

Kvinnor i ledande positioner i organisatorisk motgång - chefers syn
på glasklippan

Sophia Appelbom
Johanna Nordin

Handledare: Hanna Kusterer
KANDIDATUPPSATS, PERSONAL, ARBETE, ORGANISATION,
PSYKOLOGI III – VETENSKAPLIGT SKRIVANDE, 15 HP, VT 2016

STOCKHOLMS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA
INSTITUTIONEN

KVINNOR I LEDANDE POSITIONER I ORGANISATORISK MOTGÅNG – CHEFERS SYN PÅ GLASKLIPPAN

Sophia Appelbom och Johanna Nordin

Glasklippan symboliserar fenomenet att kvinnor oftare befordras till ledande positioner i motgång än framgång. Syftet med föreliggande studie var att hos chefer i Sverige undersöka upplevelser och förhållningssätt till glasklippan, vad den tros bero på samt hur kvinnor anses påverkas av den i arbetslivet. Semistrukturerade intervjuer där ett scenario om glasklippan diskuterades utfördes med 12 chefer. Induktiv tematisk analys användes. Några intervjupersoner hade själva hamnat på glasklippan utan att ha verkat medvetna om det. Deltagarna förde ofta motstridiga resonemang och deras uppfattningar var inte samstämmiga. Det lyftes även hur kvinnors situation ser ut på organisationer idag, varför det är viktigt att medvetandegöra fenomenet, och förklaringar till glasklippan. Trots glasklippans närvaro i organisationer verkar den vara svår att se och förstå. Olika förväntningar som ställs på kvinnor skapar en svårhanterlig situation för dem på glasklippan. Att fenomenet förekommer i Sverige men är svårupptäckt visar på vikten av att uppmärksamma glasklippan.

Trots att Sverige rankas som ett av världens mest jämställda land är jämställdhet mellan könen inom näringsliv och organisationer ett relativt sett eftersatt område (World Economic Forum, 2015). Kvinnor är underrepresenterade som ledare i företag, får mindre betalt än män och spenderar mer tid på obetalt arbete i hemmet (World Economic Forum, 2015). Svenska arbetsmarknaden är även könssegregerad (SOU 2014:81). Kvinnor arbetar inom omvårdande områden medan män dominerar sälj, finans samt är överrepresenterade på höga chefspositioner (SOU 2014:81). År 2013 utgjordes en tredjedel av svenska företagsledning av kvinnor och bland dessa hade sex procent en position som VD (SCB, 2013). Att kvinnor hålls tillbaka och har svårt att klättra de sista stegen i karriären för att nå företags toppositioner har traditionellt förklarats med att de mött glastaket. Det beskrivs vara osynliga barriärer som hindrar kvinnor och minoriteter från att avancera till högre positioner i företag (Kanter, 1993; Maume, 2004). Även i de branscher som till största del utgörs av kvinnor finns en överrepresentation av män i styrelser (SCB, 2013). I kvinnodominerande branscher avancerar män snabbare än kvinnor och tycks nå företags topp via en så kallad glashiss (Maume, 1999; Williams, 1992). När kvinnor väl krossar glastaket möter de nya hinder, eftersom det finns en skillnad mellan vilka typer av uppdrag som män och kvinnor får. Medan män får VD-uppdrag i organisatorisk framgång blir kvinnor i större utsträckning erbjudna mer riskfyllda uppdrag för företag som befinner sig i organisatorisk motgång (Ryan & Haslam, 2005). När kvinnor når organisationers topp är det i positioner som redan på förhand är dömda att misslyckas. Den omöjliga situationen liknas med att kvinnor balanserar på en klippkants stup, och därmed myntades uttrycket *glasklippan* (Ryan & Haslam, 2005).

Kvinnor och män i arbetslivet

Inom de flesta organisationer finns en hierarkisk maktordning mellan könen, på så vis att maskulinitet för det mesta värderas högre än femininitet (Connell & Messerschmidt, 2005). Denna maktordning kan hänföras till begreppet hegemonisk maskulinitet som syftar till hur den stereotypiskt ideala mannen (vit och heterosexuell) värderas högre än både andra grupper av män samt kvinnor. På detta sätt vidhålls maktordningen där den normativa mannen är högst upp i hierarkin (Connell & Messerschmidt, 2005). I den hierarkiska ordningen inom organisationer i Sverige upprätthålls liknande strukturer i hur kön ordnar sig. Män innehar de högsta positionerna, medan kvinnliga chefer återfinns på mellanchefsnivå (SCB, 2013). Den manliga ledarrollen bevaras som norm, vilket leder till att män premieras som chefer (Holgersson, 2003; Fogelberg Eriksson, 2005). Denna statusskillnad mellan könen är något som expectation states theory bygger på (Ridgeway, 2001). Att kvinnor och män skiljs åt inom organisationer beror på att män och kvinnor har olika status. När andra värderar en persons arbetsprestation, individens inflytande samt hur sannolikt det är att personen blir ledare, har statusen en betydelse. Eftersom det finns en övertygelse om att män har högre status än kvinnor förväntas män ha en högre prestanda. Ridgeway (2001) menar att när kvinnor vill nå ledarpositioner på mäns statusnivå bryter de mot statusordningen, och straffas därför genom sanktioner som håller dem tillbaka och hindrar dem från att, likt glastaket, avancera.

Mäns höga ställning på arbetsmarknaden kan till stor del förklaras av att organisationen i sig är en arena uppbyggd utifrån en manlig kontext, där kön och organisation är tätt sammanlänkade (Acker, 1990). Acker (1990) menar att organisationer inte är könsneutrala då inga befattningar eller roller är skilda från de som utför arbetet och ger det liv. Vidare menar forskaren att eftersom bilden av en arbetare på ett symboliskt plan representeras av en man, associeras arbete och därmed även organisationer med det manliga könet. Som följd marginaliseras kvinnor och segregeringen av män och kvinnor inom arbetslivet förstärks (Acker, 1990). Detta går i linje med social role theory som menar att mäns och kvinnors stereotyper härstammar från de olika sociala roller som de har haft i samhället och i familjen (Eagly, 1987, refererat i Kusterer, 2014; Eagly & Steffen, 1984). Kvinnor associeras med områden som de traditionellt verkat inom, såsom vård av hem och barn samt de yrken där omhändertagandet av människor utgör en stor del av arbetsuppgifterna. Män å andra sidan associeras med yrken med högre status (Eagly, 1987, refererat i Kusterer, 2014; Eagly & Steffen, 1984).

Stereotyper kring män och kvinnor kan vara en bidragande orsak till könsfördelningen i företagsledningar. Enligt Eagly och Karau (2002) förväntas män och kvinnor ha olika egenskaper som representerar två olika ledarstilar vilka tillskrivs kvinnor respektive män. Kvinnor kopplas samman med en *communal* ledarstil som innebär att de som ledare förväntas vara varma, inkännande och lyhörda. Män associeras med en *agentic* ledarstil där de förväntas vara målmedvetna, beslutsamma och drivande. Dessutom är stereotypiskt manligt kodade egenskaper synonyma med egenskaper förknippade med ett bra ledarskap. Kvinnligt kodade egenskaper skiljer sig från bilden av hur en bra ledare ska vara (Eagly & Karau, 2002). I och med att kvinnor associeras med ett omhändertagande beteende finns det en diskrepans mellan den kvinnliga könsnormen och den stereotypiska ledarrollen. Den manliga könsnormen kopplas istället samman med framgångsrikt ledarskap vilket genererar föreställningen *tänk chef – tänk man*

(Eagly & Karau, 2002; Schein 1973, 1975, 2001). Detta straffar kvinnliga chefer då deras förväntade beteende som kvinna och den ledarstil som förväntas vara optimal (agentic ledarstil) inte är förenliga (Eagly & Karau, 2002). På så vis kommer en manlig chefskandidat föredras framför en kvinnlig, och en manlig chefs beteende kommer värderas högre än en kvinnlig chefs beteende (Eagly & Karau, 2002; Schein 1973, 1975, 2001). Kopplingen mellan manligt kodade egenskaper och ett framgångsrikt chefskap är djupt rotad och har påvisats i länder som USA, Storbritannien, Japan, Kina och Tyskland (Schein, 2001). Kvinnor hamnar således i en konflikt mellan hur de förväntas bete sig som kvinna och den ledarstil som premieras i organisationer. Denna koppling är dock starkare gällande stereotyper och återfinns inte alltid i värdering av verkliga chefer (Kusterer, 2014).

Associationen mellan män och chefskap tenderar att inte gälla i alla kontexter. Kvinnliga ledare föredras framför manliga vid organisatorisk motgång på grund av att kvinnor anses ha kvaliteter och egenskaper som är viktiga för att hantera en kris (Eagly & Carli, 2003). Kvinnors förväntade fallenhet för att leda i motgång är något som även studier kring glasklippan har uppmärksammat (Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno, 2011).

