

RAPPORT
HÖGSKOLAN VÄST

ISSN: 2002-6196 (Online), 2002-6188 (Print)

Nr 2018:6

Sven Siverbo
Morgan Andersson
Nataliya Galan
Stefan Hellman
Elisabeth Jansson
Kristina Lind
Linnea Myhrman
Eddy Nehls
Louise Staxäng Torbäck
Ann Svensson

#metoo-management



#metoo-management

SVEN SIVERBO

MORGAN ANDERSSON

NATALIYA GALAN

STEFAN HELLMAN

ELISABETH JANSSON

KRISTINA LIND

LINNEA MYHRMAN

EDDY NEHLS

LOUISE STAXÄNG TORBÄCK

ANN SVENSSON

© Författare,
Institution
Högskolan Väst
461 32 Trollhättan.

E-post till korresponderande författare:
sven.siverbo@hv.se

Sammanfattning

För ett drygt år sedan inleddes #metoo-rörelsen, vilken påminner oss om att det finns brister i samhället även om allt ser bra ut på ytan. Mycket talar för att #metoo inte är en övergående fluga. Det handlar inte om en samordnad aktion med ett tydligt mål och det finns heller ingen ledare för rörelsen. #metoo är en självorganiserad rörelse, ett sätt att synliggöra det som under snart sagt hela mänsklighetens historia har förtigits, förnekats och bagatelliserats trots att alla har vetat.

Den här rapporten belyser #metoo-rörelsens inverkan på organisationer ur ett managementperspektiv. Vi är intresserade av fenomenet #metoo-management, vilket vi definierar som organisationers arbete med att förebygga och hantera sexuella trakasserier som en följd av #metoo-rörelsen. Det första syftet med rapporten är att ta reda på om #metoo-management förekommer. Det andra syftet är att utforska hur organisationer arbetar med #metoo-management. Det tredje syftet är att förklara varför organisationer väljer att arbeta med #metoo-management på olika sätt.

Baserat på intervjuer med företrädare för tio organisationer – i flera fall väldigt olika – har vi konstaterat att #metoo-rörelsen har gett upphov till #metoo-management. Mer precist handlar #metoo-management om flera olika åtgärder och aktiviteter. Organisationer har återupprepat och preciserat sina programförklaringar mot sexuella trakasserier. Programmen har fått förnyad spridning på arbetsplatserna och ytterligare åtgärder för programefterlevnad har vidtagits. Procedurer för klagomålshantering har utvecklats, utbildningar har initierats och riskfaktorer har identifierats och reducerats. Inte minst har förekomsten av problem med sexuella trakasserier inventerats. Något överraskande kunde vi notera att det inte fanns något exempel på att programmen mot sexuella trakasserier utvärderades och att det saknades planer för att minska beroendeförhållanden mellan chefer och anställda i de organisationer där dessa var betydande.

Det är viktigt att betona att det finns betydande skillnader mellan organisationer i hur intensivt arbetet med #metoo-management har bedrivits. Skillnaderna förefaller bero på flera olika faktorer. En är att incidensen av sexuella trakasserier är olika och en annan att organisationer gör olika bedömningar av hur stor skada uppdagade fall skulle göra på arbetsgivarvarumärket. Ytterligare förklaringar till intensiteten i arbetet är skillnader i hur ambitiöst arbetet har varit innan #metoo-rörelsen och att det i vissa organisationer finns större kunskaper om riskfaktorer än i andra. Slutligen förefaller organisationens storlek och synlighet spela roll genom att de är mer påpassade och därför har större anledning att undvika problem som väcker negativ uppmärksamhet

Nyckelord: #metoo, #metoo-management, sexuella trakasserier

Abstract

Just over a year ago the #metoo movement began, which is a reminder that there are faults in society even if everything looks fine on the surface. There are many signs that #metoo is not a passing phenomenon. This is not a coordinated action with a clear goal, nor is there any one leader of the movement. The #metoo movement is self-organized, a way to make visible what over basically all of human history has been silenced, denied and trivialized, even though everyone has known about it.

This report takes a look at the #metoo movement's impact on organisations from a management perspective. We are interested in the phenomenon of “#metoo management”, which we define as organisations' work to prevent and deal with sexual harassment (or assault) as a result of the #metoo movement. The primary purpose of the report is to find out if #metoo management exists. The second purpose is to investigate how organisations work with #metoo management. A third purpose is to explain why organisations choose to work with #metoo management in different ways.

Based on interviews with representatives of ten organisations, in several cases quite different, we have determined that the #metoo movement has indeed given rise to #metoo management. More precisely, #metoo management refers to a number of different measures and activities. Organisations have restated and specified their policies about sexual harassment. The programs have been given renewed distribution at workplaces and additional measures for program compliance have been taken. Procedures for complaint processing have been developed, trainings have been initiated and risk factors have been identified and reduced. Not least, the occurrence of problems with sexual harassment has been quantified. Somewhat surprisingly, we noted that there was no example that the programs against sexual harassment were evaluated and that plans were lacking for reducing dependency relationships between supervisors and employees in the organisations where these were significant.

It is important to emphasize that there are significant differences between organisations in how intensively the work with #metoo management has been pursued. The differences seem to depend on several different factors. One is that the incidence of sexual harassment varies, and another is that organisations make varying assessments of how much damage publicized cases would have on the employer's brand. Additional explanations for the intensity of the work are differences in how ambitious the process was prior to the #metoo movement, and that in certain organisations there is greater awareness of risk factors than in others. Finally, the organisation's size and visibility appear to play a role in that

those that are more closely monitored have greater reason to avoid problems that attract negative attention.

Keywords: #metoo, #metoo management, sexual harassment

Förord

Slumpen är varken ond eller god, utan ett inslag i den komplexa och dynamiska helhet som alla samhällen och organisationer utgör. Den här rapporten är delvis ett resultat av slump, men också av samverkan mellan människor, kompetenser och olika intressen, som i det här fallet har det gemensamt att de har koppling till avdelningen för företagsekonomi vid Högskolan Väst. Allt började med att Eddy Nehls, strax innan jul 2017, skrev en bloggpost om #metoo som Ellinor Torsein läste och noterade att det fanns kopplingar till det företagsekonomiska delämnet marknadsföring. Frågan fördes vidare och diskuterades på ett av avdelningens forskningsseminarium. Inledningsvis fanns inga tankar om vad diskussionen skulle leda till, men det hela utvecklades snart till ett gemensamt forskningsprojekt, där tio medarbetare – tillika medförfattare – kom att delta. Arbetet administrerades av Linnéa Myhrman och drevs framåt av Sven Siverbo som kom att skriva lejonparten av rapporten. Det gemensamma intresset var knutet till att anlägga ett företagsekonomiskt perspektiv på #metoo-rörelsen. Resultatet av projektet är rapporten #metoo-management, vilket är en illustration av vad som kan växa fram av en slump, men likväl vara intressant och viktig kunskapsproduktion.

Författarna

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| #metoo-management | 11 |
| Bakgrund | 11 |
| Forskningsproblem | 12 |
| Syfte | 13 |
| Teoretisk referensram | 14 |
| Ansats | 14 |
| Definitioner | 14 |
| Förebygga – #metoo-management steg 1 | 15 |
| Hantera – #metoo-management steg 2..... | 17 |
| Vad kan skillnader i #metoo-management bero på? | 18 |
| Sammanfattning | 20 |
| Metod | 21 |
| Urval | 21 |
| Intervjuerna..... | 22 |
| Resultat | 23 |
| Den större staden | 23 |
| Den mindre staden | 25 |
| Landstinget..... | 30 |
| En annan offentlig organisation..... | 32 |
| Utbildningsinstitutionen | 34 |
| Resebyrån | 37 |
| Processindustrin | 39 |
| Hotellet | 42 |
| Tillverkningsföretaget..... | 44 |
| Försäkringsbolaget | 45 |
| Analys | 47 |
| #metoo-management i tio organisationer | 47 |
| #metoo-management i punktform | 50 |

| | |
|---|-----------|
| Varför ser #metoo-management så olika ut? | 51 |
| #metoo-management – drivkrafter och hinder..... | 54 |
| Slutsatser..... | 56 |
| Referenslista..... | 57 |

#metoo-management

Bakgrund

Det egentliga startskottet för #metoo-rörelsen gick i oktober 2017 när skådespelerskan och aktivisten Alyssa Milano på sitt Twitterkonto uppmanade kvinnor som utsatts för sexuella trakasserier och övergrepp att dela med sig av sina erfarenheter genom att besvara hennes tweet med uttrycket ”me too”. Idén att bekräfta problem och upplevelser av sexuella trakasserier med att svara ”me too” hade tolv år tidigare lanserats av Tarana Burke, som under flera år arbetat med socialt arbete för kvinnor utsatta för sexuellt våld. Hashtaggen #metoo blev en plattform där kvinnor kunde berätta om sina upplevelser. Det stora antalet vittnesmål var omskakande; problemen med sexuella trakasserier uppmärksammades av media över hela världen och frågan placerades högt på de politiska dagordningarna i många länder. Att det blev allmänt känt att sexuella trakasserier och övergrepp var vanligt förekommande bidrog till att minska den stigmatisering som var kopplad till att vara offer och att öka medvetenheten om att förövarna, och inte offren, var ansvariga. Viljan att berätta om sina upplevelser ökade ju fler som berättade (jämför Cardinale, 2013).

I en internationell jämförelse har #metoo-rörelsen i Sverige varit särskilt omfattande och uppmärksam. Fria Tidningen skrev i en artikel 5 februari, 2018, att 49 yrkeskärer och andra grupper fram till dess hade vittnat om sexuella trakasserier och övergrepp. I en debattartikel i DN 6 mars, 2018, lade 65 grupper fram ett gemensamt åtgärdsförslag för att skapa ett samhälle fritt från sexism. Även om sexuella trakasserier och övergrepp hade problematiserats och diskuterats tidigare, inte minst i den twitterbaserade diskussionen #prataomdet initierad av Johanna Koljonen, innebar #metoo-rörelsen något nytt; många fler blev medvetna om problemen och viljan till förändring ökade.

Probleminsikt och förändringsbenägenhet noterades även inom företag, förvaltningar och andra institutioner, om än i varierande grad. Den starka opinionen mot sexuella trakasserier och övergrepp i kombination med ökad medvetenhet om att problemen var vanliga på arbetsplatser medförde att organisationer började vidta åtgärder. Många organisationer insåg att det inte var bra för deras varumärken att förknippas med sexuella trakasserier och övergrepp. #metoo-rörelsen blev därför en injektion i organisationers arbete mot sexuella trakasserier och övergrepp på arbetsplatsen. Kanske var det välbehövligt eftersom det är oklart om så stora framsteg hade gjorts de senaste tjugo åren (Quick och McFadyen, 2017).

Den här rapporten belyser #metoo-rörelsens inverkan på organisationer ur ett managementperspektiv. Vi är intresserade av fenomenet #metoo-management, vilket vi definierar som organisationers arbete med att förebygga och hantera sexuella trakasserier som en följd av #metoo-rörelsen. Vår avsikt är inte att ta fram en kalkyl över när det är företagsekonomiskt försvarbart att avsätta resurser till #metoo-management och när det inte är det. Sexuella trakasserier och övergrepp ska hanteras även om de inte ger negativa konsekvenser på kassaflöden. Istället vill vi öka kunskaperna om hur och varför organisationer arbetar med #metoo-management, vilket i förlängningen kan öka kunskaperna om hur sexuella trakasserier och övergrepp på arbetsplatser kan elimineras.

På så vis bidrar vi med kunskap om ett samhällsproblem med stora och långvariga negativa konsekvenser för drabbade individer, i huvudsak kvinnor, och de organisationer där problemen finns. Ett flertal forskare menar att det finns tydliga negativa samband mellan å ena sidan sexuella trakasserier på arbetsplatser och å andra sidan organisatorisk effektivitet och framgång (Dekker och Barling, 1998; Piotrkowski, 1998; McCann, 2005; McDonald, 2012; Quick och McFadyen, 2017). Forskningssammanställningar visar att sexuella trakasserier exempelvis skapar depression, stress, ångest, minskat psykologiskt välmående, dåligt humör, ätstörningar, ökad användning av mediciner, minskad arbetstillfredsställelse, demoralisering, ökad frånvaro, minskad produktivitet, minskad hängivenhet till organisationen och ökad benägenhet att lämna organisationen (McDonalds, 2012; Quick och McFadyen, 2017). Att dessa konsekvenser är både indirekt och direkt kostsamma för organisationer förefaller självklart. Därför delar organisationsledningar, arbetstagarorganisationer och drabbade individer intresset av att göra slut på sexuella trakasserier på arbetsplatsen.

Forskningsproblem

Utgångspunkten i den här rapporten är att #metoo-rörelsen kan ha gett konsekvenser i form av #metoo-management i svenska organisationer, men att detta inte är klarlagt. Dessutom saknas kunskaper om vad som utmärker #metoo-management och inte minst varför organisationer väljer att arbeta på olika sätt. För övrigt har det på det hela taget gjorts ganska få studier på organisationsnivå av sexuella trakasserier, trots att organisatoriska faktorer som organisationskultur och könsbalans, exempelvis, bedöms vara betydelsefulla (Fitzgerald et al, 1997; Raver och Gelfand, 2005; Joshi et al, 2015). Det finns mycket kvar att lära om hur förekomst av sexuella trakasserier på arbetsplatser kan minska (McDonald, 2012; Quick och McFadyen, 2017) och en del av det lärandet handlar om att förstå varför vissa organisationer arbetar mer med frågan än andra.

Ett exempel på hur #metoo-rörelsen kan ha inverkat på organisationers förhållningssätt till sexuella trakasserier på arbetsplatsen är hur anmälningar om

trakasserier behandlas internt. Det finns en föreställning om att organisationer är obenägna eller i alla fall inte helhjärtat intresserade av att identifiera sexuella trakasserier på deras arbetsplatser. I Nordamerika och andra länder med liknande legala system är en anledning att de kan hållas ansvariga för missförhållandena, men rent generellt kan det naturligtvis även vara bekvämt att inte förstå och slippa hantera problemen (McDonald, 2012; Quick och McFadyen, 2017). En vanlig kritik från forskare och drabbade personer har varit att arbetsgivare är mer inriktade på att undvika negativa konsekvenser av anmälningar – alltifrån renomméskada till juridiska processer (särskilt i Nordamerika) – än att skydda och stödja anställda som har utsatts (McDonald, 2012; se även Parker, 1999). Det är inte otänkbart att #metoo-rörelsen har inneburit att det blivit mer skadligt för företag, åtminstone i renomméhänseende, att inte stödja utsatta anställda. På liknande sätt är det tänkbart att organisationer som tidigare inte velat införa policys och formella system för rapportering och hantering av sexuella trakasserier, eftersom det ökar risken för renomméskadande anmälningar (Charlesworth, 2002), tänker om eftersom det efter #metoo blir ett uppenbart imageproblem att inte kunna visa upp sådana system. Det ovan sagda gäller givetvis inte de organisationer som istället gjort bedömningen att det för organisationens bästa är bättre att arbeta förebyggande, vilket för övrigt är ett lagkrav i många länder, och insett att det även ur effektivitetssynvinkel är ogynnsamt med sexuella trakasserier på arbetsplatserna.

I rapporten utforskas om, i vilken utsträckning och varför #metoo-rörelsen har genererat #metoo-management. Vi intresserar oss för två delar av #metoo-management: organisationers arbete med att *förebygga* sexuella trakasserier och deras arbete med att *hantera* problem som ändå uppkommer.

Syfte

Det första syftet med rapporten är att ta reda på om #metoo-management förekommer. Det andra syftet är att utforska hur organisationer arbetar med #metoo-management, det vill säga hur deras arbete med att förebygga och hantera sexuella trakasserier har påverkats av #metoo-rörelsen. Det tredje syftet med rapporten är att förklara varför organisationer väljer att arbeta med #metoo-management på olika sätt.

Teoretisk referensram

Ansats

Vår forskningsansats är induktiv och explorativ vilket innebär att vår teoretiska referensram i huvudsak syftar till att lansera och definiera begrepp, varav vissa har inverkan på datainsamling och vissa på analys. På övergripande nivå diskuterar vi vad skillnader i #metoo-management kan bero på.

Definitioner

Det finns ingen allmänt accepterad definition av begreppet sexuell trakasseri (sexual harassment) (Quick och McFadyen, 2017). Enligt Cortina och Berdahl (2008) skiljer sig definitionerna åt beroende på om det handlar om juridik, socialpsykologi eller om allmänhetens lekmannaföreställningar. Inom juridiken skiljer sig definitionerna ofta åt mellan olika länder eftersom man utkräver ansvar för sexuella trakasserier på olika sätt, men generellt sett är de juridiska definitionerna ganska smala (Quick och McFadyen, 2017).

