

Kvoteloven har bragt 2000 kvinner inn i norske styrerom. Nesten ingen av dem blir sjef.

Silvija Seres

Det er sen ettermiddag i rekkehuset i Bærum. Ute har mørket lagt seg over snøen. Inne er det fyr i peisen, lasagnen er spist opp, fire barn i alderen ett til syv år er opptatt med Ipader, stigespill og et rosa plastpiano med elektriske trommer. Pappa Andreas og mamma Silvija er på gulvet med de to minste, au pæren tar oppvasken.

Silvija Seres hoppet av en lederstilling i Microsoft da barn nummer tre ble født. Hun vil fortsatt bli sjef, men ikke akkurat nå. Ikke når barna er så små. Nå velger hun å jobbe med styreverv på heltid. Slik styrer hun sin egen arbeidstid og slipper personalansvar og hyppige jobbreiser. Om halvannen uke blir hun trolig valgt inn i styret i Nordea, Nordens største bank.

– Dette er en hektisk og viktig periode i livet mitt. Jeg har lyst til å oppleve det å være småbarnsmor på en ordentlig måte, så akkurat nå er det å jobbe med styrer en fantastisk løsning som gir meg faglige utfordringer og en fleksibel arbeidstid. Det er en **krevende jobb med masse ansvar og tøffe prosesser, men også stor frihet, sier Seres.**

Ni år med kjønnskvalifisering i norske styrer

Hun er en av rundt 2000 kvinner som har fått styreverfaring etter at den norske styrekvalifiseringsloven ble innført. Nesten ingen av dem blir sjef. I norske selskaper er det stort sett en mann på toppen.

Kvotemysteriet

Det er i styrerommet det skjer: Styret har ansvaret for å ansette selskapets konsernsjef. Konsernsjefen velger deretter sin ledergruppe. Derfor, da Stortinget vedtok at det fra 2006 skulle være minst 40 prosent kvinnelige styremedlemmer i de store selskapene – de såkalte asa-ene, trodde man det skulle føre til flere kvinnelige sjefer.

Det skjedde ikke. I selskaper notert på Oslo Børs kan man telle antallet kvinnelige toppledere på én hånd. I DN's oversikt over landets 500 største bedrifter er kun åtte prosent ledet av en kvinne. Blant de 200 største bedriftene er andelen kvinnelig toppsjefer seks prosent. «Hvorfor har det norske forsøket på å knuse glasstaket mislyktes?» spurte det amerikanske tidsskriftet Newsweek i en kommentar ifjor høst. «Et nordisk mysterium,» svarte det britiske tidsskriftet The Economist.

Nå har stortingsflertallet bedt regjeringen om å komme opp med en rekrutteringsstrategi, slik at andelen kvinnelige sjefer økes til minst 40 prosent.

Morten Huse, professor ved Handelshøyskolen BI, reiser verden rundt og foreleser om den norske kvalifiseringsloven. Han kaller styrekvalifiseringen «en norsk snøball som har ført til et globalt snøskred».

– Det er en enorm interesse for den norske kvalifiseringsloven. Etter Norge har Spania, Frankrike, Nederland, Italia, Finland og Tyskland innført kjønnskvalifisering i styrerommene. Sverige kan være neste land ut.

– Har loven vært vellykket?

– Dersom målet var å sørge for at man skulle få flere kvinner inn i styrene, har loven vært vellykket. Omtrent 2000 kvinner har fått erfaring i det å sitte i et asa-styre. Det er jo et enormt tall.

– Men?

– Jeg hadde regnet med at det ville resultert i flere kvinner i lederposisjoner enn tilfellet er.

Synne Syrrist

Gyldne skjørt

Synne Syrrist bestemte seg for å bli styreproff da styrekvalifiseringsloven fortsatt bare var på forslagsstadiet. Året var 2004, og Syrrist var 32 år gammel.

– Da hadde jeg jobbet hardt som analytiker i meglerhus i flere år for å opparbeide meg en kompetanse som gjorde meg aktuell som styremedlem, forteller hun.

– Samtidig ble det fokusert mer på god selskapsledelse. Det ble innført krav om valgkomiteer i styrene til de største selskapene. Opprettelsen av valgkomiteer, kombinert med kvalifiseringsloven, førte til at man måtte lete bredere og se etter folk med ulik kompetanse.

Timingen var perfekt. I 2007, et år etter at kvalifiseringsloven ble innført, var Synne Syrrist valgt inn som styremedlem i åtte asa-selskaper.

