

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL 310

Navn på kandidater:

Trine Arntzen & Tone E. Berg

Kropp, kjønn og krenkelse. Ledelse etter #metoo.

En kvalitativ studie av hvordan toppledere forholder seg når #metoo blir tema i norsk samfunnsliv.

Dato: 15.11.18

Totalt antall sider: 104

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om hvordan toppledere i norske kunnskapsorganisasjoner forholder seg til #metoo. Fenomenet er nytt og omdiskutert, og slo med full kraft inn i norsk offentlighet høsten 2017. Vårt formål med oppgaven har vært å undersøke om #metoo også får innpass på norske arbeidsplasser.

Hovedfokuset i oppgaven har vært rettet mot topplederne som i kraft av sin posisjon, kan være portvoktere for hvilke organisasjonsideer og – praksiser som blir omsatt i organisasjoner. Deres forståelse av #metoo, kampanjens betydning for egen lederrolle, samt innvirkning på organisasjonsnivå, har dannet utgangspunkt for utforskningen.

Med bakgrunn i mediedekningen av, og forskningen på #metoo, har kjønn og makt, endring og meningsskaping vært sentrale begrep. Dette utgjør derfor grunnpilarene i oppgavens teoretiske rammeverk. I tillegg har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervju med norske toppledere.

Analysen viser at topplederne forholder seg til #metoo. De har dannet seg en oppfatning av fenomenet som også innebærer en disiplinering av egen lederrolle. Dette er særlig knyttet til økt bevissthet om egen makt, samt et perspektiv på organisasjoner som synliggjør strukturelle ulikheter i mulighetsrommet for kvinner og menn. Oversettelsen av #metoo til lederrollen får følgelig innvirkning på organisasjonsnivå. Slik blir topplederne viktige translatører for norske kunnskapsorganisasjoner som må forholde seg til press fra stadig skiftende omgivelser.

Abstract

This master thesis is about how top executives in Norwegian knowledge organizations relate to #metoo. The phenomenon is new and controversial, and it came into full force into Norwegian publicity in the autumn of 2017. Our purpose for this thesis has been to see whether #metoo gets an entry in Norwegian worksites.

The main focus has been on top executives who, by virtue of their position, can portray what organizational ideas and practices are being traded in organizations. Their understanding of #metoo, the importance of their own leadership role, as well as the impact on organizational level has formed the basis for exploration.

Based on the media coverage of, and the research on #metoo, gender and power, change and sensemaking have been key concepts. This is therefore the foundation for the theoretical framework of this thesis. In addition, we have conducted a qualitative survey in the form of depth interviews with Norwegian senior executives.

The analysis shows that the top managers relate to #metoo. They have formed a perception of the phenomenon which also involves discipline of their own leadership role. This is especially related to increased awareness of their own power, as well as a perspective of the organization that demonstrates structural inequalities in the opportunity room for women and men. Consequently, this translation of #metoo to the leadership role has an impact on the organization level. Thus, top executives become important translators for organizations that need to relate to press from ever changing environments.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår masterstudie i Kunnskapsledelse ved Nord universitet. Det har vært en langvarig prosess, fra første idé til ferdig masteroppgave. Den endelige versjonen reflekterer ikke all lesingen, alle diskusjonene og all omskrivingen som ligger til grunn, men det er alle sidesporene og oppoverbakkene som har gjort denne mentale reisen så interessant og lærerik.

Vi vil takke våre informanter for at de stilte opp med sine gode og personlige refleksjoner, rundt et tema som er både nytt og sensitivt.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Hege Eggen Børve for engasjement, inspirasjon og gode innspill.

Til sist vil vi takke heilagjengene på hjemmebane:

William, George og Terje

Njord, Brage, Ask og Tomas

Trondheim/ Verdal, november 2018

Trine Arntzen & Tone E. Berg

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
ABSTRACT	II
FORORD	III
KAPITTEL 1. INNLEDNING.....	1
1.1. INNLEDNING	1
1.2. OPPGAVENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	2
1.3. OPPGAVENS OPPBYGGING	3
KAPITTEL 2. MEDIEDEKNING OG FORSKNING PÅ #METOO.....	4
2.1. INNLEDNING	4
2.2. MEDIEDEKNINGEN AV #METOO.....	4
2.3. FORSKNING PÅ #METOO.....	6
2.3.1. #metoo- forskningen favner bredt.....	6
2.3.2. Analyse av Facebook-poster	6
2.3.3. Ulike holdninger til #metoo	7
2.3.4. Ulike oppfatninger om #metoo i Norge.....	8
2.3.5. Et strategisk blikk på #metoo	10
2.3.6. Oppsummering av mediedekning og forskning på #metoo.....	11
KAPITTEL 3. TEORI OM ORGANISASJON OG LEDELSE.....	12
3.1. INNLEDNING	12
3.2. ORGANISASJONER OG INSTITUSJONELLE OMGIVELSER.....	12
3.3. KJØNNDEDE PROSESSER I ORGANISASJONER.....	15
3.4. ULIKE MULIGHETER I ORGANISASJONER.....	16
3.5. MENINGSSKAPING I ORGANISASJONER	18
3.6. LEDELSE SOM OVERSETTELSE	21
3.7. DET INDRE LIVET I ORGANISASJONER	21
3.8. MAKTRELASJONER I ORGANISASJONER.....	23
3.9. VÅR TEORETISKE TILNÆRMING	25
KAPITTEL 4. METODE.....	26
4.1. INNLEDNING	26
4.2. VÅRT VITENSKAPSTEORETISKE UTGANGSPUNKT	26
4.3. VÅRT UTGANGSPUNKT	28
4.4. VALG AV METODE	28
4.5. REKRUTTERING TIL UNDERSØKELSEN.....	29
4.6. FORBEREDELSE TIL UNDERSØKELSEN	31
4.7. GJENNOMFØRING AV INTERVJU	32
4.8. BEARBEIDING AV DATAMATERIALET.....	34
4.9. UNDERSØKELSENS KVALITET	38
KAPITTEL 5. ANALYSE AV TOPPLEDERES FORSTÅELSE AV #METOO.....	39
5.1. INNLEDNING	39
5.2. EN KAMPANJE MOT PSYKISK, FYSISK OG SEKSUELL TRAKASSERING	40
5.3. SYNLIKGJØRING OG ÅPENHET - FRA SKAM TIL KOLLEKTIV	47
5.4. PROBLEMATISERING AV #METOO- KAMPANJEN	49

KAPITTEL 6. DISIPLINERING AV LEDERROLLEN	53
6.1. INNLEDNING	53
6.2. BEVISSTGJØRING AV EGEN MAKT	54
6.3. DISIPLINERING AV SEG SELV	57
6.4. DISIPLINERING AV ANDRE	61
6.5. YTTERLIGERE DISIPLINERING I KRAFT AV EGNE OPPLEVELSER.....	65
KAPITTEL 7. #METOO OMSATT PÅ ORGANISASJONSnivÅ	72
7.1. INNLEDNING	72
7.2. KJØNN OG SEKSUALITET PÅ DAGSORDEN I ORGANISASJONEN	72
7.3. OVERFØRING AV DEFINISJONSMAKT TIL OFFERET.	75
7.4. OPPRYDDING I EGEN ORGANISASJON	79
KAPITTEL 8. DRØFTING OG OPPSUMMERING	83
8.1. INNLEDNING	83
8.2. DRØFTING AV FORSTÅElsen RUNDt #METOO	83
8.3. DRØFTING AV #METOOs INNVIKning PÅ LEDERROLLEN	85
8.4. DRØFTING AV #METOO OMSATT PÅ ORGANISASJONSnivÅ	87
8.5. OPPSUMMERING AV VÅRE FUNN	89
LITTERATURLISTE.....	90
TABELLOVERSIKT	94
OVERSIKT OVER VEDLEGG	94
VEDLEGG 1 FORESPØRSEL.....	95
VEDLEGG 2 SAMTYKKEERKLÆRING FOR INTERVJU.....	96
VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE	97

Kapittel 1. Innledning

1.1. Innledning

Søndag 15. oktober 2017 la den amerikanske skuespilleren Alyssa Milano ut følgende melding på Twitter:

“If you’ve been sexually harassed or assaulted write “me too” as a reply to this tweet”.

Med denne meldingen ønsket hun å vise omfanget av overgrep og seksuell trakassering. Dagen etter hadde 30.000 fulgt oppfordringen, og #metoo -kampanjen var i gang. Handlinger som inntil da i stor grad hadde blitt dysset ned og fortiet, ble plutselig satt ord på i sosiale medier.

Innen 2017 var omme, hadde emneknaggen blitt brukt nesten fem millioner ganger. I samme periode hadde over 100 profilerte amerikanske menn blitt anklaget for seksuelt krenkende oppførsel (Dagbladet, 30.12.17).

Raskt fant også #metoo -kampanjen sin vei til Norge. Det siste året er det mange som har stått fram og fortalt sine historier i sosiale og tradisjonelle medier. Enkelte av fortellingene er av nyere dato. Andre ligger langt tilbake i tid. Innen både politikken, kulturlivet, mediebransjen og ved undervisningsinstitusjoner har norske kvinner og menn måttet forlate sine jobber etter at #metoo har gjort sitt inntog i organisasjonene de har vært tilknyttet.

Da Nobels fredspris ble delt ut ett år etter Milanos Twitter- melding, var det flere som pekte på at #metoo- kampanjen dannet bakteppet for utmerkelsen. Begge de to vinnerne, Denis Mukwege og Nadia Murad, arbeider mot seksualisert vold i krig (Aftenposten 6.10.18). #metoo- kampanjen var i seg selv blant favorittene til prisen. Bak nominasjonen sto den norske arbeidsministeren Anniken Hauglie (NTBtekst, 2.7.18).

En undersøkelse Respons Analyse gjennomførte for Aftenposten i august, viser at bevegelsen har bred støtte i den norske befolkningen. 82 prosent av de 1001 personene som deltok i studien, svarte at de er helt eller delvis er enige i at “#metoo-kampanjen satte søkelys på et reelt problem”.

Konsekvensene av kampanjen ser respondentene ut til å være mer usikre på. På spørsmålet “I hvilken grad mener du #metoo- kampanjen har bidratt til å redusere seksuell trakassering?”, svarer 40 prosent i liten grad, eller at de er usikre (Aftenposten, 3.10.18).

Kritikken har også fulgt kampanjen. Flere har tatt til orde for at #metoo har blitt en offentlig gapestokk som bidrar til å forsterke tradisjonelle kjønnsrollemønstre (Aftenposten, 12.9.18). Det har i tillegg blitt pekt på at de 15 #metoo- oppropene i Norge, ikke kom fra yrkene der seksuell trakassering er vanligst. Ifølge Levekårsundersøkelsen er det i serviceyrker, samt pleie- og omsorgsykker flest rapporterer at de har opplevd seksuell trakassering på arbeidsplassen (Bye og Revold, 2017).

#metoo har preget det offentlige ordskiftet siden høsten 2017. Kjønnstrakassering er ikke et nytt tema. Slagkraften i #metoo- kampanjen, som er båret fram på en internasjonal bølge i sosiale medier, har likevel vært spesiell. I Norge har #metoo fått tydelige forgreininger til arbeidslivet. Kampanjen åpner opp for at kropp, kjønn og krenkelses kan ta steget fra den generelle samfunnsdebatten til å bli uttalte temaer på den enkelte arbeidsplass.

1.2. Oppgavens formål og problemstilling

Å utforske om, og så fall hvordan, #metoo setter avtrykk internt i organisasjoner, ser vi som interessant fordi #metoo- kampanjen representerer noe nytt i norsk samfunnsdebatt. Tidligere kampanjer mot seksuell trakassering har slitt med å bli tydelige tema i det offentlige ordskiftet. Annerledes har det vært med #metoo. Vi ønsker derfor å se på om det ytre presset kampanjen har skapt, får konsekvenser innad i organisasjoner.

I arbeidslivet berører tematikken både ledere og andre ansatte. I denne oppgaven velger vi å fokusere på topplederne fordi de i kraft av sin posisjon forvalter makt knyttet til hvilke organisasjonsideer og praksiser som får innpass i organisasjonene de leder (Jakobsen og Thorsvik, 2009). Slik blir de også sentrale med tanke på hvordan #metoo eventuelt oversettes fra det offentlige ordskiftet til organisasjoners indre liv.

Fokuset vil være rettet mot å utforske hvordan #metoo- kampanjen har blitt mottatt av toppledere i norske kunnskapsorganisasjoner. Vi betrakter kunnskapsorganisasjoner som særlig interessante fordi de i større grad enn andre er prisgitt den kunnskapen menneskene i organisasjonen besitter. Det kan stille særlige krav til en ledelse som for å sikre

organisasjonens overlevelse i kampen om konkurransefortrinn og attraktive arbeidstakere, kan være nødt til å være særlig oppmerksom på hvordan omgivelsene endrer seg (Irgens, 2016).

Vi ønsker derfor å undersøke hvorvidt topplederne i kunnskapsorganisasjoner lar #metoo passere uten særlige refleksjoner, eller om dette er tematikk de tar tak i ved at de omsetter begrepet til sin egen rolle og til sin organisasjon.

Den overordnede problemstillingen er:

Hvordan forholder norske toppledere seg til #metoo?

Problemstillingen vil vi utforske gjennom forskningsspørsmålene:

- **Hvordan forstår norske toppledere #metoo?**
- **Hvilken betydning har forståelsen av #metoo for topplederrollen i norske kunnskapsorganisasjoner?**
- **Hvilken innvirkning har forståelsen av #metoo på organisasjonsnivå?**

1.3. Oppgavens oppbygging

Temaet for oppgaven springer ut av en relativt ny og aktuell samfunnsdebatt. Neste kapittel er viet et overblikk av det siste årets mediedekning av #metoo, samt en oversikt over funn fra relevante forskningsartikler om kampanjen.

I kapittel 3 presenterer vi vårt teoretiske rammeverk. Dette danner grunnlaget for undersøkelsen vi har gjennomført blant norske toppledere for å kunne utforske problemstillingen og forskningsspørsmålene ytterligere. I kapittel 4 redegjør vi for vitenskapelig ståsted og metode.

I de etterfølgende analysekapitlene presenterer vi funn fra undersøkelsen som vi knytter opp mot tidligere forskning og teori. Avslutningsvis vil vi drøfte og oppsummere hvordan norske

toppledere forholder seg til #metoo gjennom sin forståelse av begrepet, hvordan denne forståelsen innvirker på lederrollen og eventuelt også blir omsatt på organisasjonsnivå.

Kapittel 2. Mediedekning og forskning på #metoo

2.1. Innledning

Første del av kapittelet er viet et overblikk over den norske mediedekningen av #metoo. Den har preget vår forståelse av fenomenet, og har trolig også påvirket topplerne som inngår i undersøkelsen.

I den andre delen av kapittelet retter vi fokus mot #metoo-forskning som involverer forståelse, trakassering, kjønn og ledelse; alle relevante tema med tanke på å belyse problemstillingen oppgaven kretser rundt.

2.2. Mediedekningen av #metoo

Me Too som en kampanje mot seksuelle overgrep hadde allerede eksistert siden 2006 da Alyssa Milano la ut Twitter- meldingen med oppfordringen om å bruke emneknaggen oktoberkvelden for ett år siden. Det var menneskerettighetsaktivisten Tarana Burke fra New York som startet Me Too. Hun var engasjert i den frivillige organisasjonen Just Be for kvinner som hadde vært utsatt for seksuelle overgrep. Med Me Too ville Burke bryte tausheten og rette søkelyset mot det hun beskrev som et stort og skjult samfunnsproblem (VG, 1.10.18).

Forløperen til det som ble en hashtag på Twitter, var det avisene The New York Times og The New Yorker som sto for. Først kom artikkelen som beskrev beskyldningene om seksuell trakassering begått av Hollywood-produsenten Harvey Weinstein (New York Times, 5.10.17). Deretter sto flere kvinner fram og fortalte sine historier om overgrep Weinstein skulle ha begått (The New Yorker, 15.10.17). På kvelden, etter denne avisutgivelsen, var det Milano fant fram telefonen og twitret oppfordringen som raskt ble fulgt av tusener (Dagbladet, 30.12.17).

Weinsteins selskap er for lengst konkurs, og i rettssystemet risikerer han livstid i fengsel. Flere andre mer eller mindre profilerte og mektige menn har også blitt innhentet av #metoo-

kampanjen i USA. Da Brett Kavanaugh kjempet for en plass i høyesterett etter å ha blitt beskyldt for seksuelle overgrep som lå 36 år tilbake i tid, satt både Burke og Milano i salen under senatshøringen (Aftenposten, 1.10.18).

Også i Norge har #metoo-kampanjen satt sine spor. 7. januar i år erklærte Arbeiderpartiets nestleder Trond Giske på sin egen Facebook-side at han «på ubestemt tid ikke kunne fylle oppgavene» som nestleder i Arbeiderpartiet og leder av Arbeiderpartiets finansfraksjon. Bare noen dager senere gikk Kristian Tonning Riise av som leder i Unge Høyre. Begge hadde i de foregående ukene opplevd at kvinner sto fram med både nye, og flere år gamle varsler som fikk aktualitet gjennom #metoo (Aftenposten, 18.8.18).

Det har heller ikke manglet på undersøkelser som har skullet kartlegge omfanget av seksuell trakassering. “En av fem jurister har opplevd seksuell trakassering. Nesten ingen melder ifra” var en tittel i Aftenposten i mars i år. Juristforbundets undersøkelse blant 4844 responderende medlemmer, viste at 87 prosent av dem som svarte at de hadde blitt trakassert, var kvinner. Rundt halvparten hadde blitt trakassert av en person i lederposisjon (Aftenposten, 1.3.18).

En undersøkelse som ble gjennomført for Dagbladet i november i fjor, viste at 43 prosent av alle norske kvinner hadde opplevd krenkende seksuell oppmerksomhet. Til sammenligning svarte 2,4 prosent av alle yrkesaktive i Norge i 2003 at de hadde opplevd seksuell trakassering på jobben. Ti år senere hadde andelen steget til 4,7 prosent (Dagbladet 30.12.17; Aftenposten, 5.10.18).

Kritikken har ikke bare dreid seg om hvor de norske oppropene kommer fra. I en nylig utgitt feministiske antologi viser Åsa Linderborg, kulturredaktør i svenske Aftonbladet, til at bevegelsen plasserer kvinner i offerrollen, noe hun mener ikke er tilfellet i alle situasjoner (Aftenposten, 12.9.18). Hun har stilt seg kritisk til den den «lynsjejustisen» som har oppstått rundt dekningen av #metoo-saker. Sverige kan stå foran en rettssak der en medieprofil som mistet jobben og måtte flytte utenlands etter å ha blitt anklaget for voldtekt under emneknaggen, nå har anmeldt varslere for ærekrenkninger (Klassekampen, 25.9.18). Her hjemme vises det dessuten til at #metoo har blitt en mektig bevegelse i vestlige land, mens den grove, seksualiserte voldsbruken mot jenter og kvinner, spesielt i Afrika og Asia, har fått mindre medieoppmerksomhet (VG, 1.10.18).

2.3. Forskning på #metoo

2.3.1. #metoo- forskningen favner bredt

Selv om #metoo- kampanjen ikke er gammel, er det tydelig at den raskt engasjerte akademien. Et “#metoo”- søk på Google Scholar gir treff som spenner vidt, og rommer alt fra vitenskapelige artikler av universitetsprofessorer som har samarbeidet på tvers av landegrensene, til kortere kronikker av enkeltforfattere. En vesentlig andel utgjør oppgaver på bachelor -nivå. Vi presenterer fire artikler fra dette omfattende utvalget.

2.3.2. Analyse av Facebook-poster

I sin masteroppgave innen Communication & Media Technologies ved Rochester Institute of Technology, har Lauren DePoint (2018) analysert 61 offentlige Facebook-poster ved hjelp av feministiske og interseksjonelle teorier. Funnene presenterer hun i artikkelen “#MeToo: Personal Accounts of Sexual Violence on Facebook. Analyzing Individual Stories to Reveal Themes About Gender, Power, and Intersectional Factors”.

DePoint beskriver et bakteppe hvor de første bølgene av feminisme har vært dominert av hvite kvinner, og viser hvordan etnisitet, funksjonsnivå og kjønnsidentitet kan komme i fokus ved interseksjonalitet. Hun tar for seg teorier som beskriver en historisk marginalisering av kvinner, hvor menn dominerer de offentlige arenaene, og derigjennom den offentlige samtalen, inkludert mediene. På samme vis plasseres kvinner i sentrum for hjemmesfæren. Sosiale medier utgjør derfor et bindeledd mellom de to arenaene som gir flere mulighet til å presentere sine historier uten de tradisjonelle portvaktene mediene har utgjort.

De 61 Facebook- postene hun analyserer, ble publisert tidlig i kampanjen. Sju av dem er skrevet av menn, de resterende av kvinner. DePoint viser til at historiene ofte inneholder detaljerte beskrivelser og sterke følelser. Alvorlighetsgraden i fortellingene varierer mye. De omfatter alt fra verbal seksuell trakassering til voldtekt.

Hovedtyngden av personene betrakter ikke seg selv som ofre, men som “overlevende”. Solidaritet, heteronormativitet, beskrivelser av makt i et patriarkalsk samfunn, samt kvinnehat, er andre elementer som går igjen. DePoint oppsummerer analysen med at Facebook-postene relatert til #metoo, avdekker vanskelige dynamikker knyttet til makt, som involverer både funksjonshemming, rase og kjønn.

2.3.3. Ulike holdninger til #metoo

Artikkelen “Sexism, Rape myths, and Feminist Identification Explain Gender Differences in Attitudes Towards the #metoo Social Media Campaign in Two Countries” fra 2018, er et samarbeid mellom instituttene for psykologi ved Universitetet i Oslo og Yale University. Forfatterne Jonas R. Kunst, April Bailey, Claire Prendergast og Aleksander Gundersen tar utgangspunkt i påstander om at #metoo er en kamp mellom kjønnene. Med kjønn, sikter de til kjønnsidentitet som ofte, men ikke alltid, er overlappende med biologisk kjønn.

Forfatterne støtter seg på studier som viser at menn, både i USA og Norge, er mindre positive til #metoo og ser kampanjen som potensielt mer skadelig enn kvinner. Samtidig har forskerne en hypotese om at det er ideologiske ulikheter, blant annet knyttet til erfaringer med porno og seksuelle overgrep, som forklarer kjønnsforskjellene i tilnærmingen til #metoo. Denne hypotesen tester de ved hjelp av et elektronisk spørreskjema.

I det norske utvalget inngår 206 deltakere som ble rekruttert via et sosialt digitalt nettverk. I den amerikanske delen av undersøkelsen inngår omtrent like mange deltakere. Disse ble i likhet med de norske, rekruttert digitalt og kunne motta økonomisk belønning for å være med. Utvalgene var relativt kjønnsbalanserte. Begge steder er det bare en prosent som plasserte seg utenfor kjønnskategoriene “mann” og “kvinne”.

I studien kommer det blant annet fram at de norske respondentene har et mer nyansert syn på #metoo enn de amerikanske. Selv om norske kvinner og menn mener #metoo kan volde mer skade enn amerikanerne, er de likevel mer positive til kampanjen.

Kjønnsforskjellene i undersøkelsen bekrefter at kvinner i større grad enn menn identifiserer seg som feminister, mens menn har mer erfaring som overgripere. Særlig i Norge er menn større konsumenter av mainstream-porno enn kvinner. Menn er også mer tolerante til trakassering, og har større tilbøyelighet til å anklage offeret ved voldtekt. Generelt sett er menn, også i dette materialet, mindre positive #metoo. De anser at de har mindre nytte av, og kan risikere mer med kampanjen.

Forskerne konkluderer derfor med at underliggende kjønnsforskjeller i holdninger og følelser knyttet til #metoo, har utgangspunkt i dimensjonale ideologiske ulikheter som delvis overlapper med kjønn.

2.3.4. Ulike oppfatninger om #metoo i Norge

Artikkelen “Da #metoo kom til Norge” tar for seg potensialet for normendring mot seksuell trakassering i forbindelse med #metoo. 2054 norske avisartikler utgjør grunnlaget for analysen. Dette er samtlige av medietekstene som ble publisert i nasjonale og regionale aviser fra oktober 2017 fram til 15. februar 2018.

Innledningsvis peker forfatteren Anja Sletteland på hvordan flere tusen norske kvinner (og noen menn) så sent som i 2015, delte erfaringer om seksuell trakassering under emneknaggen #jegharopplevd, uten at det fikk vesentlig oppmerksomhet i storsamfunnet. Med #metoo var det annerledes. Samfunnsgeografen beskriver en kollektiv oppvåkning i det norske arbeidslivet i løpet av noen korte vintermåned:

“22 år etter at Norge fikk et forbud mot seksuell trakassering, ble et samlet arbeidsliv oppmerksom på at lovverket ikke fungerte. Manglende likestilling ble nå sett i lys av kulturen og maktstrukturer på arbeidsplassen, der konsekvensene kunne være dypt skadelige for både kvinner og samfunnet som helhet. Samtidig åpnet #metoo en Pandoras krukke av motstand, og førte til en opphetet og uoversiktlig debatt i offentligheten.”