De socialpsykologiska definitionerna är bredare än de juridiska och fokuserar mer på offrens subjektiva tolkningar av sina erfarenheter. Likt de juridiska är inte de socialpsykologiska definitionerna helt samstämmiga. Exempelvis menar Fitzgerald et al (1997, s. 15) att sexuella trakasserier på arbetsplatser handlar om “unwanted sex-related behavior at work that is appraised by the recipient as offensive, exceeding her resources, or threatening her well-being” medan Quick och McFadyen (2017, s. 286) föreslår att sexuella trakasserier handlar om ”conduct as unwanted or unwelcome, and which has the purpose or effect of being intimidating, hostile, degrading, humiliating or offensive”. Till (1980) konkretiserar vad som kan utgöra sexuella trakasserier genom att dela in dem i fem exemplifierande kategorier. Det handlar om 1) sexistiska kommentarer och/eller sexistiskt beteende, 2) olämpliga och stötande sexuella närmanden, 3) efterfrågan om sexuell tjänst med löfte om någon form av belöning, 4) tilltvingad sexuell tjänst efter hot om bestraffning, och 5) sexualbrott och sexuella förseelser.

Allmänhetens lekmannadefinition av vad som utgör sexuella trakasserier förändras kontinuerligt och har därför tilldragit sig det största forskarintresset (Cortina och Berdahl, 2008). Enligt lekmannadefinitionen är sexuella trakasserier helt enkelt det allmänheten vid en given tidpunkt tycker utgör sexuella trakasserier. Det innebär att definitionen förändras över tid och säkert också skiljer sig åt mellan olika geografiska områden och olika kulturer. Forskningen om lekmannadefinitionen av sexuella trakasserier tycks alltså vara inriktad på att följa

den allmänna uppfattningen om vad som utgör sexuella trakasserier. Skillnaderna i definitioner mellan, och inom, juridik, socialpsykologi och lekmanaföreställningar gör det svårt att entydigt kartlägga sexuella trakasseriernas omfattning och utveckling (Quick och McFadyen, 2017).¹

Förebygga – #metoo-management steg 1

Kunskapsöversikter på området visar att sexuella trakasserier på arbetsplatser kan förebyggas, även om mer kunskap behövs om vilka förebyggande åtgärder som är verkningsfulla i olika situationer och i olika organisatoriska kontexter (Claybourn, 2011; McDonald, 2012; Quick och McFadyen, 2017). Enligt McCann (2005) är generella förebyggande åtgärder som många organisationer vidtar, åtminstone om de är av en viss storlek, att 1) göra en programförklaring, 2) ha en plan för dess spridning på arbetsplatserna, 3) efterleva programmet, 4) införa en procedur för klagomålshantering, 5) genomföra utbildningar och 6) utvärdera programmet. Liknande förslag ges av andra forskare såsom Popovich (1988), Dekker och Barling (1998) och Quick och McFadyen (2017).

Programförklaringen är ofta ett policydokument där det framgår vad sexuella trakasserier är, att de är oacceptabla och hur de ska hanteras. Att det utvecklas en plan för hur dokumentet ska spridas och göras känt för alla medarbetare anses vara viktigt för att det i praktiken ska ha en förebyggande verkan, och inte bara vara ett sätt för organisationen att pliktskyldigt visa ansvarskänsla (jämför McDonalds, 2012). Enligt Gruber (1998) är organisationer som vidtar en flertal olika åtgärder för att förebygga sexuella trakasserier mer framgångsrika än de som bara förlitar sig på att förse medarbetare med information, exempelvis genom en programförklaring. Programmen måste efterlevas för att visa organisationsmedlemmarna att de är allvarligt menade. Klagomål och anmälningar måste hanteras snabbt och effektivt, ofta med andra metoder än de som används för att hantera andra former av klagomål på arbetsplatsen. Att hantera sexuella trakasserier är något helt annat än att hantera klagomål på buller eller dålig arbetsergonomi.

Utbildningar förefaller centrala för att förebygga trakasserier. Dels handlar det, i enlighet med ovan, om att informera om organisationens program men även att

¹ Svenska webbplatser med definitioner av sexuella trakasserier: <http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Sexuella-Trakasserier/> och <http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/trakasserier-och-sexuella-trakasserier/>

utbilda om rådande lagstiftning (McDonalds, 2012). Utbildningar bör även omfatta scenarion, erfarenheter och orsaker (Cortina & Berdahl, 2008). Uppmärksamhet bör riktas mot att öka förståelsen för varför offer inte vill rapportera incidenter och varför det är svårt för individer att förutse hur de reagerar om de blir utsatta. Andra förslag som ges är att inrikta utbildningar på att öka chefers förmåga att korrekt identifiera sexuella trakasserier och inte minst att hantera dem. Det har visat sig att anställda inte påverkas lika mycket av de policys och procedurer som införs som av hur de uppfattar att deras chef kommer att använda dem (Aryee et al, 2012). Det ligger i linje med observationen att den ton chefer sätter och vilka relationer som etableras till medarbetarna inverkar på organisationskulturen (Schein, 2010). För att förebygga sexuella trakasserier är det alltså viktigt att chefer genom utbildningsinsatser inser vilken betydelse de har och att de utöver att kommunicera formella dokument aktivt visar att de ställer sig bakom andemeningen i dem.

Utöver de interna åtgärder som organisationer vidtar tas även på samhällsnivå ansvar för att motverka sexuella trakasserier genom lagstiftning. Det handlar både om att förbjuda sexuella trakasserier på arbetsplatser och, i vissa länder, om att precisera organisationernas ansvar för att förebygga problemen (Quick och McFadyen, 2017). På så sätt finns det koppling mellan lagstiftning och organisationers interna förebyggande arbete. I Sverige är arbetsgivare skyldiga att se till så att det finns riktlinjer och rutiner för verksamheten i syfte att förhindra sexuella trakasserier (SFS 2008:567).

Förebyggande arbete skulle också kunna rikta in sig på att reducera eller eliminera kända riskfaktorer såsom att ha en organisationskultur som tolererar sexuella trakasserier, att ha ojämn könsfördelning, särskilt där männen är i majoritet (Gutek, 1985; Fitzgerald et al 1995; Fitzgerald et al, 1997), och att ha stora maktskillnader mellan anställda (McDonald, 2012).

Tidigare forskning pekar särskilt ut att ett effektivt förebyggande av sexuella trakasserier kräver att uppmärksamhet ges till köns klimatet. Köns klimat handlar om vilken hängivenhet som finns för jämlikhetsmål, att policys inrymmer könsaspekter, inte minst maktskillnader, och att det ges möjlighet för kvinnor att kollektivt och demokratiskt utmana rådande normer och sträva efter ett inkluderande förhållningssätt på arbetsplatsen (McDonald et al 2016). Att ändra på arbetsplatsers normer kring sexuella trakasserier förefaller vara en central del av det förebyggande arbetet (McDonalds et al 2016). Det ges emellertid inte mycket vägledning i tidigare forskning om hur ett negativt klimat kan förändras och hur man i praktiken minskar ojämn könsfördelning och ojämn maktförhållanden, som ju är inbyggda i hierarkier. Ett förslag som har getts är att arbeta med normkritik på arbetsplatserna (se exempelvis Kalonaityé, 2014).

Hantera – #metoo-management steg 2

Om det förebyggande arbetet misslyckas och sexuella trakasserier förekommer på arbetsplatser måste dessa givetvis hanteras. Det är ofta långa, arbetskrävande, osäkra och kostsamma processer (Cascio, 2007) och drabbade individer lider ofta ekonomisk och emotionell skada. Det gäller särskilt när problemen inte har kunnat hanteras internt utan är så stora att de måste hanteras av externa rättsvårdande instanser. I Sverige är arbetsgivare skyldiga att utreda uppgivna sexuella trakasserier och i förekommande fall vidta åtgärder som motverkar framtida trakasserier. Försummelser innebär att organisationerna kan bli tvingade att betala ersättning till utsatta (SFS 2008:567).

När sexuella trakasserier ska hanteras internt i organisationer är det enligt McCann (2005) viktigt att 1) ge stöd och råd till den utsatta, 2) göra gedigna utredningar av trakasserierna och 3) ha ett system för sanktioner och disciplinpåföljder.

En lovande metod enligt vissa forskare är att skapa en vilja hos personer i de drabbades närhet, och som har bevittnat eller har nåtts av information om trakasserierna (eng. bystander), att involvera sig (McDonald et al, 2016). Aktiv involvering av närstående medarbetare är inte bara viktigt för att stödja offret utan även för att motverka ytterligare trakasserier på arbetsplatsen. Om närstående kollegor inte agerar trots att de är informerade om missförhållanden kan förövarna – och de drabbade – uppfatta passiviteten som ett godkännande av deras beteende (Bowes-Sperry och O’Leary-Kelly, 2005). Därför är det olyckligt att den vanligaste responsen från närstående medarbetare är att inte göra någonting (McDonald et al, 2016). I många organisationer finns en rädsla för att involvera sig och det är inte ovanligt att personer som till en början stödjer de utsatta, i ett senare skede väljer att dra sig ur, många gånger av rädsla för repressalier. Av denna orsak uppmanar amerikanska myndigheter sedan en tid tillbaka arbetsplatser att ge utbildningar i hur närstående medarbetare ska agera (”bystander training”), där syftet är att skapa en känsla av kollektivt ansvar för att motverka sexuella trakasserier på arbetsplatsen (Lipnic, 2016).

McDonald et al (2016) ger tre rekommendationer för hur närstående medarbetare ska mobiliseras för att hjälpa offer att hantera sexuella trakasserier. Den första är att organisationer ska utveckla strategier för att närstående medarbetare snabbt och helhjärtat involverar sig. Den andra är att chefer och HR-personal, som har makt och löper lägre risk för att utsättas för repressalier, ges ett särskilt ansvar för involvering. Den tredje rekommendationen är att skydda de närstående kollegor som involverar sig från repressalier.

Arbetet med att hantera sexuella trakasserier försvåras av att de drabbade många gånger är ovilliga att rapportera incidenter, ofta förnekar att något har hänt och till och med skämtar om det inträffade (Bowes-Sperry och O'Leary-Kelly, 2005). Enligt Firestone och Harris, (2003) är sexuella trakasserier ett fenomen som genererar få formella klagomål i förhållande till dess förekomst.

Enligt Ilies et al (2003) rapporterar studier lägre förekomst av sexuella trakasserier om de baseras på enkäter där kvinnor direkt tillfrågas om de har utsatts för sexuella trakasserier än på enkäter där ett antal exempel på sexuella trakasserier listas och som kvinnorna får ta ställning till om de utsatts för. Det indikerar dels att kvinnor kan vara obenägna att vidgå att de utsatts för sexuella trakasserier om just begreppet ”sexuella trakasserier” används, dels att kvinnor kan vara osäkra på eller omedvetna om att vad de har utsatts för ligger inom ramen för sexuella trakasserier, så som det normalt definieras.

När trakasserier konstaterats är det vanligt att förövaren får en förhållandevis lindrig påföljd i form av en informell eller formell varning och att inga ytterligare åtgärder vidtas. Enligt McDonald (2012) innebär förfaringsstättet att organisationen och dess ledning inte ges ansvar för att förebygga problematiken och att det i praktiken blir de utsatta som får ansvaret för att identifiera och motverka sexuella trakasserier.

Slutligen är det viktigt att betona att strategier för att hantera sexuella trakasserier har en tydlig koppling till det förebyggande arbetet eftersom avsaknad av reaktioner på kända problem ökar risken för nya trakasserier.

Vad kan skillnader i #metoo-management bero på?

Som framgår av avsnitten ovan finns det flera olika sätt att förebygga och hantera sexuella trakasserier. Frågan är vad som inverkar på organisationers val att arbeta med olika metoder och vad som förklarar skillnader i intensitet i organisationers arbete. Svaret på den frågan kan hjälpa till att förklara vad skillnader i organisationers #metoo-management beror på.

En förklaring kan vara att organisationsledningarna har olika uppfattningar och kunskaper om hur förekomsten av sexuella trakasserier påverkar deras organisation. Som nämnts tidigare har flera forskare kommit fram till att sexuella trakasserier inte bara ger konsekvenser för dem som utsätts utan även kan påverka hela organisationen negativt (Dekker och Barling, 1998; Piotrkowski, 1998). I den mån det är känt inom organisationerna att de långsiktigt kommer att gynnas av att minimera förekomsten av sexuella trakasserier kommer arbetet med #metoo-management att intensifieras.

Intensiteten i det förebyggande arbetet kan vara beroende av i vilken utsträckning arbetsplatsen är behäftad med kända riskfaktorer. En sådan riskfaktor är en organisationskultur där det finns tolerans för sexuella trakasserier, vilket gör att de inte förebyggs eller hanteras (Fitzgerald et al, 1995, 1997; Willness et al. 2007). Om organisationsledningen är överseende med trakasserier är den sannolikt inte särskilt benägen att arbeta med #metoo-management. Det är dock möjligt att #metoo-rörelsen och den starka opinionen mot sexuella trakasserier har omöjliggjort eller i alla fall försvårat en sådan hållning, åtminstone officiellt.

En annan riskfaktor är om antalet män kraftigt överstiger antalet kvinnor (Gutek, 1985; Fitzgerald et al 1995). Exempel på problematiska sektorer är polisen, räddningstjänsten och byggindustrin (Illies et al, 2003). Om det råder könsbalans eller kvinnor är i majoritet på arbetsplatsen är problemen generellt sett mindre (Gruber, 1998; Willness et al. 2007).

En tredje riskfaktor är att kvinnor ofta har underordnade positioner i organisationer vilket gör dem sårbara för sexuella trakasserier (Illies et al, 2003; McDonald, 2012). Särskilt problematiskt blir det om maktbalansen mellan hierarkiska nivåer är hög, såsom exempelvis inom militären (Illies et al, 2003). En slutsats i McDonalds (2012) kunskapsöversikt är att maktskillnaderna inom hierarkier är en rotorsak till sexuella trakasserier och något som det behövs mer kunskaper om. Sedan dess har Walker (2014) i ett experiment noterat att benägenheten till sexuella trakasserier ökar ju större maktdistansen är mellan berörda parter och om den mäktigare parten har tidigare erfarenheter av att "framgångsrikt" ha utnyttjat sin maktposition. Dessutom har Sojo et al (2016) i en metaanalys av sambanden mellan erfarenheter av ohälsosamma arbetsplatser och anställda kvinnors arbetsrelaterade välbefinnande konstaterat att den negativa effekten av sexuella trakasserier ökar ju större maktskillnaderna i relationerna är. Enligt Quick och McFadyen (2017) borde risken för sexuella trakasserier ha minskat i takt med att jämlikheten på arbetsplatserna har ökat. De menar dock att kvinnors ökade makt på arbetsplatserna kan ha uppfattats som ett hot, med ökade sexuella trakasserier som följd (se även Berdahl, 2007).

En fjärde riskfaktor som är kopplad till den tredje är om organisationen har många anställda med osäkra anställningsvillkor och dessa är rädda för att bli av med sina jobb (Illies et al, 2003). Det innebär en ökad sannolikhet för att de inte anmäler upplevda trakasserier eftersom de inte vill upplevas som besvärliga eller till och med har blivit utsatta av just den person som bestämmer om de ska få förlängd anställning. Det är tänkbart att organisationsledningar som är medvetna om att deras arbetsplatser kännetecknas av någon av dessa fyra riskfaktorer är mer benägna att arbeta med #metoo-management, men det gäller självfallet inte om ledningen själv är en del av den ogynnsamma organisationskulturen.

En förklaring till lågintensivt arbete med #metoo-management kan vara att organisationen inte upplever någon problematik, kanske för att några anmälningar om trakasserier aldrig har gjorts. Avsaknad av formella anmälningar kan dock avspegla att organisationen har en problematisk kultur med avseende på sexuella trakasserier snarare än att det saknas problematik (McDonalds, 2012). Det kan också finnas en koppling till okunskap om normer, genus och privilegier och till en ovilja att aktivt leta fram problem som det är bekvämast att låta finnas i det fördolda.

Andra tänkbara förklaringar är storlek och synlighet. I den internationella forskningen har det noterats att mindre organisationer har visat sig vara mindre benägna att utveckla formella policys och procedurer mot sexuella trakasserier (Parker, 1999; McDonalds, 2012), kanske för att resurser saknas. Möjligtvis är skillnaderna inte så stora i svenska företag eftersom alla omfattas av samma lagstiftning, oberoende av storlek. Organisationens synlighet, alltså i vilken utsträckning de är intressanta för, och uppmärksammas av, sin omgivning, exempelvis politiker och media, har i andra studier visat sig inverka på hur organisationerna arbetar med renommébevarande åtgärder (Wilson, 1989; Oliver, 1991). Det är alltså tänkbart att ”synliga” organisationer upplever det extra viktigt att svara upp mot förväntningarna i #metoo-rörelsen med ett intensivt #metoo-management arbete.

