



Handelshøyskolen BI

MAN 50211 Ledelse; makt og mening

Term paper 60% - R

Predefinert informasjon

Startdato:	24-10-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	22-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10129 IN09 R P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Marte Karidatter Skadsem

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Fredrikke Marie Quam - Gjennomslagskraft uten reel makt		
Navn på veileder *:	Kristian Alm		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	6
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Fredrikke Marie Qvam - Gjennomslagskraft uten reel makt

Emnekode og navn:

MAN 25001 – Ledelse; makt og mening

Utleveringsdato:

24.10.2022

Innleveringsdato:

22.05.2023

Stuedsted:

BI Stavanger

Innholdsfortegnelse

Contents

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING.....	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
2. BIOGRAFI	2
2.1 OPPVEKST, EKTESKAP OG FAMILIELIV	2
2.2 ENGASJEMENT.....	5
2.3 ORGANISASJONSARBEID.....	6
<i>Norsk kvinnesaksforening.....</i>	6
<i>Kvinnestemmerettsforeningen</i>	6
<i>Landskvinnestemmerettsforeningen (LKSF).....</i>	7
<i>Norske Kvinners Sanitetsforening (NKS)</i>	7
<i>Norske Kvinners Nasjonalråd</i>	7
3. METODE.....	8
3.1 ÅNDSVITENSKAP OG NATURVITENSKAP	8
3.2 HERMENEUTIKK	9
<i>Fordom og forforståelse</i>	9
<i>Hermeneutisk sirkel.....</i>	10
<i>Horisont.....</i>	10
<i>Virkningshistorie</i>	11
3.3 KILDEKRITIKK.....	11
3.4 HERMENEUTIKK I OPPGAVEN	11
4. DRØFTING	12
4.1 I HVILKEN GRAD KAN VILJE TIL MAKT FORKLARE FREDRIKKE MARIE QVAMS GJENNOMSLAGSKRAFT?	12
<i>Teori.....</i>	12
<i>Kritikk av teori.....</i>	15
<i>Analyse</i>	15
<i>Delkonklusjon og ny forforståelse</i>	19
4.2 I HVILKEN GRAD KAN FREDRIKKE MARIE QVAMS POLITISKE EGENSKAPER FORKLARE HENNES GJENNOMSLAGSKRAFT?	19
<i>Teori.....</i>	20
<i>Kritikk av teori.....</i>	22
<i>Analyse</i>	23

<i>Delkonklusjon og ny forforståelse</i>	27
4.3 I HVILKEN GRAD MESTRET FREDRIKKE MARIE QVAM DET POLITISKE SPILLET?	28
<i>Teori</i>	28
<i>Kritikk av teori</i>	30
<i>Analyse</i>	31
<i>Delkonklusjon og ny forforståelse</i>	36
5. AVSLUTTENDE DRØFTING OG KONKLUSJON	36
REFERANSELISTE	39

Sammendrag

Jeg har i denne prosjektoppgaven ønsket å få innsikt i Fredrikke Marie Qvams gjennomslagskraft. Dette ved å analysere ulike egenskaper ved henne som er blitt trukket frem som sentrale opp mot teorier om makt og ledelse vi har vært igjennom på kurset Ledelse; Makt og mening på BI studieåret 2022/2023.

Fredrikke Marie Qvam var kvinnesakspioner og var politisk aktiv i fra slutten av 1880 tallet og frem til sin død 93 år gammel. Hun var leder og sentral i flere kvinneorganisasjoner og en av de fremste i kampen om stemmerett for kvinner i Norge. I dag huskes hun best som stifteren av Norske Kvinners Sanitetsforening, men dette var bare en del av det store engasjementet hennes. Hun har fått flere utmerkelser for arbeidet sitt. I 1911 mottok hun Kongens fortjenestemedalje i gull og i 1915 ble hun slått til ridder av 1. klasse av St. Olavs orden.

For å svare på hva som kan forklare hennes gjennomslagskraft har jeg sett på i hvilken grad vilje til makt, hennes politiske egenskaper kan forklare gjennomslagskraften, og i hvilken grad hun mestret det politiske spillet.

Fredrikke Marie Qvam var en del av borgerskapet, og som kvinne hadde hun ikke egentlig formell makt. I oppgaven undersøker jeg hvordan hun likevel fikk gjennomslag for så mange av sine hjertesaker. Oppgaven bruker Gadammers hermeneutikk som metode og gjennom underproblemstillingene har min forforståelse av både Fredrikke Marie Qvam men også tiden hun opererte i og sakene hun fikk gjennomslag for utviklet seg.

1. Innledning

Fredrikke Marie Qvam (31.5.1843 – 10.9.1938) er omtalt som den største organisatoren i norsk kvinnebevegelse. Hun hadde en særegen politisk teft og var helt sentral i kampen for kvinners stemmerett i Norge. Hun var aktivt involvert i stiftelsen, ledelsen og som medlem i Norsk kvinnesaksforening (1884 – d.d), Kvinnestemmerettsforeningen (1885-1913), Landskvinnestemmerettsforeningen (1898-1913), Norske Kvinners Sanitetsforening (1896 – d.d.) og Norske Kvinners Nasjonalråd (1904-1990). Hun fikk gjennomslag for en rekke saker i en tid hvor kvinner hadde svært liten til ingen direkte påvirkning og makt. I dag er hun kanskje mest kjent for å ha stiftet Norske Kvinners Sanitetsforening som hun også ledet fra stiftelsen i 1896 til hun gikk av i en alder av 90 år i 1933. Av utmerkelser har hun blant annet mottatt Kongens fortjenestemedalje i gull i 1911, og slått til ridder av 1. klasse av St. Olavs orden i 1915 for allmennyttig virksomhet.

Fredrikke var gift med jurist, gårdbruker og venstrepolitiker Ole Anton Qvam (1834-1904). Ole Anton Qvam gjorde både karriere som jurist, og som politiker på Stortinget. Han hadde flere statsrådsposisjoner, deriblant var han justisminister to ganger, og var norsk statsminister i Stockholm. Både herr og fru Qvam hadde et bredt engasjement for flere sentrale politiske saker i en tid i norsk historie med demokratisering. Sakene som engasjerte dem var norskhetens sak, målsaka, stemmerett for kvinner, norsk forsvarspolitik, og unionen med Sverige. Brevvekslingen mellom de to viser at Fredrikke engasjerte seg sterkt i flere saker som mannen jobbet med på Stortinget.

Fredrikkes strategiske og politiske teft, sammen med ekteskapet ga henne stor indirekte påvirkning og makt og gjorde henne til en av Norges mest betydningsfulle kvinner. Hun fikk tilnavnet «korridorenes dronning» på bakgrunn av den utstrakte lobbyvirksomheten hun drev overfor stortingsmennene. Hun tok direkte kontakt med dem før en sak hun hadde interesser i skulle opp i Stortinget, hun var til stede og overvar debattene, og hun fulgte opp i ettertid med takk til de som stemte slik hun ønsket. Dette vitner om en person med stort engasjement og som utnyttet de mulighetene hun hadde til å påvirke beslutninger.

1.1 Problemstilling

Hva ved Fredrikke Marie Qvam gjorde at hun hadde så stor indirekte påvirkning og makt? Hennes merittliste over hva hun fikk til i tiden før kvinner fikk stemmerett er imponerende. Jeg ønsker i denne oppgaven å se på Fredrikke Marie Qvams gjennomslagskraft. Hun omtales som en stor strateg og med en særegen politisk teft. Jeg vil analysere disse egenskapene ut fra noen av teoriene vi har vært igjennom i kurset Ledelse; makt og mening

Hovedproblemstilling:

Hva kan forklare Fredrikke Marie Qvams gjennomslagskraft?

Underproblemstilling 1:

I hvilken grad kan vilje til makt forklare Fredrikke Marie Qvams gjennomslagskraft?

Underproblemstilling 2:

I hvilken grad kan Fredrikke Marie Qvams politiske egenskaper forklare hennes gjennomslagskraft?

Underproblemstilling 3:

I hvilken grad mestret Fredrikke Marie Qvam det politiske spillet?

2. Biografi

Fredrikke Marie Qvam og hennes liv er lite kjent. Som med norsk kvinnehistorie generelt er eksisterende litteratur og kunnskap sørgelig liten. Det samme kan sies om forskning på hva hun og hennes aktive medsøstre fra denne tiden hadde å si for utviklingen av Norge, organisasjonslivet, frivilligheten og samfunnet vårt. Kvinners liv og vilkår på denne tiden er også i mindre grad kjent. Jeg ønsker med dette kapittelet å gi et bilde av rammene rundt Fredrikke; Familien hennes, det sosiale laget hun tilhørte; De politiske sakene hun engasjerte seg i; Organisasjonene hun var aktiv i.

2.1 Oppvekst, ekteskap og familieliv

Fredrikke vokste opp på gården By i Egge i Nord Trøndelag, en gård med store eiendommer. Begge foreldrene var interesserte i musikk, kunst, litteratur og

politikk. By ble etter hvert et kulturelt sentrum og huset mange gjester som kom langveisfra, blant disse finner vi mange av datidens store navn innen norsk kultur og samfunnsliv. Foreldrene hadde radikale politiske holdninger for datiden, og Fredrikke og søsknene fikk delta i samtalene mellom foreldrene og de mange tilreisende (Johnsen, 2001). Dette la nok grunnlaget for det engasjementet Fredrikke hadde hele livet.

Foreldrene vektla skolegang for alle barna, og da Fredrikke var 14 år engasjerte de en huslærer til døtrene, Ole Anton Qvam fra Molde. Han var 9 år eldre enn Fredrikke og tok seg jobb som huslærer for å finansiere juss-studier i Kristiania. Ole Anton og Fredrikke forelsket seg og innledet et forhold mens Ole Anton var hennes huslærer. Etter endt studium i Kristiania vender Ole Anton tilbake til Nord-Trøndelag og etablerer seg som overrettssakfører på Steinkjer, og i 1865 gifter de to seg. I 1867 ble han autorisert som høyesterettsadvokat. I tillegg engasjerer han seg i lokalpolitikken og blir ordfører. Han kjøper også Gjøvran gård, ikke langt fra By. Med kjøpet av Gjøvran gård fikk Ole Anton stemmerett.

Gjøvran var en storgård, men i langt dårligere forfatning enn By da de tok over og flyttet inn. De første årene ble det brukt mye tid og krefter på å sette gården i stand og få skikk på driften. Dette stod for det meste Fredrikke for, siden Ole Anton ble valgt inn på Stortinget i 1873. Pliktene som husmor og gårdsbestyrer var ikke det Fredrikke fant mest givende, og hun klagde mye i brevene til Ole Anton i Kristiania over at hun ikke fikk utrettet noe med sakene hun brant for. I tillegg til dette var barna og hun selv mye syk. Fredrikke og Ole Anton fikk til sammen fem barn, men fire av dem død i løpet av oppveksten. Et barn døde rett etter en for tidlig fødsel, en jente som 5 åring, en gutt som 12 åring, og til sist døde sønnen Olaf som 25 åring. Dette var store sorger for Fredrikke. Kombinert med at det var hun som tok hovedjobben med å pleie og våke, må hun i perioder ha vært utslitt.