Dette sier loven

– Akkurat da kom det mange henvendelser. Det var rett før finanskrisen, høykonjunktur og mange nye selskaper på børsen. Samtidig skulle alle selskapene ha 40 prosent kvinner inn i styrene på en gang.

«Golden skirts» er et begrep BI-professor Morten Huse har brukt på styreproffer som Synne Syrrist.

– I de første årene etter kvoteringsloven så vi at en gruppe kvinner fikk veldig mange styreverv. I perioden fra 2007 til 2010 hadde åtte kvinner tilsammen mer enn 16 styreposisjoner – eller i snitt minst fire – styreposisjoner årlig, sier Huse.

– Den gamle «gutteklubben grei» var styregrossister med relasjoner til selskapets eiere, ledelse eller til hverandre. De nye kvinnelige styregrossistene som kom inn, hadde færre relasjoner og var i større grad uavhengige.

Biologi

Silvija Seres flyttet fra Serbia til Norge som 18-åring. Hun studerte informatikk i Norge og tok en doktorgrad i matematikk i Oxford. Hun var med på å etablere Saudi-Arabias første kvinneuniversitet, forsket i Kina, jobbet med gründerne i søkemotorselskapet Alta Vista og tok en MBA ved Insead. Senere jobbet hun i lederstillinger i det norske søkemotorselskapet Fast Search & Transfer, som senere ble kjøpt opp av Microsoft.

Så kom barna. Fire barn på seks år. Da nummer tre var ute, sa Silvija Seres opp jobben i Microsoft og ble styregrossist. Hun har som fulltidsjobb å være medlem i en håndfull styrer, delta i offentlige organer og hjelpe oppstartsselskaper.

– Der ligger svaret på hvorfor det er så få kvinnelige toppsjefer i Norge. Vi føder barn sent og blir truffet av hele pakka samtidig – små barn og jobb – akkurat idet både hun og han skal ta det største steget i karrieren. Som kvinnelig leder går du inn i en livsfase med ekstremt mye press og tøffe prioriteringer. Det er barn og jobb og lite annet en periode.

– Mannen får jo også disse barna. Hvorfor tar han karrieresteget?

– Det er biologi. Selv i en familie der mannen tar på seg mye av omsorgsrollen, oppfatter vi foreldrerollen ulikt. Jeg ønsker muligheten til å være der når barna er syke, se at de har det bra i barnehagen, være med på noen aktiviteter. Derfor kan jeg ikke nå ta på meg en jobb som krever regelmessig kvelds- og helgejobbing og mye reising på kort varsel.

– Hva er mannens rolle?

– Norske menn er likestilte og tar sin del av ansvaret i hjemmet, men fordelingen blir likevel sjelden helt lik. Selv i likestilte parforhold tar kvinnen kanskje 60 prosent av oppgavene i hjemmet.

– Hvor lenge varer denne fasen du prioriterer barn fremfor karriere?

– Jeg tenker at i mellom fem og syv år kan man bli unnskyldt. I den mest hektiske småbarnsperioden er det lurt å ha en jobb med forutsigbar arbeidstid og en sjef som er klar på at det er resultatene som teller og ikke hvor mange timer man er på jobb.

– Og så, da?

– Etter denne småbarnsperioden må vi damene selv si «nå er jeg klar», selv om det fortsatt kommer til å være mange håpløst vanskelige prioriteringer hjemme med en topplederjobb. Men da er barna litt større, og det er lettere å rasjonalisere både med dem og seg selv. Men vi må selv ta steget og ikke tro at hele verden har stått klar og ventet på å gi oss denne lederjobben.

– Er du klar for en sjefsstilling?

– Ja, jeg er sulten på å ha et helhetsansvar og være den som leverer, ikke bare overser. Om et par år vil jeg igjen ta en lederjobb. Men jeg kommer til å velge min leder med omhu, gjerne en som har store ambisjoner og visjoner, men som også aksepterer verdivalgene mine, en leder som velger meg fremfor min mannlige konkurrent som har stått på i andre lederjobber 70 timer i uken de årene jeg var styreproff. For dersom man ønsker flere kvinnelige ledere, må de som har potensial og har vist ambisjoner, men valgt å ikke ofre familien, få en sjanse når det er klare. Muligens også et lite dytt.

Opplevd glasstak

Seks av de største selskapene i Norge – Hydro, Telenor, NSB, Deloitte Norge, Orkla og Statkraft – ba AFF, et konsultentselskap tilknyttet Norges Handelshøyskole, se på kjønnsbalansen i toppledelsen.

– Selskapene ønsket å undersøke årsaker til at kvinner ikke når helt opp i deres organisasjoner, til tross for en bred rekrutteringsbase og et ønske om kjønnsbalanse i egen toppledelse, sier Beate Karlsen, som sto bak undersøkelsen.