Sammanfattning

Av den teoretiska referensramen framgår att sexuella trakasserier definieras olika beroende på forskningsområde. Det finns olika metoder för att förebygga och hantera sexuella trakasserier, vilket innebär att #metoo-management kan bedrivas på olika sätt, och det finns flera faktorer som kan påverka om och hur organisationer väljer att arbeta med #metoo-management. För att kunna besvara frågorna *om*, *hur* och *varför* organisationer ägnar sig åt #metoo-management krävs empiriska studier.

Metod

För att uppfylla rapportens syften – att utforska om och hur organisationer arbetar med #metoo-management och förklara varför organisationer arbetar med #metoo-management på olika sätt – har intervjuer genomförts med personer i ledande positioner i tio organisationer.

Urval

Ambitionen var att vår empiriska studie skulle ge en mångfald av perspektiv på #metoo-management. Vår bedömning var att tio organisationer, om de var tillräckligt olika, skulle kunna bidra med en sådan perspektivrikedom. Det skulle också sannolikt innebära att vi fick variation i de omständigheter och riskfaktorer som den teoretiska referensramen pekade på kunde förklara skillnader i #metoo-management.

I strävan efter perspektivrikedom valde vi fem organisationer från den privata sektorn och fem från den offentliga. Bland organisationerna inom dessa båda kategorier skapade vi förutsättningar för ytterligare olikheter; därför finns bland de privata organisationerna både tjänste- och tillverkningsföretag och små och stora företag, och bland de offentliga organisationerna enheter med olika ansvarsområden och olika storlek. Vår ambition var också att några av organisationerna skulle ha en majoritet av manliga anställda och några en majoritet kvinnliga. Vilka typer av organisationer vi valde framgår av tabell 1. Ingen av de organisationer vi kontaktade avböjde medverkan.

| Typ av organisation | Storlek (anställda)** | Respondentens position | Kön (m/k) |
|------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------|
| Större stad (kommun)* | 5000–10000 | Personalchef | m |
| Mindre stad (kommun)* | 5000–10000 | Personalchef | m |
| Landsting | 10000–100000 | Personalchef | k |
| Annan offentlig organisation | 50–100 | Vd | m |
| Utbildningsinstitutionen | 100–200 | Prefekt | m |
| Resebyrå | 200–500 | Kommunikationschef | k |
| Processindustri | 1000–5000 | HR-chef | k |
| Hotell | 100–200 | Hotellchef | k |
| Tillverkningsföretag | 50–100 | Vd | m |

METOD

| | | | |
|------------------|---------|---------|---|
| Försäkringsbolag | 200–500 | HR-chef | k |
|------------------|---------|---------|---|

Tabell 1. Typ av organisationer och respondenter.

* Benämning av kommuner enligt Sveriges kommuner och landstings (SKL) klassificering.

** För att säkerställa anonymitet anges organisationsstorlek endast som intervall.

Eftersom vi är intresserade av hur organisationerna förebygger och hanterar sexuella trakasserier på organisationsnivå – det vill säga, organisatoriska svar på #metoo-rörelsen – valde vi att intervjua personer som förväntades vara väl förtrodda med hur de på ledningsnivå arbetar med dessa frågor. Därför intervjuade vi personer i ledande ställning. Vår ambition var också att lika många män som kvinnor skulle intervjuas, återigen av skälet att maximera möjligheterna till perspektivrikedom på #metoo-rörelsens följder. Intervjuerna genomfördes vårterminen år 2018. Information om respondenterna framgår av tabell 1.

Intervjuerna

Eftersom syftet med rapporten är explorativt med ambitionen att lära från empiri snarare än att testa teori valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer. Det ger goda förutsättningar att få reda på hur och varför organisationer ser på och arbetar med fenomenet av intresse (#metoo). Det ger också goda möjligheter att få nya insikter och perspektiv, som inte är kända i tidigare empirisk forskning eller kunnat förutses genom teoretiska resonemang.

Den övergripande fråga de intervjuade ombads besvara var: Hur bedömer du att #metoo-rörelsen påverkar eller kommer att påverka din organisation? Merparten av intervjun ägnades åt att diskutera olika perspektiv på denna fråga men under intervjun ställde vi även kompletterande frågor. Inför intervjuerna gjordes ingen precisering av vad som avses med sexuella trakasserier utan samtalen i intervjuerna skedde utifrån respondenternas lekmannadefinitioner.

Inför intervjuerna meddelade vi respondenterna att det i vår forskningsrapport inte skulle framgå vilka organisationer vi studerat. Vår bedömning var att anonymitet skulle öka sannolikheten för att de intervjuade skulle ge sanningsenliga svar. Om respondenterna hade varit tvungna att ta hänsyn till hur deras organisation framställdes i vår rapport fanns risken att de skulle känna sig tvingade att ge svar som legitimerade deras organisation, exempelvis att överdriva med vilket allvar de såg på sexuella trakasserier, underdriva förekomsten av problem eller uppförstora med vilken kraft de arbetade med att förhindra och hantera sexuella trakasserier.

Resultat

Den större staden

Organisationen i fråga är en kommun som är något större än genomsnittet i Sverige. Som alla kommuner ansvarar den för olika verksamheter såsom skola, barnomsorg, social omsorg, äldreomsorg, samhällsbyggnad och fritidsaktiviteter. Antalet anställda uppgår till drygt 5000 och av dem är drygt 200 chefer. Den intervjuade var kommunens personalchef. Han har under många år innehaft sin position och han ingår i kommunens ledningsgrupp. Han arbetar på strategisk nivå men informeras om och är ibland involverad i ärenden som har med sexuella trakasserier att göra. Intervjupersonen menar att #metoo-rörelsen har påverkat och fortsätter att påverka kommunen i ganska hög grad; ”frågan har varit uppe på högsta ort”. Den politiska nivån har oroligt frågat förvaltningen hur vanligt det är med sexuella trakasserier på kommunens arbetsplatser och vad det finns för strategier för att motverka dem. Chefer har efterfrågat stöd för att hantera diskussioner om sexuella trakasserier på arbetsplatserna. HR-avdelningen har fått uppdrag att inventera förekomsten av problem och att ta fram en handlingsplan för att hantera dem.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Kommunens reaktion på #metoo var bland annat att göra en översyn av det förebyggande arbetet mot sexuella trakasserier. Först ställdes frågan om de inom kommunen ”hade koll på läget”, det vill säga om det fanns kunskaper om hur stora problemen var. Den intervjuade menade att mörkertalet kunde vara stort. Därför hade de börjat utreda hur de kunde kartlägga problemets omfattning. Kommunen övervägde att skicka ut en enkät till medarbetarna, men respondenten var orolig för att en enkät inte skulle fånga omfattningen av sexuella trakasserier på ett bra sätt. Helst vill han ha fram hårda fakta så de skulle kunna följa utvecklingen över tid, men än hade de inte kommit ända fram i frågan. En farhåga som hystes var att det inom kommunen hade utvecklats en tystnadskultur som innebär att både enskilda medarbetare och chefer var obenägna att påtala missförhållanden. Att bryta tystnadskulturen skulle därmed vara ett sätt att förebygga sexuella trakasserier. Det skulle ske genom chefsträffar och utbildningar där jämställdhet, mångfald, trakasserier och sexuella trakasserier diskuterades och genom att cheferna tog upp frågan på sina arbetsplatsträffar. För det sistnämnda ändamålet var ett ”dialogmaterial” under utveckling som cheferna kunde använda på träffarna. Dialogmaterialet skulle vara konkretare än de skrifter som redan fanns, t.ex. policys och värdegrundsdokument. Medarbetarna skulle uppmuntras att berätta om missförhållanden innan de blev större eller spred sig.

RESULTAT

En annan förebyggande åtgärd var att intensifiera kommunens värdegrundsarbete. I första hand handlade det om att skapa en effektivare kommunikation om vilka värderingar som skulle genomsyra kommunens arbetsplatser. Enligt den intervjuade behövde de framöver ”trycka hårdare på vissa saker” och den högsta politiska ledningen och förvaltningsledningen måste tydligt visa att de ställde sig bakom värdegrunden. Den intervjuade lyfte fram att det i framtiden sannolikt skulle bli än viktigare att vid chefsrekryteringar väga in kandidaternas förmåga att skapa jämlikhet på arbetsplatsen och vara goda bärare av kommunens värderingar. Han menade också att det kunde vara viktigt att se över hur många underställda cheferna hade eftersom deras möjlighet att förebygga problem minskade om de hade många underställda. Slutligen menade han att problem med sexuella trakasserier sannolikt skulle minska om det var mångfald på arbetsplatserna. Det gällde särskilt de arbetsplatser som av tradition hade dominerats av män. Han hade aldrig varit med om problem med sexuella trakasserier på arbetsplatser där det enbart arbetade kvinnor.

Hantering av sexuella trakasserier

Den intervjuade menade att det med hög sannolikhet finns ett mörkertal när det gäller sexuella trakasserier, både i samhället och i hans egen kommun. Antalet fall av sexuella trakasserier som hade uppdragats på kommunens arbetsplatser hade inte varit stort tidigare men i samband med #metoo hade en handfull ärenden framkommit. Det handlade om arbetsplatser där en ”gränslös kultur” hade utvecklats som ingen hade velat, eller kanske kunnat, se tidigare. Problemen med sexuella trakasserier hanterades på lite olika sätt. I mindre allvarliga fall var metoden att medvetandegöra berörda personer om att deras agerande faktiskt kunde karaktäriseras som sexuella trakasserier och att påtala för dem vilken värdegrund som alla anställda måste efterleva. Det föreföll också som att det kunde bli aktuellt att omplacera anställda. Allvarliga fall hanterades med omfattande och resurskrävande åtgärdsprogram. I ett allvarligt fall, där stora missförhållanden misstänktes, hade oberoende utredare anlåtits för att intervjua samtliga anställda på arbetsplatsen, 30–35 anställda. Baserat på utredningens resultat hade en anställd blivit föremål för disciplinära åtgärder. Personalchefen bedömde att ytterligare stöd och resurser skulle krävas innan arbetsplatsen kunde börja fungera normalt igen.

Reflektioner

Hur ska då #metoo-management förklaras i den aktuella kommunen? Den politiska nivån bedömdes vara uppriktigt oroad av det som framkommit om omfattningen av sexuella trakasserier i samhället och ville att kommunen agerade för att motverka att dess medarbetare drabbades av en dålig arbetsmiljö. Om kommunens arbetsmiljö var dålig och information om det spred sig skulle kommunens arbetsgivarvarumärke försvagas, vilket skulle vara ett betydande

RESULTAT

problem eftersom konkurrensen om arbetskraften för närvarande var hög. Samtidigt måste den politiska ledningen av ren självbevarelsedrift visa att den tar problemen som #metoo-rörelsen blottlagt på stort allvar och visa att den vidtagit åtgärder för att förekomma problem i den egna organisationen. Allt annat skulle vara förödande för deras legitimitet. Kommunen förvaltar skattebetalarnas och väljarnas pengar och måste därför ha deras förtroende. Sexuella trakasserier minskar förtroendet för kommunen och inte minst för de styrande politikerna. Avslutningsvis kan konstateras att #metoo-management är dyrt. Omfattningen på problemet måste kartläggas på ett trovärdigt sätt och följas över tid, det måste förebyggas genom utbildningar och stöd till chefer så att tystnadskulturen kan brytas och ”rätt” värderingar kommuniceras. När problem med sexuella trakasserier uppdragas måste aktiva åtgärder vidtas som emellanåt är påtagligt resurskrävande; sannolikt mer resurskrävande än de förebyggande åtgärderna. Av den anledningen, men också utifrån ett individperspektiv, finns goda skäl att fortsätta arbeta förebyggande.

Den mindre staden

Organisationen är en medelstor kommun med en genomsnittsbefolkning sett till utbildningsnivå, sysselsättning och näringslivsstruktur. Antal tillsvidareanställda uppgår till dryga 4000 och till det tillkommer cirka 1500 månads-/tim-/semesteranställda. Antalet chefer i kommunen är 160–170. Kommunen har en decentraliserad styrning och ledning där beslut i hög grad är delegerat till nämnder och förvaltningsledningar. Likaså är specialistfunktioner som HR, ekonomi och kvalitet till merparten organiserade i respektive förvaltning. Utmärkande för kommunen är att i stort sett all kommunal verksamhet bedrivs i kommunal regi. Det finns inga privata/fristående aktörer som utför kommunal service med undantag för en fristående grundskola samt ett fåtal privata aktörer inom ”pedagogisk verksamhet” (barnomsorg).

Kommunens personalchef intervjuades på plats i kommunens stadshus. Han har innehaft sin position i tio år och ingår i kommunens ledningsgrupp sedan två år tillbaka. Tidigare hade han en motsvarande position i en statlig myndighet. Personalchefen arbetar på strategisk nivå och arbetar direkt under kommundirektören, men i praktiken också på direkt uppdrag från kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) till vilket arbetsgivarfrågor är delegerade. Han har täta kontakter med kommunstyrelsens ordförande (KSO) vad gäller arbetsgivarfrågor.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Det förebyggande arbetet sker som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). Det är således ett område bland andra i de riktlinjer och rutiner för arbetsmiljöfrågor som hanteras i samverkansmöten, arbetsplatsträffar (APT) och i skyddsronder. Utifrån vad som framkommer och uppmärksammas i dessa mötes- och samverkansforum agerar skyddsombud och arbetsgivare gemensamt för att identifiera och förebygga risker. Nya chefer och skyddsombud ges årligen en SAM-utbildning där förebyggande (och åtgärdande) arbete gällande sexuella trakasserier ingår som en del. Chefers ansvar är att kontinuerligt och systematiskt förankra, gällande och kontinuerligt uppdaterade, styrdokument på området hos samtliga anställda och då särskilt hos de chefer de själva är chefer för.

Området finns också med i den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år. Resultatet av medarbetarundersökningen presenteras och diskuteras i samverkansmöten, APT, ledningsgruppsmöten etcetera. Medarbetarundersökningen har dock sina begränsningar då den visar förekomst och omfattning, men inte ger någon information om var och vem. Kommunens ledningsgrupp, liksom KSAU, har uttryckt att det vid kommande års medarbetarundersökningar behöver ställas fler, och mer specifika, frågor om sexuella trakasserier och sexism. Personalchefen menar att det stora problemet, utifrån vad medarbetarundersökning och kartläggning via SAM visar, inte är internt i organisationen (medarbetare mot medarbetare) utan snarare i förhållande till ”brukare”. Personalchefen säger: ”Vi kan inte stänga av brukare – och måste då angripa problemet på annat sätt.” Chefer måste agera än mer för att förebygga problem tidigt i möte med brukare. Personalchefen menar också att det är än svårare inom vården där exempelvis demenssjuka kan visa en stark sexualdrift. Här agerar arbetsgivaren förebyggande genom att exempelvis undvika ensamarbete hos vissa brukare.

Kommunen arbetar också förebyggande via planering och design av den fysiska miljön där man i så stor utsträckning som verksamheten möjliggör har öppna ytor och glaspartier för att minska risken för att såväl medarbetare som elever och andra brukare ska utsättas för sexuella trakasserier, och andra kränkningar. Vidare är antal underställda per chef en ständig fråga som diskuteras för att överhuvudtaget ge chefer förutsättningar att ta sitt fulla arbetsmiljöansvar (inbegripet sexuella trakasserier) i relation till ny skärpt lagstiftning.

Efter #metoo ser man behovet av ställa fler och mer detaljerade frågor om sexuella trakasserier i medarbetarundersökningen. I ett nytt ledarutvecklingsprogram ska dessa frågor också planeras in i anslutning till ämnen som mångfald och likabehandling ur ett mer normkritiskt perspektiv.

RESULTAT

Politiken, representerat av KSAU, har visat starkt engagemang i de frågor som väckts i och med #metoo-rörelsen hösten 2017. KSAU kallade hösten 2017 personalchefen till ett sammanträde för att denne skulle ge en redogörelse för policys, riktlinjer och rutiner kring förebyggande och åtgärdande arbete vad gäller sexuella trakasserier. KSAU efterfrågade också personalchefens egen värdering av "läget i kommunen". KSAU har också under våren 2018 fått en redogörelse av vad som kom fram i den medarbetarundersökning som genomfördes under januari 2018, där frågor kring sexuella trakasserier ingår.

Resultatet från medarbetarundersökningen visar att det förekommer ett antal fall av upplevda sexuella trakasserier mellan medarbetare. Det som framkommer som ett, enligt personalchefen, mer omfattande problem är att anställda utsätts för sexuella trakasserier, kränkningar och sexism av "brukare". KSAU uttryckte "nolltolerans mot sexuella trakasserier" och gav därmed riktning och mandat för att tjänstemannaorganisationen vidtar de åtgärder den finner nödvändig för att förebygga och åtgärda problemet.

