

Q & A

FORRETNINGEN

- **Hvorfor repræsenterer SelectionF kun kvinder?**

Vi har valgt at fokusere på kvinder, fordi vi ser et stort potentiale i at bringe kvinder i spil på en ny måde til bestyrelser. Cirka 95% af bestyrelsesposter i Danmark bliver besat gennem netværk. Og desværre har kvinder ikke det samme tætte netværk med ejerledere og bestyrelsesformænd, som mange mænd har, og kommer derfor ikke i spil til bestyrelsesposter. Vi oplever faktisk, at mange bestyrelser er interesserede i kvindelige kandidater, men ikke ved, hvor de skal gå hen for at finde dem. Vi ønsker at bygge bro mellem kompetente, kvindelige bestyrelseskandidater og interesserede bestyrelser, og derfor har vi udviklet den digitale platform SelectionF.

"Kvinder i bestyrelser skaber værdi og sikrer, at vi får sammensat endnu stærkere ledelsesteams for fremtiden. [...] Bestyrelserne efterspørger diversitet, og i særlig grad kvindelige kandidater, så derfor har vi besluttet at gøre det lettere at rekruttere dem." – citat Mie Krog, partner.

"[M]ængder af forskning dokumenterer, at diversitet i bestyrelser er en lukrativ forretningsstrategi. Dog er vi stadig langt fra at udnytte det potentiale, vi har til rådighed i form af erfarne, kvindelige kandidater til topposter." – citat Sanne Wall-Gremstrup, partner.

- **Er det ikke diskriminerende, at I kun repræsenterer kvinder?**

SelectionF er netop med til at imødegå den skævvridning, som allerede finder sted når vi kigger på rekruttering til bestyrelser i Danmark. Godt 79% af alle bestyrelsesposter er besat af mænd, mens 56% af alle bestyrelser udelukkende har mænd på posterne. Det er dårlige tal for diversiteten i de danske bestyrelser – og derfor for vækstpotentialet. SelectionF gør det let at få overblik over og adgang til kompetente, kvindelige kandidater, og dermed bidrager SelectionF til, at virksomheder i stigende grad har kvinder med på shortlisten over kandidater til bestyrelsen.

"Det er simpelthen en nødvendighed for vores erhvervsliv og konkurrenceevne her i Skandinavien, at vi får flere kvinder i bestyrelser. For hvis vi vil være ledende inden for et felt, må vi finde de bedste folk – og ikke kun vælge blandt den halvdel af kandidaterne, som er mænd." – citat Jørgen Peter Rasmussen

- **Hvad skal der til, for at I også tager mænd med?**

Vi er optaget af, at kvaliteten og værdiskabelsen i danske bestyrelser øges. Vores mål for nu er at ændre på status quo i forhold til andelen af kvinder i bestyrelser – for den kan vi som samfund ikke være tilfreds med. De sidste år har tallene mere eller mindre været stabile, hvis ikke i tilbagegang. Danmark er i dag nummer 95 på listen over lande med flest kvinder i lederstillinger – et fald på hele 42 pladser siden 2006. Og andelen af kvinder i bestyrelser har også været faldende. I 2017 sad kvinder på 20% af bestyrelsesposterne – men nye poster gik kun til kvinder i 16% af tilfældene. Resultatet er helt enkelt, at der findes en stor talentmasse, som ikke bliver udnyttet. Der er siden 80'erne uddannet flere og flere dygtige kvinder i fag, der er relevante indenfor erhvervslivet, og de har nu oparbejdet en masse stærke kompetencer gennem de sidste 20-30 år. Den dag der er større balance i fordelingen og rekrutteringen af de to køn til bestyrelser, kan man godt forestille sig, at

platformen udvides til også at omfatte mænd – men for nu ønsker vi at ændre på status quo. Og det kræver at vi fokuserer på den forandringer vi ønsker at bidrage til.