(Sletteland, 2018:3)

Ved hjelp av de 2054 avisartiklene belyser hun spørsmålet om hva som muliggjorde dette normskiftet i likestillingsdebatten. I tillegg undersøker hun hva som skapte motstand.

Sletteland peker på en konsensuslinje norske tradisjonelle medier langt på vei var med å skape; nemlig en diskurs om at #metoo handlet om trakassering i arbeidslivet. Hun viser til at seksualitet og kjønnsadferd kan være knyttet til ulike diskurser i samfunnet, og slik bety mye forskjellig. I Norge bidro arbeidslivsdiskursen til at #metoo skapte en konsensus som ikke forekom i alle andre land. I Sverige og USA ble for eksempel personfokuset større, mens kampanjen ble mer latterliggjort i Danmark og Frankrike. Med #metoo plassert i arbeidslivsdiskursen, fikk seksualiteten og kjønnsadferden fastsatte betydninger, samtidig som etablerte institusjoners normer og regulering av adferd, trådte i kraft.

Forfatteren viser dessuten hvordan det etter hvert oppsto en næringslivsdiskurs, der seksuell trakassering ble relatert til både bunnlinje, innovasjon, omdømme og rekruttering. Sletteland

oppsummerer konsensuslinjen i #metoo-debatten med at den var basert på en strukturell forståelse av seksuell trakassering:

“Problemet ble definert som et produkt av ujevne maktforhold, som igjen har negative konsekvenser for likestillingen i arbeidslivet og demokratiets organer. Svaret på utbedringen var å øke kunnskapen og bevisstheten om seksuell trakassering, og etablere bedre rutiner for varsling.”

(Sletteland, 2018:6).

Bildet som avtegnet seg da #metoo kom til Norge, er imidlertid mer komplisert enn som så. Ved hjelp av sin egen teori om politisk anomi, viser Sletteland hvordan spørsmålet som omhandler motstand mot kampanjen får sitt svar i tre ulike konfliktlinjer. Hun beskriver politisk anomi som “en tilstand av kaos som oppstår i situasjoner der det mangler felles normer for å koordinere interaksjon med andre, både i språk, handling og institusjonell praksis” (Sletteland, 2018:3).

Sletteland viser til at konfliktlinjene har ulike normsett som utgangspunkt. Disse er knyttet til merittering i arbeidslivet, vurdering av kvinner og menns status i samfunnet og prioritering av anklagede og anklagers rettsikkerhet.

Hun beskriver hvordan oppropene fra de ulike bransjene handlet om det traumatiske ved å ikke bli respektert i kraft av sin yrkesrolle eller kompetanse, men redusert til et sexobjekt. Hun viser hvordan merittering i arbeidslivet kan være knyttet til både kompetanse og erotisk kapital, men at det sistnevnte kan være et tveegget sverd, særlig for kvinner. Uttrykk som “nå er det ikke lov å flørte mer”, leser Sletteland som et uttrykk for at #metoo-kampanjen betraktes som nymoralisme.

Når det gjelder den andre konfliktlinjen, ser Sletteland den som et uttrykk for kamp mellom fortolkningsrammer for kjønn og kjønnsmakt i #metoo-debatten. Fra flere ståsteder viser hun til at #metoo ble en monsterfortelling der menn generelt er overgripere og kvinner uskyldige og svake ofre. For andre handlet det om patriarkatet; om kulturer og strukturer som ofrer kvinners perspektiv og ønsker til fordel for en bestemt type menn. Et ytterligere moment knytter Sletteland til identitetspolitikk og fremstillingen av kvinner som enten sterke, eller ofre. Hun viser derfor til at følelsen av å bli marginalisert som kjønn, konkurransen om

offerroller, samt nullsumspillet om empati, også kan videreføres i varslingsaker innen arbeidslivets rammer.

Når det gjelder konfliktlinjen knyttet til rettssikkerhet og prioritert offerstatus, viser Sletteland hvordan ord som gapestokk, heksejakt/hekseprosess systematisk går igjen i materialet. Mens enkelte mente at navngiving var legitimt, siden rettssystemet ikke fungerer i voldtekts- og trakasseringssaker, var det særlig pressen selv som holdt igjen, med henvisning til bransjens egne etiske retningslinjer (Vær varsom-plakaten).

Oppsummert viser Sletteland hvordan #metoo-debatten tidlig ble preget av to ulike tendenser. Den første er en konsensuslinje om seksuell trakassering i arbeidslivet hvor problemet er et uttrykk for ujevne maktforhold knyttet til kultur og struktur på arbeidsplassen. Den andre er konflikter knyttet til hvilken rolle seksuell attraksjon skal spille i arbeidslivet, hvordan samfunnet vurderer mennesker etter kjønn, samt hvilke grupper som har størst krav på beskyttelse i offentligheten.

2.3.5. Et strategisk blikk på #metoo

Med artikkelen “Learning from the Military’s Weinstein Movement” fra 2018, flyttes fokus fra forståelse av #metoo til lederpraksis. Den amerikanske strategiprofessoren Dr. Leonard Wong tar i teksten for seg hvordan #metoo kan innebære en omfattende endring i organisasjoner om ledere tar kampanjen på alvor.

Wong tar utgangspunkt i “The Tailhook scandal” i 1991. Den omfattet nærmere 300 militære som var involvert i seksuell trakassering og overgrep mot til sammen 83 kvinner og 7 menn. Skandalen resulterte i at 14 militære ledere fikk sine karrierer ødelagt.

Wong beskriver hvordan militæret etter symposiet i Las Vegas for 27 år siden, gjennomførte omfattende reformer for å få bukt med seksuell trakassering og seksuelle overgrep. Blant annet jobbet organisasjonen for å bli mer åpen for kvinner, samtidig som de etablerte treningsarenaer med tanke på å forebygge trakassering og overgrep. I tillegg ble varslingsrutinene skjerpet.

Han peker på typiske risikofaktorer for overgrep og trakassering i organisasjoner, og viser hvordan disse kan være relatert til faktorer som en ung arbeidsstokk og tydelige ulikheter i fordelingen av makt.

Wong viser derfor til at det er avgjørende at #metoo betraktes som et institusjonelt problem.

Han understreker betydningen av at organisasjonen ikke klassifiserer det for eksempel som en isolert hendelse, en omdømmekrise, eller som kvinnesak. Det handler om ledelse:

“Weinsteins Moments become true tipping points when actual attitudes, not just observed behaviors change.”

(Wong, 2018:2)

Wong mener disse endres best gjennom “actions and reactions of leaders”.

2.3.6. Oppsummering av mediedekning og forskning på #metoo

Godt hjulpet av mediene, ble #metoo raskt plassert i en arbeidslivsdiskurs i den norske samfunnsdebatten. Dette har skapt en form for konsensus og et uttalt krav om endring knyttet til seksuell trakassering på norske arbeidsplasser. Samtidig er konfliktlinjene tydelige. De handler om en form for meritteringssystem som kan ha fokus både på kompetanse og erotisk kapital, noe som gjenspeiles i de ulike oppropene fra norske arbeidstakere.

Kjønn, og dermed kvinner og menns status, speiler en annen konfliktlinje. Kvinner og menns ulike holdninger til #metoo kan også betraktes som et uttrykk for grunnleggende ideologiske forskjeller som bare delvis overlapper med kjønn.

#metoo-kampanjen er muliggjort ved at sosiale medier utgjør en arena der historier som tidligere ikke nådde offentligheten, nå deles i en form for fellesskap hvor skam og offerroller vies mindre plass. Det er også konflikter knyttet til hvem som har krav på beskyttelse: “offeret” eller “krenkeren”.

Både mediedekning og tidligere forskning på #metoo, plasserer altså fenomenet i det norske arbeidslivet. Samtidig foregår det en forhandling rundt hva innholdet skal være og hvilke konsekvenser kampanjen skal få. *Kjønn og makt* er derfor sentrale perspektiver med tanke på å belyse forskningsspørsmål nummer 1 som omhandler topplederens forståelse av #metoo.

Wong (2018) viser til betydningen av lederes holdninger og handlinger om #metoo skal bidra til endring i organisasjoner. *Endring og meningsskaping* blir sentrale begrep i forbindelse med

forskningsspørsmål nummer 2 og 3 som omhandler hvordan forståelsen av #metoo innvirker på lederrollen og slik får betydning på organisasjonsnivå.

Kjønn, makt, endring og meningsskaping er følgelig tema som danner utgangspunkt for tilnærmingen til teorikapittelet.

Kapittel 3. Teori om organisasjon og ledelse

3.1. Innledning

I dette kapittelet skal vi beskrive vårt teoretiske rammeverk for å utforske hvordan norske toppledere forholder seg til #metoo. Som vi har sett i den aktuelle samfunnsdebatten og i forskningen på området, er både makt og kjønn faktorer som kan prege lederes forståelse av begrepet. Endring og meningsskaping ser vi som sentralt med tanke på forståelsen av lederrollen, samt #metoos eventuelle betydning på organisasjonsnivå. Dette utgjør følgelig grunnpilarene i tilnærmingen.

3.2. Organisasjoner og institusjonelle omgivelser

Siden de første teoriene om lederskap gjorde sitt inntog i amerikanske fabrikker på begynnelsen av 1900-tallet, har taylorismen og det såkalte maskinperspektivet på organisasjoner, preget vestlig ledelsesfilosofi; faktisk i en slik grad at den instrumentelle tilnærmingen mange tiår senere fortsatt blir oppfattet som det rådende paradigmet.

Hovedbudskapet til Frederick Winslow Taylor i ledelsesboka “The Principles of Scientific Management” var å skille planleggingen fra arbeidet. Dette perspektivet på ledelse ble videreutviklet i Henry Fords fabrikker, hvor måling, styring og kontroll var grunnleggende element. I praksis møtte imidlertid denne ensidige strukturelle ledelsestilnærmingen utfordringer. I flere fabrikker ble det et stort gjennomtrekk av ansatte, selv om lønningene økte. Da en tekstilfabrikk tok kontakt med Elton Mayo på slutten av 1920-tallet, flyttet han fokuset mot arbeiderne og deres behov for pauser og mer kontakt med hverandre, slik at de i større grad kunne identifisere seg med arbeidet.

I boka “Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring”, viser professor Eirik Irgens (2016) hvordan disse to ulike tilnærmingene knyttet til organisasjoners struktur og kultur siden har vært i et konstant spenningsforhold.

Senere beskrivelser innen organisasjonsteorien har blant annet sett organisasjoner som nettverk (påvirket av globalisering og digitalisering), og sosiale system (konstruert for å realisere felles oppgaver). I sin bok “Organisasjonsbilder”, viser den britisk-canadiske professoren Gareth Morgan (2004), hvordan et organismeperspektiv på organisasjoner synliggjør deres avhengighet av omgivelsene.

I dette perspektivet fremtrer organisasjoner som åpne system, der organisering foregår med utgangspunkt i det omkringliggende miljøet. Avgjørende blir da evnen til å registrere endringer i omgivelsene, som også står sentralt i denne oppgaven.

Perspektivet rommer en forståelse av at organisasjoner består av individer, som i seg selv er systemer. Åpne systemer må følgelig styres nøye for å tilfredsstillere og balansere interne behov, samtidig som de tilpasser seg krav samfunnet stiller. Mer enn noe annet må ledelsen da etterstrebe en god tilpasning.

De norske professorene Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2009) viser til at takten i samfunnsendringene aldri vært så høy som nå. I sin bok “Hvordan organisasjoner fungerer”, understreker de at ingen organisasjoner er immune mot dette. Jacobsen og Thorsvik betrakter omgivelser som alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha potensielle effekter på den.

Institusjonell teori studerer samspillet mellom organisasjoner og deres omgivelser ved å sette fokus på hvordan kulturelle trekk i omgivelsene kan påvirke organisasjonen. Teorien viser til at grunnleggende oppfatninger, verdier og normer i omgivelsene preger oppfatninger rundt hvordan organisasjoner skal organiseres, styres og ledes. Organisasjoner som ikke møter disse forventningene vil kunne få et legitimitetsproblem overfor omgivelsene. Det foregår en form for vekselvirkning.

Professor Kjell Arne Røvik (2007) bruker begrepet “ideal-organisasjon” om en felles oppfatning som er et resultat av faktorer i organisasjoners omgivelser som påvirker hva som er den institusjonelle standarden. En organisasjon som tilfredsstillere disse oppfatningene og normene, vil oppleve legitimitet.

Organisasjoners omdømme er i økende grad avhengig av hvorvidt de klarer å leve opp til sterke normer i samtiden om at organisasjoner tar samfunnsansvar, og viser det utad. Det anses som viktig at organisasjoner tar et etisk ansvar og handler moralsk og rettferdig.

Innen institusjonell teori blir ikke organisasjoner betraktet som enhetlige rasjonelle aktører, eller verktøy for effektiv produksjon under ledelsens kontroll, men som institusjoner med egenverdi for deltakerne, der identitet, verdier og normer virker adferdsstyrende.

I sin avhandling “Norske kunnskapsorganisasjoner i et globalt arbeidsliv” peker Hege Eggen Børve (2008) på hvordan organisasjonens omgivelser består av regulative, normative og kognitive systemer. Regulative systemer vektlegger det lovverket sorterer som legitimt, mens normative systemer gi legitimitet på et moralsk grunnlag. Hva som er passende, eller ikke, vil danne grunnlaget for organisasjonens mulighet til å skaffe seg legitimitet gjennom kognitive systemer. Børve understreker at fordi det er menneskene i organisasjonen som responderer på omgivelsene, vil de utvikle seg forskjellig i denne vekselvirkningen mellom organisasjonen og omgivelsene.

Endringer som skjer i omgivelsene, som markedet, forståelser og normer, kan slik medføre et press mot organisasjoner om å endre seg. Endringer forårsaket av ytre påvirkninger, kan gi usikkerhet innad i organisasjonen. Det kan variere hvorvidt denne usikkerheten medfører at det utvikles motsetninger mellom aktørene i organisasjonen, eller at den virker samlende ved at det utvikles en felles forståelse.

Det ytre presset #metoo-kampanjen har gitt, innebærer blant annet et oppgjør med hvordan samfunnet betrakter mennesker basert på kjønn. Ulike oppfatninger av kjønn og kjønnsorden er følgelig noe organisasjoner også kan oppleve å måtte ta stilling til.

3.3. Kjønnede prosesser i organisasjoner

For å forstå denne kjønnsordenen i et organisasjonsperspektiv og hvordan den opprettholdes, vil vi se nærmere på hvordan kjønn konstrueres. Kjønn er ikke bare en genetisk benevnelse på fysiske egenskaper, men et abstrakt begrep knyttet til hvordan individer sosialiseres inn i ulike kjønnsroller der det utvikles stereotypiske ideer, forventninger og holdninger.

Dette perspektivet forflytter det å studere kjønn som en egenskap, til å studere kjønn som sosial konstruert (Kvande, 2007). Perspektivet har forankring i sosiologisk handlingsteori og betegnes gjerne som “doing gender” (West & Zimmerman 1987).

Forskning på kjønn i organisasjoner viser at integrerte kjønnsrelasjoner, og også sosialt konstruerte maktrelasjoner, favoriserer menn. Denne maktrelasjonen reproduseres over tid gjennom kjønnsbasert tradisjon for rekruttering, arbeidsdeling, belønning og karriere (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Den amerikanske sosiologiprofessoren Joan Acker (1992) har pekt på at kjønnede prosesser i en organisasjon, kan være eksplisitte og åpenlyse som når kvinner eller menn blir valgt til visse typer stillinger basert på en oppfatning om hva som passer det enkelte kjønn. Andre eksempler på åpenlyse kjønnede prosesser kan være seksuelle kommentarer eller spøker som kan virke nedvurderende. Det kan også være snakk om mer skjulte prosesser og strukturer.

Acker viser til at kjønnede organisasjoner kan forstås ved hjelp av fire prosesser. Den første prosessen er produksjonen av kjønnsforskjeller. I vanlige organisasjonspraksis formes kjønns mønstre for jobber, lønn, hierarki og makt. Det kan for eksempel komme til uttrykk gjennom forskjellige oppfatninger om at menn og kvinner egner seg til ulike former for arbeid i en organisasjon, og blir ansett deretter. Slike forståelser mener Acker bidrar til å forme avgjørelsene som blir tatt.

Den andre prosessen handler om symboler, bilder og former for bevissthet som dannes og rettferdiggjør et kjønnskille i organisasjoner. Selve organisasjonen blir ofte beskrevet med referanser til det maskuline, med ord som aggressiv, effektiv og konkurranseorientert. Menneskene i organisasjonen blir aktive bidragsytere til disse bildene gjennom anstrengelser for eksempel rettet mot å danne en “konkurransedyktig kultur”.

Den tredje prosessen dreier seg om samhandlingen mellom individer. Denne samhandlingen er med på å fremme dominans, og kan også bidra til å skape allianser. Slik utvikles regler som gir skiller mellom kjønn. Slik utvikles ulike bilder av kjønn.

Den fjerde prosessen handler om hvordan individene som jobber i organisasjonene konstruerer sine forståelser av organisasjonens kjønnete arbeidsstruktur og -muligheter. Dette synliggjør at det finnes regler for kjønnskorrekt atferd og holdninger.

Acker mener at disse mer eller mindre åpenlyse kjønnsprosessene i organisasjoner, bygger på kjønnete substrukturer og som bidrar til å opprettholde prosessene. Den kjønnete substrukturen ligger i organiseringen av arbeidet, i hvordan reglene bestemmer atferd på arbeidsplassen, og i relasjonene til hvordan den forbindes til hjemmet. Rutiner blir opprettholdt gjennom regler og ordninger. Disse åpenlyse kjønnsprosessene gir følgelig ulike muligheter i organisasjonene.

3.4. Ulike muligheter i organisasjoner

Morgan (2004) viser til at organisasjoner segmenterer mulighetene i arbeidsmarkedet. Dette fører til at menn lettere skaffer seg prestisjefylte posisjoner og makt enn kvinner. Denne såkalte glasstak-effekten, dreier seg om at kvinner kan se muligheter mot toppen av organisasjonen, men at veien dit er blokkert av ulike former for kjønnsstereotyper.

Disse er også med på å påvirke hvordan organisasjonsvirkeligheten skapes og opprettholdes i det daglige. Et eksempel er situasjoner med åpen diskriminering og ulike former for seksuelle overgrep. Morgan viser til at kulturen i en organisasjon som regel også påvirkes på langt mindre synlige måter.

Den amerikanske professoren Rosabeth Moss Kanter (1993) belyser i sin forskning hvordan organisasjonsstrukturer og ledelsesformer i en stor organisasjon, reduserer kvinners muligheter. Hun kritiserer individorienterte forklaringsmodeller for å bruke generelle kjønnsforskjeller som forklaringsvariabler når det kommer til organisasjonens mulighetsstruktur med tanke på karriere. Kanter viser til at det å være i mindretall kan være av avgjørende betydning.

I en organisasjon hun undersøkte, var det svært få kvinner på ledernivå. Kanter bruker begrepet ”tokens” for å forklare hvilken plass mindretallet får i en større gruppe. Med det viser hun til at kvinner som minoritet i en mannsdominert ledergruppe, ender opp med å representere ”alle kvinner”.

En slik posisjon kan enkelte ganger være positiv, fordi den gir synlighet i organisasjonen. Andre ganger kan ”tokens” bli ”outsiders”. Kanter viser til at kvinner blir ”tokens” fordi de er sjeldne, ikke fordi de er kvinner. Hun mener det er en tendens å overdrive graden av ulikheter mellom ”token-gruppen” og majoritetsgruppen, fordi at ”token- gruppen” er i mindretall. Det gjør det i seg selv vanskelig å bekjempe generaliseringer.

Til tross for at ”tokens” er godt synlige i en organisasjon, viser Kanter til at de på samme tid blir usynlige fordi de ikke blir sett på som enkeltindivider, men referert til som en gruppe. Hun understreker dette ved fremholde at en person som befinner seg i en mindretallsgruppe ikke trenger å anstrenge seg for å bli sett, men må jobbe hardt for at anstrengelsene skal bli lagt merke til.

Kanters fokus på minoriteter fremfor fokus på kjønn, har møtt kritikk. De norske professorene Elin Kvande og Bente Rasmussen (1990) mener Kanter overser hvordan den samfunnsmessige mannsdominansen er med på å prege alle samfunnssituasjoner ved at den ordner menn og kvinner på en måte som gir menn makt.

De viser slik til at årsaken til kvinners utfordringer i organisasjoner, ikke bare er relatert til at de tilhører en gruppe som er i mindretall. Kvande og Rasmussen fastholder at det har betydning at de er kvinner i et mannsdominert system.

Kanter, Kvande og Rasmussen er samstemte om at kjønn er sosialt konstruert. Kanter mener at det i vår kultur eksisterer en del antakelser om mannlighet og kvinnelighet. Betraktes kjønn som en symbolsk struktur, altså som en del av vår felles kulturelle arv, innebærer det at kjønn er uavhengig av den enkelte aktør. Kanter frikobler slik kjønn fra biologi. Kjønnede praksiser forstås da som fleksible og foranderlige, skapt gjennom handling som kan variere i ulike kontekster (Storvik, 2002).

Den konstruktivistiske tilnærmingen til kjønn, er en grunnleggende idé om at kjønn ikke er en stabil personlig egenskap. Kjønn forstås da ikke lenger som noe vedkommende “er” i form av ett sett iboende egenskaper. Derimot betraktes kjønn som et system av ideer og forestillinger som dannes og holdes ved like gjennom sosial praksis. Kjønn blir slik noe vi “gjør”, ikke noe vi “er” (West og Zimmerman, 1987).

Dette perspektivet innebærer at de kulturelle kjønnskonstruksjonene ikke bare viser til sosiale relasjoner mellom kvinner og menn. Det belyser i tillegg hvordan relasjonene er formidlet gjennom sosiale institusjoner og materielle strukturer som impliserer en bestemt kjønnsorden (Ellingsæter og Solheim, 2002). At kjønn skapes gjennom sosial interaksjon, er disse teoretikerne enige om. Hvordan dette bildet dannes, vil vi belyse gjennom å se på hvordan mening skapes.

3.5. Meningskaping i organisasjoner

Usikkerhet som følge av endring i omgivelser, er noe som ligger i endringens natur. Den innebærer en bevegelse fra en kjent tilstand til en usikker tilstand (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Den amerikanske professoren Karl Edward Weick (1995) bruker begrepet sensemaking, om prosessen som omhandler det å skape mening i en ny virkelighet ved forandringer i organisasjonens omgivelser. Han viser til at sensmaking både er en individuell og sosial prosess. Weick definerer sensemaking slik:

«Sensemaking is what it says it is, namely making something sensible.»

(Weick, 1995:16)

Han peker på at sensemaking, eller meningsskapning, alltid begynner med individet:

«How can I know what I think until I see what I say»

(Weick, 1995:18)

Weick viser til at meningsskapning består av syv sammenhengende elementer.

Meningsskapning har sitt grunnlag i identitetskonstruksjon, den er retrospektiv, den er handling i omgivelsene, den er en sosial og pågående prosess som fokuserer på hint fra omgivelsene, og er drevet av sannsynlighet fremfor nøyaktighet.

Elementene for meningsskapning viser han til at henger sammen på følgende måte:

«People concerned with identity in the context of others engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, all the while enacting more or less order into those ongoing events.»

(Weick, 1995:18)

Weick (1995) argumenterer for at en slik usikker tilstand er en forutsetning for at meningsskapning oppstår. Meningsskapning er en prosess der individene skaper en felles forståelse og fortolkning av endringene. Dette reduserer kompleksiteten, og fjerner usikkerheten ved endringen. Når organisasjonen har skapt en felles fortolkning, kan organisasjonen handle kollektivt.

Meningsskapning ser virkeligheten som et sosialt konstruert fenomen, der identiteten skapes i sosiale prosesser. Weick viser til at vi ikke har en enestående identitet. Vi består av mange ulike identiteter som er et resultat av ulike sosiale kontekster vi har tatt del i.

Tilbakeblikk er noe som vektlegges i meningsskapning. Det innebærer at det vi gjør, bare får mening etter at vi har gjort det. Meningsskapningen påvirkes dermed av hva vi vektlegger fra fortiden, hvor langt tilbake vi ser og hvordan vi husker tidligere hendelser. Meningsskapning kan slik anses som en komparativ prosess.

Ifølge Weick fremtrer mening som et resultat av at tanker og handling virker sammen. Omgivelsene vi befinner oss i, er ikke noe statisk og fastsatt som eksisterer frakoblet og uavhengig av oss mennesker. Omgivelsene skapes kollektivt gjennom handling, der mennesket er en del av sin egen omgivelse, og samtidig vil kunne se en refleksjon av seg selv i omgivelsene.

Meningsskapning er også en sosial prosess, der den sosiale konteksten er avgjørende for at meningen skal skapes kollektivt. Det at meningsskapning er en sosial prosess, fører til at den meningen som deles av mange, og flest kan relatere seg til, ofte er den meningen som får bred sosial støtte og preger organisasjonen.

Meningsskapning innebærer en aktiv utvelgelse og filtrering av informasjon fra omgivelsene slik at den enkelte kan konstruere et bilde av hva som skjer. Når vi henter ut hint fra omgivelsene og bygger en historie rundt det, gjør vi dette på bakgrunn av en intuitiv følelse av hva som er den rette historien.