#metoo-rörelsen har fungerat som en nödvändig väckarklocka, menar personalchefen: "... och gör att vi nu lyfter frågorna i olika forum." Personalchefen uppmärksammar också det faktum att kommunen i hög grad är en kvinnodominerad arbetsplats, där det är fortsatt svårt att rekrytera män till de kvinnodominerande arbetsenheterna (vård, skola och omsorg samt administrativa funktioner). Personalchefen menar att det är viktigt att fokusera kvinnors utsatthet i förhållande till män, men också vad män kan utsättas för på kvinnodominerande enheter. De kan överhuvudtaget ha svårt att "komma in" på grund av normer och värden som är ett resultat av kvinnodominansen. Han menar också att det fortsatt kan uppfattas som ok att kvinnor säger "vi vill gärna ha en snygg kille när vi anställer", men det motsatta är, enligt personalchefen, otänkbart idag.

Personalchefen menar att de måste fortsätta att arbeta med kulturen och hur arbetsgivaren kan skapa fullt ut hälsosamma och trygga arbetsplatser för alla, kvinnor och män (inkluderat människor med en könsöverskridande identitet), oavsett endera köns dominans på arbetsplatsen. Det krävs också en fortsatt diskussion om vad som är sexuella trakasserier. Dessa diskussioner kan dock också ha skapat en rädsla i organisationen. En rädsla för att man inte vågar agera, interagera och bekräfta varandra. Det måste vi också hantera, menar han.

Hantering av sexuella trakasserier

Vid en anmälan och/eller ett uppmärksammande om att en medarbetare utsatts för sexuella trakasserier utreder chefen ärendet skyndsamt genom att intervjua involverade (den som är utsatt och den som ska ha utfört) samt eventuella vittnen till händelsen/händelserna. Chefens värderar vad som framkommer i utredningen

RESULTAT

tillsammans med en HR-specialist och ”agerar utifrån allvarlighet”. Chefen har sedan samtal med den som utfört och/eller ger en varning och/eller agerar för avskiljande från tjänst, allt beroende på den bedömda ”allvarligheten”. Det förekommer också att den som utfört den sexuella kränkningen får byta arbetsplats, inom kommunen.

Personalchefen uppskattar att det rör sig om fem till tio fall per år som han får kännedom om. Han vidgår dock att det kan finnas ett mörkertal då enskilda chefer kan vara obekväma med ”att blotta att det finns problem på dennes enhet” och att chefen då agerar själv utan att rapportera till och/eller ta hjälp av HR-funktionen.

Vid svårare och mer omfattande fall tar chefen hjälp av den upphandlade företagshälsovården som endera bistår i utredningar eller gör utredningen på uppdrag av chefen/arbetsgivaren. Företagshälsovården utreder alltid ärendet när det är en chef som är inblandad. Detta arbete görs då tillsammans med personalchefen. Under de tio år som personalchefen haft sin funktion i den aktuella kommunen har det varit ett allvarligt ”utbrett” fall där det uppdagades en ”sexistisk kultur” på en enhet. Här gjordes en utredning, och åtgärder vidtogs av personalchef och företagshälsovård gemensamt.

Personalchefen betonar också att företagshälsovården alltid finns som en resurs i såväl förebyggande, utredande och åtgärdande arbete. Företagshälsovården stöttar, som en del i åtgärderna, både den utsatta och den som utsatt då arbetsmiljöansvaret gäller samtliga inblandade.

Arbetstagarorganisationerna är en del i det åtgärdande arbetet vid varje fall som leder till en disciplinåtgärd. Det har inte förekommit att fackliga företrädare varit inblandade, men om det skulle ske så vänder man sig till deras företrädare högre i arbetstagarorganisationshierarkin.

Personalchefen bedömer att #metoo-uppmärksamheten, och kraften i rörelsen, gjort att ett tiotal uppmärksammade ärenden är en direkt följd av #metoo. Han bedömer att medarbetare ”insett att det här ska jag inte behöva bli utsatt för” och uttrycker därmed att medarbetare tidigare utsatts för kränkningar som de inte anmält, och/eller som inte uppmärksammats för att man dels inte vågat, dels inte sett allvaret. Personalchefen uttrycker: ”Har vi en kultur på vissa arbetsplatser som är så ålderdomlig? Det gjorde mig förvånad.” Som ett resultat av att dessa fall uppmärksammats har chef och HR-specialister, på berörda enheter, tydliggjort regelverk och lagstiftning. På dessa enheter planeras också för djupare och mer omfattande värderingsdiskussioner. Exakt hur detta arbete ska genomföras är i dagsläget inte helt klart.

RESULTAT

En svårighet, menar personalchefen, är att några av dessa ärenden har varit av typen ”en oönskad klapp på armen” vilket ingen ska behöva utsättas för: ”...men det kanske inte är så allvarligt och det är svårt att hantera var gränsen går och vad man vågar göra.” Personalchefen för en diskussion om den så kallade kramkulturen där det blir mer och mer vanligt att kramen används som ett sätt att hälsa (istället för ett handslag eller en rent verbal hälsningsfras). Hur förhåller vi oss till det när en kram faktiskt kan uppfattas som ”oönskad intimitet” oavsett om vi ser det som en sexuell kränkning eller inte? Det är inte enkelt att navigera rätt i möten och sätt att hälsa, och bekräfta varandra som kollegor.

Kommunen kommer att ihålligt och fokuserat fortsätta att ”lyfta frågorna och hålla dem aktuella”. Tjänstemannaorganisationen har mandat från politiken att göra det som krävs, och planerade åtgärder är – i sammanfattning - ett ledarutvecklingsprogram inkluderat dessa frågor, en utvecklad medarbetarundersökning, kommunikation av uppdaterade styrdokument, och fortsatta samtal i samtliga mötes- och samverkansforum.

Reflektioner

Förebyggande samt åtgärdande insatser ingår som en del i organisationen för SAM. Frågor om sexuella trakasserier ställs i de återkommande medarbetarundersökningarna och vad som framkommer av dessa undersökningar hanteras i enhetsspecifika handlingsplaner. Den politiska ledningen har gett riktning och mandat till tjänstemannaorganisationen att vidta de åtgärder som krävs för en arbetsplats fri från sexuella trakasserier. De uppfyller således formella lagkrav samt uttrycker en ambition om att vara en arbetsplats där alla upplever sig inkluderade och trygga. Förekomsten av trakasserier medarbetare emellan är relativt liten, men det är ett uttalat problem att personal trakasseras av brukare. Här arbetar kommunen förebyggande på olika sätt. Fokus på ”brukarperspektivet” snarare än ”medarbetarperspektivet” har således sin förklaring i tidigare erfarenheter av risker och antal fall. Kommunen är också mån om att bibehålla sitt starka varumärke som en god arbetsgivare. Det faktum att det dels uttrycks att det kan finnas ett mörkertal för att enskilda chefer inte vill ”blotta arbetsmiljöproblem” dels uppmärksammas flera nya fall efter #metoo-rörelsen tyder på att det ändå funnits en (o)medveten blindhet och undfallenhet i att agera. Här har kraften i #metoo-rörelsen fått såväl politik som högsta ledning att planera för ytterligare förebyggande insatser.

Man kan således konstatera att det sker ett omfattande och till synes heltäckande förebyggande arbete samt att de åtgärder som krävs sätts in när fall av sexuella trakasserier anmäls/upptäcks. Dock framgår att det ändå finns en viss osäkerhet i balansen mellan att agera med nolltolerans mot sexuella trakasserier i relation till ett behov av att interagera och bekräfta varandra på arbetsplatsen. Det saknas ett

RESULTAT

normkritiskt och perspektivbrytande arbete, vilket är nödvändigt för att arbetsplatsen ska vara fullt ut inkluderande och psykosocialt hälsosam. Personalchefens reflektioner kring ohälsosamma ”ålderdomliga kulturer”; kvinnodominerande arbetsenheter där män kan utsättas för sexistiska kommentarer; en befarad rädsla för att ”blotta” arbetsmiljöproblem; förhållningssätt till vad som beskrivs som en kramkultur ger indikationer om att man ur ett managementperspektiv behöver intensifiera normkritiska utbildningsinsatser och därmed öka chefers och medarbetares medvetenhet i syfte att ge mod att se, (re)agera förebyggande och åtgärdande, men också främjande. Det som nu framstår som tydligt är att ”den goda arbetsgivaren” måste våga svara på frågan: ”Har vi en kultur [...] som är så ålderdomlig?” och agera i enlighet med svaret på frågan.

Landstinget

Den intervjuade på landstinget är personaldirektör med tidigare erfarenheter av att ha arbetat inom vården, först som biträde och sedan via fackliga uppdrag som chef. Verksamheterna som hon har det högsta ansvaret för är av skiftande karaktär. Intervjun ger en bild av att ledningen är medveten om att det finns problem med sexuella trakasserier och att åtgärder har satts in. I praktiken ser det dock väldigt olika ut inom olika delar av verksamheterna. Som helhet betraktad är organisationen kvinnodominerad, men det varierar beroende på område, och det påverkar respektive avdelnings syn på problemets angelägenhetsgrad.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Det finns en rad aktuella handlingsplaner och uppdaterade rutiner samt en utbredd medvetenhet om att sexuella trakasserier är en viktig fråga med hög prioritet, även högt upp i organisationen. Det finns också en uttalad insikt om att teori och praktik är två olika saker, vilket är viktigt att förstå för att kunna komma tillrätta med den här typen av problem. Högste chefen för organisationen är regelbundet ute och informerar övriga chefer om hur ledningen ser på trakasserier och betonar att det finns en nolltolerans. Det framgår dock inte riktigt under intervjun om detta är en åtgärd som införts på grund av #metoo eller om det är något man arbetat med även innan. Intrycket från intervjun som helhet är att det senare är den mest troliga tolkningen. Det är också den här typen av förebyggande åtgärder som belyses i intervjun, vilket ligger i sakens natur eftersom det är personaldirektören för en stor organisation som intervjuats.

Det görs regelbundna medarbetarenkäter och det finns en medvetenhet om att det är otillräckligt att agera först när det hänt något, utan trakasserier måste diskuteras annars också, i vardagen och på ett mer principiellt, hypotetiskt plan.

RESULTAT

Dels för att stämma i bäcken, dels för att öka medvetenheten och sända signaler om att utsatta personer bör agera och anmäla om de blir utsatta eller ser någon annan blir det. Trakasserier är inte ett individuellt problem och medvetenhet om detta visas tydligt i intervjun. Personaldirektörer säger att man vill undvika att det uppstår en tystnadskultur och berättar att det finns en uttalad policy om att cheferna ska vara närvarande i vardagen ute i verksamheterna och inte isolera sig med andra chefer eller på sina rum. Inom organisationen talas också om chefernas organisatoriska förutsättningar, och de ser den här typen av problem som en organisationsfråga. Överhuvudtaget framträder en bild av att ledningen tar frågan på högsta allvar. Det finns till exempel beslut taget inom organisationen om att första linjens chefer ska ansvara för högst 35 medarbetare, för att öka överblicken och det förs återkommande samtal inom organisationen om ledarskapet och hur det ska se ut. För att vara en attraktiv arbetsplats menar den intervjuade att cheferna måste vara dialoginriktade. Man vill försöka arbeta i team i möjligaste mån. Intervjun som helhet ger intrycket att det som tas upp lyfts för att intervjupersonen faktiskt anser det vara viktigt och att intresset för frågan inte är nyligen väckt utan har funnits med och påverkat organisationen länge.

Hantering av sexuella trakasserier

Kanske på grund av verksamhetens karaktär samt att organisationen är offentligt finansierad och därför är i blickfånget (medier som granskar och politikerns omsorg om väljarnas uppskattning) verkar det som att den har lyckats relativt väl att stämma i bäcken och bygga upp en organisationskultur där oönskade sexuella inviter och övergrepp inte accepteras. Fast det kan så klart också bero på att den här typen av problem utspelar sig under personalchefens radar. Här går inte att säga något säkert, men intrycket är ändå att insikten om att det finns ett potentiellt problem och förståelsen för att man inte kan ta lätt på är god hos ledningen och får genomslag i rutiner och handlingsplaner. Därför är det troligt att det förebyggande arbetet har gett resultatet att problemen med sexuella trakasserier är förhållandevis små. Samtidigt finns en uttalad tilltro till reglerna, rutinerna och uppföljningarna som görs, vilket skulle kunna indikera att det finns ett mörkertal. Å andra sidan verkar man vara vaksam om något skulle hända. Det viktiga är att det finns både en medvetenhet i organisationen och handlingsplaner som används, samt policyer som följs. Skulle det visa sig att det trots allt finns problem så är halva arbetet redan gjort, vilket ökar chanserna till framgång i strävan efter att minimera riskerna.

Reflektioner

Tolkningen av underlaget till analysen bygger på att det är en skattefinansierad och politikerstyrd verksamhet som i mångt och mycket befinner sig i allmänhetens blickfång. Ansvariga för organisationen är måna om sitt rykte och är intresserade både av hur medborgarna och de anställda och nyrekryterade uppfattar

RESULTAT

organisationen. Viktigt att påpeka är även att organisationen är kvinnodominerad och mån om att vara en attraktiv arbetsplats för unga, vilket ställer högre krav på att ta problemen på allvar och faktiskt göra något än en annan typ av organisation.

Ett utmärkande drag för just den här organisationen är att deras kommunikationsavdelning är vaksam när det händer saker i omgivningen som kan relateras till verksamheten samt att ansvariga chefer har koll på varandra. I intervjun framgick det att detta troligen handlar om att landstinget är mån om sitt varumärke och medborgarnas förtroende.

Dessa saker sammantaget skulle kunna fungera som förklaring till den relativt låga förekomsten av anmälda och uppmärksammade sexuella trakasserier. Det finns troligen ett mörkertal men sammantaget framträder ändå en bild av landstinget här lyckats tämligen väl med det förebyggande arbetet, samtidigt som organisationen inte slätt sig till ro med vad den har uppnått. Även om åtgärderna inte direkt går att koppla till #metoo kan de ändå sägas vara utmärkta exempel på förebyggande arbete mot sexuella trakasserier kan ta sig uttryck i vardagen ute i arbetslivet och dess organisationer.

En annan offentlig organisation

Den studerade organisationen är offentligt styrd och bedriver några olika typer av verksamheter. Organisationen kan beskrivas som en del av ett regionalt innovativt och entreprenöriellt ekosystem som syftar till att bidra till regional utveckling genom att ge stöd till uppfinnare, innovationsutvecklare och nya företagare. Antalet anställda är cirka 60 med relativt jämn könsfördelning och relativt låg medelålder (36 år). Den intervjuade organisationens vd har varit verksam i sin nuvarande roll i drygt två år. Han har även erfarenheter av ledande funktioner i andra organisationer i både den privata och den offentliga sektorn. Intervjun med organisationens vd ger en bild av hur ledningen ser på #metoo-frågan, hur den hanteras inom organisationen och vad för utmaningar organisationen har i den här processen.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Organisationen ser förebyggande av sexuella trakasserier som en del av ett mer omfattande värdegrundsarbete som organisationen redan har hållits på med i flera år. Sexuella trakasserier har uppfattas av ledningen som någon form av ”ohälsa”, arbetsmiljöproblem och även särbehandling. En arbetsmiljöpolicy har funnits inom organisationen sedan tidigare, och har kommunicerats via organisationens webbsida, både internt (till anställda) och externt (till övriga intressenter). I den arbetsmiljöpolicy som fanns innan #metoo-frågan uppstod, klargjordes det att

RESULTAT

inga typer av kränkande särbehandlingar accepteras inom organisationen. Vidare angavs att ansvaret för att förebygga kränkande särbehandling samt minimera dess skadliga följder låg på både ledningen och anställda.

Intervjupersonen anser att #metoo-rörelsen har lett till ett ökat fokus inom organisationen att förebygga sexuella trakasserier. Både i styrelsen och olika ledningsgrupper har diskussioner om betydelsen av #metoo-frågan initierats. Syftet med dessa diskussioner var att kritiskt reflektera kring den befintliga arbetsmiljön för att bättre förstå om det finns några tecken på om problemet existerar och om det gör det, var i organisationen så är fallet. Enligt information som styrelsen har fått från ledningsgrupperna så har det inte inträffat några kända fall av sexuella trakasserier inom organisationen. Dock ansåg styrelsen att avsaknad av information om några kända fall inte innebär att sexuella trakasserier aldrig har ägt rum. Därför har styrelsen beslutat att utreda hur de kan kartlägga omfattningen av ett potentiellt problem som ännu inte har uppenbarats sig. Ledningsgrupperna fick i uppdrag att identifiera möjliga grogrunder, t.ex. ojämna könsfördelningar eller beroendeförhållanden, i sina respektive verksamheter. Efter detta förberedande arbete har identifierade grogrunder diskuterats med mellanchefer i organisationens samtliga verksamheter.