Glasklippan

Startpunkten för forskningen kring glasklippan kom efter en artikel i The Times där det argumenterades för att kvinnor som VD hade en negativ inverkan på företags resultat (Judge, 2003; Ryan & Haslam, 2005). Judge (2003) noterade att de företag i Financial Times Stock Exchange 100 med störst andel kvinnliga styrelseledamöter (Singh & Vinnicome, 2003) hade en försämrad prestation. Som en reaktion på detta undersökte Ryan och Haslam (2005) samma företag och fann att kvinnor blivit tillsatta när företaget redan haft en försämrad prestation. De företag som tillsatt en manlig VD hade stabila resultat både före och efter bytet, medan kvinnor blivit ledare för företag som befunnit sig i en ekonomisk nedåtgående spiral redan innan deras tillträde. Att det gick dåligt för företagen kunde därför inte tillskrivas att de hade en kvinnlig VD (Ryan & Haslam, 2005). Glass och Cook (2016) undersökte de 500 mest inkomstbringande företagen i USA och fann att kvinnor tenderade att befordras till riskfyllda positioner i större utsträckning än män. Dessa tendenser har återfunnits inom både näringsliv och bland politiker i flera länder, samt i experimentella studier (Ashby, Ryan & Haslam, 2007; Bruckmüller & Branscombe, 2010; Ryan & Haslam, 2008; Ryan, Haslam & Kulich, 2010).

Åtskilliga studier har föreslagit potentiella förklaringar till varför glasklippan uppstår. Ryan och Haslam (2005, 2007) har funnit att kvinnor tycks ha mindre konkurrens från män i sökandet till en VD-post när organisationer är i kris. Män är inte lika benägna att söka sig till riskfyllda positioner och kvinnor har på grund av detta lättare att nå dem. Kvinnor är samtidigt mer benägna att ta sig an de svåra uppdragen eftersom det finns en större oro bland kvinnor än män att det inte kommer fler erbjudanden om liknande positioner (Glass & Cook, 2016; Ryan & Haslam, 2005, 2007). Kvinnliga VD:ar inom storföretag i USA berättar att de ofta accepterar riskfyllda uppdrag som andra inte vill ha. De svåra uppdragen ses inte som något negativt utan snarare som en utmaning som driver dem till att vilja prestera. Kvinnorna har även utvecklat speciella färdigheter lämpade för ledarskap i kris och fått ett gott rykte i företagsvärlden (Glass & Cook,

2016). I motsatts visar Kulich, Lorenzi-Cioldi, Iacoviello, Faniko och Ryan (2015) att det inte är kvinnors positiva egenskaper som gör att de föredras i kris. Kvinnor väljs istället till ledare i organisatorisk motgång för att signalera till omvärlden att en förändring är på väg att ske. Kulich et al. (2015) menar att det är en strategi av företaget att välja en icke-traditionell ledare för att visa att insatser görs för att vända på krisen. Att företag ska välja en trendbrytande ledare i kris för att signalera att förändring är på väg verkar dock inte förekomma om ett företag har haft en historia av att ha kvinnliga ledare. I det fallet anses båda könen vara lika lämpade som ledare i både kris och framgång (Bruckmüller & Branscombe, 2010).

Ryan et al. (2011) har kunnat se ett samband mellan organisatorisk kris och att kvinnligt kodade egenskaper så som att de är relationsskapande, varma och inkännande föredras. Detta beskrivs av forskarna som *tänk kris – tänk kvinna* och presenteras i motsats till tanke sättet *tänk chef – tänk man* (Schein, 1973). Kvinnliga chefer föredras även i motgång när det finns förväntningar på att ledaren ska klara av att ta företaget genom krisen, när det behövs en syndabock som kan skuldbeläggas samt när det finns ett ökat behov av en ledare som är bra på att hantera människor (Ryan et al., 2011). En scenariostudie av Rink, Ryan och Stoker (2013) visar hur glasklippan framträder när ett företag ska välja en ny VD och styrelsen inte stöttar den tillträdande individen. Detta då en kvinna förväntas vara bättre på att skapa acceptans hos de som inte tror på henne (Rink et al., 2013).

Sedan begreppet myntades 2005 har intresset för glasklippan väckts både inom och utanför den akademiska världen, och en mängd studier har genomförts (Ryan et al., 2015). Det har bland annat framkommit att mäns och kvinnors inställning till glasklippan skiljer sig åt (Ryan, Haslam & Postmes, 2007). Kvinnor tenderade att erkänna glasklippan som ett existerande fenomen och kunde identifiera dess konsekvenser för kvinnor som farliga, orättvisa och utbredda. Män var å andra sidan mer benägna att ifrågasätta giltigheten i forskning kring glasklippan och tonade ner dess negativa konsekvenser. Män använde vad Ryan et al. (2007) klassificerade som godartade förklaringar till glasklippan, så som att kvinnor passade bättre för den typen av svårare ledaruppdrag, att det var strategiska val, och även organisatoriska faktorer som inte hade med kön att göra. De kvinnliga deltagarna ansåg att glasklippan berodde på att kvinnor inte har lika många alternativ till de riskfyllda positionerna som män har, sexism samt att män favoriserar varandra och hjälper varandra till mer gynnsamma uppdrag (Ryan et al., 2007).

Att leda en organisation i kris och därmed vara den som står till svars för misslyckade resultat kan medföra en hård press och granskning (Ryan et al., 2015). Ryan et al. (2015) menar att kvinnor blir extra granskade och utsatta på glasklippan. Detta då det sker två relativt ovanliga händelser samtidigt: att en kvinna blir VD och att företaget är i kris. Forskarna menar att en sammankoppling mellan dessa kan ge luft under vingarna till de, som likt Judge (2003, se Ryan & Haslam, 2005), anser att kvinnor inte är bra ledare. Förhållandena på glasklippan innebär att arbetet blir mycket svårare och mer besvärligt för kvinnor, och leder till att de jobbar hårdare (Glass & Cook, 2016). I intervjuer med kvinnor på glasklippan framgår hur kvinnor upplever att män i ledningen inte respekterar deras auktoritet på grund av att de är kvinnor, att de blir mer granskade än sina manliga kollegor, samt får kommentarer om hur de beter och klär sig. Det

beskrivs även hur kvinnor exkluderas från arbetsrelaterade nätverk och aktiviteter som män engagerar sig i (Glass & Cook, 2016).

I mansdominerade företag skapar män informella kontakter med varandra och bildar en gemenskap och ett ”vi” som kvinnor står utanför. Det sociala ”vi”-et utmärks genom sätt att prata på. Exempelvis genom att referera till varandra i termer som ”gubbarna”. Detta är ett språkligt sätt att exkludera kvinnor på (Fogelberg Eriksson, 2005). Kvinnor exkluderas inte bara utav män, även kvinnor exkluderar andra kvinnor. Oavsett kön investerar medlemmar i nätverk inte lika mycket i kvinnor som i män, oavsett hur maktfulla positioner de har som ledare. Kvinnor kan därför inte utnyttja sina nätverk på samma sätt som män kan (McGuire, 2002).

Föreliggande studie

Hittills har forskning kring glasklippan emellertid saknats inom företag i Sverige. Peterson (2014, 2016) har dock sett att glasklippan kan vara en förklaring till varför andelen kvinnor i styrelser för akademiska institutioner i Sverige har ökat. Då fenomenet är förekommande i andra länder (Ryan et al., 2015) och även förekommer i den svenska akademien (Peterson, 2014, 2016) är det intressant att ställa sig frågan varför det inte har förts mer forskning kring glasklippan i Sverige. Peterson (2016) menar att det krävs verktyg för att lägga märke till glasklippan och dess utmaningar. Eftersom tidigare studier (Peterson, 2014, 2016) inte inkluderar andra organisatoriska kontexter än den svenska akademiska världen är det av vikt att undersöka fenomenet vidare inom andra områden. Genom att utforska chefers attityder gentemot glasklippan ämnar föreliggande studie bidra till att fylla den kunskapsluckan. *Syftet* med studien är att hos chefer i Sverige undersöka upplevelser och förhållningssätt till glasklippan, vad den tros bero på samt hur kvinnor anses påverkas av den i arbetslivet.

Metod

Undersökningsdeltagare

Fyra män och åtta kvinnor mellan 42 och 65 år deltog i studien. Samtliga hade en lång bakgrund av olika chefspositioner, i vissa fall VD-poster. Personerna var eller har varit yrkesverksamma på företagskontor i Stockholm inom områdena bank och finans, teknik och el, entreprenörskap, sjukvård, energi, restaurang, facklig verksamhet, hotellbranschen, detaljhandel, resebranschen, underhållning samt miljö. Av hänsyn till att personerna inte ska kunna identifieras ges ingen ingående beskrivning av varje deltagare.

