

Hvordan få flere kvinner i ledende stillinger?

Revisjonsbransjen må tenke nytt

For å få flere kvinner inn i ledende roller i revisjonsbransjen må holdninger endres og det må tenkes nytt. Firmaene må bli bedre på å informere om hva partnerrollen innebærer, hva den ansatte kan forvente å komme tilbake til etter en permisjon og det må bli aksept for at menn og kvinner skal behandles likt i forbindelse med permisjon.

Redaktør Alf Asklund

Revisorforeningen nedsatte tidligere i år to arbeidsgrupper, en bestående av menn og en bestående av kvinner for å finne ut hvorfor det er så få kvinner i ledende stillinger i revisjonsbransjen. Gruppene ble også bedt om å identifisere eventuelle tiltak på bransje- og firmanivå som kan forbedre situasjonen. I artikkelen har vi oppsummert en del av gruppens konklusjoner. I forbindelse med utarbeidelsen av artikkelen er det i tillegg sendt tilleggs spørsmål til hvert enkelt medlem i de forskjellige gruppene. Svarene som oppsummeres nedenfor representerer derfor meningene til enkeltpersoner i de forskjellige gruppene.

Lederne er stort sett menn

Selv om det bare utdannes og rekrutteres litt flere menn enn kvinner, er en stor andel av ledende stillinger i revisjonsbransjen besatt av menn. Grovt sagt er andelen mannlige partnere i de store revisjonsselskapene omkring 85 prosent, noe som er omtrent helt likt med andelen menn blant Revisorforeningens oppdragsansvarlige medlemmer (ca. 84 %). Noe av dette skyldes at det historisk sett er blitt utdannet en del flere menn enn kvinner innen revisjon. Blant foreningens medlemmer er fortsatt omkring 64 prosent menn.

Høy arbeidsbelastning vanskelig å kombinere med familie

Begge gruppene trekker frem at til dels ekstremt høy arbeidsbelastning gjør det vanskelig å kombinere jobb med familieliv. Holdningen er at det må jobbes svært mye

og det brukes en lønnsmodell som premierer meget høy arbeidsbelastning. Foretakene stiller også i stor grad like krav til ansatte uansett om de har barn eller ikke.

Foreldrepermisjon – dårligere tilrettelagt for menn

Gruppen bestående av kvinner opplever at det er relativt godt tilrettelagt slik at små-

barnsmødre kan ta sin del av foreldrepermisjonen, mens det ikke er like tilrettelagt for menn i samme situasjon. Ofte utsetter menn å ta permisjon eller avstår helt – alternativt jobber de på kvelden. Gruppen bestående av menn mener at menn som tar økt permisjon blir beskrevet som mindre ambisiøse – noe som er stigmatiserende.



Aksel Stenhamar er partner i Partner Revisjon og småbarnsfar til Teodor, Filip og Tobias.

De to arbeidsgruppene*Kvinnene*

Viveke Henriksen, Mazars Revisjon AS (manager), Heidi Kalhagen, BDO (controller/manager), Ragnhild Kringlegarden, EY (manager), Anne Jorun Oldereid, Grant Thornton (manager), Bente Sverdrup, Gjensidige (direktør – konsern HR) og Karoline Aanerud, PwC (manager).

Mennene

Aksel Stenhamar, Partner Revisjon (partner), Christian Sogn Iversen, BDO (manager), Espen Thorstensen, PWC (senior manager), Martin Thon, EY (manager), Morten Østingård, Deloitte (senior manager), Sigmund Olav Lie, Ferd Eiendom (økonomisjef) og Wilhelm Nyquist, KPMG (manager).

Ut fra disse svarene må det vel kunne sies at menn – mer eller mindre frivillig – i mindre grad enn kvinner mister «kontakten» med jobben i forbindelse med en familieførelse. På det viset fortsetter mennene sitt karriereløp, mens kvinnene i større grad faller fra. Lettere blir det ikke av at kvinner som kommer tilbake etter permisjon, gjerne får nye team og nye klienter. Arbeidsmengden tilpasses ikke den ansattes nye situasjon, noe som fører til press på den ansatte.

 – En partner må være faglig dyktig, ha god integritet og vise selgeregenskaper sier Aksel Stenhamar.