Sedermera har #metoo-frågan tagits upp på regelbundna personalmöten med alla anställda där det har betonats att sexuella trakasserier är oförenliga med organisationens värdegrunder. Personalen blev även uppmuntrad att tänka lite mer på sin kommunikation på arbetsplatsen och ”hur andra parten kan uppfatta det”.

Den policy för kränkande särbehandling, som har funnits förut som en del av organisationens arbetsmiljöpolicy, har uppdaterats, med konkretisering av ”vad som är oacceptabelt” och vad medarbetare kan göra om de känner sig sexuellt trakasserade. Den här policyn har även tydligt kommunicerats till alla anställda – först på personalmöten och därefter via mejlutskick. Via organisationens epost fick alla anställda länkar till uppdaterade policydokument samt dokument innehållande organisationens rutiner för de anställda ifall de skulle känna sig utsatta för sexuella trakasserier på sin arbetsplats.

I nuläget fokuserar organisationen på att vidareutveckla rutiner för att förebygga sexuella trakasserier och annan typ av särbehandling. Dessa rutiner handlar mest om att ledningen gör tätare avstämningar med fackets representanter samt skyddsombud. Vidare styrks skyddsombudens roll för att fånga upp oroväckande signaler från anställda om några medarbetare inom organisationen misstänks vara utsatta för sexuella trakasserier.

Organisationens ambition är att jobba vidare med värdegrundsarbete (hållbarhet, mångfald) samt vidareutveckla policyn och förstärka rutiner inom organisationen för att utveckla organisationens kultur mot absolut intolerans för sexuella

RESULTAT

trakasserier. I utvecklingen av organisationskulturen anses det vara viktigare att lägga fokus på utvecklingen av den mångkulturella öppenheten än enbart hantering av genusrelaterade aspekter i organisationens verksamhet. Styrelsen har insett att ledare inom organisation är i behov av extra utbildning i förebyggande av sexuella trakasserier. Det första steg som redan har gjorts i den här riktningen är medtagande av den här problematiken i pågående ledarskapsutvecklingsprogram. Det finns även planer att erbjuda alla anställda att delta i ett medarbetarutvecklingsprogram. Detta planeras att genomföras i form av en seminariereserie där deltagarna får reflektera kring rollen av anställda i organisationsutveckling, vilka förändringar som är aktuella samt hur man på det bästa sättet bemöter de identifierade förändringsbehoven.

Hantering av sexuella trakasserier

Det har inte inträffat några kända fall av sexuella trakasserier och därför har organisationen inte heller någon erfarenhet med hantering av sådana.

Reflektioner

Förebyggande av sexuella trakasserier i den studerande organisationen anses vara viktigt eftersom sådana kan skada dess image bland de olika målgrupper som organisationen är inriktad mot.

Fokus ligger på förebyggande arbete eftersom det inte har förekommit några kända fall med sexuella trakasserier. Organisationen tycks inte vara i riskzonen för sexuella trakasserier eftersom den har en ”bra könsfördelning” utan ”sådana beroendeförhållanden där någon sitter och bestämmer över kontrakten”. En bidragande orsak till att det inte finns några kända fall av sexuella trakasserier anses av ledningen vara att organisationen har en relativt låg medelålder. En ytterligare rimlig förklaring till varför det inte har inträffats några fall av sexuella trakasserier är att organisationen redan har utvecklat den typen av organisationskultur som är framåtinriktad samt öppen för förändring och utveckling. #metoo-rörelsen verkar ha påverkat organisationens fortsatta arbete med att förebygga sexuella trakasserier när det gäller arbetets intensitet samt sätt att organisera, leda och kommunicera dess resultat både internt och externt.

Utbildningsinstitutionen

Intervjupersonen är chef med budget- och personalansvar inom akademiens kärnverksamheter forskning och utbildning. Han har en bakgrund som både lärare och forskare och har arbetat på lärosätet under lång tid. Vid utbildningsinstitutionen är en majoritet av de anställda män, vilket avspeglas i ledningsgruppen. Könsfördelningen gäller också projektledarna i forskningsverksamheten, men ett av de större forskningsprojekten leds av en

RESULTAT

kvinnor. Vid sidan av henne finns det ytterligare två kvinnor som inte bara är seniora forskare utan också ledare för forskningsprojekt.

Orsaken till den lägre andelen kvinnor i berörd verksamhet kan relateras till förekomsten av kvinnor inom dess ämnesområde i stort, vilken i sin tur kan spåras tillbaka till låga andelen kvinnor i grundutbildningen. Det är generellt långt färre kvinnor än män som söker sig till grundutbildning inom ämnesområdet. Inom vissa inriktningar/discipliner är andelen kvinnor betydligt lägre än inom andra. Att kvinnor är i minoritet inom miljön förstärks därefter på varje högre nivå i utbildning och steg i karriären. Följaktligen blir det färre möjliga kvinnor inom ämnesområdet att anställa och ge olika ledande befattningar inom akademien. I verksamheten märks det exempelvis genom att det inte finns kvinnliga professorer och få kvinnliga docenter.

Värt att notera är emellertid att könsfördelningen på arbetsplatsen är något bättre än på de flesta andra jämförbara arbetsplatser med samma inriktningar/ämnesdiscipliner. Enligt den intervjuade är den troliga anledningen till den relativt något bättre situationen att ledningsgruppen sedan länge försökt att aktivt jobba för att få in fler kvinnor i deras verksamhet.

När det gäller könsfördelningen bland doktorander tror den intervjuade att deras arbete resulterat i att de har fler kvinnliga doktorander än vad som generellt är ett faktum för motsvarande verksamheter på andra lärosäten. Det faktum att verksamheten under lång tid har jobbat med att ha en öppen, tillåtande och inkluderande miljö, har resulterat i att kollegiet kännetecknas av en mångfald med avseende på nationalitet, religion, kultur, ålder, familjesituation mm. Det skulle kunna vara så att verksamheten genom sin mångfald ter sig inkluderande, vilket kanske tilltalar en högre andel kvinnor att söka deras doktorandtjänster. Den intervjuade reflekterar dock kring att det också skulle kunna vara ett resultat av att de rekryterar internationellt. Enligt honom verkar det vara lite lättare att rekrytera kvinnor från andra länder till deras doktorandtjänster. Det kan eventuellt vara så att ämnesområdet är mer intressant för iranska och indiska kvinnor än jämfört med svenska kvinnor. Det kan också vara så att kvinnor från andra länder finner Sverige ett intressant land att forskarstudera i, arbeta och/eller bo i.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Verksamheten har hittills inte arbetat på ett strategiskt och planerat sätt med att förebygga just sexuella trakasserier. Däremot har man sedan en tid tillbaka arbetat med olika slags teman och frågor som handlar om likaberättigande och likabehandling. Det här arbetet kommer fortsätta under året och en längre tid framöver. Den intervjuade menar att arbeta med likaberättigande handlar om att arbeta utifrån ett bredare perspektiv när det gäller att motverka de flesta olämpliga förhållningssätt och beteenden på en arbetsplats. Det är ett perspektiv som innehåller värdegrunder som strider mot alla former av trakasserier, kränkande

behandling, orättfärdigt maktutövande, diskriminering inklusive sexuella sådana. Ett exempel på en aktivitet i verksamheten som fokuserat på det här temat är att deras personaldagar i höst kommer att ta upp likaberättigande med fokus på bland annat HBTQ-frågor. Intervjupersonen säger att det skulle kunna vara en utmaning med tanke på personalens sammansättning och dess skillnader i kulturell och religiös tillhörighet, men att han inte tror att så blir fallet. Han har en stark tro på att miljön kännetecknas av en sådan öppenhet att det i alla fall går att prata om och diskutera frågorna i kollegiet oavsett enskildas bakgrund och trosuppfattning.

Den intervjuade tycker att #metoo-rörelsen har öppnat hans ögon för något han inte tidigare under sitt yrkesliv överhuvudtaget varken sett eller tänkt på. Han har själv mycket mer medvetet börjat notera och reflektera över sitt eget och andras förhållningssätt och beteenden på arbetsplatsen. Han har mer medvetet börjat reflektera över vilket utrymme man ger vissa och inte andra i olika situationer och sammanhang, till exempel hur man bemöter och behandlar varandra, vilka man lyssnar till samt varför och på vilket sätt. Exakt på vilket sätt han och hans ledningsgrupp kommer jobba mer strategiskt och operativt för att förebygga och hantera just sexuella trakasserier i verksamheten framöver, vet emellertid inte intervjupersonen i dagsläget. Det är något som han och hans ledningsgrupp behöver få mer tid att reflektera kring och då gärna tillsammans med övriga enheter och ledning på lärosätet.

Hantering av sexuella trakasserier

Intervjupersonen menar att hans verksamhet inte har någon erfarenhet av att hantera sexuella trakasserier. Vad han vet har inte verksamheten vid något tillfälle under alla hans år som anställd behövt hantera sexuella trakasserier. Inte heller har han under sina olika roller som ledare behövt hantera något sådant fall. Som förberedelse inför vårt samtal förhördade han sig med tidigare chef för att utforska huruvida hans bild vad gäller förekomsten och hantering av sexuella trakasserier på arbetsplatsen överensstämde med hans. Den före detta chefen intygade att vederbörande varken kände till eller hade behövt hantera något sådant fall.

Intervjupersonen är dock övertygad om att skulle det dyka upp någon form av sexuella trakasserier på hans arbetsplats idag, så skulle ingen betraktare låta det passera i det dolda och tysta. #metoo-rörelsen har gjort det skamligt att inte reagera på olämpligt beteende. Bara tanken på att det skulle förekomma på hans arbetsplats och att ingen då skulle reagera genom att träda fram och säga ifrån, är otänkbar. Det vore förfärligt och ytterst skamligt i en statlig utbildningsverksamhet. Med hänsyn till samtliga parter, menar den intervjuade att det måste anmälas och utredas. Det gäller den som upplever sig utsatt liksom den som anklagas. Sanningen måste fram och ryktesspridning undvikas.

RESULTAT

Det här kan för övrigt komma att testas i verksamheten genom ett eventuellt fall som nu har uppkommit. Den som känt sig utsatt är dock något tveksam till att gå vidare bland annat beroende på att personen inte är säker på tolkningen, det vill säga om det som skedde verkligen var menat så som personen upplevt det.

Reflektioner

Att verksamheten inte har någon specifik plan och därmed klart utformat arbetssätt för att förebygga och hantera sexuella trakasserier, har sannolikt medfört förekomst att göra. Då det inte förekommit några uppmärksammade och kända fall, har ledningen hittills inte haft något behov av att arbeta på ett medvetet och prioriterat sätt med frågan. Intervjupersonen är dock av den bestämda uppfattningen att #metoo-rörelsen kommer att få konsekvenser för sätt att organisera, styra, leda och kommunicera olika slags verksamheter i samhället, hans egen verksamhet inkluderad.

Det sätt som han med emfas betonar hur rörelsen har medverkat till att öppna upp hans ögon och medvetandegöra problemet indikerar att hans syn på ledarskap och medarbetarskap på ett grundläggande sätt är förändrat. Det är möjligt att det kan komma att ta tid innan vi ser och vet exakt hur, men det framkommer tydligt att han ser riskerna och kostnaderna i form av minskad/förlorad tillit och legitimitet bland verksamhetens egna studenter och personal samt på olika nivåer i samhället som alltför för stora för att nonchaleras, i alla fall i den typ av statlig utbildningsverksamhet som den intervjuade representerar. Om inte annat kommer åtminstone transparensen förstärkas och den så kallade visselblåsares roll vara mer självklar på en arbetsplats som den som intervjupersonen representerar.

Resebyrån

Den intervjuade kommunikationschefen på resebyrån har arbetat för företaget i närmare tio år och är med i den mellan könen jämt fördelade ledningsgruppen. Hennes tidigare erfarenheter kommer bland annat från reklambranschen. För cirka femton år sedan introducerades i företaget ett värdestyrt ledarskap som sedan dess har fokuserat på företagskulturen. Policies, internutbildningar och samtalsklimatet har tydliga kopplingar till värdeorden där respekt är det första. De senaste åren har företaget kraftigt expanderat antalet anställda i nya yrkesgrupper till följd av digitaliseringen. Tidigare bestod företaget av en homogen yrkesgrupp av resesäljare och chefer samt ett fåtal administratörer. Detta medförde ett behov av att i större utsträckning arbeta med struktur i form av utveckling av gemensamma rutiner och processer. Som en konsekvens minskade intensiteten i det ständigt närvarande arbetet med företagskulturen för att åter upptas framöver i lugnare perioder. I övrigt präglas företagskulturen av en entreprenöriell anda.

RESULTAT

Många av de anställda i företaget har mycket långa anställningstider och cirka 75 procent är kvinnor, vilket avspeglas i chefspositionernas fördelning, vilket företaget känner stolthet över. Den kvinnliga vd:n anses aktivt uppmärksamma och agera för jämställdhet.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Kommunikationschefen menar att #metoo inte har skapat någon större uppmärksamhet internt. När problematiken började uppmärksammas tog vd upp frågan i ledningsgruppen som inte kände till några missförhållanden. Frågan togs då upp på avdelningsnivå inom koncernens olika delar men inte på resebyrånivå. Syftet var att diskutera om det finns en problematik i företagskulturen eller rådande rutiner. Ledningen ställde krav på att avdelningarna skulle rapportera tillbaka att frågan varit uppe och om något ansågs vara ett problem. Inget framkom av denna översyn men ett förtydligande gjordes i befintlig policy mot diskriminering så att den tydligt inkluderade sexuella trakasserier. En whisblower-funktion har skapats där den som är utsatt eller iakttagit något kan göra en anonym anmälan. Införandet av funktionen hade varit uppe för diskussion vid flera tillfällen innan, men hade inte lett till någon förändring. Argumentet då, vilket fortfarande förs fram av vissa medarbetare, var att de har en fungerande intern dialog. Det har inte skett någon övrig påverkan på hur verksamheten bedrivs på grund av #metoo-rörelsen. Däremot har ämnet skapat samtal kring fikabordet.

Resebyrån arbetar ständigt med sin företagskultur som kretsar kring att visa respekt och uppmuntra till andra åsikter, det är högt i tak. Enligt intervjupersonen är samtalet kring värdeorden ständigt närvarande och om någon handlar respektlöst exempelvis vid ett möte så kan det tas upp för samtal. Det är viktigt att det råder konsensus kring vilka värderingar som skall råda. Att ge energi på möten med så väl kunder som medarbetare betonas samt att kunna skilja på sak och person. Att komma till ett möte och ta energi anses oacceptabelt. Entreprenörskap uppmuntras och den som har en god idé kan ges möjlighet att utveckla den även om det inte ligger inom ramen för dennes egentliga arbetsuppgifter. Företaget menar att en medarbetare inte kan genomföra ett lyckat kundmöte om denne inte trivs med sin arbetssituation. Trivsel främjas därför bland annat genom gemensamma aktiviteter och att framgångar firas tillsammans. Ett kvitto på detta har effekt är medarbetarundersökningarna där de två parametrar som sticker ut i branschen är medarbetarengagemang och viljan att rekommendera arbetsgivaren till andra. Enligt de som tidigare arbetade hos konkurrenterna så har arbetsplatsen ett något lugnare tempo och lägger större vikt vid trivsel och mjuka värden utöver fokus på försäljningssiffror.

Värderingarna är utöver vägledning i daglig verksamhet även en norm i vad företaget står för som arbetsgivare och hur trygga medarbetarna skall kunna känna

RESULTAT

sig på arbetsplatsen. Vid rekrytering av ny personal väljs kompetens bort om de inte tror att individen är lämplig i rådande företagskultur. För ett par år sedan i samband med flyktingströmmen anslöt sig företaget till ett initiativ för mångfald men hade svårt att fullfölja initiativet eftersom de av resursskäl inte hade möjlighet att rekrytera. Det finns dock mångfald vad gäller etnisk bakgrund och språkkompetenser som är mycket uppskattad.

Intervjupersonen menar att överrepresentationen av kvinnor och kvinnliga chefer skyddar företaget mot den typen av händelser som förknippas med #metoo-rörelsen. Hon påpekar att de branscher där det varit mer uppmärksammat så som teater och reklambranschen kännetecknas av att det mestadels är kvinnliga medarbetare med manliga chefer.

Hantering av sexuella trakasserier

Eftersom företaget inte har noterat problem med sexuella trakasserier har de heller ingen erfarenhet av att arbeta med att hantera dem.

Reflektioner

Vid reflekterande över varför hennes arbetsplats inte påverkats i någon större utsträckning av #metoo-rörelsen spekulerar hon i att det kan vara flera olika orsaker. Företaget har starka mätningar på medarbetarengagemang och trivsel samt sedan länge arbetat värderingsstyrt med respekt som första ord. Det är en väldigt kvinnodominerad bransch med fler kvinnliga än manliga chefer och ledningsgruppen har sedan länge varit jämställd. I jämförelse med den hårdare drabbade reklambranschen menar den intervjuade att deras företag har anställda med kollektivavtal medan det inom reklambranschen är många som arbetar utan avtal eller frilansar. Resebyrån förefaller vara inriktade på hållbarhetsarbete men har i det arbetet främst inriktat sig på att motverka sexuellt utnyttjande av barn på resmålen och att förhålla sig till klimatmål.