Deltagarna valdes ut genom en sökning på internet, där lämpliga kandidater hittades genom publicerade artiklar, företags hemsidor, LinkedIn, samt listor på mäktiga kvinnor i näringslivet. Därefter kontaktades tio personer med en chefs- eller VD-position, vilka skulle kunna ha stött på glasklippan eller sett det ske i sin omgivning, tre personer ville inte delta i studien på grund av tidsbrist. Tre deltagare kontaktades efter tips från personer i vårt kontaktnät. Två deltagare rekryterades genom personliga relationer till oss. Samtliga personer kontaktades via telefon eller mejl.

Datainsamling

Innan data samlades in och analyserades lästes tidigare forskning kring ämnet och utifrån det formulerades ett syfte. Utifrån kunskapshämtningen skapades ett scenario om en kvinna vid namn Eva som hamnar på glasklippan. Scenariot är ungefär en halv sida långt och är ett exempel på hur glasklippan kan se ut. Vi har själva skrivit scenariot och det är baserat på tidigare forskning som beskriver glasklippan och de upplevelser som kvinnor på glasklippan har berättat om i dessa studier (Ryan & Haslam, 2005; Glass & Cook, 2016).

Scenariot handlar om kvinnan Eva som jobbar på ett marknadsledande teknikföretag i Sverige. Efter 20 års tid på arbetsplatsen får Eva förfrågan om att bli VD och hon accepterar erbjudandet eftersom hon inte tror att hon kommer få en liknande chans att avancera i karriären igen. Företaget har under ett års tid haft en minskad försäljning och kundnöjdhet, och Eva är medveten om att det kan bli svårt att vända organisationen i en positiv riktning. Kort efter Evas tillträde uppdagas att företagets ena fabrik har släppt ut gifter i en närliggande sjö under flera års tid, vilket Eva får stå till svars för i pressen. Eva är företagets första kvinnliga VD och hon jobbar tillsammans med en styrelse bestående av män. Eva upplever att hon blir mer granskad än sina manliga kollegor och tvingas jobba hårdare än dem. Hon upplever att hon blir ifrågasatt och får inte stöd i de beslut hon vill fatta. Eva känner sig även exkluderad från männens nätverk och får höra kommentarer om hennes sätt att klä sig och bete sig.

Data samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer där intervjufrågorna var uppbyggda kring scenariot om Eva. Intervjupersonerna fick läsa scenariot och fick sedan frågor kring om de känner igen situationen från sitt eget arbetsliv eller andras och om deras reflektioner kring glasklippan som fenomen.

Deltagarna fick själva välja plats där intervjun skulle ske, tio personer valde sin arbetsplats, en sitt hem och en ett café. Två intervjuer utfördes enskilt med en av oss, men under resterande tio intervjuer deltog vi båda. När båda deltog höll en i intervjun medan den andra fick möjlighet att i slutet av intervjun ta upp aspekter som inte fått utrymme att diskuteras. Alla intervjuer spelades in med deltagarnas godkännande och transkriberades efteråt. Under två intervjuer misslyckades ljudinspelningen men för att ändå kunna ta till vara på intervjupersonernas berättelser sammanfattade vi skriftligt det material som inte kommit med. Intervjupersonerna fick sedan läsa sammanfattningarna och hade då möjlighet att tillägga och redigera i texten. Vetenskapsrådets etiska riktlinjer följdes på så vis att deltagarna blev informerade om syftet med studien, att deltagandet var frivilligt och anonymt, och samtliga gav samtycke till att delta i studien (Vetenskapsrådet, 2002).

Analys

Data är analyserad utifrån en induktiv tematisk analys (Braun & Clarke, 2006; Langemar, 2008). Efter att alla intervjuer transkriberats eller sammanfattats lästes dem för att få en god överblick. Sedan plockade båda författarna enskilt ut nyckelord, citat och samtalsämnen som ofta återkom i intervjuerna. Dessa ansågs vara betydelsefulla. Vidare fördes en diskussion mellan författarna kring vilka områden och samtalsämnen som ansågs intressanta och relevanta för studiens syfte om upplevelser och

förhållningssätt kring glasklippan. Utifrån det framgick sex områden som genom vidare diskussioner fördes samman till fyra teman, vilka återfinns som rubriker i resultatdelen.

Resultat

Hur ter sig glasklippan?

Det fanns skilda uppfattningar kring glasklippans existens. Ingen av intervjupersonerna hade stött på begreppet glasklippan tidigare, men flera intervjupersoner kunde berätta om situationer där de själva eller andra befunnit sig i en omöjlig ledarposition. Däremot var det få som själva uttryckligen ansåg sig ha blivit satta på glasklippan.

En kvinnlig intervjuperson insåg under intervjuens gång att hon sitter på glasklippan. I sitt nuvarande chefsuppdrag blev hon rekryterad till en ledning som enbart bestod av män, och medlemmarna i den hade suttit på sina uppdrag under en lång tid. Enligt intervjupersonen var den ledningen inte tillräckligt uppdaterad på trender, digitalisering och det faktum att det skett ett skifte i vilka som ingår i företagets kundgrupp. Som följd av sitt bristande intresse för omvärlden och avsaknad av kunskap menade intervjupersonen att styrelsen satt företaget i en nedåtgående spiral, och det blev hennes uppgift att vända på den. Hon berättade att hon först efter några månader insåg hur tufft hennes uppdrag var och att det är näst intill omöjligt att förbättra företagets siffror. Intervjupersonen berättade att ledningen även rekryterat in en kvinnlig VD som i sin nya roll fått ansvara för svåra uppgifter där föregående VD, som var en man, brustit. Trots att den nya VD:ns uppdrag är att utveckla företaget arbetar hon enligt intervjupersonen i motvind eftersom styrelsen inte vill samarbeta med henne i förbättringsarbetet.

Ytterligare en kvinnlig intervjuperson berättade hur en vän till henne befinner sig i en situation liknande glasklippan:

Jag har en kompis som är VD på ett företag som hon har fått rädda, som man har kört i botten mer eller mindre. Hon är absolut en lämpad person att driva det här och hon har gjort ett fantastiskt jobb för att få det att vända. Svårt, det är tufft. Hon har varit tvungen att fatta många svåra beslut. Men det påminner ju om det här så visst tror jag att det existerar, absolut.

Några intervjupersoner ansåg även att glasklippan kan förkomma på lägre nivåer än VD-poster. En kvinnlig intervjuperson berättade att kvinnor i hennes organisation tenderar att bli chefer eller få ansvar över avdelningar som ska avvecklas, vilket kan vara en form av glasklippa. Enligt henne är uppdrag som handlar om att avveckla avdelningar och säga upp medarbetare väldigt tuffa. Hennes bild är att företaget väntar längre med att ge en man ett sådant uppdrag än en kvinna. Istället får män uppdrag som handlar om att vända en avdelnings minskade försäljning eller kundnöjdhet. Intervjupersonen menade att när män väl får uppdrag att avveckla avdelningar så är det efter att först ha fått dessa andra typer av chefsuppdrag, medan kvinnliga chefer får avveckla avdelningar tidigare i sin karriär.

En kvinnlig chef beskrev hur hon under en tid fick två uppdrag efter varandra där hon skulle vända på negativa trender inom företagen. Under det första lyckades hon genom

att förbättra ekonomin och stärka företagets varumärke. Det ledde sedan till att hon fick nästa uppdrag för ett liknande företag, som även det befann sig i stor kris. Ett uppdrag som enligt intervjupersonen inte levde upp till hennes förväntningar då hon efter inträdet upptäckte flertalet problem som inte hade uppmärksammats på förhand, och som gjorde det mycket svårt att få ett positivt utfall. Intervjupersonen menade att tiden för att få företaget på fötter igen hade gått ut och hon hade svårt att få med sig medarbetare i sina beslut. Trots hennes erfarenheter av svåra uppdrag var intervjupersonen något frågande till glasklippan, men reflekterade samtidigt över att det är möjligt att hon kan ha hamnat där:

Ja men alltså, finns det någon typ av forskning bakom det är det jätteintressant. Jag försöker fundera kring mina anställningar jag har fått. Det har ju inte alltid varit motgång, och att det är därför jag har fått den typen av jobb. Så var det inte här till exempel. Det var inte heller mitt förra jobb när jag var marknadschef. Men innan dess var det när jag var VD för det där dotterbolaget... men det kanske är så.