All denne tiden var Ole Anton i Kristiania mens Stortinget var samlet, og gjennom brevskrivning støttet de hverandre. Hun ga ham råd, formante og fortalte klart og tydelig hva han burde gjøre og ikke gjøre. Han støttet henne i det hun gikk gjennom (Folkvord, 2013).

Fra 1881 flyttet Fredrikke og barna til Ole Anton i Kristiania. I første runde for at barna skulle ta utdanning. Fra 1884 bodde de fast i Kristiania hver vinter, mens somrene som regel ble tilbrakt hjemme på Gjøvran. Mye av denne første tiden i Kristiania går også med til sykdom. Da også Olaf til slutt dør av sykdom, skriver Aune at Fredrikke på dette tidspunktet enten kunne bukke under av sorg og tungsinn, eller hun kunne kanalisere energien og engasjementet sitt i organisasjonslivet (Aune, 2002). Heldigvis for Norge valgte hun det siste.

Når familien flyttet til Kristiania, kom endelig Fredrikke nærmere innpå det politiske livet. Til å begynne bodde de på Hotel Royal sammen med flere stortingsfamilier. Her møtte Fredrikke flere av de kvinnene hun senere skulle samarbeide nært med i kampen for kvinners rettigheter (Aune). Hennes mest aktive periode begynner etter Olafs død, da hun selv var i begynnelsen av 50 årene, men hun deltok også i den grad hun kunne i tiåret før dette. 1880-årene kan sies å være en brytningstid i Norsk historie. Parlamentarismen innføres, kvinners stemmerett og myndiggjøring blir et sentralt tema, gradvis utvidelse av stemmerett for menn og utvidelse av folkemakten og embetsmakten som dermed begynte å smuldre bort, men også maktkampen mellom det norske Storting og den svenske Kongen pågår på denne tiden (Aune, 2002). Fredrikke og Ole Anton tilhører borgerskapet, men de tilhører den delen av Venstre som fremmet utvidelse av stemmeretten.

Da Venstre tapte valget i 1903, flyttet familien hjem til Gjøvran. Ole Anton døde sommeren 1904 og fikk ikke med seg unionsoppløsningen med Sverige. Fredrikke arbeidet videre gjennom sine organisasjoner fra Gjøvran, og hun hadde høy reiseaktivitet både inn- og utenlands tross etter hvert høy alder. Hun var engasjert aktivist helt til det siste (Folkvord, 2013).

Ekteskapet til Fredrikke og Ole Anton er i alle kilder omtalt som harmonisk, preget av godt politisk samarbeid og gjensidig respekt. Det er liten tvil om at de både hver for seg, men også til sammen har betydd mye for Norge gjennom sitt politiske engasjement og virke.

Fredrikke Marie Qvam døde 10. september 1938, 95 år gammel.

2.2 Engasjement

Johnsen trekker frem både Fredrikkes oppvekst og miljøet hun levde i og hennes personlighets trekk som sentrale for hennes engasjement livet igjennom (Johnsen, 2001). For denne oppgaven mener jeg det er personlighetstrekkene hennes som vil være sentrale i den videre analysen, men for å se sammenhengen i arbeidet hennes er det også relevant å se på hvilke saker hun engasjerte seg i. I denne delen vil jeg sette søkelys på sakene. Personlighetstrekkene som Johnsen trekker frem, kommer jeg tilbake til i drøftingskapittelet.

Som vi så tidligere i kapittelet vokste Fredrikke opp i et hjem med høy grad av politisk og kulturell interesse. «Norskhedens sag» ble en sentral sak for Fredrikke hele livet gjennom. Norskheten/fedrelandet og ønsket om å bidra i samfunnet og landets fremtid vil jeg si er gjennomgangstemaene i sakene som engasjerte Fredrikke. Hun engasjerte seg sterkt i arbeidet med kvinners stemmerett fordi hun mente dette var helt sentralt for at kvinner skulle få kunne bidra i samfunnet og være med å påvirke fremtiden. Men engasjementet for unionsoppløsningen med Sverige, Grønlandssaken (som gjaldt om Grønland skulle tilhøre Norge eller Danmark) og alle Stortingssakene hun engasjerte seg og ga råd til Ole Anton i, er alle eksempler på at det var norskheten og bidraget til fedrelandet som sto sentralt for henne (Folkvord, 2013).

Sanitetsforeningen ble ifølge Folkvord opprettet som et tiltak i nasjonalsikkerheten fordi Norge ikke hadde sanitet til å ta vare på skadde soldater i krig og befolkningen generelt ved en større ulykke. Røde Kors var opprettet i Norge, men presidenten, General Johan Fredrik Thaulow, var også sanitetssjef i Hæren og en personlig venn av kongen i Sverige, og Fredrikke var usikker på om Røde Kors ville stille opp for norske soldater i en eventuell krig mot Sverige (som man var redde for på denne tiden) (Folkvord, 2013, s. 144). Vi må huske at på den tiden da Sanitetsforeningen ble stiftet ikke fantes sykepleierutdanning i landet. Kunnskap om smitte og hygiene var lav i befolkningen. Gjennom Sanitetsforeningen fikk kvinner utdanning og kursing og ble en del av det norske forsvaret som kunne bli kaldt ut i krig dersom det skulle skje. Dermed kan vi se en direkte kobling mellom engasjementet for fedrelandet, ønsket om at kvinner også skulle kunne bidra og opprettelsen av Sanitetsforeningen.

En annen stor sak som Fredrikke jobbet med gjennom Sanitetsforeningen var tuberkulosesaka. Gjennom Sanitetsforeningen ble de første tuberkulose-hjemmene opprettet, og man fikk samlet og spredt kunnskap. Engasjementet i arbeidet mot tuberkulosen kan sees opp mot hennes egen erfaring med sykdom og det å miste så mange barn.

Både Lanskvinnestemmerettsforeningen og Sanitetsforeningen ble opprettet som landsomfattende organisasjoner og Fredrikke reiste mye og holdt mange møter rundt om i landet for å spre kunnskap og øke størrelsen på begge organisasjonene. Dette var også med på å øke bevisstheten til kvinner (og menn) i hele landet på kvinners bidrag i samfunnet. Gjennom Sanitetsforeningen kunne kvinner engasjere seg for landet utenfor hjemmet.

2.3 Organisasjonsarbeid

Fredrikke virket gjennom og satt i ledelsen av flere sentrale foreninger. Av disse er kanskje Sanitetsforeningen den eneste som kjent så jeg vil derfor kort presentere disse foreningene og Fredrikkes rolle i dem.

Norsk kvinnesaksforening

Ble opprettet i 1884 av Gina Krog og Hagbard E. Berner (Venstre). Ifølge formålsparagrafen skulle foreningen «virke for at skaffe Kvinden den hende tilkommende Ret og Plads i Samfundet» (Lønnå, 2021). Fredrikke Marie Qvam var leder av foreningen i perioden 1899-1903. Foreningen jobbet ikke for politisk likestilling og stemmerett for kvinner da dette ble sett på som for radikalt. Foreningen var først og fremst en hovedstadsforening. Det ble opprettet lokallag i andre byer, men disse løsrev seg tidlig da de var misfornøyd med foreningens Kristiania-dominans. Norsk kvinnesaksforening er i dag Norges eldste kvinnesaksforening.

Kvinnestemmerettsforeningen

Ble opprettet i 1885 av en gruppe kvinner fra Norsk kvinnesaksforening, deriblant Gina Krog, Ragna Nilsen, Anna Rognstad og Anne Holsen. Formålet med foreningen var å skaffe kvinner statsborgerlig og kommunal stemmerett på samme betingelser som for menn. Kvinnestemmerettsforeningen fikk reist det første forslaget om stemmerett for kvinner i Stortinget i 1886 med hjelp av Stortingrepresentanter fra Venstre. Fredrikke Marie Qvam var aktiv som medlem

og i ledelsen av foreningen. Dette var også først og fremst en Kristiania-forening, men det ble også stiftet stemmerettsforeninger flere steder i landet (Lønnå, 2023a). Det oppstod en splittelse i foreningen i 1897. Flertallet i foreningen ga opp målet om stemmerett for kvinner på lik linje som menn, de ønsket en mer praktisk tilnærming til stemmerettssaken og ville jobbe for en skrittvis utvidelse av stemmeretten. Daværende leder av foreningen, Gina Krog, var uenig i denne endringen og trakk seg som leder. Kvinnestemmerettsforeningen fortsatte sitt arbeid helt til allmenn stemmerett for kvinner ble vedtatt i 1913

Landskvinnestemmerettsforeningen (LKSF)

Flere medlemmer meldte seg ut av Kvinnestemmerettsforeningen som følge av splittelsen og dannet Landskvinnestemmerettsforeningen i 1898, deriblant Gina Krog og Fredrikke Marie Qvam. Fredrikke ble valgt som leder, og hun ledet foreningen frem til sin død i 1938. Målet til foreningen var stemmerett til kvinner på lik linje som menn. Foreningen organiserte lokale stemmerettsforeninger over hele landet, inkludert Finnmark, og ble raskt den største og mest aktive organisasjonen for kvinnestemmerett (Lønnå, 2023b). Etter att kvinner fikk allmenn stemmerett i 1913 fortsatte Landskvinnestemmerettsforeningen som velgerforening for kvinner frem til 1938.

Norske Kvinners Sanitetsforening (NKS)

Ble stiftet i 1896 på initiativ fra Fredrikke Marie Qvam, Randi Blehr, Cecilie Thoresen Krog, Margrethe Vullum og Pylle Horst. Fredrikke Marie Qvam satt som leder fra stiftelsen i 1896 til 1933. Formålet ved opprettelsen var å skaffe sanitetsmateriell til bruk i krig og ved større ulykker samt å utdanne sykepleiere som kunne virke i by og bygd i hele landet. Foreningen var fra starten av en landsdekkende organisasjon med lokale foreninger. Sanitetsforeningen hadde i 2022 rundt 600 lokalforeninger og ca. 42 000 medlemmer (Lønnå, 2021).

Norske Kvinners Nasjonalråd

Ble stiftet i 1904 på initiativ fra Gina Krog. Organisasjonen var en paraplyorganisasjon for norske kvinneorganisasjoner og ble medlem av det internasjonale Kvinnerådet (ICIW). Gina Krog fungerte som leder frem til sin død i 1916. Fredrikke Marie Qvam var nestleder frem til 1913 (Lønnå & Værnø, 2023).

3. Metode

Denne oppgaven bruker hermeneutisk analyse på de definerte problemstillingene. I dette kapitlet vil jeg først kort redegjøre for historisk-filosofiske fags metoder, før jeg ser på essensen av hermeneutisk analyse.

3.1 *Åndsvitenskap og naturvitenskap*

Hvordan kan man skille på ulike vitenskaper? Og finnes det i det hele tatt ulike vitenskaper? Dette er spørsmål som har vært gjenstand for diskusjon helt siden historie ble et eget fag på universitetene på begynnelsen av 1800-tallet, og er det fortsatt i vår tid. Her finnes ulike tilnæringsmåter og jeg vil kun trekke frem de mest sentrale, slik de er beskrevet i Krogh (Krogh et al., 2003).

Positivism er en av disse tilnæringsmåtene hvor man forsøker å tilpasse åndsvitenskapene til naturvitenskapene. Positivism vil her si at man innen åndsfagene aksepterer naturvitenskapelig metode for å fremskaffe viten og konsentrerer seg om erkjennbare fakta gjennom sanseerfaring og observasjon. Man prøver altså å bruke naturvitenskapelig metode på åndsvitenskapene.