Weick viser til at det ikke alltid er de viktigste hintene vi plukker opp, men heller de vi har tillit til. Vi bruker de samme hintene som referansepunkter for meningsskapningen. Fravær av, eller mangelfull, interaksjon med omgivelsene kan føre til at en person eller organisasjon mister evnen til å danne seg en mening om hva som foregår i omgivelsene.

Nøyaktighet hadde ifølge Weick, vært fint, men så lenge det ikke er praktisk mulig, er det bare sannsynlige fortolkninger av virkeligheten som gir mening. Sannsynlige fortolkninger om virkeligheten er både lettere å konstruere og korrigere, samtidig som de har lettere for å få sosial støtte.

Vi har sett på hvordan organisasjonen skaper felles forståelse ved endringer, men enda viktigere for vår analyse er hvordan ledere forholder seg til endringer, og hvordan de oversetter essensielle hint og begrep til resten av organisasjonen.

3.6. Ledelse som oversettelse

Translasjonsteori tilbyr et perspektiv hvor endringsledelse av organisasjoner kan betraktes som en oversettelse av organisasjonsideer og – praksiser. Lederen blir da en oversetter, en translatør. Den norske professoren Kjell Arne Røvik mener at denne translatørrollen lenge har blitt oversett, men fastholder at “organisasjoners kapasitet og kompetanse til å oversette ideer blir en stadig viktigere strategisk ressurs” (Røvik, 2016:324).

Røvik viser til at for å lykkes som translatør, er det avgjørende at lederen “duger” som oversetter. Dette innebærer en kombinasjon av flere ferdigheter eller egenskaper der kunnskap, mot, tålmodighet og styrke betraktes som de viktigste.

Når det gjelder kunnskap ser Røvik det som grunnleggende at translatøren har dekontekstualiseringskompetanse (kunnskap om konteksten det oversettes fra) og rekontekstualiseringskompetanse (kunnskap om konteksten det oversettes til).

Sammen med mot, kobler han kreativitet. Språket blir sentralt, men det skal gjenskapes av translatøren. Dessuten fremheves den sterke og tålmodige translatør nettopp fordi nye “oversettelser” og derigjennom endringsprosesser, kan utfordre eksisterende interesser og møte til dels sterk motstand.

Hvordan en leder fungerer som oversetter eller translatør av ytre ideer er viktig, men hvordan det indre liv i en organisasjon fungerer, kan også være svært komplekst.

3.7. Det indre livet i organisasjoner

En organisasjon må forholde seg til eksterne omgivelser, men Jacobsen og Thorsvik (2009) viser til at det er like viktig er å se på de interne forholdene. En organisasjon består av mennesker. Alle mennesker har behov for å finne en slags mening eller orden i tilværelsen.

Ordet kultur, fra det latinske colere, betyr å bearbeide. Gjennom bearbeiding av inntrykk, erfaringer og kunnskap, viser Jacobsen og Thorsvik til at vi kan danne oss en mening om tilværelsen. I antropologien betyr begrepet kultur et mønster av meninger som uttrykkes gjennom symboler mennesker bruker for å kommunisere og utvikle kunnskap. Kultur defineres også som et nedarvet etisk levesett som får mennesker til å tenke og handle på en bestemt måte i en organisasjon.

Der mennesker samles, finner vi kultur som et overlevert mønster av meninger og etiske koder for atferd. Den amerikanske professoren Henry Mintzberg (1973) viser til hvordan mennesker sosialiseres inn i en kultur, og den preger hvordan den enkelte tankemessig konstruerer bilder om virkeligheten, definerer seg selv i forhold til andre, og handler.

Den amerikanske professoren Edgar Schein (2010) definerer organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som de lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant. Derfor læres det bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på.

Schein påpeker at begrepet kultur er knyttet til en gruppe som deler et sett av grunnleggende antakelser. Kultur er basert på læring, og kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Schein viser til at symboler og virkelighetsbilder knyttet til kultur, også kan brukes til manipulerende formål, der hensikten er å fortolke virkeligheten på en bestemt måte på bekostning av andre.

I en organisasjon kan ulike kulturer oppstå og eksistere side om side. Det kan være ulike kjønnskulturer, der menn og kvinner har ulike verdier og normer. Det kan også være ulike alderskulturer, der unge og eldre som er formet i ulike historiske perioder, har ulike verdier og normer. Det kan dessuten være ulike profesjonskulturer, der normer og verdier knyttet til en spesiell utdanningsgruppe blir det viktigste.

En organisasjon preges av individenes erfaringer og forforståelse som de tar med seg inn i organisasjonen. Derfor må organisasjonens kulturelle rammer i stor grad også tilpasse sin egen kultur, siden organisasjoner i liten grad kan skape unike verdier og normer. Individene er en del av samfunnet og det vil i praksis være svært vanskelig å utvikle en organisasjonskultur

som bryter med sentrale elementer i den videre samfunnskulturen (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Morgan (2004) viser til at parallellen mellom de mannlige stereotypiene og de verdiene som dominerer mange forestillinger om organisasjonens egenart (at organisasjoner skal være rasjonelle, strategiske og aggressive) ikke bare går igjen i språk, men også i ritualer, myter, fortellinger og andre former for symbolikk som kan påvirke en organisasjonskultur.

Et eksempel på det er når generell konversasjon og daglige ritualer som kan virke inkluderende, blir brukt motsatt. Både språk og vitser kan være nedsettende i sin karakter. Morgan viser til at de subtile sidene ved kjønnsproblematikken slik kan føre til at menn og kvinner har ulike erfaringer med samme situasjon.

Kultur er et nedarvet sett med mønstre, normer og etiske koder for atferd og symbolikk. Den kan oppleves forskjellig av kvinner og menn, og også kunne utløse konflikter. Følgelig kan kjønn være en mektig kulturell kraft.

3.8. Maktrelasjoner i organisasjoner

For å forstå disse strukturene vil vi se nærmere på begrepet makt. Makt kan oppfattes som et problematisk begrep fordi det kan ha flere betydninger. Jacobsen og Thorsvik (2009) viser til at makt kan defineres som aktørens evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat. Maktutøvelse kan foregå ved å påvirke andres meningsdannelse og virkelighetsoppfatning. Den som kontrollerer organisasjonskulturen har følgelig stor makt i organisasjonen.

Morgan viser til at livet i organisasjoner ofte blir styrt av maktrelasjoner som leder oppmerksomhet og atferd i én bestemt retning. Så sent som i 1980-årene var kvinneforkjemper Betty Harragans råd i håndboken for kvinner som ønsket å gjøre karriere i det mannsdominerte spillet: ”Tilpass deg!” (Harragan i Morgan, 2004).

Disse maktrelasjonene kan gi praktiske problemer i samhandlingen mellom kvinner og menn. Morgan peker på at vanskelighetene kan bli så store at de utløser bevisste og ubevisste

kjønnsstrategier som Førstedamen og Den frigjorte for kvinner, samt Playboyen og Bestevennen for menn. Morgan viser til at strategien Mannsgrisen kan brukes av menn som føler seg truet av kvinners tilstedeværelse, og kjennetegnes ved bruk av ulike degraderingsritualer som har til hensikt å underminere kvinners innsats og status.

De norske professorene Anne Lise Ellingsæter og Jorun Solheim (2002) viser til at kjønnsrettet makt er et komplekst system av dominans- og underordningsrelasjoner som skaper ulike hierarkiske kjønnsstrukturer av både materiell og symbolsk karakter. Disse maktrelasjonene er ikke reduserbare til direkte relasjoner mellom kvinner og menn, men dreier seg blant annet om hvordan former for kjønnsdominans er innskrevet i arbeidets organisering og institusjonelle praksis.

Den kjønnsmessige arbeidsdeling kan ses som kjernen i arbeidslivets kjønnetede maktstrukturer. Det at denne arbeidsdelingen gjentas og opprettholdes, kan være et eksempel på det den franske sosiologiprofessoren Pierre Bourdieu beskriver som et symbolsk maskineri; en kulturell logikk som velger ut kvinner og menn til ulikt arbeid og ulike kompetanseområder. Med tiden blir dette en selvskreven struktur basert på kjønnssegenskaper (Bourdieu i Ellingsæter og Solheim, 2002).

I nyere analyser av makt dukker ofte den franske filosofiprofessoren og idehistorikeren Michel Foucault opp sammen med Bourdieu. Der Foucault viser til disiplinærmakt, peker Bourdieu på symbolsk makt. Felles for begrepene er at de beveger seg bort fra en subjektentrert analyse av makt, men konsentrerer seg om moderne sosiale institusjoner. Foucaults maktforståelse er flertydig. Han mener den eksisterer overalt i sosiale relasjoner og viser til hvordan ulike sosiale kategorier virker styrende, definerende og disiplinerende på samfunnsmedlemmene.

Foucault peker på at makt er i kontinuerlig virksomhet. Den når individene på et dypere plan gjennom vaner, kropp og begjær. Den blir en del av kroppen snarere enn bevisstheten. Han er opptatt av prosesser og prosedyrer som produserer våre forestillinger om sannhet og kunnskap. Makten gjennomsyrrer hele samfunnet og opererer på laveste nivå i hverdagslivet slik at subjektet blir redusert til en effekt av maktens operasjoner.

Bourdieu's maktforståelse har en klarere strukturell forankring, med en teori om symbolsk meningsstruktur og innebygd "orden". Sentralt i hans maktforståelse står begreper om ulike former for kapital (økonomisk, kulturell, sosial), og hvordan de sosiale aktørene blir posisjonert i ulike sosiale felt gjennom sin tilgang på slike kapitalformer.

Bourdieu's strukturalistiske konstruktivisme ser på samfunnets kjønnsorden som kulturell dypstruktur. Han mener den maskuline dominans er så forankret i det ubevisste, at den knapt legges merke til. Denne symbolske makten er historisk og kulturelt betinget.

Bourdieu stiller spørsmål ved hvilke mekanismer som bidrar til å opprettholde de hierarkiske kjønnsstrukturene i samfunnet. Hans prosjekt er å vise at det som historisk betraktes som konstant, er resultat av et "eviggjørelsesarbeid" av ulike institusjoner. Ifølge Bourdieu bidrar familie, media og stat til å bevare den maskuline dominansen (Bourdieu og Foucault i Ellingsæter og Solheim, 2002).

Det som forener Foucaults og Bourdieu's teorier, er fokuset på makt som allestedsnærværende. Maktens diskursive og symbolske former utgjør kulturelle praksiser som gjennomsyrrer og nedfeller seg i våre kropper og bevissthet. Et slikt maktperspektiv kan sies å fange opp dominerende trekk ved det senmoderne samfunnet. Ellingsæter og Solheim (2002) viser til at makten slik fremtrer uten ansikt, formløs og uten adresse.

3.9. Vår teoretiske tilnærming

I dette kapitlet har vi vist at organisasjoner er åpne system som berøres av endringer i omgivelsene. For sikre sin overlevelse er derfor organisasjoner avhengig av legitimitet, enten det handler om lovverk, normer eller sosiale kodekser.

Ved endringer kan det være viktig at toppledelsen bidrar til å skape et felles meningsinnhold for organisasjonen. De kan ses som oversettere eller translatører av organisasjonsideer – og praksiser slik #metoo kan sies å være i den norske arbeidslivsdiskursen.

I det foregående kapittelet viste vi hvordan #metoo innebærer konflikt. En organisasjon kan også betraktes som en arena for maktkamper. Gjennom mediedekning og tidligere #metoo-forskning har vi sett at kjønn er en betydningsfull faktor i så måte.

Vi oppfatter kjønn som konstruert. Det er ikke noe du “er”, men noe du “gjør”. Det strukturelle elementet gjør at kjønn dermed er innvevd i samfunnet, samt i forståelsen av virkeligheten, og slik også reproduseres i organisasjoner gjennom symboler, normer, verdier og ulike former for kultur. #metoo-kampanjen utfordrer dette bildet. Spørsmålet er i hvilken grad norske toppledere bryr seg om det.

Kapittel 4. Metode

4.1. Innledning

I de foregående kapitlene har vi vist at topplederens tilnærming til #metoo er interessant, både med tanke på hvordan de forstår begrepet og eventuelt omsetter det til egen lederrolle og egen organisasjon. Forskningen på feltet er begrenset. Vi ønsker derfor å belyse problemstillingen gjennom en undersøkelse.

I dette metodekapittelet vil vi først klargjøre vårt vitenskapsteoretiske ståsted, før vi redegjør for vårt eget utgangspunkt for masteroppgaven. Deretter vil valg av undersøkelsesmetode, rekruttering, forberedelser, gjennomføring og etterarbeid i forbindelse med undersøkelsen være tema. Avslutningsvis vil vi ta for oss undersøkelsens kvalitet.

4.2. Vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt

Det er et grunnleggende filosofisk spørsmål å reflektere rundt hvordan det vi skal undersøke, er “i virkeligheten”. I antikkens Hellas var både Platon og Aristoteles opptatt av ontologi, læren om det værende, altså hva vi kan vite noe om. Finnes det selvstendige, avgrensede objekter med iboende egenskaper, eller er virkeligheten mer flertydig, flytende og sosialt konstruert?

I sin metodebok om kvalitative metoder, viser de danske professorene Lise Justesen og Nanna Mik-Meyer (2010) til at mens realismen forholder seg til en essensialistisk og objektivistisk

ontologi, er fenomenologien og konstruktivismen kritiske til dette. Fenomenologien opererer med flere, ulike virkeligheter, såkalte meningsprovinser. Det sosiale og kontekstuelle sees som avgjørende innen konstruktivismen, der virkeligheten konstrueres løpende.

Epistemologi er erkjennelsesteori og dreier seg om våre muligheter til å skaffe viten om fenomenet. Med et positivistisk utgangspunkt vil det da være viktig å minimere subjektive og kontekstuelle elementer for å kunne avspeile "virkeligheten" så presist som mulig. Innen konstruktivismen vil derimot kontekst og subjektivitet være vilkår som verken kan, eller skal ignoreres. Det eksisterer altså grunnleggende uenighet om hvordan vi skal forstå og kategorisere den verden vi analyserer.

Innen konstruktivismen er ikke begrep gitt en gang for alle; de finnes i tankene og språket, i tillegg til at de skapes i et samspill med omgivelsene. Samlebetegnelsen rommer forståelser der skillelinjene går på variantene av hvem, eller hva som konstruerer virkeligheten. Svarene spenner fra at det er hverdagens sosiale aktører, til forskerne selv, eller mer abstrakt som i en diskursanalyse. Slik vil konstruktivismen ha et kritisk potensial ved at den stiller spørsmål ved selvfølgelighetene.

Vi vil utforske hvordan toppledere forholder seg til #metoo ved å gå inn i hvordan de forstår begrepet og hvordan denne forståelsen får betydning for lederrollen og derigjennom organisasjonen. #metoo kommer uten en klar definisjon. Temaet kan være både personlig og sensitivt. Kjønn og makt, endring og meningsskaping er sentrale momenter. Samtidig innebærer institusjonalismen at kunnskapsorganisasjonene vi skal undersøke, må betraktes som del av en større virkelighet der menneskene i organisasjonen er med på å gjenskape den i samspill med omgivelsene.

Sosialkonstruktivismen åpner for at vi kan utforske nyansene i nettopp dette. Den norske professoren Tove Thagaard (2016) viser til at tilnærmingen tydeliggjør mennesker som sosiale individ. Sosialkonstruktivismen åpner opp for språket og dets betydning for hvordan vi oppfatter virkeligheten. Dette er sentralt i problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene.

4.3. Vårt utgangspunkt

Forskeridealene er også gjenstand for endring. Thagaard (2016) peker på at i 1990-tallets metodebøker, var det særlig betydningen av en nøytral forskerrolle som ble fremhevet. Dette var basert på et positivistisk kunnskapssyn som åpner for at forskeren kan «hente ut» informasjon fra den som intervjues. 2000-tallets metodelitteratur er derimot preget av en større gjensidighet mellom forskeren og respondenten, der det foregår en form for utveksling av kunnskaper eller forståelse. Vår sosialkonstruktivistiske tilnærming innebærer at vi er med på å skape den konteksten undersøkelsen foregår i. Å redegjøre for vår egen bakgrunn blir derfor essensielt.

Vi er voksne kvinner på rundt 40 år, med personlige erfaringer som omhandler seksuell trakassering i arbeidslivet. For begge ligger de personlige historiene tilbake i tid. De er ikke så alvorlige at de hadde blitt rammet av straffeloven, og kan beskrives som relativt uproblematisk erfaringer av oss begge. Vi delte ikke hendelsene med daværende ledelse, og har heller ikke gjort det senere i tradisjonelle eller sosiale medier. Dette er erfaringer vi har drøftet med våre nærmeste, eller har diskutert i fysiske sosiale situasjoner hvor seksuell trakassering har vært tema.

Vi ble kjent som studenter på metodekurset innen Kunnskapsledelse høsten 2017, og bestemte oss for å samarbeide. Da det blir klart at vi også kunne levere masteroppgaven som tospann, utkrystalliserte #metoo seg fort som et svært interessant tema.

Den enes bakgrunn fra mediebransjen gjør kampanjen, som er drevet fram av et samspill mellom tradisjonelle og sosiale medier, særlig fascinerende. Samtidig er det interessant å følge med på hvordan #metoo utfordrer det rådende paradigmet på et område vi tidligere oppfattet som relativt taust. Våre 50 år med samlet erfaring som kvinnelige arbeidstakere og ledere, var at den seksuelle trakasseringen kampanjen retter oppmerksomheten mot, nærmest inngikk som “en del av det” når unge kvinner, og til dels unge menn, entret arbeidslivet.

4.4. Valg av metode

Siden formålet vårt er å utforske om samfunnsdebatten rundt #metoo setter avtrykk internt i norske kunnskapsorganisasjoner gjennom hvordan topplederne forholder seg til fenomenet, vil forståelse være sentralt i undersøkelsen.

Med en kvantitativ tilnærming til studien, vil det generelle komme i fokus. Metoden tar sikte på å kunne beskrive og generalisere ved å telle, kvantifisere og kartlegge utbredelse. En kvalitativ tilnærming dreier seg derimot om å fremskaffe mye informasjon om få enheter .

Målsettingen ved å ta i bruk kvalitativ metode, er å oppnå forståelse av sosiale fenomener hvor fortolkning kan være av særlig betydning. Kvalitativ metode handler om å gå i dybden ved å søke etter mening, kjennetegn, kvaliteter eller mønstre, noe som passer godt med formålet for undersøkelsen.

Siden det er begrenset med forskning på området er den kvalitative metodens muligheter for et mer fleksibelt opplegg, også noe som taler for valg av kvalitativ metode. Et tredje relevant moment, er at kvalitativ metode betraktes som særlig egnet til å utforske personlige og sensitive emner som #metoo (Thurèn, 2009).

I metodelitteraturen vises det til ulike kvalitative fremgangsmåter som observasjon, intervju, analyser av foreliggende tekster og visuelle uttrykksformer. Intervju ansees som en konstruktiv tilnærming når utforsking av personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse er sentralt. Intervju blir også trukket fram som en fremgangsmåte som er særlig godt egnet når temaet for undersøkelsen kan være vanskelig å snakke om med flere til stede.

Analyser av foreliggende tekster og visuelle uttrykksformer anser vi som mindre aktuelt siden undersøkelsen dreier seg om å utforske lederes forståelse av et såpass nytt fenomen som #metoo. Det samme gjelder observasjon som vi betrakter som mer egnet for å studere samhandling (Thagaard, 2016).

4.5. Rekruttering til undersøkelsen

Det neste metodiske spørsmålet er hvem som skal være respondenter. Forskningsdesignet rommer en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervju. Med tanke på rekruttering, ser Thagaard (2016) det som et avgjørende prinsipp at utvalget er egnet til å utforske problemstillingen. Hun understreker imidlertid at antallet deltakere ikke må være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser.

Ved strategiske utvalg velges deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske med tanke på problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv. Et tilgjengelig utvalg omfatter de som er representative for problemstillingen og samtidig er villige til å stille opp. Ved kategoribaserte utvalg blir det definert kategorier for å oppnå

bredde i utvalget, for eksempel med tanke på alder og kjønn. Det kan også være en pekepinn om utvalget er typisk, altså representativt for problemstillingen, eller derimot spesielt for problemstillingen.

Siden #metoo i den norske mediedekningen raskt kobles mot arbeidslivet og seksuell trakassering, ønsker vi på et tidlig tidspunkt i arbeidet med oppgaven å rekruttere toppledere fra en kunnskapsorganisasjon der vi på forhånd vet at enkelte har måttet håndtere personalsaker av en slik karakter, mens andre trolig ikke har gjort det. Vi antar dermed at i hvert fall deler av toppledergruppa hadde refleksjoner på feltet, allerede før #metoo inngikk i den norske samfunnsdebatten. Samtidig tenker vi at temaet ikke skal være så betent at de har måttet håndtere personalsaker etter at #metoo-kampanjen skjøt fart høsten 2017.

Planen er altså å utforske om toppledere i samme ledergruppe forholder seg ulikt når #metoo-kampanjen har blitt tema i den norske samfunnsdebatten. Vår hypotese er at både kjønn og tidligere erfaringer spiller en rolle med tanke på forståelsen. Det viser seg imidlertid fort at lederne vi intervjuer fra samme toppledergruppe, er relativt samstemte og samsnakkede på området. Rekrutteringen av informanter med tanke på at de skal utgjøre et strategisk utvalg i form av en case, viser seg å være for snever til å utforske problemstillingen godt nok.

Vi beveger oss over til et kategoribasert utvalg, og utvider rekrutteringen av informanter til ytterligere to kunnskapsorganisasjoner. Her har topplederne, i likhet med lederne i den første organisasjonen, ulike erfaringer knyttet til seksuell trakassering. En viss kjønnsbalanse og spredning i alder anser vi også som viktig for å få en bredere tilnærming til hvordan ulike toppledere forholder seg til #metoo.

De tre kunnskapsorganisasjonene vi rekrutterer informanter fra, har alle en høyt utdannet arbeidsstokk. Disse løser oppgaver som må sies å være svært kunnskapsintensive. Utføringen av arbeidet til de tre organisasjonene, som tilhører både privat og offentlig sektor, er dessuten jevnlig tema i samfunnsdebatten. I norsk målestokk er de organisasjoner, med over 100 ansatte og egne toppledergrupper.

Samtlige av lederne vi rekrutterer, er del av disse toppledergruppene. Alle har også personalansvar. Antallet varierer imidlertid fra å ha ansvar for noen få ledere til å ha direkte ansvar for flere titalls arbeidstakere. Samtlige av topplederne er involvert i strategiske beslutninger i organisasjonene de er ansatt i.

Siden temaet er sensitivt, og utvalgsriteriene fordrer en viss kjennskap til livet innad i organisasjonene, går den tidlige kontakten gjennom nettverk. Den første henvendelsen til organisasjonene er derfor av uformell karakter. Deretter oversender vi skriftlig digital informasjon om prosjektet til aktuelle respondenter.

Det tar tid å få på plass intervjuavtalene som fordrer flere runder med oppfølging. Selv om vi var usikre på om vi opplevde metningen professor Aksel Tjora (2017) anbefaler ved denne typen undersøkelser (som innebærer at prosjektet har oppnådd en form for informasjonsmetning ved at det ikke genereres ny, vesentlig informasjon ved å inkludere flere deltakere), velger vi å sette et tak når vi har rekruttert syv respondenter.

Etter utvidelsen opplever vi at vi har fått et bredere utvalg som bidrar til å belyse temaet fra andre innfallsvinkler. Samtidig er ikke informantene flere enn at vi ser oss i stand til å gjennomføre omfattende analyser. Et siste og avgjørende moment er det praktiske hensynet; at vi klarer å gjennomføre prosjektet innenfor den fastlagte tidsrammen.

I undersøkelsen inngår derfor syv ledere som sorterer i toppledergrupper i tre ulike kunnskapsorganisasjoner. Dette er menn og kvinner i alderen 36-65 år. Samtlige har utdanning på universitets- eller høyskolenivå. Det er imidlertid store ulikheter med tanke på hvor mye lederutdanning de har. Dette spenner mellom master i ledelse til kortere kurs, samt coaching i egen organisasjon. Ledererfaringen varierer også fra sju år til flere tiår.

4.6. Forberedelser til undersøkelsen

I forbindelse med utarbeidelsen av intervjuguiden, finner vi en av Thagaards (2016) intervjumetaforer fruktbar. Hun sammenligner intervjuet med en elv, hvor det handler om å åpne floden. Kanskje skifter elva løp underveis, men den beveger seg likevel tilbake til hovedløpet.

Vi legger vekt på å stille åpne spørsmål, slik at det skal bli den enkelte topplers reflekasjoner, og ikke våre egne, som leder oss gjennom intervjuet. Samtidig prøver vi å holde fokus på kjernen; nemlig personens forståelse av #metoo.

Intervjuguiden legges også opp slik at den skal lede oss og repondentene gjennom tre hovedfaser som innebærer en form for oppvarming, en fase med refleksjon og tid til en tilstrekkelig avrundning (Tjora, 2017).

