

Organisationskultur och ledarstrategier i ljuset av #metoo

Malin Fredriksson och Aida Alvinus

Syftet med denna kvalitativa studie var att studera hanteringen av sexuella trakasserier ur ett ledarskaps- och ett organisationsperspektiv såsom det framställs i vittnesmål genom #metoo. Till grund för analysen ligger upprop från tre mansdominerade organisationer: Försvarsmakten (#givaktochbitihop), polisen (#nödvarn) och räddningstjänsten (#larmetgår). Analysen av datamaterialet visar förekomst av fyra olika organisationskulturer: macho-, tystnads-, bestraffnings- och motståndskultur som i sin tur påverkar de ledarstrategier som används i hanteringen av sexuella trakasserier. De identifierade ledarstrategierna beskrivs som antingen positiva eller negativa ur ett individ- och ett organisationsperspektiv. Resultatet diskuteras teoretiskt och praktiskt med förslag på framtida forskning.

Nyckelord: ledarstrategier; #metoo; organisationskultur; sexuella trakasserier

Hashtaggen #metoo, från engelskans ”me too” (”jag också”) avser ett internationellt såväl som nationellt viralt upprop i sociala medier i syfte att visa omfattningen av mäns övergrepp mot kvinnor. Uppropet inleddes och fick en snabb spridning när skådespelerskan Alyssa Milano den 15 oktober 2017 anklagade filmproducenten Harvey Weinstein för både sexuellt ofredande och våldtäkt. Milano bad utsatta kvinnor att respondera på

FÖRFATTARE

Malin Fredriksson, samhällsanalytiker, Institutionen för sociala och psykologiska studier, e-post: malifred102@student.kau.se

Aida Alvinus, Docent, universitetslektor, Institutionen för Säkerhet, Strategi och Ledarskap (ISSL), Försvarshögskolan, Karlstad (SEDU), e-post: aida.alvinus@fhs.se

hennes tweet med orden ”me too” med syftet att visa omfattningen av sexuella trakasserier. Redan första dagen responderade tvåhundra tusen individer och kort därefter rörde det sig om flera miljoner svar, Facebookdelningar och statusuppdateringar i sociala medier (Milano 2017). Synliggörandet blev globalt och Sverige utgjorde inget undantag. Trots sin ställning som ett av världens mest jämställda länder kunde allmänheten tydligt följa när bransch efter bransch startade egna upprop till följd av #metoo. Svenska kvinnor som har blivit sexuellt trakasserade kunde samlas för att delge sina vittnesmål och finna stöd och styrka i varandras berättelser.

LAGSTIFTNINGENS ROLL VI HANTERING AV ÖVERGREPP

År 2017 polisanmäldes 11 000 brott som rubriceras som sexuellt ofredande, 17 procent av dessa brott var relaterade till svenska arbetsplatser (Brottsförebyggande rådet 2018). Definitionen av sexuella trakasserier och ofredanden i studien har sin grund i 1 kap. § 4 i Diskrimineringslagen, det vill säga “ett uppträdande av sexuell natur som kränker någons värdighet” (SFS 2008:567).

I en forskningsöversikt som Diskrimineringsombudsmannen gjort om trakasserier inom utbildning och arbetsliv kan man läsa att sexuella trakasserier uppkommer i stor utsträckning som ett resultat av maktkamper mellan hierarkiska positioner och kön. Det vill säga de maktkamper som finns mellan chef och anställd samt mellan män och kvinnor (Brownmiller 1975). Studier visar att förekomst av den här typen av övergrepp är relaterat till organisationens klimat och arbetsorganisering (Diskrimineringsombudsmannen 2012; Lunenburg 2010).

Syftet med Diskrimineringslagen är att främja lika rättigheter och möjligheter för individer oavsett kön, sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck (SFS 2008:567, 1 kap § 1). Detta innebär att Diskrimineringslagen verkar för att förhindra sexuella trakasserier, direkt- och indirekt diskriminering och att lydnads- eller beroendeförhållanden mellan individer uppstår (SFS 2008:567, 1 kap § 4). Det senare kan försvåra hanteringen av sexuella trakasserier på arbetsplatser. Vidare innehåller Diskrimineringslagen ett förbud mot repressalier då arbetstagaren påtalar eller anmäler att arbetsgivaren eller någon annan organisationsmedlem har agerat i strid med lagen, till exempel vid hanteringen av trakasserier/sexuella trakasserier (SFS 2008:567, 2 kap § 18). Diskrimineringslagens (SFS 2008:567) § 18 i kapitel 2 Förbud mot repressalier åskådliggör ovanstående:

“18 § En arbetsgivare får inte utsätta en arbetstagarare för repressalier på grund av att arbetstagararen

1. anmält eller påtalat att arbetsgivaren handlat i strid med lagen,
2. medverkat i en utredning enligt lagen, eller
3. avvisat eller fogat sig i arbetsgivarens trakasserier eller sexuella trakasserier”

I Diskrimineringslagen regleras särskilt offentligt anställda som innehar kontakt med allmänheten (SFS 2008:567, 2 kap § 17). Vid kännedom om diskriminering har arbetsgivaren en skyldighet att utreda händelserna och vidta åtgärder som hindrar att trakasserier uppkommer i framtiden (SFS 2008:567, 2 kap § 3). Arbetsgivaren ska aktivt arbeta med åtgärder mot diskriminering, vilket innebär att granska risker för diskriminering, repressalier eller andra hinder för lika rättigheter och möjligheter samt analysera dess orsaker och följa upp och utvärdera det aktiva arbetet (AFS 2015:4 § 13-14; SFS 2008:567, 3 kap § 2). I de fall sexuella trakasserier anmäls av de drabbade finns särskilda riktlinjer och rutiner för skydd av anmälaren (SOU 2014:31), detta gäller även vittnen som slår larm om allvarliga missförhållanden som i vardagsspråk kallas för visselblåsare. Den 1 januari 2017 kom en ny lag om ett ”särskilt skydd mot repressalier för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden” (SFS 2016:749), vilken ska leda till att fler aktörer ska slå larm.

