

Norge leder an på likestillingsfronten, selv om andelen kvinner i toppstillinger er lav. Facebook-sjef Sheryl Sandberg funker kanskje for damene i USA, men i Norge blir hun litt utdatert.

*Silvija Seres, investor og strategisk rådgiver
Publisert i Aftenposten, 30 mars 2015*

Det er en underliggende tone i debatten om kvinner og ledelse som går ut på at kvinner bør skjerpe seg.

Tidligere var man bekymret for at kvinnene ikke kunne nok for å gå gjennom åpne ledelsesdører. Nå er man bekymret for at kvinnene ikke vil det sterkt nok.

Min erfaring er at kvinnene både kan og vil, men at det finnes en livsfase med småbarn og ekstrem tidsklemme som gjør dette ønsket om profesjonell realisering urealistisk. Derfor utsettes den delen av karriøren i noen år. I en periode er summen av kravene fra hjemmet og en lederjobb større enn den tilgjengelige tiden.

Aftenposten har i flere saker de siste ukene skrevet om Norges flau posisjon langt nede på rangeringen over andelen kvinner i toppstillinger i ulike land. 49 land har flere kvinnelige toppledere enn Norge, verdens mest likestilte land.

Konklusjonen blir fort at vi må lære av disse landene. Men det er feil; valgene som disse svært dyktige og ambisiøse kvinner har tatt har lite med likestilling å gjøre.

Det som ikke blir debattert

De ekstreme personlige valgene som disse kvinnene har måttet ta for å nå sine høye karrièremål, blir ikke debattert.

En av de klareste meldingene jeg fikk på MBA-studier på INSEAD kom fra professoren i organisasjonspsykologi. Han sa: “Jeg synes synd på dere jenter. I triangelet jobb-familie-helse må en av delene vike – for kvinner.”

Og slik er det i disse 49 landene vi nå ser opp til: Noen kvinnelige toppsjefer velger bort barn; noen kjøper seg full pakke med tjenere og tjenester og ser barna i helgene, noen overlater dem til storfamilien og noen ofrer helsen.

En stor andel ofrer karriøren og hopper helt av. I Japan gifter de seg ikke; i Italia føder de få barn; i Frankrike har de barnepike, i England kostskole og i Tyskland og Nederland slutter de å jobbe.

Slike ekstreme valg ønsker ikke dagens norske kvinnelige ledere å ta. Vi har for mye erfaring med likestilling til det. Vårt samfunn er bygget rundt en infrastruktur for likestilling. Den gir oss alle, kvinner og menn, store felles og individuelle fordeler:

Et tilbud å drømme om

Vi er blant de svært få land i verden der det går an å kombinere en spennende jobb med et balansert familieliv.

30 år med godt politisk håndverk har gitt oss et samfunn der kvinnene både føder mer og jobber mer enn noen annet sted i OECD: De fleste andre land kan bare drømme om vår barnehagedekning, våre gode offentlige skoler, vårt effektive offentlige helsevesen og vår omfattende eldreomsorg: Vi har en arbeidskultur som er egalitær, resultatorientert og familievennlig. Vi har svært mange høyt utdannende kvinner med likestilte partnere hjemme som aksepterer at begge utvikler en karriere. Vi har sjefer og styrer som ønsker et større tilfang av kvinner i synlige lederposisjoner.

Før oss kom en generasjon med kvinner som har tatt svært tøffe personlige valg for å etablere strålende eksempler på kvinnelige toppledere.

Alt dette har banet vei for at nye kvinnelige toppledere i Norge hverken ønsker eller trenger å ta de samme personlige valgene.

Ikke verdt maset å bli toppleder

Vi bør sette kvinnes karrièrevalg i et helhetlig velstandsperspektiv. En flat norsk lønnsstruktur, et egalitært samfunn og flere andre arenaer for å selvrealisering gjør at den marginale verdien av å satse på en topplederjobb ikke oppleves som stor nok sammenlignet med den personlige kostnaden. Det gjelder særlig i en fase der livet presser på med andre prioriteter.

Familietradisjoner, fellesverdier, selvtillit og arbeidsidentitet gjør at mange dyktige kvinner velger bort de siste skrittene mot topprollen.

Derfor må vi nå skape rom for at livet består av faser som utsetter, men på ingen måte ødelegger, en topplederkarriere.

Livet er en langsiktig og helhetlig balanse. I Norge kan kvinner balansere familie, helse og spennende jobb, men den balansen er vanskelig å opprettholde over et visst nivå i selskapsledelse.

All internasjonal forskning viser at det er når barna kommer at kvinnekarièren butter. Selv om vi har en generell arbeidskultur som tillater de fleste å gå hjem kl. 16 og rekke barnehagen, er det ikke mulig å forvente samme form for fleksibilitet og forutsigbarhet i arbeidstid i de mest krevende lederstillingene. Da holder det ikke å jobbe intensivt og levere resultater.

Man må også være tilgjengelig på tvers av tidssoner og geografier, på tvers av helger, ferier, hjemmelekser og barneaktiviteter. Da er det vanskelig å rigge seg til bare litt annerledes, med utmerkede boller fra Statoil, som noen debattanter foreslår.

Barn kan ikke digitaliseres

I debatten viser enkelte til mannlige sjefer som klarer å prioritere jakt, golf eller Birkebeinerrennet og som legger opp til et regime på jobben som gjør dette mulig. Noen sier at moderne digitale kommunikasjonsmidler og teknologi løser tidsflokken.

Men hverken møtene eller barna kan digitaliseres. Lekser, aktiviteter og søvnløse netter er ikke noe som bare skjer noen uker om høsten; det er et stort og konstant krav til mødre som svært få kan eller vil ta over.

Dette kravet kan begrenses noe av kvinnene selv, ved å fordele det mer effektivt, og det blir mer håndterbart over tid.

I mellomtiden kan vi støtte de ambisiøse og dyktige småbarnsmødrene gjennom denne fasen ved å lage strukturer på jobb og i samfunnet som gjør at de kan fortsette å vokse faglig og relasjonelt.

Hvis de holder seg relevante og aktuelle, kommer ledelsesoverskuddet og lysten tilbake etter småbarnsårene.

Livet har flere dimensjoner

Ønsket om ledelse kommer raskere hvis vi inspirerer på riktig måte. Vi må vise flere sider av lederjobbene som appellerer til kvinner: ikke bare lønn, men muligheten til å skape nye produkter og tjenester, utvikle kultur og andre ledere, konkurrere skarpt på et lokalt og et globalt nivå og påvirke organisasjoner, industrier og samfunn.

Vi trenger også mange flere nye rollemodeller, kvinner som har kommet gjennom denne krevende fasen i livet med verdigrunnlaget og kompetansen i behold og som trygt fortsetter mot nye høyder i sin lederkarrière.

Norge leder på likestillingsfronten, og utlandet har lite å lære oss. Vi får heller vise veien videre gjennom å fortsette å bygge et inkluderende, effektivt, inspirerende og innovativt arbeidsliv også på toppledernivået.

Facebook-leder Sheryl Sandberg funker kanskje for damene i USA, men i Norge blir hun litt utdatert. Livet har flere dimensjoner, og vi vil gjerne finne en ny løsning som gjør det mulig å kombinere dem.

[Last ned som PDF](#)