Processindustrin

Organisationen är ett producerande företag med över 1000 anställda, fördelade vid två olika produktionsanläggningar i västra Sverige. Detta företag är ett av Sveriges största exportföretag. Företaget har utsetts till det mest hållbara företaget i branschen 2018. För att bedriva verksamhet och nå visionen om att leda omvandlingen mot ett hållbart samhälle, behöver företaget ha kompetens inom en mängd områden. Inom företagets affärsområden ryms över 200 olika roller, och man söker personal som är förändringsbenägna lagspelare som vill jobba för framtiden redan i dag. Företaget verkar i en mansdominerad bransch och har 11 procent kvinnor anställda, men man arbetar för att ha 30 procent kvinnor 2030. Den intervjuade är företagets HR-chef och hon har arbetat inom företaget i över

RESULTAT

tjugo år. Hon ser en skillnad i utveckling under dessa år, angående hur man pratar med varandra, särskilt sedan man började arbeta strukturerat med värderingarna i företaget sedan fyra år tillbaka. HR-chefen arbetar på en mer övergripande nivå, och är inte involverad i företagets operativa verksamhet i så stor utsträckning. Vid HR-avdelningen är det ganska blandat med kvinnor och män, och man har en bra dialog kring diskriminering, kränkande särbehandling och sexuella trakasserier. Intervjupersonen bedömer att det kan vara en hårdare jargong i de arbetsgrupper ute i produktionen som domineras av män.

Intervjupersonen menar att man i företaget före #metoo-rörelsen har haft en "whistleblower"-funktion i många år, men som inte har varit speciellt mycket använd. I samband med #metoo-rörelsen så började de anställda helt plötsligt att använda den. Aldrig tidigare har så många vågat säga ifrån. #metoo-rörelsen har gett mod till många som har känt sig utsatta, att faktiskt kliva fram och berätta.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Företaget har sedan många år haft riktlinjer för hur man ska hantera diskriminering och kränkande särbehandling. Det har också sedan länge funnits en "whistleblower"-funktion som de anställda har kunnat använda vid förekomst av diskriminering och kränkande särbehandling. Företaget har också sedan tidigare tagit fram "dilemmafilmer" ur ett mångfaldsperspektiv. Dilemmafilmerna har hjälpt till att lyfta upp upplevelser av sexuella trakasserier till diskussion. De består av fyra filmer på två minuter vardera. Filmerna leder till att chefer och arbetsgrupper diskuterar vad man kan göra för att undvika sexuella trakasserier, hur de kan bemötas, vad man kan göra om man står bredvid och ser något, att man har ett ansvar också om man står bredvid, vart man vänder sig om man känner sig utsatt och vem man kan prata med om man upplever sig utsatt.

Företaget arbetar mycket med sina värderingar, och började göra det fyra år innan #metoo-rörelsen startade. Företagets värderingar är; ansvarstagande, inkluderande och nyskapande, och man relaterar till dessa värderingar inom alla delar i företaget även om dessa begrepp har olika betydelser på olika avdelningar. Vid rekryteringar diskuterar man också dessa värderingar med de arbetssökande. Det är viktigt att de anställda ställer upp på värderingarna om de ska arbeta vid företaget. Detta är speciellt viktigt när det gäller chefsrekryteringar då ett självskattningstest genomförs som visar hur väl personernas värderingar stämmer överens med företagets värderingar. Företaget har alltså sedan tidigare en kultur av att lyfta sina värderingar, och att lyfta t ex diskriminering, kränkande särbehandling eller sexuella trakasserier ligger i att vara ansvarstagande. Personalen tränar ständigt på att arbeta med företagets värderingar. Medarbetarenkäter används en gång per år, där arbetsmiljö mäts. Om man då ser

RESULTAT

att någon grupp inte fungerar, så har man en ”business partner” som går in och stöttar chefen, och man gör handlingsplaner.

Företagets värderingar gäller både för företagets arbetsgivarvarumärke och för företagets varumärke. Intervjupersonen menar att dessa varumärken måste gå ihop, då det inte är möjligt att bygga ett arbetsgivarvarumärke som inte baseras på företagets varumärke eller tvärtom. Därför är det interna arbetet med värderingar viktigt för företagets framtid, då medarbetarna är de bästa marknadsförarna och ambassadörerna. Marknadssidan är viktig, då det är där kunderna ser företaget, och värderingarna måste slå igenom även där.

Hantering av sexuella trakasserier

”Whistleblower”-funktionen på företaget började plötsligt användas i samband med #metoo-rörelsen. En del anmälningar var mer generellt beskrivna och vissa var anonyma, och då var det svårt för företaget att göra några konkreta åtgärder. Men en del anmälningar var också specifika, och man startade då utredningar av dessa fall. Man tänkte först igenom hur man skulle hantera det, hur man skulle hantera integriteten hos den som hade anmält.

När anmälningar började komma in reagerade cheferna i företaget skarpt och snabbt. Cheferna gick ut på bred front och skrev att ”det inte var okey”, att ingen ska behöva komma till jobbet och vara orolig eller känna sig olustig. De vände sig också till förövarna, och meddelade att de inte ville se den typen av beteende och att de kommer att följa upp det när det kommer till deras kännedom. På det sättet har det blivit en stor medvetenhet i organisationen om frågorna. En del anmälningar var specifika, och kunde i stor utsträckning peka ut ett specifikt affärsområde. Här har man gjort en ordentlig satsning, och startat en utredning för att komma fram till vilka åtgärder man ska vidta.

För det affärsområde som hade visat sig ha större problem med sexuella trakasserier tog man in ett företag som påbörjade en oberoende utredning, och som gjorde intervjuer både slumpmässigt och med utpekade personer. Utifrån denna utredning genomför man sedan åtgärder, i en större insats. Dessa insatser blir då riktade mot just det här affärsområdet. I företaget har det efter #metoo-rörelsen blivit en helt annan medvetenhet om sexuella trakasserier. När problemen uppdagades i samband med #metoo-rörelsen tog man fram fyra nya ”dilemma-filmer”, specifikt om sexuella trakasserier. Dessa dilemma-filmer är inspelade med professionella skådespelare och tar upp sexuella trakasserier ur olika perspektiv, både med fokus på den som drabbas, förövare och de som står bredvid. Alla chefer inom företaget är tillsagda att visa dessa filmer i sina grupper, och att ha diskussioner utifrån ett diskussionsmaterial som tagits fram. Man följer upp hur många som har arbetat med ”dilemma-filmerna, och man mäter fyra gånger per år hur de anställda trivs.

Reflektioner

Företaget har arbetat strukturerat med sina värderingar sedan 2014, det vill säga sedan fyra år tillbaka. Man har också haft fokus på diskriminering och kränkande särbehandling, och haft en ”whistleblower”-funktion sedan många år. Men även om man har haft kanaler för anställda att anmäla sexuella trakasserier, diskriminering etc, och man tydligt har uttalat företagets värderingar, och jobbat med detta på olika sätt, har det inte slagit igenom i företaget. Det har ändå funnits en tyst acceptans för sexuella trakasserier. Det krävdes att problemet lyftes på samhällsnivå för att det skulle få genomslag i företaget. Först i samband med #metoo-rörelsen har ”whistleblower”-funktionen börjat användas och i samband med det har företagets högsta ledning, med förnyad kraft, deklarerat att sexuella trakasserier inte accepteras på företaget. Innan #metoo-rörelsen var företagskulturen uppenbarligen svår att påverka, även om ledningen genomförde åtgärder, och även om anmälningsbenägenheten ökade efter #metoo och ledningen vidtog nya åtgärder, återstår det att se om företagets värderingar kommer att förändras eller om det, återigen, blir något som sker på ytan.

Hotellet

Kvinnan som intervjuades är hotellchef. På hotellet finns förutom hotellrum även restaurant och nattklubb. Hotellchefens arbete innebär mestadels strategisk översikt över organisation och personal. Det finns cirka 60 heltidsanställda medarbetare men totalt cirka 130 personer på lönelistan varje månad, vilket innebär att hotellet har många timanställda. Hotellchefen är av uppfattningen att #metoo-rörelsen inte har påverkat deras organisation särskilt mycket och att mycket av det förebyggande arbetet mot kränkningar har funnits på plats innan. Hon menar dock att #metoo-rörelsen genom det stora genomslaget i media och reaktionerna i det omgivande samhället förmodligen ändå har påverkat medarbetarna i organisationen.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Hotellchefen berättade att det finns en personalbok och policys mot kränkande behandling. Organisationen arbetar mycket med strukturen, arbetsmiljön och kulturen på företaget. Hotellet ingår i en hotellkedja som värnar om en god arbetsmiljö. Kedjan tillhandahåller arbetsmiljöenkäter som chefen använder sig av i specifika ronder varje år för att säkerställa arbetsmiljön på varje avdelning så som städ, kök, serveringspersonal, bar, reception, kontor m.m. Efter att enkäten sänts ut och svaren sammanställts genomförs samtal med gruppchef och personalgrupp. Den information som framkommer arbetar chefen tillsammans med gruppchefen och personalgruppen med i en workshop för att diskutera hur de kan förbättra struktur, arbetsmiljö och kultur. Det fanns inget specifikt arbete

RESULTAT

mot sexuella trakasserier utan det var en självklarhet att det ingick i det ständigt pågående arbetsmiljöarbetet.

Enligt hotellchefen föranledde #metoo-rörelsen dem inte att ändra, justera eller uppdatera några dokument eller förhållningssätt, däremot trodde hon att enskilda individer hade blivit påverkade och börjat reflektera över hur de uttryckte sig. Hon menade att de som hade utsatt andra för kränkningar kunde ha fått sig en tankeställare.

Hantering av sexuella trakasserier

Hotellchefens upplevelse var att det på det hela taget inte fanns några stora problem med sexuella trakasserier på arbetsplatsen. Därför fanns ingen specifik plan för att hantera sådana trakasserier och #metoo-rörelsen hade inte heller skapat ett sådant behov. Vad som hade noterats inom organisationen var att det kunde förekomma en ”tuff jargong”, någon gång med sexistiska inslag. Chefen menade dock att det skulle vara konstigt om inga konflikter hade uppstått då de hade en arbetsgrupp med flera nationaliteter, kulturer och religioner. I de fall problem hade uppstått hade chefer eller andra medarbetare reagerat och ”tagit tag i det”. Personal som upplevde dålig arbetsmiljö kunde oavsett anledning vända sig till sin gruppchef för att få stöd. Ifall något behövde åtgärdas hade företaget en rutin att ta sådana samtal med berörda parter direkt. Den intervjuade var tydlig med att ingenting hade hänt som de inte hade klarat av att hantera själva och att ingen i personalen hade slutat till följd av trakasserier.

Relationerna med gästerna kunde vara mer problematiska, och hotellchefen gav uttryck för att det i restaurangbranschen kunde finnas en kultur där de anställda fick räkna med olämpliga kommentarer från gäster. Framför allt i samband med alkoholservice kunde det uppstå situationer som särskilt nyanställda upplevde som obehagliga. Den intervjuade menade att branschkulturen innebar att sådana situationer inte i tillräckligt stor utsträckning upplevdes som verkliga problem på arbetsplatsen. Med tiden blev de anställda mer luttrade och klarade av att släta över trakasserier och avstod från att ”göra en stor sak av det”. Den intervjuade menade inte att förfarings sättet var acceptabelt, men det var så det kunde vara, och det hade varit värre om samma saker hade skett i organisationer beredskap saknades. Hon berättade att de anställda med tiden blev bra på att hantera exempelvis äldre män som kallade dem ”lilla gumman”. Då kunde de kontra med ”lilla gubben” och om det olämpliga beteendet fortsatte se till att de fick lämna nattklubben. Gruppchefen fanns alltid till hands och stod bakom sin personal, och nattklubben hade givetvis även ordningsvakter.

Reflektioner

Intervjupersonen var av uppfattningen att organisationen arbetade aktivt för sin personals välmående och arbetsmiljö. Ledningen hade satt upp som vision att både anställda och besökande skulle få känslan av att ”älska livet” när de kom till hotellet. Företagets ambition var att arbetet med arbetsmiljö genom ronder, samtal och arbetsmiljöpolicy skulle medföra att det inte fanns utrymme för sexuella trakasserier, eftersom alla var välinformerade om var gränsen gick och hur de skulle uppföra sig mot varandra. Samtidigt var en viktig notering när det gällde relationerna med gästerna att branschkulturen tycktes förutsätta att personalen fick ”tåla lite”, särskilt olämpliga kommentarer. Det var också intressant att den intervjuade inte reflekterade kring vad en eventuell tystnadskultur kunde bero på, exempelvis om det kunde ha någon koppling till att en majoritet av de anställda var timanställda.

Tillverkningsföretaget

Tillverkningsföretaget ingår i en koncern bestående av tio företag verksamma inom förpackningsindustrin. Koncernen omsätter närmare 2 miljarder kronor och har drygt 800 anställda, främst i Norden men även i Storbritannien. Den intervjuade är vd för ett av de svenska dotterbolagen. Han har innehaft sin position i drygt fem år och kom från en tidigare anställning inom industrin. Det svenska dotterbolaget är den största privata arbetsgivaren i en mindre kommun och har idag närmare 100 anställda. Majoriteten av de anställda i företaget är män, framför allt i produktionen. I administrationen finns det däremot en majoritet av kvinnor.

Förebyggande av sexuella trakasserier

Vd förklarade att företaget märkte av #metoo och att frågan diskuterades i ledningsgruppen på företaget. Företaget arbetade dock sedan länge med denna typ av frågor och upplevde inte direkt att problematiken återfanns i företaget, vilket det fanns flera skäl till. För det första drev ägaren värderingsfrågor i hela koncernen vilket innebar att det redan fanns olika policy och uppförandekoder. Dessa omfattade frågor som hade med sexuella trakasserier att göra och därför stod tillverkningsföretagen väl rustat inför #metoo. För det andra hade några fall av sexuella trakasserier inte uppenbarat sig samband med #metoo. För det tredje pekade vd på att det i samband med nyanställning informerades om de värderingar som rådde i företaget. En viktig faktor som lyftes fram var att de anställda i hög utsträckning var hemmahörande i den mindre kommunen. Oftast var också de nyrekryterade hemmahörande i kommunen. Därigenom var personkännedom om nyanställda ofta god vilket uppfattades som något som förebyggde sexuella trakasserier. För det fjärde motverkades sexuella trakasserier

RESULTAT

genom den befintliga företagskulturen. Några sexuella trakasserier hade inte förekommit sedan vd tillträdde sin tjänst. Han menade därför att det i företagskulturen fanns en nolltolerans mot sexuella trakasserier och att det verkade förebyggande. Men #metoo aktualiserade ändå hur företaget förebyggde och hanterade eventuella trakasserier. När det gäller förebyggandet fanns en övertygelse om att företagets arbete med värderingar, policyer, uppförandekoder och företagskultur fungerade.

Hantering av sexuella trakasserier

Några fall av sexuella trakasserier hade inte uppdragats i samband med #metoo och vd kunde inte erinra sig några fall sedan han tillträdde sin tjänst för drygt fem år sedan. Däremot hade han en tydlig uppfattning om att sexuella trakasserier skulle betraktas och hanteras som arbetsmiljöproblem, och för det fanns rutiner. Enligt vd brukar arbetsmiljöproblem tas omhand genom att de påtalas och medvetandegörs. Därefter blir de en fråga för närmaste chef och arbetstagarorganisation att behandla. Därefter finns det möjlighet att vidta disciplinära åtgärder särskilt som det var uppenbart att den anställde hade brutit mot koncernens policyer och uppförandekoder. Det var dock oklart vad som skulle hända om de sexuella trakasserierna omfattade närmaste chef eller arbetstagarrepresentanten.

Reflektioner

Tillverkningsföretaget förefaller i första hand vara ett fall som illustrerar att det kan vara svårt att hitta argument internt för att vidareutveckla sitt arbete mot sexuella trakasserier om det saknas ett upplevt problem och det befintliga arbetsmiljöarbetet därför förefaller tillräckligt. Genom en kombination av policyer, uppförandekoder, värderingsarbete, nolltolerans och informell kontroll, genom att alla anställda bodde i samma samhälle, bedömdes sexuella trakasserier vara förebyggda.

