



HUMAN ASSETS
CONSULTING

Partner of
Kennedy Executive

Lønnsomhet viktig – men ikke ved rekruttering?

Bente Gro Herlofsen Slaatten
Partner Human Assets Consulting

Det er dyrt å rekruttere feil. Ikke bare dyrt, men du får heller ikke ut potensialet og verdiskapningen du kunne få ved å rekruttere riktig person. Eller enda bedre, dersom du identifiserer og dyrker frem talentene i organisasjonen systematisk og målrettet, ville dette sannsynligvis gi den beste ROI på humankapitalen.

Hvorfor rekrutteres det da fortsatt til topplederposisjoner stort sett bare fra halvparten av befolkningen? I dag er kvinner i flertall på høyere utdanning, også innenfor studieretninger som naturlig rekrutterer til lederstillinger. Og ser vi på resultater fra skole og studier, scorer kvinner høyt.

Svaret er ikke at kvinner ikke vil, utfordringen er strukturell.

I dag sørger ikke virksomhetene for at å produsere et tilstrekkelig antall kvinner i relevante posisjoner som er rekrutteringsbase til høyere linjelederstillinger. HA barometeret, som HA consulting utarbeider hvert år med utgangspunkt i primærinsidere på Oslo Børs, viser at også i 2016 var kun 19,8% kvinner (www.haconsulting.no). I tillegg viser undersøkelsen at kvinner ikke utvikles inn i linjelederposisjoner. Dette forsterker manglende mulighet til å nå topplederposisjonene, og er også et symptom på at pipeline under toppledelsen er svært tynn og ikke bærekraftig.

Vi spurte kvinner i topplederposisjoner om hva de viktigste driverne for dem hadde vært for at de har nådd denne. Svaret er interessant. Den absolutt mest effektive driveren var å få ansvar for spesielle

prosjekt. Spesielle prosjekt gir eksponering, synlighet og resultatansvar, mulighet til å vise og bevise. Det som er enda mer interessant, er at det ikke er en systematisk sammenheng mellom det virksomhetene sier er effektivt og det kvinner i lederposisjoner har erfart. Det er nærliggende å trekke den konklusjonen at kvinner i topplederposisjoner når dit på tross av, og ikke på grunn av at virksomheten identifiserer og dyrker frem også de kvinnelige talentene.

Undersøkelsen viser videre at der det er en viss sammenheng mellom hva som har vært viktig for kvinnene selv og som samtidig er effektivt for virksomheten, er det rolle modeller og toppledelsens agenda, i denne rekkefølgen, som har hatt effekt. Det er imidlertid deprimerende å finne at for en del

kvinner i topplederposisjoner, var det avgjørende å ha mer og bedre utdannelse enn mannlige ledere på samme nivå fordi de da var vanskeligere å overse på tross av kjønn. Dette sier mye om kjønnspekt.

Utfordring er strukturell – ikke at kvinner ikke vil

Systematisk eksponering som sikrer at talentene får utfordringer som kvalifiserer for linjelederposisjoner, og «on the job training» er avgjørende for å bygge en bærekraftig pipeline. Ser man på pipeline i virksomhetene, viser den at alt for få kvinner er plassert i kvalifiserende funksjoner og det er stor mangel på systematikk og initiativ for å beholde og utvikle talentfulle kvinner. Dette medfører at pipeline ikke blir robust og bærekraftig, alt for mange kvinner forsvinner ut av virksomhetene uten å ha hatt reell mulighet til å bli testet og få bevist at de kan og vil.

To konkrete råd for å få til en endring:

1. Lytt til kvinnene;

- Det er nyttig både for personene og virksomheten at kvinnelige talenter får ansvar for spesielle prosjekt. Dette gir eksponering og anledning til å bevise, og også vekst og utvikling.
- Rolle modeller og toppledelsen agenda er opplagt viktig for at også kvinnelige talenter blir identifisert og anerkjent.

For å sikre mest mulig lønnsom rekruttering og verdiskapning, er det helt nødvendig å systematisk utvikle og vedlikeholde en bærekraftig pipeline.

2. Bygg en bærekraftig pipeline:

- En utvidelse og styrking av pipeline vil i seg selv gi større mangfold
- Tren organisasjonen til å bygge robuste «succession» planer og talent «pipelines»
- Forsterk kravene til mangfold og følg systematisk opp

For å sikre mest mulig lønnsom rekruttering og verdiskapning, må virksomhetene rekruttere til lederposisjoner fra hele den reelle talentbasen. Dette fordrer at organisasjonen må trenes, og verktøy og metodikk som nyttes må sikre at kvalitet og likebehandling ivaretas.

I HA Consulting har vi kompetansen, verktøyene og metodikken som sikrer dette i tillegg til et brennende engasjement for å bidra til å gjøre en forskjell.



**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 Petter at bente.slaatten@haconsulting.no or call +47 916 06 215

Or visit us at haconsulting.no or [linkedin](#)