Flertalet erfarenheter som går att relatera till fenomenet beskrevs, men många intervjupersoner hade svårt att se ett samband mellan sina egna berättelser och glasklippan. Ett exempel på detta är en kvinnlig intervjuperson som blev tillfrågad om att bli VD när två bolag skulle slås ihop till ett. Hon menade att hon på förhand hade insett att uppdraget skulle bli krävande och svårt, och därför var hon osäker på om hon skulle ta det eller inte. På sin tvekan fick hon responsen från koncernchefen att om hon valde att tacka nej så skulle hon inte få en liknande chans igen. Därför tog hon sig ändå an uppdraget. När de två bolagen slogs ihop hade företaget dubbla uppsättningar av personalstyrkan, och en av hennes uppgifter var att gallra och säga upp hälften av personalen. I efterhand är intervjupersonen nöjd med sitt beslut, i och med att det innebar hennes första stora steg i karriären, men hon beskrev tiden som väldigt tuff.

En annan kvinnlig intervjuperson berättade att hon ofta varit ledare för företag som befunnit sig i kris. Hon ville inte koppla uppdragen till glasklippan, utan underströk istället att hon själv söker sig till företag som är i kris. Hon menade att det då finns en större benägenhet och positiv inställning till förändring från medarbetare i företaget, vilket gör rollen som VD mer spännande och utvecklande.

Motstridig syn på glasklippan

Det fanns en skillnad i hur de manliga och kvinnliga deltagarna förhåller sig till glasklippan. Bland kvinnliga intervjupersoner förekom en större benägenhet att applicera teorin på sin egen situation och sin egen karriär. Kvinnor tenderade även att ha en mer positiv inställning till fenomenets verklighetsförankring än vad män hade. Till skillnad från flertalet av de kvinnliga deltagarna så ställde flertalet av de manliga deltagarna, som inte heller själva drabbas av fenomenet, sig mer frågande till glasklippan.

En manlig intervjuperson menade att även om det kan krävas olika typer av ledarstilar i framgång och kris, så beror inte skillnaden i sättet att leda på kön utan på personlighet. Därför skulle det inte vara rimligt att låta män leda i framgång och kvinnor i motgång, menade han. Vidare ansåg han att Sverige har kommit så pass långt inom jämställdhet

att glasklippan inte är trolig, en uppfattning som var gemensam för flera av männen i studien. Intervjupersonen berättade:

Det beror helt på vad det är för typ utav krissituation skulle jag säga, men jag kan egentligen inte se att det är någonting utifrån kön. Utan jag tror att det är de individuella färdigheterna som de har, och därför är det helt orättvist om det är så i andra länder att man just sätter kvinnor i den tuffa positionen.

Jag tycker att det vore förfärligt om det vore en anledning att man vill att de skulle misslyckas, jag vågar inte ens ta det i munnen egentligen, för det vore ju helt katastrofalt. Så nej det förekommer i stort sett inte i Sverige, skulle jag säga. Det har jag aldrig sett eller varit med om.

En annan manlig chef menade att det inte är trovärdigt att en styrelse medvetet skulle sätta en kvinna i en svår situation enbart för att hon är kvinna. Detta då organisationer alltid måste värna om sitt varumärke och därför välja ledare som tros kunna leda organisationer ut ur kriser. Därför skulle det vara orealistiskt att välja ledare på grund av kön, ansåg han.

Det framstods finnas en motstridig uppfattning bland de manliga deltagarna kring kön och hur det påverkar rekryteringar av chefer. Å ena sidan var de kritiska till glasklippans existens och hävdade att ett uppdrag alltid gavs till den person som är mest kompetent och att kön inte har någon påverkan på chefsrekryteringar, varken i framgång eller motgång. Å andra sidan gavs flertalet exempel där de själva, eller andra, har valt chefer antingen för att de är män eller kvinnor. En manlig intervjuperson menade att om en person väljs till en chefsposition så är det för att det är den mest lämpade personen för uppdraget, och att kön inte är något som tas med i bedömningen. Trots detta hävdade intervjupersonen att kvinnor har en fördel när han rekryterar:

Om jag har två stycken kandidater att välja på, en kille och en tjej. Och de på pappret har samma cv och kunskaper, då tar jag oftast hellre tjejen. Och det gör jag därför att jag vet att hon kommer leverera och hon kommer vara ärlig.

Ytterligare en manlig intervjuperson kunde se att kön spelar roll i rekryteringssammanhang, dock åt motsatt riktning. Han hävdade att vid valet av chef måste en kvinnlig kandidat alltid utmärka sig lite mer än en manlig. Enligt honom beror det på att det fortfarande finns en allmän uppfattning att män är mer lämpade för chefskap än kvinnor. Han berättade:

Ja, min syn är nog det att om det står mellan en kvinna och en man på en chefsposition så måste alltid kvinnan leverera mer. [...] Men någonstans känner jag mycket ofta när det gäller just chefs[positioner] att kvinnor granskas mer och de måste alltid vara lite bättre.

Kvinnor på glasklippan

Samtliga intervjupersoner var överens om är att det är en svår och på många sätt ensam situation för de kvinnor som befinner sig på glasklippan. Vidare förelåg konsensus kring att det som ledare i kris är viktigt att omge sig med rätt personer, samt att ha en förmåga att härda ut och vara uthållig. Att just ha någon att prata med och finna stöd hos underströk flertalet intervjupersoner som viktigt, framför allt för kvinnor på glasklippan.

Detta eftersom vikten av att ha bra nätverk omkring sig, där det går att hämta energi och stöd, beskrevs som avgörande för att klara av situationen. Samma beskrivningar användes även för att beskriva ledarskap i krisande företag i allmänhet, men flera intervjupersoner betonade att det är en extra utsatt situation för kvinnor på glasklippan. En chef berättade:

Jag tror att antingen viker man ner sig eller så knyter man handen i fickan och så kör man hårdare bara. Men man måste vara tuff såklart. För du är väldigt ensam, och det här [glasklippan] är ännu mera ensamt. Jag har kollegor, så att säga, som är på motsvarande nivå som jag kan prata med om det är så, men här [i Evas fall] så är det ju väldigt utsatt. Faktiskt.

Ytterligare en aspekt, som både män och kvinnor poängterade, var att kvinnor har lätt för att ta med sig sitt arbete hem. Flera intervjupersoner utvecklade resonemanget och menade att kvinnor har en förmåga att älta både arbetsrelaterade och privata problem, medan män släpper dem betydligt lättare. Det kan röra frågor som ett dåligt samvete över att familjen försummas av allt arbete eller att det finns för lite tid till vänner. Enligt en intervjuperson kan den stora arbetsbördan som glasklippan innebär ha en negativ inverkan på kvinnors välmående och i förlängningen bidra till en sämre arbetsprestation. Detta som en följd av att kvinnor har svårare för att släppa jobbet när de är hemma.

Att kvinnor känner en större prestationsångest än män är något som flera intervjupersoner kunde relatera till. En vanligt förekommande uppfattning som lyftes fram under intervjuerna var att kvinnor behöver prestera mer än män för att deras arbete ska få samma uppmärksamhet, framför allt som chefer. Enligt deltagarna finns det fortfarande en viss skepsis mot kvinnligt ledarskap som gör att kvinnliga chefer blir mer ifrågasatta än sina manliga kollegor. Utöver kraven som ställs på kvinnor från deras omgivning ansåg flera intervjupersoner att kvinnor ställer höga krav på sig själva, och därför alltid vill prestera lite mer än vad som egentligen behövs. Till följd av detta tar kvinnor på sig fler uppdrag än vad som förväntas av dem. Kvinnor tendens att ta på sig för mycket arbete, ansågs bidra till en försämrad hälsa för dem. Det ansågs även vara en faktor till att de ofta blir utbrända tidigare än män. Intervjupersonerna ansåg att detta är något som förstärks på glasklippan när det dels finns en liten chans till framgång, och dels är svårt att finna stöd hos övrig ledning eller styrelse:

Om man inte har någon som tror på det man gör, då tror jag inte att det är värt det. För det spelar ingen roll hur hon [Eva] vänder det eller hur hon gör, frågan är om hon någonsin kommer göra det bra i deras [styrelsens] ögon. Naturligtvis om försäljningen ökar, men det är en ganska lång väg dit. Och då undrar jag, om inte ens styrelsen har förtroende för henne, varför vill de ha kvar henne? Då är det så nära att hon kan bli avsatt när som helst. Och är det värt det? Ibland kan man vara så tävlingshungrig själv att det är det, men man måste vara beredd och vara införstådd i att det kostar. Jag har också varit med om situationer som har dragits ut och jag har fått lida. Man kan få högt blodtryck, man kan bli riktigt sjuk. Långvarigt. Och där tror jag att man måste ställa sig frågan redan innan, det är så lätt att påbörja och vara inne i någonting, och så vill man inte ge upp. Men jag tror faktiskt att kvinnor ibland pressas så pass mycket så att de blir sjuka.

