

Norge bruger ligestilling som forretningsudvikling

Af Birgitte Erhardtsen.

Presset af regeringens trussel om tvungen kønskvotering i ledelser og bestyrelser har Dansk Industris pendant i Norge, NHO fået medlemsvirksomhederne i gang med at finde kvinder med talent for ledelse. Nu står norske virksomheder i kø for at være med. I Danmark sker der ingenting, selvom fremtidsscenarier indikerer, at danske virksomheder kunne få 20 mia. kr. mere ind på bundlinjen, hvis der sad flere kvinder i ledelsen.

En af Norges gamle industrivirksomheder - verdens andenstørste papirproducent Norske Skog - er dykket ned i organisationen og har fundet seks perler.

Seks kompetente yngre kvinder med talent for ledelse, som sammen med kvinder fra en stribe andre store og små norske virksomheder placeres i en talent-pool, hvor alle de deltagende selskaber kan fiske efter leder- og bestyrelseskandidater.

Samme øvelse har 50 andre norske virksomheder foretaget, herunder nogle af landets allerstørste og mest profilerede som Statoil, Norsk Hydro og Norske Veritas. Talent-pool'en kommer til at rumme mindst 150 kvinder, som er egnede til ledelses- eller bestyrelsesjob. 150 talenter, som de deltagende virksomheder har fri adgang til at plukke af.

Ifølge NHO (Næringslivets Hovedorganisation) er det store problem med at få ansat kvindelige ledere, at beslutningstagerne i erhvervslivet - mændene - ikke kender nogen kvindelige ledere. De eksisterer ikke i mændenes netværk.

”Nu har norske virksomheder ikke længere nogen undskyldning for ikke at ansætte kvindelige ledere. 84 pct. af NHO's medlemsvirksomheder har sagt i en undersøgelse, som vi har foretaget, at de gerne vil ansætte kvindelige ledere, men at de ikke vidste, hvor de skulle finde dem. Nu har vi serveret dem for dem, og så er det bare at komme i gang,” siger Benja Fagerland, ligestillingskonsulent i NHO og idekvinde og dynamo bag Female Future.

”Forestil dig et isbjerg. Kvinderne på toppen af bjerget er synlige. For at finde de ukendte talenter må virksomhederne lede efter dem. Og finde de perler, som findes i virksomheden, men som endnu ikke er opdaget,” siger hun og drømmer om en fælles nordisk talent-pool for de tre skandinaviske lande.

Projektet har vakt opsigt i internationale medier. Franske ”Le Monde” rapporterede om Female Future før norske ”Aftenposten,” og BBC, japansk, tysk og canadisk tv har været der. Benja Fagerland, som selv har perle-kvaliteter (se boks), har præsenteret det hos EU's ligestillingskommissær, hos den europæiske industriorganisation UNICE, som er begejstrede.

Ungersøges nærmere

Dansk Industri er høfligt positive. DI vil dog først i samarbejde med den konservative ligestillingsminister Henriette Kjær undersøge hele spørgsmålet om kvinder i ledelse nærmere, inden organisationen vil overveje at kopiere Female Future i Danmark.

Meget tyder dog på, at de danske kvinder løber hurtigere end DI. Unge kvindelige lederspirer vælter i øjeblikket ind på MBA-studiet på Handelshøjskolen i København, hvor hele 24 pct. af de studerende på 2003-holder er kvinder. Det er en stigning på 60 pct. i løbet af to år, oplyser programdirektør Anne Mette Dissing-Immerkær fra CBSA Executive MBA Program.

”Jeg tror, vi står overfor en ny type kvinder på 30-35 år, som har langt mere selvtillid og selvværd, end vi tidligere har set. De synes, det er udfordrende og spændende at være med til at træffe beslutninger på et højt niveau i virksomhederne, og de står på ingen måde tilbage for deres mandlige medstuderende, hvad angår ambitioner, mod og pondus. Sandsynligvis vil erhvervslivet se mere til disse kvinder i fremtiden,” vurderer hun.

I Danmark har Rådet for Fremtidens Ledelse tidligere - med baggrund i udenlandske undersøgelser - vurderet, at danske virksomheder kunne tjene 20 mio. kr. mere ind på bundlinjen, og at statskassen ville få seks mia. kr. mere ind i selskabsskat, hvis de aktiverer ubenyttede ressourcer i topledelse og bestyrelser.

Rådet peger på, at de ressourcer primært skal findes blandt kvinder. Kvinderne udgør i dag over 50 pct. af de danskere, som tager en videregående uddannelse. Men de samme kvinder sidder kun på tre pct. af topposterne i dansk erhvervsliv.

Forpligtelse

Alt tyder på, at deltager-virksomhederne tager det norske projekt Female Future alvorligt. I deres kontrakt med NHO og Female Future har virksomhederne nemlig forpligtet sig til inden for 1-2 år at placere mindst en kvinde i topledelsen eller i bestyrelsen.

Det gælder internationalt kendte virksomheder som Statoil, Norsk Shell, Norske Veritas, Norske Skog, NHO selv, Norsk Hydro, it-virksomheden Thales, Store Brand, Jotun og Telenor, som står på venteliste for at deltage.