Den tyske filosofen Johann Gustav Droysen står for en annen tilnæringsmåte og mente at den historiske metode består i en forskende forståelse. (Krogh) Å forstå noe krever innlevelse, mens naturvitenskapene forklarer ved å beskrive forskjeller. I følge Droysen er forskjellen mellom vitenskapene forskjellen mellom objektene de studerer. Skillet i metode, å forstå og å forklare, bunner i skillet mellom de objekter de ulike vitenskapene står ovenfor (Krogh et al., 2003). Et slikt skille var også Vico inne på tidligere da han skilte mellom en del av virkeligheten som er skapt av mennesker, og en del som ikke var det. Vi forstår noe som er frembragt av mennesker, enten det er tekst, kunst, arkitektur, eller politikk fordi det er et uttrykk for menneskelig virksomhet. Vi er på en måte en del av den. Når det gjelder naturen står vi utenfor og observerer.

På midten av 1960-tallet ble «positivismestriden» brukt diskusjonen om det finnes ulike vitenskaper. I Norge ble positivismestriden en stor debatt, og en sentral artikkel er Hans Skjervheims «Deltakar og tilskodar». Som tilskuer gjør vi de vi observerer til fakta, noe Skjervheim kaller for å objektivere. Det er ikke mulig å objektivere seg selv fullt ut, men man kan delvis klare det med andre. Skjervheim

advarte mot å bygge en vitenskap basert på dette fordi vi med en slik tilnærming ikke får med oss aspektene med at mennesker er tenkende, følende og handlende vesener (Skjervheim, 1996).

3.2 Hermeneutikk

Hermeneutikk handler om forståelselære eller fortolkningslære, om å tolke og forstå på en dypere og mer systematisk måte. Men er hermeneutikk åndsvitenskapenes metode?

Hans-Georg Gadamer (1900-2002) var en tysk filosof som regnes som en av de mest betydningsfulle tenkerne innenfor hermeneutikk. Gadamer's hovedverk, "Sannhet og metode" fra 1960, regnes som en av de viktigste bøkene innenfor hermeneutisk filosofi. Gadamer mener at hermeneutikk ikke er en metode i tradisjonell forstand, men heller en måte å forstå verden på. Denne måten å forstå verden på tar hensyn til at mennesker alltid er en del av historien og kulturen de lever i. Dette betyr at vår forståelse av verden alltid er formet av vår bakgrunn og erfaringer, og at det derfor ikke finnes noen "objektiv" metode for å tolke og forstå.

Innenfor hermeneutikk er det noen sentrale begreper som er viktige å ha med seg inn i den videre analysen i denne oppgaven.

Fordom og forforståelse

Forforståelse betyr at våre tidligere erfaringer, holdninger og verdier kan påvirke vår tolkning av for eksempel en tekst eller ide. Tolkning blir dermed ikke en nøytral aktivitet, men snarere noe som er preget av ens forforståelse og ens kontekstuelle bakgrunn. Gadamer kaller slike forforståelser for fordommer. I denne sammenheng er ikke fordommer nødvendigvis negative eller skadelige, men heller en grunnleggende del av menneskelig erfaring og forståelse.

Gadamer mener at våre fordommer ikke kan eller bør elimineres, fordi de er en del av vår kulturelle og historiske bakgrunn. Samtidig må vi være bevisste på våre fordommer, og være åpne for å la dem bli utfordret og endret gjennom dialog og kommunikasjon med andre. Våre fordommer hjelper oss med å sette ting i en sammenheng og å tolke dem på en meningsfull måte. De er med andre ord en nødvendig del av vår forståelse av verden

Hermeneutisk sirkel

Den hermeneutiske sirkel beskriver forholdet mellom deler og helhet i vår forståelse av for eksempel en tekst. Gjennom vår forståelse av delene får vi en større forståelse for helheten, som igjen vil gi oss større forståelse for delene. Gadamer utvider den hermeneutiske sirkel slik at den beskriver hvordan vår forståelse er påvirket av vår eksisterende kunnskap og forforståelse, altså våre fordommer. Sirkelen består av følgende trinn:

1. Forforståelse: Tolkningen starter med vår eksisterende kunnskap og forforståelse av verden.
2. Tolkning av detaljer: Tolkningen går videre til de enkelte detaljene i teksten eller uttrykket som skal tolkes. Ved å analysere detaljene, kan tolkeren få en mer presis og grundig forståelse av teksten eller uttrykket.
3. Ny forforståelse: Tolkningen av detaljene kan igjen påvirke tolkerens forforståelse, slik at det skjer en justering og endring av tolkerens eksisterende kunnskap og forståelse av verden.
4. Helhetlig forståelse: Tolkningen av detaljene integreres igjen i en helhetlig forståelse av teksten eller uttrykket. Den helhetlige forståelsen kan igjen føre til justering og endring av tolkerens forforståelse, og prosessen gjentar seg i en sirkulær prosess.

Horisont

Gadamer bruker begrepet "horisont" for å beskrive helheten av våre eksisterende kunnskaper, forforståelse og perspektiver som påvirker vår tolkning og forståelse av verden. Denne helheten kan vi aldri ha full oversikt over, den er ikke en fast størrelse og den kan endre seg. Horisonten ikke er en individuell størrelse, men påvirkes av det historiske, kulturelle og sosiale miljøet vi befinner oss i.

Horisonten vår er derfor en del av en større helhet, som også påvirkes av andre tolkeres horisonter og perspektiver. Vi er en del av en større historisk og kulturell kontekst som påvirker vår forståelse og tolkning.

Gadamer mener at forståelse er avhengig av vår egen horisont, som er formet av vår egen tid og kultur, inkludert våre fordommer og forutinntatte oppfatninger. Vår horisont fungerer som et filter som vi bruker til å tolke og forstå verden rundt oss, inkludert tekster fra tidligere epoker.

Virkningshistorie

Gadamer bruker begrepet "virkningshistorie" for å beskrive hvordan en tekst eller et verk har blitt tolket og påvirket av ulike horisonter og kontekster gjennom historien. Han hevder at for å forstå en tekst fullt ut, må man også forstå dens virkningshistorie, det vil si hvordan teksten har blitt tolket og påvirket av tidligere lesere og kulturer.

Virkningshistorien er dermed en viktig del av den hermeneutiske sirkelen, der tolkning og forståelse av en tekst blir påvirket av tidligere tolkninger og kontekster. Gadamer mener at ved å forstå en teksts virkningshistorie kan man også forstå hvordan teksten har påvirket og formet vår egen horisont, og hvordan den kan fortsette å påvirke vår forståelse av verden i dag.

3.3 Kildekritikk

Det finnes et stort arkiv etter Qvam familien i form av brev. Fredrikke og Ole Anton bestemte seg mens de var forlovet for å ta vare på alle brevene de skrev til hverandre. Gitt omfanget av denne oppgaven har jeg ikke benyttet meg av dette arkivet, men basert meg på bruk av sekundærlitteratur. Det finnes to større biografier om henne Tormod Aunes biografi «Fredrikke Marie Qvam Korridorenes dronning» (2002) og Magnhild Folkvords «Fredrikke Marie Qvam Rabaldermenneske og strateg» (2013). I tillegg er det skrevet en omfattende hovedfagsoppgave av Kirsten Wiik Johnsen med tittelen «Fredrikke Marie Qvam Hennes vei til organisasjonslivet» (2001). Til sist vil jeg også nevne en viktig kilde som er skrevet av Sofie Voss i 1943 i forbindelse med 100 årsjubileet av Fredrikkes fødsel og utgitt av Sanitetsforeningen i 1963 med tittelen «Fredrikke Marie Qvam og hennes livsgjerning». Alle disse har sine forforståelser og sine horisonter som ingen er helt like min, og ingen av våre er lik Fredrikkes horisont.

3.4 Hermeneutikk i oppgaven

Da jeg skulle velge person til denne oppgaven hadde jeg en vag erindring av en dame som fasinerte meg veldig og som jeg hadde kommet over i boken «60 damer du skulle ha møtt» av Martha Breen og Jenny Jordahl (2016). Før jeg begynte å sette meg mer inn i hennes liv visste jeg at hun hadde mistet 4 av 5 barn, at hun hadde stiftet Sanitetsforeningen, at hun jobbet for kvinners stemmerett og at hun ble kalt for korridorenes dronning (Breen & Jordahl, 2016, s. 22). Jeg antok at

hennes store drivkraft og kampsak lå i at hun hadde stått i å miste så mange barn. Ettersom jeg leste mer om henne forstod jeg fort hvor sentral hun har vært for at kvinner i Norge fikk stemmerett, og hvor aktiv hun var i flere landsomfattende organisasjoner. Jeg ble forundret over at jeg ikke kjente til henne fra før, og jeg lot meg umiddelbart imponere over at hun for alvor begynte i organisasjonslivet som 50-åring og holdt på til hun var 90.

Underveis i arbeidet med oppgaven har denne forforståelsen blitt utvidet og utdypet i flere retninger, og Fredrikkes prestasjoner står i dag for meg som mer imponerende enn jeg først fikk inntrykk av.

4. Drøfting

Hovedproblemstillingen min er: *Hva kan forklare Fredrikke Marie Qvams gjennomslagskraft?*

For å svare på denne skal jeg i denne delen av oppgaven ta for meg hver av de tre underproblemstillingene.

4.1 I hvilken grad kan vilje til makt forklare Fredrikke Marie Qvams gjennomslagskraft?

I denne underproblemstillingen vil jeg analysere Fredrikke Marie Qvams vilje til makt ved å bruke Nietzsches teori og Ibsens kongstanke.

Teori

Nietzsche og vilje til makt

Friedrich Nietzsche var en tysk filosof og filolog som levde på midten og slutten av 1800-tallet. Han blir regnet for å være en av postmodernismens forfedre, og filosofien hans har påvirket blant annet kunstnere og forfattere som Henrik Ibsen og Edvard Munch. Nietzsche kan oppfattes som vanskelig tilgjengelig og ikke lett å forstå. Noe av dette kan nok skyldes at hans tekster ble omskrevet av hans søster slik at de støttet oppunder tysk nasjonalisme. Men det skyldes også at hans filosofi kan tolkes på ulike måter og at han var kritisk til mye ved moderne filosofi. I denne analysen vil jeg se på Nietzsches begrep «vilje til makt». Dette begrepet har vært og kan tolkes ulikt. Jeg har i valgt tolkningen vi har hatt i kurset og som er beskrevet i Steinsholt (2009), Bjartveit (2020) og Bjartveit og Eikeset (2020).