"Mangfoldighed sikrer ganske enkelt større træfsikkerhed og belysning af kritiske emner, og her sikrer kvinderne nye perspektiver. De er jo både kunder og medarbejdere." – citat Lotte Marschall

- **Hvad er ideen og konceptet bag Selection F?**

SelectionF er en digital rekrutteringsplatform, der giver adgang til højt kvalificerede kvindelige bestyrelseskandidater, som man finder ved at søge på bestyrelseskompetence og -erfaring. Selve søgeprocessen er vendt på hovedet, idet alle kandidater på forhånd er screenet, interviewet og validerede i forhold til at kunne varetage en bestyrelsespost. SelectionF understøtter bestyrelsernes rekrutteringsproces digitalt ved at give direkte adgang til at vurdere mulige kandidater til bestyrelsesposter. Bestyrelsen kan således spare tid på rekrutteringsprocessen, og platformen udgør dermed en rekrutteringsmodel, som ikke kræver ekstra bistand. Økonomisk er processen ligeledes mere tilgængelig end hvis man eksempelvis anvender headhuntere til at identificere mulige kandidater. Nøgleord for processen er nemt, hurtigt og overskueligt.

"Dette er ikke et netværk for kvinder eller et oplæg til debat. Det er et konkret, tilgængeligt værktøj til at rekruttere bestyrelsesmedlemmer på en ny måde." – citat Lotte Marschall

- **Hvad fik jer til at finde sammen, og hvad er jeres motivation hver især?**

Mie: Min overordnede motivation er at inspirere flere kvinder til at bidrage aktivt i bestyrelser og herigennem gøre en forskel. Kvinder er ekstremt optaget af at bidrage – af at gøre en forskel – og det er der rige muligheder for i bestyrelsessammenhæng.

Jørgen: Jeg er meget optaget af den værdi, som en bestyrelse med bredt sammensatte kompetencer og erfaringer skaber. Jeg har hele min karriere arbejdet med at styrke diversitet i de organisationer og bestyrelser, jeg har arbejdet i, og oplevet hvor vigtigt det er at få sat hold, som kan udfordre hinanden – og køn og kompetencer er vigtige faktorer i den sammenhæng.

Sanne: Det, der virkelig har drevet det for mig, er muligheden for at transformere rekrutteringsprocesserne til bestyrelser, og hvordan vi med en digital platform kan tilbyde interesserede bestyrelser adgang til topkvalificerede kandidater, som både kan og vil bestyrelsesarbejdet.

Vi mødtes gennem Jørgen og blev enige om, at der var et stort behov for at få synliggjort de kompetente kvinder, der findes, og at der var et udækket og stigende behov i bestyrelser for at kunne rekruttere kvindelige bestyrelseskandidater.

- **Hvornår tjener I penge på SelectionF?**

Vi har sammen med vores samarbejdspartnere investeret et ikke ubetydeligt millionbeløb i udviklingen af løsningen og etableringen af selve platformen. Og vi skal investere yderligere i at markedsføre og skalere løsningen på tværs af Skandinavien. Vores første milepæl er 100 bestyrelsesposter – så begynder vi at kunne se forretningen tage form. Så det er det, vi går efter i første omgang.

- **Hvorfor tror I på, at det kan blive en forretning for jer – de etablerede rekrutteringsbureauer løfter den jo allerede?**

Det er faktisk kun en brøkdel af bestyrelsesposter, som besættes gennem headhuntere. 95 % af alle bestyrelsesposter besættes gennem netværk. Vi tror på, at vi kan skabe værdi ved specielt at give adgang til kvalificerede kandidater hurtigere og nemmere end normalt. Og i forhold til ansættelser gennem headhuntere, så er vores løsning betydeligt mere økonomisk for virksomhederne.

Selve søgeprocessen foregår ofte i samarbejde mellem bestyrelsesformanden og virksomhedsejeren. Vi tror på, at vi ved at give dem nem adgang til erfarne og høj kompetente kvindelige kandidater kan bidrage til, at kandidatfeltet bliver udvidet og i højere grad afspejler de kompetencer, som bestyrelsen strategisk har behov for. Hele vores søgefunktion er bygget op omkring kompetencer, erfaringer og resultatskabelsen, som den enkelte kandidat har bidraget til. Derudover er det netop vigtigt, at det er en forretning – for kun herigennem sikrer vi kvaliteten af kandidaterne og professionaliteten omkring løsningen. Og da dette netop er en løsning, som skal være med til at påvirke den nuværende rekrutteringsadfærd, er det vigtigt, at vi over tid kan blive ved med at lægge et vedvarende pres på markedet gennem markedsføring og kendskabsopbygning. Så det er afgørende, at det er en forretning.