– Hva fant dere?

– Resultatene viser at de kvinnelige ansatte i virksomhetene opplever at det finnes et glasstak. Selv om den enkelte rent faktisk ikke er blitt hindret, sier en betydelig andel at de opplever at andre har møtt hindringer. Forenklet kan vi si at kvinnen opplever hindringer vi ikke finner spor

av når vi ser på konkrete forfremmelser og karrierer i dette utvalget. Men vi så at kvinner i aldersgruppen 31–40 år med barn får færre stillingsopptrykk enn menn.

Beate Karlsen mener selskapene er interessert i kunnskap om tiltak som fremmer kjønnsbalanse.

– Undersøkelsen viser at ledelsen i selskapene er positive til kjønnsbalanse. Når det ikke har gitt seg konkrete utslag, kan det være et resultat av manglende prioritering, sier Beate Karlsen.

– Det er mulig at andre hensyn enn kjønnsbalanse veier tyngre på vektskålen.

Kvinner i store selskaper:

- ASA-er som har kvinnelig daglig leder
- Kvinnelige styreledere i ASA-er

Aksjeselskap (AS)

Ikke noe å skryte av

Da Marianne Romslo-Macarie sa opp stillingen som konserndirektør i børsnoterte Orkla ifjor sommer, ble Peter Ruzicka sittende igjen med en ledergruppe bestående av kun menn.

– Det er tilfeldig at det i dag ikke er en kvinne i konsernledelsen, skriver han i en epost formidlet av kommunikasjonssjefen. Ruzicka skulle ønske det ikke var sånn.

– Jeg skulle gjerne sett at vi hadde kvinner i konsernledelsen.

Det skulle NSB-sjef Geir Isaksen også. Han har heller ingen kvinner i sin ledergruppe.

– Fire av sjefene i min ledergruppe har jeg arvet. Fem har jeg selv rekruttert. Alle jeg valgte, var menn.

– Hvorfor?

– Dette gjenspeiler kjønnsbalansen i NSB. Det er veldig mange flere menn i NSB-konsernet enn kvinner. Kun 17 prosent av de ansatte er kvinner. Fire av de fem jeg har ansatt i min ledergruppe, har vært interne kandidater. Hver gang har jeg valgt den kandidaten jeg har ment var den best kvalifiserte for jobben som var ledig.

– Hadde du kvinnelige kandidater å velge mellom?

– Ja, men færre enn mannlige. Jeg ønsker å øke antallet kvinner i ledelsen, men det kommer ikke av seg selv. Isaksen har satt i gang et internt lederutviklingsprogram i NSB der 11 av 27 deltagere er kvinner. Mai-Bente Paulsen var inntil ifjor sommer konserndirektør for kommunikasjon i NSB. Gjennom lederutviklingsprogrammet fikk hun sin egen mentor.

– Jeg ønsker ikke å si noe om NSB ettersom jeg ikke jobber der lenger, men generelt kan jeg si at det å ha hatt mentorer, har vært en gave. Likevel, når det er slik at 83 prosent av toppledelsen i statlige selskaper er menn, kan vi ikke vente på at samfunnsmessig evolusjon skal fikse opp i dette. Det vil ta for lang tid. Vi må gjøre noe for å skru opp tempoet. Vi må sette krav til offensive rekrutteringsstrategier i bedriftene og ha lovpålagt fedrekvote i foreldrepermisjonen, sier hun.

Isaksen håper lederutviklingsprogrammet på sikt vil øke kvinneandelen i konsernledelsen fra null.

– Jeg er ikke noe glad for dette. Jeg synes ikke det er noe å skryte av.

Mai-Bente Paulsen

En leveranse

– Det handler om å sette mål.

Hilde Merete Aasheim er sjef for primærmetall i Hydro. Hun har ansvar for 5000 ansatte i 16 land og er styremedlem i Yara og Norsk Industri. Hun mener det ikke er tilfeldig at fire av ni medlemmer i Hydros konsernledelse er kvinner. For to år siden innførte Hydro mål om mangfold – alder, kjønn, kompetanse og nasjonalitet – i ledelsen.

– Det er først når du begynner å måle ting, det skjer noe. Vi måler mangfold på samme måte som vi måler energiforbruk.

Hilde Merete Aasheim var 32 år og gravid da hun ble spurt om bli konserndirektør med ansvar for personal i Elkem.

– Da gikk jeg til konsernsjefen og sa: «Det kan jeg ikke svare på akkurat nå. Jeg har en leveranse først.»