TIDIGARE FORSKNING

Tidigare forskning visar att kvinnor som arbetade inom enheter med högre andel män rapporterade fler trakasserier än kvinnor inom enheter med lägre andel män (Hart et al. 2018). Det tycks även vara en högre sannolikhet att sexuella trakasserier inträffar i organisationer som är hierarkiska och där det finns en tydlig maktdistans mellan nivåerna (Ilies et al. 2003). Studier visar också att organisationskulturen är en stark bidragande orsak till förekomsten av sexuella trakasserier och övergrepp (Hart et al. 2018).

Förekomst av sexuella trakasserier i mansdominerade organisationer vars samhällsuppdrag är att skydda nationens gränser, rädda liv, samt värna om medborgarnas trygghet och säkerhet utgör ett specifikt fall i denna studie. Som nämnts tidigare, tycks sexuella trakasserier vara vanligare i mansdominerade organisationer. Det finns en mängd kvalitativa och kvantitativa studier som berör sexuella trakasserier särskilt inom militären (Alvinus & Holmberg 2019; Buchanan et al. 2014), inom polisen (De Haas et al. 2009) och inom räddningstjänsten (Rosell et al. 1995). Dock saknas det ett integrerat perspektiv som belyser förekomsten av sexuella trakasserier inom alla de tre ovannämnda organisationerna. Få studier är gjorda om hantering av sexuella trakasserier så som de har framställts genom metoo-upprop. Alvinus och Holmberg (2019) har dock studerat metoo-upprop inom Försvarsmakten och funnit att det handlar om en unik protest mot organisationens kåranda, centrala maskulina normer och praktiker inom organisationen. Kvinnors organiserade protest tycktes vara unik i sitt slag då den för första gången lyfts ut ur organisationen och synliggörs för allmänheten. Denna studie avgränsas till försvarets, polisen och räddningstjänsten tre varianter

#givvakt och bitihop, #nödvärn och #larmetgård vilket utgör protester inifrån tre mansdominerade och "uniformerade" (Alvinus 2013) organisationer inom den offentliga sektorn.

Tidigare forskning betonar dock ledarskapets betydelse när det gäller att hjälpa utsatta individer och förhindra att trakasserier fortsätter. Vidare visar tidigare studier att kvinnor vågar i större utsträckning rapportera in händelser av sexuella trakasserier om de upplever att deras chefer är lyhörda samt tar ansvar i sådana situationer (Buchanan et al. 2014). Dessutom tycks även förövare vara färre till antal om chefer och ledare i organisationen aktivt förebygger förekomsten av sexuella trakasserier (Hart et al. 2018; Patel et al. 2017).

Trots otaliga studier och kunskap om sexuella trakasserier i arbetsorganisationer tycks dessa förekomma ofta. Freyd (2018) menar dessutom att sexuella trakasserier ignoreras av chefer i nästan lika stor utsträckning som de förekommer. Mot bakgrund av ovanstående resonemang finns ett forskningsbehov att uppmärksamma förekomsten av sexuella trakasserier och hantering av dessa ur ett organisations- och ett ledarskapsperspektiv. Detta är aktuellt även om vi i Sverige har lagar och regler som tydligt brottsrubricerar denna typ av övergrepp.

Syftet med studien är således att studera hanteringen av sexuella trakasserier ur ett ledarskaps- och ett organisationsperspektiv såsom det framställdes i vittnesmål genom #metoo uppripar tre varianter #givvakt och bitihop, #nödvärn och #larmetgård.

Artikeln disponeras enligt följande ordning: efter inledande problemformulering, studiens kontext och tidigare forskning följer en metodologisk redogörelse. Därefter presenteras resultatet i två avsnitt, i det första avsnittet lyfts organisationskulturens olika dimensioner fram, och i det andra avsnittet redogörs det för fyra olika typer av ledarstrategier som i sin tur belyses med illustrativa citat. Avslutningsvis diskuteras resultatet utifrån ledarskaps- och organisationsteorier samt vilka praktiska implikationer resultatet kan ha i mansdominerade organisationer. Artikeln avslutas med förslag på framtida forskning.

METOD

Studiens ansats är induktiv och explorativ till sin natur. Detta innebär att empirin styr vilka begrepp och teoretiska resonemang som kommer att utkristalliseras i analysen. Sedan förklaras studiens resultat med hjälp av tidigare forskning (Bryman 2012). Till grund för analysen ligger vittnesmål från de tre mansdominerade organisationerna Försvarsmakten, polisen och räddningstjänsten. Under urvalsprocessen samlades vittnesmål in från uppripar #givvakt och bitihop, #nödvärn och #larmetgård som tillsammans utgör branschspecifika varianter på ursprungliga #metoo (#Nödvärn 2017; DN Debatt 2017; #MeToo

Räddningstjänsten 2018; #Nödvärn 2017; Samuelson 2017). Ambitionen var att få en så bred variation av beskrivna erfarenheter som möjligt, vilket följer riktlinjerna för teoriutveckling på empirisk grund som Glaser och Strauss utvecklat (1967). Sammanlagt rapporterades det in flera tusen vittnesmål från olika slutna branschspecifika metoo-upprop. Försvarsmaktens upprop publicerades initialt i en sluten Facebook-grupp och sedan som en debattartikel i Dagens Nyheter (Alvinus & Holmberg 2019). Polisen och räddningstjänsten upprop har under studiens initiala fas funnits fritt tillgängliga på Internet. Samtliga tillgängliga vittnesmål samlades in, lästes noggrant och analyserades genom en öppen kodning enligt riktlinjerna för tematisk analys (Braun & Clarke 2006; Braun & Clarke 2013; Braun et al. 2014; Clarke & Braun 2013; Glaser & Strauss 1967) med fokus på att explorativt identifiera rådande organisatoriska strukturer samt ledarstrategier i hanteringen av sexuella trakasserier. En detaljerad beskrivning av empirin beskrivs i nedanstående *tabell 1*.

Tabell 1: Urval av vittnesmål

Organisation och typ av upprop			
Urval	Försvarsmakten #givaktochbitihop	Polisen #nödvärn	Räddningstjänsten #larmetgår
TOTALT: Antal tillgängliga citat som ingick i det totala urvalet	55	519	121
URVAL TILL STUDIEN: Antal citat som analyserades utifrån ett ledarskaps- och organisationsperspektiv	25	173	43
Totalt analyserade vittnesmål: 241			

Analysprocessen skedde i fyra steg. I ett första steg lästes samtliga tillgängliga citat noggrant i syfte att hitta ett mönster. Därefter sorterades vittnesmålen utifrån ett organisations- och ledarskapsperspektiv. Vidare sorterades manliga och kvinnliga chefers hanteringsstrategier separat med ambition att upptäcka eventuella skillnader vilka sedan kommenteras i resultat- och diskussionsdelen. I ett andra steg grupperades och kodades vittnesmålen utifrån ett antal gemensamma nämnare som exempelvis hot om repressalier och bestraffningar, härskartekniker, chef som förövare, tysta ner offret, hanteringsstrategier samt motstånd.