Försäkringsbolaget

Intervjupersonen, företagets HR-chef, är förhållandevis ny på sin position. Det innebar att hon i viss utsträckning hade svårt att berätta om hur företaget hade agerat direkt i anslutning till #metoo-rörelsen, men hon var välinformerad om företagets generella arbete för jämlikhet och hon hade tydliga idéer om vad som krävdes för att komma vidare i det arbetet. Generellt sett menade hon att #metoo-rörelsen hade bidragit med en större medvetenhet om problem med sexuella trakasserier och bristande jämlikhet på arbetsplatser och inom hennes organisation hade det medfört en hel del informella resonemang och diskussioner, inte minst om hur medarbetare skulle förhålla sig till, och kommunicera med,

RESULTAT

varandra. På det hela taget var hennes uppfattning att #metoo-rörelsen hade ökat medvetenheten i samhället och i hennes organisation om jämlikhet, vilket exempelvis hade medfört att företaget hade fått dra tillbaka en reklamfilm som reflekterade stereotypa könsroller.

Förebyggande av sexuella trakasserier

HR-chefen var inte medveten om något specifikt arbete för att förebygga sexuella trakasserier som var sprunget ur #metoo-rörelsen. Däremot redogjorde hon för de strukturer som fanns på plats sedan tidigare. I företagets hållbarhetsplaner behandlades mångfald och jämställdhet och även om skrivningarna i planerna var oförändrade efter #metoo-rörelsen menade hon att rörelsen visade på att arbetet var fortsatt viktigt. Förekomsten av sexuella trakasserier mättes i de årliga ”medarbetarmätningarna”, där för övrigt alla former av kränkningar mättes. Intervjupersonen betonade att företaget hade nolltolerans mot kränkningar.

För att förebygga problem med sexuella trakasserier betonade den intervjuade ledarskap och organisationskultur. Ledarskapet menade hon var viktigt eftersom det var cheferna som hade ansvaret för att kommunicera ”vad som är ok och inte”. Organisationskulturen bedömde hon som central och den påverkades, menade hon, av de insikter som hade nått medarbetarna via #metoo-rörelsen. Det handlade mycket om ökad medvetenhet och självreflektion som kunde komma att leda till både ”inre förändringar” och vilja ”att göra konkreta förändringar i sitt beteende”. Till exempel insåg fler medarbetare att det var betydelsefullt att inte ha en negativ jargon och det bedömde hon sedermera skulle få inverkan på företagskulturen. I den mån det inte skedde spontant utifrån #metoo-rörelsen i sig hade den intervjuade för avsikt att arbeta för att höja medvetenheten i organisationen, inte minst genom att arbeta med värderingar.

I intervjun framkom att ett annat förhållningssätt som på sikt kunde medverka till mindre problem med sexuella trakasserier var att öka antalet kvinnliga toppchefer.

Hantering av sexuella trakasserier

Som nämndes inledningsvis hade den intervjuade endast varit verksam under en kort period i företaget. Det inverkade på hur stora erfarenheter hon hade av att hantera problem med sexuella trakasserier på just den arbetsplatsen. Hon gjorde dock två generella reflektioner kring hantering av sexuella trakasserier. Den första var, återigen, vikten av ett gott ledarskap. Det var chefernas ansvar att, åtminstone inledningsvis, reda ut vad som hade hänt när kränkningar hade anmälts. Cheferna måste kunna medvetandegöra och tydliggöra att det var den utsattes upplevelse som var central och förklara att det som en person upplevde var harmlös kommunikation, kunde en annan person uppleva som kränkande. För att utsatta personer skulle vilja komma fram och anmäla måste det finnas en trygg miljö,

vilket cheferna var ansvariga för, men givetvis också en beredskap i form av en handlingsplan. Den andra reflektionen, som härstammade från den intervjuades tidigare yrkeserfarenheter, var att det innan #metoo hade varit ”lätt att se mellan fingrarna kring sådana här saker för att man ser andra vinster med det hela”. Hon upplevde att det inte var möjligt längre.

Reflektioner

Centrala insikter från intervjun med HR-chefen på försäkringsbolaget var att det var viktigt för organisationen att spegla samhället och arbeta för jämlikhet och trygghet. När #metoo-rörelsen kom fanns centrala dokument och handlingsplaner på plats, men rörelsen underströk deras relevans. Ledarskap och organisationskultur sågs som centralt för att motverka sexuella trakasserier. Företaget föreföll i viss utsträckning kunna inverka på organisationskulturen genom att påverka värderingar men stora förhoppningar fanns även om att förändrade attityder i samhället i stort, och därmed även bland chefer och anställda i försäkringsbolaget, skulle bidra till en än mer positiv organisationskultur.

Analys

Som beskrevs i inledningen var de tre syftena med den här rapporten att ta reda på om #metoo-management förekom, att utforska hur organisationer arbetade med #metoo-management och att öka förståelsen för varför organisationer arbetade med #metoo-management på olika sätt. I det här avsnittet analyseras beskrivningarna av de tio organisationernas utifrån syftena. I det första delavsnittet sammanfattas och klassificeras de tio organisationernas #metoo-management med avseende på intensivt de hade bedrivit arbetet. I delavsnittet efter redovisas i punktform vad som utmärker #metoo-management. Därefter diskuteras och analyseras vad skillnaderna i #metoo-management mellan organisationerna kan bero på. Avslutningsvis presenteras drivkrafter och hinder mot #metoo-management.

#metoo-management i tio organisationer

Det framkom tydligt i merparten av de studerade organisationerna att det innan #metoo-rörelsen fanns värdegrundsdokument, hållbarhetsplaner, policies och handlingsplaner på plats för att förebygga och hantera sexuella trakasserier även om dessa dokument oftast inte specifikt handlade om sexuella trakasserier utan om alla former av kränkningar. Det är viktigt att väga in hur väl förberedda organisationerna var för att hantera sexuella trakasserier innan #metoo-rörelsen kom igång för att på ett rättvisande sätt kunna analysera deras arbete med #metoo-management och, inte minst, finna förklaringar till hur de valde att arbeta. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att #metoo-rörelsen var ett tydligt

uttryck för att samhällets och många organisationers tidigare ansträngningar mot sexuella trakasserier helt uppenbart hade varit otillräckliga och att det därför fanns tydliga argument för att intensifiera åtgärderna.

Som framgår av de empiriska beskrivningarna var intensiteten i #metoo-management olika i de studerade organisationerna. Av de tio föreföll *Den större staden*, *Den mindre staden*, *En annan offentlig organisation* och *Processindustrin* ha arbetat mest intensivt med #metoo-management. I *Den större staden* ökade man ansträngningarna att ta reda på hur omfattande problemet med sexuella trakasserier var och de vidtog åtgärder för att bryta den tystnadskultur som de befarade fanns. De tog initiativ till att sexuella trakasserier skulle diskuteras på möten och motverkas med utbildningar. De valde att konkretisera värdegrundsdokument och policys för att stödja cheferna och intensifierade arbetet med organisationen värdegrund. De övervägde att i framtida chefsrekryteringar väga in förmåga att motverka sexuella trakasserier. Framöver kunde det även bli aktuellt att se över chefernas kontrollspann och öka andelen kvinnor på arbetsplatser som tidigare hade dominerats av män. Uppkomna problem hanterades beroende på hur allvarliga de var genom att medvetandegöra, utreda, omplacera och avskeda.

Reaktionerna på #metoo-rörelsen i *Den mindre staden* var på många sätt likartade. Ledningen informerade sig om problemets omfattning och initierade bättre mätningar av förekomsten av sexuella trakasserier. En form av nollvision mot sexuella trakasserier uttrycktes. Förbättringar eftersöktes genom fortsatt arbete med att diskutera vad sexuella trakasserier var, genom att i ledarutvecklingsprogram inkludera normkritik och genom fortsatt arbete med att förbättra arbetsplatskulturerna. Den mindre stadens hantering av sexuella trakasserier var i allt väsentligt lik den större stadens.

I *En annan offentlig organisation* var #metoo-rörelsens inverkan på organisationen påtaglig, vilket var särskilt intressant mot bakgrund av att de inte hade upplevt några problem med sexuella trakasserier. Hela organisationen uppgavs ha engagerats i frågan. Styrelsen, ledningsgruppen och övriga chefer var involverade i diskussioner och konkret arbete. Rutiner förändrades, arbetsmiljöpolicyn uppdaterades och medarbetare informerades om hur de skulle hantera sexuella trakasserier. Ett gediget arbete gjordes för att identifiera om och var det fanns problem och när inga problem identifierades nöjde ledningen sig inte med det utan gick vidare och analyserade kända riskfaktorer såsom ojämn könsfördelning och beroendeförhållanden. Det föreföll finnas en tydlig vilja att utveckla en organisationskultur där det rådde nolltolerans mot sexuella trakasserier.

Det fjärde exemplet på ett förhållandevis ambitiöst arbete med #metoo-management var *Processindustrin*. Bakgrunden var att företaget inte bara påverkades

av den allmänna #metoo-rörelsen utan även av att rörelsen var en impuls som fick utsatta medarbetare att börja använda den sedan tidigare inrättade whistleblower-funktionen. Det blev uppenbart att det inom företaget trots tidigare ansträngningar fanns en olämplig organisationskultur, åtminstone i vissa enheter. Företaget agerade genom att informera om att sexuella trakasserier skulle hanteras kraftfullt framöver och genom att starta utredningar i de fall där de hade tillräckligt med information för att gå vidare. Det förebyggande arbetet intensifierades även genom att utbildande ”dilemmafilmer” spelades in.

Landstinget och *Resebyrån* föreföll ha initierat #metoo-management med lite mindre intensitet än de fyra organisationer som beskrevs ovan. I *Landstinget* tycktes inte #metoo-rörelsen ha medfört att den strategiska HR-ledningen tog nya initiativ. Snarare verkade ledningen göra bedömningen att de organisationsförutsättningar och regelverk som den strategiska nivån hade initierat sedan tidigare skapade en tillräcklig grund för att sjukhus, primärvårdsenheter och andra enheter skulle kunna bedriva ett förebyggande arbete. Arbetet mot sexuella trakasserier behövde pågå kontinuerligt men det var ett ansvar för de organisatoriska enheterna på de hierarkiska nivåerna under den strategiska nivån. På *Resebyrån* noterades inte heller något omfattande arbete utöver att eventuella problem med sexuella trakasserier inventerades, förekomst av problematisk företagskultur diskuterades och en omdiskuterad whistleblower-funktion inrättades. Därutöver gjordes ett tillägg till diskrimineringspolicyn så att den explicit kom att omfatta sexuella trakasserier.

I jämförelse kan arbetet med #metoo-management på *Utbildningsinstitutionen*, *Hotellet*, *Försäkringsbolaget* och *Tillverkningsföretaget* endast betecknas som lågintensivt. På *Utbildningsinstitutionen* tycktes #metoo-management i princip vara obefintligt, i alla fall utöver det generella arbetet med likaberättigande och likabehandling, vilket för övrigt inte hade sitt ursprung i #metoo-rörelsen. Även *Hotellet* föreföll bedriva #metoo-management med låg intensitet. I den mån beteenden inom organisationen hade förbättrats var det ett resultat av #metoo-rörelsen i sig och inte på några initiativ tagna av företagsledningen. Samma analys kan i princip göras av *Försäkringsbolaget*, men med tillägget att HR-chefen hade för avsikt att initiera ett värderingsarbete om det visar sig att #metoo-rörelsen i sig inte direkt påverkade medarbetarna. En reservation var dock att intervjupersonen inte var helt informerad om hur organisationen hade agerat. På *Tillverkningsföretaget* var utgångspunkten att det inte fanns några direkta problem på arbetsplatsen att förebygga eller hantera. I alla händelser var det befintliga arbetsmiljöarbetet tillräckligt för att möta potentiella framtida problem.

#metoo-management i punktform

Som beskrevs i litteraturgenomgången kan sexuella trakasserier förebyggas och hanteras på olika sätt. Förutom att reducera riskfaktorer kan organisationer följa McCanns (2005) lista som omfattar programförklaring, plan för programmets genomförande, programmets efterlevnad, klagomålshantering, utbildningar och utvärdering. Hantering, i den mån det är nödvändigt, kan i ske genom stöd och råd (och för att det ska fungera kan utbildning krävas), utredningar och påföljder. #metoo-management, som det framkom i de tio studerade organisationerna, berörde de flesta av de förebyggande åtgärderna, om än i varierande grad. Hantering av problem nämndes generellt sett mindre, dock med *processindustrin* som ett tydligt undantag. Nedan sammanfattas uttrycken av #metoo-management i de tio organisationerna.

Återupprepad och preciserad programförklaring. Exempelen handlade om att nolltolerans mot sexuella trakasserier proklamerades, vilket i praktiken handlade om att sådant som redan var inkluderat i olika dokument, planer och policys upprepades och betonades. Det kunde också handla om att policydokument uppdaterades genom att sexuella trakasserier definierades och explicit kategoriserades som en kränkning.

Förnyad spridning av programmet på arbetsplatser. Det handlade om att initiativ togs till att kunskaper om fenomenet sexuella trakasserier och organisationens ställningstagande emot dem på olika sätt behandlades på arbetsplatsträffar.

Åtgärder för programefterlevnad. Tillvägagångssätt för att programmen skulle efterlevas var att tystnadskultur skulle motverkas och chefer med förmåga att förebygga och hantera sexuella trakasserier skulle rekryteras.

Klagomålshantering. I första hand var exemplet införande av en whistleblowerfunktion där utsatta personer eller närstående observatörer kunde göra anonyma anmälningar.

Utbildningar. Flera exempel gavs på hur kunskaperna kring sexuella trakasserier skulle förbättras. Exempel på genomförda utbildningsinsatser var att information hade förmedlats om hur sexuella trakasserier anmälades och hanterades och att utbildningsfilmer utarbetades (så kallade dilemmafilmer). En framtida utbildningsåtgärd var att temat sexuella trakasserier skulle ges större utrymme på ledarskapsutbildningar, inte minst genom att inslagen av normkritik skulle öka.

Utöver det som föreslås i McCann (2005) noterades att några organisationer arbetade med att *identifiera och reducera riskfaktorer*. Det handlade om att inventera beroendeförhållanden, minska kontrollspann, minska obalanserad

könsfördelning, reducera eller eliminera negativ organisationskultur och att öka mångfalden på arbetsplatsen.

Slutligen noterades även en benägenhet till *probleminventering*, det vill säga att ta reda på hur stort problemet med sexuella trakasserier var i den egna organisationen. Det skedde i första steget genom att (re)analysera medarbetarenkäter och i det andra genom att utarbeta och sända ut förbättrade enkäter. Probleminventering skedde även genom att fråga operativa chefer om förekomst av problem.

Även om syftet med den här rapporten inte är att värdera och recensera de tio organisationernas #metoo-management är det intressant att notera att *utvärdering* av införda program inte nämndes i de genomförda intervjuerna. Det kan också konstateras att det saknas *planer för att minska beroendeförhållanden*, vilket var särskilt slående i de organisationer där sådana förhållanden var särskilt påfallande.

Varför ser #metoo-management så olika ut?

En viktig fråga är vad som skilde de organisationer som arbetade förhållandevis intensivt med #metoo-management från de organisationer som inte gjorde det. I analysen av denna fråga vägleds vi både av de tentativa (teoretiska) förklaringar som framkom i litteraturoversikten och av de förklaringar som genererades ur de tio fallen. Ur litteraturen härleddes att skillnader i #metoo-management skulle kunna förklaras av: 1) vilka insikter ledningen hade om hur sexuella trakasserier påverkade deras organisation; 2) kunskap om riskfaktorer såsom a) ogynnsam organisationskultur, b) ojämn könsfördelning med övervikt av män, c) hierarkisk underordning och d) otrygga anställningsförhållanden; 3) i vilken utsträckning problem hade noterats; och 4) organisationens storlek och synlighet.

I *Den större staden* föreföll både den politiska och administrativa ledningen vara av uppfattningen att nyupptäckta fall av sexuella trakasserier inom organisationen på flera sätt skulle ha skapat betydande bekymmer om det samtidigt hade framgått att staden efter #metoo-rörelsen inte hade vidtagit nya åtgärder. En sådan legitimitetsförlust hade hotat den politiska ledningen och skadat stadens arbetsgivarvarumärke. I sammanhanget är det inte otänkbart att förväntningarna på en gedigen #metoo-management ökade eftersom organisationen i fråga var en förhållandevis stor offentlig organisation. Värt att notera är att *Den större staden* arbetade förhållandevis intensivt med #metoo-management trots att några större problem med sexuella trakasserier egentligen inte hade noterats och staden inte var en utpräglad riskorganisation.

Det förhållningsvis intensiva arbetet med #metoo-management i *Den mindre staden* tycktes i viss utsträckning kunna förklaras på samma sätt som i *Den större staden*, men några betydelsefulla skillnader fanns. En var att #metoo-rörelsen medförde nya anmälningar om sexuella trakasserier och en annan att ledningen hyste farhågor om att enskilda chefer inte ville ”blotta” den typen av arbetsmiljöproblem.