I denne tolkningen er Nietzsches maktbegrep uløselig knyttet til skaperkraft. Ved å slå fast at Gud er død oppstår det et tomrom. For å skape mening i dette tomrommet må det skapes nye verdier (Steinsholt, 2009). Nietzsche hevdet altså at mennesket skaper sin egen verden for å finne mening og skape nye verdier. For Nietzsche styres alt i livet av viljen til makt, en grunnleggende drivkraft som styrer menneskelig atferd. «Hvor jeg fant liv fant jeg vilje til makt» sier han i «Slik talte Zaratustra» (Nietzsche et al., 2021). Maktbegrepet i Nietzsches filosofi sikter her ikke til politisk eller sosial kontroll, som i å få makt over andre, men til personlig vekst, selvrealisering og å makte å skape noe selv. Makt er en energi eller kraft som gjør det mulig for individer og kulturer å vokse, utvikle seg og overvinne hindringer. Skaperkraft, i Nietzsches filosofi, er en manifestasjon av viljen til makt. Skaperkraft innebærer evnen til å skape nye ideer, verdier eller moralske systemer. Skaperkraft er en viktig del av menneskets natur og en kilde til livets mening og formål. For Nietzsche er skaperkraften en manifestasjon av den menneskelige viljen til makt, og den er nødvendig for at mennesker skal kunne realisere sitt fulle potensial og skape mening i sine liv. I «Slik talte Zaratustra» er vilje til makt kraften bak all menneskelig aktivitet og skaperverk.

Nietzsche utfordrer oss på hva vi ønsker å utrette som mennesker. Det er mulig å lene seg tilbake, med som han sier i «Slik talte Zaratustra»: «Vil vi være ebbe i den store flog og heller vende tilbake til dyret enn å overvinne mennesket?». Vi utfordres her til å overvinne oss selv. Til å utrette noe, til å skape noe. «Det er på tide at mennesket finner sin egen målestokk og tar mål av seg selv» (Bjartveit, 2020). Her påpeker Bjartveit og Eikeset at man tydelig kan se et konstruktivistisk prosjekt (2020). Man blir den man er. Og dette utfordrer Nietzsche ledere med. Hva ønsker du å oppnå? Hva ønsker du å skape?

Ibsens kongstanke

Begrepet «kongstanke» er hentet fra Ibsens teaterstykke Kongsemnerne fra 1863. Stykkets handling er hentet fra de politiske kampene i Norge på 1200-tallet, og de sentrale figurene i skuespillet er de to hovedutfordrerne til den norske tronen: Håkon Håkonsson, som er den legitime arvingen til tronen, og Skule Bårdsson, en mektig jarl som også ønsker å være konge. I en av de mest kjente scenene i stykket, Skules våkenatt, grubler Skule over retten til tronen. Scenen gir et psykologisk portrett av en mann som er drevet av ambisjon, usikkerhet og tvil.

Han ser at Håkon har noe han selv ikke har, og som han skulle ønske han hadde. Nemlig en kongstanke, en stor og overordnet idé om å samle Norge til ett rike, og som står helt sentralt i Håkons lederskap. Det er denne tanken Håkon leder etter, det er denne tanken han handler etter. I Skules våkenatt får Ibsen frem noen sentrale betraktninger om ledelse og det å være leder. Er ledelse en stilling eller posisjon man kan «kle på seg som en kongskåpe» undrer Skule (Ibsen, 2005), eller er det et skille mellom dem som tar stillingen og dem som leder ut fra en større tanke og visjon? (Bjartveit, 2020)

En kongstanke er et kraftfullt konsept som har en sterk innflytelse på en person og den handlinger. Slik Bjartveit og Eikeset definerer det har en kongstanke tre egenskaper; den er personlig, handlingsorientert og kollektivistisk (Bjartveit & Eikeset, 2020). Den første egenskapen, at den er personlig, innebærer at kongstanken er dypt forankret i den enkelte person og har en betydelig betydning for dem. Dette er fordi ideen er av eksistensiell natur og ikke lett kan overføres til andre individer eller organisasjoner. Kongstanken oppstår fra personens indre overbevisning om nødvendigheten av å realisere ideen, noe som gir den en unik betydning for personen med ideen. Den andre og tredje egenskapen, at kongstanken er handlingsorientert og kollektivistisk, er tett sammenkoblet. For det andre krever kongstanken aktiv innsats fra personen som bærer den for å bli realisert. Dette innebærer at personen må ha viljen og engasjementet til å sette ideen ut i livet og gjøre den til en realitet. For det tredje strekker kongstanken seg utover personens egen sfære og har en bredere innvirkning på samfunnet. Gjennomføringen av kongstanken resulterer i et felles gode som gagnar et større kollektiv. Dette kollektivistiske aspektet er en nøkkelfaktor som skiller kongstanken fra en personlig ambisjon, da den har en større hensikt og betydning for samfunnet som helhet.

Kittang (2002) trekker frem at Ibsens tanker om makt og kraft nærmer seg Nietzsches vilje til å skape. Vi snakker her om ledelse som en meningsskapende aktivitet, ikke bare en posisjon. Og at i denne meningsskapende aktiviteten ligger det noe overskridende i menneskets forståelse av seg selv og sin verden som rekker langt utover selvet.

Kritikk av teori

Det kan være på sin plass å påpeke at kongstanken er ikke et begrep vi finner igjen i ledelsesteori, men et begrep innen skjønnlitteraturen som kan overføres til teorier om ledelse.

Må en leder ha en kongstanke? Alle ledere kan ha godt av å spørre seg selv hvorfor de er ledere, hva de vil med sitt lederskap (Bjartveit & Eikeset, 2020). Bjartveit og Eikeset argumenter ut fra et eksistensialistisk perspektiv. Altså at det må være en mening bak det man gjør. Hvorvidt denne meningen er klar for alle ledere, tror jeg ikke vi kan være sikre på.

Så, igjen; må en leder ha en kongstanke? Nei, men det kan hjelpe oss i å forstå motivasjonen bak et lederskap, engasjement og drivkraft.

Analyse

Fredrikke Marie Qvam og kongstanker

Fredrikke Marie Qvams kongstanke har vært undersøkt i en tidligere prosjektoppgave i Ledelse Makt og Mening. I 2003 undersøkte Ingunn Støen Gotfredsen i sin oppgave om stemmerett for kvinner i Norge «ville ha skjedd uansett som følge av de store endringene som skjedde ute i Europa og Norge?» (Gotfredsen, 2003). I en av sine underproblemstillinger drøftet Gotfredsen Fredrikkes drivkrefter og kongstanke. Hun konkluderte med at Fredrikke absolutt hadde en kongstanke rundt at «Stemmerett er nøkkelen til alt». Når det kom til drivkreftene, var det vanskeligere å konkludere. Her kommenteres det at «Det har klart vært en konflikt mellom individ opp mot fellesskapet» (s. 50) og Gotfredsen viser til at borgerskapets kvinner, som var de vi har å takke for at Norge fikk stemmerett tidligere enn mange andre land, handlet ut fra fellesskapets gode med tanke på stemmerett for alle, men ikke når det kom til likeverd for kvinner i andre sosiale lag i befolkningen (s. 50).

Jeg er enig i Gotfredsens konklusjon når det kommer til at «stemmerett er nøkkelen til alt» var en kongstanke hos Fredrikke, men jeg mener det også finnes flere mulige kongstanker, eller kanskje en større, mer overgripende. Alle biografiene om henne trekker frem to andre hjertesaker som muligens også kan stå som kongstanker. Den ene er knyttet til opprettelsen av sanitetsforeningen og

kampen mot tuberkulosen, den andre går på engasjementet for fedrelandet og «Norskhedens sag». Jeg vil nå se litt nærmere på disse to.

Ved sønnen Olafs død i desember 1893 skal Fredrikke ha uttalt: «Jeg vil gjøre mitt til at andre mødre ikke skal lide hvad jeg har lidt» (Aune, 2002). Dette kan sees på som et postulat som flere mener beskriver drivkraften i hennes virke gjennom Sanitetsforeningen (Voss 1963). Sanitetsforeningen ble stiftet i 1896. Det var stor uro for en eventuell krig mot Sverige og det eksisterte så å si ikke sanitet for hæren. I forbindelse med opprettelsen vedtok Stortinget at Sanitetsforeningen skulle være en del av hærens sanitet, og kvinner kunne dermed bli utkalt til tjeneste. Kvinner over hele landet begynte å produsere sanitetsmateriell, foreningen startet utdanning av sykepleiersker og i 1899 begynte de å med tuberkulosearbeidet som kanskje er blitt stående som det Fredrikke huskes mest for i dag. Gjennom Sanitetsforeningen ble de første tuberkulose-hjemmene opprettet, og man fikk samlet og spredt kunnskap. Engasjementet i arbeidet mot tuberkulosen kan sees opp mot hennes egen erfaring med sykdom og det å miste så mange barn.

Tilfredsstillt sitatet over kriteriene for en kongstanke? La oss se:

1. Er den dypt personlig? Til dette vil jeg svare ubetinget ja. Sitatet kommer fra en mor som har vært sykepleier for sine barn i over 20 år. Beretningene om hvordan hun våket, stelte og viste omsorg gir klump i magen for alle som selv har barn som har vært bare litt syke.
2. Er den handlingsorientert? Absolutt. Fredrikke handlet på dette sitatet og etablerte en landsomfattende organisasjon som hun så vokse både under eget lederskap og etterpå.
3. Var den kollektivistisk? Ved å se på hva Fredrikke oppnådde gjennom Sanitetsforeningen, og hva foreningen fortsatt oppnår den dag i dag tror jeg vi her trygt kan si ja.

Vi kan derfor slå fast at sitatet om at ingen andre skal måtte oppleve det samme tilfredsstillt kriteriene en kongstanke.

La oss nå se på engasjementet for fedrelandet og «Norskhedens sag». Først må jeg utdype litt hva som ligger i «Norskhedens sag». Fredrikkes far, farfar og oldefar var alle opptatt av og forkjempere for norskheten og Norges selvstendighet. Dette

var radikale tanker på deres tid, og til dels også etter løsrivelsen fra Danmark i 1814. Målsaken, et nasjonalt forsvar og løsrivelse fra Sverige var til dels fortsatt radikale saker i Fredrikkes oppvekst og saker som opptok henne så lenge hun levde. I festtaler og utmerkelser blir hennes kamp for fedrelandet trukket inn. Vi kan se dette i to konkrete eksempler, et fra da hun var 21 år og et fra da hun fylte 90. I 1884 skriver hun i brev til Ole Anton «Jeg synes ikke om, at Venstreforeningens Program intet inneholder om Maalsagen, den vilde jeg havt først. Den er for mig det vigtigste af Alt, som staar ugjort» (Aune, 2002). I anledning sin 90 årsdag i 1933 sendte hun ut et telegram om at hun ikke ville ha noen feiring fordi den internasjonale domstolen i Haag nettopp hadde slått fast at Danmark skulle styre over Øst-Grønland og ikke Norge (Folkvord, 2013).

Tilfredsstillende «Norskhedens sag» kriteriene for en kongstanke? La oss se likt vi gjorde over:

1. Er den personlig? Det kan det være ingen tvil om. Den har preget henne fra barndommen av og engasjert henne slik at hun til og med som 16 åring var villig til å si opp forlovelsen med Ole Anton for at han skulle kunne vie seg helt til saken (Aune, 2002).
2. Er den handlingsorientert? Her må vi se på om Fredrikkes handlinger kan sees i sammenheng med tanken. Det første eksempelet på dette er hennes engasjement for innsamlinger for og etablering av skytterlag i Trøndelag som hun så på som viktig for å kunne forsvare Norge (Folkvord, 2013). Hun drev aktiv lobbyvirksomhet for flere saker, som alle etter hvert førte til løsrivelsen fra Sverige. Og som vi så over handlet hun i tråd med denne tanken selv da hun fylte 90.
3. Var den kollektivistisk? Strekker tanken seg utover Fredrikkes egen sfære og har en bredere virkning på samfunnet? Helt klart. Ønsket om å bidra for og hennes kjærlighet til fedrelandet ser vi strekker seg utover henne selv.

