

# Glassklippen

Kvinnelige ledere er mer utsatt for kritikk og må oftere forlate jobben enn sine mannlige kolleger.

Organisasjonen trengte omstilling. Tiden var inne for en ny ledertype, gjerne rekruttert fra et annet miljø enn det som til nå hadde vært vanlig, og gjerne en kvinne. En kvinne ble ansatt, den første kvinne til å bekle stillingen. Hun gikk i gang med omstillingsprosessen. Den krevde fornyelse og effektivisering. Men det ble, ikke uventet, masse bråk. Og etter bare to år i jobben, måtte hun gå. Det ble visket om et gubbekupp, men hei, å dra frem kjønnskortet virket spekulativt.

Det kunne selvsagt vært Christine Meyer vi snakket om. Den nylig avgåtte sjefen for Statistisk sentralbyrå. Historien er imidlertid mer allmenngyldig enn som så. Kvinnelige toppledere blir nemlig oftere bedt om å forlate jobben enn sine mannlige kolleger. En studie av verdens 2500 største selskaper viste at det for perioden 2004 til 2013 var 40 prosent flere tilfeller av ufrivillig avgang blant kvinnelige toppledere.

Hvorfor er det slik?

Kvotering er en nærliggende forklaring. Hvis kvinner blir kvotert inn i topplederstillinger, vil de i gjennomsnitt kunne ha lavere kompetanse enn sine mannlige kolleger. Dermed er også sannsynligheten høyere for at kvinnelige ledere utfører jobben dårlig nok til å få sparken.

Denne hypotesen har imidlertid ikke støtte. Langs målbare kriterier er kvinnelige ledere minst like kompetente som menn.

En annen mulig forklaring er at kvinner får lavere bonuser enn sine mannlige kolleger, og at de også responderer dårligere på økonomiske incentiver enn menn. Dermed lykkes de ikke på samme måte som ledere.

Igjen, forklaringen er teoretisk interessant, men har ikke empirisk støtte.

De siste ti årene har forskningen imidlertid dokumentert en annen sammenheng: Når kvinner først bryter gjennom glasstaket og blir toppledere, er det i situasjoner hvor lederjobben er spesielt



Personer som oppfattes som atypiske for en gitt situasjon (eksempelvis kvinne i mannsyrke), får mer oppmerksomhet og er mer utsatt for kritikk, skriver artikkelforfatteren. Foto: Istock/Getty Images

## Fredagskronikken Ola Kvaløy



krevende. Gjerne for en bedrift i krise, eller en organisasjon som må effektiviseres, endres eller omstilles. I det hele tatt: Kvinnelige ledere blir i større grad rekruttert til risikofylte lederstillinger hvor sjansene for å mislykkes er større.

Fenomenet kalles «the glass

cliff theory» - glassklippeteorien. Man bryter gjennom glasstaket, men balanserer ved kanten av klippen.

De første studiene av glassklippefenomenet dokumenterte en positiv sammenheng mellom utnevning av kvinnelige ledere og svingninger i aksjekurs. Men disse resultatene inneholder mange tolkningsmuligheter. Kontrollerte eksperimenter gir mer robust dokumentasjon av fenomenet. Eksperimentdeltagere som blir bedt om å foreslå lederkandidater for ulike bedrifter, har en tendens til å velge kvinneligere ledere for de bedriftene som har de største utfordringene.

Det finnes en rekke mulige forklaringer på fenomenet, alt fra stereotypiske oppfatninger om kvinnelige ledere som ryddepiker, til mer rasjonelle forklaringer som at bedrifter og organisasjoner gjerne prøver noe nytt når behovet for noe nytt er sterkest.

Glassklippefenomenet er imidlertid neppe den fulle forklaringen på hvorfor kvinnelige ledere oftere mister jobben. Nyere funn tyder på at utnevningen av kvinner i mer krevende situasjoner er vel så mye et

resultat av at situasjonen oppleves som krevende av omgivelsene, som at den faktisk er spesielt krevende. Jo mer objektive kriterier som brukes på bedriftens eller organisasjonens tilstand når leder blir ansatt, jo mindre ser man tegn til glassklippefenomenet. Dermed må man også lete etter andre forklaringer.

Kan det være at kvinnelige toppledere er mer utsatt for å miste jobben simpelthen fordi de er kvinner?

Forskningen avviser ikke dette. Vi er for eksempel i mindre grad villige til å akseptere feil eller kontroversielle beslutninger fra ledere som avviker fra lederstereotypien. Hvis en kvinne leder en mannsbastion, eller en virksomhet der man forventer å ha mannlige ledere, så vil feil bli vurdert som mer alvorlige enn hvis det er en mannlige leder som gjør de samme feilene. Men dette går begge veier. Menn som leder organisasjoner typisk ledet av kvinner, er også mer utsatte. (Det siste er imidlertid ikke særlig vanlig).