Må tørre å være tøffere

Gruppen bestående av kvinner trekker frem at kvinner ikke ønsker å overlate ansvaret for barna til andre for kun å fokusere på karrieren. De ønsker å kombinere både karriere og familie. En utfordring for kvinner i revisjon kan være at de ofte også har en mann som er i et karriereløp, og som kanskje har kommet lenger enn dem. De stiller derfor spørsmål om det er lettere for kvinnen å «gi» seg. Gruppen bestående av menn ser et skifte i prioriteringene når kvinner kommer tilbake fra permisjon.

Manager-perioden er den kritiske, mener kvinnegruppen. Mange blir skremt av hva

som kreves for å nå partnernivå i forhold til arbeidspress. Det er krevende å holde ut i en fase hvor man skal tilrettelegge karrieren og samtidig stifte familie. Kvinnene må ikke bare være flinke, de må også være smarte! Ta sin plass! Tørre å være tøffere, er en av konklusjonene fra gruppen bestående av kvinner.

Partnerløpet

Gruppen bestående av menn mener at kvinner er mindre synlige og ikke selger seg selv godt nok. De kvinnene som når frem, er gjerne mer lik mennene. Gruppen mener at det er uklare kriterier for hvem som rykker opp, noe som skaper usikkerhet. Begge gruppene mener at kvinner er mer trygghetsorienterte enn menn, som er villige til å ta sjansen, noe som også bidrar til flere menn i ledende roller.

Mangel på gode rollemodeller

Mangel på gode forbilder/rollemodeller trekkes frem av begge gruppene. Gruppen bestående av kvinner spør om de kvinnelige partnerne er gode forbilder når de arbeider så mye? Gjør det at de som ikke er partnere «faller fra» når de ser hvor vanskelig det er å kombinere partnerrollen med familie?

Prioriterer forskjellig

Begge gruppene mener at kvinner prioriterer annerledes enn mennene i forhold til arbeid og fritid. Gruppen bestående av kvinner trekker frem at det for kvinner ofte er mindre attraktivt å jobbe så mye som det kreves for å nå toppen, og fortsette i dette tempoet. Menn har et sterkere ønske om partnerskap, legger tidlig opp til det, og har et ønske om å «vinne». Mennene er også flinkere til å få mentorer som snakker dem frem. De er flinkere til å spille hverandre gode og skape allianser, kvinnene er ofte ikke så flinke til det.

For pliktoppfyllende?

Begge grupper trekker frem at kvinner ofte er (for) pliktoppfyllende. Gruppen bestående av kvinner mener at kvinner ofte har en sterkere ansvarsfølelse enn menn og at de får dårlig samvittighet hvis de ikke klarer å levere timene som kreves, eller ikke har kapasitet til å håndtere alle de tildelte oppgavene.

Gruppen bestående av menn mener at det er et sosialt press for å jobbe, og at det å gå tidlig blir nedvurdert. Kvinner som for eksempel prioriterer å hente i barnehage sitter da gjerne om kvelden/natten – og mister samtidig tilgang på team, det sosiale

og lederrollen. Begge gruppene trekker frem at kvinnene kan være for strenge med hverandre, og dermed at de kan holde hverandre tilbake når noen stikker seg frem.

Firmaene må være mer åpne

Gruppen bestående av menn mener at det er nødvendig med økt åpenhet om kriterier og rolle når det gjelder partnerskap. Det er svært begrenset med informasjon om hvordan partnerskapet fungerer og hva som er kriteriene for å nå partnernivå. Det bør også vurderes om partnerkriteriene bør justeres. Det må imidlertid samtidig vurderes om eventuelle endringer også kan ha negative konsekvenser. Firmaene må løfte frem kvinner både internt og eksternt – vise at det går an å finne rollemodeller som er der over tid. De bør også se på mulighetene til å hente tilbake tidligere ansatte.

Holdningsendring må til

Gruppen bestående av kvinner mener at det må en holdningsendring til. Kvinner og menn bør behandles likt i forbindelse med familieførelse og permisjon, og det bør åpnes og tilrettelegges for at menn kan ta seks måneder permisjon og at dette må være akseptert.