Vi kan derfor slå fast at norskhetens sak tilfredsstillende kriteriene en kongstanke.

Ut fra denne analysen kan det synes som at Fredrikke hadde tre kongstanker; stemmerett for kvinner, at ingen skulle oppleve å miste barn slik hun hadde, og «Norskhedens sag». Man kan trekke likheter mellom disse og kanskje argumentere for at arbeidet for fedrelandet står som en overordnet ide, men de kan uansett sammen hjelpe til med å forstå drivkraften bak Fredrikkes handlinger.

Fredrikke Marie Qvams vilje til makt

For å se på Fredrikke Marie Qvams vilje til makt kan vi se på hva hun skapte. Gjennom analysen av kongstanker er det tydelig at Fredrikke vil oppnå noe. Hun vil oppnå mye og til dels ulike ting. Samtidig levde hun i en tid da kvinner ikke hadde formell makt. Hvordan hun kjente på dette kan beskrives gjennom en hendelse fra hennes barndom og er beskrevet av henne selv i 1916. Fredrikke var da 5 år og betraktet et portrett av stattholder Wibe sammen med «Gammel-Ane» (barnepiken). Ane sa:

«Ja, du vet vel at din mor og du gjennom ham stammer fra fru Inger til Østråt og dermed fra Harald Hårfagre. Og du vet vel at derfor skal du bli slik at de har ære av deg. Forstår du det?» «Ja, kom det lang og tungt, men jeg er jo ikke gutt, så jeg kan jo ikke gå i krigen.» Dermed falt det to store tårer nedover hennes kinn» (Johnsen, 2001, s. 85)

Dette skal ifølge Fredrikke selv ha vært første gang hun fikk føle på maktesløsheten knyttet til å være kvinne og forsvare sitt land. Datteren Louise skrev om sin mor at: «Allerede fra sin tidlige ungdom har hun syslet med Problemet om begge kjønnns Ligeberettigleser» (Johnsen, 2001, s. 50) og at Fredrikke alltid interesserte seg for kvinners jevnbyrdighet med mennene slik at de skulle få tilgang til utdanning og «dermed anledning til uhindret af alle ydre forbud selv at vælge sin livs vei, sit arbejde» (Johnsen, 2001, s. 50).

Nietzsche utfordrer til å overvinne oss selv, til å makte å skape noe selv, til å skape nye verdier. Fredrikke viser vilje til å skape nettopp dette. Hun skapte mening i det at kvinner har sin mening og en likestilt rett med mannen. Ikke for å ta over, men for å være med å bidra. Gjennom kongstankene viser jeg at hun hadde verdiene og et personlig, nærmest eksistensielt driv som hun handlet utfra. Med Lanskvinnestemmerettsforeningen og Sanitetsforeningen skapte hun rom til å uttrykke disse verdiene som hun var så inderlig engasjert i. Foreningene var primært for kvinner og var ledet kun av kvinner. Her fikk de bruke sine egenskaper ut fra sitt ståsted. De fikk utdanning, politisk erfaring og organisasjonsopplæring. Alt egenskaper de ikke hadde fra før og som var verdifulle i argumentasjonen for kvinners stemmerett og evne til å bidra til fellesskapet utenfor hjemmet. Dette kan alt sees som ledd i hennes tanke om å utdanne kvinner og at kvinner selv skulle få kunne velge sin vei.

Delkonklusjon og ny forforståelse

Jeg ser at Fredrikke var en kvinne som var sterkt drevet av en eller flere kongstanker og at hun i stor grad handlet ut fra disse. Hun utrettet imponerende mye i et samfunn hvor hun egentlig ikke hadde en stemme. Hun skapte seg rommet for denne stemmen, og for flere stemmer. Det at hun etablerte to landsdekkende organisasjoner og bygde de opp til sterke og påvirkningsdyktige arenaer for kvinner viser at hun hadde stor grad av vilje til å skape. Gjennom dette fikk hun også stor grad av gjennomslagskraft. Gjennom Lanskvinnestemmerettsforeningen klarte hun for eksempel å samle inn nærmere 300 000 stemmer fra kvinner over hele landet i forbindelse med folkeavstemningen om Unionsoppløsningen i 1905. Dette har hun uttalt var en av hennes store gleder (Voss, 1963), og det er en bragd hun senere har fått stor anerkjennelse for. Jeg vil derfor konkludere med at hennes vilje til makt i stor grad kan forklare hennes gjennomslagskraft.

Min forforståelse har også endret seg i denne analysen. Fra å tenke at Fredrikke var drevet av egne opplevelser med å miste barn, ser jeg nå at hennes engasjement kan spores helt tilbake til oppveksten, og at den er mye bredere enn jeg i utgangspunktet trodde. Jeg innser også at jeg til å begynne med ikke forstod godt nok betydningen av arbeidet borgerskapets kvinner gjorde i et lengere perspektiv. For det første trodde jeg det var arbeiderbevegelsens som hadde mye av æren for at norske kvinner fikk stemmerett. For det andre er det for meg som kvinne i 40-årene 140 senere en selvfølge å bli hørt og ha formelle arenaer hvor jeg kan få utløp for mitt engasjement. Jeg hadde nok ikke god nok forståelse for hvor lite makt Fredrikke og hennes medsøstre hadde og hvor mye makt de skapte selv, fikk og ga videre til oss som kom etter. Fredrikke fremstår nå som en av disse personene som skalper seg det rommet de trenger for å få utløp for sakene de brenner for.

4.2 I hvilken grad kan Fredrikke Marie Qvams politiske egenskaper forklare hennes gjennomslagskraft?

Stikkord som går igjen hos alle som beskriver Fredrikke Marie Qvam er en stor strateg, stram organisator, omsorgsfull, bestemt og engasjert. Det er tydelig at hennes personlige egenskaper vektlegges når hennes arbeid og det hun oppnådde

blir fortalt. Derfor vil jeg bruke teorier fra kurset om politiske ferdigheter og fremragende ledelse for å se i hvilken grad disse har påvirket hennes gjennomslagskraft

Teori

Fremragende ledelse

I Collins' artikkel om Level 5 Leadership, utforsker han lederegenskaper som har evnen til å transformere et selskap fra "godt" til "fremragende" ved å oppnå et såkalt "nivå 5". Disse lederne utmerker seg ved å kombinere ydmykhet og vilje på en bemerkelsesverdig måte. Nivå 5-ledere er kjennetegnet av sin beskjedenhet og viljestyrke, samtidig som de er sjenerte og fryktløse. De tar ansvar for dårlige resultater og unngår å skylde på andre, og setter selskapets eller organisasjonens ambisjoner fremfor sine egne. Dette er tilsynelatende motstridende egenskaper, men som Collin gjennom sin forskning viser blir en kraftfull kombinasjon (Collins, 2001).

Disse lederne er drevet av en indre overbevisning og en genuin lidenskap for selskapets suksess. De er ikke avhengige av karisma for å motivere andre, men heller av deres evne til å inspirere gjennom eksempel og engasjement. Nivå 5-ledere er kjent for å produsere ekstraordinære resultater, og dette kan i stor grad tilskrives deres jernvilje og besluttsomhet når det gjelder å oppnå langsiktige mål. Nivå 5-ledere har også høye standarder for selskapet eller organisasjonen de leder, og de er kontinuerlig på jakt etter forbedring og vekst. De er mer opptatt av organisasjonens suksess enn sin egen. De søker etter muligheter for å videreutvikle både seg selv og organisasjonen, og er ikke redd for å ta tøffe beslutninger når det er nødvendig for å sikre fremgang. Disse lederne er i stand til å navigere gjennom utfordringer og endringer på en måte som viser deres tilpasningsevne og styrke i lederskapet .(Collins, 2001)

Collins fremhever også at selskaper ikke klarer å transformere seg fra gode til fremragende uten nivå 5-ledere. Dette er ikke det eneste som skal til, men er helt avgjørende (Collins, 2001). «Nivå 5» henviser til det høyeste nivået i hierarkiet av ledere i en organisasjon, og de ulike nivåene bygger på hverandre, slik at ledere på nivå 5 innehar egenskapene til ledere på nivåene under. Nivå 1 karakteriseres som «svært dyktige individer» (highly capable individuals), nivå 2 som «medvirkende

teammedlem» (contributing team member), nivå 3 karakteriseres som «kompetente administratorer» (competent manager), nivå 4 som «effektiv leder» (effective leader), mens nivå 5 karakteriseres som «Executive» (det engelske begrepet executive lar seg vanskelig oversette i denne sammenheng). Gjennom disse nivåene har en person vist seg å være kunnskapsrik, talentfull, bidrar til teamets prestasjoner, jobber godt med andre, viser gode organisasjonsegenskaper slik at man får med seg resten av teamet, og hjelper teamet til å oppnå høye målsettinger gjennom klare visjoner. Nivå 5-ledere har i tillegg en «ekstra dimensjon» hvor man oppnår fremragende resultater ved en kombinasjon av vilje og ydmykhet (Collins, 2001).

Politiske egenskaper

I sin bok «Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness» fra 2005 definerer forfatterne, Ferris, Davidson og Perrewe, politiske ferdigheter til å være «evnen til å effektivt forstå hvordan andre jobber/fungerer og hvordan bruke denne kunnskapen for å påvirke andre til å handle på måter som styrker ens egen personlige og/eller organisatoriske mål» (Ferris et al., 2020, min oversettelse). Vi snakker altså her om ferdigheter i styring av et fellesskap. Den som mestrer slike ferdigheter, vil kunne både bruke dem og utnytte dem for å oppnå posisjon og makt. I sitt arbeid fremhever Ferris, Davidson og Perrewe at deres syn på politiske ferdigheter er et sett med ferdigheter som er nødvendige for å jobbe effektivt og skape et miljø hvor tillit og relasjonsbygging er normen (Ferris et al., 2020). At det er en «positive force» som er helt nødvendig for å lykkes i jobb og karriere i dagens organisasjoner. De sier også at «individer som innehar politiske ferdigheter utstråler en følelse av personlig trygghet og rolig selvtillit som tiltrekker seg andre og gir dem en følelse av betryggelse (comfort)» (Ferris et al., 2020, min oversettelse) Og at denne selvtilliten ikke oppfattes som arroganse.

Ferris, Davidson og Perrewe kommer opp med 5 grunnleggende kompetanser, eller fasetter, av politiske ferdigheter:

- Sosial skarpsindighet – Dette er en analytisk evne til å forstå blant annet maktkart. Det å forstå sosiale interaksjoner og å evne å tolke både egen og andres oppførsel i sosiale settinger.
- Mellommenneskelig innflytelse – Evne til å vise empati og fleksibilitet i møte med andre og i ulike situasjoner. De som er sterke på dette oppfattes

av andre som hyggelige og produktive å omgås med, og de bruker denne innflytelsen til å komme nærmere målet de ønsker å oppnå.