Forskning viser også at denne type diskriminering ikke bare gjør seg gjeldende på ledernivå,



Når kvinner først bryter gjennom glasstaket og blir toppledere, er det i situasjoner hvor lederjobben er spesielt krevende. Gjerne for en bedrift i krise, eller en organisasjon som må effektiviseres

men også lenger nede i organisasjonen. Personer som oppfattes som atypiske for en gitt situasjon (eksempelvis kvinne i mannsyrke), får mer oppmerksomhet og er mer utsatt for kritikk.

I SSB håper man nå på ro i rekkene. En mann har tatt over.

**Ola Kvaløy**, professor i økonomi, Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger og NHH

## Mer debatt s. 36-37 →



For flertallet av butikkene er denne «kjøpefesten» et selvmål. Kundene er vinnerne

**Reidar G. Mueller**, partner i Varde Hartmark

Fredagskronikken



Alexander Cappelen



Bård Harstad



Ola Kvaløy



Katrine Løken



Simen Markussen



Mari Rege



Karen Helene Ulltveit-Moe

**Debattansvarlig:** Vidar Ivarsen **Telefon:** 22 00 10 59 **Sentralbord:** 22 00 10 00 **Epost:** debatt@dn.no **Telefaks:** 22 00 11 10

**Hovedinnlegg/kronikk:** Maks 4500 tegn inklusive mellomrom **Underinnlegg/replikk:** Maks 1500 tegn (ca. 250 ord) **Legg ved portrettfoto.**

Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv, må produseres i henhold til Vær varsom-plakaten. Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter. Debattinnlegg honoreres ikke.





# BLACK FRIDAY

VI ÅPNER DØRENE KL 10:00



UTGÅENDE MODELL

6  
STK

PARTIKJØP

3600



UTGÅENDE MODELL

6  
STK

PARTIKJØP

2300



UTGÅENDE MODELL

12  
STK

PARTIKJØP

1349



UTGÅENDE MODELL

8  
STK

PARTIKJØP

800

**Norrøna Trollveggen  
Gore-Tex Pro Jacket**  
Skalljakke herre

**Norrøna Lyngen  
driflex3 Jacket**  
Ski og toppturjakke herre



**Norrøna Falketind  
PrimaLoft100 Hood Jacket**  
Lett, isolerende og komprimerbar  
jakke med hette. Dame/herre

**Norrøna /29 warm2  
stretch Zip Hoodie**  
Fleecejakke dame/herre



PARTIKJØP

3999

10  
STK

**Look HM 12  
randonnéebindinger**

Kjøresterk toppturbinding fra Look/  
Dynafit. Dette er en Dynafit Radical 2  
FT med Look logo.

**Fischer Transalp 88/  
My Transalp 88 dame**

Begge modellene er lettjørte og  
morsomme toppturski som gir deg  
gode egenskaper for variert bruk  
i fjellet. Lav vekt i kombinasjon  
med gode kjøreegenskaper er en  
vinneroppskrift.

FISCHER



PARTIKJØP

3499

10  
PAR

10  
PAR



PARTIKJØP

3999

50  
PAR

**Swix Star CT1**

Premium karbonstav med  
det patenterte Swix Triac®  
Basket System (TBS) som gjør det  
mulig å bytte trinse ute i feltet i  
løpet av noen få  
sekunder!

PARTIKJØP  
999

**Atomic Redster  
C9 Skintec  
felleski 17/18**

Topppmodell! Lett  
konkurranseski  
med integrert fell.

\*Testvinner i DN Aktiv  
november 2017

TESTVINNER\*

**BCA DTS Rescue  
Package  
skredpakke**

DTS skredsøker  
Stealth 240 søkestang  
B-1 EXT snøspade

PARTIKJØP

1999

7  
STK

PARTIKJØP  
699

30  
STK

STORE MENGDER  
SWIX SKISMØRING -40% **swix**



PARTIKJØP

899

**Swix smøreprofil m/bein**

Profilen er laget i aluminium, og er perfekt å ta  
med seg på skirenn med de medfølgende beina.  
Alternativt kan profilen monteres enkelt på en  
benk/bord med vanlige tvinger.



15  
STK

PARTIKJØP

2999

**Lupine Piko RX 4  
bluetooth**  
1800 lumens



10  
STK

PARTIKJØP

4199

**Lupine Wilma RX  
7 bluetooth**  
3200 lumens



30  
STK

**Osprey Talon 11/  
Tempest 9**

En utrolig anvendelig  
ryggsekk med en  
ekstremt stort fanskare.  
Talon herre/ Tempest dame



100  
PAR

Før: 1899,-

1299

asics

**Asics Gel-Nimbus 19**  
Populær mengdesko med suveren  
støtdemping og komfort. BESTSELGER!  
Dame/herre

**Garmin Edge  
1030 Bundle  
GPS sykkel-  
computer**

PARTIKJØP  
4999



10  
STK

**Everest  
CX C  
cyclocross**



10  
STK

PARTIKJØP  
9999

# Oslo Sportslager

Besøk oss i Torggata 20, eller på [oslosportslager.no](http://oslosportslager.no)  
Åpningstider: Mandag til Fredag 10-18, Torsdag 10-19, Lørdag 09-17