kompetencer. Det kan således være en win-win situation for alle parter – virksomheder, erhvervsliv og samfund. Og det har vi alle brug for i en tid, hvor en hårdere konkurrence, krav fra de 17 verdensmål samt nye handelspolitikker giver en anden form for pres” (Elsing & Horn, 2020).*

Hvis forslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter ved lov bliver vedtaget, giver det både kvinder og mænd mulighed for at markere sig og komme i betragtning. Dermed har kvinderne ikke nogen undskyldning for ikke at søge om at blive en del af bestyrelserne. Det er således deres eget ansvar, hvis de ikke gør sig selv til attraktive bestyrelseskandidater. Citatet illustrerer således, hvordan KiB iagttager kvindernes personlige ansvar som værende vigtigt i arbejdet for at øge andelen af kvinder i bestyrelserne, men også at virksomhederne, erhvervslivet og samfundet generelt må tage del i ansvaret, da det vil være en ’win-win’ situation for alle parter. Dermed får fokuset på



virksomhedernes og samfundets ansvar en mere central rolle i anden fase, hvilket vil blive uddybet yderligere senere i afsnittet.

Ud fra ovenstående eksempler kan det iagttages, hvordan KiB sammenkæder gamle og nye perspektiver i debatten, hvorved det bliver muligt for dem at konstruere ansvaret for at ændre den skæve kønsfordeling i bestyrelserne som et fælles ansvar kvinderne, virksomhederne, erhvervslivet og samfundet imellem. Dertil lykkedes det dem også at artikulere, at hvis man tænker anderledes end KiB og dermed ikke lever op til sit ansvar, så optræder man som passiv og ligeglad.

#### *4.1.2.1 Den tomme betegner "alle vinder"*

I nærværende afsnit vil jeg præsentere og analysere den tomme betegner for kommunikationens anden fase. Dette vil jeg gøre ved at belyse, hvordan KiB meningstilskriver deres kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer, og dermed hvilken tom betegner selve meningstilskrivelsen kan iagttages at centrere om. I den første fase blev det beskrevet, hvordan KiB kunne iagttages at forsøge at tilskrive mening til den tomme betegner 'handlekraftige bestyrelseskvinder' ved at sammenkæde en række elementer i en ækvivalensskæde. I denne fase vil jeg i stedet argumentere for, at nye elementer artikuleres og indgår i kommunikationen, hvorfor den tomme betegner ændrer karakter. I en artikel i Executive Magazine fra den 21. juni 2020 udtalte bestyrelsesformand i KiB, Annette Piilgaard følgende:

*" Det vil være et stort skridt for diversiteten i Danmark, at alle – både kvinder og mænd – har mulighed for at opleve et transparent jobmarked på toplederniveau. Indtil nu er mange leder- og bestyrelsesposter blevet besat i det skjulte. Dermed har virksomhederne ikke fået alle de dygtige kandidater, som de burde kunne tiltrække, og dermed har de måske mistet konkurrenceevne. Samtidig har mange ikke haft mulighed for at søge de poster, som de havde kvalifikationer til og som ville bringe dem videre i karrieren" (3: Executive Magazine, 2020).*

I ovenstående citat beskriver KiB begrundelsen bag lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt, og de får endvidere også fremlagt mange af de elementer, der kommer til at karakterisere deres kommunikation i anden fase fra 2020 til i dag. KiB iagttager, at virksomhederne kan have mistet deres konkurrenceevne, da de ikke har fået alle de dygtige kandidater, som de burde kunne tiltrække. Dette vil KiB lave om på ved at sikre et transparent jobmarked på toplederniveau, hvor både kvinder og mænd har mulighed for at søge posterne. Kvindernes personlige ansvar for at søge posterne kan således iagttages stadig at være i spil i KiBs meningstilskrivelse af diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer'. Når det kommer til den tomme betegner, og hvordan KiB centrerer meningstilskrivelse i fase 2, iagttages der således en udvikling fra fase 1, da organisationen breder ansvaret for at løse udfordringen ud.

Tidligere i KiBs kommunikation gjaldt det, som tidligere nævnt, at ansvaret for at ændre den skæve kønsfordeling i de danske bestyrelser hovedsageligt blev pålagt kvinderne. Dette fokus i kommunikation skyldtes, at den gældende iagttagelse hos KiB var, at det var kvinderne selv, der ville få en gevinst, hvis de i højere grad blev en del af bestyrelserne. Kvinderne måtte således selv tage et

ansvar, da det gjaldt deres egen vinding. Med dislokationen i februar 2020 ændrede KiBs kommunikation sig ved, at virksomhedernes, erhvervslivets og samfundets gevinst ved flere kvinder i de danske bestyrelser nu også blev medregnet. Hvis den samme logik som i eksemplet med kvinderne, altså gevinst lig ansvar, nu også gælder, må virksomhederne, erhvervslivet og samfundet nu også tage et ansvar for at løse udfordringen med manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

Denne ændring i perspektivet i KiBs kommunikation blev særligt synlig, da de inviterede til en tværpolitisk- og erhvervsfaglig konference med navnet "ALLE VINDER" i Landstingsalen på Christianborg den 16. maj 2020. I forbindelse med invitationen udtalte daværende ordfyrende bestyrelsesformand, Gitte Maya Elsing, nedstående:

*" Vi vil inspirere politikerne til at overveje lovgivning om stillingsopslag af alle leder- og bestyrelsesposter i stedet for kvoter efter norsk eller islandsk model. Opslagene vil give større gennemsigtighed i ansøgningsprocedurerne og give en større pool af kvalificerede ansøgere blandt både kvinder og mænd. Virksomhederne vil få flere dygtige kandidater og således generelt højne ledelses- og bestyrelsesniveauet. Da virksomhederne selv kan vælge mellem kandidaterne og dermed deres køn, er der i modsætning til kvoterne ikke tale om nogen form for pålæg eller tvang. På denne måde vil kandidaterne lettere komme i spil og virksomhederne vil optimere søgemulighederne" (4: Executive Magazine, 2020).*

I citatet kommer den føromtalte 'gevinst lig ansvar' logik til udtryk ved, at alle vinder, når udfordringen med den lave andel af kvinder i de danske bestyrelser løses. Med offentlige opslag af alle ledelses- og bestyrelsesposter sikres der gennemsigtighed i ansøgningsprocedurerne. Dermed vinder virksomhederne, erhvervslivet og samfundet ved, at de kan vælge fra en større masse af kvalificerede ansøgere, så de får flere dygtige kandidater, og som resultat af dette et generelt højere ledelses- og bestyrelsesniveau. Samtidigt vinder kvinderne ved, at bestyrelsesposterne ikke længere bliver besat i det skjulte, men i stedet er offentligt tilgængelige for alle. På denne måde er det ikke manglende netværk eller reel udelukkelse, der afholder kvinderne fra at blive en del af bestyrelserne, men derimod deres egne kvalifikationer i ansøgningsprocessen.

Det bliver således tydeligt, hvordan KiB forsøger at meningstilskrive deres kommunikation i debatten, herunder det fælles ansvar for at løse udfordringen, gennem den tomme betegner 'alle vinder'. Med ovenstående analyse bliver det dermed muligt at iagttage, hvordan KiB har udviklet deres iagttagelse af ansvaret i debatten fra i fase 1 at være fokuseret på kvinderne alene til i fase 2 at være fokuseret på alle i samfundet, både kvinder, virksomheder, erhvervslivet og politikkerne. Jeg vil derfor argumentere for, at måden, hvorpå KiB iagttager og tilskriver mening til diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer', har ændret sig efter dislokationen.

#### ***4.1.2.2 Realisme og en transparent ansøgningsproces som meningsgivende elementer***

Det næste, der vil blive behandlet i specialet, er, hvilke elementer KiB benytter til at tilskrive mening til den tomme betegner. I det følgende vil jeg derfor præsentere og analysere elementerne 'realisme' og 'transparent ansøgningsproces'.

Som resultat af corona virussens spredning i Danmark i løbet af foråret 2020 og den dertilhørende nedlukning af samfundet, blev konferencen ”ALLE VINDER”, der oprindeligt skulle have været afholdt den 16. maj 2020, i stedet afholdt den 18. september 2020 i Kulturhuset på Islands Brygge (5: Executive Magazine, 2020). Ligesom ved de restende konferencer fik KiB produceret en video til konferencen, hvor man kunne høre oplæg fra deltagerne i paneldebatterne samt KiBs medlemmer. Den følgende analyse vil derfor dels indeholde citater fra personer, der optræder i disse videoer, og dels citater givet i interviews i Executive Magazine før eller efter konferencen. På konferencen den 18. september 2020 beskrev bestyrelsesformand i KiB, Annette Piilgaard, formålet med konferencen i nedstående citat:

*” Grunden til, at vi er samlet til KiB konferencen her i dag er, at vi vil forsøge at formulere et alternativ til kvoter for ledelser og bestyrelser, sådan som man blandt andet kender det fra Norge og Island. I denne sammenhæng taler vi om at slå alle ledelses- og bestyrelsesposter op offentligt, sådan så alle kan søge dem, både kvinder og mænd”* (4: KiB, 2020).

Udover et oplæg fra KiB selv præsenterede Sara Louise Muhr også sin forskning på området. Personerne, der skulle forsøge at formulere et alternativ til kvoter, var en række erhvervsledere i form af CEO hos PFA Pension, Allan Pollack, bestyrelsesformand Anne Louise Eberhardt, tidligere Group CEO hos ISS, Jeff Gravenhorst, direktør i KMD, Merete Søby, næstformand i Fagforeningens Hovedbevægelse, Majbrit Berlau, og formand i Djøf, Henning Thiesen (5: Executive Magazine, 2020). På konferencen deltog også en række erhvervs- og ligestillingsordførere i form af Astrid Carøe fra Socialistisk Folkeparti, Sikandar Siddique fra Frie Grønne, Victoria Velaquez fra Enhedslisten, og Samira Nawa fra Radikale Venstre. Lars Aslan Rasmussen fra Socialdemokratiet, Fatma Øktem fra Venstre, Karina Adsbøl fra Dansk Folkeparti, og Birgitte Bergman fra Det Konservative Folkeparti nåede ikke frem til debatten (5: Executive Magazine, 2020). Dertil deltog også en gruppe af KiBs egne medlemmer.

Efter konferencen skrev adm. direktør i KiB, Peter Horn, og rådgiver i KiB, Rikke Namunyak Marott, i en artikel i Executive Magazine om de forskellige debatter og synspunkter, der havde være repræsenteret på konferencen:

*” Erhvervslederpanelet hældte stærkt mod kvoter. Det gjorde ordførerpanelet i overvejende grad også. De blev bakket op af talspersoner for de seks KIB-workshops, som fandt kvoter mest effektive. Der var bred erkendelse af, at Folketinget bliver svært at samle under denne agenda. Derfor ser det ud til, at forslaget om opslag står til at nyde fremme – hvis partierne kan blive enige om det. Et beslutningsforslag i Folketinget 26. maj 2020 fra Radikale Venstre om at stramme op på måltallene fra erhvervslivet blev nedstemt”* (Horn & Marott, 2020).

I uddraget fra artiklen kommer det til udtryk, at en stor del af deltagerne på konferencen hældte mod indførelsen af kvoter for kønsfordelingen i de danske ledelser og bestyrelser, da de fandt denne form for lovgivning mest effektiv. Dog var der hos deltagerne også en erkendelse af, at det ville være svært

at samle et flertal blandt Folketingets partier om indførelsen af kvoter. Dette var nemlig set tidligere, da Radikale Venstre den 18. februar 2020 fremsatte følgende beslutningsforslag (B91), som ved 2. behandlingen i Folketinget blev forkastet med 26 stemmer for og 67 imod:

*” Forslag til folketingsbeslutning om skærpelse af reglerne om måltal og politikker for andelen af det underrepræsenterede køn i de øverste ledelsesorganer i private virksomheder: Folketinget pålægger regeringen inden udgangen af 2020 at fremsætte de nødvendige lovforslag og foretage de nødvendige administrative ændringer, der kan sikre, at reglerne om måltal og politikker for andelen af det underrepræsenterede køn i de øverste ledelsesorganer i private virksomheder bliver mere effektive, forpligtende og gennemsigtige. Dette skal ske ved at genindføre forpligtende, opfølgende mål for virksomhederne og ved at etablere en offentlig database under Erhvervsstyrelsen, som skal udgøre én samlet indgang for virksomhedernes afrapportering af måltal og politik. Desuden skal regeringen indkalde til forhandlinger om at udvide antallet af private virksomheder, der er omfattet af reglerne. Endelig skal der indføres en offentlig benchmarking, så virksomhederne og offentligheden kan se, hvordan de enkelte virksomheder klarer sig i forhold til andre virksomheder i samme branche med hensyn til at sikre en lige kønsfordeling i de øverste ledelseslag ” (2: Folketinget, 2020).*

Med ovenstående diskussion på konferencen samt henvisningen til det tidligere fremsatte beslutningsforslag fra Radikale Venstre, vil jeg derfor argumentere for, at elementet 'realisme' indgår som et centralt element i kommunikationen. Hvis KiB, kvinderne og de andre i debatten reelt skal opnå noget og ændre den skæve kønsfordeling i de danske bestyrelser, må de være realistiske med, hvad de kan få igennem hos politikerne, da de er afhængige af stemmerne i Folketinget. Derfor fokuserede KiB og deltagerne i stedet på lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt som alternativ til kvoter.

Et andet interessant perspektiv i KiBs kommunikation i forbindelse med konferencen ”ALLE VINDER” er fokuset på, hvad større transparens i ansøgningsprocessen kan bidrage med. I en tidligere omtalt artikel i Executive Magazine kommenterer bestyrelsesformand i KiB, Annette Piilgaard netop på dette:

*” Det vil være et stort skridt for diversiteten i Danmark, at alle – både kvinder og mænd – har mulighed for at opleve et transparent jobmarked på toplederniveau. Indtil nu er mange leder- og bestyrelsesposter blevet besat i det skjulte. Dermed har virksomhederne ikke fået alle de dygtige kandidater, som de burde kunne tiltrække, og dermed har de måske mistet konkurrenceevne. Samtidig har mange ikke haft mulighed for at søge de poster, som de havde kvalifikationer til og som ville bringe dem videre i karrieren” (3: Executive Magazine, 2020).*

Her argumenterer KiB, ifølge citatet, for, at større transparens både kan være med til, at flere kvinder får mulighed for at: *” søge de poster, som de havde kvalifikationer til og som ville bringe dem videre i karrieren”* (3: Executive Magazine, 2020), mens det samtidigt giver virksomhederne et bredere felt at rekruttere fra, så de sikrer sig de bedste kandidater og kan forblive konkurrencedygtige. Det iagttages således, at 'transparent ansøgningsproces' introduceres som et nyt element i

kommunikationen, og at elementet er med til at tilskrive mening til den tomme betegner 'alle vinder' sammen med det andet element. KiB konstruerer således en ækvivalensskæde, hvor begge meningsgivende elementer danner diskursens samlede forståelsesmæssige ramme.