Oppvarmingsspørsmålene kretser rundt det vi anser som relativt enkle og ukontroversielle spørsmål, som hvor lenge vedkommende har jobbet i bedriften, og hvilke arbeidsoppgaver han eller hun har. Ved overgangen til de mer krevende spørsmålene, er vi bevisste på å skrive ned overgangene eller probene, for at intervjusituasjonen skal bli mest mulig lik fra vår side fra gang til gang.

Det er også mot slutten av refleksjonsdelen at vi legger inn spørsmål med det vi oppfatter som signalord, som kjønn og diskriminering. Slik forsøker vi å unngå at ladede begrep som springer ut fra vår forforståelse, preger hvordan topplederne svarer for eksempel når de relativt tidlig i intervjuet blir bedt om å beskrive hvordan de oppfatter #metoo.

I avrundingsdelen legger vi inn spørsmål hvor vi ber topplederne reflektere på et overordnet nivå. Slik forsøker vi å bevege oss bort fra det personlige og lokale, som vi anser som mest sensitivt. I tillegg spør vi om det er noe de ønsker å legge til, og om vi kan ta kontakt på e-post eller telefon hvis vi har flere spørsmål. Tjora (2017) vektlegger at denne fasen av intervjuet skal bidra til å normalisere situasjonen mellom forsker og informant, noe vi også etterstreber i utarbeidelsen av intervjuguiden.

Totalt ender vi opp med tre utkast av intervjuguider før vi kommer fram til den utgaven vi vil bruke. Særlig utfordrende opplever vi det å finne fram til spørsmål som er åpne nok i formen samtidig som vi ikke legger inn tydelige premisser preget av vår forforståelse.

4.7. Gjennomføring av intervju

Siden toppledere i kunnskapsorganisasjoner kan ha hektiske arbeidshverdager, ønsker vi å være mest mulig fleksible når vi spør dem om de vil være med på undersøkelsen. Dette innebærer at vi lar dem avgjøre hvor, og langt på vei også når, de skal intervjues.

Fem av sju velger et møterom på egen arbeidsplass. Seks av sju vil gjennomføre intervjuet i løpet av arbeidsdagen. Det siste intervjuet planlegges også på dagtid, men da hjemme hos vedkommende på en avspaseringsdag.

Vårt valg av kvalitativ metode innebærer at vi nødvendigvis etablerer direkte kontakt med personene som studeres. Thagaard (2016) peker på at det kan by på utfordringer når forskeren på denne måten både blir observatør og deltaker i forbindelse med datainnsamlingen.

Med et sosialkonstruktivistisk perspektiv på intervjuet, er det også tydelig at de ferdige intervjudataene vil framstå som et resultat av den sosiale interaksjonen mellom oss som forskere og lederen som blir intervjuet.

Tjora viser til at dybdeintervjuenes kvalitet hviler på den opparbeidede tilliten mellom forskeren og informanten. Både under planleggingen, gjennomføringen og analysene av intervjuene understreker han derfor betydningen av å være bevisst på at “aktører i all sosial omgang handler og ytrer seg på basis av hvordan de mer eller mindre bevisst forestiller seg at dette vil innvirke på den sosiale situasjonen” (Tjora, 2017:117).

For å gjøre vår innvirkning på konteksten så lik som mulig fra gang til gang, har intervjuguiden flere fullstendige setninger vi forholder oss til. Dette gjelder særlig i forbindelse med overgangene mellom de ulike delene av intervjuet.

Vi bestemmer oss også tidlig for at begge skal delta på samtlige intervju. Selv om vi bytter på å ha hovedansvaret for gjennomføringen, innleder vi hver gang med å klargjøre at den andre kan supplere med spørsmål underveis. Vi velger også å kle oss halvformelt i forbindelse med alle intervjuavtalene.

Thagaard (2016) understreker at det er forskerens ansvar å etablere tillit. Dette forsøker vi å gjøre ved å sende ytterligere en e-post til den enkelte etter at intervjuavtalen er inngått. Slik skal de ha mulighet til å gjøre seg kjent med samtykkeerklæringen og bakgrunnen for undersøkelsen før vi møtes. De fleste leser skrivet, men enkelte har ikke sett det, eller har ikke tatt seg tid til å lese det.

I intervjusituasjonen etterstreber vi det Thagaard (2016) beskriver som responsiv intervjuing, med fokus på samspillet mellom oss og den vi intervjuer. Vi erfarer at det tidvis kan være krevende å tilpasse intervjusituasjonen til innspillene fra topplederen, samtidig som vi har en detaljert intervjuguide å forholde oss til. At også intervjupersonene samtidig reflekterer rundt konteksten, er tydelig. Det er disse utdragene eksempler på:

Respondent: Herregud, nå prater jeg mye!

Intervjuer: Veldig bra. Det er derfor vi kommer (latter).

Respondent: Nå ble det veldig fluffye svar det her, og det hører jeg selv, og (pause) men jeg prøver å tenke litt.

Respondent: Kvinner blir jo mindre og mindre attraktive jo mer vi stiger i gradene (latter). Du trenger ikke transkribere den. Det var min egen personlige refleksjon rundt det (latter).

Selv om vi forsøker å gjøre lydopptaket så diskret som mulig, må vi sikre at kvaliteten er god nok til at opptaket senere lar seg transkribere. Opptakeren må nødvendigvis ligge relativt nært personen vi intervjuer. Også dette virker inn på hva enkelte vil snakke om. Ved særlig sensitive spørsmål blir vi ved en anledning spurt om vi kan slå av opptakeren. Dette ønsket respekterer vi siden deltakelse i undersøkelsen er basert på frivillighet.

Lengden på intervjuopptakene varierer fra cirka 55 til 75 minutter.

4.8. Bearbeiding av datamaterialet

Dybdeintervjuenes vei fra den sosiale konteksten som langt på vei bærer preg av en samtale, til et datamateriale som kan kodes og analyseres, er neste steg i arbeidet med undersøkelsen. At det er forskjell på skriftlig og muntlig språk, som både Thagaard (2016) og Tjora (2017) peker på i metodelitteraturen, er erkjennelse som fort siger inn.

Vi fordeler lydfilene mellom oss, og drøfter oss fram til en mest mulig empirinær standard i transkriberingen. Dermed legger vi også inn småord som “eh” og pauser i teksten, samt latter som forekommer i samtlige av intervjuene.

Tidlig laster vi inn lydfilene i dataprogrammet NVivo, men finner ut at transkribering der er enda mer tidkrevende enn i Word, siden NVivo fordrer pauser og linjeskift i transkriberingsmodulen. Vi ender derfor opp med å kjøre lydfilene på sakte tempo i NVivo, samtidig som vi transkriberer i Word. Transkriberingen av hvert intervju viser seg å innebære omtrent en dags arbeid før vi kan gå i gang med kodingen. Et middels langt lydopptak rommet for eksempel over 10.000 ord som skriftlig dokument.

Som selvlærte NVivo-brukere, har vi også et håp om at NVivo skal være et nyttig verktøy i kodingen. Vi laster derfor inn de ferdig transkriberte intervjuene i form av Word-dokumenter for å benytte dataprogrammet til koding.

For å få et overblikk over materialet, ber vi NVivo lage en ordskey som kan gi oss et visuelt inntrykk av hva topplederne snakker om. Siden NVivo er tilrettelagt for engelsk språk, må vi bruke mye tid på å luke ut vanlige norske småord, slik at ordskeyen gir en viss mening ut over at enkeltord går igjen mange ganger. Slik Illustrasjon 1 viser, er *ledere*, *kvinner*, *menn* og *metoo* ord som går ofte igjen i de transkriberte intervjuene.



Illustrasjon 1. Ordskeyen basert på de transkriberte intervjuene i NVivo.

Etter dette forsøket konkluderer vi med at vi har brukt mye tid på NVivo, uten at det har vært til vesentlig nytte. Transkriberingen var tungvint, og ordskeyen som skulle gi oss en rask oversikt, krevde mye arbeid før den var egnet til å gi et lite innblikk i materialet.

For å få den nødvendige fremdriften i prosjektet, bestemmer vi oss derfor for å arbeide videre uten NVivo. Hver av oss printer ut intervjuene på papir, og starter med litt tentativ koding. I dette arbeidet anstrenger vi oss for å oppnå følgende tredeling i hovedmålet med kodingen:

1. Ekstrahere essensen i det empiriske materialet.
2. Redusere materialets volum.

3. Legge til rette for idegenerering på basis av detaljer i empirien.

Tjora beskriver dette som et empirinært fokus. Selv om han understreker at rendyrket induksjon ikke er praktisk mulig (en tilnærming til materialet uten påvirkning fra forforståelse/teori), viser Tjora til at et kodingsarbeid basert på “empirisk finlesing” kan bidra til en “så induktiv førstefase i analysen som mulig” (Tjora, 2017:197).

Empirinær koding kan gjerne bruke begreper som finnes i datamaterialet, og ivareta det helt spesifikke der ved såkalte “innfødte begreper”. Vi utarbeider koder basert på tre av intervjuene på denne måten. Deretter setter vi oss ned og sammenligner disse kodene med potensielle koder i ytterligere to intervju. Slik arbeider vi oss fram til knapt 30 empirinære koder, som for eksempel “2018-briller”, et uttrykk en av topplederne brukte da vi intervjuet vedkommende.

Vi gjennomgår derfor kodene i materialet enda en gang, og slår sammen overlappende koder. Slik blir for eksempel “2018-briller” innlemmet i koden “ny standard”, som var et tema flere av topplederne snakket om. Deretter klassifiserer vi kodene i kategorier ut fra forskningsspørsmålene.

Denne prosessen leder oss fram til kodene og kategoriene som vi også gir farger med tanke på at vi skulle arbeide oss gjennom hele materialet enda en gang:

Forståelse av begrep (gul)

Kampanje mot seksuell trakassering

Fra skam til kollektiv

Kritikk

Forståelse på individnivå/rolle (grønn)

Selvransakelse

Ny standard

Endret oppførsel

Egne erfaringer (rosa)

Verbal trakassering

Frykt for konsekvenser

Forståelse på organisasjonsnivå (blå)

Offerets definisjonsmakt

Krevende personalsaker

Endring i lederrutiner

Thagaard (2016) viser til at en empirinær tilnærming som dette, innebærer at forskeren klassifiserer materialet på grunnlag av den forståelsen vedkommende utvikler av meningsinnholdet i kategoriene samt i forberedelsene. Det er da viktig å skille mellom egen og intervjupersonens forståelse. Underveis har vi flere diskusjoner rundt hva datamaterialet viser, og hva vi mener at det inneholder. Det oppleves også krevende å finne fram til de første kategoriene uten å tolke.

I arbeidet med kodingen, finner vi støtte i Tjoras (2017) råd om å la materialet “ snakke”, selv om flere av de innfødte begrepene forsvinner på veien mot de 11 kodene vi til slutt benytter. I forbindelse med kategoriseringen, opplevdes det som klargjørende å sortere i fellesskap ut fra skillelinjer knyttet til forskningsspørsmålene.

Den etterfølgende analysen er empirinær. Det er svarene fra topplederne som har dannet utgangspunkt for valg av forskningslitteratur og teori. Samtidig innebærer analysen et stadig samspill med det teoretiske grunnlaget. Dette gjør at vi velger å skille ut operasjonaliseringen på organisasjonsnivå i en egen tematisk bolk som skilles fra det som omhandler hvordan topplederne forstår sin egen rolle.

4.9. Undersøkelsens kvalitet

Når det gjelder utvalget, er studien mer eksplorerende enn først antatt. Vi startet med et strategisk utvalg i form av en case. Utvalget ble imidlertid utvidet underveis basert på kategoriene intervjupersonene inngikk i.

At vi rekrutterer gjennom nettverk kan gi skjevhet i utvalget, men vi har kjent hverandre i ett år og har rekruttert fra ulike nettverk. Ingen av oss arbeider i organisasjonene som inngår i undersøkelsen. Vi har heller ingen nære personlige bånd til noen av respondentene.

Å ivareta anonymiteten til deltakerne når de ønsket å møte oss på egen arbeidsplass til ulike tidspunkt, bød på flere utfordringer enn antatt, fordi vi inngikk i en kontekst vi vanligvis ikke deltok i. Flere av arbeidstakerne og de andre lederne begynte å stille spørsmål ved vår tilstedeværelse. For å ivareta anonymiteten i publiseringen, valgte vi derfor kun å identifisere respondentene på bakgrunn av kjønn.

I forbindelse med gjennomføringen av nye forskningsprosjekt, er dette noe vi kommer til å ta lærdom av, og søke å unngå i fremtiden siden vi da vil ha en større frihet med tanke på hvordan vi presenterer materialet.

Ifølge kontakten vi hadde med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, var ikke prosjektet søknadspliktig så lenge vi sørget for at respondentene unngikk å identifisere seg selv eller organisasjonen med navn mens de ble intervjuet.

Å ta i bruk nye internasjonale dataprogram uten kursing, når norsk språk er sentralt i undersøkelsen og tidsaspektet spiller inn, viste seg å bli mindre fruktbart enn vi trodde på forhånd. Utfordringene med å omforme muntlig språk til skriftlig, ga oss også flere diskusjoner enn forventet. Det er forskjell på de to språkformene, og noe av det som peger et muntlig språk forsvinner nødvendigvis på veien mot tastaturet. At vi har vært to som har samarbeidet, og i tillegg har hatt mulighet til å diskutere med veileder, styrker imidlertid den empirinære kodingen vår.

Det kan innvendes at endringene i utvalget har svekket den opprinnelige planen for prosjektet. På den annen side mener vi utvidelsen, både tematisk og med tanke på at vi innlemmet flere respondenter med ulik bakgrunn, styrker kvaliteten.

At vi skilte ut hva forståelsen av #metoo har å si på organisasjonsnivå i en egen tematisk bolk etter at vi hadde startet arbeidet med analysen, kan sies å være i seneste laget. Samtidig ser vi det som en del av det å ha initiert en eksplorerende kvalitativ undersøkelse.

Vi har også etterstrebet åpenhet rundt vår tilnærming til oppgaven, samt transparens med tanke på hvilke metodiske valg vi har tatt. Samtlige av respondentene har dessuten skrevet under på et samtykkeskjema der de bekrefter at de er informert og frivillig deltar i studien. De har også fått sitatene sine oversendt i forkant av publiseringen av oppgaven. Selv om vi har transkribert intervjuene fra lydopptak, opplevde vi å få spørsmål. Sitatene fremsto løsrevet fra kontekst når de verken inngikk i et helhetlig intervju, eller i en samlende analyse. Overgangen fra muntlig til skriftlig språk var et element, i tillegg til at temaet er sensitivt og flere av historiene personlige. Etter ekstrarunden med sitatene måtte vi ta ut totalt tre sitat fra analysen som inkluderer i snitt 10-12 direkte sitat fra hvert av intervjuene.

Vi har fortsatt forsøkt å ivareta meningsinnholdet, men reflekterer rundt at denne ekstrarunden kanskje var unødvendig siden materialet allerede er anonymisert og analysen basert på transkriberte intervju. Samtidig har respondentene vært mer involvert i sluttprosessen enn de ellers ville ha vært.

Kapittel 5. Analyse av topplederens forståelse av #metoo

5.1. Innledning

Vår problemstilling som handler om hvordan topplederne i norske kunnskapsorganisasjoner forholder seg #metoo, omfatter tre forskningsspørsmål: Hvordan forstår norske toppledere #metoo? Hvilken innvirkning har #metoo på lederrollen i kunnskapsorganisasjoner? Hvilken innvirkning har #metoo på organisasjonene?

I dette kapittelet vil vi utforske det første forskningsspørsmålet som omhandler forståelsen av #metoo ved å presentere funn fra intervjuene med topplederne.

I en tidlig fase av arbeidet med masteroppgaven, hadde vi en hypotese om at norske toppledere i ulik grad forholdt seg til #metoo. Enkelte ville kanskje omfavne kampanjen og bestrebe seg på å sette den ut i praksis i egen organisasjon. Andre antok vi kom til å la den passere fordi de opplevde at #metoo i liten grad angikk dem. En tredje antakelse var at noen var så negative at de ikke forholdt seg til den. Disse tre potensielt ulike utfallene regnet vi

med kunne ha sammenheng med bakenforliggende årsaker, som kjønn og erfaringer med tematikken.

De syv kvinnelige og mannlige topplederne vi intervjuet, forteller imidlertid en annen historie. Alle forholder seg til #metoo og er engasjerte i problemstillingene kampanjen reiser. De er i intervjuene villige til å dele sine tanker og erfaringer på området.

De fleste av lederne er tidvis også svært personlige. De forteller detaljert om egne hendelser, erfaringer og refleksjoner. Enkelte gir uttrykk for at de forteller om tema eller hendelser de ellers bare deler med sine nærmeste.

Gjennom intervjuene formidler de tydelig at #metoo er noe som angår dem, der de befinner seg i sin hverdag som toppledere i norske kunnskapsorganisasjoner. #metoo er ikke bare en overordnet del av samfunnsdebatten, som “andre” tar seg av.

5.2. En kampanje mot psykisk, fysisk og seksuell trakassering

I intervjuene blir topplederne innledningsvis spurt om egne refleksjoner knyttet til begrepet #metoo. Umiddelbart velger flere av informantene å oversette “me too” direkte fra engelsk, til “jeg også” på norsk. Et par av topplederne påpeker at det nærmest er et ufarlig og alminnelig begrep, noe som kan sies “venner imellom”.

Samtlige beskriver at #metoo handler om seksuell trakassering i ulike former. Det er dette sitatet et eksempel på:

“Først trodde jeg det kun handlet om fysisk trakassering, eller fysiske overgrep. Så begynte det å løfte seg mer og mer. Flere sto fram og fortalte om den psykiske biten, også.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Informantene beskriver og oversetter begrepet #metoo. De tilegner begrepet mening, men de utvider også begrepets innhold. #metoo handler ikke bare om seksuell trakassering. Det handler om fysisk trakassering og fysiske overgrep. Etersom kampanjens omfang økte, og flere ofre sto fram, ble det tydelig for informantene at dette også handlet om den psykiske biten.

I intervjuene beskriver topplederne #metoo som en kampanje. Flere utdyper dette med å definere #metoo som en kampanje mot seksuell trakassering eller seksuelle overgrep. En av lederne beskriver det slik:

“Jeg tror det var første gang jeg ble kjent med at det ble dratt i gang en kampanje for uønsket seksuell oppmerksomhet - at det befestet seg som et begrep i samfunnsdebatten.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Informanten forteller at det er første gang han har merket seg en kampanje som omhandler uønsket seksuell oppmerksomhet. Det er tydelig at #metoo har virket med sitt omfang og sin slagkraft. I sitatet stadfester han at begrepet preger hans forståelse samtidig som det også inngår som en del av den aktuelle samfunnsdebatten.

“(…) gjør jo det begrepet ekstra sterkt, og. For det gjør at man kan få et slags fellesskap rundt det.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Denne informanten mener kampanjen i seg selv bidrar til å forsterke begrepet. I sin opprinnelige betydning er kampanje et felttog som innebærer en planmessig agitasjon for å skape uro. Det er tydelig at #metoo-kampanjen med sitt fellesskap og sin kampvilje har nådd dette intervjuobjektet og slik blir et tydeliggjort og spesielt sterkt begrep.

Flere ledere forteller at de først ble oppmerksomme på kampanjen gjennom sosiale medier. Etersom omfanget og konsekvensene foldet seg ut i tradisjonelle medier, beskriver de at de begynte å skjønne hva #metoo handlet om. Sentralt oppfattet de det at “offeret” sto fram, og at det slik ble et fellesskap rundt opplevelsene. Dette samholdet bidro i neste omgang til at enda flere sto fram.

På et tidlig tidspunkt forteller flere av lederne at de kjente på at kampanjen begynte å utarte seg slik at de selv hadde et behov for å forholde seg til #metoo, og danne seg en egen mening om begrepet.

Selv om det ikke nevnes eksplisitt, kommer det i intervjuene fram at #metoo plasseres i en arbeidslivsdiskurs. Det er tydelig at denne oppfatningen ligger som en indirekte forutsetning i intervjuene. En av de kvinnelige lederne uttrykker det slik:

“Så det har på en måte krøpet bort fra det å være personalsaker rundt omkring, da, i en mindre mengde tror jeg, for det er tungt å stå fram og sånt (...) til at nå kommer liksom historiene opp og tilgjengeliggjøres for alle.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Som denne informanten viser til, er det ikke lenger snakk om en mindre mengde personalsaker i den enkelte organisasjon; heller ikke personalsaker som bare involverer den forulempede og den som forulemper. Kampanjen har løftet disse sakene ut av organisasjonene, og gjort de til en del av samfunnsdebatten. Slik tilgjengeliggjøres tematikken for alle, både innad i organisasjonene og utad i omgivelsene. Det å ikke forholde seg til #metoo blir følgelig vanskelig for topplederne i undersøkelsen.

I spørsmålene som inngikk i intervjuene, ble ikke begrepet kjønn benyttet. Flere av informantene bruker likevel begreper knyttet til kjønn allerede da de blir spurt om hva de tenkte første gang de ble oppmerksomme på #metoo. I intervjuene trekker flere av lederne selv inn kjønnsperspektivet. Det viser disse utdragene fra tre av intervjuene:

“Jeg tenkte vel og at jeg syntes omfanget var veldig stort. Men så blir det jo fort at du begynner å reflektere selv, og tenker at: Er ikke dette noe de aller, aller fleste kvinner har vært borti i en eller annen form, i en eller annen type, eller alvorlighetsgrad?”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

“For det er jo ofte kvinner. Det gjelder jo ikke bare kvinner, men det er en stor overvekt av kvinner. Det er det ingen tvil om.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

“#metoo er jo en hashtag. Det er en kampanje. #metoo handler om å sette det på agendaen. At ”Slutt å kødd meg bare for at jeg har pupper og langt hår. Jeg har like mye rett på den jobben, til å si det jeg mener. Eller like mye rett på å ta rommet som du som har brystkasse og smale hofter.” Så det er en rett til å bli anerkjent for den du er, uavhengig av kjønnet ditt.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Når omfanget av kampanjen begynte å vokse, resulterer det i at informantene selv reflekterer rundt #metoo og sine egne erfaringer. De begynner å se seg tilbake, og tenker at dette er noe flere, og da spesielt kvinner, har opplevd. Den ene kvinnelig lederen uttrykker at denne typen krenkelser er noe alle kvinner har opplevd, i en eller annen form og alvorlighetsgrad. Uønsket seksuell oppmerksomhet betraktes som en del av det å være kvinne, en del av kvinners hverdag. I intervjuet kommer det fram at dette er noe denne kvinnen har hatt en lavere bevissthet rundt tidligere.

Samtlige av informantene viser til at det er en overvekt kvinner som blir utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet i arbeidssammenheng. #metoo-kampanjen har følgelig satt kjønn på dagsorden. Med det har også symbolikk knyttet til utseende og klær kommet på agendaen. I intervjuene er særlig en av de kvinnelige lederne inne på at det ikke skal være hud, hår og former som avgjør hvordan enkeltindivider blir behandlet. Retten til anerkjennelse handler ikke om hvordan et individ ser ut, og hvilket biologisk kjønn det “har”. Dette kan settes i lys i hvordan Acker (1995) snakker om kjønn som noe personer “gjør”, ikke noe vedkommende “er”.

Kjønn er ikke det eneste begrepet som nevnes når topplederne reflekterer rundt hvordan de vil definere begrepet #metoo. Enkelte av de andre topplederne viser til makt som mer sentralt enn kjønn. En av de kvinnelige topplederne sier det slik:

“Jeg skulle ønske at det ble mer rendyrking av det å misbruke makt og posisjoner, hvor du hadde denne skjevheten i - ja, maktforhold. Så det er det jeg mener er kjernen i #metoo.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Denne informanten viser til at sentralt i forståelsen av #metoo ligger misbruk av makt og posisjon. Dette kan sees i sammenheng med det asymmetriske maktforholdet som eksisterer i organisasjoner. Denne asymmetriske skjevheten trenger ikke nødvendigvis handle om kjønn. Som Kanter (1993) viser til, kan det snarere dreie seg om hvilke grupper som utgjør minoriteter og majoriteter i organisasjoner.

I mange ledergrupper utgjør kvinner en minoritet, en “token”. Slik vil det asymmetriske maktforholdet kunne i at minoriteter har utfordringer med å bekjempe de føringene og generaliseringene majoritetene legger som premiss.

Begrepet #metoo rommer altså mer enn seksuell trakassering. Toppledernes forståelse inneholder også begrepet makt. Slik blir fokus rettet mot hvordan makt og posisjon kan misbrukes for å opprettholde en strukturell skjevhet.