"Det skal være professionelt, og derfor skal det også være en kommerciel virksomhed. Vi vil bruge vores tid på at vette kandidaterne, interviewe kandidaterne, og også lægge dem op på en platform, som er nem at anvende for virksomhederne." – citat Helle Thorning-Schmidt

- **Hvad er der galt med bestyrelsesrekrutteringen af kvinder, siden I mener, I kommer med noget nyt?**

Andelen af ny rekruttering af kvinder til bestyrelser har de senere år ligget på mellem 16-17%, hvilket betyder at andelen af kvinder i bestyrelser ikke umiddelbart står til at stige. Der er desværre en tendens til, at der rekrutteres efter "Rip, Rap, Rup"-princippet gennem netværket – nemlig at man rekrutterer nye medlemmer, der ligner eksisterende medlemmer, og som man kender i forvejen. Vi tror på, at man i stigende grad skal turde sammensætte bestyrelser ud fra hvilke kompetencer, der er behov for i forhold til virksomhedens strategiske udfordringer, og tænke diversitet inde i bestyrelseslokalet. Diversitet har vist sig at være værdiskabende i sig selv, da det forbedrer kreativitet, innovation og problemløsning.

Med SelectionF bygger vi bro mellem kvindelige kandidater og bestyrelser, uden at det går gennem de klassiske netværk. Vi tror på, at kommende bestyrelser i stigende grad er villige til at tage nye løsninger i brug til at forbedre deres arbejde.

"Vi vil skubbe hele rekrutteringsprocessen mod et fokus på kompetencer, frem for relationer. Tiden er løbet fra bestyrelser, hvor kandidaterne headhunted blandt medlemmernes eget netværk." – citat Jørgen Peter Rasmussen

"[B]estyrelser skal afspejle både det nationale og globale marked, samt eksisterende og potentielle kundegrupper, for at kunne operere på højeste strategiske niveau." – citat Sanne Wall-Gremstrup

- **Hvordan vil I gøre det attraktivt for ejere selv at søge efter kandidater, som alternativ til at få headhuntere til at klare den opgave?**

Mange virksomhedsejere vil gerne selv være drivende og øve indflydelse på, hvem de har tilknyttet virksomheden og dens bestyrelse. Ved selv at kunne sortere og søge blandt kompetente kvindelige

kandidater, kan ejere blive inspireret til, hvad der faktisk er muligt at få af kandidater. Mange ejere af små og mellemstore virksomheder, som vi har været i dialog med, er imponerede over hvor kompetente kandidater og hvor tunge CV'er, der faktisk er tilgængelige gennem SelectionF. SelectionF tilbyder virksomhedsejere en professionel platform til at finde og kommunikere med kvalificerede og verificerede kandidater, som man ellers ikke ville have adgang til – til en pris, som for de fleste er overkommelig.

- **Hvordan kan I være sikre på at kvinderne har kvalifikationerne – så mange, som I ønsker at finde, har jo ikke topposterfaring?**

Vi har valgt at se bredt på kvinder med erfaring på C-level og ikke kun CEO-erfaring. Vi oplever, at der i mange af de store organisationer er særdeles kompetente kvinder, som har omfattende erfaring på divisions, forretningsområde eller fagniveau. De kan være særdeles relevante bestyrelseskandidater i SMV-segmentet og bringe indsigt og erfaringer til bordet fra højeffektive og stærke organisationer – til stor inspiration for mange SMV-ejerledere.