Efter konferencen "ALLE VINDER" besluttede KiB og en række politiske ordførere sig for at gå videre med konferencens forslag om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt. Sikandar Siddique fra partiet Frie Grønne indkaldte derfor erhvervsminister Simon Kollerup og daværende minister for fødevarer, fiskeri og ligestilling Mogens Jensen til en forespørgselsdebat, der blev afholdt den 16. marts 2021. I forbindelse med forespørgselsdebatten kommenterede bestyrelsesformand i KiB, Annette Piilgaard, på lovforslaget i en artikel i Executive Magazine:

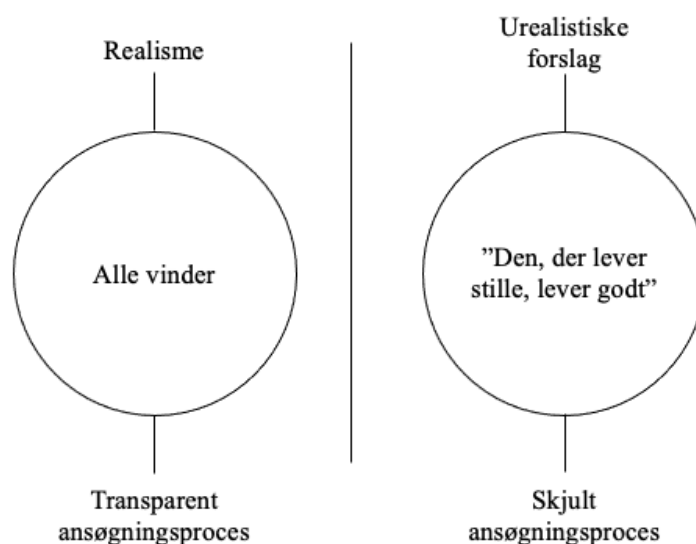
*"Dermed er der tale om et markant opgør med selvsuppleringskulturen i de danske virksomheder. Kvinder I Bestyrelses formål er at fremme kvinder i ledelse og bestyrelser. Med dette forslag tilgodeser vi både diversiteten og ligestillingen af kvinder og mænd i rekrutteringsprocessen. Kvinder burde ud fra deres repræsentation i erhvervslivet have over en tredjedel af alle topjob-poster, men realiteten er, at der er 19 procent i bestyrelser og 15 procent i direktioner. Så der er et stykke vej endnu. Dette forslag vil have afgørende betydning for en optimering af topledelse i erhvervslivet, ligesom det allerede har været tilfældet i den offentlige sektor"* (6: Executive Magazine, 2021).

Med citatet kan det iagttages, hvordan KiB iagttager de nuværende praksisser i bestyrelsernes rekrutteringsproces som ikke værende optimale. Hvis man ser på kvinders repræsentation i erhvervslivet generelt, burde kvinderne besidde over en tredjedel af topjob-posterne. Det er dog langt fra tilfældet, jævnfør tidligere omtalte statistikker på området. Modsat iagttager KiB sig selv som dem, der har løsningen på udfordringen. Lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter ved lov skal ses som *"et markant opgør med selvsuppleringskulturen i de danske virksomheder"* (6: Executive Magazine, 2021), og det vil derfor være løsningen på udfordringen ifølge KiB. I henhold til første fase iagttager KiB således anden fase i debatten om manglen på kvindelige bestyrelser gennem den tomme betegner 'alle vinder', som elementerne 'realisme' og 'transparent ansøgningsproces' tilskriver mening til.

#### **4.1.2.3 Kommunikationens ækvivalente karakter**

I KiBs kommunikation iagttages det, at elementerne 'realisme' og 'transparent ansøgningsproces' indgår i en fælles ækvivalensskæde. Dette skyldes, ligesom i den første fase, at elementerne ikke endeligt kan adskilles fra hinanden, og de dermed begge kan relatere sig til den gevinst, som både kvinderne, virksomhederne, erhvervslivet og samfundet får ved en større andel af kvinder i bestyrelserne. Elementerne ækvivaleres således af KiB i forsøget på at tilskrive mening til den tomme betegner 'alle vinder' og diskursen som helhed. Meningstilskrivelsen har det fælles ansvar, realisme og mere gennemsigtighed i ansøgningsprocessen i fokus, og det kan endvidere iagttages, at KiB konstruerer en grænsedragning til diskursens konstitutive yderside. På den diskursive inderside får vi flere kvinder i bestyrelserne ved at gøre op med selvsuppleringskulturen i bestyrelserne og ved at skabe større gennemsigtighed og realisme i ansøgningsprocessen, og på ydersiden finder man det gamle erhvervsdogme "den, der lever stille, lever godt", hvor hemmelighedskræmmeri i

ansøgningsprocessen og urealistiske forslag, som eksempelvis indførelsen af kønskvoter i Danmark, er i fokus. KiBs ækvivalenskæde af elementer og dertilhørende konstitutive yderside er illustreret i figur 4.



Figur 4: Ækvivalenskæden i fase 2

#### 4.1.3 En tredje fase i spil?

Selvom der under kapitel 3.1. *Delanalyse 1: Analyse af KiBs kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer fra 2015-2021* blev beskrevet, at analysen i dette afsnit ville blive delt op i to faser, vil jeg i det følgende alligevel præsentere muligheden for, at en ny tredje fase kan være aktuel i KiBs kommunikation.

Den 29. april 2021 annoncerede KiB, at de ville invitere til konferencen ”JA” den 4. juni 2021. I indbydelsen bliver konferencens koncept beskrevet med følgende:

*” Det har været en barriere at sige ja til et job i ledelse og bestyrelser, fordi du er kvinde. Efter denne konference er barrieren forsvundet. Du vil turde sige ja til meget mere og kunne gå nye veje i karrieren. Dine kompetencer og din erfaring er nemlig langt mere efterspurgt, end du måske selv er klar over. Men – du skal selv bringe dem i spil. Det handler den næste Kvinder i Bestyrelser-konference JA om”* (5: KiB, 2021).

På konferencen er målet blandt andet, at deltagerne gennem oplæg og arbejde i grupper får *”Redskaber til at opbygge og anvende sig selv som den vigtigste karriereresurse”* (5: KiB, 2021). Det kan således iagttages, at KiB genoptager flere af elementerne i deres kommunikation, som var til stede i den første fase fra 2015 til 2020. Kvindernes eget ansvar for at sige ja til bestyrelsesposterne og droppe det førromtalte prinsessesyndrom er i fokus igen, og i indbydelsen til konferencen er elementerne fra anden fase ikke til stede. Der kan derfor iagttages en mulighed for, at en nye tredje

fase eller en decideret renæssance for fase 1 er aktuel i KiBs kommunikation. Dog har jeg valgt, at denne mulige tredje fase ikke vil blive behandlet yderligere i specialets analyse. Dette skyldes, at konferencen ikke er afholdt endnu, og invitationen indtil videre udgør det eneste empiri i forbindelse med den.

#### 4.1.4 Delkonklusion

Her besvares første forskningsspørgsmål: *Hvordan har KiB's kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer udviklet sig siden 2015?*

Efter ovenstående delanalyse bliver det tydeligt, hvordan der er sket en gradvis udvikling i KiBs kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer fra lanceringen i 2015 og frem til i dag. Det bliver ydermere tydeligt, at udviklingen er sket på baggrund af en række dislokerende faktorer, der synes at bryde med organisationens hidtidige iagttagelser i debatten. I kommunikations første fase fremgik det, at KiBs iagttagelse i debatten var centreret om den tomme betegner 'handlekraftige bestyrelseskvinder', hvor kvindernes eget ansvar for at komme ind i bestyrelserne var i fokus.

Overgangen fra fase 1 til 2 kan siges at markere et skifte i KiBs diskurskonstruktion, hvor nye elementer artikuleres i kommunikationen og som resultat af dette medfører en ændring i den tomme betegners karakter. Med lovforslaget om, at alle ledelses- og bestyrelsesposter skal slås op offentligt, tilføjes der nye elementer i kommunikationen, der nu også fokuserer på virksomhedernes og politikernes ansvar for at løse udfordringen med manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Inddragelsen fordrer således en ny måde at placere ansvaret i debatten på. I delanalysen nævnes der også kort en ny mulig tredje fase, hvor elementerne fra kommunikationen i fase 1 synes at gå igen. Jeg vil derfor argumentere for, at den konstante introduktion af nye elementer i ækvivalenskæden resulterer i en overdetermination i artikuleringen af diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer', og konsekvenserne af dette vil blive behandlet yderligere i *kapitel 5.0 Diskussion*.

#### 4.2 Analysedel 2: Analyse af politikernes aktuelle kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer

Nærværende delanalyse vil være en analyse af den aktuelle politiske kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Det empiriske materiale udgøres hovedsageligt af de kvalitative forskningsinterview, jeg har foretaget med henholdsvis Sikandar Siddique fra Frie Grønne, Samira Nawa fra Radikale Venstre og Birgitte Bergman fra Det Konservative Folkeparti. Dertil har jeg også inddraget udtalelser i forbindelse med KiBs forskellige kampagner og konferencer, debatindlæg og udtalelser i nyhedsmedier fra 2020 og frem til i dag samt uddrag fra partiernes hjemmesider. Analysen vil derfor ikke have et fast empirisk startpunkt med en efterfølgende kronologisk analyse, som det var tilfældet i den første delanalyse. Jeg vil i stedet lave en analyse af, hvordan ovenstående partier parallelt forsøger at tilskrive mening til hver deres politiske projekt, og dermed meningstilskriver diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer' gennem hver deres tomme betegner.

#### 4.2.1 En debat der deler vandene

Ligestillingsdebatten er et område, der ofte resulterer i store diskussioner blandt de danske politikere. Diskussionerne handler oftest om, hvorvidt der overhovedet er en udfordring med ligestilling mellem kønnene i Danmark, og i så fald om det er politikernes ansvar gennem lovgivning at gøre noget ved udfordringen. Dette var blandt andet tilfældet ved forespørgselsdebatten den 23. marts 2021 i Folketinget, som også blev omtalt i *kapitel 1.1 Problemfelt*. I lovforslaget, der blev stillet af Sikandar Siddique fra Frie Grønne, Birgitte Vind fra Socialdemokratiet, Astrid Carøe fra Socialistisk Folkeparti, Samira Nawa fra Radikale Venstre og Pernille Skipper fra Enhedslisten, kunne det iagttages, at ovennævnte partier med lovforslaget ville italesætte, at Danmark har en udfordring med ligestilling mellem kønnene på nogle områder. De tidligere gældende bestemmelser fra 2012 har ikke haft den ønskede effekt jævnfør de tidligere omtalte statistikker, og derfor ønsker partierne en ny lovgivning på området. Dermed iagttager de også, at udfordringen skal løses med blandt andet politisk indgriben. Som modspil til ovennævnte forslag stillede Fatma Øktem fra Venstre og Birgitte Bergman fra Konservative også et forslag, hvor der ligesom i forrige forslag, kunne iagttages en anerkendelse af, at udfordringen med ligestillingen mellem kønnene eksisterer. Dog mener Venstre og Konservative ikke, at det er politikernes rolle at løse udfordringen gennem lovgivning. Argumentationen lyder, ” *at virksomhederne ikke bør pålægges yderligere administrative omkostninger, yderligere byrder og bureaukrati i en tid, hvor alle ressourcer bør anvendes til at sikre fastholdelse af job og virksomhedernes langsigtede overlevelse*” (1: Folketinget, u.å.). Folketinget bør i stedet fokusere på de områder, der leverer kandidaterne til bestyrelser, såsom uddannelsessystemet. Et tredje forslag blev stillet af Liselott Blixt fra Dansk Folkeparti og Lars Boje Mathiesen fra Nye Borgerlige, der modsat de andre forslag ikke anerkendte udfordringen med manglende ligestilling mellem kønnene. I forslaget lister de to partier en række kvinder, der arbejder i forskellige topjobs og -stillinger i Danmark og henviser til, at disse kvinder ” *er lykkedes med at nå deres prestigefyldte topposter uden kvoter eller anden statslig regulering*” (1: Folketinget, u.å.). Derfor bør politikerne heller ikke lave om på den nuværende lovgivning på området.

Jeg vil således argumentere for, at de tre ovenstående forslag repræsenterer vidt forskellige holdninger til, hvorvidt partierne mener, at der er en udfordring med ligestilling i Danmark, herunder den lave andel af kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Dertil er der også vidt forskellige holdninger til, hvorvidt det er politikernes ansvar at gøre noget ved udfordringen. I specialet har jeg valgt at inddele disse holdninger overordnet i tre grupper:

1. Partier der mener, at der er en udfordring med andelen af kvinder i bestyrelserne og ligestillingen generelt i Danmark. Denne gruppe mener dertil, at det er politikernes ansvar at ændre lovgivningen og strukturerne i samfundet, da kvinderne ikke selv skal pålægges et ansvar for at løse udfordringen.
2. Partier der mener, at der er en udfordring med andelen af kvinder i bestyrelserne og ligestillingen generelt i Danmark, men som ikke mener, at kvinderne skal fritages det personlige ansvar fuldstændigt. Det er politikernes ansvar at ændre lovgivningen og strukturerne i samfundet, der står i vejen for ligestillingen mellem kønnene, men kvinderne



må også selv arbejde aktivt og tage et ansvar for at opnå mere ligestilling ved for eksempel at gøre sig selv til mere attraktive kandidater for bestyrelserne.

3. Partier der helt eller delvist ikke mener, at der er en udfordring med andelen af kvinder i bestyrelserne og ligestillingen generelt i Danmark. Disse partier synes ikke nødvendigvis, at udfordringen er til stede, og hvis det endelig er tilfældet, er det ikke noget, som politikerne skal blande sig i lovgivningsmæssigt. Virksomhederne skal ikke pålægges yderligere administrative og bureaukratiske byrder. I stedet er det kvindernes eget ansvar at nedbryde de barrierer, som står i vejen for ligestilling og deres indtræden i bestyrelserne.

