

Diversity – et lønnsomhetsperspektiv

Diskriminering er forkastelig, uansett hvordan man ser på det. Rent forretningsmessig er det også direkte kontraproduktivt.

Håkon Heskja
Partner at HA Consulting

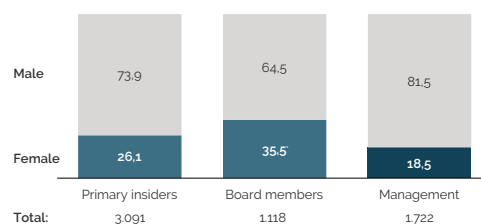
Nasjonalt og internasjonalt snakker bedriftsledere om «the war for talent», hvordan tilgang til de rette menneskene er det som avgjør bedrifters suksess. Vi er overbevist om at det som virkelig skiller og utgjør en forskjell i næringslivet er kompetanse og erfaring, m.a.o. de ansatte. Det er mennesker som utvikler ny teknologi. Det er mennesker som henter kapital og closer de viktige salgene. I tøffe tider er det mennesker som effektiviserer og kutter kostnader. Det er til og med mennesker som finner opp roboter som erstatter mennesker.

Likevel velger mange ledere å diskvalifisere en stor andel av et allerede begrenset talentmarked ut fra faktorer som ikke har noen innvirkning på eller betydning for den jobben som faktisk skal gjøres. De lar uvesentligheter som kjønn, hudfarge o.l. begrense talenttilfanget. Det er muligens konkurrentene veldig glad for, men eiere og ansatte burde være svært bekymret.

Hvorfor fortsetter ledere å ta dette valget i 2016? Enten er det ubevisste beslutningsmønstre og dårlige arbeidsprosesser som ligger til grunn, eller så er det bevisste prioriteringer og direkte diskriminering. Vi velger å tro (og håper) at det i de fleste tilfeller er

dårlige prosesser og ubevisste tankemønstre som spiller inn. Det kan man heldigvis gjøre noe med.

Da vi utarbeidet HA Barometer analysen ble vi faktisk overrasket over hvor dårlig det står til i norsk næringsliv hva gjelder kvinneandel. Vi visste at fordelingen i toppledelse og styreverv var skeiv, men at kvinneandelen fortsatt er så lav også nedover i organisasjonen kom faktisk overraskende på oss. I korthet dokumenterer analysen at andelen kvinner som deltar i viktige beslutninger er under 25%, selv på lavere nivåer i organisasjonen. Det tyder på at den største feilen gjøres i rekrutteringen (ekstern og intern). Menn velges systematisk foran kvinner også på lavere nivå. Selv om noen bedrifter gjør en svært god jobb på området, er det store flertall fortsatt for dårlig.



Source: Human Assets Consulting

HA Barometer 2016

Hvorfor er det fremdeles så vanskelig å rekruttere kvinner? Det er ikke nødvendigvis vanskelig, men vi ser at noen feil går igjen som direkte påvirker utfallet.

Manglende presisjon

En praksis vi ser ofte og som vi mener er en sterkt medvirkende årsak, er at de som rekrutterer er alt for lite presis når de beskriver hvilken erfaring og kompetanse rett kandidat skal ha. De leter etter egenskaper og erfaring beskrevet i vage termer som f.eks. analytisk, drive, solid ledererfaring og relevant erfaring. Dette er typisk termer og vendinger som ikke gir noen presis mening eller retning, noen ganger misvisende og ofte helt åpent for tolking.



Source: Human Assets Consulting

Kjente og kjære ord uten presis mening

Det gjør at alle som er involvert i prosessen, det være seg HR direktør, konsernsjef, rådgiver etc., etter all sannsynlighet leter etter ulike egenskaper og erfaringer. Dette fraværet av presisjon gir en underliggende usikkerhet i prosessen, og lite man objektivt kan evaluere kandidatene opp mot. Ubevisst begynner man derfor å lete etter noen kjente knagger å henge ting på.