Vidare beskrevs flera situationer som visar hur kvinnliga chefer granskas. I deltagarnas berättelser framkom exempel på hur kvinnor försöker vinna respekt genom hur de klär

sig. Det kunde handla om att bära kostym eller att ha glasögon och knytblusar för att uppfattas som äldre. Deltagarna lyfte även situationer där de har behövt säga ifrån och markera när manliga kollegor kallat dem för lilla gumman, eller sagt andra olämpliga kommentarer i jobbsammanhang. De manliga deltagarna menade att det ibland är svårt att veta vad kvinnliga kollegor egentligen vill och att de inte alltid ger raka svar. En intervjuperson berättade om en före detta kvinnlig chef som inte alltid blev delgiven all information eftersom medarbetarna tyckte att hon var för kontrollerande. Bland de kvinnliga deltagarna i studien fanns en uppfattning att män och kvinnor diskuterar lösningar och problem på olika sätt. Kvinnor beskrevs även ha ett helhetstänk som män saknar. En kvinnlig intervjuperson menade att män tycker det är jobbigt när kvinnor ifrågasätter deras strategier, och därför inte alltid inkluderar kvinnor i beslut. Till följd av att män undviker kvinnors sätt att ifrågasätta har flera kvinnliga intervjupersoner fått anpassa sig efter den jargong som deras manliga kollegor för på arbetsplatsen. De har anammat männens sociala koder och sätt att prata med varandra på.

Men när en kvinnlig ledare är just rak och bestämd på samma sätt som en man förväntas vara så menade flera intervjupersoner att det inte alltid går hem, och möts istället av motstånd. Några av de kvinnliga deltagarna hade bestraffats för att de inte varit tillräckligt kvinnliga i sin roll som ledare. En kvinnlig intervjuperson berättade att hon kallats för bitchig när hon varit ärlig med vad hon tycker. Hade en manlig kollega sagt samma sak trodde hon att han istället skulle berömmas för att vara bestämd och veta vad han vill. Ytterligare en kvinnlig chef berättade att hon har blivit kallad för rivjärn av samma anledning. En kvinnlig intervjuperson menade att ledarskap under organisationsförändringar ofta innebär att vara drivande och rak i sitt sätt att leda. Vidare berättade hon att när hon lett företag som varit i behov av förändring och därför haft ett sådant sätt att leda så har hon ansetts vara för hård och blivit kallad för bulldozer. Hon trodde inte att hon skulle ha fått samma mottagande om hon varit man, eftersom det enligt henne anses vara mer accepterat att som man vara rak och ärlig. Intervjupersonen berättade:

Nej men jag var rätt drivande, det behövdes ju förändras och jag var ganska tydlig. Och sen ville de väl inte göra det jag tyckte, de ville inte genomföra den förändring om jag ville. Och sen är det nog, där tror jag att det spelar lite roll att man är tjej faktiskt. Att man ska inte vara sådan riktigt, man ska vara mer vän och ömsint. Det tror jag att det kan spela roll. Fortfarande så väljer man, ska man välja kvinnor så är det för att de ska vara lite mjukare och lite mer försiktiga.

Att kvinnor får uppdrag vid organisatorisk motgång och män i framgång kan enligt vissa intervjupersoner vara något som förstärker bilden av kvinnor som mindre kompetenta och män som bra ledare, och på så sätt bibehålla könsordningen inom företagsvärlden. Det beskrevs även finnas en risk för att kvinnor inte ska våga ta sig an dessa uppdrag när de inser att de som kvinna och ledare för en organisation i kris inte kommer få samma stöd och förtroende som en man skulle få i samma sits. Samtidigt hoppades flera intervjupersoner på att om kvinnor på glasklippan lyckas klara av att vända på företags negativa trender, och på så sätt istället skapa en mer positiv bild av dem själva och deras arbete, så kommer det smitta av sig på synen på kvinnligt ledarskap och öka kvinnors värde som företagsledare.

Vem sätter kvinnor på glasklippan?

Det fanns en stor variation i deltagarnas syn på varför kvinnor hamnar på glasklippan när de når upp till de högre nivåerna i organisationer, och det var tydligt att det inte fanns någon enhetlig syn på problematiken bland deltagarna. Istället lyftes en mängd beskrivningar fram som tillsammans ger en nyanserad bild av hur glasklippan kan uppstå. Av dessa beskrivningar framkom att kvinnor delvis själva är aktiva i sin placering på glasklippan, men samtidigt hamnar på den till följd av yttre omständigheter som de inte kan kontrollera.

Kvinnor söker sig till glasklippan. En kvinnlig intervjuperson lyfte fram sin uppfattning om ledarskap i motgång som någonting positivt och utmanande, där det snarare finns möjligheter än hinder. Hon berättade att hon blivit tillsatt som VD i skeden när företag varit på väg att upplösas och det har krävts ett hårt arbete för att vända företagets ekonomi och foga samman organisationerna igen. Det fanns fler erfarenheter där kvinnor tagit sig an svåra uppdrag för att de själva har en positiv attityd till den typen av uppgifter. En intervjuperson berättade om en närstående som befordrades till chef över en butik som inte fungerade på flera olika plan. Det fanns stora interna konflikter som satte höga krav på chefsrollen och många avrådde henne från att ta sig an utmaningen. Men även hon hade en positiv inställning till det utmanande i situationen och accepterade därför erbjudandet.

En gemensam syn för alla intervjupersoner var att om en kvinna blir erbjuden ett VD-uppdrag så är det ett bevis på att hon är kompetent, och kommer kunna bli erbjuden uppdrag även på andra företag. Några intervjupersoner ansåg därför att om en kvinna på glasklippan har sagt ja till ett omöjligt uppdrag för att hon är rädd att aldrig mer få en liknande möjlighet igen, så är hon inte ambitiös nog, saknar driv och är feg som inte vågar tacka nej. Flertalet intervjupersoner ansåg att det för både kvinnor och män är viktigt att göra upp spelregler med sin styrelse när de tillträder som ny VD, och försäkra sig om att den kommer stå bakom och stötta även under svåra kriser. De menade att kvinnor på glasklippan inte kan ha gjort detta tillräckligt och det fanns därför en uppfattning att kvinnor på glasklippan själva bär ansvaret för sin situation.

Flera intervjupersoner var frågande till varför karaktären Eva, i det fiktiva scenariot, hamnar på glasklippan. Hos intervjupersonerna fanns uppfattningen att när en person, oavsett kön, tar sig an ett uppdrag i kris så måste hen i förväg försäkra sig om att det är en genomförbar uppgift. Om uppgiften är för svår borde personen i fråga istället lämna över rollen till någon annan. Deltagarna menade därför att det är oansvarigt av Eva och andra kvinnor på glasklippan att tacka ja till uppdrag om de inte har satt sig in tillräckligt i hur komplex rollen är på förhand. En kvinna berättade:

Ja alltså vad ställer hon för frågor när hon säger "ja"? Hon kan inte bara säga "ja". Hon ska säga "Ja, jag är jätteintresserad, men vad förväntas av mig? Vad ska det här bolaget ha för utmaningar? Vad får jag för frihet att välja nya medarbetare? Har jag stöttning i styrelsen? Vilka problem ligger framför oss?" Man måste ställa alla de där frågorna. Att bara säga "ja" utan att ställa frågor eller veta att man har en möjlighet att göra någonting, det är bara korkat. [...] Då kanske hon gör ett bättre jobb där hon är.

Kvinnliga ledares förmåga att tillföra nya perspektiv var något som flera intervjupersoner resonerade kring. En del av intervjupersonerna ansåg att det inte enbart handlar om att kvinnor tillför något till ledarskapet som inte män gör, utan att deras egenskaper som ledare även passar bättre för att leda i framgång. Kvinnor beskrevs ha en förmåga att se till helheten genom att tänka i flera steg, problematisera hur hela organisationen påverkas av beslut samt vara måna om att alla medarbetare mår bra. Det fanns en uppfattning att kvinnor är bra på att skapa relationer och har en fallenhet för att leda team och grupper. Det är ett ledarskap som enligt deltagarna därför är mer önskvärt i organisatorisk motgång, eftersom det är viktigt att inge trygghet och få med sig hela företaget när stora förändringar behöver genomföras. Kvinnor får uppdrag som handlar om att ta hand om människor, medan män får uppdrag där ledarskapet istället går ut på att inspirera och att driva en avdelning eller ett företag framåt. En intervjuperson berättade:

Och jag upplever ibland att män inte tänker på den helheten. Det är min erfarenhet. Utan de kör på, så plockar de med sig några "buddies" på vägen som de har som sina parhästar, och sen kör de på det. Och sen resten av organisationen kan stå där och liksom "Oj, vart skulle vi nu?" och "Har vi några mål? Hur tänker vi?". Och här har vi [kvinnliga chefer] istället gått igenom hela företagets övergripande mål, brutit ner till avdelning, brutit ner på grupper och brutit ner på individ så att alla ska känna att de är delaktiga i vägen framåt. Och det tror jag skiljer män och kvinnor åt.