NHO har opdelt sine medlemsvirksomhederne i fem regioner, og hver region har ti deltagende virksomheder. Og tilslutningen blandt den lokale fiskeindustri i Tromsø er ligeså stor som blandt de store virksomheder i Oslo-området.

”NHO har naturligvis ingen myndighed til at sikre, at virksomhederne nu også får ansat de kvinder, som de har forpligtet sig til. Men jeg tror på, at det vil ske. Og der

er ingen tvivl om, at deltagerne ser en gevinst i at hjælpe andre med talentmateriale og samtidig hjælpe sig selv,” vurderer Benja Fagerland.

”Virksomhederne ser det som en chance for at vise muskler. De kan vise det øvrige erhvervsliv en masse dygtige kvinder og få dem placeret i andre virksomheders bestyrelser, hvor de vil opbygge værdifulde kompetencer,” siger hun.

Livlig debat

Debatten i Norge om behovet for kvinder i erhvervslivet top har været livlig og til tider ophedet, siden erhvervsminister Ansgar Gabrielsen på kvindernes internationale kampdag 8. marts 2002 rystede norsk erhvervsliv med en trussel om at tvinge virksomhederne til at kønskvotere og sørge for, at 40 pct. af topposterne besættes af kvinderne inden 2005. I dag svinger procentandelen omkring 8-10 pct. Frygt for kvindelige bestyrelsesgrossister, der på grund af mangel på kvindelige kandidater, går igen og igen i virksomhedernes bestyrelser, blev artikulert fra flere sider.

Manglen på kendte kvindelige kandidater har da også været udbredt. Norske virksomheder har da også været på jagt i Danmark og bl.a. har tidligere APM-direktør Lone Fønss Schrøder fået sæde i Kverners bestyrelse.

Det norske Ligestillingscenterets ”Kvinnebasen,” som indeholder over 1.000 kvinder med bestyrelseserfaring er nedladende blevet betegnet som ”en slags webbaseret escortservice,” og er i øvrigt ikke blevet synderligt brugt.

”NHO’s projekt Female Future har fået godt greb i virksomhederne. Fordi projektet er forankret i virksomhedernes egen organisation. Virksomhederne har selv taget ejerskabet til projektet, som er er markedsdrevet. Medlemsvirksomhederne kan se en meget kontant nyttevirkning af det,” vurderer Benja Fagerland.

Nyttevirkningen er indlysende for Norske Skogs personalechef Swein Halmrast. Norske Skog var den første virksomhed, som tils luttede sig Female Future. Halmrast siger:

”Deltagelsen i Female Future kommer ind som et naturligt led i Norske Skogs lederudvikling. Vi har i mange år koncentreret os om at søge ledertalenter i de 50 pct. af medarbejderne/befolkningen, som er mænd. Nu udvider vi jagten til at omfatte de 50 pct. af den norske befolkning, som er kvinder. Ved at inddrage dem får virksomheden større valgmulighed, for talentet ligger lige så meget hos kvinder som hos mænd. Vi ønsker at finde de dygtigste til ledelsen af virksomheden, og det gør vi bedst ved at lede i hele befolkningen”.

”Vi ønsker at sætte fokus på at udvikle kompetencen hos vores kvindelige medarbejder. Men vi tror også på, at mangfoldighed i ledelsen af en virksomhed er vigtig. Beslutningerne bliver bedre. Vi ønsker ikke kvinder i ledelsen for kvindernes

skyld. Der er ikke noget ligestillings-aspekt i Norske Skogs deltagelse i Female Future,” siger Swein Halmrast.

”Vi har nomineret kvinder med forskellig baggrund. NHO og Female Future har jo opfordret os til at dykke dybt i organisationen. Derfor har vi fundet kvinder både ude på vore fabrikker, og kvinder som arbejder i stabsfunktionen.”

Modstand med kvotering:

NHO og den øvrige del af norsk industri er mod erhvervsminister Ansgar Gabrielsens forslag om kønskvotering. Men der er næppe tvivl om, at det er denne trussel, der har fået norsk erhvervslivs øjne op for de forretningsmæssige muligheder i mere ligestilling.

Dansk Industris ligestillingskonsulent Bolette Christensen siger da også, at DI ikke har så travlt med at få kvinder ind i lederstillinger, fordi den danske regering truer med kønskvotering.

Dansk Industri er i modsætning til NHO kun nået til at planlægge undersøgelser af, hvorfor der ikke er flere kvindelige ledere. Undersøgelserne skal gennemføres i samarbejde med Ligestillingsministeriet.

Ifølge Bolette Christensen vil DI undersøge en række myter om bl.a. jobsøgning og rekruttering. DI vil også skaffe sig et billede af, hvordan kvinder ser på organisationens medlemsvirksomheder. Om der er behov for ændre image for at få kvinder til at søge ind i produktionsvirksomheder.

Endelig planlægger organisationen at udarbejde en pjece om <f"Scala-Italic">best practice på området, hvor virksomheder, som er gode til mangfoldighedsledelse præsenteres sammen med en række kvindelige ledere. DI har også en mentorordning i støbeskeen.