I det tredje steget grupperades de identifierade kategorierna in under två teman: a) organisationskulturer och b) ledarstrategier. Tema organisationskultur delades in i fyra dimensioner: macho-, tystnads-, bestraffnings- och motståndskultur. Ledarstrategier sorterades också in under fyra teman ur ett utfallsperspektiv. Det innebär att hänsyn har tagits till om ledarstrategier har haft konsekvenser för individen (offret/anmälaren) och/eller för organisationskulturen. Slutligen

diskuteras resultatet i enlighet med tidigare forskning inom ledarskap, negativa organisatoriska strukturer samt ett växelspel dem emellan.

Exemplet nedan visar ett vittnesmål där ledarens sätt att agera kodades som skuldbeläggande av offret och sorterades initialt som härskarteknik, något som i sin tur kategoriseras vidare som en del av en bestraffningskultur:

FM12 Efter tre månader blev jag inkallad till kompanichefen. Han berättade att jag var en trofé. Både värnpliktiga och befäl ville ha mig på rygg. Han sa att han inte kunde styra över deras drifter men att han kunde styra över mig. Om han fick veta att jag hade gjort någon sexuell handling under min tid som värnpliktig så skulle jag få en enkel biljett hem.

Etiska överväganden

En utmärkande egenskap för internetbaserat empiriskt material är att det är fritt tillgängligt för läsare. Publikationer på nätet är dock inte primärt skrivna för forskningsanalys och vi är medvetna om risker som det kan innebära för den personliga integriteten (Kozinets 2011). Etiska beaktanden har dock funnits från studiens initiala fas och samtliga vittnesmål som har studerats har från början varit anonymiserade. I studien är de numrerade och kopplade till till de olika organisationerna (FM = Försvarsmakten, P = polisen och RT = räddningstjänsten).

RESULTAT

I analysen av de metoo-relaterade vittnesmål som publicerades i branschspecifika varianter #givvakt och #bitihop, #nödvarn samt #larmetgår, identifierades två teman: a) organisationskultur och b) ledarstrategier i hanteringen av övergrepp och sexuella trakasserier. Organisationskulturen kan med hjälp av vittnesmålen beskrivas genom fyra dimensioner: 1) machokultur, 2) tystnadskultur, 3) bestraffningskultur och 4) motståndskultur. Det bör tilläggas att benämningen på de olika organisationskulturerna är empiristyrda även om själva begreppet organisationskultur är väletablerat nationellt (Alvesson 2001) såväl som internationellt (Schein 1996). Det framgår i studien att organisationskulturen tycks vara fragmentarisk, vilket gör att endast vissa aspekter av den negativa organisationskulturens sida belyses i denna studie. Detta görs med ambitionen att rama in de identifierade ledarstrategierna och sätta dem i en kontext. De positiva aspekterna i organisationskulturen som exempelvis handlar om sammanhållning mellan organisationsmedlemmar tar studien därmed inte hänsyn till i resultatdelen (för studier om organisationsmedlemmarnas sammanhållning i mansdominerade organisationer, se vidare Ericson 2011; Johnson 2012; Persson 2012).

I analysen av vittnesmålen identifierades ett genomsnitt på 49 procent av sexuella övergrepp begångna av individer i ledarposition gentemot underordnade

(för Försvarsmakten gäller 68 procent, för polisen 47 procent och för räddningstjänsten handlar det om 44 procent). När det gäller själva hanteringen av sexuella övergrepp tycks det råda en skillnad beroende på om den ansvariga chefen är en man eller en kvinna. Kvinnliga chefer tenderar att möta ett starkare motstånd vid tillfällen då de ska ta ansvar för hantering av sexuella trakasserier. Motståndet kommer från alla håll i organisationen, till exempel från underordnade, överordnade, fackföreningar etcetera. Manliga chefer möter också motstånd men inte i samma utsträckning som kvinnliga chefer. Detta fenomen tolkas och diskuteras vidare i termer av förändringsbenägenhet och normbrytande strategier.

I följande text beskrivs de olika kulturdimensionerna som härleds ur samtliga tre upprop. Varje dimension är beskriven på en aggregerad nivå utifrån kodade citat.

Organisationskulturens olika dimensioner

Machokulturen. Det vittnesmålen beskriver karaktäriseras av sexistiska, kvinnoförtryckande och andra typer av kränkande handlingar, vilket tycks vara en del av en djupt rotad machokultur. Det gör att samtliga organisationer i den här studien kännetecknas av hypermaskulina drag (Addelston & Stirratt 1996; Alvinus, Starrin & Larsson 2016; Ericson 2011; Persson 2012) som å ena sidan tillåter kränkande behandling av minoritetsgruppen kvinnor och å andra sidan hindrar jämställdhetsperspektivet att spridas i ett top-down perspektiv. Detta kan också tolkas som ett motstånd i enlighet med tidigare forskning (Cockburn, 1991). Viktigt att poängtera är att vi skiljer på machokultur som betonar organisatorisk mansdominans och motståndskultur som enligt vår tolkning är en konsekvens av machokulturen. Då machokulturen tenderar att reproducera sig själv tenderar motstånd mot kvinnors inflytande att bevaras (Hearn 2001). Därför särskiljs dessa begrepp åt. Begreppen hänger väl ihop men när de redovisas separat synliggör de organisationskulturens komplexitet.

Vittnesmål från Försvarsmakten, polisens och räddningstjänstens organisationer synliggör machokulturen som ett hinder för kvinnors karriärutveckling. Resultatet visar att kvinnans kompetens osynliggörs i hög utsträckning vid befordran genom att hänvisa att befordran beror på antingen kvotering alternativt utförande av sexuella tjänster. Vittnesmålen kan därmed tolkas som att den existerande machokulturen inom organisationerna upprätthåller en maskulinitetsnorm som bevarar den rådande könsmakthierarkin, vilket gör att kvinnor fortfarande har svårt att hävda sig gentemot sina manliga kollegor (Alvinus et al. 2018).