- Nettverksbyggende – Evne til å bygge og vedlikeholde relasjoner. Gode nettverksbyggere kan identifisere viktige personer i organisasjonen, utvikle sterke bånd til dem og samarbeide effektivt med ulike grupper og avdelinger.
- Fremstår som ekte – Evne til å bygge tillit ved å demonstrere integritet, ekthet og ærlighet. Det å være (eller fremstå som) ærlig, åpen og rett frem. Dette kan virke som kjernen i om et forsøk på innflytelse lykkes eller ikke fordi det her settes søkelys på hvordan man blir oppfattet. Motivet blir ikke oppfattet som egen vinning.

Kritikk av teori

Fredrikke levde og virket i en helt annen tid og virkelighet enn teoriene over har oppstått i. Hennes tid var en tid hvor organisasjoner og foreninger vokste fram i et ungt Norge. De fungerte som bindeledd mellom det myndigheter og innbyggere (Norgeshistorie & Institutt for arkeologi, u.å.). Det var også en tid med demokratisering, og organisasjonsarbeid måtte finne sin form. Collins, Ferris, Davidson og Perrewe virker i en verden av selskaper med økonomiske interesser, hvor det er en kamp selskaper mellom og innad i et selskap om å bli best, ha størst innflytelse, få høyest avkastning på investeringer. Deres beskrivelser av fremragende ledere og politiske ferdigheter kan ikke direkte overføres til organisasjoner og foreninger i Norge på slutten av 1800-tallet.

Resultatene av forskningen presentert i teori-delen her kan likevel i en viss grad overføres til Fredrikkes kontekst. Collins har utforsket hva som har vært kjennetegn på flere selskaper som har lyktes gjennom en transformasjonsprosess. Brytningstiden som Norge var i på Fredrikkes mest aktive periode kan også sies å være en form for transformasjonsprosess. Det offentlige Norge gikk fra å være styrt av borgerskapet fra sentrale deler av landet, til en sterk arbeiderbevegelse og stemmerett som gradvis ble utvidet til å gjelde selv de som mottok fattigstøtte. Gjaldt de samme egenskapene for ledere av organisasjoner som lyktes på den tiden med det Collins har funnet i sin forskning?

Ferris, Davidson og Perrewe har i sin forskning sett på hvilke politiske ferdigheter som skal til for å lykkes i en moderne organisasjon. De trekker tråder bakover i historien og peker på at politiske ferdigheter har et dårlig rykte med assosiasjoner til personer som ønsker å oppnå makt eller posisjon for sin egen vinning. Deres fokus er på at du må bygge tillit og relasjoner. Egenskapene de er kommet fram til kan være overførbare til Fredrikkes kontekst fordi hun opererte i et landskap hvor kvinner ikke hadde en formell stemme. Kvinner fikk ikke en gang være med på å bestemme om de skulle få bestemme. Mennene var de som satt med makt, og det var de som ga kvinner stemmerett. Flertallet av mennene på Stortinget syntes ikke kvinner skulle få være med å bestemme da saken var oppe for første gang i 1890 (Folkvord, 2013). For å få de med bestemmelsesmyndigheten til å gi slipp på noe av sin makt måtte Fredrikke bygge relasjoner og tillit til dem. Hvordan virket Fredrikke politiske egenskaper i den konteksten hun opererte i? Det vil denne analysen forsøke å svare på.

Analyse

Fredrikke Marie Qvam en fremragende leder?

I denne analysen lener jeg meg på personlighetstrekk ved Fredrikke Marie Qvam som trekkes fram av de som har lest brevene etter henne. Jeg vil også dra frem noen hendelser jeg mener er relevante for analysen. Ifølge Aune er det den ukuelige viljen og «evnen til å arbeide planmessig for å nå skisserte mål, som etter hvert trenger seg på hos den som søker kunnskap om Fredrikke» (Aune, 2002). Hun var bestemt og sto for det hun mente. Som jeg nevnte i analysen på den første underproblemstillingen, er den 16-år gamle Fredrikke klar til å gi opp forlovelsen med sin store forelskelse slik at han kunne vie seg helt til «saken» (Aune, 2002). Selv om dette kan sees på som ungdommelig idealistisk engasjement, finner vi samme brennende engasjement og bestemthet senere i Fredrikkes liv. Samtidig, som ungdom og ung husfrue på Gjøvran kommer det frem i brevene at hun var usikker på egne evner. Dette avtar med årene ettersom hun får mer erfaring og blir tryggere, til å begynne med gjennom at hun lot som om hun kunne og visste mer enn hun faktisk kunne (Folkvord, 2013). Et eksempel på at hun ikke hadde stor tiltro til egne evner er så sent som stiftelsesmøtet til Sanitetsforeningen. Da hun kom hjem derfra gråt hun av fortvilelse fordi hun var blitt valgt som leder. Det var noe hun slett ikke kunne se for seg at hun var i stand til (Folkvord, 2013). Dette var samtidig som hun var aktiv i Norsk kvinnesaksforening,

Kvinnestemmerettsforeningen og hun hadde klare meninger om hva mannen Ole Anton burde gjøre og hva Venstre burde mene. Her kan man kanskje ane konturene av egenskaper ved en fremragende leder som er både beskjedne og viljesterke. Fredrikke er drevet av en indre overbevisning og for både Sanitetsforeningen og Lanskvinnestemmerettsforeningen hadde hun et genuint engasjement for organisasjonenes suksess, men kanskje ikke for suksessens egendel. Hun var heller ikke avhengig av karisma for å motivere andre. Det blir dratt frem av både Folkvord og Voss at Fredrikke ble omtalt som å ikke ha de ytre kjennetegnene til en leder, og at hun heller ikke var en stor taler. Hun var liten, og man la ikke nødvendigvis merke til henne. Og «hennes stemme var heller tørr og svak og uharmonisk. Men det var en viss myndighet over den lille skikkelsen og hennes ord fikk makt» (Voss,1963).

Det kan også være hensiktsmessig her å igjen dra frem en av Fredrikkes store bragder som et eksempel på et ekstraordinært resultat som ble oppnådd mye gjennom hennes vilje og besluttsomhet for å oppnå langsiktige mål. Da mennene skulle stemme over om de ga sin tilslutning til unionsoppløsningen 5. juni 1905 i august samme år, spurte Fredrikke Stortinget gjennom Lanskvinnestemmerettsforeningen om kvinnene også kunne få være med i avstemningen. Da dette ble avvist aktiverte Fredrikke alle ledd i Lanskvinnestemmerettsforeningen til å samle inn underskrifter fra kvinner fra hele landet. Dette var en enorm jobb. Lokale ledd av foreningen ble kontaktet per brev av Fredrikke med en personlig anmodning om å samle inn underskrifter. De klarte, på veldig kort tid og uten velutbygd infrastruktur i landet å samle inn nærmere 300 000 underskrifter som ble overlevert Stortinget. En anerkjent politisk kraftprestasjon som er blitt dratt frem så sent som i kronprinsens tale ved stemmerettsjubileet i 2013 (*Arven etter Fredrikke*, u.å.).

Til tross for disse eksemplene og beskrivelsene av Fredrikke er jeg usikker på om hun kan omtales som sjenert og beskjeden. Viljestyrke, ja, men jeg finner få eksempler på hennes ydmyke side som heller mot en beskjedenhet selv om hun aldri så vidt jeg har funnet ut har vært selvsikrytende. Hun manglet nok lenge en sterk tro på seg selv og på det hun kunne, men dette er ikke det samme som å være ydmyk eller sjenert.

Fredrikke Marie Qvams politiske ferdigheter

For å analysere de politiske ferdighetene til Fredrikke Marie Qvam vil jeg begynne med å trekke frem et sitat av Fredrikkes datter Louise. Aune refererer og siterer fra et lengere brev Louise skrev om sine foreldre på anmodning fra den svenske kvinneaktivisten Ann Margret Holmgren i 1902. I dette brevet påpeker hun at morens evne og toleranse overfor andre var sentralt for hennes dyktighet som politisk strateg:

«Personerne er nødvendige til sagerens fremme. Nuvel saa faar man tage dem som de er, men deres feil og ubehagelige udvæxter, og udnytte det hos dem, som gjør dem skikket til at føre sagen, idéen, det hun arbeider for – fremover mod sin løsning.» (Louise Qvam, sitert av Aune, 2002)

I dette viser Louise (igjen) at for Fredrikke er saken alt. Hun gjør det hun må for å nå målet. Det at hun fremstilles som tålmodig og i så stor grad tolerant vitner om både sosial skarpsindighet, mellommenneskelig innflytelse og nettverksbygging. Toleranse er også en forutsetning for å skape et tillitsbasert miljø.

Det beste eksempelet på Fredrikkes evne til å bygge nettverk og innflytelsesrike allianser kan illustreres med et sitat fra Wilhelm Keilhau i verket «Det norske folks liv og historie»:

«Hun søkte særlig å vinne de kvinner som hun visste ga menn råd. Og når stemmeretten skulle opp i Stortinget, foranstaltet hun ikke folkemøter med fete taler, festlige fraser og vel arrangerte avstemninger til slutt. Hun sørget for at hver enkelt tingmann, fra hver sin krets og fra dem han satte pris på, fikk en rekke av disse inntrengende personlige henvendelser som aldri unnlot å gjøre sterkere inntrykk enn han egentlig ville likt å tilstå. Og til slutt dukket hun selv opp i Stortingets ganger og samtalesaler. Hun snakket med hver enkelt i hans eget språk. Hun var en mester i å avlure et lite løfte. Og hun hadde en besynderlig evne til å få det i en slik form at det måtte holdes. Fru Qvam var da en liten korridorenes dronning» (Aune, 2002, s. 50)

Dette utdypes også av Folkvord med at hun også gjorde et godt etterarbeid. Etter avstemninger sørget hun for at det ble sendt takk til de som hadde støttet kvinnesaken. Med dette viste hun både at organisasjonene var takknemlige for vedtakene, men også at organisasjonene var der med alle sine medlemmer og fulgte med (Folkvord, 2013, s. 233).

Johnsen trekker frem noen sentrale trekk ved Fredrikkes personlighet som hun mener kommer klart frem av arkivene etter familien: «Hun var sta, energisk, utålmodig, viljesterk, prinsippfast, idealistisk og rettferdig. Hun var omsorgsfull og ansvarsfull, men også masete og geskjeftig. Hun stilte store krav til seg selv og til andre» (2001, s. 88). Et eksempel på at hun kunne være sta og til tider også stri blir trukket fram av Folkvord gjennom et par episoder fra

Lanskvinnestemmerettsforeningen og Sanitetsforeningen hvor lokale ledd var misfornøyde med størrelsen på sentralstyret og sammensetningen av denne. De mente den var for liten, for lite representativ og at for lite av kontingenten gikk tilbake til de lokale leddene. Flere ganger ble det gjort forsøk på å endre på dette fra lokale ledd på landsmøtet. Hver gang ble det slått ned av en nesten irritert formann, som ved mer enn et tilfelle truet med å gå av dersom hun ikke fikk det som hun ville. Hun ga etter til slutt, nok i en erkjennelse av at hun måtte gi litt for å beholde ro og posisjon. Slike trusler fra en organisasjonsleder blir vanligvis oppfattet som arrogant og er ikke en kilde til tillit. Og det er ikke lett å stå mot en bestemt leder som vil ha ting på sin måte. Likevel hadde hun støtte i et flertall med stor tiltro til henne. Mange trekker frem hennes evne til å holde kontakt med mange av enkeltpersonene hun møtte i organisasjonsarbeidet. Hun hadde en stor reiseaktivitet hvor hun møtte mange både enkeltvis og i store og små forsamlinger. Hun skrev også en uendelig mengde brev og det blir sagt at hun gjenkjente håndskriften til hver av de lokale lederne av

Lanskvinnestemmerettsforeningen. Gjennom dette kan man si at hun evnet å bygge tillit ved å demonstrere integritet, og altså fremstår som ekte. Gjennom alt hun gjorde viste hun at det var saken hun jobbet for. Og at hun ikke vek fra målet. Dette er tegn på integritet. Men historiene om hvordan hun gikk motstandere i møte vitner ikke nødvendigvis om en person som «utstråler en følelse av personlig trygghet og rolig selvtillit som tiltrekker seg andre og gir dem en følelse av betryggelse».