I de følgende afsnit i delanalysen vil jeg undersøge, hvordan de tre udvalgte partier hører ind under ovennævnte kategorier. Dette gøres ved at iagttage, hvilke elementer i deres kommunikation, der tilskriver mening til den iagttagede tomme betegnelse.

#### 4.2.2 Frie Grønnes politiske projekt er et ligestillings- og rettighedsprojekt

Ved folketingsvalget den 5. juni 2019 blev Sikandar Siddique valgt ind i Folketinget i Københavns Omegn storkreds. Her fik han bolig-, rets-, udlændinge-, integrations-, ligestillings- og kirkeordførerskaberne. Partiet var plaget af flere interne stridigheder og kriser i løbet af 2019 og starten af 2020. Dette resulterede i, at fire ud af fem af partiets folketingsmedlemmer meldte sig ud af partiet den 9. marts 2020 som resultat af en utilfredshed med hovedbestyrelsens beslutning om at bakke op om partiets daværende politiske leder Josephine Fock, hvis ledelsesstil var blevet kritiseret af en række partimedlemmer (Batchelor, Just og Hansen, 2020). De fire løsgængere var Uffe Elbæk, Sikandar Siddique, Rasmus Nordqvist og Susanne Zimmer.

Den 7. september 2020 lancerede tre af løsgængerne, Uffe Elbæk, Sikandar Siddique og Susanne Zimmer, sammen med Niko Grünfeld, medlem af Borgerrepræsentationen og tidligere kultur- og fritidsborgmester for Alternativet, det nye parti Frie Grønne, der skulle være ”*Danmarks klimaansvarlige og antiracistiske parti*” (Korsgaard, 2020). Sikandar Siddique blev udpeget som leder af partiet, og deres politik blev præsenteret under de fem områder: 1. Naturen er hellig, 2. Mangfoldighed er samfundets ilt, 3. Kunsten og kulturen er samfundets sjæl, 4. Civilsamfundet er demokratiets immunsystem, og 5. Fremtidens økonomi er grøn, feministisk og demokratisk. Under området ’Mangfoldighed er samfundets ilt’ skriver partiet blandt andet nedstående på hjemmesiden:

” *Frie Grønnes politiske projekt er et ligestillings- og rettighedsprojekt. Vi vil føre an i kampen for, at alle borgere opnår de samme rettigheder og har samme adgang til samfundet. Vi vil modarbejde ethvert politisk forslag, der diskriminerer en borger eller en gruppe af borgere. Der skal være nultolerance over for alle former for diskrimination, hvad enten det er på baggrund af køn eller kønsidentitet, seksualitet, hudfarve, religion, politisk anskuelse, alder, økonomi, fysisk formåen, nationalitet, social eller etnisk oprindelse. Vi arbejder med udgangspunkt i et bredt syn på diskrimination, men vi vil have særligt fokus på de grupper, der er hårdest ramt, såsom kvinder, muslimer og LGBTQ+*” (Frie Grønne, u.å.).

Det iagttages her, at Frie Grønne beskriver deres politiske projekt som et ligestillings- og rettighedsprojekt. Dette synspunkt har ikke kunnet iagttages tidligere i dansk politik i den tilgængelige empiri, og derfor kan Frie Grønnes kommunikation som resultat af dette identificeres som en dislokerende faktor, der påvirkede ligestillingsdebattens daværende meningstruktur. Der blev således med partiets etablering skabt grobund for den tomme betegnelse 'et ligestillings- og rettighedsprojekt'. I interviewet med Sikandar Siddique spørges der også ind til denne formulering, og hvorvidt, partiet har følt, at et sådant projekt har manglet tidligere:

*” Absolut. Danmark er et af verdens bedste lande. Bare ikke når det kommer til ligestilling. Danmark er et af verdens bedste lande. Bare ikke når det kommer til diskrimination af kvinder, diskrimination af minoriteter, diskrimination af dem der ikke lige passer ind i normalen. Danmark er verdens bedste land, men hold nu kæft hvor er vi bare hulemenneskeagtige, når det kommer til ligestilling mellem kønnene. Det er vi bare. Det er pinligt”* (bilag 9.4).

Der kan således iagttages en stor utilfredshed hos partiets leder, og de vil som resultat af dette kæmpe for, *” at alle borgere opnår de samme rettigheder og har samme adgang til samfundet”* (Frie Grønne, u.å.). Analysen af Frie Grønnes kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer vil derfor i henhold til ovenstående tage udgangspunkt i denne utilfredshed og kamp, som partiet er bygget op om. I nedstående afsnit vil jeg præsentere og uddybe de forskellige elementer i Frie Grønnes kommunikation i debatten, der tilskriver mening til den tomme betegnelse 'et ligestillings- og rettighedsprojekt', og jeg vil dertil også uddybe, hvordan elementerne indgår i en fælles ækvivalenskæde.

#### *4.2.2.1 Opgør med strukturelle forhindringer, feministisk økonomi og holistisk tilgang som meningsgivende elementer*

Med ovenstående fokus på den grundliggende ændring, der skal ske i samfundet, når det kommer til ligestilling mellem kønnene, er det specialets argumentation, at der skabes et fundament for en ny meningstilskrivning, der forekommer som uafhængig af de andre partiers meningstilskrivninger i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Hvis vi tager udgangspunkt i de tre førromtalte holdninger, kan det iagttages, at Sikandar Siddique og partiet Frie Grønne tilhører den første gruppe, der mener, at Danmark har en udfordring med andelen af kvinder i bestyrelserne og ligestilling i Danmark generelt, og at det er politikernes ansvar at løse udfordringen gennem lovning. Dette underbygges blandt andet i interviewet med Sikandar Siddique, når han spørges ind til, om han er enig i førromtalte udsagn fra KiB om, at kvinder skal stoppe med prinsessesyndromet og i stedet have en mere Pippi Langstrømpe-tilgang:

*” Jeg mener, at det er en helt forkert måde at kommunikere på. Jeg mener, at det er forkert at klandre kvinderne for, at middelaldrende hvide mænd ikke lukker dem ind i bestyrelserne og vælger hinanden frem for den, der er egnet til det [...] Og derfor så mener jeg, at selvfølgelig skal vi alle gøre noget, og kvinderne skal også gøre noget, men vi er nødt til at gøre op med de strukturelle forhindringer, der er. Og så længe, vi ikke har gjort det, så kan alle jo selvfølgelig have en positiv tilgang og et gåpåmod og tænke 'Jeg skal selvfølgelig også bidrage som kvinde'. Men hvis der er strukturelle*

*forhindringer, der gør, at du som kvinde ikke på samme måde kan komme ind og bidrage, så mener jeg, at det er unfair, at man siger, at det er kvindernes skyld. Det er det ikke” (bilag 9.4).*

Frie Grønne kritiserer således KiB på dette punkt, da de mener, ” *at det er forkert at klandre kvinderne for, at middelaldrende hvide mænd ikke lukker dem ind i bestyrelserne og vælger hinanden frem for den, der er egnet til det” (bilag 9.4).* Det er ikke konstruktivt, ifølge citatet, at stille kvinderne til ansvar og kræve mere af dem, da det alligevel ikke ville kunne løse udfordringen. Kommunikationen lægger således op til, at politikerne i stedet skal gøre op med de strukturelle forhindringer i samfundet, der gør det svært at opnå ligestilling mellem kønnene. Det er derfor specialets argumentation, at elementet ’opgør med strukturelle forhindringer’ indgår som et element i Frie Grønnes kommunikation, og at elementet er med til at tilskrive mening til den tomme betegnelse ’et ligestillings- og rettighedsprojekt’. Dette fokus på de strukturelle forhindringer, der skal gøres op med i samfundet, kommer yderligere til syne i et debatindlæg fra Sikandar Siddique i Information fra den 13. marts 2021:

*” Vi kan ikke kalde os et moderne, civiliseret og oplyst samfund, så længe vi accepterer manglende ligestilling og ulige muligheder. Længere er den ikke. Derfor er det så uhyre vigtigt, at vi begynder at tage hårdere og langt mere grundlæggende fat, når vi kæmper for ligestilling og lige rettigheder. De strukturelle barrierer, der står i vejen for ligestilling, skal nedbrydes” (Siddique, 2021).*

Her anfægter Sikandar Siddique Danmarks opfattelse af sig selv som et moderne, civiliseret og oplyst samfund. Han mener ikke, at det er et karaktertræk, der kendetegner landet, så længe at statistikkerne på ligestillingsområdet ikke er bedre. Der skal derfor helt andre hårdere metoder i brug, og hertil foreslår partiet, at samfundets nuværende neoliberale økonomiske tænkning skal udskiftes med en feministisk økonomi. Fokuset på denne nye økonomiske tænkning er en vigtig del af partiet politiske grundlag, ligesom at det havde en central rolle i interviewet med Sikandar Siddique:

*” Med feministisk økonomi mener vi, at i dag er der rigtig meget ulønnet arbejde, som ikke skaber værdi på vores BNP. Det vil sige, at mange af de fag, som vi vil kalde traditionelle kvindesfag, den værdi der bliver skabt der, det måles ikke på vores BNP. Det har ikke nogen værdi på vores BNP. Det er kun vækst, kroner og øre, der har en værdi i vores BNP. Det er en forkert måde at måle vores samfund på. Fordi de typiske kvindesfag, for eksempelvis man går og passer sine børn derhjemme, det skaber da i høj grad værdi for samfundet. Bare fordi at det er ulønnet, betyder det ikke, at det ikke skaber værdi [...] det her kan ikke lade sig gøre i samme grad, hvis vi ikke helt grundlæggende begynder at se helt anderledes på kvinder og mænd og de roller, og derfor ønsker vi en feministisk økonomi” (bilag 9.4).*

Som det kan ses i ovenstående citat, iagttager Frie Grønne måden, hvorpå vi definerer værdi, og vores syn på kvinder og mænds roller i samfundet, som problematiske. Med den neoliberale økonomiske tænkning beregnes værdien i samfundet kun ud fra, hvad der kan måles på landets BNP. Dette mener Frie Grønne er et samfundsproblem, da ulønnede jobs, ifølge Sikandar Siddique, ikke betragtes som værdiskabende i samfundet, og han fortsætter videre: ” *Det vil sige, at mange af de fag, som vi vil*

kalde traditionelle kvindefag, den værdi der bliver skabt der, det måles ikke på vores BNP" (bilag 9.4). Da de typiske 'kvindefag' ikke nødvendigvis skaber den største værdi på Danmarks BNP, påvirker det samtidigt også vores syn på kvindernes rolle i samfundet. Frie Grønne tilføjer således nye aspekter i deres kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer, hvor de udtrykker et behov for, at politikerne tager hårdere og langt mere grundlæggende fat i arbejdet for sikre en større andel af kvindelige bestyrelsesmedlemmer og generelt mere ligestilling i Danmark. Jeg vil derfor i analysen argumentere for, at 'feministisk økonomi' indgår som endnu et element i Frie Grønnes kommunikation. Dermed forsøger Frie Grønne at konstruere sig selv som et parti, der er klar til at gå til ekstremerne og ændre samfundet markant i kampen for mere ligestilling, herunder flere kvinder i bestyrelserne. Og de vil blandt andet gøre det ved at udskifte den nuværende neoliberale økonomiske tænkning med en feministisk økonomi, således at der gøres op med de strukturelle forhindringer i samfundet. 'Feministisk økonomi' står dermed som endnu et element, der sammen med en række øvrige elementer er med til at konstruere meningen bag deres diskurs om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer'.

En tredje interessant pointe i iagttagelsen af konstruktionen af diskursen kan siges at blive præsenteret i interviewet med Sikandar Siddique, hvor han flere gange omtaler, at det ikke er nok at se på lovforslaget om, at alle ledelses- og bestyrelsesposter skal opslås offentligt. Det kommer blandt andet til udtryk i følgende uddrag fra interviewet:

*" Fordi vi er et feministisk og ligestillingsparti, så sætter vi ind de forskellige steder, der er. Fordi kvinder bliver udsat for vold, det er 38.000 kvinder om året, jamen så må det alt andet lige give en ulighed i deres mulighed for at komme ud og arbejde, ud og bidrage, ud og konkurrere så at sige. Så hvis vi snakker om kvinder i bestyrelser, så bliver vi også nødt til at se på de strukturelle ting i vores samfund, som gør, at de ikke kommer ind. Det er ikke bare nok, at vi skal have offentlige opslag. Så derfor mener vi, at der skal en holistisk tilgang til den her problemstilling, som jeg vil kalde en uligestilling, og derfor sætter vi ind bredt på alle de områder, hvor der er en udfordring" (bilag 9.4).*

Sikandar Siddique mener således, at udfordringen med andelen af kvinder i de danske bestyrelser skal ses i et bredere perspektiv. Der er, ifølge uddraget, brug for en holistisk tilgang, hvor der sættes bredt ind på alle de områder i Danmark, hvor der er en udfordring med ligestillingen. Dette fokus på et mere helhedsorienteret perspektiv kommer ydermere til udtryk i interviewet, hvor Sikandar Siddique omtaler vigtigheden af, at der sættes ind tidligt i uddannelsessystemet også:

*" Og så har det jo selvfølgelig også noget at gøre med kulturen. Det har jeg jo nævnt, at vi har et forslag om, at ligestilling, diversitet og mangfoldighed integreres ind i grundskolen og i vores uddannelser, så det er noget, vi lærer fra barns ben af. Så vi fra barns ben af lærer at forstå køn, ligestillings, kønsidentitet, mangfoldighed. Så vil det alt andet lige skabe borgere, der er rustet til at løfte opgaver og se på dem med de briller på, og det mangler vi selvfølgelig, for det er også et kulturelt problem" (bilag 9.4).*

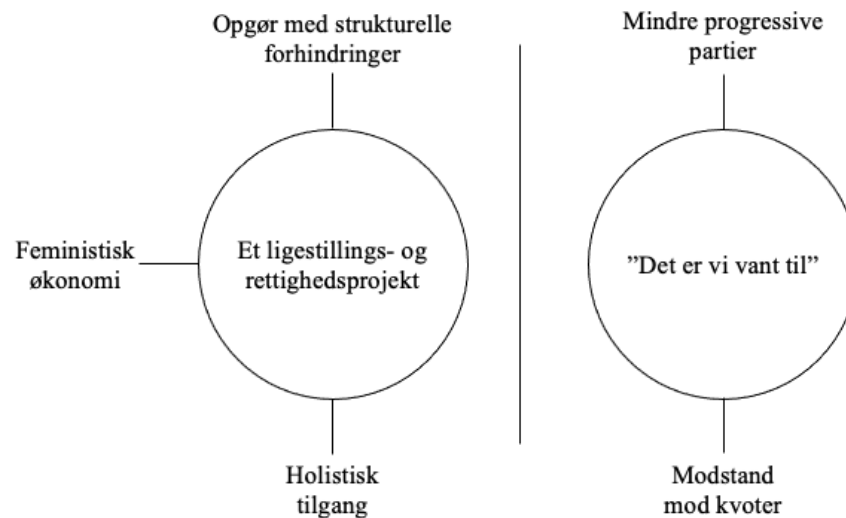
Ved at ligestilling, diversitet og mangfoldighed bliver en integreret del af grundskolen og resten af uddannelserne, skabes der allerede tidligt hos danskerne en forståelse for disse temaer, og det er blandt andet dette, som partiet henviser til, når de siger, at de vil have en 'holistisk tilgang'. Det kan således iagttages, at Frie Grønne ser dem selv og deres politik som en bedre løsning, da de, så at sige, ikke kun symptombehandler, men derimod arbejder aktivt for at inddrage alle aspekter, der skal til, for at løse udfordringen med manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Ud fra ovenstående eksempler, vil jeg således argumentere for, at 'holistisk tilgang' introduceres som et tredje element i kommunikationen, og at elementet er med til at tilskrive mening til den tomme betegner 'et ligestillings- og rettighedsprojekt' sammen med de andre elementer.