Tystnadskulturen. Vittnesmålen synliggör en tystnadskultur där chefer/ledare/lärare men också medarbetare tystar ner och/eller nonchalerar sexuella trakasserier inom organisationerna i mycket hög grad. Vittnesmålen visar att tystnadskulturen påverkar anmälningsfrekvensen av sexuella trakasserier negativt inom de

tre organisationerna, då individerna uppvisar en tydlig rädsla för att avvika från den rådande normen. Att avvika innebär att både anmälaren och den som blev utsatt hamnar i ett utanförskap. Tystnadskulturen tycks vara ett vanligt inslag i mansdominerade organisationer (Fitzgerald et al. 1997). Tystnad och nonchalans kan också liknas vid organisationens narcissistiska karaktäristika. Organisatorisk narcissism är ett teoretiskt begrepp som utmärks av att individer förnekar och rationaliserar bort negativ information samt att de överskattar sin egen styrka och betydelse (Brown 1997). #Metoo-uppropan utgör en protest eller en form av *visselblåsning*, vilket visar på förekomst av organisatorisk narcissism i olika hög grad (Chatterjee & Hambrick 2007). Förekomst av visselblåsning är, enligt en tidigare studie, ett tecken på att organisationen har narcissistiska karaktärsdrag. Till exempel kan det handla om svårigheter att förhålla sig till etiska regler, snedsteg döljs och leder till att enskilda organisationsmedlemmar intervenerar genom sitt behov att följa sin moraliska kompass (Alvinus, Johansson & Larsson 2016). Forskning visar också att tystnadskulturen tenderar att vara utbredd i de organisationer som karaktäriseras av stark sammanhållning med narcissistiska drag (Alvesson 2013; Alvinus, Ohlsson & Larsson 2018). Denna form av kulturdimension har passiva inslag där man väljer att inte lyssna eller åtgärda anmälda övergrepp. Detta skiljer sig från nedanstående kulturdimension som inbegriper mer aktiva åtgärder i form av repressalier.

Bestraffningskulturen. Analysen av vittnesmålen visar att chefer, ledare och medarbetare inom Försvarsmakten, polisen och räddningstjänsten i mycket stor utsträckning använder sig av olika former av bestraffningsstrategier såsom systematiserade hot om repressalier i syftet att tysta ner dem som utsätts för och/eller anmäler övergrepp. Även de medarbetare och chefer som försöker vidta åtgärder utsätts också för bestraffningar och hot om repressalier. Exempel på de sistnämnda kan vara utebliven befordran, omplacering eller att bli försatta i "frysboxen" det vill säga offret utsätts för en total utfrysning etcetera.

När förekomst av våld och trakasserier sker mellan individer i en organisation, hamnar ansvaret för hanteringen ofta på individer och bestraffningsstrategier riktas då från organisationen till enskilda organisationsmedlemmar (Bishop et al. 2005). För att uttrycka det i Perrows termer; organisatoriska problem "individualiseras" (Perrow 1978). En förklaring till det kan enligt Hearn (1994) vara att organisationsmedlemmarna och organisationsledningen förminskar allvaret av sexuella övergrepp genom att skuldbelägga och bestraffa de utsatta offren. Anledningar till förekomst av bestraffning, repressalier och skuldbeläggande kan vara många och komplexa. Ett av dem kan vara att det interna organisatoriska beteendet motsätter sig organisationens dominerande ideologier, samhällsuppdrag och den värdegrund som visas utåt i form av ett "skyltfönster" (Alvesson 2013; Hearn 1994).

Kortfattat innebär detta att interna händelser såsom anmälda övergrepp strider direkt mot organisationens huvudsakliga uppdrag och mål (rädda liv, försvara nationens gränser med etcetera), vilket enligt Hearn (1994) rättfärdigas av ledningen och i vår tolkning bestraffas.

Motståndskulturen. Vittnesmålen i uppropen lyfter fram ytterligare en organisatorisk kulturdimension, nämligen motståndskulturen. Motstånd är en aktiv handling som härleds och stöts av hypermaskulina normer i en mansdominerad organisation (Cockburn 1991). Motståndet tycks riktas mot kvinnors egna berättelser, vilket i sin tur genom #metoo har resulterat i olika upprop som publicerats anonymt i slutna och öppna grupper. Motstånd mot kvinnors integrering i mansdominerade organisationer är däremot djupgående och sträcker sig över längre tidsperioder. Upplevt motstånd mot kvinnor och jämställdhet på arbetsplatser är inget nytt fenomen. Det har tidigare studerats i civila kontexter, i uniformerade organisationer och i arbetslivet generellt. En anledning till motstånd kan vara att jämställdhetsarbetet som lett till ett ökat antal kvinnor i organisationer och med det en omfördelning av resurser, inflytande, makt och ansvar (Amundsdotter et al. 2015). Motståndet uttrycks exempelvis som oro, ovilja till förändring eller genom förnekelse för att möjliggöra bevarandet av maktasymmetrierna mellan könen (Amundsdotter et al. 2015). Liknande tecken på motstånd uppvisas även i de studerade vittnesmålen som trots samhällets politiska initiativ och organisationers värdegrundsarbete är fortsatt osynliga och svårhanterliga.

De fyra identifierade kulturdimensionerna macho-, bestraffnings-, tystnads- och motståndskultur påverkar ledarnas sätt att (re)agera på anmälda övergrepp. Nedanstående beskrivningar av ledarstrategier bör därför läsas i ljuset av ovan beskrivna organisatoriska kulturdimensioner.