Selv om lederne i undersøkelsen legger ulike nyanser i hva de legger i begrepet, snakker flere av dem om hvordan #metoo har ført til en bevisstgjøring. Flere forteller at de har fått et holdepunkt som bidrar til at det blir lettere å reflektere rundt trakassering og ulike grenseoppganger. En av lederne beskriver denne prosessen slik:

“Jeg tror det har vært en bevisstgjøring for veldig mange. Jeg tror at man på en måte satte en knagg på det som det er lettere å reflektere rundt (...) Det er en bra sak, da. At det blir en bevisstgjøring for alle parter, egentlig. Altså ikke bare for ledelse og ansatte, men mellom kjønn, og mellom faggruppene og sånn. Det handler vel egentlig om det man på engelsk kaller consent. Det handler jo om en bevissthet hos begge parter i en sånn situasjon, i forhold til hva som er spillereglene. Og #metoo - det er jo et begrep som er knyttet opp mot - la oss kalle det offerrollen. Altså, det har skjedd meg også, og jeg tør å snakke om det.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Intervjuobjektet snakker om at #metoo har etablert et feste, en knagg, som gjør temaet lettere å reflektere rundt. Topplederen viser til at vi har fått en større forståelse for hvor grensen går med tanke på seksuell trakassering i arbeidslivet. Dette viser han til gjennom de mange eksemplene kampanjen har bidratt til, og bragt ut i offentligheten. Han viser til eksempler fra ulike yrkesmiljø, som innen politikken og kulturbransjen, og peker på at det innebærer en bevisstgjøring av ledere, ansatte og ulike faggrupper.

Dette ser lederen inn i et perspektiv, der det handler om spillereglene mellom kjønn. I tillegg knytter han begrepet mot offerrollen, den som blir forulempet. Kampanjen ser slik ut til å ha ført til en styrking av offerrollen på en måte som gjør at det er lettere å snakke om opplevelser knyttet til seksuell trakassering.

En av de kvinnelige lederne ser #metoo som en fortsettelse av kvinnekampen fra 1970-tallet. Hun mener kampanjen viser at kvinner i dagens samfunn har blitt modigere enn generasjonene før dem. Dette beskriver hun slik:

“Det handler om en fortsettelse av en kvinnekamp da, som har vært opp gjennom årene og som jeg kjenner veldig godt i fra 70-tallet. Jeg tror det er en del av det samme, bare det at kvinner har blitt modigere, har mer trua på seg selv. Samtidig blir du overrasket over hvem det er som står fram og sier at de har også blitt trakassert (...) ifra kulturlivet, kvinner du opplever som veldig sterke og tydelige i media og ellers, at de har blitt trakassert på en sånn måte, er overraskende.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Denne kvinnelige lederen beskriver hvordan kvinner i flere tiår har kjempet for likestilling, og viser til at det ikke går an å bygge karrieren sin, eller livet sitt, på å stille opp for menn.

Den kvinnelige topplederen betrakter kvinnene som fronter dagens kampanje som sterke, men beskriver likevel at hun blir overrasket over at kvinner som fremstår som sterke, med en tydelig plass i mediene, deler sine opplevelser rundt seksuell trakassering. Dette handler om at hun trodde at de ikke stilltiende ville ha akseptert den typen adferd fra andre. Isteden kommer det fram at kvinnene selv har båret skammen, og ikke delt den for offentligheten før #metoo.

Når flere deler sine opplevelser, blir det tydelig at seksuelle krenkelser skjer, i alle samfunnslag.

En av de andre kvinnelige lederne beskriver dette kjønnete maktmisbruket slik:

“Vi snakker om et slags utrykk mot kvinner, da, som får en uønsket oppmerksomhet som følge av at det blir brukt makt, eller en hersketeknikk, som innebærer seksualisering og objektivisering av kvinner. Det er et historisk sus over hvordan menn har brukt seksualisering av kvinner som et maktgrep for å sette oss på plass, og for å marginalisere oss i diskusjoner. Marginalisere oss når vi kom rundt lederbordet.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Denne informanten legger “et historisk sus” over problematikken hvor kvinner får uønsket seksuell oppmerksomhet som en form for hersketeknikk og utøvelse av makt. Hun beskriver hvordan denne objektiviseringen på bakgrunn av kjønn, resulterer i at menn bruker marginalisering som en ekskluderingspraksis ovenfor kvinner.

Denne ekskluderingspraksisen kan ses i lys av hvordan maktstrukturer opprettholdes. Jakobsen og Thorsvik (2009) kobler dette til maktbegrepet. De beskriver et fokus på kjønn i arbeidslivet, hvor det stilles spørsmål ved kvinners makt, muligheter og innflytelse.

Blant informantene vi intervjuet, er det langt på vei enighet om at #metoo handler om trakassering som da i hovedsak rammer kvinner. Denne objektiviseringen av kvinner er det flere av lederne som beskriver som en lengeeksisterende utfordring. Potensialet for kampanjen har slik kunnet bygge seg opp over tid. Flere av lederne kommenterer at det er merkelig kampanjen ikke har kommet tidligere. Det viser disse to utdragene fra intervjuene:

“...har det vært litt pussig at ikke det har kommet før.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

“På et tidspunkt er det mer enn modent, og det kommer jo, og det har jo bygd seg opp gjennom veldig mange år. Til slutt må vi fri oss.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Problematikken har bygd seg opp gjennom år. Seksuell trakassering har tidligere vært gjentatte tema i forskning, bøker og mediedekning. #metoo-kampanjens omfang har imidlertid bidratt til å synliggjøre hvor hverdagslig seksuell trakassering er. I intervjuene går det fram at informantene etter #metoo har begynt å danne seg en ny mening om seksuell trakassering i arbeidslivet.

Dette kan ses i lys av teorien om sensemaking, som omhandler hvordan mening skapes. Weick (1995) viser til at organisasjoner har en sosial realitet som alle individene i organisasjonen er med på å skape, og ikke minst gjenskape. Denne virkeligheten er også avhengig av omgivelsene og følgelig hvordan vi ser vår egen refleksjon i den.

Schein (2010) bruker begrepet organisasjonskultur, og viser til at den bare opprettholdes så lenge det er en konsensus i organisasjonen om den. Ut ifra intervjuene ser det ut til at #metoo-kampanjen bidrar til å utfordre denne konsensusen.

Informantenes forståelse av #metoo starter med en oversettelse. Noen oversetter direkte til norsk: #megogså. De utvider imidlertid forståelsen av begrepet til å inneholde uønsket seksuell oppmerksomhet, seksuell trakassering, psykisk trakassering og fysisk trakassering. #metoo er et begrep som sees både i et kjønnsperspektiv og et maktperspektiv. Det er en enighet blant topplederne om at #metoo er en kampanje som har vært med på å sette denne problematikken på dagsorden.

5.3. Synliggjøring og åpenhet - fra skam til kollektiv

Det å fortelle om seksuell trakassering og overgrep har tidligere vært et skambelagt tema. I intervjuene forteller samtlige av topplederne at #metoo-kampanjen har bidratt til en bevegelse hvor det å fortelle om opplevelsene rundt seksuell trakassering, eller seksuelle overgrep, ikke er like skambelagt som tidligere. Dette kommer fram i disse utdragene fra to av intervjuene:

“Jeg tror det har åpnet opp for historier og opplevelser som kanskje veldig mange har gått og tenkt at: “Det her er skamfullt.” Så blir det nesten en sånn frigjørende greie, at nå er det greit å snakke om det. Og du får et voldsomt behov for å fortelle. (...) Det er lettere, sant, når flere, når du tenker at du ikke er alene, at dette er vanlig.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

“Det er ikke noe “stakkars meg-begrep”. Du kan bli litt stolt av å fortelle det (...). Så jeg tror begrepet har en slik styrke, da, at det ikke er skambelagt å si #metoo. Det er faktisk litt kult – eller - det er sterkt at du gjør det.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Informantene snakker om hvordan kampanjen har ført en større åpenhet rundt historier og opplevelser knyttet til seksuell trakassering. Tidligere har dette vært forbundet med en personlig skam offeret har sittet med alene. Da #metoo- kampanjen kom, og skapte dette fellesskapet, ga det en opplevelse av frigjøring. Det gjør temaet lettere å snakke om, samtidig som behovet for å fortelle blir større.

En av lederne viser til at #metoo ikke er et “stakkars meg - begrep”. Det handler ikke om å stakkarsliggjøre ofrene. Han viser til at fellesskapet i kampanjen har gitt begrepet en styrke, som kan gi flere en følelse av stolthet ved å si #metoo. Bruken av begrepet blir slik en anerkjennelse av at du som individ er sterk, at du kan være stolt av å komme fram med din historie. Slik har skammen gått fra å bli lagt på offeret, til “krenkeren”, den som har utført handlingen.

Informantene beskriver dessuten #metoo som et “ufarlig” begrep gjennom den konkrete betydningen av ordene. #metoo er slik med på å hverdagsliggjøre et tema som tidligere har vært skam- og tabubelagt, og oftest forbeholdt andre, og mer personlige, arenaer enn den offentlige samfunnsdebatten. En av de kvinnelige lederne beskriver denne endringen slik:

”Kvinner føler det sånn, føler seg skitten og føler skam. Men #metoo har gjort at du kan si det, uten å føle den skammen.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Den kvinnelige lederen bak disse sitatene, beskriver #metoo- kampanjen som en form for frigjøring siden flere kvinner ikke føler den samme skammen som seksuell trakassering tidligere førte med seg. Det beskriver hun slik:

“Det var så befriende når det der kom. Verden blir jo aldri den samme etter #metoo.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Kampanjen har bidratt til en fellesskapsfølelse og stolthet rundt seksuelle overgrep som flere av informantene forteller at de ikke hadde sett eller opplevd tidligere. Denne bevegelsen fra skam til kollektiv er noe samtlige av ledene beskriver. Alle er imidlertid ikke like overbevist om hvor dypt inn i arbeidslivet denne nyvunne åpenheten og fellesskapsfølelsen sitter.

5.4. Problematisering av #metoo- kampanjen

Topplederne er opptatt av å gi #metoo- kampanjen et innhold gjennom å tillegge det flere begreper og beskrivelser. Gjennomgående er de opptatt av å understreke at dette er en viktig kampanje. Det er for øvrig ikke ensbetydende med at de gjennomgående omtaler kampanjen i positive ord vendinger.

I intervjuene tar flere av informantene til orde for at kampanjen byr på utfordringer. Dette tydeliggjør de ved å problematisere den. Gjentatte ganger beskriver de negative konsekvenser i ulike former som er knyttet til både begrepet og kampanjen. Flere beskriver en frykt for at kampanjen har gått for langt. Dette utdraget fra intervjuet med en av de mannlige lederne eksemplifiserer dette:

“Frykten for å bli krenket, og krenkelsessamfunnet - vi kan ikke komme dit. Vi er nødt til å kunne snakke sammen. Hvis ikke blir vi helt kalde.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Denne lederen viser til at vi ikke må komme dit at vi ikke kan snakke sammen fordi vi er redde for å krenke hverandre. Den samme lederen nevner også kommentar om kampanjen som kretser rundt vendinger som at: “nå er det ikke lov å flørte lenger, heller”.

Han viser til at det må være greit å flørte med andre, uten at det umiddelbart blir stempelet som en “metoo-sak”. Den mannlige lederen utdyper dette ytterligere ved å vise til at det fortsatt bør være greit å gi komplimenter til andre. Slik viser denne lederen at han opplever skillelinjene mellom flørting og trakassering som uklare.

En av de andre mannlige topplederne problematiserer dette ytterligere. Han innledet selv et kjærlighetsforhold til en nyansatt kvinne han var leder for. De er fortsatt gift. Denne mannlige lederen bemerker i intervjuet at det neppe hadde vært akseptert at de to innledet et forhold, om #metoo- kampanjen hadde gjort sitt inntog før de traff hverandre på jobb.

En tredje av de mannlige lederne omtaler de krevende grenseoppgangene knyttet til #metoo og seksualitet på denne måten:

“Samtidig så finnes det noen eksistensielle ting, da, som gjør at kjønnsdrift ikke har noe med utdanning å gjøre. Så du finner jo den greia i alle miljøer, uansett kulturell eller akademisk bakgrunn.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

I intervjuet snakker denne mannlige lederen om at kjønnsdriften er eksistensiell. Slik er driften uavhengig av miljø, kultur og utdanningsnivå. Kjønnsdriften er en del av vår eksistens og vil slik alltid være en driver for mennesket.

Flere av informantene er særlig betenkte over tendenser til å navngi og henge ut enkeltmennesker i sosiale medier, og tidvis også i tradisjonelle medier. Dette er disse utdragene fra to av intervjuene eksempler på:

“Jeg var jo litt bekymret for at man offentliggjør navn, litt den der gapestokkmentaliteten. For da var det veldig sånn “Nå må alle sammen ut og fortelle, og sette navn på...”. Hva var det de sa i Sverige? “Navngi din gris”, eller et eller annet sånt. Det var liksom det der. Og jeg er alltid litt bekymret når det kommer sånne bølger, da. For det er veldig lett å kaste seg litt ukritisk på. Jeg har vært litt bekymret for rettsvernet oppi det her.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

“Det har jo vært en del kritikk mot #metoo som begrep, som handler om den offentlige gapestokken, og den heksejakten og den trangen til å offentliggjøre navn, og så videre. At du er litt sånn, rettsløs.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Disse lederne beskriver en bekymring knyttet til det å offentliggjøre navn, det at du skal “navngi din gris”. Denne formen for gapestokkmentalitet og heksejakt får lederne til å uttrykke en bekymring for hvordan rettsvernet til den som blir beskyldt opprettholdes.

Flere av lederne påpeker at det er to sider i en #metoo-sak. De plasserer først og fremst politikerne i det de omtaler som en form for offentlig gapestokk.

“Dette kjendiseriet oppe i dette her har nok bidratt til at det har fått voldsom oppmerksomhet, da. Som jeg synes kanskje er litt synd. For jeg skulle ønske det hadde vært mer fokus på det relasjonelle - makt - og kanskje litt mindre på kjendisstoff. (...) I Norge er det særlig politikken, da.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Denne informanten er bekymret for fokuset som handler om “kjendiseri” og “kjendisstoff”. Hun opplever kampanjen som “amerikanisert”. Med det viser hun til at det er kjendisene som får fokuset. Kvinnen mener den virkelige kjernen i #metoo, dreier seg om det relasjonelle knyttet til ulikheter i makt.

Analysen viser at topplederne vi har intervjuet alle forstår #metoo som en kampanje mot seksuell trakassering. Indirekte viser de også at de reflekterer rundt #metoo som en kampanje tilknyttet arbeidslivet. Det er dessuten stor enighet om at begrepet nærmest oppleves som litt ufarlig og dagligdags og rommer en form for fellesskap. #metoo setter ord på hendelser som tidligere har vært tause, individualiserte og skambelagte. Flere ser kjønn som sentralt, mens andre mener makt heller bør være i fokus.

De fleste av topplederne problematiserer også begrepet. Særlig gjelder dette hva som er greit, og hva som ikke er greit, når det kommer til grenseoppgangene mellom trakassering og klønete forsøk på sjekking. Flere reagerer dessuten på uthengingen av enkeltmennesker i det offentlige rom gjennom en form for gapestokk- mentalitet som de mener kampanjen har bidratt til å legitimere.

DePoint (2018) har vist at historier som deles under emneknaggen i sosiale medier, rommer alt fra verbal trakassering til voldtekt. Også topplederne strever med å definere innholdet i begrepet. De er enige om at det handler om ulike former for trakassering, men er usikre på hvor grensene går. Flere peker på at #metoo i offentligheten har rommet alt fra klønete sjekking til voldtekt.

Konsensusen i materialet dreier seg om at #metoo er en kampanje mot seksuell trakassering. Samtlige av lederne beskriver dessuten en bevegelse for et fenomen som tidligere har vært taust og skambelagt, og nå har blitt satt ord på og løftet fram i offentligheten gjennom et fellesskap.

Det er tydelig at #metoo- kampanjen har bidratt til å “vekke” topplederne gjennom stadige påminnelser i både sosiale og tradisjonelle medier det siste året. Ingen nevner Twitter-kampanjen som ble lansert i Norge mot seksuell trakassering bare to år før #metoo.

I analysen av Facebook-poster under oppstarten av #metoo, viser DePoint (2018) til hvordan sosiale medier åpner for at den som vil (og har tilgang til de digitale arenaene), kan fortelle

sine historier uten at de tradisjonelle mediene fungerer som portvakter. Terskelen blir dermed en annen mellom det som kan betraktes som privatsfæren og den offentlige sfæren.

#metoo- kampanjen har med sin massive eksponering av et tidligere taust og skambelagt tema, bidratt til å utfordre de eksisterende holdningene i organisasjonen på en måte topplederne ikke har erfart tidligere. Dette kan påvirke både Weicks (1995) beskrivelse av en felles sosial realitet, og Scheins (2010) beskrivelse av en eksisterende organisasjonskultur. Kanskje er det da ikke til å undres over at det blant lederne også eksisterer usikkerhet rundt detaljene i hva begrepet rommer, og hva som nå skal være de rådende normene knyttet til trakassering i arbeidslivet.

Flere uttrykker en usikkerhet knyttet til kjernen i begrepet. Majoriteten mener det handler om kjønn. Andre utvider begrepet ved å trekke inn makt. Kjønn, og derigjennom kvinner og menns status i samfunnet, var en av de tre konfliktlinjene Sletteland (2018) fant i sin analyse av mediedekningen.

Den andre konfliktlinjen Sletteland så i sitt materiale, var knyttet til ulike meritteringssystem i arbeidslivet. Denne er i langt mindre grad synlig i intervjuene, og vises bare ved et par tilfeller hvor lederne omtaler den formen for “nymoralisme” vitsing rundt #metoo kan være et uttrykk for.

Derimot er flere av dem tydelig opptatt av den tredje konfliktlinjen når de forsøker å danne seg en egen forståelse av begrepet, nemlig hvorvidt det er “offeret” eller “krenkeren” som har størst krav på beskyttelse.

Kapittel 6. Disiplinering av lederrollen

6.1. Innledning

I undersøkelsen går det fram at topplederne er opptatt av #metoo og har reflektert rundt sin egen forståelse av begrepet. Med dette som bakteppe er det relevant å utforske hvordan lederne tillegger #metoo betydning når det kommer til egen lederrolle.

Det er tydelig at de i arbeidet med å forstå hva #metoo handler om, også relaterer det til seg selv og sin egen lederrolle. For noen aktualiserer den historier og hendelser som ligger tilbake

i tid, for andre handler det mer om å se fremover. Alle er imidlertid opptatt av hva #metoo innebærer for dem i den lederrollen de har i dag.

I dette kapittelet er hovedfokus rettet mot ledernes refleksjoner knyttet til #metoo, og hvilken innvirkning disse bevisstgjøringsprosessene har på forståelsen av egen lederrolle. Dette tar vi for oss i de første delene av kapittelet. Et moment som kom fram i flere av intervjuene, var at #metoo bidro til å aktualisere ledernes egne erfaringer knyttet til trakassering. Dette fikk også betydning i refleksjonen rundt egen lederrolle og inngår derfor i den siste delen av analysen.

6.2. Bevisstgjøring av egen makt

Topplederne jobber med å oversette #metoo når det kommer til egen rolle. I intervjuene forteller alle om en bevisstgjøringsprosess. For noen aktualiserer den historier som ligger tilbake i tid. For andre handler det mer om å se framover.

Flere av dem går gjennom en form for selvransakelse. Det snakker en av de kvinnelige lederne om i dette eksempelet:

“Du tenker på hva du selv har opplevd. Også begynner du å tenke helt motsatt, og. Og det håper jeg alle har gjort. Har jeg oppført meg slik? For det trenger ikke være knyttet til menn. Jeg tror kvinner også kan ha brukt makt, posisjon, til å utøve den type adferd, uønsket adferd.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Hun utdyper denne refleksjonen ytterligere, blant annet med å stille spørsmålet: “Har jeg vært en av disse drittsekkene som har trengt meg på noen, og seksuelt trakassert noen i min omgangskrets, eller på min jobb?”. Slik peker hun på at #metoo ikke bare omhandler mannlige ledere som kan ha “trengt seg på” andre. Det kan også gjelde kvinner.

Dette er et perspektiv flere av lederne har med seg. De plasserer ikke bare menn i den potensielle “utøverrollen”. De beskriver en form for maktmisbruk som kan komme fra begge kjønn. En kvinnelig leder påpeker at de fleste i årenes løp “har vært på fest og drukket alkohol og flørtet med noen.”

Sex og seksualitet blir altså satt i sammenheng med denne selvransakelsen. En av de mannlige lederne beskriver hvordan det var å arbeide som leder i en attraktiv kunnskapsbedrift hvor mange unge vikarer kjempet om de få faste ansettelsene. Mannen forteller blant annet om andre mannlige ledere som stadig skiftet kjæreste blant de unge vikarierende kvinnene på arbeidsplassen. Dette ble ledd og fleipet med. Det var slik kulturen “var”.

Å si ifra om noen skulle ha noe imot en sånn type “kurtise” fra en mannlig overordnet, tviler han på var særlig enkelt. Det peker han på i dette utdraget:

“Det er litt vanskelig å være en ung medarbeider som kanskje blir utsatt for press fra en mannlig leder der kanskje det handler om framtiden - forutsigbarhet.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Mannen beskriver en skjevhet i makt som innebar at mannlige ledere kunne utnytte kvinner som kanskje prøvde å merittere på sin erotiske kapital, uten at mennene risikerte stort selv.

Dette maktperspektivet innebærer en strukturell forankring slik Bourdieu har vist til. #metoo har slik bidratt til å synliggjøre samfunnets kjønnsorden som dypt strukturert, der aktørene posisjoneres ut fra sosiale og kulturelle kapitalformer (Ellingsæter og Solheim, 2001).

For flere innebærer selvransakelsen etter #metoo, en refleksjon rundt at de forvalter makt og tar avgjørelser som kan ha stor innvirkning på andres liv. Flere beskriver at de nærmest har vært maktblinde, og ikke helt har forstått hvilken posisjon de har.

En mannlig leder peker på at det å bli toppleder ikke er noen demokratisk prosess, men at du blir satt i en rolle fordi noen andre mener du innehar visse egenskaper. Dette kan forsterke den manglende innsikten flere av lederne beskriver når det kommer til den makten de har over andre mennesker. Slik sett mener han #metoo har blitt en vekker.

Den samme bevisstgjøringen er det flere andre som også beskriver. Det kommer fram i disse eksemplene:

“Dette med makt har vært betonet. At det påligger ledere et helt spesielt ansvar for ikke å misbruke den posisjonen. Noe jeg tror norske ledere, og sikkert utenlandske ledere, burde ha tenkt mer nøye igjennom lenge før det her kom opp, men at man nesten ikke er klar over hvilken makt du får, da.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

“Og så handler det mye mer om hvordan du forvalter den makta der. Og da tenker jeg #metoo har vært viktig. Det handler om en bevisstgjøring rundt nettopp det.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

#metoo har satt i gang en form for selvransakelse hos flere av de sju topplederne vi intervjuet. Denne refleksjonsprosessen har forgreininger til både kjønn, seksualitet og makt. Den aktualiserer dermed Foucaults beskrivelser av makt som en kontinuerlig prosess, som er en del av kroppen snarere enn bevisstheten. Maktutøvelse har slik blitt en del av toppledernes hverdagsliv.

Selvransakelsen som har fulgt i kjølvannet av #metoo- kampanjen, har synliggjort dette for flere av lederne. Det er ikke før de begynner å reflektere over #metoos betydning for egen rolle at de stopper opp, og blir seg bevisst denne utøvelsen. I sin egen oversettelsesprosess har de fått en vekker som har gjort at de har blitt mer oppmerksomme på egen makt.

Som toppledere befinner de seg i en stilling hvor andre kan være avhengig av deres gunst for å få oppdrag, anerkjennelse, forfremmelser, eller fast ansettelse. #metoo har slik bidratt til en tydeligere rolleforståelse på området. Det forteller både kvinnelige og mannlige toppledere om i intervjuene.

En av lederne reflekterer særlig rundt det å kunne forebygge eventuelle “#metoo -hendelser”. Det beskriver han i dette utdraget:

“Det har hjulpet meg som leder til å tenke over i hvilke situasjoner dette oppstår, og hvordan vi kan unngå at de oppstår.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

En av de andre lederne mener han har hatt en bevissthet på dette området, også før #metoo. Han understreker at lederrollen følger han på mange ulike arenaer. Han er ikke bare “leder” når han befinner seg på kontoret.

Den samme bevisstheten knyttet til at lederrolle er noe de har på ulike arenaer, er det flere andre som også beskriver. Denne forståelsen får også konsekvenser i #metoo- sammenheng. Det beskriver en av lederne i dette utdraget:

“Du representerer jobben på reise, på julebord eller andre arrangement. Og da ligger en ryggmargsrefleks i bunnen hos meg om at det er noen ting som ikke er greit å gjøre.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

I eksemplene fra de ulike intervjuene går de fram at topplederne har ulike oppfatninger av egen makt, slik Bourdieu peker på. Likevel er det tydelig at #metoo har vært en vekker for de fleste av dem. Den mer kroppsliggjorte, ubevisste makten de disponerer, har blitt synliggjort i en refleksjonsprosess knyttet til omsetting av #metoo til egen lederrolle.

6.3. Disiplinering av seg selv

Denne bevisstgjøringen av lederrollen og synliggjøring av makten de forvalter, får også konsekvenser for hvilken form for lederpraksis de ønsker å utøve.