Firmaene bør også ha klarere retningslinjer på individuell oppfølging av ansatte etter permisjon – både for kvinner og for menn. Permisjoner skal ikke nødvendigvis forsinke opprykk, og andre kriterier enn antall timer levert bør også legges til grunn. Firmaene bør opprette en mentorordning for kvinner – identifisere partnerkandidater tidlig og støtte kvinnen i veien mot å eventuelt bli partner.

Det må bli mer fokus på å beholde kvinnelige talenter/managere og mer fokus på å bli partner for kvinner. Gruppen bestående av kvinner mener at selskapene bør ha et langsiktig mål om å vurdere like mange kvinner og menn med hensyn til partneropptak. De bør også vurdere å hjelpe til med praktiske løsninger som hjelper småbarnsforeldre med å få hverdagen til å gå opp (parkering, dagmammaformidling, hjemmekontor) og at firmaene bør tilby full lønnsdekning i foreldrepermisjon.

Flere spørsmål – og svar

Svarene nedenfor er en oppsummering av meninger til enkeltpersoner i de forskjellige gruppene. Det har vært mulig å besvare spørsmålene under forutsetning av å være anonym.

– Mangel på gode rollemodeller/forbilder trekkes frem som et problem. Hva er den ideelle rollemodellen/det ideelle forbildet?

Evnen til å balansere jobb og fritid

I ett av svarene beskrives den ideelle rollemodellen som en som er i stand til å kombinere jobb og privatliv på en balansert måte og som er effektiv og gir kvalitet begge steder. Det er altså en som har det gøy på jobb og hjemme.

En annen utdyper dette ved å si at den ideelle rollemodellen er en som klarer å balansere jobb, familie og fritid på en god måte og innenfor det som er normalt. Dette uten hjelp utenfra – som aupair.

Endring må til

En tredje beskrivelse av den ideelle rollemodellen er en som kan vise at det går an å være partner uten at vedkommende «jobber livet av seg» og forsaker familien. På toppnivå i denne bransjen er det ofte jobben som går først – det er en livsstil som familien må tilpasse seg. Det kan man blant annet se på antall timer som blir lagt ned på jobb versus hjemme. Den ideelle rollemodellen må være «annerledes» enn de som er på topp i dag – en må tørre å gå foran og ikke gjøre som alle andre partnere har gjort tidligere. Dette kan innebære at man har en litt mindre portefølje, jobber litt mindre, tjener litt mindre og det må være akseptert. Akseptert både av den som er rollemodell, men også av medarbeiderne – både over og under.

Mangler kvinnelige rollemodeller

En fjerde sier at mangel på gode rollemodeller forsterker den «onde sirkelen» med mangel på kvinner i revisjon. Når kvinnelige medarbeidere ikke har eller bare har noen få kvinnelige partnere å se opp til, virker veien fra medarbeider, til manager og deretter partner, lang.

Den ideelle rollemodellen er forskjellig for kvinner og menn. Halvparten av befolkningen er kvinner, men når det i hovedsak er menn som er rollemodeller både når det gjelder å være partner eller andre lederroller innen revisjon, er det mange kvinner som ikke finner den rollemodellen de trenger i bedriften.

Behov for en mentor

Kvinner trenger rollemodeller og særlig mentorer som kan støtte og veilede dem i karrieren, og de trenger å se at andre kvinner klarer å være gode, tydelige ledere selv om de har familie. Det er viktig at ikke alle partnere



Heidi Kalhagen.

og ledere i en bedrift ofrer alt for jobben, men at det også er rom for ledere som har andre ting som de brenner for i livet.



– Ledere må vise med handling at medarbeidere blir satset på – hvis de vil ha dem opp og frem, sier Heidi Kalhagen i BDO.

Kvinner kan også i større grad enn menn trenge en mentor eller en sponsor, en person som tar kvinnen under vingen og støtter kvinnen i sin karrierevei. Dette kan være både kvinner og menn, men problemet er ofte at det er mangel på kvinnelige mentorer/sponsorer.

Er forbilder for yngre ansatte

Det er viktig at kvinnelige ledere er seg bevisste at de er forbilder for yngre ansatte, og de må vise at det er mulig å være en kvinnelig leder uten å måtte være en superkvinne. Den ideelle rollemodellen er helt vanlige kvinner med helt vanlige liv, dvs. med andre prioriteringer utenfor jobben, som familie, friluftsliv, trening etc.