LEDARSTRATEGIER

Ledarstrategierna som genom tematisk analys identifierades i vittnesmålen och som används i hanteringen av övergrepp och sexuella trakasserier är multidimensionella, då de kunde vara kortsiktiga, långsiktiga, passiva och/eller aktiva. Vi har i denna studie valt att sortera in dem utifrån ett utfallsperspektiv. Ledarstrategier har tolkats som positiva eller negativa för individen (i det här fallet offret) och/eller organisationen (det vill säga organisationskulturen). Dessa presenteras ingående i *tabell 2* och definieras närmare samt belyses med utvalda citat:

Tabell 2. Positiva och negativa ledarstrategier

Positiva ledarstrategier	Negativa ledarstrategier
NORMATIVT AGERANDE Konstruktiva strategier, lyhördhet, att ta på allvar, följa upp Följer rådande lagar och regler för att hjälpa offret	NORMBEVARANDE Strategier som gynnar kulturen Oetiskt handlande som missgynnar offret
FÖRÄNDRINGSBENÄGET NORMBRYTANDE + Att gå emot den rådande organisationskulturen och arbeta för förändringsimplementering Att göra sig "obekväm" som ledare och hjälpa offret trots att det går emot kulturdimensionerna	PASSIVT NORMBEVARANDE - Passivitet som gynnar varken offret eller organisationen Passivitet och nonchalans, låt-gå ledarskap

Normativt agerande. Strategier som sorterades in under denna kategori avser konstruktiva ledarstrategier. Anmälda övergrepp, trakasserier och kränkningar som togs på största allvar, anmäldes enligt de policys och regler som finns. Cheferna visade en lyhördhet i enlighet med vad utvecklande ledare bör göra (Larsson et al. 2003). Det bör påpekas att mängden vittnesmål där utfallet var positivt för offret var ytterst liten. Vi belyser med nedanstående citat:

P25 Han anmäldes av högre chef och jag fick bra stöd från arbetsgivaren, polisförbundet och skyddsorganisationen (#Nödvarn 2017).

Normbevarande. Strategier som kategoriserades som normbevarande tycks gynna de negativa kulturdimensionerna macho-, bestraffnings-, tystnads-, och motståndskultur. Ledarna i det här fallet har agerat genom att å ena sidan missgynna den utsatta individen och å andra sidan bevara och reproducera de negativa kulturdimensionerna. Till antal var normbevarande strategier överrepresenterade i de tre uppropen. Liknande tendenser finns dock i tidigare forskning genomförd i mansdominerande organisationer (Bennett 2017; Bonnes 2017) liksom i det ordinarie civila arbetslivet (Holgersson 2003; Iskra 2007; Kanter 1977). Vi exemplifierar normbevarande ledarstrategier i nedanstående citat:

P157 Jag berättade om detta (övergrepp, förf. anm.) för en kollega och hon i sin tur tog det vidare till högre chef som hanterade det väldigt bra. Hen gjorde en anmälan till dåvarande CU. Kollegan blev förflyttad. Han blev så arg på mig att han kom till mitt tjänsterum och hotade mig. Han sa att det var mitt fel och att jag skulle backa på min anmälan och så vidare. Det hela slutade med att han blev omplacerad samma dag som hotet och anmälan lades tyvärr ned.

P34 Jag och två kvinnliga kollegor erbjuds "samtalshjälp" när två manliga chefer efter en utredning ansetts ha utövat ett dåligt ledarskap. Männens erbjuds fortbildning och är kvar i högsta ledningen i regionen. Vi kvinnor försattes i frysboxen.

Förändringsbenäget normbrytande. Till skillnad från normbevarande strategier är denna förändringsbenägna normbrytande ledarstrategi utmanande då den innebär risker för enskilda chefer eftersom de väljer att arbeta för en organisationsförändring snarare än att bevara normer och strukturer. Att förändringsarbetet i organisationer är förenat med risker är ett välkänt fenomen då förändringar tenderar att stöta på motstånd enligt tidigare forskning (Ahrne & Papakostas 2002). Denna kategori handlar om att våga gå emot den rådande organisatoriska kulturen och att arbeta för förändringar och jämställdhetsimplementering. Detta arbete tycks möta motstånd i form av en inneboende organisatorisk tröghet (jämför Ahrne & Papakostas 2002). Men förändringsbenäget normbrytande handlar om att våga göra sig "obekväm" som ledare och hjälpa den utsatta individen offret även om det går emot den organisatoriska kulturens negativa aspekter. Organisatoriska kulturdimensioner verkar utgöra ett hinder så att anmälningarna kan hanteras enligt skrivna rutiner och enligt de lagar och regler som råder (SFS 2008:567, 1 kap § 4). Enligt vittnesmål har det tagit lång tid från anmälan tills att rättvisa kunde skipas. Oftast har tillsägelser och omplaceringar bara flyttat bort problemet. Först efter upprepade anmälningar och annan bevisning kunde förändringsbenäget normbrytande börja äga rum. Denna organisatoriska tröghet bero på organisatorisk narcissism (Alvesson 2013; Alvinus, Ohlsson & Larsson 2018; Chatterjee & Hambrick 2007). Vi illustrerar:

P9 Vi klagade till vår chef, och kommissarien fick flytta in i en annan korridor. Men det hjälpte inte. Där "erbjöd" han an de kvinnliga kollegorna massage genom att ställa sig bakom och smeka dem på axlarna, ner mot bröstet. Till slut fick de nog och pratade med sin chef, och det var flera som anmälde honom. När historien rullades upp visade det sig att hans beteende varit känt sedan tidigare och att han då fått tillsägelser. Bland annat hade han för vana att komma tidigt till jobbet och duscha. Sedan fortsatte han gå omkring naken i omklädningsrummet eftersom han visste att städerskan kom dit innan alla andra kommit. Han hade allt som oftast stånd när han gick omkring där och i princip väntade på henne. Kommissarien blev dömd för flera sexuella ofredanden och är inte längre kvar inom polisen.

Passivt normbevarande. Denna kategori innebär brist på agerande och ansvarstagande handlingar. Det är en passivitet som varken gynnar offret eller organi-

sationen i förlängningen. Detta handlar om en utbredd nonchalans och låt-gå ledarskap (Larsson et al. 2003). Enligt tidigare forskning tycks passivitet och låt-gå beteende upplevas som den mest destruktiva formen av ledarskap (Fors Brandebo et al. 2018; Larsson et al. 2012). Vittnesmålen är många i detta fall och avser i stora drag bristande förståelse, handlingskraft, ovilja och oförmåga att hantera förekomst av sexuella trakasserier. Passivitet kunde, enligt utsagor, bero på att offret var i beroendeställning till chefen eller att chefen inte vågade utkräva ansvar av den som anklagas för övergrepp. Det kunde också handla om tolkningsföreträde i en given situation, då offret uppmanades att tolka sexuella trakasserier som komplimanger istället för kränkning. Vi illustrerar med två citat:

R1 Det var starten på flera år med sexuella trakasserier som en del av vardagen, säger kvinnan om en manlig chef (...) Hon (kvinnan) höll tyst om allt, var rädd att förlora sitt jobb och kände skam. (...) Jag befann mig i en beroendeställning som innebar en mörk sida som jag hade svårt att ta mig ifrån.