DI er ifølge Bolette Christensen ikke parat til at kaste sig ud i et projekt som Female Future: ”Vi har lagt vores strategi, og den vil vi følge. I øvrigt ved jeg, at norske virksomheder er trætte af erhvervsministerens snak om kønskvotering,” siger hun. Dermed er der lang vej endnu, inden Benja Fagerlands vision om en fælles nordisk talent-pool af skandinaviske perler kan realiseres.

Pris til initiativtageren

Ud over at løbe projektet i gang, som skal udvide talentmassen i ledelsen af norsk erhvervsliv med rundt regnet 100 pct., så har Female Future indtil nu i år skaffet danskfødte Benja Fagerland det norske Stortingets Pippi-pris, som gives til en person, som har ydet en særlig indsats. Sidste år gik den til erhvervsminister Ansgar Gabrielsen, som er manden bag truslen om tvungen kønskvotering, hvis virksomhederne ikke inden 2005 har 40 pct. kvinder i deres topledelse.

Og det norske erhvervsmagasin ”Økonomisk Rapport,” som hvert år kårer ”25 Unge Lovende” havde i sit juli-nummer Benja Fagerland blandt de 25, hvoraf halvdelen i

øvrigt er kvinder. Hun roses for at have gjort ligestilling til et spørgsmål om forretningsudvikling og for at få NHO's medlemsvirksomheder til at føle passion og ejerskab i talentjagten blandt kvinder.

Selv har hun gjort kometkarriere i norsk erhvervsliv, hvor NHO hentede hende fra et lederjob i Oracle, efter at hun havde engageret sig kraftigt i debatten om flere kvinder i ledelsen i norske virksomheder.

To norske perler

Koncerndirektør Hanne Aaberg (43) er en af Norske Skogs seks perler. Hun har det sidste års tid været medlem af Norske Skogs koncernledelse med ansvar for kommunikation og samfundsansvar og er virksomhedens bud på en bestyrelseskandidat.

Norske Skog er indbegrebet af en traditionel mandsdomineret industrivirksomhed, som kun har ganske få kvinder ansat i ledelseslaget. Der er 13 pct. kvinder i stabsfunktioner og kun en pct. i produktionen. Deltagerne i Female Future offentliggør ikke navnene på deres perler. Pool'en, hvor navnene lægges ud, er et lukket intranet. Men Norske Skog vil gerne præsentere et par af sine.

Hanne Aaberg er den højst placerede af Norske Skogs perlerække på seks kvinder, som også omfatter helt unge mellemledere i produktionen på Norske Skogs papirfabrikker. Som medlem af koncernledelsen i virksomheden, som sidste år havde en omsætning på over 24 mia. Nkr., er hun et oplagt bud på et bestyrelsesmedlem.

Aaberg er uddannet journalist og har en universitetsgrad i fra USA. Hun begyndte som informationschef i Norske Skog i 1997, blev kommunikationsdirektør og trådte sidste år ind i koncernledelsen, hvor hun sidder som eneste kvinde.

Både hun og virksomheden opfatter deltagelsen i Female Future som et led i uddannelsen til bestyrelsesmedlem. "Projektet er en nyttig udvidelse af mit netværk, og jeg ser frem til at møde mange spændende kvinder. Projektet indebærer jo også en praktisk lederuddannelse," siger hun med henvisning til, at det er en del af Female Future-projektet, at de udvalgte perler kommer på kursus i praktisk bestyrelsesarbejde og deltager i netværksmøder, hvor de møder hinanden og tunge beslutningstagere i norsk erhvervsliv.

"Jeg kan bidrage med kompetencen i bestyrelser, som stadig er domineret af mandlige jurister og økonomer. På områder som human ressource og virksomhedens omdømme, har jeg kompetencer, som mangler i mange bestyrelser," siger hun.

Kristine Schüessler (40) er en anden af Norske Skogs perler. "Hun tænker i forretning og er villig til at løbe en risiko. Hun er åben og ærlig, og hun har fagkundskab og gennemslagskraft," siger personalechef Svein Halmrast om Schüessler.

Schüessler beskriver sig selv som villig til at tage ansvar og med kompetence indenfor økonomi, regnskab og risikostyring samt international ledelseserfaring. Hun er uddannet civiløkonom og har ansvar for organisations- og ledelsesudvikling i Norske Skog. Tidligere har hun været logistikchef på en af koncernens fabrikker.

”Jeg er kritisk og god til at stille de rigtige spørgsmål. Jeg er uafhængig og lader mig ikke manipulere. Jeg er ingen nikkedukke, men er god til at få overblik og kan få ledelser til at se farer og undgå de erhvervsskandaler, som vi har set de seneste år,” siger hun.

Kirsten Schüessler fik oprindelig opgaven med at præsentere Female Future i virksomheden og havde ikke regnet med at blive plukket ud selv.

”Med kvinder i ledelserne bliver de mere fleksible, dynamiske og kundeorienterede. Mænd er mere teknologiske og analytiske og tænker mindre på behov. Kvinder er gode til markedsføring og salg,” lyder hendes vurdering.