Att kvinnor föredras framför män som ledare vid organisatorisk motgång beskrevs av flera intervjupersoner även som en effekt av att kvinnor måste göra mer för att synas än män och att detta ger dem ett extra driv som män saknar. Det är just det drivet som uppmärksammas av företagsledningarna och som gör kvinnor till önskvärda kandidater vid organisatorisk motgång, eftersom just den extra drivkraften kan vara avgörande för om företaget överlever krisen eller inte. En intervjuperson berättade:

Ja, om det är så, då tror jag att det är för att färre kvinnor är VD. Och det är klart att de som är det då kanske har en extra drivkraft. För jag tror inte att de 94% [manliga] VD:arna, att det är en sådan skillnad när vi är ungefär lika många kvinnor som män. [...] Att det är så att de här männen har extra drivkraft, det tror jag tror inte på. Utan där tror jag att det finns många fler kvinnor som kan gå in och ta den här VD-positionen. De som då gör det, som får dem här svåra uppdragen, de har en extra drivkraft, så är det. Det är kanske det man har sett. Man har redan provat med fyra män.

En annan syn på kvinnors vilja att alltid prestera som beskrevs av både manliga och kvinnliga intervjupersoner var att kvinnor är mer benägna än män att ge upp sitt privatliv för arbetets skull. Detta leder i sin tur till att en man har lättare för att tacka nej till ett svårt uppdrag då han inte skulle offra sitt privatliv för att göra karriär. Eftersom ett uppdrag vid organisatorisk motgång innebär en större arbetsbelastning än vid framgång är män mindre benägna att ta sig an de uppdragen. Deras kvinnliga kollegor vill däremot göra allt. Därför tar de sig inte bara an uppdraget, utan sätter arbetet framför sig själva och får offra av privatlivet. Detta är något som enligt vissa intervjupersoner utnyttjas av organisationer.

Yttre omständigheter sätter kvinnor på glasklippan. Ett mindre antal intervjupersoner uttryckte åsikter om att en del företag idag fortfarande hellre vill ha en manlig än en kvinnlig VD. Företag är pressade av kunder och samhället till att verka för jämställdhet, och de kan passa på att ge kvinnor uppdrag när de vet att det innebär en omöjlig utmaning. Därefter kan de återgå till att ha män som VD och legitimera sin ståndpunkt genom att förklara företagets negativa utfall beror på den kvinnliga VD:n. Detta är en tolkning av glasklippan som deltagarna själva inte var helt bekväma med att diskutera och tog avstånd ifrån. En intervjuperson underströk att det bara är en viss typ av män som kan tänkas ha den här uppfattningen:

Vill man vara konspiratorisk och negativ, kanske man passar på och tar in en kvinna då för att ”Ja, men då har vi gjort det och se det gick inte så bra.”, för det finns ju en del märkliga män. I alla fall om man läser tidningar och ser hur vissa företagsledare betar sig så är det rätt märkvärdiga uttalanden och synsätt som de har, både på sig själva och på sin omgivning.

Även om inte alla intervjupersoner trodde att företag medvetet offrar kvinnor, så var en genomgående trend i merparten av deltagarnas resonemang att kvinnor testas i större utsträckning än män, och det ansågs i förlängningen leda till att kvinnor hamnar på glasklippan. Det verkade finnas en rädsla för att sätta män på chefspositioner som redan i förväg är dömda att misslyckas, eftersom ledningar inte vill riskera att behöva säga upp en man med bra chefspotential för att han misslyckats med ett uppdrag. En intervjuperson menade att om en kvinna gör bra ifrån sig är det uppskattat eftersom hon inte förväntas göra det. Om kvinnan istället misslyckas är det en bekräftelse på att hon, och även andra kvinnor, inte kan. Kvinnors position på glasklippan kan därför beskrivas som en kombination av att företagsledningar undviker att ge svåra uppdrag till män och att kvinnors förmåga att leda testas.

Att män hjälper varandra är en syn som var återkommande hos många intervjupersoner. Flera kvinnliga intervjupersoner hade känt sig utanför på arbetsplatser för att deras manliga kollegor tenderat att bara konversera med varandra. Samtalen kunde handla om personer i männens gemensamma nätverk eller om hur det var i lumpen, samtalsämnen som kvinnorna inte upplevde att de kunde delta i. Andra berättade om kulturer i företag där män håller varandra om ryggen, och på så sätt hjälper varandra. Detta gick igen i hur en kvinnlig intervjuperson beskrev skillnaden mellan hur män och kvinnor utnyttjar sina nätverk:

Jag har massa kvinnliga studiekompisar, men det tog väldigt lång tid och det blev nästan för sent innan vi kom på att man skulle hjälpa varandra i karriären. Vi tävlade snarare om vem som hade fått bäst jobb, om vi över huvudtaget gjorde något så var det att jämföra och tävla med varandra. Medan killar har lite mer haft den här inställningen att ”Ja, men jag hjälper Putte här, så är han skyldig mig en. För att när man kommer ut i den stora världen, då ska vi inte tävla med varandra utan då är vi plötsligt ett lag”. Medan tjejer är lite mera individualistiska och är inget lag, de hjälper inte varandra. Då skulle det kunna vara så, om man går tillbaka till den här glasklippan, att du vill hjälpa dina killkompisar. Säga att ”Här har vi ett jättefint företag, du kan få bli chef här, you own me big time”, ”Här var ett företag på fallrepet, du får jobba arslet av dig och det är förmodligen väldigt otacksamt.”, vem vill ge det till sin kompis? Så det kan vara så att då är

det inte så noga, det är ingen som slåss för att ge det jobbet till sin kompis, då kan kvinnorna komma fram.

Att kvinnor inte ingår i mäns nätverk och därför inte gynnas av deras vilja att lyfta fram sina kontakter blev tydligt i rekryteringssammanhang som deltagarna beskrev. Enligt dem missgynnas inte kvinnor för att män i styrelser anser att kvinnor är mindre kompetenta som ledare, istället går de miste om höga chefspositioner och VD-uppdrag för att män i styrelser och företagsledningar inte tänker på att det finns kvinnliga alternativ. En intervjuperson berättade att kvinnor måste bli bättre på att uttrycka sin vilja att avancera, för annars förutsätter män att en sådan vilja inte finns. Ytterligare en intervjuperson har uppfattningen att många fortfarande likställer chefskap med män och att kvinnor därför inte får samma chans. I en kontext där organisationer eller avdelningar befinner sig i kris trodde många intervjupersoner att detta förändras. Det öppnar upp för nya lösningar och alternativa kandidater, i det här fallet kvinnor, blir mer aktuella. För företag med en stark tradition av manliga ledare är det en stor förändring att bryta mönstret och ge en kvinna uppdraget att leda företaget genom den svåra tiden.

Diskussion

Syftet med föreliggande studie var att hos chefer i Sverige undersöka upplevelser och förhållningssätt till glasklippan, vad den tros bero på samt hur kvinnor anses påverkas av den i arbetslivet. I deras berättelser framkommer en tydligt motsägelsefull inställning till glasklippans problematik. Det verkar vara svårt för många intervjupersoner att resonera kring fenomenet och dess olika aspekter samtidigt som det finns flera erfarenheter av situationer liknande glasklippan. Kvinnor granskas mer än män och måste anpassa sitt sätt att leda utifrån oförenliga förväntningar på dem som kvinna respektive ledare. Detta är något som gör dem extra utsatta som ledare i organisatorisk motgång. Hur det kommer sig att kvinnor hamnar på glasklippan är svårt att sätta fingret på, men hos cheferna i studien framgår tre aspekter: Att kvinnors vilja att alltid prestera drar dem till svåra uppdrag, att män hjälper varandra till framgång och lämnar de svåra uppdragen till kvinnor, samt att kvinnor förväntas kunna bidra med nya perspektiv och andra egenskaper som ledare.