Det kan synes noe «teoriforherligende» over å analysere de politiske ferdighetene til en som blir omtalt som en av Norges største politiske strateger. Det er klart hun har hatt politisk teft. Her har jeg forsøkt å tilnærme meg dette fra et teoretisk ståsted heller enn kun å se på beskrivelser av personlighetstrekk som er gjort tidligere.

Delkonklusjon og ny forforståelse

For å oppnå mål må man ha en viss form for makt. Fredrikke ønsket å oppnå store mål i en tid hvor hun som kvinne ikke hadde mange rettigheter, og i hvert fall ingen politiske rettigheter. For henne blir det å oppnå makt nærmest første måloppnåelse. Og i denne sammenhengen kan vi se på makten hun ønsket å oppnå både som personlig og for å gi kvinner/fellesskapet makt. Jeg vil si at dette gjorde hun på veldig kløktig vis ved å gi kvinner makt gjennom organisasjoner som vokste seg så store og som viste handleevne på en slik måte at de ikke kunne la være å bli hørt. Hun tok kvinnesaksorganisasjoner fra små foreninger til landsdekkende maktbaser. Ut fra hva de oppnådde kan man si at de var fremragende, men det er å trekke Collins fremragende bedrifter langt.

Hun oppnådde også personlig makt gjennom innflytelse og påvirkning. Her kan man ikke se bort fra hennes politiske ferdigheter. I boken «Political skill at Work» har forfatterne også laget en test slik at leserne selv kan vurdere seg selv og se hvordan man ligger an i forhold til de ulike kriteriene for politiske ferdigheter. Det er vanskelig å bruke denne med Fredrikke som eksempel fordi vi kan ikke vite hvordan hun ville svart på hvordan hun oppfattet seg selv i ulike situasjoner. Ut fra analysen over vil jeg likevel si at hun utviste en stor grad av politiske ferdigheter.

Gitt disse konklusjonene vil jeg konkludere underproblemstillingen min med at Fredrikkes politiske egenskaper i høy grad kan forklare hennes gjennomslagskraft. Hun brukte disse for å oppnå den makten hun trengte for å få gjennomslag for sakene hun arbeidet for.

Det er vanskelig ikke å bli farget av andre forfatteres beundring av Fredrikke. Hun omtales av alle med store ord og at hun fortsatt ikke omtales på lik linje som for eksempel Gina Krogh i norsk kvinnehistorie fremstår som underlig. Min forforståelse er nå endret på den måten at jeg nå ser et mye større bilde av hva Fredrikke som organisator fikk til. Hun opererte i et miljø hvor hun ikke hadde formell stemme, så da skapte hun seg den. Dette fikk hun til gjennom sin personlighet og politiske teft. Hun var ukuelig og bestemt. Men spilte hun kortene sine rett? Det vil jeg se videre på i neste problemstilling.

4.3 I hvilken grad mestret Fredrikke Marie Qvam det politiske spillet?

I denne underproblemstillingen vil jeg belyse Fredrikke Marie Qvam gjennomslagskraft gjennom hvordan hun mestret det politiske spillet. Til grunn vil jeg legge Mintzbergs beskrivelser av politiske spill (1983).

Teori

Henry Mintzberg er kjent for sine bidrag innenfor organisasjonsteori, strategi og ledelse. Blant annet har han beskrevet et sett med politiske spill i organisasjoner (1983). De fleste av disse handler om å bygge makt i ulike arenaer og i en organisasjon foregår det flere og samtidige spill. En person kan spille flere spill samtidig. Mintzberg deler 13 spill inn i 5 grupper; Spill hvor man går mot eller gjør opprør mot autoriteter, spill som kontrerer opprør fra autoritetens side, spill som bygger maktbaser, spill for å slå ned rivaler, og spill for å påvirke organisatoriske endringer. De 13 spillene er:

1. Opprørs-spillet – Opprør fra bunn. Målet med spillet er å utfordre autoriteter/ledelse eller ideologi.
2. Motopprørsspillet – Spilt av autoriteter/ledelse for å stå imot opprørere.
3. Sponsorspillet – Spilles av en protesjé og en person med høyere rang som kan gi støtte i form av ressurser eller innflytelse mot lojalitet og støtte fra protesjéen. Dette som en del av å bygge egen maktbase.
4. Alliansebyggingsspillet – Om å bygge makt gjennom gjensidig støtte. Et horisontalt spill hvor man gjensidig støtter hverandre.
5. Imperiumsspillet – Spilles gjerne av mellomledere som ønsker seg oppover i organisasjonen. De forsøker å bygge og utvide egen maktbase gjennom å samle støtte.
6. Budsjettspillet – Som Imperiespillet, men målet er å utvide eksisterende maktbase gjennom flere ressurser.
7. Ekspertspillet – Et spill hvor en gruppe eksperter prøver å sikre sin posisjon ved å utnytte egen ekspertise. Dette kan for eksempel gjøres gjennom kun å gi informasjon til de som vil gi dem støtte til gjengjeld.
8. Herredømme-spillet – Et spill hvor legitim makt utnyttes på illegitime måter. En autoritet/leder forsøker å få gjennom egen agenda ved å utøve sin legitime makt over sine underordnede.

9. Linje-stab-spillet – Et null-sum-spill hvor den ene parten har formell autoritet mens den andre har spesialekspertise.
10. Rivaliserende grupperinger-spillet – Også et null-sum-spill, men her mellom grupperinger som har ulike spesialekspertise.
11. Strategisk kandidat-spillet – Spillet hvor man har som mål å samle mest mulig støtte til sin strategisk utvalgte kandidat.
12. Varslerspillet – Når en på innsiden av en organisasjon varsler noen på utsiden (presse eller myndigheter for eksempel) om en uholdbar situasjon. Målet med spillet er å oppnå en endring i en organisasjon ved å bruke privilegert informasjon.
13. Jypling-spillet – Et spill som går ut på å få til store endringer i en organisasjon. Spilles når en liten gruppe gjør kupp-lignende forsøk for å få til en endring de selv ønsker.

Disse spillene finner vi igjen i de fleste organisasjoner, det være seg formelle som uformelle. I min analyse vil jeg se nærmere på de spillene jeg mener Fredrikke spilte. Dette er Motopprørsspillet, alliansespillet, imperiumspillet og strategisk kandidat-spillet. Jeg vil derfor beskrive disse nærmere før jeg går løs på analysen.

I et Motopprørsspillet kjemper en leder eller autoritet tilbake mot et opprør. Ofte ser man at den naturlige reaksjonen er å bekjempe autoritetsopprør med mer autoritet, mer kontroll, innstramning av regler og ulike former for straff. Mintzberg påpeker at slike grep kan virke i ekstreme tilfeller, men at kjernen til problemet ofte er noe mer enn det som ligger i selve opprøret. Dermed vil man ikke kunne løse det med bruk av autoritet alene. Her må lederen som er utfordret bruke politiske egenskaper for å forhandle og overbevise for å få det slik de vil.

Fredrikke spilte et par spill i gruppen spill som bygger maktbaser, nemlig alliansespillet og imperiumspillet. Alliansespillet spilles gjerne av personer på samme nivå i et organisasjonshierarki. Det går ut på å forhandle frem implisitte avtaler om å støtte hverandre. Det kan for eksempel være enkelt personer som engasjerer seg i en sak og søker støttespillere. Ofte vil slikke støttegrupperinger ikke være store nok til å få gjennomslag på egenhånd, og slik utvider de sin allianse. Dette kan pågå helt til det ikke er flere spillere som ønsker å spille, til alliansen blir stor nok til å få gjennomslag, eller til den møter motstand fra en

rivaliserende allianse. En kjerne i en allianse holder gjerne sammen over tid og støtter hverandre gjennom flere saker (Mintzberg, 1983),

Imperiespillet skiller seg fra alliansespillet ved at det spilles av enkeltindivider som har som mål å bygge egen maktbase ved å samle underordnede eller undergrupper under seg. Her er det behov for alle former for politiske egenskaper og innflytelse. Privilegert tilgang til informasjon eller innflytelse er en måte å bygge et imperium på, herunder også tilgang til selve spilleren. Å bygge imperier handler om å overta territorier. I organisasjoner tilsvarer dette posisjoner, ressurser og grupper.

Strategisk kandidat-spillet hører til gruppen spill som har til hensikt å påvirke organisatoriske endringer. Mintzberg sier om dette spillet at det kanskje er det mest interessante av alle de politiske spillene fordi det kombinerer elementer fra alle de andre spillene. På denne måten kan man si at det å fremme sine strategiske kandidater er en stor del av det politiske spillet i sin helhet. Målet med spillet er å få støtte for sin kandidat. Dette gjøres gjennom tre steg. Først må den strategiske kandidaten lages/genereres. Dette kan gjerne skje utenfor organisasjonen. Så må det knyttes verdier til kandidaten. Ulike grupperinger i organisasjonen kan støtte, går imot eller prøve å påvirke eller endre på kandidaten til å støtte egne saker. I noen tilfeller kan de som foreslår kandidaten ikke ønske for stor konsensus da dette kan kreve for mange kompromisser og at man ikke vinner frem med eget mål. Det tredje steget er å velge kandidaten. Hvordan dette skjer avhenger av organisasjonens oppbygging. Det som trekkes frem som nøkkel til suksess er at sponsor, altså den eller de som fremmet kandidaten aktivt søker støtte enten ved å samle nokk støtte til kandidaten slik den er, eller ved å endre på kandidaten for å samle den nødvendige støtten.

Kritikk av teori

Fredrikke opererte ikke i en organisasjon slik spillebrikkene til Mintzberg. Hun virket gjennom flere organisasjoner hvor målet varierte noe fra de ulike organisasjonene. I tillegg til dette spilte hun mot andre organisasjoner, og da spesielt Stortinget. Fredrikkes kontekst tilsvarer konteksten for andre interesseorganisasjoner som ønsker å påvirke for å få gjennom sine saker. Mintzberg bruker ikke slike kontekster i sin beskrivelse av de ulike politiske

spillene. Han opererer ut fra en enkelt organisasjon og det som foregår internt i den. Jeg mener likevel hans beskrivelser kan brukes i Fredrikkes kontekst.