- **Hvad er jeres kriterier for, at I mener, en kvinde er dygtig nok til en bestyrelsespost?**

Vi rekrutterer, screener og interviewer samtlige kandidater i platformen. Vi har generelt vurderet vores kandidater på, hvorvidt de har bestyrelseserfaringen, eller erfaring på C-level, eller begge dele, og om de var klar til at indgå i en bestyrelse. Vi oplever endvidere, at mange af kandidaterne har taget en bestyrelsesuddannelse og også derigennem er forberedt på opgaverne i bestyrelsen.

- **Hvordan differentierer I kvalifikationer i forhold til niveau af bestyrelser?**

I en har vi kvinder med bestyrelseserfaring fra de helt store virksomheder, men vi har også kvinder med bestyrelseserfaring fra SMV-segmentet. Det er muligt at søge på, hvor store organisationer kvinderne har erfaring fra. Generelt spejler kandidaterne i platformen den virksomhedssammensætning, der i Danmark, og de forskellige udfordringer, virksomhederne har.

- **Hvornår er SelectionF en succes – og hvad skal der til, for at I viser, I har rykket denne dagsorden?**

Vi har skabt SelectionF for, at det skal være en sund forretning – så selvfølgelig handler det også om, at vi skal tjene penge. Men vores første milepæl er, at vi skal placere de første 100 kvinder i bestyrelser. Så vurderer vi, at vi har gjort en indledende forskel – men det er selvfølgelig ikke her, vi stopper.

Vi skulle på sigt gerne bidrage til at mere end 1000 kvinder placeres i bestyrelsesposter om året. Og det betyder, at vi skal motivere både flere kandidater og flere bestyrelser, men det er vi klar på.

HVORFOR LØSER I ET PROBLEM?

- **Hvis I siger kvinderne findes – hvorfor har de så ikke selv skaffet sig poster endnu?**

Først og fremmest er det vigtigt, at kvinder får øjnene op for den spændende mulighed, der ligger i at bidrage i bestyrelsessammenhæng. Dernæst er det vigtigt, at kvinderne får indsigt i de forskellige rekrutteringsstrategier, som anvendes til bestyrelser, og finder ud af, hvor de skal gøre sig

gældende. Mange af de kandidater, vi allerede arbejder med, ser meget positivt på, at der endeligt er et sted, hvor de kan gøre opmærksom på deres egen interesse for at bidrage i flere bestyrelser.

- **Hvilke myter mener I er forkerte om kvinder og bestyrelser?**

At kvinder ikke kan, ikke vil eller ikke søger bestyrelsesarbejde.

Vi oplever i stigende grad, at kvinder både kan og vil bestyrelsesarbejde – men at det er selve kontakten og dialogen med ejerlederen og bestyrelsesformanden som fortsat mangler. Derfor vil vi bygge bro mellem de kvindelige kandidater og bestyrelserne.

- **Hvad kunne kvinder selv gøre for at få flere bestyrelsesposter – hvad gør de galt?**

Først og fremmest skal kvinder huske at sige, at de gerne vil bestyrelsesposter. Dernæst skal de være meget tydelige og præcise om, hvad deres unikke kompetence og erfaring er, og hvad lige netop deres bidrag til den strategiske udvikling af virksomheden eller organisationen vil være.

- **Hvorfor skal vi ikke bare acceptere, at det går så hurtigt, det kan med at øge kvinder i bestyrelser – hvorfor er det nødvendigt at gøre noget aktivt?**

Danmark er de sidste ti år blevet overhalet indenom af landene omkring os, som vi normalt sammenligner os med. I både Frankrig og Norge er det over 40% af bestyrelsesposterne i de store virksomheder, som er besat af kvinder. For Sverige er tallet 37%, og for Tyskland 33%. Konkret betyder det, at Danmark ikke har lige så meget diversitet i bestyrelser som vores nabolande. Diversitet har vist sig at være stærkt bidragende til innovationen og konkurrencekraften i virksomheder, og dermed går Danmark glip af at realisere et oplagt potentiale.