Det mest gedigna förebyggande arbetet mot sexuella trakasserier tycktes finnas i *En annan offentlig organisation*, vilket måhända var överraskande mot bakgrund av att några problem med sexuella trakasserier inte hade noterats i organisationen och att organisationen inte direkt kunde ses som en riskorganisation. Av intervjun framgick att ledningen ville förebygga sexuella trakasserier eftersom den bedömde att sådana övergrepp allvarligt skulle skada organisationens varumärke. Det som gjorde *En annan offentlig organisations* arbete med #metoo-management speciellt var att ledningen, trots låg risk för sexuella trakasserier, inte nöjde sig med resultatet i den första undersökningen som indikerade att problem saknades, utan även begärde en inventering av riskförhållanden såsom beroendeförhållanden och ojämn könsfördelning inom organisationen. Förfaringssättet kan egentligen bara förklaras med att ledningen hade gedigna kunskaper om komplexiteten kring sexuella trakasserier på arbetsplatser.

Processindustrin skiljde ut sig i förhållande till de övriga genom att den förutom att vara en näringslivsorganisation också var en riskorganisation med avseende på organisationskultur och könsfördelning. Medvetenheten om riskerna visade sig både i det omfattande förebyggande arbete som genomfördes före #metoo-rörelsen och det arbete som vidtogs därefter när det blev tydligt att tidigare förebyggande åtgärder inte hade förslagit. *Processindustrin* var en stor organisation men inte lika stor som de båda städerna och det föreföll inte som att ledningen i första hand upplevde sig påpassade av omgivningen (exempelvis media) och av just den anledningen ville motverka problem med sexuella trakasserier utan snarare för att inte försämra sitt arbetsgivavarumärke.

Som en kontrast till dessa organisationer står de fyra organisationer som arbetade lågintensivt med #metoo-management och frågan är hur skillnaderna kan förklaras. *Utbildningsinstitutionen* kan inte gärna betraktas som en lågriskorganisation eftersom den dominerades av män, hade doktorander med förhållandevis osäkra anställningsvillkor och i vissa fall rymde en tydlig hierarkisk underordning. Inga direkta problem med sexuella trakasserier hade noterats, även om ett ärende pågick vid tiden för intervjun, och till skillnad från i *En annan offentlig organisation* sågs det som en indikation på att sexuella trakasserier nog inte förekom på institutionen. På det hela taget tycktes *Utbildningsinstitutionen* inte ha reflekterat över de risker för sexuella trakasserier som fanns i enheten.

Hotellet kunde i nästan än högre grad än *Högskoleinstitutionen* ses som en riskorganisation. En majoritet av medarbetarna var inte fast anställda och därför i tydlig beroendeställning till organisationsledningen. Organisationskulturen var ogynnsam, särskilt om man vägde in hotell-, restaurang och nattklubbsgästernas inverkan. Den intervjuade reflekterade inte över kopplingen mellan beroendeförhållanden och risken för sexuella trakasserier. Däremot noterade hon att organisationskulturen kunde vara problematisk, men tycktes vara av uppfattningen att det var något restaurang- och nattklubbsanställda måste lära sig att hantera. En sådan uppfattning kan i sig ses som en del av den organisationskultur anställda måste leva i och anpassa sig till, särskilt om de befinner sig i beroendeställning. En fråga som infann sig var om *Hotellets* förhållningssätt kunde kopplas till att det omgivande samhället också hade en större acceptans för sexuella trakasserier inom den verksamheten än inom andra. Om problem skulle uppstås var det på sätt och vis i enlighet med de samhälleliga förväntningarna och inget som organisationen eller dess ledning skulle lastas särskilt mycket för.

Som tidigare berörts rådde viss osäkerhet kring *Försäkringsbolagets* #metoo-management men det till synes lågintensiva arbetet kunde ha en koppling till att företaget inte tycktes vara en riskorganisation och att några större problem med sexuella trakasserier inte hade noterats.

På *Tillverkningsföretaget* såg sig ledningen som väl rustad när #metoo-rörelsen kom, vilket möjligtvis ska ses som huvudförklaringen till en lågintensiv #metoo-management. Inga fall hade uppenbarat sig och flera omständigheter, menade ledningen, förbyggde denna typ av problem. Det fanns policys och uppförandekoder, ägaren drev värderingsfrågor och i organisationskulturen rådde nolltolerans. Alla anställda bodde på orten och skulle därför passa sig för att skämma ut sig och på det hela taget var det låg risk för sexuella trakasserier eftersom det inte arbetade kvinnor i produktionen. Man kan också lägga till att *Tillverkningsföretaget* varken på grund av sin storlek eller sin typ av verksamhet ådrog sig omgivningens intresse och granskning på samma sätt som många organisationer, exempelvis inom den offentliga sektorn.

Att *Landstingets* #metoo-management på strategisk nivå inte var särskilt intensivt kan förklaras av att den strategiska nivåns förebyggande arbete fanns på plats före #metoo-rörelsen, vilket är i enlighet med vad man kan förvänta sig av en så stor och påpassad offentlig organisation. I den mån tillkommande arbete i form av #metoo-management krävdes var det sannolikt inte en uppgift för den strategiska nivån, där intervjun gjordes, utan för de organisatoriska enheterna därunder.

Beskrivningen av *Resebyrån* indikerade tydligt att det var en lågriskorganisation. Till exempel framgick det av beskrivningen att det var jämn könsfördelning, även

på chefspositioner, mångfald inom arbetsstyrkan, ett värdestyrt ledarskap och på det hela taget en positiv organisationskultur. Organisationen var inte påfallande stor eller utsatt för särskild granskning. Några direkta problem med sexuella trakasserier föreföll inte ha funnits. Frågan var varför arbetet med #metoo-management ändå var medelintensivt. Ett tänkbart svar var att organisationen, liksom *En annan offentlig organisation*, var medveten om att uteblivna anmälningar inte var någon garanti för frånvaro av problem.

#metoo-management – drivkrafter och hinder

Litteraturgenomgången och erfarenheterna från de tio organisationerna ledde fram till ett antal faktorer som kan förklara skillnader i hur intensivt #metoo-management bedrevs. Faktorerna var i flera fall knutna till vilka insikter som fanns eller bedömningar som gjordes om risker för, eller skadeverkningar av, sexuella trakasserier.

Incidents. En förklaring till hög aktivitetsnivå i form av #metoo-management var nya anmälningar om sexuella trakasserier efter #metoo rörelsen. Det innebar en stark impuls att agera. Omvänt dämpade frånvaro av anmälningar eller konstaterade problem arbetet med #metoo-management.

Risk för skada. En annan förklaring var vilka bedömningar som gjordes av vilken skada organisationen skulle lida om sexuella trakasserier uppdagades. Företrädesvis var det en drivkraft för de organisationer som var särskilt rädda om sitt arbetsgivarvarumärke och för att tappa legitimitet till följd av att verka passiva i att hantera ett uppmärksammat problem.

Tidigare ambitioner. Även om #metoo-rörelsen handlade om att samhälls- och organisationsstrukturerna uppenbarligen hade varit otillräckliga för att förebygga och hantera sexuella trakasserier på arbetsplatserna var det svårt att bortse från det faktum att en förklaring till att vissa organisationer inte arbetade särskilt intensivt med #metoo-management var att de hade varit ambitiösa innan #metoo-rörelsen initierades. Det var dock, som framgick av genomgången ovan, långt ifrån den enda förklaringen till att organisationer avstod från eller minimerade sin #metoo-management.

Vetskap om riskfaktorer. Kännedom om ogynnsam organisationskultur, ojämn könsfördelning med övervikt av män och beroendeförhållanden mellan chefer och anställda var en drivkraft bakom ett intensivare arbete med #metoo-management. Omvänt föreföll normblindhet och okunskap om riskfaktorer, särskilt organisationskultur, hierarkisk underordning och otrygga

ANALYS

anställningsförhållanden dämpa arbetet, eller i alla fall medföra att till synes nödvändiga åtgärder inte vidtogs.

Organisationens storlek och synlighet föreföll inverka genom att större och mer publika organisationer hade större förväntningar på sig att ha kapacitet, förmåga och vilja att reagera på i samhället uppmärksammade problem. Utan att väga in den förklaringsfaktorn är det svårt att fullt ut förklara intensiteten i de båda städernas #metoo-management.

Slutsatser

I den här rapporten har vi studerat *om*, *hur* och *varför* (eller varför inte) organisationer ägnar sig åt #metoo-management, vilket vi definierar som organisationers arbete med att förebygga och hantera sexuella trakasserier som en följd av #metoo-rörelsen. Baserat på intervjuer med företrädare för tio organisationer har vi konstaterat att #metoo-rörelsen har gett upphov till #metoo-management. Det handlar om att organisationer förebygger problem, förändrar förutsättningarna för att övergrepp sker och skapar en kultur där man ser vad som händer mellan människor och där alla tar ansvar och agerar proaktivt. Vår rapport visar att många organisationer – om än inte alla – har angripit problemen ute i arbetslivet, vilket inger hopp.

Mer precist handlar #metoo-management om flera olika åtgärder och aktiviteter. Organisationer har återupprepat och preciserat sina programförklaringar mot sexuella trakasserier. Programmen har fått förnyad spridning på arbetsplatserna och ytterligare åtgärder för programefterlevnad har vidtagits. Procedurer för klagomålshantering har utvecklats, utbildningar har initierats och riskfaktorer har identifierats och reducerats. Inte minst har förekomsten av problem med sexuella trakasserier inventerats. Något överraskande kunde vi notera att det inte fanns något exempel på att programmen mot sexuella trakasserier utvärderades och att det saknades planer för att minska beroendeförhållanden mellan chefer och anställda i de organisationer där dessa var betydande.

Det är viktigt att betona att det finns betydande skillnader mellan organisationer i hur intensivt arbetet med #metoo-management har bedrivits. Skillnaderna förefaller bero på flera olika faktorer. En är att incidensen av sexuella trakasserier är olika och en annan att organisationer gör olika bedömningar av hur stor skada uppdagade fall skulle göra på arbetsgivarvarumärket. Ytterligare förklaringar till intensiteten i arbetet är skillnader i hur ambitiöst arbetet har varit innan #metoo-rörelsen och att det i vissa organisationer finns större kunskaper om riskfaktorer än i andra. Slutligen förefaller organisationens storlek och synlighet spela roll genom att de är mer påpassade och därför har större anledning att undvika problem som väcker negativ uppmärksamhet.

Som konstaterades ovan är #metoo-management ett resultat av #metoo-rörelsen. Att #metoo-management finns och tas på allvar av många är dock bara en del av den positiva utvecklingen. #metoo och strävan efter jämställdhet handlar om att se på relationen mellan könen med nya ögon. Jämställdhet är möjligt, men bara om tillräckligt många vill och verkligen gör vad som krävs. #metoo handlar om berättelser som lyfts, tusentals berättelser om stora och små händelser som under väldigt lång tid tystats, viftats bort eller i vanmakt inte berättats. Det intressanta

REFERENSLISTA

och viktiga, och som indikerar att en nyordning förestår, är att berättelserna tas på allvar och verkligen får effekter. Mycket talar för att #metoo inte är en reaktion utan en aktion i eget namn, en markering. Det räcker nu.

I grunden handlar framåtskridandet om att patriarkatet inte längre har den makt som det alltid haft och det står klart att #metoo har haft en roll genom att synliggöra baksidan och konsekvenserna av den patriarkala ordningen. Kanske kan Donald Trumps vulgära uttryck "Grab them by the pussy" ha bidragit till att systemet reagerade på sin egen orimlighet och förlöste spänningarna som byggts upp under lång tid. Många skulle nog hålla med om att ett system som frambringar ledare som Trump inte kan sägas vara hållbart. En annan del av den positiva utvecklingen är att kvinnor som grupp är väl förberedd för ett jämställt samhälle. Kvinnor har under lång tid, i skuggan av männen, utbildat sig och byggt upp en stabil grund av kompetens. Efter #metoo kommer det sannolikt i allt högre grad att krävas lika mycket av både män och kvinnor för att nå framgång. Det är inte orimligt att tänka sig att exempelvis valberedningar kommer att tvingas svara tydligare på frågan om vad det är för unik kompetens som krävs för att arbeta i bolagsstyrelser. Ett annat exempel på framåtskridandet är inom kulturlivet där många menar att det är kvinnliga författare och filmskapare som står för det verkligt intressanta och nyskapande. När filmbranschen rensats från maktmännen är det mycket som talar för att fler kompetenta kvinnor kommer att få mer utrymme. På det hela taget förefaller en positiv aspekt av #metoo-rörelsen vara den ökade konkurrensen om positioner och arbetsuppgifter, vilket innebär att alla stimuleras till att utveckla och bevisa sin duglighet. Nyordningen är här och det är bara att anpassa sig och utveckla verktyg för att hantera situationen.

Referenslista

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual- and branchlevel performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 287–300.

Berdahl, J. L. (2007). Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. *Academy of Management Review*, *32*, 641–658.

Bowes-Sperry, L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2005). To act or not to act: The dilemma faced by sexual harassment observers. *Academy of Management Review*, *30*, 288–306.

Cardinale, J. (2013). Sexual harassment complaints by males on the rise: 2012 EEOC enforcement and litigation statistics. *Sexual Harassment & Gender*

REFERENSLISTA

Discrimination. Retrieved from <http://www.employmentlawblog.info/2013/04/sexual-harassment-complaints-by-males-on-the-rise-2012-eeoc-enforcement-and-litigation-statistics.shtml>.

Cascio, W. F. (2007). Sex discrimination in the workplace: Lessons from two high-profile cases. In F. J. Crosby, M. S. Stockdale, & S. A. Ropp (Eds.), *Sex discrimination in the workplace: Multidisciplinary perspectives* (pp. 143–152). Oxford, United Kingdom: Wiley-Blackwell.

Charlesworth, S. (2002). Risky Business-Managing Sexual Harassment at Work. *Griffith L. Rev.*, 11, 353.

Claybourn, M. (2011). Relationships between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. *Journal of Business Ethics*, 100, 283–301.

Cortina, L. M., & Berdahl, J. L. (2008). Sexual harassment in organizations: A decade of research in review. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Vol. I. Micro Approaches* (pp. 469–497). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Dekker, I., & Barling, J. (1998). Personal and organizational predictors of workplace sexual harassment of women by men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(1), 7-18.

Firestone, J., & Harris, R. (2003). Perceptions of effectiveness of responses to sexual harassment in the US military, 1988 and 1995. *Gender, Work and Organisation*, 10, 42–64.

Fitzgerald, L. F., Swan, S., & Fischer, K. (1995). Why didn't she just report him? The psychological and legal implications of women's responses to sexual harassment. *Journal of Social Issues*, 51(1), 117-138.

Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., & Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82, 578–589.

Gruber, J. E. (1998). The impact of male work environments and organizational policies on women's experiences of sexual harassment. *Gender & Society*, 12(3), 301-320.

Gutek, B. A. (1985). *Sex and the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ilies, 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.

REFERENSLISTA

- Joshi, A., Neely, B., Emrich, C., Griffiths, D., & George, G. (2015). Gender research in AMJ: an overview of five decades of empirical research and calls to action: thematic issue on gender in management research. *Academy of Management Journal*, 58, 1459–1475.
- Kalonaitytė, V. (2014). *Normkritisk pedagogik: för den högre utbildningen*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lipnic, V. (2016). EEOC: Most harassment training is worthless. *HR Specialist: Employment Law*, 46, 1–2.
- McCann, D. (2005). *Sexual Harassment at Work: National and International Responses*. Geneva: International Labour Office.
- McDonald, P. (2012). Workplace sexual harassment 30 years on: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 14, 1–17.
- McDonald, P., Charlesworth, S., & Graham, T. (2016). Action or inaction: Bystander intervention in workplace sexual harassment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 548-566.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Parker, C. (1999). Public rights in private government: Corporate compliance with sexual harassment legislation. *Australian Journal of Human Rights*, 5(1), 159-193.
- Piotrkowski, C. S. (1998). Gender harassment, job satisfaction, and distress among employed white and minority women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 33–43.
- Popovich, P. M. (1988). Sexual Harassment in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 273–282.
- Quick, J. C., & McFadyen, M. (2017). Sexual harassment: Have we made any progress? *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 286-298.
- Raver, J. L., & Gelfand, M. J. (2005). Beyond the individual victim: Linking sexual harassment, team processes, and team performance. *Academy of Management Journal*, 48, 387–400.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Wiley.

REFERENSLISTA

SFS 2008:567, Diskrimineringslagen.

Sojo, V. E., Wood, R. E., & Genat, A. E. (2016). Harmful workplace experiences and women's occupational well-being: A meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 40, 10–40.

Till, F. (1980). *Sexual harassment: A report on the sexual harassment of students*. Washington, DC: National Advisory Council on Women's Educational Programs.

Walker, S. (2014). The automatic activation of sexually harassing beliefs: Past experiences and traits of power. *Academy of Business Journal*, 1, 90–104.

Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel psychology*, 60(1), 127-162.

Wilson, J.Q. (1989), *Bureaucracy*, Basic Books, New York, NY.

