

” Du går glipp av mye kompetanse når du bare velger fra halvdel av befolkningen. Dette er en svært ulønnsom praksis  
TRULS MO, HUMAN ASSETS CONSULTING

primepeople  
HR SOLUTIONS  
Kvalitetsbevisst  
rekruttering gir vekst  
PRIMEPEOPLE.NO

# Få kvinner nær maktens sentrum

**Kvinneandelen blant norske toppsjefer vil være lav i svært mange år fremover, spår Petter Berg og Truls Mo i Human Assets Consulting.**

SILJE SUNDT KVADSHHEIM  
SSK@FINANSAVISEN.NO

At Telenor ved ansettelsen av Sigve Brekke ikke i stedet valgte en kvinnelig toppsjef er blitt møtt med kritikk fra enkelte. Men Telenor er langt fra alene. Bare 5 prosent av toppsjefene i børsnoterte selskaper er kvinner.

– Og det vil ikke bli stort bedre på en god stund, sier Petter Berg, partner i det nystartede selskapet Human Assets Consulting.

## Sentrale

Problemet er nemlig at rekrutteringsgrunnlaget er altfor lite.

– Det er de som har vært i nærheten av maktens sentrum i bedriften som etter hvert vil kunne være aktuelle kandidater for topplederstillinger, sier Truls Mo, også han partner i Human Assets Consulting.

Og i nærheten av maktens sentrum er det svært få kvinner, viser HA-Barometeret de har utviklet. Mo og Berg stilte seg spørsmålet: Hvor mange kvinner er det egentlig blant dem som tar sentrale beslutninger i det norske næringslivet?

For å finne ut av det, analyserte de primærinnsidefor alle selskaper notert på Oslo Børs. Det er naturlig å tro at de personene som regelmessig har informasjon som kan påvirke aksjekursen er sentrale beslutningstagere i bedriften. I tillegg til topplederen og ledergruppen, inkluderer primærinnsidefor også andre sentrale personer i selskapet. Eksterne advokater og revisorer er fjernet i analysen.

## Styrer trekker opp

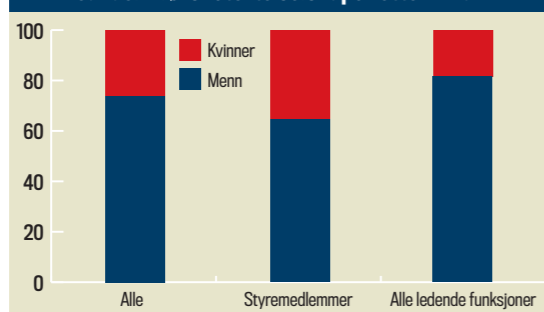
Oversikten viser at hele 73,9 prosent av primærinnsidefor er menn, mens 26,1 prosent er kvinner.

Men styremedlemmer er også primærinnsidefor, og i de børsnoterte selskapene er det som kjent lovpålagt med en kvinneandel på 40 prosent i styrerommene. På grunn



## Tynt rekrutteringsgrunnlag for kvinnelige topp sjefer

### Kvinneandel i børsnoterte selskaper etter nivå



av ansatte-representanter og vararepresentanter er den virkelige kvin-

neandelen i styrene på 35,5 prosent. Det betyr at bare 18,5 prosent

av de ansatte i ledende funksjoner i børsnoterte selskaper er kvinner. 1.403 av 1.722 ansatte primærinnsidefor er menn.

### – Ulønnsom praksis

Og det betyr få kvinner i ledende stillinger også fremover.

– Ledere rekrutteres fra posisjoner der de har fått vist seg frem tidligere, sier Truls Mo, som har lang erfaring fra hodejegerbransjen.

– Dersom du ikke får mulighet til å delta på viktige arenaer, synker sannsynligheten for å bli valgt ut til neste nivå.

Han synes derfor det er problematisk at det ikke er flere kvinner

nær maktens sentrum.

– Du går glipp av mye kompetanse når du bare velger fra halvdel av befolkningen. Dette er en svært ulønnsom praksis, sier han.

– Utfordringen kan være at den systematisk skjeve andelen blir tolket som en bekreftelse på at kvinner ikke egentlig vil, når det er mer nærliggende å anta at de ikke blir spurt, sier Mo.

### Tidlig nivå

– Mange hevder at få kvinner ønsker å bli ledere?

– Det er ikke min erfaring. Jeg mener det er naivt å hevde at kvinner må tørre og ville bli ledere. Pro-

### EKSPONERING:

– Problemet er at kvinnene ikke får tilstrekkelig eksponering selv på tidlig nivå, sier Petter Berg (t.v.) og Truls Mo i Human Asset Consulting.