Bland deltagarna i studien fanns uppfattningar om att glasklippan existerar och att många kvinnor utsätts för den, men deltagarna hade samtidigt svårt för att dra paralleller till sina egna yrkesliv. Det uppstod även en diskrepans mellan hur deltagarna i studien resonerade kring sig själva och sina egna erfarenheter och hur de såg på Eva och andra kvinnor på glasklippan. Detta kan förklaras med aktör-observatöreffekten (Jones & Nisbet, 1987), vilket innebär att människor tenderar att se sina egna framgångar som resultat av inre förmågor och sina misslyckanden som effekter av yttre, opåverkbara händelser. Andra människors framgångar anses däremot bero på yttre aspekter, medan deras misslyckanden kan förklaras av personliga brister. Förhållningssätten till glasklippan i föreliggande studie kan tolkas som att den egna situationen inte anses bero på ett yttre fenomen som de själva inte kan kontrollera (glasklippan), utan på egen kompetens och lämplighet för en självvald roll. Men för andra kvinnor som lett företag i kris med framgång kan glasklippan samtidigt ses som en rimlig orsak till varför de fått ledaruppdrag i organisatorisk motgång. Likaså är det troligt att deltagarna är påverkade

av aktör-observatörseffekten i synen på Eva, då hon beskylls för att själv ha satt sig i den omöjliga situation som hon hamnat i, och för att hon borde kunna kontrollera sin situation i större utsträckning.

Även hos de manliga deltagarna framkom motsägelsefulla attityder till glasklippan. De ställde sig kritiska till den och att kön påverkar val av ledare i kris, samtidigt beskrevs kön påverka val och bedömning av chefer i andra sammanhang. Detta är två ståndpunkter som är svåra att förena eftersom de indikerar att organisatorisk motgång skulle vara en isolerad kontext som till skillnad från andra organisatoriska sammanhang är helt könsneutral, något som forskning inte tyder på (Acker, 1990; Connell & Messerschmidt, 2005; Ryan & Haslam). Även Ryan et al. (2007) fann att män var mer skeptiska till glasklippan. De ställde sig frågande till om fenomenet verkligen föreligger samt var kritiska till om studier som funnit glasklippan verkligen var gjorda på ett korrekt och vetenskapligt vis. Män verkar således ha en mer ifrågasättande inställning till glasklippan. En manlig intervjuperson i studien menade att fenomenet inte existerar, eftersom han själv inte sett det. Det är troligt att mäns tvekan till glasklippan grundar sig i svårigheten att se fenomen som förekommer utanför den egna sfären av erfarenheter.

Många intervjupersoner hävdade att kön inte påverkar en chefs ledarskap. Samtidigt framkom det i intervjuerna att kvinnor på glasklippan måste hantera en svår balansgång mellan normer för kvinnliga könsrollen och ledarrollen. Kvinnliga chefer blev bemötta med negativa reaktioner, som att vara för försiktiga eller kontrollerade, när de betedde sig på ett sätt som går i linje med den kvinnliga könsstereotypen. Var de istället mer stereotypiskt manliga i sitt ledarskap, som chefsrollen i kris enligt intervjupersonerna ofta kräver, tillrättavisades kvinnor eftersom de då ansågs vara för kaxiga och manliga. Detta är i enighet med role congruity theory och expectations state theory eftersom kvinnor verkar bli bestraffade hur de än gör (Eagly & Karau, 2002; Ridgeway 2001). Den bild deltagarna i föreliggande studie förmedlade av att kvinnor på glasklippan granskas mer, exkluderas samt inte respekteras av män är något som går i linje med resultat från tidigare studier (Glass & Cook, 2016; Ryan et al. 2015). Ryan et al. (2015) hävdar att glasklippan innebär en dubbel utsatthet för kvinnor och därmed är ett allvarligt problem. Att leda i motgång är svårt nog som det är, men kvinnors redan befintliga utsatthet i arbetslivet gör uppdraget extra tungt. En kvinna på glasklippan kan inte enbart fokusera på att ta sin organisation genom ett krisläge på bästa möjliga sätt. Hon måste även klara av balansgången mellan de motstridiga förväntningar som ställs på henne som kvinna och de krav som ställs på henne som chef (Ryan et al. 2015).

Ytterligare en del i kvinnors situation på glasklippan handlar om att kvinnor inte har tillgång till stödjande nätverk i samma utsträckning som män har. Behovet av stöd beskrevs av deltagarna i föreliggande studie öka som ledare vid organisatorisk motgång, eftersom situationen kräver mer av en ledare och är svår att klara av på egen hand. För kvinnor på glasklippan kan behovet av stöd tänkas vara extra starkt eftersom de som både kvinna och ledare i motgång är särskilt utsatta och granskade (Ryan et al., 2015). Det bristande stödet visar sig, enligt deltagarna i föreliggande studie, genom att män hjälper andra män till framgång och kvinnor konkurrerar med varandra om samma positioner. Detta är i linje med McGuires (2002) analys av att medlemmar i kvinnliga nätverk inte investerar i varandra på samma sätt som medlemmar i manliga nätverk gör. Men vid organisatorisk motgång sker ett skifte i vem som framhävs. Detta är delvis en

effekt av att män inte vill ha de riskfyllda uppdragen (Ryan & Haslam, 2005, 2007), men kvinnor lyfts även fram för att deras ledarskap premieras (Eagly & Carli, 2003). Utifrån expectation state theory (Ridgeway, 2001) skulle skiftet förklaras av att ledarrollens komplexitet värderas som lägre vid organisatorisk motgång än vid framgång, vilket gör att statusen kring rollen minskar. Detta skulle förklara varför kvinnor anses passa för roller i företagsledningar vid kris, eftersom kvinnor då inte behöver agera utanför sin statusnivå. På så vis kan kvinnor därför aspirera till chefsroller i kris utan att, likt glastaket, hållas tillbaka av sanktioner och motstånd (Kanter, 1993; Maume, 2004; Ridgeway, 2001).

En vanligt förekommande syn i föreliggande studie var kvinnor väljs till ledare i kris för att skapa en stor förändring inom företaget, eftersom de anses kunna bidra med nya perspektiv. Enligt Bruckmüller och Branscombe (2010) är det enbart i kontexter där män tidigare haft de ledande positionerna som det anses vara en stor förändring att ta in en person av motsatt kön. Om en kvinna bidrar med ett nytt perspektiv i en traditionellt manlig miljö, borde rimligen även en man göra detsamma i en kvinnlig kontext. Det kan därför diskuteras om kvinnor på glasklippan verkligen förväntas kunna genomföra andra förändringar än en man. Enligt Kulich et al. (2015) är valet av kvinnliga ledare i organisatorisk motgång snarare en symbolisk gest som signalerar förändring till företaget.

Förändringsargumentet till trots fanns uppfattningar hos deltagarna i föreliggande studie att kvinnor har ett annat sätt att leda på än män och att deras ledarstil är mer önskvärd i organisatorisk motgång. Det går i linjen med resonemanget att tänk chef – tänk man i krissituationer byts ut mot tänk kris – tänk kvinna (Rink et al. 2013; Ryan et al, 2011). Detta är en intressant aspekt av glasklippan som leder till frågan om det innebär att chefsnormen skiftar från den manliga ledarstilen till den kvinnliga ledarstilen i kris. Om så vore fallet borde det även innebära att det uppstår en diskrepans mellan den manliga stereotypen och normen för ledarskap i kris. Resultatet i föreliggande studie tyder emellertid inte på något sådant skifte av vilken ledarstil som anses var normen eftersom kvinnor på glasklippan inte beskrevs gå fria från dubbla förväntningar på dem som både ledare och kvinna. Detta är en tendens som går mer i linje med Holgerssons (2003) iakttagelser av att kvinnligt ledarskap alltid ses som ett komplement till det manliga. Män i chefsposition tillåts ha brister, medan kvinnor inte har samma förmånliga sits när de befinner sig i företagets översta skick (Holgersson, 2003). I föreliggande studie återkom beskrivningar av hur kvinnor på olika sätt behöver anpassa hur de uttrycker sig och för sig efter de normer som manliga kollegor satt. Detta är ett tydligt exempel på att den organisatoriska kontexten inte är könsneutral och istället förknippad med manliga stereotyper och normer (Acker, 1990).

Att manligt ledarskap är normen (Schein, 1973, 1975, 2001) och att kvinnor i organisationer hela tiden måste förhålla sig till den är problematiskt på flera plan. För det första utgår det ifrån att det finns ett manligt respektive kvinnligt sätt att leda på, vilket tidigare forskning om medarbetares värderingar av sina egna chefer inte ger odelat stöd för (se bl a Kusterer, 2014). För det andra kan den manliga normen bidra till att bibehålla de stereotyper som kan anses leda kvinnor till glasklippan (Billing & Alvesson, 2000; Ryan et al., 2011). Stereotyperna kring kön och ledarskap begränsar hur vi ser på ledare (Billing & Alvesson, 2000). Detta då stereotyperna får oss att bortse

från variationen inom respektive grupp, som på många sätt är större än den mellan de två grupperna (Billing & Alvesson, 2000). Att kvinnor anses ha speciella egenskaper som passar extra bra för att leda i motgång är ett vanskligt sätt att se på kvinnliga ledare. Det framställer kvinnor som experter på just den typen av ledarskap och kan leda till att glasklippan förstärks då kvinnligt ledarskap och ledarskap i motgång får en stark sammankoppling. Att ge kvinnor specialistegenskaper på det här sättet kan enligt Billing och Alvesson (2000) utnyttjas av organisationer då kvinnor på grund av detta tenderar att få, men även själva söker sig till, just medlande roller som ofta är svåra och krävande. Att kvinnor både sätts på glasklippan av andra, och även söker sig till uppdragen självmant kan vara en effekt av detta.