I intervjuene beskriver flere av toppledere en form for selvrefleksjon i kjølvannet av #metoo som utløser en frykt for å ende opp som “krenker” i en #metoo- sak. En av de kvinnelige lederne beskriver det slik:

“Jeg tror det er mange som har sittet med en stor frykt, da. Og som har gått gjennom livet sitt og konkludert med at fra og med nå skal jeg ha en annen tilnærming til dette.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

I prosessen med å gi mening til #metoo, forteller majoriteten av lederne at de ser på #metoo som en markør for hva slags oppførsel som er ok eller ikke. Når de betrakter #metoo med tanke på egen rolle som toppledere, er det tydelig at det er andres grenser de tenker på, ikke sine egne.

Den bevisstgjøringen de beskriver når det kommer til egen rolle, innebærer en tydelig disiplinering. Denne disiplineringen beskriver de ikke bare for egen del, men også som en forventning knyttet til mennesker i tilsvarende posisjoner.

I intervjuene peker flere på at normene i samfunnet med tanke på lederes forvaltning av egen makt og seksualitet, har endret seg så mye det siste året, at både nåværende og kommende ledere er nødt til å forholde seg til dem. Den ene av kvinnene beskriver endringen i de omkringliggende strukturene slik:

“For samme om du ikke endrer personligheten til en person, så klarer du å endre adferden. For de ser hva som lønner seg. Så jeg tror ikke verden blir den samme etter #metoo. Ingen vil komme på framsida av VG uke etter uke fordi de har drevet og tafset på kvinner og oppført seg dårlig. Det er mange karrierer som aldri mer reiser seg. (...) Jeg tror at de vet å oppføre seg de som vil gjøre karrierer.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

I intervjuene er det flere som viser til mediedekningen som en avgjørende faktor for disiplineringen av lederne. Denne formen for grensesetting stopper ikke ved kontordøra. Den strekker seg inn i kantina, i gangene og møterommene på arbeidsplassen, der for eksempel en av de mannlige lederne har konkludert med at han må være mer forsiktig i sin fysiske omgang med andre.

Mannen forteller at han etter #metoo- kampanjen har blitt mer oppmerksom på at han må spørre, både før han klapper noen på skuldra, eller gir noen en klem. Denne bevisstgjøringen

av å begrense seg som “klemmeperson” for ikke å forulempe andre, omtaler han i dette utdraget:

“Dette er ting jeg har vært bevisst på før metoo, også. Nå er det mer hakket mer - jeg må tenke en ekstra gang over det i dag - og åpne for at ting kan endre seg over tid. For min del har jeg steget i gradene som leder. Det kan også ha litt å si.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Han viser til at i takt med økende makt, stiger kravet til økt aktsomhet på området. Hans innflytelse har blitt større i jobbsammenheng. Da må han være enda mer bevisst på hvordan han utøver sin egen rolle. Som toppleder befinner han seg på et nivå i organisasjonen hvor andre lettere kan føle seg krenket av han.

Denne formen for bevisstgjøringen stopper ikke ved arbeidsarrangement. Også på fritiden beskriver lederne en form for disiplinering etter #metoo. En av de mannlige lederne viser for eksempel til at skrekken for å ende opp som “krenker” i en #metoo-sak, har fått han til å slutte å tilby skyss til kvinner i forbindelse med trening. Det forteller han om i dette utdraget:

“Jeg er mer bevisst på å unngå situasjoner hvor det er en mulighet for at metoo-påstander kan oppstå. Og det er også ved siden av arbeidslivet. Som trener tidligere, så har man kanskje villet tilby en person å sitte på hjem. Men det gjør du aldri med en enkeltperson lenger.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Denne formen for disiplinering av lederrollen, på høyst ulike arenaer, er det flere av lederne som beskriver som en kulturendring. Med #metoo har det blitt så mange stemmer som har utfordret en rådende konsensus om at mennesker med posisjoner og makt uten frykt for konsekvensene, har kunnet utnytte situasjoner som har gått på bekostning av mennesker med mindre makt. En av de mannlige lederne beskriver dette skiftet på denne måten:

“Det er snakk om en kulturendring, hvor man har hatt - ja, du kan si eldre menn enn meg - enkelte samfunnslag og aldersgrupper som har vært vant til å bruke sin posisjon, makt, stilling, for å komme i posisjon mot yngre.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

I intervjuene er det imidlertid flere som også uttrykker tvil rundt hvor vidtrekkende konsekvenser denne nye arbeidslivsstandarden kommer til å få. Denne lederen er ikke alene om å påpeke at han regner med at #metoo kaster lys over et problem det alltid vil være utfordringer med, nettopp fordi det bestandig vil være ledere som utnytter den innflytelsen de får, seksuelt. En annen viser til det samme ved å påpeke at kjønnsdrift ikke er noe som vil forsvinne. En tredje leder sier det slik:

“Jeg tror på en måte at det alltid vil være noen som utnytter posisjonen og makta si, og legger press på medarbeiderne på en måte at noen opplever det som utilbørlig press av seksuell karakter. Det tror jeg egentlig nesten aldri vi får helt bukt med. Men jeg har vanskelig for å se for meg at verden skal tilbake til sånn den var før høsten 2017.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Selv om flere av lederne peker på at #metoo dreier seg om makt og seksualitet, som begge kan sies å være drifter tilknyttet det kroppslige ved å være menneske, fastholder de at #metoo har utfordret en kultur som aldri vil bevege seg tilbake der den var.

Sosiale og tradisjonelle medier har synliggjort konsekvensene på en slik måte at samtlige av lederne har fått øynene opp for en frykt som har resultert i ulike former for disiplinering av lederrollen etter #metoo.

6.4. Disiplinering av andre

Den kollektive bevisstgjøringen flere av lederne beskriver i intervjuene, innebærer ikke bare en disiplinering av egen rolle. Den omhandler også en ny standard knyttet til grensesetting av andre.

To av lederne beskriver denne nye standarden slik:

“Jeg tror vel sånn at mange kunne føle litt skam til det å ha vært offer i #metoo- saker, nettopp fordi du har kulturelle forskjeller på arbeidsplasser. Du har normer og uskrevne regler, sjargong, eller væremåte som ikke har vært definert. Så har du trodd det har vært noe feil med meg. Men #metoo- kampanjen har bidratt til å faktisk få det her opp på dagsorden, skape større bevisstgjøring hos alle med tanke på hva som er rett å si og gjøre.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

“Det handler om gamle, satte, tradisjonelle maktmønstre mellom kjønnene. For meg handler det om det som til dels, fram til nå, har vært tiet, undertrykt, lagt litt bort, akseptert. Det er nesten det verste: Akseptert - som en del av det å være kvinne. Også på en måte sprekker trollet, da, gjennom en sånn type bevegelse. Og da er det litt sånn: Herfra og ut er det ikke akseptabelt noe mer.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Mens den mannlige lederen i utdraget ovenfor, beskriver de uklare reglene knyttet til korrekt kjønnsadferd og seksualitetens plass i arbeidslivet, viser den kvinnelige lederen til den mannlige dominansen på området. Hun viser til at det har fått kvinner til å underordne seg, og akseptere det som nå beskrives som uakseptabel adferd.

Selv om inngangen og oppfatningen er ulik, har #metoo har bidratt til å synliggjøre disse kjønnede prosessene for lederne. Dette utfordrer normene for det Acker (1992) betegner som “kjønnskorrekt adferd”.

Denne formen for synliggjøring og språksetting som #metoo har bidratt til, har gitt lederne nye grenser de må forholde seg til, også på andres vegne. De beskriver at spillereglene i

arbeidslivet har endret seg slik at tidligere taushetsbelagt og akseptert adferd, nå stemples som uttalt og uakseptabel.

Kartet når det kommer til seksuell trakassering i arbeidslivet har utvilsomt endret seg det siste året. Samtlige av lederne beskriver dette skiftet i intervjuene. De omtaler en ny standard, et nytt sett med briller som skal gi dem klarsyn på et område som tidligere har vært preget av uklare grenser, skam og taushet.

Enkelte av lederne forteller at de derfor har tatt initiativ til å løfte temaet på egen arbeidsplass, slik dette sitatet fra en av de kvinnelige lederne viser:

“Når det her startet og på en måte ble et tema, så følte jeg at jeg som leder måtte inn og presisere igjen at i den her bedriften har vi nulltoleranse for seksuell trakassering.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Temaet er ikke nytt, men aktualiseres og gjenfortelles gjennom #metoo.

En annen av de kvinnelige lederne har startet sitt personlige korstog mot seksuell trakassering utenfor organisasjonen hun arbeider i. Hun fastholder at det er veien å gå for å få en endring “der den virkelig trengs”. Det forteller hun om i dette utdraget:

“Så jeg har invitert meg selv på lunsj til en mektig leder for å få perspektivene hans, og få komme med mine. For jeg tror ikke på #metoo i så måte. #metoo treffer ikke der det må treffe. Og jeg tror vi er mange som må ta lunsjer og som må ha “eye for an eye” for å forklare ting, for å få opp bevisstheten. Det er jo økt bevissthet som skal til.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Kvinnen mener altså #metoo ikke treffer de mektige mennene hun omgås i ulike nettverkssammenhenger. Skal de endre oppfatning, må det en personlig oppvåkning til. Den har ikke #metoo klart å etablere, mener kvinnen, som derfor har engasjert seg godt under radaren for både tradisjonelle og sosiale medier.

På den måten kan hun jobbe for forandring, uten at hun risikerer mer enn hun ønsker. Med denne “privatiseringen” av kampen mot trakassering og overgrep, beholder hun altså større kontroll over prosessen samtidig som hun mener den er mer målrettet.

I samtlige av intervjuene beskriver lederne en form for kulturendring med en bevissthet knyttet til at særlig unge medarbeidere er utsatt. Dette gir disse sitatene gir ulike eksempler på:

“Jeg tror de sier ifra. De lar seg ikke bli trampet på. Men vi er oppmerksomme på det, for mange av dem er unge.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

“Når vi har vikarer og sånt, så går vi gjennom det her med dem. For det er klart at veldig mange av de her historiene er knyttet til de aller nyeste i en bedrift. Så der er vi ekstra nøye på å forklare - både hva slags retningslinjer vi har, og også hvordan vi varsler.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Flere av lederne forteller at de setter seg med den enkelte nytilsatte, enten han eller hun er vikar eller fast ansatt, og forklarer hvordan reglene i organisasjonen er på området. Varslingsrutinene blir også gjennomgått.

I intervjuene gir lederne dermed flere eksempler på at de prøver å sosialisere nyansatte til å bli bedre grensesettere på egne vegne. Dette er altså med på å utfordre det som har vært den rådende kulturen på området.

Lederne forteller at de også retter oppmerksomheten mot andre områder enn de formelle, som personalhåndboken og varslingsrutinene. Både språkbruk og påkledning har vært tema i samtaler de har hatt med unge arbeidstakere. En av de mannlige lederne deler dette eksempelet:

“Og så får vi inn helt ferske folk rett fra skolen, eller unge medarbeidere som ikke er vant til den sjargongen. Da er det viktig å snakke med både dem, og de vi kaller seniorgruppen, at vi tilpasser sjargongen. At det er lov å si fra hvis man ikke synes det er greit.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

En av de kvinnelige lederne forteller at hun har tatt direkte kontakt med unge kvinnelige arbeidstakere som har gått utfordrende kledd, for å spørre om de er klar over hvilke signaler de sender ut.

Flere av lederne beskriver en kulturendring, der gamle holdninger blir utfordret. Det kan sees i lys av Scheins (2010) teori om grunnleggende mønstre som deles av en gruppe. Kultur er basert på læring der nye medlemmer blir sosialisert inn i de samme mønstrene. Et avgjørende poeng, er at en kultur bare opprettholdes så lenge det er en konsensus rundt den. Denne konsensusen har åpenbart blitt utfordret med #metoo.

Topplederne vi intervjuet, har vært igjennom en form for selvransakelse. Den handler hva de selv har opplevd, men er også forbundet med en refleksjon rundt hvordan andre kan ha opplevd dem. Dette har resultert i en frykt for å bli koblet til #metoo- saker som kan ligge tilbake i tid, men dreier seg i større grad om hvordan andre opplever dem i dag på ulike arenaer tilknyttet både arbeid og fritid.

En økt bevissthet rundt det at de har makt over andre mennesker, er også noe flere forteller om. Når det gjelder å omsette #metoo til egen lederrolle, kobler de begrepet både til makt, seksualitet og kjønn. På alle disse områdene er det tydelig at #metoo har bidratt til en disiplinering av egen lederrolle.

I intervjuene beskriver lederne at denne nye standarden knyttet til seksuell trakassering i arbeidslivet, ikke bare gjelder dem selv, men også andre. Dette har gjort dem til tydeligere grensesettere ved at både personalregler og varslingsrutiner har blitt gjennomgått.

De er også opptatt av at de yngste i organisasjonene skal oppdras til å bli tydeligere grensesettere for egen del. På den måten prøver de å forebygge #metoo- saker i egen organisasjon.

6.5. Ytterligere disiplinering i kraft av egne opplevelser

I intervjuene forteller kvinnene ulike historier knyttet til krenkelser eller trakassering de har opplevd på jobb eller i arbeidsrelaterte sammenhenger. Det er tydelig at disse hendelsene aktualiseres i refleksjonsprosessen rundt #metoo. Ingen av mennene forteller den typen historier. I undersøkelsen går det med andre ord en tydelig skillelinje langs kjønnsaksen. Erfaringen innebærer at kvinnene har andre forståelser som legges til grunn med tanke på egen rolleforståelse.

Flere av kvinnelige topplederne deler historier om verbal trakassering. Selv om hendelsene ligger tilbake i tid, er tydelig at de berører dem den dag i dag. Disse historiene kommer relativt langt ut i intervjuene, gjerne etter flere oppfordringer, eller etter direkte spørsmål. Det viser dette utdraget fra ett av intervjuene:

“Den her kampanjen har gjort det stuereint å fortelle om ting som ligger langt tilbake i tid. Om det skjedde for to år siden, eller ti, spiller ingen rolle. For det her er markering av at slik vil vi ikke ha det. Nå sier andre fra, må jeg også gjøre det. Og det ansvaret tar jeg.

Har du sagt ifra?

Ja, jeg har sagt fra en gang, men ikke i forbindelse med dette. Jeg har en slik sak. Den ligger langt tilbake i tid. Jeg la det ikke ut på nett, for å si det slik. Det her er jo personalsaker som har blitt behandlet bak lukkede dører.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Når vi følger opp med flere spørsmål, svarer kvinnen kort, og i mer generelle vendinger enn i resten av intervjuet.

Den kvinnelige lederen som ikke forteller om verbal trakassering, deler en episode fra da hun var ung og nyansatt i en annen organisasjon enn den hun arbeider i nå.

Kvinnen hadde deltatt på et jobbarrangement som inkluderte overnatting på hotell. Der opplevde hun at en mann hun hadde som sin overordnede, oppsøkte hotellrommet hennes og ville inn.

“Jeg sa «nå må du gå og legge deg», eller et eller annet. Men sånn i ettertid har jo jeg tenkt at det er ganske spesielt, da. Så hadde det liksom skjedd i dag, eller med en av mine medarbeidere - ja - så er det på en måte noe jeg åpenbart ville tatt tak i.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Den kvinnelige lederen som tidlig i arbeidskarrieren opplevde at en mannlig overordnet oppsøkte hotellrommet hennes, har altså endret oppfatning av hendelsen. Først i ettertid reflekterer hun over at han som var lederen hennes den gang, begikk et overtramp.

Den samme måten å fortelle om tidligere hendelser på, ser vi også i intervjuet med en av de andre kvinnelige lederne. Det er tydelig at prosessen med meningsskaping frisker opp minner som ligger tilbake i tid. Etter først å ha plassert seg selv på sidelinja med tanke på problematikken, deler hun flere historier om gjentakende verbal trakassering. Et av partiene gjengis i dette eksempelet:

“Den som har jobbet på sykehus, i det hierarkiet, vet veldig godt hvordan menn hesjer med deg. Og som ung sykepleier har jeg selvfølgelig blitt hesjet med, sånn inn i granskauen.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Hun beskriver dette som hersketeknikker, og forteller også om flere episoder fra en annen organisasjon, hvor hun arbeidet som voksen leder og jevnlig ble invitert til en mer uformell setting hvor hun skulle sitte i enerom med en mannlig kollega for å diskutere saker de begge var opptatt av:

“Han brukte å fortelle meg at jeg var fullstendig uegnet, at jeg hadde ikke noen kvalifikasjoner.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Hun fortalte bare til ektemannen om disse samtalene. Støtten fra mannen, erfaringer fra egen oppvekst, samt tidligere opplevelse med å bli utsatt for hersketeknikker, peker hun på som faktorer som gjorde at hun kom seg gjennom denne perioden med hevet hode.

Først i ettertid har hun stilt spørsmål ved hvorfor hun gang på gang godtok å delta i disse samtalene med den mannlige kollegaen som rakk ned på henne.

Sterkest inntrykk gjorde det likevel på denne kvinnelige lederen da hun nærmest ble utsatt for en svertekampanje i forbindelse med at hun hadde søkt seg til en høyt profilert lederstilling. Da opplevde kvinnen at det ble satt ut seksuelt pregede rykter om henne:

“Det er en ærlig sak det å mene det at du ikke er brukbar. Men å sette ut slike rykter, det syntes jeg var forferdelig trasig. For jeg har jo unger, og jeg har jo barnebarn, og det var sånn som jeg ikke ville de skulle høre igjen. (...) Jeg tenkte: “Hva er det med meg som gjør at dere hater meg sånn? Jeg tenkte som så: synes de det blir for mye vellykkethet, at jeg er for opptatt av karriere, godt gift, romslig økonomi? Hva er det?” Altså, hele konseptet, liksom, ble uspiselig for noen.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Acker (1992) viser til at kjønnete prosesser både kan pågå åpenlyst eller i mer skjulte strukturer, hvor seksuelle rykter som dette, eller seksuelle kommentarer som to av de andre kvinnene forteller om, kan betraktes som åpenlyse kjønnete prosesser.

To av kvinnene valgte å varsle internt der de arbeidet. Mens den ene kvinnelige lederen opplevde at trakasseringen ble behandlet konfidensielt som personalsak som for lengst er avsluttet, ble følgene helt annerledes for den andre kvinnen.

For henne sitter det særlig langt inne å fortelle om egne erfaringer på området. Den kvinnelige topplederen understreker flere ganger at hun er opptatt av anonymitet. Først etter gjentatte oppfordringer, og godt ut i intervjuet, begynner hun å fortelle mer detaljert om hvordan hverdagen kunne være som eneste kvinne i et internasjonalt styreverv.

Som gravid syntes hun det var befriende, fordi hun opplevde at graviditeten nærmest var et ikke-tema. Da jobbet hun på linje med andre, uten at det ble tilrettelagt slik det ofte blir i

norsk arbeidsliv. Isteden forteller hun at i den perioden var det som om kroppen ikke var en del av henne på jobb. Hun var bare “til stede” i kraft av sitt hode.

I tiden utenom graviditeten, opplevde hun derimot ofte at kroppen, og følgelig det faktum at hun er kvinne, jevnlig ble gjort til tema. I dette eksempelet beskriver hun de indre dilemmaene hun opplevde da det ble slått en seksualisert vits om det kortvarige samarbeidet hun skulle ha med en av de andre mennene i styrerommet:

“For eksempel, når inngåelse av forskjellige typer kontrakter eller partnerskap blir sammenlignet seksuelt (...). Så blir det sagt at den kortsiktige kontrakten bare er som å bli tatt bak garasjen. Så flirer jo hele rommet. Og du står hele tiden i valget: Skal jeg le? Skal jeg si at det er upassende? Hvem skal jeg vende blikket mot?”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Denne kvinnen synes det er vanskelig å vite hvordan hun skal reagere, og opplever at uansett hvordan hun takler det, vil oppmerksomheten være rettet mot henne. Det finnes ingen “rett måte” for henne å håndtere dette på. Hun er synliggjort som kvinne, og er ikke en del av det mannlige fellesskapet. Med vitsen har kjønn og seksualitet inntatt styrerommet.

Morgan (2004) viser hvordan språk kan brukes for å virke både inkluderende og ekskluderende, der den som blir utsatt for det sistnevnte kan oppleve det som en form for degradering. Denne subtile siden i kjønnsproblematikken kan føre til at kvinner og menn har svært ulike erfaringer, selv om begge har deltatt i den samme situasjonen.

Dette kommer tydelig fram i den seksuelt ladede vitsen som blir slått om et samarbeidsprosjekt mellom kvinnen vi intervjuer og en mannlig kollega. Mens hun opplever det som verbal trakassering, ler resten av styrerommet. Ingen av mennene griper inn. I styrerommet eksisterer altså en felles kulturell aksept av det kvinnen opplever som degradering.

Uten at den kvinnelige toppleren ønsker å brodere ut historiene, ender hun til slutt opp med å varsle om seksuell trakassering internt. Etter en runde med store omkostninger, forlater hun til slutt den internasjonale organisasjonen.

Kvinnene deler altså historier hvor de har opplevd overtramp, verbale krenkelser eller trakassering fra menn på arbeidsplasser de har hatt sitt daglige virke. To av dem har tatt steget ut, og varslet i organisasjonene der trakasseringen skjedde. Konsekvensene av varslingen har imidlertid vært svært ulike. Mens den ene kvinnen ikke fikk noen “riper i lakken” som følge av varslingen, har kvinnen som arbeidet i den mannsdominerte internasjonale organisasjonen sett seg nødt til å finne en annen jobb i en annen bransje. Hun arbeider nå i en norsk kunnskapsorganisasjon med helt andre rammevilkår. Det forteller hun om i dette sitatet:

“Det er seks år siden jeg satt helt alene rundt det internasjonale bordet. Men da skal du vite hva du gjør for å beholde jobben din. Her beholder jeg jobben uansett.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Flere av organisasjonene hun har vært tilknyttet, og miljøene hun fortsatt er en del av, beskriver den kvinnelige topplederen som mannsdominerte. Dette mener hun innskrenker muligheten for å si ifra om du som kvinne opplever å bli trakassert, eller ser at andre blir det. Dette er også tematikk Kanter berører når hun beskriver kvinner som er i minoritet som “tokens”. Den kvinnelige lederen beskriver erfaringene sine slik i intervjuet:

“Jeg må erkjenne at jeg er i miljøer som ikke er likestilte. Jeg skal erkjenne at jeg er i miljøer hvor ikke kvinner tør backe den som står midt opp i det, og påpeke når det skjer.

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

“Jeg diskuterer jo mye med folk på min alder, mange menn på min alder. Av en gruppe på ti, så vil jeg tro at tjue prosent av dem vil være enig med meg. Resten vil si: “Å, skjerp deg.” Avfeie det, marginalisere meg, som en troublemaker, som håret i suppa. Sånne ting.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Selv om ingen av de andre kvinnene har erfart så alvorlige konsekvenser ved å si ifra om de blir utsatt for hersketeknikker eller trakassering, er det likevel tydelig at flere av dem har

reflektert rundt eventuelle konsekvenser ved å varsle i en #metoo-sak. En av de kvinnelige topplederne sier det slik:

“Om du sier ifra, kan det få konsekvenser som er langt utover den saken. Kanskje det får konsekvenser for deg, hvor du er plassert, ja, så det er vanskelig. Så akkurat maktbiten - asymmetrisk makt - er med på å gjøre krenkelsen enda mer alvorlig, selv om den kan være alvorlig nok i seg selv.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

En av de kvinnelige topplederene beskriver at hun flere ganger i løpet av yrkeskarrieren har hatt en bevisst strategi for å unngå å bli stemplet som “grinete kjerring”:

“Så jeg tror at veldig mange voksne damer har tidd stille for å slippe å bli oppfattet som grinete kjerring. For det å få det omdømmet blant Gutteklubben grei, det betyr jo kroken på døra for så mye.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

I ettertid reflekterer også hun over konsekvensene ved å unnlate å si ifra, slik dette sitatet viser:

“Det er jo dumt at en har levd et helt liv liksom, uten å si ifra. At en på en måte måtte bli så gammel.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Denne kvinnelige topplederen forteller altså at det er lettere å si ifra nå, fordi de personlige omkostningene for henne på tampen av yrkeskarrieren, er mindre enn de var før. På direkte spørsmål om hvorvidt hun hadde nådd dit hun er i dag karrieremessig, om hun hadde utfordret “Gutteklubben grei” oftere, svarer hun at hun er usikker.

Det er tydelig at enkelte av kvinnene som deler sine erfaringer relatert til verbal trakassering har reflektert over hva som er strategisk lurt når de har manøvrert i karrierestigen på ulike arbeidsplasser. Å ha kontroll på historiene om krenkelsene er viktig for dem. Dette er ikke noe de deler med hvem som helst. Selv som suksessrike kvinnelige toppledere, ser flere fortsatt ut til å kjenne på en frykt for konsekvensene ved å varsle.

Det kvinnene forteller i intervjuene, er at kjønn er en mektig kulturell kraft. Bourdieu viser til at den maskuline dominansen er så dypt integrert i vår underbevissthet, at vi ikke ser den skjulte makten og dens dimensjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

#metoo- kampanjen har bidratt til å synliggjøre maktmønstre og strukturer som er med på å opprettholde maskulin dominans. Dette kan være noe av forklaringen på at to av kvinnene først i ettertid reflekterer rundt at hendelser de var involvert i da de var yngre, strengt tatt innebar overtramp. Weick (1995) viser dessuten til hvordan meningsskapning legger vekt på tilbakeblikk. Meningsskapningen av #metoo blir slik en komparativ prosess hvor forståelsen kan endre seg.