#### 4.2.2.2 *Kommunikationens ækvivalente karakter*

I det følgende vil jeg præsentere, hvordan elementerne 'opgør med strukturelle forhindringer', 'feministisk økonomi' og 'holistisk tilgang' kan iagttages at indgå en fælles ækvivalensskæde. Forudsætningen for denne fælles ækvivalensskæde er, som nævnt tidligere, at elementerne ikke endeligt kan adskilles fra hinanden, og at de således alle tre kan relatere sig til Frie Grønnes ligestillings- og rettighedsprojekt. Elementerne ækvivaleres dermed af Frie Grønne i forsøget på at tilskrive mening til den tomme betegner og diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer' som helhed. Partiets meningstilskrivelse har en fundamental ændring af samfundet og en helhedsorientering i fokus, og det kan dertil iagttages, at Frie Grønne konstruerer en grænsedragning til diskursens konstitutive yderside. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende uddrag fra interviewet med Sikandar Siddique:

*”Jamen det er jo i virkeligheden bare en dårlig undskyldning for ikke at ville ligestilling. Det er bare en dårlig undskyldning for at sige, at man ikke vil gøre op med de strukturelle udfordringer, der er ift. ligestilling. Det er tit og ofte de partier og de stemmer, som ikke er progressive på det område, som ikke ønsker det her, som altid stemmer imod. Undskyld mig, hvis jeg klandrer nogle her, men jeg bliver bare nødt til at sige det, som det er. Det er normalt bare de partier, som ikke ønsker, at vi tager et opgør med det her, der har den argumentation”* (bilag 9.4).

I interviewet blev der spurgt ind til, om Sikandar Siddiques holdninger til, at nogle partier i debatten kommer med modargumenter om, at man burde fokusere på kompetencer i stedet for køn, og at kvoter eller anden indgriben derfor ikke burde være nødvendig. I uddraget er det Frie Grønnes opfattelse, at der skabes en større kønsbalance i bestyrelserne, ved at politikerne tager et ansvar og gør op med de strukturelle forhindringer. Modsat på diskursens yderside findes de mindre progressive partier, der ikke anerkender udfordringen, og som følger ”Det er vi vant til” tankegangen. Der skabes således en tydelig grænsedragning af diskursens konstitutive yderside. Frie Grønnes ækvivalensskæde af elementer og den dertilhørende konstitutive yderside er illustreret i *figur 5*.



Figur 5: Ækvivalenskæden i Frie Grønnes kommunikation.

#### 4.2.3 Radikale Venstre vil punktere myten om ligestilling i Danmark

I det følgende afsnit vil jeg analysere partiet Radikale Venstres kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Dette gøres ved at iagttage partiets, herunder partiets ligestillingsordfører Samira Nawas, iagttagelser med henblik på at analysere, hvordan forskellige elementer i kommunikationen meningstilskriver den tomme betegnelse.

Samira Nawa blev valgt ind i Folketinget for Radikale Venstre ved folketingsvalget den 5. juni 2019 i Københavns storkreds. Her blev hun tildelt ordførerskaberne inden for bolig, beskæftigelse og ligestilling. Radikale Venstre vil i det politiske spektrum blive betegnet som et midterparti, der vægter det personlige ansvar højt, men samtidigt også mener, at det er statens og dermed politikernes ansvar at gøre livet lettere for danskerne. Dette bliver især tydeligt i interviewet med Samira Nawa, da hun bliver spurgt ind til KiBs føromtalt udsagn om, at kvinder skal stoppe med prinsessesyndromet og have en mere Pippi Langstrømpe-tilgang i stedet:

*” Det tænker jeg også er helt rigtigt. Selvfølgelig er der også noget, der hviler på lovgivning og kultur og de mænd, som sidder og udpeger bestyrelsesmedlemmer. Men der er også noget, som hviler på kvinderne selv. Jeg ved ikke, om det også er noget kultur, som vi kvinder selv skal gøre op med. I hvert fald det her med at banke i bordet, kræve sin plads og kræve sin ret. Det skal vi også blive bedre til, fordi historien viser, at der kommer ikke nogen og prikker os på skulderen og siger ’Du er sgu et skarpt talent. Kunne du ikke lige tænke dig at stille op til den og den post?’. Der er vi simpelthen nødt til selv at være meget skarpe på, hvad vi mener, og hvad er det vi vil. Der er ikke nogen, der baner vejen for os eller pacer os. Den ligger på vores skuldre som tingene er i dag. Det burde være anderledes. Det burde være sådan, at hvis man ser på en mand og en kvinde i en virksomhed, eller nogen der er i søgelyset for at komme ind i en bestyrelse, så skal man jo vurdere talenterne hos begge parter på samme måde og ikke frasortere på baggrund af køn” (bilag 9.5).*

Ifølge Samira Nawa burde det være sådan i dag, at kandidater til de danske bestyrelser kun vurderes på kompetencer og ikke på baggrund af deres køn. Det er dog ikke tilfældet, hvorfor kvinderne, ifølge citatet, er nødt til ” *at banke i bordet, kræve sin plads og kræve sin ret.* ” (bilag 9.5). Ansvaret for at løse udfordringen med manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer kan således ikke endegyldigt pålægges enten samfundet og politikkerne eller kvinderne selv. Det er et fælles ansvar. Jeg vil derfor argumentere for, at Radikale Venstre og Samira Nawa tilhører nummer to ud af de tre præsenterede grupper under *kapitel 3.2.1 En debat der deler vandene*. De tilhører altså den gruppe, hvor partierne mener, at der er en udfordring med andelen af kvinder i bestyrelserne og ligestillingen generelt i Danmark, men ikke mener, at kvinderne skal fritages det personlige ansvar fuldstændigt. Denne erkendelse af, at Danmark har en udfordring med kønsfordelingen i bestyrelserne og ligestilling generelt i Danmark kan også iagttages i følgende citat fra interviewet med Samira Nawa:

” *Helt generelt kunne vi godt tænke os at punktere myten om, at ligestillingen er indtruffet. Og jeg synes sådan set, at der er forskel på ligestilling bredt og kvinder i bestyrelser, der er et hjørne af ligestillingen. Ligestilling griber ind i alle mulige ting [...] Så det her med kvinder i bestyrelser, det er et hjørne af det. Og der er holdningen simpelthen, at der er for få i bestyrelserne, når man ser på tallene. Når man ser på udviklingen, så synes det også at være gået i stå, og i hvert fald går det enormt langsomt. Så det, der så er vores politik for at forbedre det, det er, at vi skal have indført nogle måltal for kvinder eller det underrepræsenterede køn i bestyrelser og også nogle opfølgende måltal, så når man ligesom har indfriet det, man havde sat sig for, så skal man ligesom følge op og gøre det endnu bedre, indtil man i hvert fald har en 40/60 repræsentation*” (bilag 9.5).

Radikale Venstres formål med at deltage i ligestillingsdebatten er således at punktere myten om, at der er ligestilling i Danmark, og dertil, at Danmark skal have mere forpligtende og effektive måltal samt opfølgende måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelserne. Som nævnt under *kapitel 3.1.2.2 Realisme og transparent ansøgningsproces som meningsgivende elementer*, har Samira Nawa og Radikale Venstre tidligere fremsat et beslutningsforslag, der skulle skærpe bestemmelserne fra 2012 om måltal og politikker for andelen af det underrepræsenterede køn i de øverste ledelsesorganer i private virksomheder. Lovforslaget blev dog ikke stemt igennem, da der ikke kunne opnås enighed i Folketinget om beslutningsforslaget. På baggrund af dette kan Radikale Venstres kommunikation og perspektiver i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer identificeres som en dislokerende faktor, der påvirker debattens meningsstruktur. Der blev således med partiets beslutningsforslag om at skærpe kravene til virksomhedernes kønsfordeling i ledelser og bestyrelser skabt grobund for den tomme betegnelse ’punkter myten om ligestilling’. I interviewet kommer dette perspektiv ydermere til syne, da Samira Nawa spørges ind til hendes syn på det nuværende danske bestyrelseslandskab:

” *Så vi har jo et bestyrelseslandskab, hvor der er rigtig mange gode intentioner. Der er mange bestyrelsesformænd og direktører derude, som gerne vil noget på området. Men så snart at man får nævnt, at måltal kunne være en vej at gå, eller kvoter kunne være en vej at gå, så er det pludselig for meget administration, og det bliver for tungt, og hvad så med den bedst kvalificerede. Argumenterne imod dukker op trods gode intentioner*” (bilag 9.5).

Der kan således hos Samira Nawa iagttages en efterspørgsel efter mere handling og vilje hos virksomhederne og danskerne til at anerkende udfordringen med manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer og til at tage de nødvendige metoder i brug for at komme udfordringen til livs. Analysen af Radikale Venstres kommunikation i debatten vil i henhold til ovenstående eksempler tage udgangspunkt i dette ønske om mere handling og anerkendelse af udfordringen, som partiets politik på området iagttages at være bygget op om. Jeg vil i det følgende afsnit behandle de forskellige elementer i Radikale Venstres kommunikation, som tilskriver mening til den tomme betegnelse og endvidere også behandle, hvordan elementerne indgår i en fælles ækvivalensskæde.

#### *4.2.3.1 Fuld repræsentation, ligestilling som konkurrenceparameter og mening med kant som meningsgivende elementer*

I partiet Frie Grønnes kommunikation kunne det iagttages, at elementerne 'opgør med strukturelle forhindringer', 'feministisk økonomi' og 'holistisk tilgang' alle bidrog til meningstilskrivelsen af den tomme betegnelse 'et ligestillings- og rettighedsprojekt' og dermed diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer'. I det følgende vil jeg argumentere for, at Radikale Venstre også forsøger at meningstilskrive denne diskurs, men i stedet introducerer andre elementer end partiet Frie Grønnes, så den tomme betegnelse i diskursen som resultat af dette ændres. Jeg vil således i den følgende analyse præsentere og uddybe elementerne 'fuld repræsentation', 'ligestilling som konkurrenceparameter' og 'mening med kant'.

Udover ovenstående citat, kom der også en anden interessant pointe frem, da Samira Nawa blev spurgt ind til hendes syn på det nuværende danske bestyrelseslandskab:

*"Jamen, det er skævt. Der er en manglende repræsentation dels på køn, men også på herkomst, som egentlig også er en ligestillingsproblematik, synes jeg. Dog vigtigst i forhold til den skæve repræsentation på køn, fordi kvinder jo ikke er en minoritet, så derfor er det ikke nok bare at have en lille repræsentation. Der skal være ligestilling, når det kommer til kønsdimensionen"* (bilag 9.5).

Mens Sikandar Siddique og Frie Grønne fokuserede meget i deres kommunikation på, at alle personer skal ligestilles uanset køn, alder, seksualitet, etnicitet og andre demografiske faktorer, kan der i stedet hos Samira Nawa og Radikale Venstre iagttages en form for rangering mellem de forskellige demografiske grupper. Der henvises således her til, at det ikke er nok, at kvinder bare er repræsenteret i bestyrelserne, da kvinderne ikke udgør en minoritet. Kvinderne udgør halvdelen af befolkningen og halvdelen af talentmassen, hvorfor partiet kræver fuld ligestilling og repræsentation, når det kommer til kønsdimensionen. Jeg vil derfor argumentere for, at elementet 'fuld repræsentation' indgår som et element i Radikale Venstres kommunikation i debatten, og at dette element er med til at tilskrive mening til den tomme betegnelse 'punkter myten om ligestilling'. Dette fokus på fuld repræsentation underbygges yderligere i nedstående citat fra interviewet:

*"Bare fordi vi har haft to kvindelige statsministre nu, så betyder det jo ikke, at en kvinde bliver vurderet anderledes end en mand, desværre. Så derfor handler det ikke bare om repræsentation, det*



*handler ikke kun om den enkelte kvinde i bestyrelseslokalet blandt de ti mænd. Der skal en reel ligestilling til. Det er en kulturforandring, der skal i gang der” (bilag 9.5).*

Udover fuld repræsentation og reel ligestilling er der også i interviewet med Samira Nawa et fokus på virksomhedernes gevinst ved at få flere kvinder i bestyrelserne og deraf større diversitet i virksomheden. I interviewet snakkes der blandt andet om Dansk Industris adm. direktør Lars Sandahl Sørensen og hans positionering i ligestillingsdebatten:

*” Jeg tror faktisk, at det er økonomisk rigtig set. Fordi den næste generation af unge, der skal møde arbejdsmarkedet, for dem er ligestilling et konkurrenceparameter. Hvis den virksomhed, de søger ind i, ikke kan vise, at de faktisk arbejder positivt for ligestilling, mangfoldighed og diversitet på alle planer af deres virksomheder, så tror jeg, at unge mennesker er så kræsne, at de vælger det fra. På samme måde som hvis en virksomhed producerer sort i stedet for grønt, når nu der er grønne alternativer. Jeg tror, at vi har en generation, der er meget mere klimabevidste og ligestillingsbevidste, så hvis man som virksomhed og brancheorganisation gerne vil have talenterne, så skal man også være bevidst om det. Og det er ikke kun de unge piger og unge kvinder, det er også mændene. Det er min helt klare fornemmelse. Så jeg tror, at det er klogt, at han hopper med på den bølge” (bilag 9.5).*

Samira Nawa iagttager således ligestilling som et konkurrenceparameter for virksomhederne. Den næste generation af unge, som udgør fremtidens medarbejdere, er i langt højere grad end tidligere generationer optaget af, at deres arbejdspladser *” faktisk arbejder positivt for ligestilling, mangfoldighed og diversitet på alle planer af deres virksomheder”* (bilag 9.5). De unge er ikke i lige så høj grad bange for at skifte job, hvis de ikke er tilfreds med deres nuværende arbejdssituation. Derfor kan et fokus på ligestilling, mangfoldighed og diversitet være et konkurrenceparameter for virksomhederne, når de skal tiltrække arbejdskraft blandt den næste generation af unge.