Leveransen var det første av i alt to barn.

– Jeg fikk gule roser fra jobben på fødestuen. Noen uker senere ringte sjefen igjen: «Tar du jobben?» Tre måneder etter fødselen var jeg på plass,

med ammetåke og i et selskap med store utfordringer.

Aasheim har hatt lederjobber i Elkem, Statoil og Hydro.

Hilde Merete Aasheim

– Jeg har måttet ta noen prioriteringer. Det er mange krav til oss. Du skal ha et fint hjem, være engasjert forelder på skolen, følge barna på fritidsaktiviteter. Jeg har ikke vært på alle de arenaene. Jeg var revisor i barnehagen fordi det kunne jeg gjøre om natten.

– Som leder med barn må du prioritere og organisere. Hvis du har mulighet, kjøp deg hjelp, slik at du ikke brenner ut. Jeg hadde både praktikant og hjelp til å hente og bringe i barnehagen. Og en bra mann.

Vil ikke bli sjef

– Jeg kjenner sannsynligvis mange av dem som i dag er potensielle kandidater til å bli kvinnelige konsernsjefer i Norge. Og flere av disse ønsker ikke å bli sjef. Det er synd, for det er spennende og morsomt å være toppleder. I tillegg taper norsk næringsliv på det, sier NHO-sjef Kristin Skogen Lund.

– Hvorfor velger kvinnene bort topplederjobbene?

– Dette er kvinner som allerede har en imponerende karriere, men som ikke ønsker å ta den belastningen som følger med å sitte på toppen.

– Fordi?

– Mange kvinner prioriterer kanskje annerledes enn menn. Endel kvinner som har forutsetning for å nå toppen, higer ikke etter det. De ser at det å ha en lederstilling ikke er det saliggjørende eller den optimale opplevelsen av suksess.

Det er andre ting som definerer deg, og som de ikke er villige til å gi avkall på. Men det kan også være forhold i bedriftskulturer som gjør at kvinner føler seg fremmedgjorte, demotiverte eller utilstrekkelige. Det ingen søndagsskole å være leder. Man skal være ganske robust for å håndtere det, uavhengig av om man er mann eller kvinne.

– Men menn er villige til det?

– Jeg tror det henger sammen med at menn fortsatt vurderes ut fra sin yrkeskarriere, mens kvinner sosialt vurderes ut fra et mye bredere spekter av egenskaper og resultater.

NHO-sjefen synes det er for få kvinnelige toppledere i Norge. Hun mener lovfestet pappapermisjon, og ikke kvotering, er veien å gå for å få flere kvinner i sjefsstolene.

– Jeg har til gode å møte en leder i de store norske selskapene som ikke ønsker seg kvinner i ledelsen, så det er ikke noen aktiv kjønnsdiskriminering, et glasstak, som hindrer kvinner i å bli sjefer. Samtidig mener jeg at bedriftene godt kan være mer frempå i arbeidet med å utvikle fremtidens toppledere. Veien til toppledelse går gjennom operativt lederansvar. Bedriftene må derfor være bevisste at de gir både kvinner og menn mulighet til å ta utfordringene som gir erfaringen de trenger for å senere kunne ta en topplederstilling.

Hodejeger og hodesjef Svein Olsen Mellemsæter i Mercuri Urval er enig. Han mener mange kvinner vegrer seg for lederstillinger. I 2013 og frem til oktober ifjor rekrutterte Mercuri Urval kandidater til 120 jobber som ble definert som topplederstillinger. Rundt en femtedel av disse ble besatt av kvinner.

– Det er ikke vanskelig å finne kvinner som kan være relevante for en sjefsstilling. Utfordringen oppstår når vi tar kontakt, sier hodejegeren.

– Hva skjer da?

– Vi opplever at kvinnelige kandidater har større respekt for det å ta et steg opp. De har en masse unødvendige bekymringer rundt hvor tøft og belastende en lederstilling blir, sammenlignet med en mannlig kandidat som sitter med hvilepuls og ser det som helt naturlig at han skal ta det neste steget opp.

– Hvorfor?

– Min erfaring er at menn vil ha mer makt enn kvinner.

Tina Steinsvik Sund

«Du kan trekke deg»

For Tina Steinsvik Sund har det aldri vært snakk om å trappe ned på jobb da hun fikk barn.

– Jeg hadde en ettåring og var i praksis alenemamma da jeg takket ja til en tung lederjobb i et børsnotert selskap. Rett etter at jeg hadde sagt ja til jobben, oppdaget jeg at jeg var gravid.

– Hva gjorde du da?