De kjønnede strukturene innebærer oftest at maskulin dominans legger premisser for hvordan den enkelte konstruerer sin forståelse og sine muligheter. Dette påpeker den kvinnelige lederen når hun sier at det hadde blitt vanskelig å få gjennomslag for saker hun brant for, om hun hadde sagt ifra til det hun beskriver som "Gutteklubben grei". Den kvinnelige lederen som endte opp med å forlate egen arbeidsplass, har virkelig fått kjenne på konsekvensene av dette. Det er ikke uten grunn at kvinnes erfaring med trakassering skaper frykt for konsekvenser.

Ellingsæter og Solheim (2002) beskriver kjønnspektet som et komplekst system av dominans- og underordningsrelasjoner der maktrelasjonene inngår i arbeidsorganisering og institusjonell praksis. Dette asymmetriske maktforholdet utfordres nå gjennom #metoo ved at nettverk på de nye arenaene som sosiale medier utgjør, har tatt steget inn i den offentlige samfunnsdebatten.

For de kvinnelige topplederne vi har intervjuet, innebærer #metoo ikke bare en disiplinering av lederrollen. Den aktualiserer tidligere hendelser som fordrer en bearbeiding av egne opplevelser. Samtidig som de skal omsette begrepet til egen lederpraksis, jobber de med

forståelsen av tidligere hendelser. #metoo har bidratt til at de har synliggjort og språksatt egne erfaringer med strukturelle ulikheter knyttet til kjønnsrettet makt. På den måten har flere også fått større bevissthet rundt hvordan ulike kjønnete prosesser har blitt reproduisert.

Det er tydelig at krenkelsene er kroppsliggjort for flere av dem. De kvinnelige lederne har ikke bare fått kjønnsbrillene på. De har også fått en påminnelse om hvorfor det er viktig å ha kontroll på egne historier knyttet til seksualitet og krenkelser. Dette innebærer en form for disiplinering av egen lederrolle som ingen av de mannlige lederne reflekterer rundt.

Kapittel 7. #metoo omsatt på organisasjonsnivå

7.1. Innledning

#metoo-kampanjen opptar topplederne i undersøkelsen. I de foregående analysekapitlene har vi vist at de opplever at de som ledere må danne seg en egen forståelse av hva begrepet rommer.

Denne forståelsen av #metoo oversetter de til egen lederrolle. Dermed blir det relevant å utforske organisasjonenes forhold til #metoo. Dette kapittelet dreier seg følgelig om hvordan organisasjoner operasjonaliserer #metoo.

7.2. Kjønn og seksualitet på dagsorden i organisasjonen

At organisasjoner ikke er lukkede system, men utvikler seg i et samspill med både menneskene som inngår i organisasjonene og omgivelsene utenfor dem, bekrefter de foregående analysekapitlene.

Når det gjelder #metoo, er det ikke det formelle lovverket som har forandret seg. Gjennom samfunnsdebatten som har pågått i sosiale og tradisjonelle medier, har de uttalte normene knyttet til seksuell trakassering i arbeidslivet endret seg i løpet av et knapt år.

For å være oppdaterte på hva #metoo-kampanjen innebærer, forteller lederne at de har dannet seg en forståelse av hva #metoo betyr. Dette har bidratt til en bevisstgjøring av egen lederrolle som også foregår på arenaer utenom organisasjonen de har sitt daglige virke.

Institusjonell teori viser til denne vekselvirkningen mellom livet i organisasjonen og livet utenfor. Organisasjonene er avhengig av legitimitet i omgivelsene for å overleve. Når de norske samfunnsnormene angir en ny arbeidslivsdiskurs, blir topplederne viktige translatører som sørger for at #metoo også blir omsatt i egen organisasjon.

I intervjuene går det fram at denne operasjonaliseringen dreier seg om en form for grenseforflytning. En av de mannlige lederne sier det slik:

“#metoo har flyttet en grense for hva som er uønsket atferd, og hvor grensen går for seksuell trakassering”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Flere peker på at dette også forplanter seg, og bidrar til en tydeliggjøring av grenseoppgangene med tanke på hvordan seksuell trakassering skal håndteres. I dette sitatet beskriver en av lederne hvordan de utydelige normene på området, tidligere ga en annen type organisasjonsmessig håndtering:

“Det ble nok ikke sett på som like alvorlig når det skjedde. Eller, jeg vil tro at kvinnen opplevde det som like alvorlig. Men de rundt henne opplevde det ikke like alvorlig som de ville ha gjort hvis dette hadde oppstått i dag.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Med disse ordene, retter denne lederen oppmerksomheten mot noe sentralt. Han beskriver en personalsak i en organisasjon han jobbet i tidligere. En av de andre mannlige lederne trakasserte en av de nyansatte kvinnene seksuelt, gjentatte ganger.

Om de samme hendelsene hadde skjedd i dag, ville de for kvinnen trolig vært like alvorlige. Likevel omtales det i intervjuet at den organisasjonsmessige håndteringen, ville ha vært annerledes etter #metoo. “De rundt” ville ha betraktet hendelsene som mer alvorlige.

Kampanjen har altså bidratt til en endring i omgivelsene, som setter avtrykk i den felles meningsdannelsen som foregår innad i organisasjonen. Denne er topplederne en viktig del av. I intervjuet beskriver mannen denne endringsprosessen slik:

“Hadde det skjedd nå, hadde han rykt rett ut. Det er jeg ganske sikker på. Jeg tror at der, som alle andre steder, så har bevisstheten blitt annerledes.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

“De rundt” er altså toppledelsen i organisasjonen med makt til å bestemme om ledere som krenker andre seksuelt, skal avskjediges, eller ikke. Det er her den avgjørende bevissthetsendringen sitter, med tanke på hvordan sakene blir håndtert på organisasjonsnivå.

Slik blir topplederne en form for oversettere av #metoo- kampanjen i organisasjonene de er tilknyttet. Operasjonalisering av #metoo på organisasjonsnivå, er noe flere har initiert ved å diskutere seg imellom, samt samle ansatte til allmøter og treff på avdelingsnivå.

I intervjuene forteller de fleste at de har jobbet med strukturelle faktorer som personalregler og varslingsrutiner. De gir eksempler på at de har gjennomgått regelverket på området, og justert ordlyden slik at begrepet #metoo er innlemmet der det tidligere sto om seksuell trakassering.

Det symbolske ved å innlemme #metoo i arbeidsmiljøundersøkelser, er også noe flere forteller at har blitt gjort. Slik ønsker de å vise at organisasjonen tar kampanjen på alvor. En av de mannlige lederne beskriver oversettelsen på organisasjonsnivå slik:

“#metoo var såpass nytt at jeg tror vi hadde behov for en større bevisstgjøring fra ledelsens side på hvilke retningslinjer vi har på området.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Lederne beskriver at de arbeider med å tilpasse normer og regler internt i organisasjonen slik at de er i tråd med normene i samfunnet rundt. Det er viktig for dem at organisasjonen opplever legitimitet, både innad og utad.

Et par av kvinnene er også inne på at de som har personlige erfaringer på området, kan ha en annen inngang enn andre. Dette gjelder blant annet med tanke på hvordan eventuelle varslingssaker blir mottatt, slik det vises til i dette eksempelet:

“Det er kanskje lettere å gå til noen som har erfart noe tilsvarende.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

De forteller om omformulerte regler og derigjennom synliggjøring av nye verdier. Disiplineringen de har gjort av egen lederrolle, bærer også bud om en ny ledelseskultur hvor enkelte antyder at kvinner som har erfaring med trakassering, kan oppleve å ha fortrinn andre ikke har.

Operasjonaliseringen av #metoo på organisasjonsnivå innebærer i tillegg en bevisstgjøring av at organisasjoner ikke er kjønnsløse. Kjønn og seksualitet har blitt synlig, og den symbolske forståelsen av kjønn, settes på dagsorden.

Den felles meningsdannelsen av #metoo innebærer en forståelse av at de kjønnete strukturene i organisasjonen oftere rammer kvinnene enn mennene, og de unge oftere enn de eldre.

Toppledernes samtaler med ungdommene hvor de sosialiseres til å bli tydeligere grensesettere leser vi inn i denne sammenhengen. Toppledernes jobber slik for å endre organisasjonskulturen og sikre at den er innenfor de normene som nå gjelder.

7.3. Overføring av definisjonsmakt til offeret.

“Tidligere ble det veldig synset rundt, sant. Det ble synset rundt og konkludert litt sånn, ja, men det her er jo ikke alvorlig. Jeg hører at du sier det er alvorlig, men vi synes ikke det. Du kan ikke begynne der i det hele tatt.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

En av de kvinnelige lederne setter i dette utdraget ord på et sentralt element som går igjen i samtlige av intervjuene: Det er offeret som avgjør hvorvidt en hendelse knyttet til seksuell trakassering er en sak på organisasjonsnivå, eller ikke.

Slik var det ikke nødvendigvis tidligere. Da var det som oftest ledelsen som hadde denne definisjonsmakten. Denne forflytningen av definisjonsmakt beskriver andre toppledere slik i intervjuene:

“Den som blir utsatt for trakasseringen, er den som setter grensen. Det er ikke loven som setter den grensen - det er opplevelsen av det.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

“Så lenge du opplever det som krenkende, har jeg brutt en grense. Så jeg er veldig opptatt av - i og med at jeg har det ansvaret jeg har i denne bedriften - er det at offeret setter grense for hva om er akseptabelt.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Denne delegeringen av definisjonsmakt innebærer altså en utvidelse av forståelsen. Tidligere var det ikke nødvendigvis rom for hvordan offeret opplevde situasjonen. Flere beskriver en form for taus aksept når det gjelder seksuell trakassering. En av de kvinnelige lederne bruker gjentatte ganger ordet “mannsgris” om menn som utnyttet sin posisjon på denne måten.

En annen kvinnelig leder beskriver det slik:

“Det har vært en litt sånn stilltiende aksept - fra kvinner og da - at liksom, ja: “Du må bare finne deg i det her.” “Herregud, han mente det sikkert ikke sånn.” Litt sånn avbagatellisering av det hele.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Denne stilltiende aksepten kan sees som et uttrykk for at kvinner har blitt sosialisert inn i en kjønnskultur hvor de er opplært til å underordne seg. #metoo har bidratt til å utfordre disse kjønnede maktstrukturene innad i organisasjonene.

På organisasjonsnivå beskriver majoriteten av topplederne en dreining hvor slike saker tidligere kunne bagatelliseres og legges bort fordi de “sikkert” handlet om misforståelser. Etter #metoo har denne muligheten blitt mindre. Normen har blitt at offeret skal høres.

En av de kvinnelige lederne beskriver dette nye dreiningspunktet for saker som omhandler seksuell trakassering på denne måten:

“For da er det slik at det er den som varsler, det er det ståstedet du må agere på. Du må dytte litt til side din egen vurdering av det, for man må bli tatt på alvor. (...) For jeg tenker det er hver enkelt persons oppfatning om det som har skjedd, og det er eneste styringa jeg tror du kan ha på det i inngangen til en slik sak, du må ta det på alvor hvordan det har blitt oppfattet.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Dette utdyper hun slik:

“Jeg tror ikke noen kommer springende med en slik sak om de ikke synes det er alvorlig for seg. Og så må man jo selvfølgelig avpasse resten av prosessen etter hvert, for det er jo en annen part i dette. Så da må man gå videre med det, og jobbe videre med det fra de ulike ståstedene.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Operasjonaliseringen av #metoo på organisasjonsnivå innebærer altså en utvidelse av forståelsen for denne typen personalsaker. Flere av lederne beskriver at dette handler om å skape en prosess. Selv om offeret har definisjonsmakten med tanke på om det er en sak organisasjonen må håndtere, eller ikke, understreker de at begge parter skal høres. Ikke bare den som opplever å være utsatt for krenkelsene.

Flere understreker at dette er viktig fordi det kan være individuelle forskjeller. Vi har ulike terskel for hva vi oppfatter som seksuell trakassering. Konteksten virker inn. En av lederne

viser til at mens en kan oppleve kurtise fra en leder som positiv oppmerksomhet og flørting, kan en annen føle seg trakassert.

De subjektive oppfatningene av hva som har skjedd på et område mange opplever som tabubelagt og sensitivt, gjør at flere beskriver denne typen saker som krevende på organisasjonsnivå.

En av de kvinnelige lederne beskriver dette med å vise til at folk har ulike terskel for hva de føler seg krenket av, og viser til at “det er en skala her.” Også etter #metoo kjenner lederne seg usikre på dilemmaene de opplever rundt at det er ulike individuelle skalaer knyttet til hva som anses som seksuell trakassering.

Selv om flere av lederne beskriver at det er offeret som sitter med definisjonsmakten for hvorvidt det er en sak på organisasjonsnivå, er nesten alle lederne følgelig opptatt av at det er to parter som skal høres i denne typen personalsaker. En sier det slik:

“I de tilfellene det oppstår en reell situasjon, så har begge parter mulighet til å forklare sin versjon av hvordan de har opplevd det, før man konkluderer da.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Operasjonaliseringen av #metoo på organisasjonsnivå rommer altså en delegering av definisjonsmakt. Det er opp til offeret å avgjøre hvorvidt det er en personalsak, eller ikke.

Den videre gangen i potensielle #metoo-saker fordrer en prosess der begge parter skal bli hørt. Flere av lederne er tydelige på at mennesker har ulike terskel for når de føler seg trakassert. De er altså åpne for at det potensielle offeret ikke nødvendigvis sitter med “sannheten” om hva som har foregått, selv om vedkommende har definisjonsmakten med tanke på hvorvidt det er en sak på organisasjonsnivå.

Fortsatt er det altså et visst rom for skjønn i den videre håndteringen. Flere av lederne viser imidlertid til at prosessen #metoo initierer, ikke må slå den andre veien. Også den potensielle “krenkeren” har krav på å bli hørt og behandlet med respekt.

Prosesen innebærer slik en form for konfrontasjon av begge parter. Den potensielle “krenkeren” får mulighet til å forsvare og forklare seg. Samtidig har ikke vedkommende den samme muligheten til å slippe unna denne typen ubehagelige samtaler som tidligere. Det

innebærer følgelig at også toppledere må forholde seg til denne forventningen om at de er i stand til å ta disse konfrontasjonene.

Organisasjonene forholder seg til en ny norm der det har foregått en delegering av definisjonsmakt i operasjonaliseringen av #metoo. Inngangen til en sak som omhandler seksuell trakassering er nå gitt i form av hvordan offeret oppfatter situasjonen.

Den videre håndteringen beskriver imidlertid topplederne som krevende. Dette er sensitive personalsaker hvor de individuelle oppfatningene kan være svært ulike. De understreker imidlertid at de må de høre på begge parter når sakene skal håndteres, og vektlegger at den videre prosessen skal ha rom for de to sidene av saken.

Tidligere trengte ikke organisasjoner i samme grad å forholde seg til en ytre forventning om en personalprosess. Det var i større grad ledelsens forståelse av situasjonen som gjaldt på organisasjonsnivå.

7.4. Opprydding i egen organisasjon

“Jeg tror veldig mange har prøvd å rydde opp litt, både i ukultur og varslingsrutiner.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

Dette sitatet fra en av de mannlige lederne, indikerer at operasjonaliseringen på organisasjonsnivå rommer mer enn det strukturelle perspektivet (Irgens, 2016). Organisasjonene har ikke bare jobbet med medarbeiderundersøkelser, ordbruken i personalhåndbøker og styrkede varslingsrutiner. Også kulturen og de mer symbolske sidene av livet i organisasjonen har blitt betraktet gjennom en forståelse som rommer #metoo.

For eksempel går det i enkelte av lederintervjuene fram at innholdet i ulike arrangement som kan bidra til å befeste organisasjonskulturen, har vært gjenstand for refleksjon. Dette er noe to av lederne beskriver i disse sitatene:

“Det er mye mer bevisstgjøring på at målet med samlingen er å møtes. Sosial teambuilding er ikke at man skal få lov å drikke seg så full som mulig.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

“Jeg tenker som leder, hva slags type arrangement er det vi har? Hvor mye alkohol skal det være på de arrangementene? Og igjen, at du passer på at alle som kommer innenfor dørene, er klar over at det er nulltoleranse for det her. Og at hvis det skulle skje noe, så er det en ledelse som skal være handlekraftig på det her området. Det er skjerpene.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Sitatet fra den første lederen viser til at det å bygge en god lagfølelse i organisasjonen, ikke handler om å drikke seg fulle sammen. I sitatet fra den andre lederen, beskrives det at det har blitt en større bevissthet knyttet til ulike arrangement i jobbsammenheng. Hun bruker ordet “skjerpene” om det som har skjedd i organisasjonen etter #metoo.

Det er altså tydelig at #metoo ikke bare har gitt en disiplinering av lederrollen på individnivå. I operasjonaliseringen på organisasjonsnivå foregår det også en form for disiplinering. Her er den særlig knyttet til det strukturelle, som ordlyden i personalreglene og styrking av varslingsrutiner. I tillegg er det relatert til en økt bevissthet rundt organisasjonskultur, som blant annet inkluderer formål med ulike typer jobbarrangement og normer for alkoholinntak.

Et annet tydelig fellestrekk som går igjen, er at kjønn har blitt satt på organisasjonskartet. I samtlige av intervjuene er kjønnsbalanse blant ledere i det norske arbeidslivet tema. Disse to sitatene eksemplifiserer dette:

“En konsekvens av #metoo, er at du har fått mye mer fokus på viktigheten av å ha en viss kjønnsbalanse blant ledere, og styresammensetning, og den type ting.”

Utdrag fra intervju med mannlig leder

“Det er fortsatt en for liten kritisk masse kvinner, da, rundt de lederbordene i advokatbransjen, finansbransjen (...) Kjønn og makt henger sammen (...), film, bøker, næringsliv er infiltrert av predefinerte maktstrukturer som vi bare kjøper hver eneste dag uten å tenke på det.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

I begge utdragene pekes det på at #metoo har bidratt til å sette søkelys på viktigheten av at det er både kvinner og menn i ledergrupper. I det siste sitatet peker imidlertid den kvinnelige lederen på at underliggende maktstrukturer kan være årsaken til denne ubalansen, eller de “predefinerte” maktstrukturene, slik hun beskriver det.

Den kvinnelige topplederen viser til at dette oftest er noe vi ikke reflekterer over, men at #metoo kan ha åpnet for en større bevisstgjøring. Dette er det tendenser til i flere av intervjuene.

En av annen av lederne viser til at det som følge av #metoo har blitt satt søkelys på mannsdominerte store bedrifter, hvor det stilles spørsmål ved om det virkelig ikke er en eneste kvinne som er kvalifisert til å jobbe i ledelsen.

Hvorvidt denne økte bevisstheten lederne omtaler, kommer til å resultere i flere kvinner i ledende stillinger, er de imidlertid mer usikre på. Også denne kvinnelige lederen peker på de underliggende strukturene som kan resultere i at kvinner ikke når toppen i en organisasjon:

“Jeg kan ikke huske tilfeller hvor det har vært åpenbart at man ikke ble valgt fordi man er dame i en eller annen posisjon eller stilling. Men at det kan ligge der, i underliggende. Men ingen vil noen gang si det. Og det er ikke noe du har lyst til å ta en sak på, heller. Men at det kan være underliggende i strukturer, det kan være.”

Utdrag fra intervju med kvinnelig leder

Også på dette området kommer altså følgene ved å si ifra, opp. Denne kvinnelige topplederen beskriver at omkostningene ved “å ta en sak” vil være for store. Dessuten peker hun på at det er tvilsomt om noen vil vedgå offentlig at en eventuell diskvalifisering handler om kjønn.

En annen kvinnelig leder peker på den samme utfordringen. De beskriver altså en økt bevissthet knyttet til konstruksjon av kjønn i organisasjoner. Samtidig er de underliggende strukturene såpass gjennomgående, at de er usikre på hva som blir de reelle konsekvensene av økt bevissthet på området.

Analysen viser at #metoo har betydning på organisasjonsplan. #metoo har blitt gitt et felles begrepsinnhold som blant annet har resultert i formelle grep som bidrar til å innskrenke valgmulighetene organisasjonene har når det gjelder å håndtere saker knyttet til seksuell trakassering.

Det har skjedd en dreining med tanke på hvem det er som kan definere hvorvidt ledelsen i en organisasjon må ta en hendelse på alvor, eller ikke. Samtlige av lederne vi intervjuet, beskriver offerets definisjonsmakt som en konsekvens av #metoo. Det har altså foregått en delegering av makt fra ledelsens side. Denne forståelsen rommer også at begge parter skal høres. #metoo har slik åpnet for en personalprosess. Det kan ses som en reaksjon på storsamfunnets forventning om at denne typen saker tas på alvor.

Også når det gjelder intern kulturbygging forteller flere av lederne om endring i disiplinerende retning. #metoo har dessuten bidratt til en større kjønnsbevissthet blant lederne vi intervjuet. Samtlige påpeker at norske toppledere oftest er menn. To av kvinnene viser til at dette har sitt opphav i underliggende strukturer, og at det å ta et oppgjør med dem, vil koste mer enn det smaker.

Operasjonaliseringen av #metoo på organisasjonsnivå, innebærer ikke bare at organisasjonen blir betraktet med et sett kjønnsbriller. Det gjelder også resten av samfunnet. Denne koblingen er imidlertid fortsatt knyttet til norsk arbeidsliv, og handler i stor grad om rekruttering av ledere på toppnivå.

Kapittel 8. Drøfting og oppsummering

8.1. Innledning

Formålet med denne oppgaven har vært å utforske om #metoo har satt avtrykk i norske kunnskapsorganisasjoner. Dette har vi gjort gjennom problemstillingen “ Hvordan forholder norske toppledere seg til #metoo?”.

I dette kapittelet vil vi først besvare forskningsspørsmål nummer 1 som omhandler hvordan norske toppledere forstår #metoo. Deretter vil vi besvare forskningsspørsmål nummer 2 som dreier seg om hvilken innvirkning forståelsen av #metoo har for topplederrollen i norske kunnskapsorganisasjoner. Så vil vi gå over til å besvare forskningsspørsmål nummer 3 som retter seg mot hvilken innvirkning forståelsen av #metoo har på organisasjonsnivå.

Avslutningsvis vil vi oppsummere oppgaven.

8.2. Drøfting av forståelsen rundt #metoo

I analysen av hvordan norske toppledere forstår #metoo, går det fram at dette er et tema som opptar lederne i undersøkelsen. I arbeidet med å danne seg en egen forståelse av #metoo, er det flere som velger å oversette begrepet direkte fra engelsk til “jeg også”. De viser til det alminnelige og hverdagslige i begrepet. Det bidrar til at det lett oppfattes. Med en hashtag foran, settes et velkjent uttrykk inn i en ny sammenheng som gjør at det er lettere å stoppe opp fordi de fleste umiddelbart “forstår” hva de leser.

Etter dette første møtet, blir bildet raskt mer komplisert. Som en emneknagg i sosiale medier fremstår #metoo mer abstrakt. Weick (1995) peker på hvordan ulike indre prosesser knyttet til både fortid, nåtid og ettertid bidrar til hvilken mening, og derigjennom forståelse, mennesker tillegger ulike fenomen.

Som norske toppledere i kunnskapsorganisasjoner, har respondentene i undersøkelsen allerede i utgangspunktet en del fellestrekk når det gjelder bakgrunnsfaktorer som kan påvirke forståelsen. De har alle lyktes med å stige til topps i det norske karrieresystemet. De har høyere utdanning og solid inntekt. Alle har i stor grad også blitt eksponert for den samme mediedekningen og samfunnsdebatten tilknyttet #metoo.

I materialet går det fram at dette preger oppfatningen av begrepet. Det er bred enighet om at #metoo dreier seg om en kampanje mot trakassering. Flere utvider også begrepet ved å vise til

at det handler om både seksuell trakassering, fysisk trakassering og verbal trakassering. Trolig hadde forståelsen av #metoo allerede på dette nivået vært en annen, om undersøkelsen hadde blitt gjennomført i for eksempel Frankrike der kampanjen i større grad har blitt latterliggjort (Sletteland, 2018).

Selv om enkelte av topplederne er inne på potensialet for latterliggjøring, og viser til at det har vært vel mye fokus på “amerikansk kjendiseri”, tar de likevel kampanjen på alvor. De forstår #metoo inn i den arbeidslivsdiskursen norske medier har bidratt til å plassere den inn i. Som toppledere er det tydelig at de opplever en ytre forventning om at de derfor skal ha gjort seg opp en egen mening om begrepet.

Det er interessant at ingen nevner den tilsvarende kampanjen mot trakassering i arbeidslivet #jegharopplevd som kom bare to år tidligere. Trolig er det nettopp det “amerikanske kjendiseriet” som måtte til for at #metoo skulle få gjennomslagskraft også blant toppledere i norske kunnskapsorganisasjoner.