Netop Dansk Industri har særligt taget denne agenda til sig. Fredag den 7. maj 2021 lancerede interesseorganisationen deres *”The Gender Diversity Pledge”*, der har til formål at samle danske virksomheder i et fælles løfte, hvor de forpligtes til at arbejde målrettet mod, at erhvervslivet opnår en langt mere ligelig kønsfordeling i ledelser og bestyrelser. Dertil indeholder *”The Gender Diversity Pledge”* en målsætning om, at erhvervslivet i fællesskab når en målsætning om en 40/60-kønsfordeling i 2030 (Dansk Industri, 2021). I forbindelse med lanceringen kommenterede Samira Nawa i en artikel i Børsen på initiativet:

*” Det med måltal er ret vigtigt, men også så der kommer en indsigt til offentligheden. Det er jo et konkurrenceparameter, som virksomhederne skal kunne slå sig op på. Men dem, der bevæger sig på arbejdsmarkedet, skal også kunne følge med i det. Så der skal være nogle krav, der gør, at der løbende bliver fulgt op”* (Klint & Vestergaard, 2021).

I ovenstående citat kommer Samira Nawas og Radikale Venstres fokus på ligestilling som et konkurrenceparameter samt deres efterspørgsel efter en større vilje til at tage de nødvendige metoder

i brug for at løse udfordringen med den lave andel af kvinder i bestyrelserne således til syne. Jeg vil derfor i analysen argumentere for, at 'ligestilling som konkurrenceparameter' indgår som endnu et element i Radikale Venstres kommunikation. Dermed forsøger Radikale Venstre at konstruere sig selv som et parti, der har de nødvendige værktøjer, der skal til for at øge andelen af kvinder i bestyrelserne, og at de, modsat andre partier, ikke er bange for at bruge dem. 'Ligestilling som konkurrenceparameter' står således som endnu et element sammen med en række øvrige elementer i Radikale Venstres meningstilskrivning af diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer'.

Det sidste element i Radikale Venstres kommunikation i debatten, som jeg vil behandle i analysen, tager udgangspunkt i partiets kommunikative strategi i debatten. I nedstående citat fra interviewet med Samira Nawa, omtaler hun blandt andet, er det er nødvendigt at kommunikere mere ekstremt i debatten, hvis man vil have noget igennem politisk:

*" Der skal bare mere snak om det. Fordi jo flere folk vi kan henvise til, jo flere studier vi kan henvise til, som beskæftiger sig med det her, som er optaget af det, jamen desto mere vælgerforskrækket bliver de mindre progressive partier. Det her med, at Lars Sandahl Sørensen og Dansk Industri tager det her til sig, det kommer jo helt klart til at sætte sig i, hvad Konservative skal mene, hvad Venstre skal mene, og i forskellige politiske- og apolitiske sager. Så endelig alt den debat, vi kan få, og jeg er sådan set også af den overbevisning, at hvis vi skal rykke på det her, så er de toneangivende stemmer i debatten også nødt til at være mere ekstreme i deres synspunkter, for at sikre, at vi så lander et rigtigt sted. Et eksempel er, at jeg og Radikale Venstre godt kunne tænke os at lande et sted på, at vi skal have nogle måltal for kvinder eller det underrepræsenterede køn i ledelse. Men måske skulle vi begynde at sige kvoter, fordi det er lige et en tand mere ekstremt synspunkt, og så kan det være, at folk kommer os i møde og siger 'Okay jamen fint nok, så lad os bare sige måltal' "* (bilag 9.5).

Samira Nawa argumenterer således for, at de toneangivende stemmer i debatten er nødt til at være mere ekstreme i deres synspunkter, hvis der skal ske en reel ændring af det nuværende bestyrelseslandskab i Danmark. Dette er en kommunikativ strategi, som Radikale Venstre også selv benytter sig af. Partiets eget politiske projekt er, at der skal indføres mere forpligtende og effektive måltal, som det blev beskrevet i det tidligere omtalte beslutningsforslag fra partiet fra februar 2020. Forslaget blev ikke stemt igennem i Folketinget, og partiet overvejer derfor, om de i stedet skal begynde at kræve indførelse af kvoter i stedet for en skærpelse af måltallene med argumentet om, at *" det er lige et en tand mere ekstremt synspunkt, og så kan det være, at folk kommer os i møde og siger 'Okay jamen fint nok, så lad os bare sige måltal' "* (bilag 9.5). Kvoter er dermed ikke det endelige mål i Radikale Venstres strategiske politiske projekt, men det bruges i stedet som et kommunikativt virkemiddel til, at partierne i stedet går med til forslaget om at skærpe måltallene for fordelingen af kønnene i ledelser og bestyrelser i virksomhederne. Dette underbygges yderligere efterfølgende i interviewet:

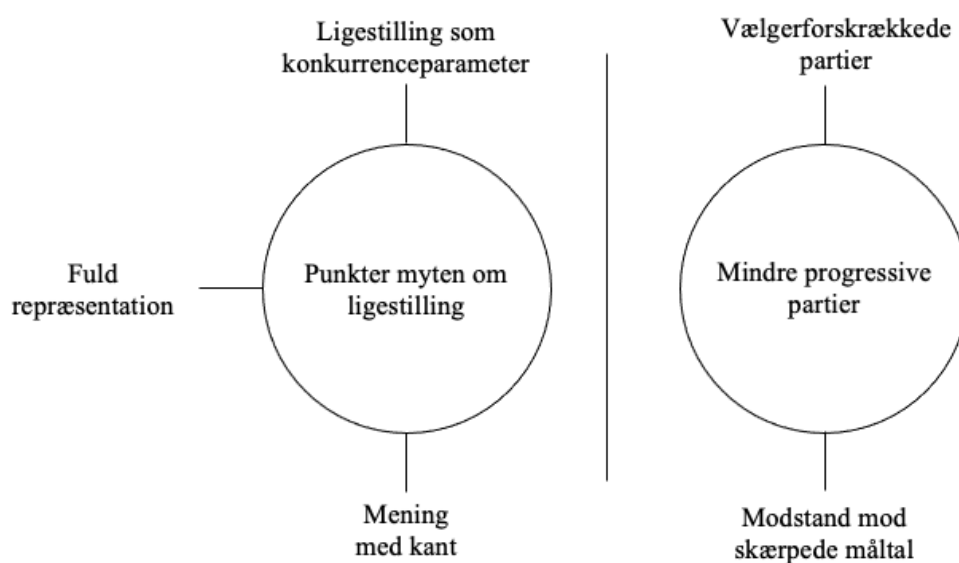
*" Du er nødt til at være mere ekstrem end den konsensus, du gerne vil lande. Så derfor er det vigtigt, at der er mange stemmer i debatten, og derfor er det vigtigt, at vi ikke pakker synspunkterne ind, og*

*ikke bliver for diplomatisk i den måde, man fremstiller det på. Man må godt sige sin mening med kant på det her område. Der tror jeg, at det er det, der skal til, for at rykke den store brede forståelse lidt mere i retning af ligestilling” (bilag 9.5).*

Det kan dermed iagttages, at Radikale Venstre ser dem selv og deres mere ekstreme kommunikation som værende nødvendig, hvis den store brede forståelse skal rykkes mere i retning af ligestilling. Ud fra ovenstående eksempler, vil jeg således argumentere for, at 'mening med kant' introduceres som et tredje element i kommunikationen, og at elementet er med til at tilskrive mening til den tomme betegner 'punkter myten om ligestilling' sammen med de andre elementer.

#### 4.2.3.2 Kommunikationens ækvivalente karakter

Relationen mellem elementerne 'fuld repræsentation', 'ligestilling som konkurrenceparameter' og 'mening med kant' iagttages i kommunikationen at indgå i en fælles ækvivalensskæde ligesom kommunikationen hos KiB og Frie Grønne. Dette skyldes, at elementerne ikke endeligt kan adskilles fra hinanden, og de dermed alle tre kan relatere sig til ønsket om en større anerkendelse af udfordringen med andelen af kvinder i bestyrelserne samt skærpede måltal som løsningen på udfordringen. Elementerne ækvivaleres således af Radikale Venstre i forsøget på at tilskrive mening til den tomme betegner 'punkter myten om ligestilling' og diskursen som helhed. Meningstilskrivelsen har det fælles ansvar hos både kvinderne, virksomhederne og politikerne i fokus, samt at vi ikke må blive for diplomatisk i debatten. Det kan videre iagttages, at Radikale Venstre konstruerer en grænsedragning til diskursens konstitutive yderside. På den diskursive inderside skabes der en større kønsbalance i de danske bestyrelser ved, at politikerne og virksomhederne tør tage de nødvendige værktøjer i brug såsom skærpede måltal, og på diskursens yderside findes de mindre progressive partier, der ikke støtter op om forslag som Radikale Venstres af frygt for at miste vælgere. Radikale Venstres ækvivalensskæde af elementer og dertilhørende konstitutive yderside er illustreret i figur 6.



Figur 6: Ækvivalensskæden i Radikale Venstres kommunikation.

#### 4.2.4 Det Konservative Folkeparti vil skabe ligestilling gennem frivillighedens vej

I nærværende afsnit vil jeg analysere partiet Det Konservative Folkepartis kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Jeg vil her iagttage partiets iagttagelser i debatten, herunder partiets ligestillingsordfører, Birgitte Bergmans iagttagelser, med henblik på at analysere, hvordan den tomme betegner meningstilskriver forskellige elementer i kommunikationen.

Birgitte Bergman blev ligesom Sikandar Siddique fra Frie Grønne og Samira Nawa fra Radikale Venstre valgt ind i Folketinget ved folketingsvalget den 5. juni 2019. Hun fik herefter rollen som kirke-, kultur-, medie-, turisme- og ligestillingsordfører. Det Konservative Folkeparti adskiller sig på mange områder politisk fra henholdsvis Frie Grønne og Radikale Venstre, og ligestillingspolitikken er ingen undtagelse. På partiets hjemmeside skrives der blandt andet nedstående om deres politik for ligestilling:

*” Vi har fokus på lighed i muligheder. Mænd og kvinder og i øvrigt alle andre grupper skal have lige muligheder for at udfylde deres personlige potentiale. Derfor skal der være lige adgang til eksempelvis uddannelse og arbejdsmarked. Men staten skal ikke gå ind efterfølgende og indføre kvoter på arbejdspladser eller i bestyrelser. Det skal være dine evner og ikke dit køn, der afgør, om du bliver ansat i en bestemt stilling. Kvoter og tvungen barsel er ikke den rette vej at gå. Frihed og lighed i muligheder er den eneste retfærdige måde at bekæmpe manglende ligestilling på”* (Det Konservative Folkeparti, u.å.).

Der kan således iagttages en stor modstand mod politisk indgriben hos Det Konservative Folkeparti, når det kommer til ligestillingsdebatten i Danmark. Partiet ønsker, at landets borgere, uanset køn, skal have lige muligheder for at udfylde deres personlige potentiale, men det er ikke noget som staten skal blande sig i. Frivillighedens vej er således *” den eneste retfærdige måde at bekæmpe manglende ligestilling på”* (Det Konservative Folkeparti, u.å.). Denne tilbageholdenhed over for lovgivning som middel til at bekæmpe manglende ligestilling kommer også til syne i interviewet med Birgitte Bergman, når samtalen falder ind på barriererne, som kvinderne oplever i deres jagt på bestyrelsesposterne:

*” Præcis, og det er jo også for at bryde lidt med de her netværk. For alternativet er, at så kommer regeringen og venstrefløjens og indfører kvoter, og det synes jeg er omvendt ligestilling på en eller anden måde. På vores køns vegne, så synes jeg, at det er en falliterklæring”* (bilag 9.6).

Birgitte Bergmann betragter dermed politisk indgriben, som eksempelvis indførelsen af kønskvoter, som en falliterklæring på hendes køns vegne, og hun kalder det dertil omvendt ligestilling. Dette skyldes, ifølge ovenstående eksempler, at Det Konservative Folkeparti ikke vil forfordele kvinderne over mændene i ledelser og bestyrelser, da personer skal vurderes på baggrund af kompetencer og ikke køn. Derudover ønsker partiet heller ikke at ynkeliggøre kvinderne, som om, at de ikke selv er i stand til noget. Denne modstand mod at bruge lovgivning til at bekæmpe manglende ligestilling har ikke kunnet iagttages hos hverken Frie Grønne eller Radikale Venstre. Derfor kan Det Konservative

Folkepartis kommunikation således som resultat af dette identificeres som en dislokerende faktor, der påvirker debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmers meningstruktur. Med partiets deltagelse og udsagn i debatten bliver der dermed skabt grobund for den tomme betegnelse 'frivillighed frem for lovgivet ligestilling'.

Der kan derfor hos Det Konservative Folkeparti iagttages et ønske om, at den manglende ligestilling skal bekæmpes på frivillighedens basis. Analysen af partiets kommunikation i debatten vil derfor i henhold til ovenstående eksempler tage udgangspunkt i denne modstand mod politisk tvang i ligestillingspolitikken, som partiet er bygget op om. I nedstående afsnit vil jeg præsentere og uddybe de forskellige elementer i Det Konservative Folkepartis kommunikation i debatten, der tilskriver mening til den tomme betegnelse 'frivillighed frem for lovgivet ligestilling', og jeg vil dertil også uddybe, hvordan elementerne iagttages at indgå i en fælles ækvivalensskæde.