EN TREDEL: Kjerstin Braathen (f.v.), Solveig Hellebust, Kari Olrud Moen og Liv Fiksdahl utgjør 33,3 prosent av DNBs ledergruppe.

FOTO: SILJE SUNDT KVADSHHEIM

## – Vi er fortsatt ikke fornøyd

**50 prosents kvinneandel i lederutvikling- og talentprogrammer er bare ett av DNBs mange tiltak for å nå 40 prosent kvinnelige ledere.**

Blant de fem største norske børsnoterte selskapene er det store forskjeller i kvinneandel i ledergruppene. Ingen av dem har som kjent kvinnelig toppleder. Dårligst i klassen er Orkla, med bare én kvinne i en ledergruppen på ni personer. Telenor har tre kvinner blant 21 ledergruppedlemmer.

**Høyest kvinneandel, med fire kvinner i konsernledelsen, er det DNB som har.**

Det er ingen tilfeldighet. Selskapet har nemlig fastsatt et mål om 40 prosent kvinner på de øverste fire ledernivåene i konsernet. DNB har opp til seks ledernivåer i enkelte forretningsområder.

– Vi gjorde en analyse, og fant store skjevheter mellom kjønnene i enkelte deler av DNB. Det ønsket toppledelsen å gjøre noe med. Og noen må utfordres underveis hvis man skal få til endringer, sier HR-direktør Solveig Hellebust.

– Og vi er fortsatt ikke fornøyd med kjønnsbalansen på ledernivå.

### Kvinneandel i ledergruppene i de største norske børsnoterte selskapene

Selskap	Antall i ledergruppen	Antall kvinner	Kvinneandel
Statoll	11	2	18,2 %
Telenor	21	3	14,3 %
DNB	12	4	33,3 %
Yara	2	9	22,2 %
Orkla	9	1	11,1 %

Kilde: Selskapenes nettsider

### Kandidater av begge kjønn

Derfor innførte DNB en rekke tiltak: Å identifisere både kvinnelige og mannlige kandidater til lederstillinger er et av dem.

– Da vi besluttet å øke andelen kvinnelige ledere til 40 prosent, fokuserte vi først på tiltak for ledere og ledertalenter, sier Hellebust.

Hun ønsket derimot en endring langt nedover i organisasjonen. – Rekruttering av sommerinterners og nyansettelser i alle jobber er like viktig. Her må vi følge nøye med på at vi ikke kommer skjøvet ut, sier hun.

Nå har banken innført en rekke tiltak for å sikre tilstrekkelig tilgang på kvinnelige ledertalenter i fremtiden.

50 prosents kvinneandel på interne lederutviklings- og talentprogrammer og minimum 40 prosent kvinnelige kandidater på lister for etterfølgerplanlegging

er to av dem.

Selskapet stiller også krav om at ledere identifiserer potensielle kvinnelige ledertalenter og benytter mål- og utviklingssamtalene til å motivere disse til å søke lederutviklingsprogrammer.

### Rette opp skjevheter

– Er det nødvendig med systematiske tiltak for å få nok kvinnelige ledertalenter? Må man behandle kvinner annerledes enn menn med tanke på karriereutvikling?

– Jeg er veldig opptatt av ikke å generalisere. Min grunnleggende holdning er at kvinner ikke trenger spesifikke tiltak, men at vi må jobbe for å rette opp de skjevhetene som er der. Når utviklingen går for sakte kan det være nødvendig med tiltak, sier hun.

– Vi observerer at det i enkelte deler av virksomheter er forskjeller som vanskelig kan forklares med

annet enn at kvinner ikke slipper til på samme måte som menn.

### Mer beskjedne

– Samtidig er det empiri som viser at kvinner kan være mer beskjedne enn menn, for eksempel ved at de ikke søker på en jobb dersom de ikke oppfyller alle kvalifikasjonskrav. Dette gjelder langt fra alle kvinner, men er likevel en faktor vi må ta hensyn til.

Programmer for individuell utvikling og mentorordning er to andre tiltak som skal bidra til å få frem ledertalenter, enten de er menn eller kvinner. Hellebust er selv mentor for ti kvinnelige talenter.

Nylig startet DNB også en nettverksordning for kvinner, med treff to til tre ganger i året, under navnet Drømmedamer.

### Kommentarer

– Hvordan reagerer mennene på fokuset på å få frem kvinnene?

– Det er klart at det kanskje er blitt slengt en kommentar eller to. Men jeg tror også menn ser viktigheten av dette, og vi er svært opptatt av at vi ikke skal glemme de mannlige ledertalentene.

– For kvalifikasjoner er fortsatt det viktigste kriteriet i DNB. Vi driver ikke med kvotering til lederstillinger, sier Solveig Hellebust.