Flere viser til at samspillet mellom tradisjonelle og sosiale medier bidro til at de ble oppmerksomme på kampanjen. De møtte den på de tradisjonelle arenaene for samfunnsdebatt, (i nyhetssendinger og på avissidene). Samtidig ble #metoo- historier delt i mer private settinger. DePoint (2018) viser til at sosiale medier bidrar til å minske gapet mellom det som betegnes som den offentlige og private sfæren. #metoo har slik ført til at historier som ikke hadde kommet til å nå offentligheten før, plutselig utgjorde en del av samfunnsdebatten.

Samtlige av lederne viser til at #metoo slik har bidratt til at tidligere private, tause og skamfulle tema som seksuell trakassering, har blitt verbalisert og delt i form av et sosialt fellesskap som i stor grad har omfattet kvinner. De beskriver en form for språksetting.

Flere problematiserer spennvidden i det som har omfattet den internasjonale kampanjen. Med #metoo plassert i norsk arbeidsliv, etablerer flere sine egne begrensninger i hva #metoo handler om for dem. Enkelte presiserer da at voldtekt er noe annet; det tar straffeloven seg av. For dem dreier #metoo seg først og fremst om seksuelle krenkelser i jobbsammenheng.

Denne ryddingen bidrar også til økt bevissthet rundt at #metoo handler om kjønn. Selv om flere nyanserer, ser de systematiske kjønnskjevheter med tanke på hvem som blir utsatt for krenkelsene, og hvem som går inn i rollen som “krenkere”. Flere får dermed øynene opp for det blant annet Jakobsen og Thorsvik (2009) beskriver som systematiske forskjeller i organisasjoner, knyttet til kvinner og menns makt, muligheter og innflytelse.

Ikke alle er like begeistret over at kjønn blir gjort til hovedtema i #metoo- debatten. De tar isteden til orde for at fokus bør settes på makt, og at #metoo primært handler om maktmisbruk.

I sin forståelse av begrepet er det enkelte som også viser til den formen for nymoralisme som kan gå så langt at vi føler oss krenket, bare noen vil gi oss en klem. Frykten for “krenkelsesamfunnet” er det imidlertid ikke mange av topplederne som er opptatt av. Det inngår mer som en nyansering av begrepet.

I sin forståelse av #metoo er det tydelig at norske toppledere forholder seg til begrepet som en kampanje mot seksuell trakassering i arbeidslivet. De har fått et hverdagspråk for et fenomen som tidligere har vært taushetsbelagt og befengt med skam. Selv om de er klar over at begrepet kan trekkes i mange retninger, velger de å avgrense sin forståelse til arbeidslivsdiskursen. I operasjonaliseringen av #metoo ser de ikke bare seksuell trakassering, men også kjønn og makt.

8.3. Drøfting av #metoos innvirkning på lederrollen

Gjennom sin forståelse av #metoo er det tydelig at respondentene omsetter begrepet til sin egen lederrolle. Denne oversettelsen innebærer flere former for disiplinering. Frykten enkelte har for å ende opp som “krenkere” i en #metoo- sak, har for eksempel fått en toppleder som beskriver seg som en “klemmeperson” til å spørre før han tør å gi andre en klem.

Selv om lederne i forståelsen av #metoo, plasserer begrepet i en arbeidslivsdiskurs, er ikke denne frykten bare relatert til arenaer de deltar på i jobbsammenheng. Også på fritiden har forståelsen av #metoo satt spor. En av de mannlige lederne har for eksempel sluttet å tilby enslige kvinner skyss etter trening for å være sikker på at han ikke blir offentlig uthengt i en #metoo- sak.

Denne formen for offentlig gapestokk er noe flere av lederne kritiserer, nettopp fordi enkeltpersoner som blir utsatt for den, nærmest er rettsløs. Samtidig er det frykten for å havne i denne posisjonen som virkelig har fått enkelte av lederne til å tenke gjennom hvordan de oppfattes av andre.

Refleksjonen som inngår i det å koble #metoo til egen lederrolle, har for flere av lederne også resultert i en økende bevissthet rundt at de har makt over andre mennesker. Flere av topplederne i undersøkelsen beskriver at de nærmest har vært “maktblinde”, at de ikke har forstått hvor stor innflytelse de har over andres liv.

Dette er i tråd med Foucaults teoretiske perspektiv. Han beskriver makt som en ubevisst ansiktsløs kraft (Foucault i Ellingsæter og Solheim, 2002). #metoo har slik adressert makten, og gitt den et ansikt hvor flere av lederne har fått øye på seg selv.

Det er ikke bare bevisstheten knyttet til egen makt topplederne har fått et nærere forhold til de siste månedene. Med #metoo har også seksualitet og skam inntatt norsk arbeidsliv. Dette er tabubelagte temaer som innen arbeidslivet har vært preget av uklarhet.

Flere av lederne problematiserer nettopp dette når de skal omsette #metoo til egen lederrolle, og viser et behov for tydeligere grenser på området. #metoo har slik bidratt til å gi topplederne legitimitet til å tre fram som tydeligere grensesettere, noe Wong (2018) også peker på om organisasjoner skal kunne forebygge seksuell trakassering. Den “nye standarden” topplederne viser til med tanke på organisasjonens tilnærming til saker som omhandler seksuell trakassering, inngår som en viktig del av den felles meningsdannelsen rundt #metoo.

Topplederne er særlig opptatt av de yngste i organisasjonen som de opplever er spesielt utsatt i #metoo- sammenheng. Med sikte på en kulturendring, jobber derfor flere av lederne bevisst med å oppdra denne gruppen til å bli bedre grensesettere.

I tillegg til en selvransakelse knyttet til egen lederrolle, er det tydelig at #metoo aktiverer tidligere hendelser for flere kvinner i undersøkelsen. De deler til dels personlige historier som handler om alt fra ett overtramp på et jobbarrangement for en kvinne, til gjentatte krenkelser som har resultert i jobbytte for en annen. Fellestrekket er at det er hendelser de fortsatt bærer med seg. Som Weick (1995) viser til når det gjelder meningsdannelse, gis #metoo slik et innhold i dag som spiller tilbake på fortiden.

Å ha kontroll på disse historiene, er viktig for flere. Å utfordre det en av de kvinnelige topplederne beskriver som “Gutteklubben grei”, betyr som hun selv sier: “kroken på døra for så mye”. Den ene kvinnen som gjorde det, har fått kjenne på konsekvensene ved at hun ikke hadde noen fremtid i organisasjonen lenger. En av de andre sier at det å bli utsatt for krenkelser på denne måten, ikke er noe “du legger ut på nett”.

Åpenheten og fellesskapet de beskriver i kampanjen, har derfor ingen personlig kobling til noen av de kvinnelige topplederne vi intervjuet. Til det er de innarbeidede maktstrukturene både innad i organisasjonene og i samfunnet rundt for sterke. Slik blir #metoo ikke bare noe de omsetter til egen lederrolle. Det blir også noe de distanserer seg fra. Disiplineringen av lederrollen kan slik innebære en krevende tilleggsdimensjon for enkelte av kvinnene.

Forståelsen av #metoo innebærer en form for disiplinering av lederrollen som har forgreininger både til fortid, nåtid og fremtid. Denne disiplineringen og felles meningsskapingen får også lederne til å fremstå som tydeligere grensesettere og får følgelig innvirkning på organisasjonsnivå.

8.4. Drøfting av #metoo omsatt på organisasjonsnivå

Når topplederne i undersøkelsen forteller hvordan #metoo operasjonaliseres på organisasjonsnivå, viser det med tydelighet at organisasjoner kan betraktes som åpne system. Lederne forteller at slagkraften #metoo har hatt i samfunnsdebatten, har gitt dem et behov for en egen oppfatning av begrepet. De opplever altså at egne rolleforventninger er skapt i omgivelsene. Rolleforståelsen som følger #metoo er preget av en økt bevissthet knyttet til kjønn og makt. Denne er tydelig også relatert til et perspektiv som spiller på fortid, nåtid og fremtid. Oversettingen av #metoo til egen lederrolle, innebærer en disiplinering som preger operasjonaliseringen av begrepet på organisasjonsnivå.

Topplederne har i kraft av sin posisjon mest makt og innflytelse i organisasjonen. Mens det tidligere var opp til dem å definere hvorvidt en hendelse som omfattet seksuell trakassering var en sak på organisasjonsnivå, er det ikke slik lenger. Flere av lederne beskriver en delegering av definisjonsmakt, hvor det er “offerets” oppfatning som avgjør.

Dilemmaet med at slike oppfatninger kan være både subjektive og kontekstavhengige, gjør at denne typen saker kan bli vanskeligere å håndtere. Uavhengig av hva topplederne måtte tenke, eksisterer det etter #metoo flere ytre forventninger som organisasjonen må forholde seg til: Det ene er altså offerets definisjonsmakt. Det andre er forventningen om at både “offer” og “krenker” skal ha mulighet til å forklare seg. Dette innebærer et nytt normsett som gjør at denne typen saker ikke kan oversees og dysses ned. Kjønn, krenkelser og seksualitet blir slik noe organisasjonene ikke bare må ha et språk rundt, de må også arbeide med en felles meningsdannelse på området.

Når det gjelder det strukturelle ledelsesperspektivet forteller flere at organisasjonene har startet arbeidet. Arbeidsmiljøundersøkelsene, som også tidligere omtalte seksuell trakassering, har fått endret ordlyden slik at #metoo inngår. Det samme gjelder personalreglene. Det er også eksempler på at varslingsrutinene har blitt gjennomgått på nytt.

Når det gjelder ledelsesperspektivet som skal fange opp organisasjonskulturen, forteller enkelte at de har gjennomgått formålet med ulike arrangement, samt det akseptable nivået for alkoholservering på bedriftens regning. Det fortelles også om en form for opplæring med sikte på å få de yngste i bedriften til å bli tydeligere grensesettere.

Den rådende konsensusen om hvordan organisasjonskulturen har vært på området tidligere, er tydelig utfordret av #metoo. For at organisasjonen skal komme i takt med omgivelsene, jobber flere av topplederne på ulike plan. Vi ser også konturene av en ny ledelseskultur som innebærer et verdsett preget av et bevisst forhold til forvaltningen av egen makt.

Enkelte av topplederne blir en annen type translatører av #metoo. De har personlige erfaringer som spiller inn i oversettelsen. Dette gir større innsikt problematikken, men kan også virke distanserende ved at de tar avstand fra hendelsene i utformingen av egen topplederrolle.

At topplederne og derigjennom organisasjonene har fått kjønnsbrillene på, er det imidlertid liten tvil om. Flere forteller at de har fått øynene opp for de strukturelle ulikhetene organisasjonene rommer for kvinner og menn (Jakobsen og Torsvik, 2009).

Det er langtfra første gang dette har vært tema i norsk samfunnsdebatt. Selv om samtlige av topplederne påpeker at det er viktig at kvinner ikke fortsetter å være en minoritet i norske toppledergrupper, er de avmålt med tanke på om #metoo innebærer en reell endring. Ennå gjenstår å se om strukturene som bidrar til ulikhetene, ligger på et dypere plan enn det #metoo har beveget ved.

8.5. Oppsummering av våre funn

I oppgaven har vi sett at norske toppledere forholder seg til #metoo. De er opptatt av å ha en egen oppfatning av begrepet som har preget norsk samfunnsdebatt det siste året. I forståelsen knytter de #metoo til kampanjen som er rettet mot å forebygge seksuell trakassering i arbeidslivet. Slik har #metoo bidratt til å skape et fellesskap og en åpenhet rundt temaer som tidligere var både skambefengte og taushetsbelagte.

Denne forståelsen ser topplederne opp mot egen rolle. Slik har #metoo bidratt til at flere har fått et bevisst forhold til egen makt. Dette har igjen gitt en disiplinering av topplederrollen. Den ytre endringen #metoo innebærer, dreier seg om et normskifte knyttet til organisasjoners håndtering av saker som omhandler seksuell trakassering. Det har foregått en delegering av definisjonsmakt til offeret, samtidig som det tydelig forventes en personalprosess som involverer både “offer” og “krenker”.

For å beholde legitimitet, viser organisasjonene at de tar denne ytre endringen på alvor ved å gå igjennom og revidere formelle strukturer som arbeidsmiljøundersøkelser, personalregler og varslingsrutiner. Denne felles meningsdannelsen foregår også i de mer symbolske og kulturelle sidene av organisasjonene. Formålet med ulike arrangement og serveringen på dem, er for eksempel også gjenstand for refleksjon. Å oppdra unge til å bli bedre grensesettere, er i tillegg et element som går igjen med tanke på å endre organisasjonskulturen.

#metoo har bidratt til å synliggjøre de strukturelle ulikhetene norsk arbeidsliv gir arbeidstakerne. I undersøkelsen beskriver flere at kjønnsbrillene har kommet på. Likevel er det et spørsmål om #metoo faktisk berører de underliggende mønstrene som danner utgangspunkt for hvordan vi konstruerer kjønn og fordeler makt i norsk arbeidsliv.

Sikkert er det i hvert fall at organisasjoner er i stand til å fange opp kampanjer som debatteres i offentligheten. Dette kan være avgjørende med tanke på å rekruttere og beholde de beste kunnskapsarbeiderne og slik sikre organisasjonens framtid.

Topplederne i norske kunnskapsorganisasjoner trer fram som tydelige oversettere av endringsprosesser. Da spiller det mindre rolle om initiativet til det hele har kommet i form av en tweet fra en amerikansk kjendis.

Litteraturliste

- Acker, Joan (1990). *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*. London: Sage Publications 6, Gender & society, Volume 4, Issue 2, side 139-15
- Bye, Lise Snellingen; Revold, Mathias Killengreen (2017): *Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2016*. Kongsvinger/Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Gotvassli, Kjell-Åge (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, Eirik (2016). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Justesen, Lise; Mik-Meyer, Nanna (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvande, Elin (2007). *Doing gender in flexible organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvande, Elin (1998). *Konstruksjon av maskulinitet i organisasjoner under endring*. Oslo: Sosiologi i dag, nummer 3.
- Kvande, Elin & Bente Rasmussen (1990). *Nye kvinneliv: Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam.
- Kanter, Rosabeth Moss (1993). *Men and Women of the Corporation*. USA: Basic Books.
- Morgan, Gareth (2004). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal.
- Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal, 6(3), 257-272.
- Mintzberg, Henry (1987). *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, 65(4), 66-75.
- Rennemo, Øystein (2006). *Levèr og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Storvik, Aagoth Elise (2002) Ledelse revidert – kjønn ekskludert. En studie av ledelsesidealer i staten tidsskrift for samfunnsforskning nr 2, 2002. Side 219- 245.

Thagaard, Tove (2016). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Bergen: Fagbokforlaget.

Thurèn, Torstein (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Tjora, Aksel (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. publisert i august

West, Candace og Zimmermann Don.H (1987): Doing gender. *Gender & society* 2:125- 151

Forskningsartikler

Bailey, April; Gundersen, Aleksander; Kunst, Jonas R; Prendergast, Claire (2018). *Sexism, Rape myths, and Feminist Identification Explain Gender Differences in Attitudes Towards the #metoo Social Media Campaign in Two Countries*. Departement of Psychology, Universitetet i Oslo og Yale University.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15213269.2018.1532300>

DePoint, Lauren (2018). *#MeToo: Personal Accounts of Sexual Violence on Facebook Analyzing Individual Stories to Reveal Themes About Gender, Power, and Intersectional Factors*. Master of Science in Communication & Media Technologies, Rochester Institute of Technology.

<https://scholarworks.rit.edu/theses/9840/>

Sletteland, Anja (2018). *Da #metoo kom til Norge. Et ufullendt normskifte mot seksuell trakassering*, Idunn 9.10., side 142-161

[10.18261/issn.1891-1781-2018-03-02](https://doi.org/10.18261/issn.1891-1781-2018-03-02)

Wong, Dr. Leonard (2018). *Learning from the Military's Weinstein Movement*. Strategic insights

<https://ssi.armywarcollege.edu/index.cfm/articles/Changing-the-Armys-Culture-of-Cultural-Change/2014/05/12>

Avisartikler:

Harvey Weinstein Paid Off Sexual Harassment Accusers for Decades, New York Times, 05.10.17.

<https://www.nytimes.com/2017/10/05/us/harvey-weinstein-harassment-allegations.html>

From Aggressive Overtures to Sexual Assault: Harvey Weinstein's Accusers Tell Their Stories, The New Yorker, 15.10.17

<https://www.newyorker.com/news/news-desk/from-aggressive-overtures-to-sexual-assault-harvey-weinsteins-accusers-tell-their-stories>

Sex, skam og 2017, Hvorfor tok en novelle fra New York av på nettet? Dagbladet, 30.12.17, side 57.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=05500720171230f5855ac7a09cf724d3422658b863d552&serviceId=2>

#mannefall, Dagbladet, 31.12.17, side 22- 24.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=055007201712302525431f2e9b39721feaa2103e1bc854&serviceId=2>

Hylles av alle, Aftenposten, 06.10.18, side 7.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=020002201810064927701&serviceId=2>

Hauglie vil gi metoo- rørsla fredsprisen, NTBtekst, 02.07.18.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=05513120180702TB9049b381dfb0429e977f4d8f95e2494500&serviceId=2>

Mindre mannesnakk om jenter, Aftenposten, 03.10.2018, side 2.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=020002201810034916861&serviceId=2>

Blir dette selve prøvekluten for effekten av #metoo-bevegelsen?, Aftenposten, 1.10.18, side 10-11.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=020002201810014910825&serviceId=2>

En av fem jurister har opplevd seksuell trakassering. Nesten ingen melder ifra, Aftenposten 1.3.18.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=020002201803014364856&serviceId=2>

Hver fjerde lege ved Oslo universitetssykehus har opplevd seksuell trakassering, Aftenposten 06, mars. 18

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=020002201803064376953&serviceId=2>

Kritikk av #metoo er nødvendig, så radikal som bevegelsen ble, Aftenposten 12. 9.18, del 2, side 2-3, av Kristin Storrusten

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=020002201809124857850&serviceId=2>

Varsleren kan dømmes, Klassekampen 25.9.18., side 24-25, av Astrid Hygen Meyer og Mari Brenna Vollan

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=05501020180925492851&serviceId=2>

De mest sårbare i arbeidslivet ble aldri med på #metoo-bølgen, Aftenposten, 5.10.18, del 2, side 2-3, av Caroline Enge og Thea Storøy Elnan

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=020002201810054923574&serviceId=2>

Nadiaz kamp er verdt en fredspris, VG, 01.10.18, side 3.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=0200192018100195dbf49f6c4986d71f475b777c3bf648&serviceId=2>

Et sted går grensen, Aftenposten, 18.08.18. Side 4.

<http://web.retriever-info.com.eazy.uin.no:2048/services/archive/displayDocument?documentId=020002201808184790605&serviceId=2>

Nettsider

Google Scholar ;

https://scholar.google.no/scholar?hl=no&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2017&as_yhi=2018&q=%23metoo&btnG= (Søkt 06.09.18)

Tabelloversikt

Illustrasjon 1. Ordskyen basert på de transkriberte intervjuene i NVivo.

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 Forespørsel

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring for intervju

Vedlegg 3 Intervjuguide

Ledelse og #metoo

I snart ett år har emneknaggen #metoo ridd både sosiale og tradisjonelle medier. Kravet om økt bevissthet og endring har også nådd det norske arbeidslivet.

Som et ledd i vår masteroppgave i Kunnskapsledelse ved Nord universitet, ønsker vi å undersøke hvordan ledere betrakter, og eventuelt oversetter, dette begrepet fra den offentlige samfunnsdebatten til sin hverdag som leder i en kunnskapsbedrift. Hva legger hver enkelt leder i begrepet? Er #metoo noe som angår dem? Hvordan jobber de eventuelt mot praksisfeltet?

Vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen ved hjelp av et spørreskjema med delvis fastlagte spørsmål som ikke vil være kjente for respondentene i forkant. Intervjuet vil ta cirka en time, og vil bli transkribert fra lydopptak i ettertid. Lederne vil dessuten få mulighet til å lese gjennom sitatene før de publiseres. Svarene vil selvfølgelig bli behandlet konfidensielt, og respondentene vil være anonyme i presentasjonen av masteroppgaven.

Vennlig hilsen

Trine Arntzen og Tone E. Berg

Samtykkeerklæring

Bakgrunn

#metoo har preget den offentlige samfunnsdebatten det siste året. I vår masteroppgave i Kunnskapsledelse ved Nord universitet ønsker vi å gå nærmere inn i hvordan begrepet har blitt mottatt av ledere i norske kunnskapsbedrifter. Studien omfatter dybdeintervju som skal belyse hvordan ledere betrakter og velger å forholde seg til #metoo.

Frivillig deltakelse

Før vi går i gang med intervjuet, understreker vi at all deltagelse er frivillig. Du kan når som helst trekke deg fra studien.

Under intervjuet benytter vi lydopptak. Dette fordi intervjuet skal nedskrives og analyseres i ettertid. Så fort studien er avsluttet, vil lydopptakene bli slettet. Eventuelle støtte-notater som tæs underveis i samtalen, vil da også bli destruert.

Du kan når som helst avslutte intervjuet, eller trekke tilbake informasjon du har gitt underveis i intervjuet.

Anonymitet

Lydopptaket, notatene og masteroppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at informasjonen i den ferdige masteroppgaven ikke skal kunne tilbakeføres til deg.

Før intervjuet begynner, ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at dette informasjonsskrivet er lest og godtatt.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonsskrivet, og gir med dette samtykke til å delta i intervjuet om ledelse og #metoo.

Sted og dato

Signatur

Intervjuguide, individuelt intervju

Bakgrunn og informasjon

#metoo har preget den offentlige samfunnsdebatten det siste året. I vår masteroppgave i Kunnskapsledelse ved Nord universitet ønsker vi å gå nærmere inn i hvordan begrepet har blitt mottatt av ledere i norske kunnskapsbedrifter. Studien omfatter dybdeintervju som skal belyse hvordan ledere betrakter og velger å forholde seg til et mediedrevet fenomen som #metoo.

- *Før vi begynner vil vi gå gjennom samtykkeskjemaet som du har fått tilsendt på e-post i forkant av intervjuet. Er det noe som er uklart?*
- *Når vi starter opptaket er det viktig at du ikke identifiserer deg selv med navn, stilling eller firmanavn.*

A. Bakgrunnsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
2. Hvor lenge har du arbeidet som leder?
3. Hvilken utdanning har du? (evt. lederutdanning)
4. Hvilke arbeidsoppgaver har du? (ansvarsområde)
5. Hvor mange har du personalansvar for? (kjønn, alder, bakgrunn)

B. Om begrepet

Så vil vi gjerne høre dine refleksjoner rundt selve begrepet #metoo.

1. Hva tenkte du om #metoo da du ble oppmerksom på det?
2. Hvorfor tror du at #metoo har fått den oppmerksomheten det har fått det siste året?
3. Flere av historiene som har blitt fortalt i mediene med emneknaggen #metoo ligger til dels langt tilbake i tid. Hvorfor tror du #metoo har kommet nå?
4. Hva tenker du at #metoo handler om?
5. Hvordan vil du definere begrepet? (kjønn, makt, seksuelle overgrep, grenser)

C. Nøkkelspørsmål

I denne delen av intervjuet vil vi først gå nærmere inn i hvordan organisasjonen forholder seg til #metoo, før vi beveger oss over til hvordan du møter begrepet i din hverdag som leder.

1. Har #metoo vært tema i organisasjonen? (på hvilken måte, hvem brakte det på bane?)
2. Har du noen eksempler på konkrete hendelser som kan kobles til #metoo-saker i egen organisasjon? (hvordan har disse blitt håndtert, av hvem?)
3. Har du noen eksempler på konkrete hendelser som kan kobles til #metoo-saker i egen avdeling? (hvordan har disse blitt håndtert, av hvem?)
4. Opplever du at #metoo er relevant for deg som leder? (på hvilken måte?)
5. Har #metoo på noen måte endret din praksis som leder? (hvordan, konkrete eksempler, rutiner og retningslinjer, tenker du at dette er varige endringer? Eventuelt: hvorfor ikke?)
6. Tenker du det er forskjell på hvordan kvinner og menn leder?
7. Kjenner du til at diskriminering har vært tema i bedriften? (på hvilken måte, hvem har vært involvert, hvordan har det blitt håndtert)
8. Er det tema som er vanskelige å snakke om i bedriften? (kjønn, etnisitet, trakassering, annet?)
9. Hvordan vil du beskrive bedriften i et likestillingsperspektiv? (sexistiske kommentarer)
10. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
11. På hvilke områder er det særlig viktig for deg å få gjennomslag som leder?
12. Hvordan jobber du i slike situasjoner?
13. Hvordan tror du de du har personalansvar for vil beskrive deg?

D. Avrundings spørsmål

1. Tenker du at #metoo har endret måten norske ledere opptrer på? (hvordan, varige endringer? Eventuelt: hvorfor ikke?)
2. Tenker du at #metoo har endret etablerte maktstrukturer?
3. Er det noe vi ikke har spurt om som du tenker er relevant?
4. Om det er nødvendig med oppfølgingsspørsmål, er det greit at vi kontakter deg via telefon eller e- post?
5. Ønsker du å lese gjennom sitatene vi vil benytte i masteroppgaven fra dette intervjuet?

Tusen takk for at du ble med!