#### *4.2.4.1 En tvetydig kommunikation*

Hvis vi i analysen skal forsøge at kategorisere, hvilken af de tre føromtalt grupper under *kapitel 4.2.1 En debat der deler vandene*, som Det Konservative Folkeparti kan iagttages at høre til, opstår der her en forvirring af, om partiet kan siges at tilhøre gruppe to eller tre. Dette skyldes partiets forskelligartede udsagn om, hvorvidt der er en udfordring med manglen på kvinder i bestyrelserne og ligestilling generelt, samt om udfordringen skal løses med politisk indgriben. Når det kommer til spørgsmålet om udfordringens eksistens, kan det blandt andet iagttages, at partiet udtaler på deres hjemmeside, at ” *vi er kommet rigtig langt med ligestillingen i Danmark. Men der er stadig problemstillinger, der skal arbejdes på*” (Det Konservative Folkeparti, u.å.). Dertil er det også tvetydigt i interviewet med Birgitte Bergman, om hun anerkender udfordringen:

*” For at være helt ærlig, jeg så gerne, at der var flere kvinder i ledelse og bestyrelser, ingen tvivl om det. Er det et problem? Jeg ved ikke helt, om jeg vil anerkende det som et problem. Jeg vil anerkende det som, at vi skal opfordre flere til at komme derhen til”* (bilag 9.6).

Det iagttages således, at Birgitte Bergman og hendes parti ikke nødvendigvis vil anerkende udfordringen med den skæve kønsfordeling i ledelser og bestyrelser. Dertil iagttages det også flere steder i interviewet, at Birgitte Bergman alligevel mener, at der nogle barrierer, der skal nedbrydes (bilag 9.6). Hvis vi går videre til spørgsmålet om, hvorvidt udfordringen skal løses med politisk indgriben, er der, som nævnt, også flere svar i spil. Da det føromtalt beslutningsforslag fra Radikale Venstre blev behandlet i Folketinget den 26. maj 2020 viste Birgitte Bergman og Det Konservative Folkeparti deres opbakning til lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt, men stemte samtidigt også imod Radikale Venstre forslag. I forbindelse med dette udtalte Birgitte Bergman følgende:

*” Det er ikke konservativ politik at blande sig i erhvervslivets ansættelsesforhold, men når man ved at skabe gennemsigtighed i opslåede positioner tiltrækker flere egnede kandidater, kan jeg se de indlysende fordele. Det vil tilgodese både mænd og kvinder og således også sikre, at virksomhederne får flere egnede kandidater at vælge mellem. Det handler først og fremmest om at få talenterne i spil.*

*Det vil alt andet lige kunne øge konkurrenceevnen og samtidig give flere personer mulighed for at gøre karriere. Men det skal være virksomhedsejerne selv, som skal kunne vælge mellem kandidater. Kvoter er absolut ikke løsningen. Det handler nemlig grundlæggende om incitament, og den incitamentskabelse kan vi sagtens overlade til virksomhederne selv” (7: Executive Magazine, 2020).*

Det har således generelt været svært at karakterisere, hvilken af de tre føromtalt grupper, som partiet hører til, og jeg vil derfor argumentere for, at Det Konservative Folkeparti tilhører både gruppe to og tre. Dette skyldes, at de nogle steder i deres kommunikation anerkender udfordringen med den skæve kønsfordeling i bestyrelserne og andre steder ikke, ligesom at de nogle steder i kommunikationen mener, at der skal gribes ind politisk, og andre steder mener, at politikkerne ikke skal blande sig.

#### *4.2.4.2 Kompetencer over køn, sikring af fødekæden og kvinder skal sige til og fra som meningsgivende elementer*

Jeg har i de foregående afsnit analyseret, hvordan Frie Grønne og Radikale Venstre gennem forskellige elementer i kommunikationen hver især har forsøgt at meningstilskrive hver deres tomme betegner i diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer'. I det følgende vil jeg argumentere for, at Det Konservative Folkeparti, ligesom de to andre partier, gennem artikulation introducerer nye elementer, så den tomme betegner i diskursen ændres. Jeg vil således i den følgende analyse præsentere og uddybe elementerne 'kompetencer over køn', 'sikring af fødekæden' og 'kvinder skal sige til og fra'.

I interviewet med Birgitte Bergman bliver modstanden mod indførelsen af kvoter for kønsfordelingen i ledelser og bestyrelser flere gange nævnt. Blandt andet i nedstående citat, hvor Birgitte Bergman bliver spurgt ind til partiets politik på området:

*” Det der er vigtigt, når du spørger til, hvad mit partis politik er på området, så er det jo både for mig personligt og for partiet, at uanset vores køn, så skal vi have lige muligheder. Det skal vi have for at realisere vores personlige mål, og det vi vil med livet. Og det skal vi ud fra vores evner, og det vi selv lægger i det. Det, synes jeg, er en meget vigtig pointe, og ikke ud fra at det er vores køn, der giver os adgang. Det synes jeg er forkert. Jeg vil nødig selv ansættes på en kvote. Jeg vil sidde der fordi, de mener, at jeg er den rigtige til at sidde der, og fordi jeg har noget at byde ind med” (bilag 9.6).*

Dermed iagttages der i citatet et fokus på, at personer, uanset deres køn, skal have lige muligheder for at realisere deres personlige mål. Dog er det vigtigt for partiet, at disse muligheder ikke afgøres af vores køn, men derimod *” ud fra vores evner, og det vi selv lægger i det”* (bilag 9.6). Kønskvoter er derfor på ingen måde en mulighed, da Det Konservative Folkeparti mener, at kvinder netop vil blive fremhævet på baggrund af deres køn, og det derfor vil være en omvendt ligestilling. Ud fra ovenstående er det derfor specialets argumentation, at elementet 'kompetencer over køn' indgår i Det Konservative Folkepartis kommunikation i debatten, og at dette element er med til at tilskrive mening til den tomme betegner 'frivillighed frem for lovgivet lighed'.

Når Det Konservative Folkeparti er så store modstandere af indførelsen af kvoter, som de er, er det fordi, at de mener, at der skal sættes ind allerede i de unge år, hvis der skal flere kvinder ind i de danske bestyrelser. Blandt andet udtaler Birgitte Bergmann følgende i interviewet:

*” Men altså det, jeg synes, er vigtigt, det er jo hele den her fødekæde omkring det her med at sikre, at vi hele tiden har lige adgang til uddannelser og til arbejdsmarkedet. Og der er jo helt klart noget allerede der. Hvordan sikrer vi, at flere piger bliver interesseret i økonomi? Tager STEM-uddannelserne. Min ene datter læser til ingeniør, og den anden datter læser økonomi på CBS. Det er jo de fag, der oftest generelt er med til at give adgang til en bestyrelsespost og en ledelsespost. Hvis du skal være leder, skal du også vide noget om økonomi. Det giver næsten sig selv. Og det er jo en interesse, man bliver nødt til at have, hvis man vil den vej” (bilag 9.6)*

Og hun fortsætter videre længere inde i interviewet:

*” Personligt tror jeg, at flere kvindelige rollemodeller vil være godt. Flere ude i forskellige netværk, måske kampagner også. Uden at det skal blive for søgt, så har man en opgave der i at fortælle og skubbe på langt nede i uddannelsessystemet” (bilag 9.6).*

Birgitte Bergman iagttager i henhold til ovenstående et behov for, at der sættes meget tidligere ind hos pigerne og kvinderne, hvis de skal opnå de nødvendige kompetencer og blive interesseret i STEM-uddannelserne, som ifølge Birgitte Bergman, er mere adgangsgivende til ledelser og bestyrelser. Jeg vil derfor i analysen argumentere for, at 'sikring af fødekæden' indgår som endnu et element i Det Konservative Folkepartis kommunikation. Dermed forsøger Det Konservative Folkeparti at konstruere sig selv som et parti, der ser på udfordringen ud fra et større perspektiv end bare lovgivning nu og her. Partiet vil således se på, hvordan fødekæden af kvinder til bestyrelserne kan sikres gennem netværk, kampagner og andre lignende initiativer. 'Sikring af fødekæden' står dermed som endnu et element, der sammen med en række øvrige elementer er med til at konstruere meningen bag Det Konservative Folkepartis diskurs om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer'.

En tredje interessant pointe i iagttagelsen af konstruktionen af diskursen kan siges at blive præsenteret i interviewet med Birgitte Bergman, hvor hun flere gange omtaler, at kvinderne skal gøre mere selv i form af at være bedre til at sige til og fra. Det kommer blandt andet til udtryk i følgende uddrag fra interviewet, hvor Birgitte Bergman bliver spurgt ind til hendes kendskab til KiB:

*” Jeg kender ikke så meget til dem, andet end at jeg har talt lidt med dem og sådan noget. Men jeg har blandt andet været lidt inde på hjemmesiden, og det ser jo godt ud. Og det er blandt andet det, der skal til, nemlig netværk sådan at man kan hjælpe hinanden om ikke andet så styrke ens egne kompetencer, både i strategisk ledelse og udvikling og det her med, tænker jeg, hele tiden selv at være på og sælge sig selv, der hvor man gerne vil ind. Hvis man vil ind et sted, kan der være nogle kompetencer, man skal have løftet, eller man skal være bedre til at brande sig selv. Det er vigtigt. Alt for mange kvinder, også mig selv, tænker 'Hvordan kan ham manden stå derovre? Han kan jo ikke*

*halvdelen af, hvad jeg kan, men han kan fandme få det til at lyde som om'. Man skal være lidt mere fræk og turde det der"* (bilag 9.6).

Det bliver her synligt, at Birgitte Bergman mener, at kvinderne også må tage et ansvar for at sige mere til, når de gerne vil noget, og dertil også styrke deres kompetencer og sælge sig selv, som det også kunne iagttages i KiBs kommunikation gennem elementet 'MIG A/S'. Derudover er der også i kommunikationen et fokus på, at kvinder skal lære at sige mere fra. Dette blev især tydeligt, da interviewet kom ind på #Metoo debatten og den generelle adfærd mellem kolleger på arbejdspladsen:

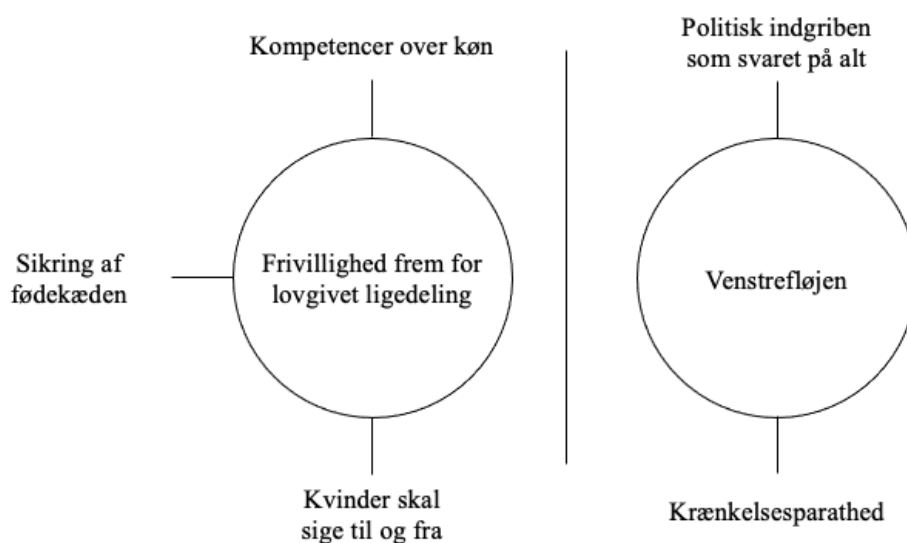
*"Ikke fordi, at der er nogle, der skal chikanere, men man må godt bare have lidt humor med hinanden. Og det jo fair nok, at man så siger 'Hey, det der, det var sgu ikke så rart. Det skal du ikke gøre en anden gang'. Den der omgang med hinanden. Vi skal også passe på, at vi ikke ødelægger en arbejdsplads ved at den bliver så steril, at vi nærmest ikke kan bevæge os. Nu har jeg været på rigtig mange arbejdspladser, også mandearbejdspladser, og jeg har da også oplevet lidt af hvert, men det har da aldrig været sådan noget, som jeg ikke kunne håndtere. Og det virker som om, at mange unge kvinder i dag er sådan 'uhh uhh'. Jamen så sig dog fra. Knald dem én. Rejs dig op. Nogle gange er det lidt sådan 'self pitty'. Nu snakker jeg ikke om de grelle sager"* (bilag 9.6).

Kvinderne skal dermed lære at sige mere til i situationer, hvor de gerne vil opnå noget som eksempelvis en plads i bestyrelserne. Derudover skal de også lære at sige noget mere fra i situationer, hvor de ikke er tilfredse. Ud fra ovenstående eksempler, vil jeg således argumentere for, at 'kvinder skal sige til og fra' introduceres som et tredje element i kommunikationen, og at elementet er med til at tilskrive mening til den tomme betegner 'frivillighed frem for lovgivet lighedeling' sammen med de andre elementer.

#### **4.2.4.3 Kommunikationens ækvivalente karakter**

Relationen mellem elementerne 'kompetencer over køn', 'sikring af fødekæden' og 'kvinder skal sige til og fra' iagttages i kommunikationen at indgå i en fælles ækvivalenskæde ligesom kommunikationen hos KiB, Frie Grønne og Radikale Venstre. Dette skyldes, at alle tre elementer kan relatere sig til ønsket om en ligestillingspolitik, der baseres på frivillighed og lige muligheder. Elementerne ækvivaleres således af Det Konservative Folkeparti i forsøget på at tilskrive mening til den tomme betegner og diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer' som helhed. Meningstilskrivelsen har kvindernes personlige ansvar samt kompetencer over køn i fokus. Og det bliver endvidere tydeligt, at Det Konservative Folketing konstruerer en grænsedragning til diskursens konstitutive yderside. På den diskursive inderside skabes ligestilling gennem frivillighed hos virksomhederne og lige muligheder blandt kvinder og mænd, og på ydersiden findes venstrefløjen, der ser politisk indgriben som svaret på alt og hele tiden føler sig krænket. Det Konservative Folkepartis ækvivalenskæde af elementer og dertilhørende konstitutive yderside er illustreret i figur 7.





Figur 7: Ækvivalenskæden i Det Konservative Folkepartis kommunikation.