R30 Har fått många oönskade klappar på rumpan. Men inget att klaga över, tyckte chefen. Jag skulle se det som komplimanger.

DISKUSSION

Syfte med denna kvalitativa studie har varit att studera hanteringen av sexuella trakasserier ur ett ledarskaps- och ett organisationsperspektiv såsom det framställs i vittnesmål genom #metoo. Till grund för analysen låg uppropan från Försvarsmakten (#givakt och bitihop), polisen (#nödvärn) och räddningstjänsten (#larmetgår). Resultatet av analysen visar att hanteringen av sexuella trakasserier delvis eller helt har försvårats på grund av de identifierade organisationskulturerna: macho-, bestraffnings-, tystnads- och motståndskultur. Dessa har i sin tur påverkat ledarnas strategier i hanteringen av sexuella trakasserier. De identifierade ledarstrategierna beskrivs som antingen positiva eller negativa ur ett utfallsperspektiv. Som ledare har man antingen ställt sig på den drabbades sida och gått emot organisationskulturen eller så har man gjort tvärtom, reproducerat centrala normer och ignorerat den drabbade. I värsta fall har de drabbade blivit utsatta för repressalier.

Det bör påpekas att den svenska lagstiftningen är tydlig; sexuella trakasserier är förbjudna, likaså repressalier mot de drabbade eller mot de som anmäler. Det ligger på arbetsgivarens ansvar att vidta nödvändiga åtgärder (AFS 2015:4 § 13-14; SFS 2008:567, 3 kap § 2; SOU 2014:31). Trots denna vetskap tycks den här typen av problem vara svårösta och organisationskulturer tycks bära en del av skulden. Därför behövs fortsatt forskning om den svenska lagstiftningens effekter mot förekomst av sexuella trakasserier i mansdominerade organisationer.

Undersökningens resultat står dock i överensstämmelse med vad som framkommit vid tidigare forskning (se till exempel Alvinus & Holmberg 2019; Bonnes, 2017; Hearn 1994). Sammantaget kan vi konstatera att detta gäller betydelsen av vissa gynnsamma individuella ledarstrategier samt organisatoriska kulturdimensioner inom de berörda organisationerna. Men för att förtydliga detta kommer båda dimensionerna; organisationskultur och ledarskap att relateras till teori i den fortsatta diskussionen.

Organisationskultur När det gäller organisationskultur tenderar vissa organisationsstrukturer "tillåta" förekomst av sexuella övergrepp mer än andra (Pryor, Giedd, & Williams 1995), vilket kan generera protester så som det har framkommit i Försvarsmaktens #metoo-upprop (Alvinus & Holmberg 2019). Trots motståndet kommer förändringar till det bättre att ta lång tid. Detta bekräftas av försvarsmaktsanställd officer och forskare Frida Linehagen i Officerstidningen (Owetz 2017) som menar att enskilda anmälare inte får mycket stöd: *"Oavsett om kollegan blir omplacerad och kvinnan får rätt så hamnar hon ändå i skottlinjen. Man vet hur hon är' säger folk. Och det blir alltid en massa prat. Det gör att många drar sig för att anmäla. Om jag skulle anmäla så vet jag inte om någon kommer att stå på min sida. För jag känner inte det stödet."* (Owetz 2017:15). Problematiken med att hantera organisationskulturens negativa aspekter förklarar Kimmel (2008) genom att gruppens aktiviteter och värderingar har ett tolkningsföreträde och därmed bevaras som normgivande. Risker med att ifrågasätta centrala värderingar tenderar att i värsta fall leda till utfrysning och mobbning i gruppen. Det kan vändas mot var och en i gruppen, oavsett status och det är detta hot som gör att tystnads-, macho- och bestraffningskulturen upprätthålls. Detta är också helt i linje med narcissistiska organisatoriska drag som innebär att en organisation tenderar att utåt uppvisa ett etiskt förhållningssätt men internt döljer högst omoraliskt organisatoriskt beteende (Brown 1997). Skrämseltaktiker i uppfostringsyfte gör att gruppmedlemmarna inte vågar uttrycka sina protester kring handlingar eftersom att de fruktar repressalier från andra (Kimmel 2008).

Ledarskap tycks vara av yttersta betydelse för att förhindra förekomst av sexuella trakasserier menar Hart et al. (2018). I organisationer där det pågår autentiskt värdegrundarbete och ledningsgrupper arbetar proaktivt mot övergrepp, tenderar trakasserier att förekomma i lägre utsträckning. Ledarskapet har därmed en stor betydelse i det förebyggande arbetet. Frågan är vad händer när ledare själva utsätter sina medarbetare för övergrepp och därmed missbrukar sin ställning? Vittnesmålen synliggör att förövarna i mycket hög grad är chefer och ledare inom de tre organisationerna (i genomsnitt 49 procent av de lästa citaten). Diskrimineringslagen verkar bland annat för att förhindra att ett lydnads- eller beroendeför-

hållanden mellan individer uppstår (SFS 2008:567, 1 kap § 4). Det innebär i sin tur att det är ett tjänstefel att försvåra hanteringen av anmälda övergrepp och problemet komplexifieras genom sexuella trakasserier begås av individer på ledande positioner. Enligt Kimmel (2008) är inte detta förvånande, då han hävdar att män socialiseras till att försvara varandras gärningar, vilket i sin tur tycks utgöra ett hinder för ansvarsutkrävande (Pryor et al. 1995). Enligt Brownmiller (1975) utgör sexuella övergrepp ett maktmedel för att upprätthålla ett asymmetriskt maktförhållande mellan män och kvinnor. Detta maktförhållande kan tyckas utgöra en nyckelpremiss för att kunna bibehålla patriarkatet samt upprätthålla rådande maktstrukturer i ett samhälle (Brownmiller 1975). Dessutom upprätthålls ett beroendeförhållande mellan chef och medarbetare i manligt kodade organisationer enligt de resultat som presenterades i denna studie.