Mer vekt på lederegenskaper og fagkompetanse

En siste svarer at dette er et uhyre vanskelig spørsmål, men tror at lederne i dag generelt er relativt like uavhengig av kjønn. Det må jobbes og faktureres mye og det går ofte på bekostning av familieliv. I fremtiden vil de ansatte i større grad etterspørre mer lederegenskaper og fagkompetanse enn evnen til å jobbe mye og være en god selger. Samtidig bør lederne gå foran som gode eksempler når det gjelder holdninger til arbeid og fritid og prioriteringer av andre ting enn arbeid. Som et absolutt minimum må de vise empati for de som velger å prioritere annerledes.

– Er partnermodellen et problem i forhold til karriere for kvinner? Hvilke andre kriterier enn antall timer levert bør ev. legges til grunn når det gjelder opptak som partner?

Her varier svarene fra at partnermodellen er et problem i de største firmaene i forhold til karriere for kvinner til at partnermodellen ikke er et problem. De som svarer at selve partnermodellen ikke er et problem, peker imidlertid på at det finnes noen problemer relatert til partnermodellen.

Uklare kriterier

En peker på kriteriene for å bli partner, mens en annen mener det er problematisk hvordan modellen kommuniseres og hvilke holdninger de som er i partnerskapet har – uavhengig av kjønn. Det bør være mer åpenhet om modellen, og dersom du er på et partnerløp og blir satset på, bør du få vite hva det faktisk innebærer å bli partner.

Klare kriterier for avlønning bør være en forutsetning slik at man kan være partner og få en forutsigbar avlønning selv om man velger å prioritere familie høyere enn andre i partnerskapet. Samtidig må modellen ta høyde for at man ønsker både å beholde de som jobber mest og de som prioriterer annerledes. Det er ingen lett balanseøvelse, men det må også være takhøyde i partnerskapet for alle typer partnere. I dag veier inntjening mer enn noe annet og dermed blir det fort en «konkurranse» om statusen som oppnås ved å levere «mest/best».

«Avvikende» partnerrolle?

Utfordringen kan være at kvinner (og menn) ikke helt vet hva partnerrollen innebærer. Det må være mulig å tilpasse partnerrollen og avlønnen (utenfor og i permisjon) på mange måter. Det bør være akseptabelt å ha en partnerrolle som avviker fra den historiske og «normale».

Familie?

Ett problem er at partnermodellene ikke legger opp til at det skal være mulig å stifte familie(!). Det må være mulig å få barn, være i permisjon, og komme tilbake som partner! Selskapene bør for eksempel kunne leve med at mor og far deler 50/50. For selskapene er det riktignok en utfordring når en partner går ut i permisjon i en periode i forbindelse med en familieførøkelse, men da kan selskapene for eksempel se på muligheten for raske opptak av partnere som kan «ta over» i permisjonsperioden. Det kan kanskje også være en grei start for en «ny» partner?

14

Advokater med
møterett for Høyesterett

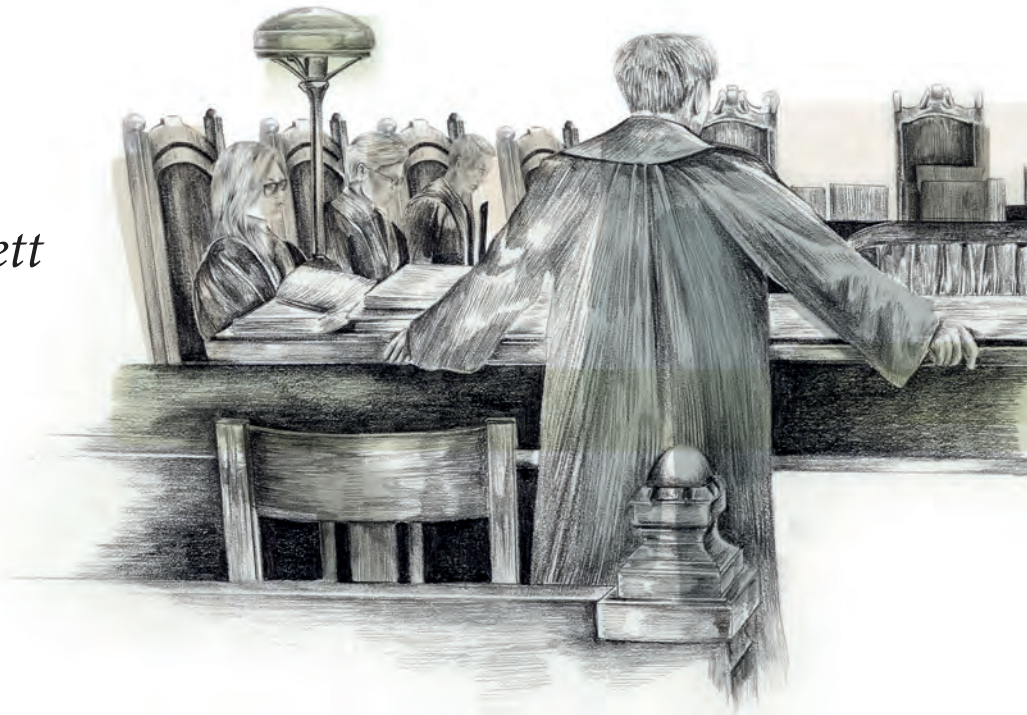
REVISORANSVAR

STYREANSVAR

ADVOKATANSVAR

KONTRAKTSANSVAR

FORSIKRING OG PENSJON



149

*Antall rettsavgjørelser
firmaet har hatt siste
12 måneder*

“They are excellent -
they really know the audit
profession”

CHAMBERS EUROPE,
Dispute Resolution

Client service
firm of the year.

CHAMBERS
EUROPE AWARDS
2014 WINNER



*Deltar i advokatpanelet
gjennom Revisorforeningens
forsikringsordning/
opptrer som advokat for Lloyds
i Norge*



Forslaget forutsetter samtidig at den som er ute i permisjon ikke «melder seg helt ut» selv om man er i permisjon og får tilbake sin opprinnelige portefølje etter permisjonen.

– *Hvilke andre kriterier enn antall timer levert/fakturering bør kunne vektlegges i større grad enn i dag når det gjelder opptak som partner?*

De fire som svarte på dette spørsmålet pekte i stor grad på menneskelige egenskaper. Faglig dyktighet og gode lederegenskaper ble pekt på av alle. I dette ligger også gode kommunikasjonsevner, menneskeforståelse og evne til å utvikle andre.

Ett problem når en kvinne tar på seg andre roller i firmaet, som for eksempel å ha fagsvar, er at det kan bli lite tid igjen til å fokusere på salg og kundevolum. Dette er tradisjonelt sett viktige kriterier for å bli partner.

Look to Sweden

Grant Thornton i Sverige har jobbet mye med å få opp kvinneandelen i ledelsen de senere årene, og ifølge en artikkel i *Revisionsvarlden.se* (revisionsvarlden.se/grant-thornton-okar-jamstalldhetsrankning/) ligger nå Grant Thornton i toppen blant de syv største revisjonsfirmaene i Sverige. I ledergruppen har Grant Thornton Sverige 63 % kvinnelige ledere, og på partnersiden er andelen 28 %. Det Grant Thornton Sverige har gjort for å oppnå dette er:

- Toppledelsen har hatt et ønske om større kvinneandel i ledelsen på agendaen, og de har ment og kommunisert det
- Flere kvinner som rollemodeller i ledelsen har hatt en smitteeffekt, og har ført til at flere kvinner har fulgt etter
- De har jobbet aktivt med styring rundt hvordan kundene skal fordeles når en partner går av med pensjon. Like mange kvinner og menn skal overta porteføljen.

Fremtiden

For å definere hvilke personlige egenskaper/forhold som bør vektlegges, må selskapet også definere hva det ønsker å være i fremtiden. Når man vet hvor man skal, er det lettere å gi instruksjoner på hvilke egenskaper som kreves for å nå målet. Dette må bli diskusjon mellom partnerne i selskapet.

I ett svar trekkes det frem fra forskningen at diversifiserte ledergrupper, med forskjellige lederstiler og rollemodeller, er bedre rustet til å møte endring og risiko i marke-

der. Dette er særlig relevant for revisorbransjen, hvor blant annet digitalisering vil føre til store endringer for oss. Kvinner og menn har forskjellig syn på hvilke egenskaper en god leder har. For begge kjønn er kommunikasjon den viktigste egenskapen hos en god leder, men kvinner og menn har forskjellig oppfatning om hva god kommunikasjon er. Menn heller mot at dette er å kunne gi tydelige beskjeder, mens kvinner mener god kommunikasjon er å ha evne til dialog. Diversifiserte ledergrupper vil kunne møte behovene både kvinner og menn har når det kommer til ledere, og diversifiserte ledergrupper vil også virke positivt inn på at begge kjønn vil finne gode rollemodeller.

– *Hvilke konkrete tiltak vil gjøre det lettere for småbarnsforeldre å komme tilbake til jobb etter en permisjon i forhold til karriereutvikling?*

Helt ny portefølje er problematisk

Det er enighet om at det er problematisk å måtte komme tilbake til en helt ny portefølje etter permisjon. Får man helt nye kunder og helt nye team, blir den nye hverdagen ikke lett å møte.

Allerede før permisjonen tar til, bør det være en klar og åpen dialog om hvilken portefølje og hvilken arbeidsmengde man kan regne med å komme tilbake til etter permisjonen. Det bør også være mulighet for selv å påvirke porteføljen for å tilrettelegge dersom man har et ønske om å jobbe noe mindre enn man gjorde før. Dette skaper forutsigbarhet. Kanskje noen av de mer utfordrende kundene bør byttes ut? Firma og ansatte bør lage en karriereplan i fellesskap.

Firmaet kan også bidra med praktiske løsninger når det gjelder barnehageplass (der man er sikret plass), parkering (bringe/hente), hjemmekontor etc.

– *Ett forslag er at kvinner og menn behandles likt i forbindelse med familieførøkelse og permisjon. Er det ikke da en fare for at både mor og far settes «på vent» i forhold til karriere (med andre ord slik at personer uten barn/eldre får lederrollene)?*

Én som har besvart dette spørsmålet, tror at likebehandling vil sette karrieren på vent for både far og mor, mens én er uenig og ikke tror at dette vil ha slike konsekvenser. En tredje er ikke enig i at alle skal behandles likt, og skriver at dette bør være opp til familiene selv å bestemme, men at det bør være en



Anne Jorun Oldereid.

– **Firmaene bør tenke over hvilke typer ledere de ønsker. Er det kun de gode selgerne? Hva med gode ledere og fagpersoner, spør Anne Jorun Oldereid i Grant Thornton.**

kultur i firmaene som verdsetter og tilrettelegger for forskjellige prioriteringer som gjøres av de ansatte, uavhengig av kjønn.

Den fjerde tror at selskapene ønsker å ha de beste folkene i ledelsen som partnere uansett kjønn, alder og familiestatus, men at de avventer å ta opp kvinner på bakgrunn av barn/permisjon, og venter til de er «ferdige».

Videre svarer sistnevnte at forslaget med likhet i forbindelse med familieførøkelse/permisjon handler om at det skal være mulig for en mann eller kvinne å være hjemme med barna i permisjonstiden på samme vilkår. I dag virker det som om det er i orden at kvinner er i permisjon i et halvt til ett år, men at det dette ikke er i orden for mennene. Det vil si at kvinnen settes «på vent» fordi mannen ikke tør (men kanskje også ikke vil) ta mer permisjon enn minstekravet.

Familie er noe man velger, og burde være uavhengig av jobbsituasjon. Skulle man tilpasset familiestiftelse i denne bransjen, ville det jo aldri passet. Det er alltid noe som skjer. Det er ikke noe godt og realistisk argument at de uten barn/eldre vil velges fremfor de med familie. Familiestiftelse vil vanligvis komme opp for alle og enhver – enten det er før eller etter lederrollen som partner. Hvis man med tiden ser at det ikke er mulig å leve et normalt liv med en partnerolle i revisjon, vil antagelig færre (både menn og kvinner) ønske denne karrieren, og heller gå til andre bransjer.