#### 4.2.5 Delkonklusion

Her besvares andet forskningsspørgsmål: *Hvordan kommer partiernes kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer til udtryk?*

I anden del af analysen er den politiske kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelser blevet undersøgt hos tre af Folketingets partier. De tre partier ligger langt fra hinanden i det politiske spektrum, hvilket også har kunne iagttages i den analyserede kommunikation, hvor de forsøger at tilskrive mening til hver deres tomme betegner i diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer'. Partiet Fri Grønne centrerer deres kommunikation om den tomme betegner 'et ligestillings- og rettighedsprojekt', der bygger på en feministisk økonomi og et opgør med de strukturelle forhindringer i samfundet. Radikale Venstre iagttager i debatten også et behov for et opgør med strukturelle forhindringer i samfundet, men fokuserer dertil også på kvindernes eget ansvar for at slå i bordet og kræve sin ret i bestyrelseslokalerne. Partiets kommunikation bliver således centreret om den tomme betegner 'punkter myten om ligestilling'. Sidst men ikke mindst kan der i Det Konservative Folkepartis kommunikation iagttages en stor modstand mod politisk indgriben i debatten og dertil også en skepsis over for udfordringens eksistens i det hele taget. 'Frivillighed og lovgivet lighedeling' iagttages dermed som værende den tomme betegner i partiets kommunikation. Selvom der iagttages vidt forskellige elementer og holdninger i partiernes kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer, er der dog også blevet iagttaget muligheden for et fælles politisk projekt i form af lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt, som vil blive analyseret nærmere i *kapitel 5.0 Diskussion*.

## 5.0 Diskussion

I det forrige kapitel har jeg analyseret, hvordan der i debatten om kønsfordelingen i de danske bestyrelser hele tiden artikuleres nye elementer i kommunikationen, som resulterer i ændringer af diskursens tomme betegner og dens betydning. Det blev her tydeligt, at samtidig med, at KiBs og

partiernes kommunikation meningsudfylder diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer' med forskellige og konkurrerende elementer, er der også steder i debatten, hvor KiB og politikerne synes at kunne enes om meningstilskrivningen af diskursen og på denne måde danne en fælles forståelsesmæssig ramme for det politiske projekt.

Den første delanalyse viste, hvordan KiB i fase 1 tillagde kvinderne selv størstedelen af ansvaret for at ændre den skæve kønsfordeling i bestyrelserne. I fase 2 kunne der iagttages et skift i KiBs fokus, hvor de nu i stedet mente, at virksomhederne, erhvervslivet, politikerne og samfundet også skulle stilles til ansvar sammen med kvinderne. Derudover blev der også beskrevet en ny mulig tredje fase, hvor elementerne fra første fase er aktuelle igen. Der blev således gennem den første delanalyses tre faser iagttaget en kontinuerlig vekslen i KiBs kommunikation mellem, hvem, de mener, bærer ansvaret for at få flere kvinder ind i de danske bestyrelser.

I anden delanalyse var det partiernes forskellige holdninger til, hvorvidt der var en udfordring med manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer i Danmark, og hvorvidt udfordringen skulle løses med politisk indgriben eller ej, der var i fokus. Her kunne det iagttages, at partiet Fri Grønne hører til den gruppe af partier, der mener, at Danmark har en udfordring med andelen af kvinder i bestyrelser og dertil, at det er politikernes ansvar at fjerne de strukturelle forhindringer gennem lovgivning. I midten af det politiske spektrum var Radikale Venstre, der også anerkender udfordringen, men ikke fuldstændig vil fjerne det personlige ansvar hos kvinderne. Sidst men ikke mindst kom det frem i analysen, at Det Konservative Folkeparti ikke nødvendigvis er enig i, at manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer er en udfordring i Danmark, og hvis der endelig er tilfældet, så ønsker partiet at gå frivillighedens vej frem for en lovgivet lighedeling. På trods af uenighederne og diskussionerne partierne imellem, blev det dog også iagttaget, at partierne kan finde fælles fodslag i debatten, som det er tilfældet med lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt.

Og hvilke konstitutive konsekvenser har den iagttagede kommunikation så for det politiske handlerum på området? Det vil dette kapitel undersøge nærmere. For både KiB og partierne gælder det, at deres forsøg på at udfylde den tomme betegnelse i diskursen har en afgørende rolle for, at de kan få succes med at danne en forståelsesmæssig ramme for deres politiske projekt. Betegnerens umiddelbare tomme mening er således det, der gør det muligt for KiB at artikulere nye elementer gennem de forskellige faser i kommunikationen, og samtidigt det, der gør det muligt for partierne at forene deres allerede eksisterende politik med nye elementer relateret til debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Eksempelvis kan Det Konservative Folkeparti forene deres politiske overbevisning om, at staten skal blande sig mindst muligt i virksomhedernes anliggender, med deres kommunikation på det ligestillingspolitiske område. Dermed bliver det muligt for KiB og partierne at tilføje et aspekt til deres identitet uden at gå på kompromis med den allerede eksisterende og gældende identitet.

Når dette er sagt, er det dog også specialets argumentation, at den tomme betegnelse også kan repræsentere en ulempe, der i sidste ende kan have en negativ indvirkning på det politiske handlerum. Ved at inddrage flere meningsgivende elementer kan der artikulere en større forståelsesmæssig

ramme, som flere i debatten kan identificere sig med. Modsat kan artikulationen af mange nye elementer også betyde, at KiB og partierne mister den hidtidige opbakning, da støtterne i debatten bedre kunne identificere sig med tidligere elementer i kommunikationen eller bliver forvirrede over, hvad KiB og partierne egentlig konstruerer som meningsfyldt.

Netop pointen om, at modtagerne af kommunikationen kan blive forvirret over, hvad KiB og partierne egentlig konstruerer som meningsfyldt, synes at være interessant i henhold til Samira Nawas tidligere omtalte citat i interviewet:

*” Et eksempel er, at jeg og Radikale Venstre godt kunne tænke os at lande et sted på, at vi skal have nogle måltal for kvinder eller det underrepræsenterede køn i ledelse. Men måske skulle vi begynde at sige kvoter, fordi det er lige en tand mere et ekstremt synspunkt, og så kan det være, at folk kommer os i møde og siger ’Okay jamen fint nok, så lad os bare sige måltal’. Du er nødt til at være mere ekstrem end den konsensus, du gerne vil lande. Så derfor er det vigtigt, at der er mange stemmer i debatten, og derfor er det vigtigt, at vi ikke pakker synspunkterne ind, og ikke bliver for diplomatiske i den måde, man fremstiller det på. Man må godt sige sin mening med kant på det her område. Der tror jeg, at det er det, der skal til, for at rykke den store brede forståelse lidt mere i retning af ligestilling ” (bilag 9.5).*

Samira Nawa taler således for, at man godt må ” sige sin mening med kant ” (bilag 9.6), og dermed overdrive sin kommunikation i debatten. Radikale Venstre ønsker måltal for kvinder eller det underrepræsenterede køn i ledelser og bestyrelser, men overvejer at kommunikere kvoter i stedet, da de mener, at de andre partier så vil gå med til forslaget om måltal, da det virker mindre ekstremt. Hvis dette er en kommunikationsstrategi som partiet følger, vil de således kommunikere noget andet det det, der egentlig er deres politik. Dermed tilføjer Radikale Venstre endnu et element i deres kommunikation i debatten, som kan medvirke til, at vælgerne bliver forvirrede over, hvad Radikale Venstre egentlig konstruerer som meningsfyldt.

Pointen synes også at være interessant i forhold til analysens tidligere udfordringer med at placere Det Konservative Folkeparti i en af de tre grupper under *kapitel 4.2.1 En debat der deler vandene*. Partiet kommunikerede, at ” *det er ikke konservativ politik at blande sig i erhvervslivets ansættelsesforhold, men når man ved at skabe gennemsigtighed i opslåede positioner tiltrækker flere egnede kandidater, kan jeg se de indlysende fordele* ” (7: Executive Magazine, 2020). Opbakningen til lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentlig iagttages som et nyt element i partiets kommunikation, der virker modsætningsfyldt til partiets øvrige politik på ligestillingsområdet, hvor politisk indgriben ikke er at foretrække. Det er derfor specialets argumentation, at partiet muligvis vil kunne opleve mindre opbakning til deres politik, når det gælder det ligestillingspolitiske område, da indførelsen af dette nye element kan medføre, at vælgerne ikke længere kan identificere sig med partiets og dets politik.

Dertil skaber den tomme betegners indlejrede kontingente mening også problemer for det politiske handlerum, da det rejser spørgsmålet om, hvorvidt den tomme betegnelse mister sin flydende og

uafgørbare struktur i formuleringen af konkrete politiske standpunkter. Gennem deres meningstilskrivning af diskursen forsøger KiB og partierne at fiksere det, der ikke kan fikseres med det formål, at modtageren af kommunikationen skal iagttage budskabet, ligesom KiB og partierne selv iagttager det. Dette kan som nævnt bare ikke lade sig gøre, da strukturen og relationen mellem elementerne aldrig kan fikseres fuldstændigt, hvorfor modtagerne af budskabet vil kunne tolke det anderledes.

Der kan her igen trækkes et eksempel frem fra Radikale Venstres kommunikation. I et debatindlæg i Ekstrabladet den 17. september 2020 anklager journalist og radiovært, Sandie Westh, Radikale Venstre for at være dobbeltmoralske i ligestillingsdebatten (Westh, 2020). Sandie Westh fortæller i indlægget, at hun var blevet inviteret af Radikale Venstres daværende leder, Morten Østergaard, til at deltage i en Facebook Live, hvor de skulle debattere ligestilling og sexisme. Dette mente hun var dobbeltmoralsk, da Morten Østergaard, ifølge Sandie Westh, havde holdt hånden over Danmarks udenrigsminister Jeppe Kofod i en sag, hvor udenrigsministeren for nogle år tilbage havde sex med et 15-årigt medlem af ungdomspartiet DSU. Radikale Venstre søgte således at komme ud med budskabet om, at de tager sexisme seriøst, ved at fiksere det som element i diskursen. Men da elementerne, som nævnt ovenfor, ikke kan fikseres, iagttager Sandie Westh budskabet og kommunikationen anderledes og mener i stedet, at partiet agerer dobbeltmoralsk.

Ovenpå diskussionerne i dette kapitel, vil jeg argumentere for, at udfordringen for KiB og partierne bliver at få oversat de mange mulige aspekter i diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer' på en sådan måde, at modtagerne af kommunikation stadig kan identificere sig med diskursen. For partierne gælder det dertil, at de må kunne gøre det på en sådan måde, at de ikke går på kompromis med partiernes øvrige politiske standpunkter. Hvis ikke KiB og partierne lykkedes med det, vil de konstitutive konsekvenser for det politiske handlingsrum være, at modtagerne enten ikke kan identificere sig længere med det politiske projekt eller bliver forvirrede over, hvad organisationen og partierne egentlig identificerer som meningsfuldt. Dette vil resultere i, at KiB og partierne ikke længere har den nødvendige opbakning til det politiske projekt og dermed får et indskrænket politisk handlingsrum. Denne problematik kan med tiden blive gradvist mere og mere aktuel, hvis KiB og partierne bliver ved med at tilføje flere meningsgivende elementer til deres ækvivalenskæder.

## 6.0 Konklusion

Specialet har undersøgt, hvordan KiB og partierne Frie Grønne, Radikale Venstre og Det Konservative Folkeparti kommunikerer strategisk om køn og ligestilling i den offentlige debat, så det har en positiv indvirkning på deres politiske handlingsrum. Dette er gjort ud fra en opfattelse af, at der kommunikerer meget om udfordringen med ligestilling i Danmark, herunder manglen på kvinder i de danske bestyrelser, men at der samtidig ikke har kunne ses en forbedring af de skæve tal for kønsfordelingen i bestyrelserne jævnfør de tidligere omtalte tal fra Danmarks Statistik. Specialet spørger således til:

*Hvordan har kommunikationen i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer udviklet sig, og hvilke konstitutive konsekvenser har dette for det politiske handlerum?*

Den overordnede konklusion er, at kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer har udviklet sig meget og i flere forskellige retninger. Denne vekslen i budskaberne i kommunikationen hos KiB og partierne iagttages at være bygget op om, hvorvidt udfordringen er en realitet og dertil en diskussion af, hvem der skal tage ansvaret for at få udfordringen løst – Er det kvinderne selv? Er det politikerne? Er det virksomhederne og erhvervslivet? Eller er det en helt fjerde part? Vekslingen i kommunikationen har også konstitutive konsekvenser for det politiske handlerum. Modtagerne i kommunikationen kan nemlig blive forvirret over, hvad KiB og partierne iagttager som meningsfyldt, og deraf fjerne støtten til det politiske projekt, hvilket igen medfører et indskrænket politisk handlerum.

Jeg har konkret udarbejdet to analyser, der hver især har bidraget til besvarelsen af problemformuleringen. Den første analyse undersøgte, hvordan KiBs kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer har udviklet sig siden lanceringen i 2015. Her blev det konkluderet, at organisationens kommunikation kunne inddeles overordnet i to faser, og at en ny mulig tredje fase måske er kommet i spil. I den første fase fra 2015 til 2020 kunne det iagttages, at KiB placerede ansvaret for at løse udfordringen med den lave andel af kvinder i bestyrelser hos kvinder selv. KiB opfordrede nemlig kvinderne til at droppe prinsesse-syndromet, hvor de venter på, at bestyrelserne kommer og 'frier til dem' og tilbyder en plads. I den anden fase fra 2020 til i dag bredte KiB i stedet ansvaret for at løse udfordringen ud til også at gælde virksomhederne, politikerne og samfundet. Her centrerede kommunikationen særligt om lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt. Derudover blev der også åbnet op for en analyse af en mulig tredje fase, hvor fokuset fra den første fase kom i spil igen. Den anden analyse undersøgte, hvordan den aktuelle politiske kommunikation i debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer kommer til udtryk. Her var konklusionen, at partierne, herunder Frie Grønne, Radikale Venstre og Det Konservative Folkeparti, havde meget forskellige holdninger til, hvorvidt der var en udfordring i Danmark med ligestilling generelt og andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer, og hvorvidt der skulle bruges politisk indgriben til at løse udfordringen. Dog kunne det også iagttages, at partierne også kunne finde fælles fodslag i debatten og samles om lovforslaget om at opslå alle ledelses- og bestyrelsesposter offentligt ved lov.