Ett viktigt bidrag som denna studie frambringat är synliggörande av de kvinnliga chefernas agerande på anmälda övergrepp. Det tycks vara svårt att vara kvinna i minoritet, och ännu svårare är att ha en chefsposition i en mansdominerad organisation (Alvinus, Krekula & Larsson 2018). Som kvinna och representant för en minoritetsgrupp tycks det vara komplext att agera enligt lagen och organisationens uttalade värdegrund samt svårt att strida mot de outtalade starka kulturdimensioner som råder i mansdominerade organisationer. Denna problematik bör få större uppmärksamhet inom forskning och i utbildningssammanhang för blivande chefer.

METODOLOGISK DISKUSSION, PRAKTISKA IMPLIKATIONER OCH FRAMTIDA STUDIER

Undersökningens svaghet är bristen på representativitet, då det är en fallstudie av tre metoo-relaterade upprop. Vi var hänvisade till att använda oss av vittnesmål från ett begränsat antal anonyma individer. Studien bygger således helt på självrapporterade data, publicerade via olika mediekanaler. Det är således svårt att bedöma tillförlitligheten i uppgifterna. Ett vidare spektrum av data såsom djupintervjuer med berörda, undersökning av policy- och beslutsdokument kring jämställdhetsfrågor samt enkäter hade varit ett önskvärt angreppssätt. Fortsatt forskning är därför angeläget för att värdera denna studiens allmängiltighet.

Studien har bidragit med ny kunskap inom forskningsområdet ledarsstrategier vid hantering av sexuella trakasserier samt olika typer av organisationskulturer i mansdominerade organisationer. Mer specifikt hoppas vi att artikeln kommer att bidra till att synliggöra de praktiker som bidrar till bevarandet av de normer och osynliga regler som befäster och rättfärdigar förekomst av sexuella trakasserier. Genom att identifiera ett aktuellt ämne skapas underlag för att utveckla mer jämställda processer och att uppmuntra ledare att våga agera enligt rådande lagar och regler. Resultatet har direkt tillämpning i ledarskapsutbildningar och med-

arbetaraktiviteter i syfte att öka medvetenheten om hanteringen eller bristen av hanteringen av sexuella trakasserier.

ACKNOWLEDGEMENT

Båda författarna har likvärdigt ansvarat för artikelns grundläggande idé, design, datainsamling, databearbetning, och analys. Artikeln är samskriven och kritiskt granskad av båda författarna som också har accepterat den slutliga utformningen av artikeln. Författarna vill tacka docent Arita Holmberg för värdefulla kommentarer under arbetets gång.

REFERENSER

- Addelston, J. & Stirratt, M. (1996). The last bastion of masculinity: Gender politics at the Citadel. I Cheng, C. (red.) *Masculinities in organizations: Research on men and masculinities*. London: Sage, pp. 54-76.
- AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpning av föreskrifterna*. Mönlycke: Elanders Sverige AB.
- Ahrne, G., & Papakostas, A. (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Liber ekonomi. Stockholm.
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvinus, A. (2013). *Bridging boundaries in the borderland of bureaucracies: Individual impact on organisational adaptation to demanding situations in civil and military contexts* (Doctoral dissertation, Karlstad University).
- Alvinus, A. & Holmberg, A. (2019). Silence-breaking butterfly effect: Resistance towards the military within #metoo. *Gender, Work and Organization*, 1-16. <https://doi.org/10.1111/gwao.12349>
- Alvinus, A., Johansson, E. & Larsson, G. (2016). Negative organizations: Antecedents of negative leadership? In D. Watola & D. Woycheshin (Eds.), *Negative Leadership: International perspectives*. Kingston, Canada: Canadian Defence Academy Press, pp. 57-74.
- Alvinus, A., Starrin, B. & Larsson, G. (2016). Becoming a Swedish military ranger: A grounded theory study. *NORMA: International Journal for Masculinity Studies*, 11(1), 34-51. <https://doi.org/10.1080/18902138.2016.1143291>
- Alvinus, A., Krekula, C. & Larsson, G. (2018). Managing visibility and differentiating in recruitment of women as leaders in the armed forces. *Journal of Gender Studies*, 27(5), 534-546. <https://doi.org/10.1080/09589236.2016.1243048>
- Alvinus, A., Ohlsson, A. & Larsson, G. (2018). Organization challenges and leaders' coping strategies: A qualitative study of Swedish military staff organization. *Journal of Military Studies*, 10, 1-10. <https://doi.org/10.1515/jms-2017-0002>
- Amundsdotter, E., Ericson, M., Jansson, U. & Linghag, S. (2015). *Motstånd och strategier i jämställdhetsarbete*. Karlstad: Karlstad University Press
- Bennett, J. (2017). Combating sexual assault with the military ethic: Exploring culture, military institutions, and norms-based preventive policy. *Armed Forces & Society*, 44(4), 707-730. <https://doi.org/10.1177/0095327X17735520>
- Bonnes, S. (2017). The bureaucratic harassment of U.S. servicewomen. *Gender & Society* 31(6): 804-829. <https://doi.org/10.1177/0891243217736006>
- Bishop, V., Korczynski, M & Cohen, L. (2005). The invisibility of violence: constructing violence out of the job centre workplace in the UK. *Work, employment and society* 19(3): 583-602. <https://doi.org/10.1177/0950017005055671>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage.