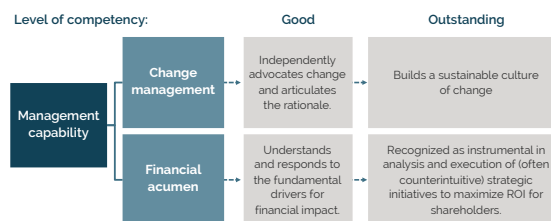
I dette ubevisste søket etter det kjente oppstår ofte hovedproblemet: den berømte magefølelse tar over. Magefølelse er vel strengt tatt en udefinerbar erfaringsbase, og man får den gode magefølelsen når man gjenkjenner noe man har positive erfaringer med fra før. Når man driver lederrekruttering betyr det at sannsynlighet for å vekke den gode, ubeviste følelsen er større når man treffer en mannlig enn når man treffer en kvinnelig kandidat. Dette rett og slett fordi det store flertall av næringslivsledere har vært og er menn. Søket etter gjenkjennelse gjør også at noen begynner å tillegge kandidater egenskaper og kvaliteter basert på stereotyper, igjen sjelden noe som gagnar kvinner.

For å ytterligere styrke den gode magefølelsen begynner man ofte også å snakke om den andre udefinerbare størrelsen som ofte inntreffer, nemlig kjemi. I denne sammenheng defineres kjemi som noe man vet om er der eller ikke etter et kort første møte. Glemt er det at relasjoner og kjemi ofte utvikles over tid, og at det også er mulig å miste den gode

kjemien når man faktisk blir kjent med vedkommende.

For å unngå disse fallgruvene har vi tro på og god erfaring med å gå analytisk og kvantitativt til verks ved å definere objektive og kvantifiserbare krav iht. hva som skal til for å lykkes i rollen det skal ansettes til. Bestem hva som faktisk er viktig, og sørg for at dette blir definert slik at alle forstår det samme. Dette gjelder både iht. hvilken kompetanse man er på jakt etter, og på hvilket erfaringsnivå kandidater skal være. Ansettelser har alltid et element av subjektivitet i seg, men det er mye å hente på i størst mulig grad å redusere subjektiviteten ved å vektlegge objektive og kvantifiserbare krav.

"Ansettelser har alltid et element av subjektivitet i seg, men det er mye å hente på i størst mulig grad å redusere subjektiviteten ved å vektlegge objektive og kvantifiserbare krav."



Source: Human Assets Consulting

Eksempler på hvordan kjente begrep kan presiseres med et tydelig innhold.

Med en slik strukturert tilnærming vil man få presise og gode kandidatdiskusjoner som dreier seg om konkrete erfaringer og fakta som faktisk kan evalueres, hvor man fjerner usikkerhet og eliminerer den umiddelbare og udefinerbare magefølelsen.

Det er sjelden slik at kandidater oppfyller absolutt alle de krav man satte seg, spesielt når man er tydelig på hva man søker. Det er ikke nødvendigvis diskvalifiserende i seg selv, rett og slett fordi man da vet hvor kandidaten har sine mangler. Da kan man styre forventninger og organisere deretter. Det som garantert gir et dårlig resultat er om man ikke er klar over disse manglene.

Diversity er lønnsomt

Vi mener at fokus på det objektive og kvantifiserbare betraktelig øker sannsynligheten for at kvinner faktisk blir vurdert på samme grunnlag som sine mannlige konkurrenter, og derigjennom øker sannsynligheten for at den rette kandidaten velges uavhengig av kjønn. Og det er her gevinsten med en faktabasert tilnærming ligger: som leder øker du talenttilfanget,

og dermed øker sannsynligheten for at du ansetter den rette uavhengig av kjønn, hudfarge osv.

Uansett tror vi at beslutninger som har en betydelig effekt på bunnlinjen bør baseres fakta og analyser, og få beslutninger har så direkte innvirkning på bunnlinjen som en lederrekrutering. Til sammenligning; Ville man ønsket at en finansdirektør tok de fleste investeringsbeslutninger basert på magefølelse?

Internasjonalt har det den siste tiden kommet stadig flere analyser og forskningsrapporter som setter en direkte link mellom andel kvinner i ledelsen og bedriftens økonomiske resultat (f.eks 'Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study', utarbeidet av EY og The Peterson Institute for International Economics). Evner man å velge de beste talentene fra det totale talentmarkedet så har det direkte innvirkning på bunnlinjen.



**HUMAN ASSETS
CONSULTING**

Partner of
Kennedy Executive

Human Assets Consulting was founded by seasoned executive search and management consultants. We aim to provide clients with a truly bespoke service, focused solely on identifying and developing human assets.

For questions or enquiries please contact Håkon at hakon.heskja@haconsulting.no or call +47 905 05 012

Or visit us at haconsulting.no or linkedin



Our goal is to ensure that our clients **avoid empty chairs**, either by developing internal talents or acquiring them externally