Metodologiska överväganden

Eftersom intervjupersonerna är verksamma i skilda branscher, har olika kön, åldrar samt arbetar på varierande nivåer i företagen finns en variation hos intervjupersonernas erfarenheter och egenskaper. Detta har gjort att flera perspektiv av glasklippan lyfts fram och gett en bredd i svaren. Däremot saknas variation i städer som deltagarna är verksamma i idag eftersom alla jobbar i Stockholm. Trots detta finns tidigare erfarenheter av arbete i andra städer och länder bland deltagarna som de själva lyft fram under intervjuerna. På grund av begränsad tid och begränsade resmöjligheter var det inte praktiskt genomförbart att intervjua personer i andra städer. Möjlig kritik som kan riktas mot studien är att två av intervjupersonerna hade en personlig relation till oss vilket kan ha influerat intervjupersonernas svar. Vi upplevde att intervjupersonerna var bekväma i situationen och att relation inte påverkade intervjun negativt. Att merparten av intervjuerna utfördes av oss båda kan ha medfört att intervjupersonen upplevde sig vara i en utsatt position. Här gjordes en avvägning mot vikten av att få in så bra data som möjligt. Eftersom alla intervjupersoner arbetat i högt uppsatta positioner kan de förväntas ha vana av att motivera sina tankar och beslut inför andra. Risken att de skulle uppleva situationen som hotfull bedömdes därför som låg. Vid bokning av varje intervjutillfälle informerades intervjupersonerna om detta och vi möttes inte av någon negativ respons.

Inspelningen av två intervjuer misslyckades på grund av tekniska problem, och det är troligt att viss information gick förlorad i de skriftliga sammanfattningarna, även om de skrevs direkt efter intervjutillfället när innehållet var så nära i minnet som möjligt. Dock minimerades risken att vi skulle ha misstolkat något intervjupersonerna sagt, eftersom intervjupersonerna fick läsa sammanfattningarna samt redigera och godkänna dem efter intervjun.

Eftersom scenariot är skrivet av oss kan det ha medfört att vi skrivit på ett sådant sätt som har vinklat beskrivningen av glasklippan. För att minimera risken för detta använde vi ett så neutralt språk som möjligt och var noggranna med att basera scenariot på beskrivningar av glasklippan från tidigare forskning. Vidare finns en risk att scenariot styrts vilka erfarenheter deltagarna valt att ta upp och på så sätt kan resultatet ha påverkats av scenariots uppbyggnad. Samtidigt medförde scenariot att samtalen blev mer levande och gav intervjupersoner som själva inte upplevt glasklippan möjlighet att resonera kring fenomenet då de kunde utgå ifrån karaktären Eva och sedan dra paralleller till sitt eget yrkesliv. Det medförde att egen erfarenhet av glasklippan inte var nödvändigt för att delta i studien, vilket underlättade urvalsprocessen då det vidgade

vårt urval och gjorde det möjligt för oss att hinna kontakta och intervjua våra intervjupersoner.

De berättelser och erfarenheter av glasklippan som presenteras i studiens tre teman är enskilda händelser som inte enbart behöver bero på glasklippan. Dock ger de tillsammans en bild av när och hur fenomenet ter sig på arbetsplatser även i Sverige. Eftersom både föreliggande studie och Petersons studier (2014, 2016) visar på olika områden där glasklippan förekommer är det troligt att det är ett utbrett fenomen i Sverige, vilket det har visats vara i andra länder (Ashby et al., 2007; Haslam & Ryan, 2008; Ryan et al., 2010). Tillsammans med kvinnors underrepresentation i toppositioner och arbetsmarknadens könssegregering (SCB, 2013; SOU 2014:81) sätter det Sveriges höga ranking på jämställdhetsskalan i ett mindre positivt perspektiv (World Economic Forum, 2015).

Slutsats och implikationer för framtiden

Det framgick tydligt under intervjuerna att mer etablerade teorier så som glastaket (Kanter, 1993; Maume, 2004), glashissen (Maume, 1999; Williams, 1992) och stereotyper kring kvinnor och män i arbetslivet (Eagly & Karau, 2002) var samtalsämnen som var enklare att förhålla sig till än glasklippan. De flesta deltagarna förde resonemang kring att män och kvinnor granskas på olika sätt, att kvinnor tenderar att hållas tillbaka från höga positioner och att män har lättare för att avancera i karriären. Men när glasklippan togs upp hade resonemang kring kön och strukturer för många en tendens att mattas av, vilket kan bero på att det är ett relativt nytt forskningsområde. Det faktum att kvinnor får uppdrag vid organisatorisk motgång är ett osynligt problem. Detta är problematiskt, inte bara ur ett individ- men även ur ett samhällsperspektiv. Kombinationen av att glasklippan är svår att både se och prata om, och den besvärliga situation som kvinnor möter när de befinner sig på den (Glass & Cook, 2016) understryker vikten av att fortsätta diskutera och undersöka glasklippan vidare. Det är därför viktigt att i framtida studier undersöka i vilka typer av situationer och sammanhang som glasklippan förekommer, och försöka identifiera vad som bidrar till fenomenets utbredning. Om inte glasklippan uppmärksammas finns en risk att fler än Judge (2003; Ryan et al. 2015) gör kopplingen att kvinnligt ledarskap är skadligt för organisationer. För att framtida kvinnor inte ska hamna på glasklippan och uppleva de negativa konsekvenserna som en sådan situation medför är det av stor relevans att fortsätta forska kring glasklippan, både i Sverige och övriga världen.

Referenser

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4, 139-158.
- Ashby, J. S., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). Legal work and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. *William and Mary Journal of Women and the Law*, 13, 775-793.
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7, 144-157.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology, 49*, 433-451.
- Connell, R. W., & Messerschmidt, J. W. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender and Society, 19*, 829-859.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*, 807-834.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*, 573-598.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 735-754.
- Fogelberg Eriksson, A. (2005). *Ledarskap och kön: En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*. Linköping: UniTryck.
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly, 27*, 51-63.
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly, 19*, 530-546
- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1987). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. I E. E. Jones, D. E. Kanouse, E. David, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (sid. 79-94). Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates.
- Judge, E. (2003, 11 november). Women on board: Help or hindrance? *The Times*, sid 21. Hämtad 24 maj 2016 från <http://www.lexisnexis.com/>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks
- Kulich, C., Lorenzi-Cioldi, F., Iacoviello, V., Faniko, K., & Ryan, M. K. (2015). Signaling change during a crisis: Refining conditions for the glass cliff. *Journal of Experimental Social Psychology, 61*, 96-103.
- Kusterer, H. L. (2014). *Women and men in management: Stereotypes, evaluation and discourse*. Doktorsavhandling. Stockholm: US-AB.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – Att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Maume, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations, 26*, 483-509.
- Maume, D. J. (2004). Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of managerial attainment. *Work and Occupations, 31*, 250-274.
- McGuire, G. M. (2002). Gender, race and the shadow structure: A study of informal networks and inequality in a work organization. *Gender and Society, 16*, 303-322.
- Peterson, H. (2014). An academic 'glass cliff'? Exploring the increase of women in Swedish higher education management. *Athens Journal of Education, 1*, 33-44.

- Peterson, H. (2016). Is managing academics "women's work"? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration and Leadership*, 44, 112-127.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-655.
- Rink, F., Ryan, M. K., & Stoker, J. I. (2013). Social resources at a time of crisis: How gender stereotypes inform gendered leader evaluations. *European Journal of Social Psychology*, 43, 381-392.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 18-90.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32, 549-572.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96, 470-484.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A., & Kulich, C. (2010). Politics and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34, 56-64.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Mogenroth, T., Rink, F., Stoker., & Peters, K. (2015). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, in press, corrected proof, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 182-197.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2003). *The 2003 female FTSE Index. Women pass a milestone: 101 directorships on the FTSE 100 boards*. Cranfield School of Management, Cranfield. Hämtad 24 maj 2016 från <http://www.wallnetwork.ca/inequity/singh3.pdf>
- SOU 2014:81 (2014). *Yrke, karriär och lön – kvinnors och mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes.
- SCB (2013). *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. Stockholm: Statistiska centralbyrån. Hämtad 16 mars 2016 från www.scb.se
- The Global Gender Gap Report 2015 Sweden*. (2015). Besökt 22 maj 2016 från <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/economies/#economy=SWE>
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Williams, C. L., (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, 39, 253-267.