- Braun, V., Clarke, V. & Terry, G. (2014). Thematic analysis. *Qualitative Research in Clinical and Health Psychology*, 24, 95-113. https://doi.org/10.1007/978-1-137-29105-9_7
- Brottsförebyggande rådet (BRÅ) (2018). *Våldtäkt och sexualbrott*. <https://www.bra.se/statistik/statistik-utifran-brottstyper/valdtakt-och-sexualbrott.html> [2018-10-13]
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy Of Management Review*, 22(3), 643-686.
- Brownmiller, S. (1975). *Against our will: Men, women, and rape*. New York: Simon and Schuster.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Buchanan, N. T., Settles, I. H., Hall, A. T. & O'Connor, R. C. (2014). A review of organizational strategies for reducing sexual harassment: Insights from the US military. *Journal of Social Issues*, 70(4), 687-702. <https://doi.org/10.1111/josi.12086>
- Clarke, V. & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, 26(2), 120-123.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Cockburn, C. (1991). *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations* (Vol. 18). Cornell University Press.
- De Haas, S., Timmerman, G. & Höing, M. (2009). Sexual harassment and health among male and female police officers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 390-401. <https://doi.org/10.1037/a0017046>
- Diskrimineringsombudsmannen, (2012). *Forskningsöversikt om trakasserier i arbetsliv och utbildning. Forskning publicerad vid svenska universitet och högskolor sedan år 2000*. Stockholm: Oxford Research AB. <https://www.do.se/globalassets/publikationer/rapport-forskningsoversikt-trakasserier-utbildning-arbetsliv.pdf>
- DN Debatt (2017). 1768 kvinnor i försvaret: "Alla anmälningar måste tas på allvar". *Dagens Nyheter*, 29 november. <https://www.dn.se/debatt/1768-kvinnor-i-forsvaret-alla-anmalningar-maste-tas-pa-allvar/> [2018-09-05]
- Ericson, M. (2011). *Nära inpå: Maskulinitet, intimitet och gemenskap i brandmäns arbetslag*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Fitzgerald, L. F., Swan, S. & Magley, V. J. (1997). But Was It Really Sexual Harassment?: Legal, Behavioral, and Psychological Definitions of the Workplace Victimization of Women. I O'Donohue, W. T. (red.) *Sexual Harassment: Theory, Research, and Treatment*. Boston: Allyn & Bacon, s 5-28.
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S. & Larsson, G. (2018). *Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?* Lund: Studentlitteratur.
- Freyd, J. J. (2018). When Sexual Assault Victims Speak out, Their Institutions Often Betray Them. *The Conversation*. 11 januari. <https://theconversation.com>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Hart, C. G., Crossley, A. D. & Correll, S. J. (2018). Leader Messaging and Attitudes toward Sexual Violence. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 4, <https://doi.org/10.1177/2378023118808617>
- Hearn, J. (1994). The organization(s) of violence: Men, gender relations, organizations, and violences. *Human Relations*, 47(6): 731-754. <https://doi.org/10.1177/001872679404700608>
- Hearn, J. (2001). Men and gender equality: Resistance, responsibilities and reaching out. In Men and Gender Equality Conference (Swedish EU Presidency Calendar of Meetings) (pp. 15-16).
- Holgersson, C. (2003). Rekrutering av företagsledare: en studie i homosocialitet. Diss. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Illies, R., Hauserman, N., Schwochau, S. & Stibal, J. (2003). Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States: using meta-analysis to explain reported rate disparities. *Personnel Psychology*, 56(3), 607-631. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00752.x>
- Iskra, M. D. (2007). *Breaking through the "brass" ceiling: Elite military women's strategies for success*. Diss. Washington, DC: Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.

- Johnson, R. R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis. *Police Quarterly*, 15(2), 157-176. <https://doi.org/10.1177/1098611112442809>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990. <https://doi.org/10.1086/226425>
- Kimmel, M. (2008). *Guyland*. New York: Harper.
- Kozinets, R. (2011). *Netnografi: etnografiska undersökningar på nätet*. Malmö: Studentlitteratur.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Robertson, I. & Michel, P.O. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 16-25. <https://doi.org/10.1108/01437730310457294>
- Larsson, G., Fors Brandebo, M. & Nilsson, S. (2012). Destruo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviors in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383-400. <https://doi.org/10.1108/01437731211229313>
- Lunenburg, F. C. (2010). Sexual harassment: An abuse of power. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1-7.
- #MeToo Rådningstjänsten (2018). *Våra vittnesmål*. <https://metooradning.jimdo.com/> [2018-09-05]
- #Nödvarn (2017). #Nödvarn. <https://nodvarn.files.wordpress.com/2018/01/nc3b6dvc3a4rn-v4-tryck-enkelsidig.pdf> [2018-09-05]
- Milano, A. (2017). If you've been sexually harassed or assaulted write 'me too' as a reply to this tweet. [twitter], 15 oktober https://twitter.com/ayssa_milano/status/919659438700670976 [2019-04-29]
- Owetz, J. (2017). Maktspelet och härskartekniker från manliga kollegor är det största problemet. *Officerstidningen*. Nr 8. https://www.officersforbundet.se/globalassets/ot8_2017.pdf [2018-09-05]
- Patel, J. K., Griggs, T. & Miller, C. C. (2017). We asked 615 men about how they conduct themselves at work. *New York Times*, 28 december. <https://www.nytimes.com>
- Persson, A. (2012). An unintended side effect of pepper spray: Gender trouble and "repair work" in an armed forces unit. *Men and Masculinities*, 15(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1097184x11429596>
- Perrow, C. (1978). Demystifying organizations. I R. S. Sarri & Y. Hasenfeld (Red.), *The management of human services*. New York: Columbia University. 105-120.
- Pryor, J. B., Giedd, J. L. & Williams, K. B. (1995). A social psychological model for predicting sexual harassment. *Journal of Social Issues*, 51(1), 69-84. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1995.tb01309.x>
- Rosell, E., Miller, K. & Barber, K. (1995). Firefighting women and sexual harassment. *Personell Administration*, 24(3), 339-350. <https://doi.org/10.1177/009102609502400306>
- Samuelson, F. (2017). "Jag vill aldrig mer se en penis på arbetstid". *Expressen*, 25 november. <https://www.expressen.se/nyheter/metoo-1/> [2019-03-20]
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.
- SFS 2008:567. Diskrimineringslag. Stockholm: Riksdagen. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567 [2019-03-20]
- SFS 2016:749. Särskilt skydd mot repressalier för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden. Stockholm: Riksdagen.
- SOU 2014:31. Visselblåsare. Stärkt skydd för arbetstagare som slår larm om allvarliga missförhållanden. Stockholm: Elanders Sverige AB. <https://www.regeringen.se/49baec/contentassets/c7f13617500840ebafaff5b75ad612dc/visselblasare---starkt-skydd-for-arbetstagare-som-slar-larm-om-allvarliga-missforhallanden-sou-201431>

ABSTRACT

The purpose of this study was to gain a deeper understanding of the management of sexual harassment from a leadership and organizational perspective in the context of the #metoo-movement. The ambition was to analyze published calls from three man-dominated organizations: Swedish Armed Forces (#givaktochbitihop), Police (#nödvärn) and Rescue Services (#larmetgår). The result of the analysis shows the presence of four different organizational cultures, characterized by macho structures, punishment strategies, a culture of silence and resistance. These cultural dimensions seems to affect leadership strategies when dealing with sexual harassment. The identified leadership strategies are described as either positive or negative at the individual and organizational level.

Key words: leadership strategy; #metoo; organizational culture; sexual harassment