– Jeg gikk til den nye sjefen min og sa: «Jeg har akkurat funnet ut at jeg er gravid. Du kan trekke deg.» Han svarte: «Jeg er langsiktig. Det er deg jeg vil ha.» «For en fantastisk sjef,» tenkte jeg da og tok jobben som konserndirektør i Sparebank1 SMN.

Tina Steinsvik Sund flyttet med ettåringen fra London til Trondheim for å bli konserndirektør. Mannen bodde i Amsterdam og flyttet ikke med da.

– Jeg var i praksis alene med datteren min og jobbet 150 prosent. Men det er jeg vant til. Da jeg jobbet for Intel Capital i London, reiste jeg Europa rundt med ettåringen og en nanny.

Etter fem måneder som konserndirektør fødte hun jente nummer to. Hun tok ti måneders mammafermisjon.

– Var du helt av jobb da du var hjemme med barn nummer to?

– Ikke helt. I starten satt jeg med en baby på fanget og skrev ferdig styredokumenter og fullførte noen andre prosesser. Etter det var det full oppmerksomhet på datteren min.

For ett år siden sa Sund opp jobben i Sparebank1 SMN. Nå deler hun tiden mellom boligen i Trondheim, Amsterdam, der mannen og de to døtrene på syv og ni år bor, og internasjonale jobbreiser. Hun jobber som strategisk rådgiver for administrerende direktør i det globale nettbetalingsselskapet PayU. Noen ganger i måneden er hun i Bergen, Trondheim, Oslo og Stavanger for å delta i styremøter.

– Vi har et ganske ekstremt liv, men jeg liker det. Folk er forskjellige. Jeg har alltid jobbet mye. Jeg får energi av å jobbe. Mannen mitt er toppsjef i et stort internasjonalt mediekonsern, så han reiser mye, han også.

– Det høres hektisk ut?

– Ja, det er det.

– Hvor mye tid bruker du på de fire styrevervene?

– Oi, det er mye. Jeg bruker den tiden det tar, og det blir mange helger og mye kveldsarbeid, siden jeg kombinerer det med en annen jobb. Fordelen med å ha en mann som reiser mye, er at jeg er mye hjemme alene om kveldene, så det går fint an å jobbe når barna har lagt seg. Jeg har aldri dårlig samvittighet for å jobbe mye overfor ham, i hvert fall!

– Så det er stort sett det du gjør, jobbe?

– Ja, og å være sammen med barna og familien. Vi har treningsrom hjemme. Det er veldig effektivt, for da slipper jeg å bruke tid å på dra til et treningssenter. Og så har jeg mange gode hjelpere. Jeg har vaskehjelp og to barnepassere. Det er jeg helt avhengig av når vi er to som reiser mye.

– Hvorfor har ikke kvoteringsloven ført til flere kvinnelige sjefer?

– Det vet jeg ikke. Jeg velger å tro at man rekrutteres ut fra det man kan. Kvinner og menn som velger å jobbe redusert, får mindre jobberfaring. Sånn er det bare. Jeg tror ikke man kan være topplerer tre og en halv dag i uken. Du må være tilgjengelig hele tiden.

– Er du klar for å bli sjef igjen?

– Jeg tar en topplererjobb når det rette tilbudet kommer.

For kort tid

I dag, ni år etter at styrekvoteringsloven ble innført, er Synne Syrrist styremedlem i fem børsnoterte selskaper. Hun har i perioder hatt samlede styrehonorarer på godt over en million kroner i året. Som styremedlem er hun med på å ansette selskapets toppsjef. Alle de fem børsnoterte selskapene hun er styremedlem i, har mannlige konsernsjefer, men Syrrist mener det er gått for kort tid siden kvoteringsloven ble innført til at den har gitt utslag i form av flere kvinnelige sjefer.

– En topplerer i et børsnotert selskap skal ha erfaring fra et bredt spekter innenfor ledelse, bransjen, hvordan håndtere kapitalmarked. Det tar tid å bygge opp. Mange bransjer, som oljeservice og shipping som jeg kjenner, er tradisjonelt veldig mannsdominerte.

Silvija Seres har ikke tid til å vente.

– I utgangspunktet har jeg vært negativ til kvotering, men jeg ser at dersom man skal få til samfunnsendring på kort tid, må man i noen tilfeller bruke mild tvang. Kanskje kvotering av kvinner inn i lederstillinger kan virke, eller andre incentiver for å øke mangfoldet i bedriftene. Hvis ikke, fortsetter folk å lete etter ledertalenter i sitt eget speilbilde. Det finnes nok flinke kvinner. Vi trenger systemer som tvinger oss til å lete bredere.