”Vi risikerer at misse en gylden mulighed for vækst i virksomhederne, fordi bestyrelsesmedlemmerne er for ens til at arbejde strategisk med den brede vifte af udfordringer og ændrede markedsforhold, som fremtiden bringer.” – citat Mie Krog

- **Skal vi ikke bare acceptere, at danske kvinder hellere vil bruge tiden på familie eller ikke er interesserede i at gøre karriere?**

Danske kvinder er interesseret i at gøre karriere, men savner inspirerende rollemodeller og bestyrelser, som vil invitere dem ind. Antallet af yngre rollemodeller på vej er stigende, men stadig en mangelvare – så vi håber, at vi med denne platform, og ved at sætte fokus på emnet, kan få endnu flere kvinder i gang med at planlægge at bruge deres tid på bestyrelsesarbejdet.

Bestyrelsesarbejdet giver indsigt i nye brancher og problemstillinger og giver et større udsyn. Det giver mulighed for at skabe et bredere netværk og nye relationer. Det giver adgang til viden og erfaring, som måske ligger ved siden af egne styrkepositioner. Mange af disse fordele er det vigtigt, at kvinder får øje for.

”Vi kan realisere et stort uforløst potentiale ved at udfordre eksisterende praksis.” – citat Sanne Wall-Gremstrup

- **Hvorfor er vi bagud i forhold til andre lande? Hvis skyld er det?**

Det skyldes først og fremmest at så stor en andel af rekrutteringen sker igennem netværk. Men det er også fordi, vi i mange år har forsøgt at slippe uden om hele kvotespørgsmålet. Der er kun få

kvinder, som ønsker at blive valgt på grund af kvoter – de vil allerhelst vælges på grund af deres kompetencer.

Mange kvinder savner rollemodeller, som går forrest og viser, hvordan topledelse kan forvaltes på en anden måde end ud fra det klassiske ”mandeperspektiv”, hvor fokus er på størst, bedst, vildest og hurtigst. Kvinder har svært ved at identificere sig med det stereotypiske billede af en topleder og risikerer derfor at vælge det fra. Derfor er det afgørende, at man i Danmark arbejder målrettet med både at hæve andelen af kvinder i mellemlider- og toplederstillinger såvel som i bestyrelser. Med den udvikling vi har set på ift. kvinder der kommer ud af uddannelsessystemet, så er det helt sikkert ikke uddannelsesniveaue, der er problemet.

”Vi kan ikke løse den eksisterende rekrutteringsudfordring med dialog og politiske tiltag alene, men har brug for nye redskaber, som udfordrer og udvikler eksisterende praksis.” – citat Sanne Wall-Gremstrup

- **Hvad mener I man skal gøre: på individniveau, fra virksomhedssiden og fra politisk hold?**

På individniveau handler det om at *ville* – at ville være en del af topledelsen, og at ville være med til at sætte retningen, tage ansvaret og sætte holdet.

På virksomhedssiden handler det om at søge efter de bedste kompetencer og sikre sig, at rekrutteringspuljen altid indeholder både mandlige og kvindelige kandidater. At stille spørgsmålet *”Kunne det være en kvinde?”* i rekrutteringsprocessen var ifølge Mie Krog nok til, at andelen af kvindelige topledere i en mellemstor virksomhed på 700 millioner kroner steg fra 10% til 50%.

Fra politisk hold er det vigtigt, at den gældende lovgivning bliver overholdt – og det kræver politisk opmærksomhed og monitorering. Tendensen med manglende kvinder i lederpositioner bør sættes på dagsordenen, så problemet gøres synligt.

- **Hvad mener I om kvoter? Hvad er argumenterne for at sige ja og nej?**

Grundlæggende tror vi ikke på kvoter. Det er regelstyring i en tid, hvor virksomhederne skal være langt mere åbne for innovation, kreativitet og nytænkning – og hvor diversitet er en forudsætning for konkurrencekraften og vores evne til at følge med udviklingen. Vi tror på de gode eksemplers magt. På kvinder og ejerledere, som går forrest og viser, at det er en *win/win situation* at turde ryste posen og bringe nye perspektiver og kompetencer om bord i bestyrelserne.

”Med SelectionF har vi mulighed for at give bestyrelser og direktioner et kompetenceløft, uden igangsætning fra lovgivning eller løftede pegefingre.” – citat Sanne Wall-Gremstrup