I diskussionen af, hvilke konstitutive konsekvenser kommunikationen i debatten har for det politiske handlingsrum, kom det frem, at KiBs og partiernes kontinuerlige tilføjelse af nye elementer i kommunikationen i debatten kan medføre forvirring og manglende opbakning hos støtterne af det politiske projekt. Dette vil endvidere medføre en indskrænkning af det politiske handlingsrum, hvorfor KiB og partierne må arbejde for at få oversat de mange mulige aspekter i diskursen om 'manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer' på en sådan måde, at modtagerne af kommunikation stadig kan identificere sig med organisations og partiernes arbejde.

Afslutningsvis kan det konkluderes, at debatten om manglen på kvindelige bestyrelsesmedlemmer er en nødvendig debat, hvis der skal skabes reel ligestilling mellem kønnene i Danmark. Dog må deltagerne i debatten også være opmærksomme på, at iveren for at italesætte udfordringen og løsningerne også kan medvirke til, at det politiske projekt mislykkes. Hvis man vil lykkes med projektet og ikke begrænse sit politiske handlingsrum, må man derfor hele tiden være opmærksom på, at et budskål aldrig kan fikseres, og du dermed aldrig kan bestemme, hvordan andre vil opfatte din kommunikation.

## 7.0 Perspektivering

Nærværende speciale har produceret ny viden om, hvordan organisationer og partier kan kommunikere strategisk om køn og ligestilling i den offentlige debat, så det har en positiv indvirkning på deres politiske projekt og -handlerum. Analysen har været baseret på mine iagttagelser af KiBs iagttagelser og partiernes og de tre ligestillingsordføreres iagttagelser. Det empiriske grundlag i analysen bygger derfor udelukkende på afsenderne i kommunikationens iagttagelser af deres egne iagttagelser, og medtager derfor ikke modtagerne af kommunikationens iagttagelser af kommunikationen i debatten.

Selvom jeg ikke har valgt at inddrage dette perspektiv i specialet, er det min opfattelse, at et fokus på modtagerne af kommunikationens iagttagelser vil kunne være både interessant og relevant i forhold til besvarelsen af specialets problemformulering. Modtagerne af kommunikationen i debatten vil i partiernes tilfælde være vælgerne og i KiBs tilfælde være virksomhederne, politikerne og de kvinder, som allerede befinder sig i ledelser eller bestyrelser, eller som ønsker at træde ind i dem. Modtagerne af kommunikationen kan således karakteriseres som værende en stor og forskelligartet gruppe af personer. For at afgrænse denne gruppe yderligere, vil jeg derfor vælge at fokusere på interviews med partiernes vælgere og de kvinder, som allerede befinder sig i ledelser eller bestyrelser, eller som ønsker at træde ind i dem.

Ligesom i interviewene med henholdsvis KiB, Sikandar Siddique, Samira Nawa og Birgitte Bergmann, vil formålet med at inddrage interviews med modtagerne af kommunikationen være at forstå verden ud fra subjekternes synspunkter, udfolde betydningen af deres oplevelser og afdække deres levede verden forud for videnskabelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2014: 19). Jeg er dermed også klar over, at jeg med de ekstra interviews ikke vil opnå repræsentativitet for alle vælgere eller alle kvinder, som befinder sig i ledelser eller bestyrelser, eller som ønsker at træde ind i dem, da det kun vil være en iagttagelse af et udsnit af interaktionerne i samfundet. Alligevel vil jeg argumentere for, at det vil kunne give et nyt perspektiv til specialets konklusion. Dette skyldes i høj grad, at interviewene skal ses som en virkelighed konstrueret af interviewer og den interviewede, hvor de iagttagelser, der kommer til syne, og den mening, der produceres, altid vil kunne være anderledes.

## 7.0 Litteraturliste

### Bøger:

- Andersen, N. Å. (1999). *Diskursive analysestrategier*. Frederiksberg C: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Esmark, A., Laustsen, C. B. & Andersen, N. Å. (2005). *Poststrukturalistiske analysestrategier – en introduktion*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Howarth, D. (2005). *Diskurs – en introduktion*. København: Hans Reitzel Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Laclau, E. & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics*. London: Verso
- Stormhøj, C. (2011). *Poststrukturalisme*. I Larsen, S. N. & Pedersen, I. K. (2011). *Sociologisk Leksikon*. København: Hans Reitzels Forlag.

### Akademiske artikler:

- Biwa, V. (2020). *African Feminisms and Co-constructing a Collaborative Future with Men: Namibian Women in Mining's Discourses*. *Management Communication Quarterly* 35(1).
- Branton, S. E. & Compton, C. A. (2020). *There's No Such Thing as a Gay Bar: Co-Sexuality and the Neoliberal Branding of Queer Spaces*. *Management Communication Quarterly* 35(1).
- Buzzanell, P. M. (1994). *Gaining a Voice: Feminist organizational communication theorizing*. *Management Communication Quarterly*, 7(4), 339-383.
- Buzzanell, P. M. (2020). *Reflections on Feminist Organizational Communication*. *Management Communication Quarterly* 35(1).
- Jarvis, C. M. & Eddington, S. M. (2020). *Disentangling Antifeminist Paradoxes: Alternative Organizing in Antifeminist Online Spaces*. *Management Communication Quarterly* 35(1).
- Walker, T. J. & Rojas, L. A. M. (2020). *Teaching and Gaining a Voice: A Rhetorical Intersectionality Approach to Pedagogy of Feminist Organizational Communication*. *Management Communication Quarterly* 35(1).

### Webkilder:

- 1: Executive Magazine (21. marts 2021). *Folketinget: Derfor vil vi ændre fra måltal til opslag af leder- og bestyrelsesjob*. Læst 15. februar 2021 på: <https://executivemagazine.dk/folketinget-derfor-vil-vi-aendre-fra-maltal-til-opslag-af-leder-og-bestyrelsesjob/>
- 1: Folketinget (u.å.). *V 84 Om at sikre ligestilling af kvinder i ledelser og bestyrelser*. Læst 15. februar 2021 på: <https://www.ft.dk/samling/20201/vedtagelse/V84/index.htm>
- 1: KiB (u.å.). *Kontakt*. Læst 15. februar 2021 på: <https://kvinderibestyrelser.dk/kontakt/>
- 1: Retsinformation (8. marts 2011). *Bekendtgørelse af lov om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse m.v.* Læst 15. februar 2021 på: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2011/645>

- 2: Executive Magazine (7. januar 2015). *Præsentation: Kvinder I Bestyrelser / Women Grow Companies*. Læst 23. marts 2021 på: [http://www.peterhorn.dk/ExecutiveMagazine/Stoppress/150107\\_Pr%C3%A6sentation\\_KIB\\_2015.asp](http://www.peterhorn.dk/ExecutiveMagazine/Stoppress/150107_Pr%C3%A6sentation_KIB_2015.asp)
- 2: Folketinget (u.å.). *B 91 Forslag til folketingsbeslutning om skærpelse af reglerne om måltal og politikker for andelen af det underrepræsenterede køn i de øverste ledelsesorganer i private virksomheder*. Læst 31. marts 2021 på: [https://www.ft.dk/samling/20191/beslutningsforslag/b91/som\\_fremsat.htm](https://www.ft.dk/samling/20191/beslutningsforslag/b91/som_fremsat.htm)
- 2: KiB (27. februar 2018). *HANDS-ON: Det betyder Kvinder i Bestyrelser for mig*. Set 20. februar 2021 på: <https://www.youtube.com/watch?v=4mEc9Jyetug>
- 2: Retsinformation (9. februar 2016). *Bekendtgørelse af lov om lige løn til mænd og kvinder*. Læst 15. februar 2021 på: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/156>
- 3: Executive Magazine (21. juni 2020). *Folketing: Flertal for jobopslag som alternativ til kvoter*. Læst 28. marts 2021 på: <https://executivemagazine.dk/folketing-flertal-for-jobopslag-som-alternativ-til-kvoter/>
- 3: KiB (18. marts 2019). *Videodokumentaren MIG A/S*. Set 20. februar 2021 på: <https://www.youtube.com/watch?v=ueemVJ81BUg>
- 4: Executive Magazine (27. februar 2020). *Jobopslag til topledelse effektivt alternativ til kvoter*. Læst 28. marts 2021 på: <https://executivemagazine.dk/jobopslag-til-topledelse-effektivt-alternativ-til-kvoter/>
- 4: KiB (5. oktober 2020). *KIB DOKUMENTAR ALLE VINDER*. Set 31. mart 2021 på: <https://www.youtube.com/watch?v=OqzuObtwRC8>
- 5: Executive Magazine (4. oktober 2020). *Erhvervsledere: "Topjob-opslag er et plaster i forhold til bestyrelseskvoter"*. Læst 31. marts 2021: <https://executivemagazine.dk/erhvervsledere-topjob-opslag-er-et-plaster-i-forhold-til-bestyrelseskvoter/>
- 5: KiB (29. april 2021). Program til konferencen "JA". Læst 3. maj 2021 på: [https://www.linkedin.com/posts/kvinder-i-bestyrelser\\_program-konferencen-ja-activity-6793440412733378560-2-bF](https://www.linkedin.com/posts/kvinder-i-bestyrelser_program-konferencen-ja-activity-6793440412733378560-2-bF)
- 6: Executive Magazine (13. marts 2021). *16. marts: Hvad vil regeringen gøre for at sikre ligestilling af kvinder i ledelser og bestyrelser?* Læst 2. maj 2021 på: <https://executivemagazine.dk/16-marts-hvad-vil-regeringen-gore-for-at-sikre-ligestilling-af-kvinder-i-ledelser-og-bestyrelser/>
- 7: Executive Magazine. (22. august 2020). *Birgitte Bergman (KF) støtter jobopslag: Med det forslag får vi alle en chance*. Læst 10. maj 2021 på: <https://executivemagazine.dk/birgitte-bergman-kf-stotter-jobopslag-med-det-forslag-far-vi-alle-en-chance/>
- Batchelor, O.; Just, A. N. & Hansen, R. L. (9. Marts 2020). *Alternativet i opløsning: Uffe Elbæk går fra sit eget parti*. Læst 7. maj 2021 på: <https://www.dr.dk/nyheder/politik/alternativet-i-oploesning-uffe-elbaek-gaar-fra-sit-eget-parti>



- Danmarks Statistik (u.å.). *Bestyrelsesmedlemmer og direktører*. Læst 15. februar 2021 på: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervslivet-paa-tvaers/virksomheder-generelt/medlemmer-af-bestyrelser-og-direktioner#>
- Dansk Industri (u.å.). *The Gender Diversity Pledge*. Læst 7. maj 2021 på: <https://www.danskindustri.dk/gdp/>
- Elsing, G. M. & Horn, P. (10. februar 2020). *Kronik: Nyt tiltag skal få flere kvinder i bestyrelsen – "Der er noget råddent i Danmark"*. Læst 23. marts 2021 på: <https://borsen-dk.esc-web.lib.cbs.dk:8443/nyheder/opinion/kronik-nyt-tiltag-skal-faa-flere-kvinder-i-bestyrelsen-der-er-noget-raaddent-i-danmark>
- Forfatterweb (u.å.). *Pippi Langstrømpe*. Læst 23. marts 2021 på: <https://forfatterweb.dk/oversigt/lindgren-astrid/lindgren03>
- Frie Grønne, (u.å.). *Politik*. Læst 7. maj 2021 på: <https://friegronne.dk/politik/>
- Horn, P. & Marott, R. N. (3. oktober 2020). *"Ja til kvoter – opslag mest realistiske"*. Læst 15. februar 2021 på: <https://executivemagazine.dk/ja-til-kvoter-opslag-mest-realistiske/>
- Jensen, T. (11. oktober 2020). *Ligestilling er et gode. Kvotesamfundet er et onde*. Læst 14. maj 2021 på: <https://www.berlingske.dk/ledere/ligestilling-er-et-gode-kvotesamfundet-er-et-onde>
- Juel, F. M. (19. november 2013). *Hundredvis af kvinder trænes til bestyrelser*. Læst 23. marts 2021 på: <https://www.berlingske.dk/karriere/hundredvis-af-kvinder-traenes-til-bestyrelser>
- Juel, F. M. (8. marts 2021). *Djøf: Det går alt for langsomt med ligestillingen: »Derfor er vi nødt til at tage nogle kraftigere redskaber i brug«*. Læst 14. maj 2021 på: <https://www.berlingske.dk/arbejdsliv/djoef-det-gaar-alt-for-langsomt-med-ligestillingen-derfor-er-vi-noedt>
- Konservative (u.å.). *Ligestilling*. Læst 10. maj 2021 på: <https://detkonservativefolkeparti.dk/politik/ligestilling/>
- Korsgaard, K. (6. september 2020). *Elbæk og Siddique stifter nyt venstrefløjparti*. Læst 7. maj 2021 på: <https://www.altinget.dk/artikel/elbaek-og-siddique-stifter-nyt-venstrefloejsparti>
- Marquardt, F. (16. februar 2020). *»Provokerende kampagne« sætter fokus på kvindemangel i danske virksomheder*. Læst 15. februar 2021 på: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/provokerende-kampagne-saetter-fokus-paa-kvindemangel-i-danske>
- Mortensen, S. W. (6. november 2014). *"Pigen vil gerne sige noget"*. Læst 23. marts 2021 på: <https://finans.dk/finans/karriere/ECE7177128/pigen-vil-gerne-sige-noget1/?ctxref=ext>
- Siddique, S. (13. marts 2021). *Neoliberalismen bør erstattes af en feministisk økonomi, der værdisætter mennesker og natur*. Læst 7. maj 2021 på: <https://www.information.dk/debat/2021/03/neoliberalismen-boer-erstattes-feministisk-oekonomi-vaerdisaetter-mennesker-natur>

- Vestergaard, S. F. & Klint, L.M. (7. maj 2021). *Politikere roser initiativ om måltal for flere kvinder i toppen, men kræver mere åbenhed*. Læst 10. maj 2021: <https://borsen.dk/nyheder/politik/politikere-kræver-aabenhed-om-ligestilling>
- Westh, S. (7. september 2020). *Radikal dobbeltmoral*. Læst 15. maj 2021 på: <https://apps-infomedia-dk.esc-web.lib.cbs.dk:8443/mediarkiv/link?articles=e7e4b9d6>

**Rapporter:**

- Poulsen, M-B; Pollmann-Larsen, M.; Hansen, J. (marts 2019). *Wakeup Denmark! - Denmark Is Forfeiting the Value of Workplace Diversity*. Link: [https://image-src.bcg.com/Images/Wake-Up-Denmark\\_tcm9-215573.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/Wake-Up-Denmark_tcm9-215573.pdf)
- World Economic Forum (marts 2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Link: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)