Analyse

Fredrikke Marie Qvam og Motopprørsspillet

I min andre underproblemstilling beskriver jeg hvordan Fredrikke Marie Qvam håndterte intern uenighet om styringen av Lanskvinnestemmerettsforeningen og Sanitetsforeningen. I Sanitetsforeningen kom det krav om større desentralisering og selvstendighet til de lokale kretsene. I Lanskvinnestemmerettsforeningen ønsket man utvidelse av styret og reduksjon i kontingentandelen som gikk til sentralledet av organisasjonen. Dette var Fredrikke sterkt imot. «Opprøret» i Lanskvinnestemmerettsforeningen, om vi skal kalle det for det siden det nå er snakk om et Motopprørsspillet, startet på årsmøtet i 1903. Det ble møtt av Fredrikke med en trussel om hennes og resten av styrets avgang gjennom et rundskriv sendt ut i forkant av årsmøtet. I dette kan vi si hun brukte seg selv som en verdifull ressurs hun kunne kutte tilgangen til. Representanten fra Kabelvåg sa at dersom Fredrikke trakk seg kom hele hennes ledd også til å gjøre det, noe som understreker Fredrikke som en verdifull ressurs å kjempe om. Her ligner spillet mer på Imperiespillet. Ved årsmøtene i 1904 – 1907 pågår det samme spillet, men «opprørerne» blir stadig flere. Fredrikke bruker også taktikker som å pirke på formaliteter slik at noen forslag ikke ble kjent gyldige, en teknikk brukt i herredømmespillet. Først etter at kvinner hadde oppnådd begrenset stemmerett ved stortingsvalg i juni 1907 endret hun taktikk og gikk med på å endre på lovene til foreningene.

Motopprørsspillet er ikke enkelt å spille. Fredrikkes umiddelbare reaksjon var markering av autoritet og etter hvert utvide denne med mer autoritet i form av formelle virkemidler. Hun kunne nok oppnådd mer ro i organisasjonene om hun hadde gitt etter tidligere, eller gått bedre inn i hvorfor lokalleddene ønsket det de ønsket.

Fredrikke Marie Qvam i Alliansespillet og Imperiumspillet

For å bygge en maktbase spilte Fredrikke Marie Qvam både Alliansespillet og Imperiespillet. Det er ikke umiddelbart klart når hun spilte det ene og når hun spilte det andre. Alliansespillet spilles av personer som er likestilte i hierarkiet

som gir hverandre gjensidig støtte. Hvem var så medspillerne hennes? Det mest nærliggende å tenke er de andre kvinnene i ledelsene av foreningene.

Utfordringen her er at det finnes lite dokumentert og skrevet om oppbyggingen av kvinneforeningene, så jeg har ikke noe materiale og bygge en videre analyse på. Her kan det være mer hensiktsmessig å se hvilke maktbaser Fredrikke bygde og om vi kan si noe om hvilket spill hun spilte. For å oppnå målet om stemmerett gjorde Fredrikke flere grep. Det ene var å bygge videre på arbeidet med å organisere kvinner i foreninger som ble påbegynt med Norsk kvinnesaksforening. Ut fra denne foreningen ble det etablert en forening som skulle jobbe for stemmerett for kvinner, nemlig Kvinnestemmerettsforeningen. Da det ble interne uenigheter om strategi brøt stifteren Gina Krogh med flere, deriblant Fredrikke, ut og dannet Lanskvinnestemmerettsforeningen.

Gjennom disse foreningene ble det reist forslag til Stortinget, og Lanskvinnestemmerettsforeningen vokste etter hvert så mye at de slik sikret støtte for saken fra en bredere del av befolkningen. Dette er en del av Imperiumspillet. Det er innsatsen til Fredrikke som trekkes fram som drivkraften i veksten, og analysen av Motopprørsspillet viser at hun tok i bruk taktikker fra Imperiumspillet.

En annen maktbase Fredrikke bygde var ektefeller av stortingsmenn. Dette inkluderte ofte kvinner som var aktivt med i foreningene nevnt over. Disse brukte hun for å få innflytelse på politikerne på Stortinget. Dette skjedde nok gjennom foreningsarbeid, men det skjedde også hjemme hos herr og fru Qvam i Kristiania. Helt fra Fredrikke flyttet med barna til Kristiania nær de omgav med familiene til andre stortingsmenn. Den første tiden bodde de på Hotel Royal sammen med flere stortingsfamilier. Her møtte Fredrikke flere av de kvinnene hun senere skulle samarbeide nært med i kampen for kvinners rettigheter (Aune, 2002). Senere, da de flyttet til Pilestredet, hadde de ofte middagsselskaper hjemme. Disse kunne være rene kvinnemiddager hvor Fredrikke samlet kampfeller (Folkvord, 2013). Disse historiene faller også inn i et Imperiumspill mer enn et Alliansespill da det ikke kommer klart frem av kildene jeg har tilgang til hva en gjensidig støtte skulle gå ut på. Foreningene i seg selv kan sees på som allianser, men jeg finner ikke støtte for å kunne påstå at det pågikk et Alliansespill om Fredrikke var en del av.

En tredje maktbase Fredrikke bygde var i partiet Venstre gjennom og sammen med mannen Ole Anton. Dette er noe jeg ikke ser direkte av kildene fordi disse har Fredrikke som sitt hovedanliggende. Det som kommer fram av brevene dem imellom er at hun helt fra hun satt alene på Gjøvran holdt seg oppdatert gjennom aviser, men mer detaljert gjennom brevene og historiene fra Ole Anton. Han spurte om råd og hun ga råd og instruksjoner uoppfordret. Det var ingen hemmelighet at hun var Venstrepolitiker, men for å oppnå det hun brant for nedtonet hun partipolitiske holdninger. Igjen ser vi strategier i et Imperiumspill mer enn et alliansespill. Fredrikke og Ole Anton inngikk i en allianse, også med datteren Louise Qvam hvor de nok internt spilte en form for alliansespill, men dette har jeg ikke nok kildemateriale til å gå dypere inn i.

I denne analysen kommer jeg frem til at Fredrikke spilte Imperiespillet mest når det kom til å bygge sin maktbase. Kanskje noe overraskende på meg siden hun så sterkt jobbet for saker fremfor å få makt for maktens skyld. Det gjenstår ett spill hun spilte og som er relevant å analysere her, og det er strategisk kandidat-spillet.

Fredrikke Marie Qvam og strategisk kandidat spillet

Fredrikke Marie Qvams strategiske kandidat var endring av grunnlovens paragraf 50, og målet var allmenn stemmerett for kvinner. Ulike versjoner og graderinger av denne ble fremmet for avstemming i Stortinget fra 1886 til den ble slik hun hadde kjempet for i 1913. Veien var lang og kronglete, og parallelt jobbet Ole Anton og deler av Venstre for å utvide stemmeretten for menn. Vi må huske at stemmeretten har gradvis blitt utvidet siden 1814. Grovt sett kan vi si at mellom 1884 og 1913 ble stemmeretten først utvidet for menn, deretter for kvinner i flere steg. La oss se på denne utviklingen som en omgang med Strategisk kandidat-spillet.

Første runde i spillet ble spilt i 1886 og 1890 da den første debatten om kvinners stemmerett sto i Stortinget. Kandidaten i denne runden var et forslag om endring av Grunnloven som gikk ut på å gi stemmerett til kvinner som oppfylte stemmerettsvilkårene. Forslaget ble levert i 1886 av

Kvinnestemmerettsforeningen med hjelp av stortingsrepresentanter fra Venstre, deriblant Ole Anton. Forslaget ble nedstemt. Det samme hadde et forslag om allmenn stemmerett for menn blitt tidligere samme år. Debatten i Stortinget vitner

om store verdiforskjeller blant representantene. Mange følte seg nok truet og at eksisterende maktbaser ble utfordret. Neste runde ble spilt i 1893 og 1895. Kandidaten, altså forslaget som det ble stemt over, var ikke endret siden første runde. Debattene rundt forslaget var langt mindre enn den første, det var tydelig endring i allmenn oppfatning om utvidelse av stemmeretten for menn og en oppmykning rundt stemmerett for kvinner, men ikke nok til at kandidaten fikk nok støtte.

Det er etter disse rundene at Fredrikke for alvor kommer inn i spillet. I 1897 oppstår det uenighet om hva som skal være den strategiske kandidaten. Et flertall i Kvinnestemmerettsforeningen med Anna Rogstad (senere den første kvinnelige stortingsrepresentant) og Anne Holsen i spissen ønsket å endre strategi. I stedet for å jobbe for stemmerett for kvinner på lik linje som for menn, ønsket de en skrittvis utvidelse av stemmeretten slik de så det gikk for menn. I 1898 fikk menn over 25 år allmenn stemmerett ved Stortingsvalg. Flertallet i Kvinnestemmerettsforeningen samlet seg om et forslag, en kandidat, om begrenset kommunal stemmerett for kvinner. Et mindretall av foreningen med Gina Krog og Fredrikke i spissen ønsket ikke å endre på sin kandidat og brøt derfor ut av Kvinnestemmerettsforeningen og dannet i stedet Lanskvinnestemmerettsforeningen. Her ser vi en kjapp runde med Jypling-spillet. På dette tidspunktet var det Fredrikke som var leder av Kvinnestemmerettsforeningen. Forslaget om endring av kandidat kom nærmest som et kupp og hadde som mål å få til endringer de selv ønsket. Fredrikke tapte denne runden av Jypling-spillet.

Med stiftelsen av Lanskvinnestemmerettsforeningen starter Fredrikke en ny runde med Strategis kandidat-spillet hvor hun søkte støtte til sin kandidat gjennom primært Imperiumspillet. På kort tid bygde hun «Lanskvinnestemmerettsforeningen-imperiet» som en landsdekkende handlekraftig organisasjon. Med bruk av sin sosiale skarpsindighet forstod hun at hun måtte samle støtte fra menn over hele landet, og dette kunne hun få til gjennom deres ektefeller. Gjennom nettverksbygging og utvidelse av Lanskvinnestemmerettsforeningen nådde hun kvinner med innflytelse, prestekoner, ektefeller av stortingsmenn, ordførerfruer osv.

Her skal vi ta en liten titt innom Imperiespillet som pågikk samtidig, nemlig etableringen og oppbyggingen av Sanitetsforeningen. Hvor bevisst Fredrikke var den strategiske betydningen Sanitetsforeningen skulle få i Strategisk kandidat-spillet da hun startet Sanitetsforeningen i 1896 er uklart. Aune trekker imidlertid opp en interessant analyse hvor han påpeker at stiftelsen av Sanitetsforeningen nøyaktig 2 måneder før et forslag fra Ole Anton om full stemmerett for menn skulle opp til votering i Stortinget. Aune hevder at i et forsøk på å samle nok stortingsstemmer «ved å «bytte» stortingsstemmer for kvinners stemmerett, mot kvinners «verneplikt» for Hærens sanitet.» Denne handelen var rettet mot Venstre som ivret for styrking av forsvaret (Aune, 2002). Denne analysen viser en alternativ strategisk kandidat, og at det helt klart foregår mange parallelle spill rundt utvidelse av stemmerett på denne tiden.

Fredrikke fortsatte å fremme sin kandidat i Stortinget hvert år etter stiftelsen av Lanskvinnestemmerettsforeningen. Hun demonstrerte maktbasen sin flere ganger med imponerende underskriftsinnsamlinger. På denne måten knyttet hun verdi til kandidaten, altså hun jobbet mye med steg to i spillet. Hun viste at det var stor støtte for stemmerett for kvinner landet rundt. Og gjennom sine politiske ferdigheter jobbet hun med å aktivt søke politisk støtte for sin kandidat. Et gjennombrudd kom i 1906 da Venstre programfestet stemmerett for kvinner. