

# Elite-jegeren

– Norske kvinner må lære seg å gå med høye hæler og være mer effektive, sier hodejeger Rachel Montagu-Pettersen.

RAGNHILD VIKER LUNDE  
IVÁN KVERME (FOTO)

HUN ER EN DEL AV den nye makten.

Norske private equity-fond eier i dag 750 bedrifter, med over 70.000 arbeidsplasser. Hodejeger og mentor Rachel Montagu-Pettersen finner menneskene som fondene trenger for å lykkes med milliardinvesteringene.

HUN KASTER IKKE BORT MINUTTENE. Sushien står klar idet vi kommer, og halvveis ut i intervjuet har hun lansert en bokidé om kvinner på toppnivå internasjonalt, tipset oss om en videospill på Facebook, stilt opp for fotografen og svart på spørsmål – inkludert brorens vennskap med den britiske megastjernen James Blunt.

Hun vil at kvinner skal være kvinner og ikke kopier av menn:

– Jeg har høye hæler i sekken. Sett farge, og så må vi kvinner være komfortable i egen kropp.

Vi tenker at det kanskje er litt enklere i enkelte typer kropp. – *Hvorfor vil du at ledere, på toppen av alle andre krav, skal se bra ut?*

– Enten du liker det eller ei, så er du som leder under observasjon hele tiden, fra over- og underordnede, partnere og kunder. Å se bra ut er viktig, fordi helhetsinntrykket veier tungt. Hvis du ikke klarer å ta vare på deg selv, hvordan skal du da klare å ta vare på bedriften og de ansatte? Det betyr ikke at du skal gå i drakt eller dress hele tiden, i mange norske bedrifter er det ikke nødvendig, men du må kunne gå i dress.

RACHEL MONTAGU-PETTERSEN pendler mellom bostedet i Stavanger, London og Oslo.

– Da jeg skulle skaffe tre kandidater til styret, tok jeg en tur til London, en til Oslo og et par møter i Stavanger. Så var oppdrag levert.

– *Du har sans for effektive kvinner i høye hæler. Hvordan var de tre styremedlemmene du fant?*

– Det var to kvinner og en mann. Etter min mening finnes det flere dyktige og sterke kvinnelige kandidater i utlandet, og siden det er viktig med mangfold i styrerommene, burde vi i Norge hente inn flere utlendinger til børsnoterte og statlig eide selskaper.

Rachel Montagu-Pettersen har et alt annet enn naivt forhold til maktbalansen i Norge:

– Vi i Stavanger har en følelse av at vi er likestilt med Oslo på grunn av oljen, men i realiteten styres det meste fra Oslo, og regjeringskvartalet er svært viktig for næringslivet. I London er det mer privatstyrt. Der kan man påvirke og skape enorm rikdom også uten gode politiske kontakter.

Montagu-Pettersen låner et kontor hos FSN Capital. Kon-

toene ligger vegg i vegg med Grand Hotel.

– Jeg har fått tilbud om å sitte andre steder, men hun på sentralbordet er helt fantastisk. Så mye energi.

Her er det glassvegger og blått lys, som om en diskokule har hengt seg opp – og blitt en konstant advarsel:

– *Hva er de største utfordringene Norge står foran nå?*

– Alle vet at oljeinntektene vil reduseres, og vi har levd i en boble de siste 15 årene. Vi må ta tøffe valg fremover, mange vil være upopulære, og det vil kreve politisk mot. I Norge har vi vært vant til å kaste penger på et problem – i stedet for å finne gode og bærekraftige løsninger for fremtiden. Det blir en kamp om hva vi ønsker og hva vi har råd til.

– **I NORGE KOMMER MAN LANGT** ved å være «kongen av Aker Brygge». Men det er ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å lykkes i en krevende lederjobb, understreker Montagu-Pettersen.

– De norske statlig eide selskapene har slitt i utlandet, på grunn av lite erfaring internasjonalt og et til dels naivt syn på hvem de samarbeider med. Det trengs mer intens eierskapsstyring, forståelse for kulturelle forskjeller, strategiske tenkning, etikk og moral. Dette er enda viktigere nå med utfordringer innen olje og gass som Norge er sterkt preget av.

Hun mener at det er helt essensielt for norske ledere å posisjonere seg som sterke ledere på et internasjonalt nivå, for eksempel som Helge Lund klarte da han ble hentet til det britiske olje- og gasskonsernet BG, etter toppjobben i Statoil.

– Nordmenn og briter har mange felles verdier og en lang historie med handel, men vi har enda mer å lære av hverandre i en verden som stadig endres. Hvis Storbritannia går ut av EU, må man se på tettere samarbeid mellom Norge og Storbritannia.

Rachel Montagu-Pettersen er ikke i tvil:

– Vi trenger å se flere norske ledere som kan operere globalt, både mannlige og kvinnelige. I Norge er ofte ambisjoner et negativt ladet ord. Gro Harlem Brundtland sa at det var typisk norsk å være god, men for å bli god, må man ha ambisjoner. Hvis ikke blir man bare selvgod, og det er en fryktelig dårlig lederegenskap.

– *Hva annet enn selvgodhet er en skikkelig turn-off hos en kandidat?*

– Uærlighet.

HUN VOKSTE OPP med sterke kvinnelige forbilder.

«*«* I det private næringslivet blir man utelukkende bedomt etter resultater

## Rachel Montagu-Pettersen

■ **Alder:** 42.  
■ **Sivilstand:** Gift med Petter Montagu-Pettersen, to barn, to bonusbarn.

■ **Stilling:** Eier og daglig leder av Montagu Executive Search. Headhunting av toppledere og styrekandidater. Er mentor og karrierekonsulent for flere næringslivstopper i Norge og internasjonalt. Rådgiver for private equity.

■ **Aktuell:** Pårdriver og mentor for kvinner som ønsker å ta større karriereansvar og søke seg mot topplederstillinger i inn og utland, innen næringsliv og politikk.

■ **Bakgrunn:** 20 år som internasjonal headhunter. Oppvekst i England, kostskole, London business school, Ecole supérieur de commerce og Insead i Paris.

■ **Stortingets talerstol er din. Hvilken sak tar du opp?** Forhandlingene om frihandel mellom EU og USA er noe av det viktigste som skjer med tanke på fremtiden for mine barn. Velferdsstaten er fundamentet i

det norske samfunnet, og hvordan vi skal finansiere denne i fremtiden er svært viktig.

■ **Hva bør Norge bruke mindre penger på?** Forvaltning. Et land med kun fem millioner innbyggere trenger ikke etter min oppfatning alle de forvaltningsnivåene vi har nå. Det koster ikke bare penger, men også næringslivet mye i saksbehandlingstid. Spesielt krevende er det at for mange etater kan si «nei», men bare et fåtall kan si «ja».

■ **Hvilken bok vil du gjerne lese om igjen?** «Hard Choices» av Hillary Clinton og «Wild Swans» av Jung Chang.

■ **Hva er din dårligste investering?** Solgte et hus i London og kjøpte hus i Marbella i 2007.

■ **Hvor drømmer du om å reise?** Argentina – å ri på hest og danse tango. Kommende sommer reiser jeg med mann og barn til Roma og Sorrento. Deretter noen uker på Vestlandet og så får vi besøk av noen britiske venner fra Singapore.

– Min mor, mine bestemødre og Margaret Thatcher.

I fjor ble livet snudd på vrangen: Moren hennes ble påkjørt av en varebil utenfor Parliament Square i London.

– Hun har ligget i koma i fem måneder og er alvorlig hjerne-skadet. Jeg vil bruke arbeidstiden min på viktige saker og hjelpe dyktige mennesker til å bli bedre - og til å oppdage sitt potensial. Jeg vil også være fullt til stede når jeg er med mine barn, min mann, familie og venner. Skilsmissen har også påvirket meg sterkt. Jeg måtte ta et vanskelig valg og flytte barna fra Haugesund til Stavanger. Men jeg angret ikke på det, og jeg har heldigvis et godt vennskap til barnas far.

Montagu-Pettersen er gift på nytt. Har to barn og to bonusbarn i alderen 7 til 13 år. Familien har hytte i Sirdal, men hun sitter like gjerne på hesteryggen på ferie i Sør-Afrika.

NORGE HAR KVINNELIG STATSMINISTER, finansminister, LO-leder og NHO-president. I slutten av februar ble også Toril Marie Øie landets første kvinnelige høyesterettsjustitiarius, påpekte Klassekampen i forbindelse med kvinnedagen 8. mars. Nylig kåret Kapital Norges 300 mektigste kvinner. Vi kan legge til at Mensa, som angivelig har de smarteste menneskene i verden, ➔



ADVARER: – Gro Harlem Brundtland sa at det var typisk norsk å være god, men for å bli god må man ha ambisjoner. Hvis ikke blir man bare selvgod, og det er en fryktelig dårlig lederegenskap, advarer Rachel Montagu-Pettersen.

## PROFILEN



AKER BRYGGE: – I Norge kommer man langt ved å være «kongen av Aker Brygge». Men det er ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å lykkes i en krevende lederjobb, sier Rachel Montagu-Petersen.

➔ har kvinnelig sjef både i Norge, Sverige, Finland og Danmark.

Men det kan virke som noen ha dratt opp håndbrekket i næringslivet.

I Lederskapsundersøkelsen 2015 som SSB skal ha gjort for Institutt for samfunnsforskning, kommer det frem at 88 prosent av topplederne i næringslivet er menn, og kun seks prosent av de børsnoterte selskapene har kvinnelige ledere.

Montagu-Petersen er mentor for kvinner på toppnivå, men hvem er de?

– Det er konfidensielt, men de er toppledere i Norge og utlandet, tidligere statsråder, kjente kunstnere og artister.

Hun forteller at moren var executive coach i England for kvinnelig topper i næringslivet og det offentlige.

– Jeg var ikke klar for det – eller turte ikke. Men da jeg gikk på International Directors Programme på Insead i Paris, var det flere som spurte om jeg ville være mentoren deres, og jeg begynte å ta inn klienter.

**FOR VAR DET OFTE MENN** som var hodejegere, men bransjen er endret.

– Folk ser på resultatene, så det viktigste er et solid arbeid. Men, ja: Jeg har opplevd å bli spurt om hvor sjefen min er.

Det store forbildet til Rachel Montagu-Petersen er nobelprisvinner Aung San Suu Kyi fra Burma, nå Myanmar. Den hjemmeværende, pianospillende skribenten, som var

gift med Oxford-professoren og hadde to barn. Hun sto opp for det hun tror på, tok et valg – og klarte å få til endring mot mer demokrati.

– Et annet eksempel på en god leder er den kvinnelige Facebook-toppen Sheryl Sandberg.

Hun skrev blant annet boken om kvinner, arbeid – og viljen til å lede.

Montagu-Petersen ser noe som varmer:

– Kvinnelige ledere er blitt mye bedre til å støtte hverandre. Noen kvinner er på vei opp og frem, og de kan vi kanskje få hjem som forbilder?

– *Hva kreves for å lykkes globalt?*

– De må ha driv, forstå kulturen, ha empati og arbeide beinhardt. De må være tøffe, men de trenger ikke å miste humøret eller femininiteten av den grunn. Kompetanse må man ha, men det må menn også. Og så må de takle et høyere tempo enn de fleste i Norge er vant til.

Men det som virkelig teller, kan konsentreres i ett ord: Resultater.

– I det private næringslivet blir man utelukkende bedømt etter resultater. Når man leser aviser i Norge, så fremheves det ofte at kvinnelige ledere er gode på kultur og miljø. Dette er selvsagt viktig for å oppnå resultater, men det er resultatet som er avgjørende for eieren.

Hun fremhever Berit Svendsen i Telenor, som en svært dyktig leder.

– Hun har et bredt og godt nettverk. Svendsen er smart,

arbeider hardt og har høy integritet.

Ifølge avsløringer i Kapital ble Svendsen forbigått av Sigve Brekke, som hadde frisert CV-en.

Svendsen ville ikke snakke om Brekke, men hevdet overfor NRK at kvinner og menn blir vurdert ulikt:

– Det brukes mot mange damer at de ikke har nok utlandserfaring, bransjeeerfaring, operasjonell erfaring, finansiell erfaring – eller kanskje at de ikke kan kapitalmarkedet.

Dette er helt feil vinkling, mener Svendsen:

– Dette kommer hver eneste gang en kvinne er på vei opp, og det må vi slutte med. Det er ikke noen vits i å påpeke disse tingene, fordi menn også har utfordringer å jobbe med når de skal bli ledere.

**MONTAGU-PETERSEN HAR JOBBET** som hodejeger i Londons finansverden. Deretter med alt fra olje og gass, bank og finans - til IT og Telecom. Ikke bare i Skandinavia, men Storbritannia, USA, Midtøsten og Sor-Amerika.

– *Kan algoritmer ta over det meste som hodejegere gjør?*

– Nei, aldri på toppnivå. Teknologi kan ikke forstå mennesker, men vi kan bruke algoritmer og andre verktøy for å spare tid, som til bakgrunnssjekk av kvalifikasjoner. Men når man skal vurdere mennesker gjennom ulike faser, følge nettverk og se resultatene over tid, kreves en personlig innsats, tillit, fortrolighet og erfaring.

– Norske senior kandidater er ofte ydmyke, men når de skal møte utenlandske eiere, burde de være stolte av sine

## BOKANMELDELSE

## Lesebok for Siv og Øystein

Skal vi tro den tidligere sentralbanksjefen i Storbritannia, Mervyn King, har verdensøkonomien stø kurs mot en ny krise.

OLE ASBJØRN NESS

**MERVYN KING** ER en del av den internasjonale eliten. I ti år var han sjef for Bank of England, adlet som Baron King of Lothbury. Da han var sentralbanksjef fulgte han eksempelet til Alan Greenspan; å ikke identifisere bobler på forhånd, men heller forsøke å lindre smerten når de brister.

Nå er han ute med en fersk bok som imponerer i idériddom og klarhet. Mange bøker om finans- og eurokrisen identifiserer syndebooker – Wall Street, grekere, tyskere, politikere. Mervyn King er isteden mer opptatt av å få frem hvordan individuell rasjonalitet kan gi kollektivt katastrofale utfall. Hvis panikken bryter ut i det brennende kinoloalet er det rasjonalt å løpe mot utgangen, men løpet vil utløse panikken, noe som igjen bekrefter at man gjorde rett i å løpe...

**BOKEN ER OMFATTENDE**, kanskje for omfattende. King har tydeligvis begynt med en bok om penger og finanskriser. Men penger og finanskriser kan vanskelig tenkes uten et sideblikk til realøkonomien, og dermed vokser boken i omfang, den blir til en bok om fremtiden til kapitalismen. King skriver at vi trenger en intellektuell revolusjon for å unngå nye finanskriser, for å berge kapitalismen. Dette kan minne om den rollen Keynes fikk etter depresjonen, en intellektuell redningsmann. Dessverre er ikke King noen revolusjonerende økonom som Keynes, men han peker på de feltene som en intellektuell revolusjon må ta hensyn til.

King tar utgangspunkt i hva penger er. Et alment betalingsmiddel basert på tillit og som i vår tid først og fremst blir produsert av private banker. Banker er imidlertid i sin natur ustabile: De låner inn kort, og låner ut langt. Og pengene de låner skal være sikre, mens prosjektene de låner ut til skal være mer usikre. Nyser en bank, får dermed økonomien hurtig lungbetennelse. Sentralbanken strømmer til med likviditet, men ofte viser den tilsynelatende likviditetskrisen seg å være en solvenskrise, og sentralbankens vilje til å komme strømmende til, har gjort at krisen har kunnet bygge seg opp til uante nivåer.

**KINGS LØSNING** er at bankene skal tvinges til å pantsette noen eiendeler mot likviditet de kan trekke på i sentralbanken ved en krise, en løsning som kan minne om det norske gullkortet fra 2008, hvor norske banker fikk lån i sentralbanken, men stilte sikkerhet i boliglånporteføljen, og forøvrig øke egenkapitalen til ti prosent.

Ikke akkurat en revolusjonerende



**KRISER VIL KOMME:** Og da kan vi nordmenn kose oss med tanken på at Siv Jensen ikke er påholden med oljefondpengebruken selv om Øystein Olsen allerede vanskelig kan senke renten mye.

FOTO: NTB SCANPIX

idè med andre ord, og det kan synes som om Kings tanker i for stor grad er slave av hvor han kommer fra. Han drøfter for eksempel ikke den nordiske løsningen med at banker i dype kriser blir nasjonalisert, en naturlig konsekvens av en dyp nok krise, tenker en nordmann, men fysjomfysjom i City. Hans tro på at enda mer globalisering, er del av løsningen, synes også meget optimistisk.

Heri ligger noe av problemet i Kings bok: Han peker på utfordringer som har enorme dimensjoner. Hvordan finansverdenen fortsatt operer omtrent som før finanskrisen, hvordan egenkapitalandelen til verdens største banker fortsatt er latterlig lav, hvordan ubalansene i verdenshandelen fortsetter å bygge seg, hvordan eurokrisen kun er satt på vent, og at det er et spørsmål om tid for Tyskland vil brake sammen med et større sørouropeisk land enn Hellas, og hvor den politiske unionen som euroen skulle presse frem, i overskuelig tid er helt usannsynlig. *Vi går mot stupet*, forskjellen er bare at denne gang har vi allerede brukt pengepolitikken så aktivt at det ikke er den som vil kunne hjelpe oss, og hvem skal låne penger til allerede forgjeldede land som ønsker å drive motkonjunktur politikk?

**HAN SKRIVER DET IKKE**, men antyder, at neste krise vil måtte bli som den krisen som kom etter 1. verdenskrig. En depresjon som kurerer seg selv. Når prisene har kommet langt nok ned, vil hjulene komme i gang igjen. Blir folk nok skremt, blir det på et tidspunkt rasjonelt å bli modig.

Kanskje løsningen bør være å si ifra om at kriser vil komme, og man bør være forberedt, istedenfor å lulle seg inn i ideen om at de er noe myndighetene kan beskytte oss fra?

Og når man tenker på hvor King kommer ifra, og hvor skremt man blir av å lese boken hans, er det bare å gratulere ham med å ha skrevet årets beste grosser.

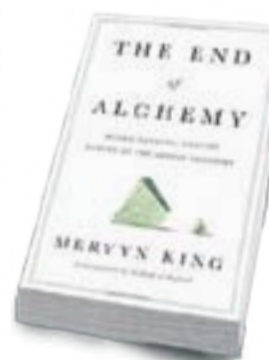
ole.ness@finansavisen.no



**GOD BOK:** Mervyn King har kanskje skrevet den meste tankevekkende boken om pengepolitikk etter finanskrisen.

FOTO: NTB SCANPIX

## Fakta:



**The End of Alchemy: Money, Banking, and the Future of the Global Economy.**

Mervyn King, 448 sider.

## Vår mening:

➕ Tour de force om moderne økonomi. Forklarer finans- og eurokrisen lekende lett.

➖ Urettferdig kritikk av Minsky, stiller for eksempel ikke spørsmål ved om veksten for finanskrisen var nettopp en Minsky drevet lånefest? Løsningsforslagene synes alt for moderate gitt utfordringenes dimensjoner.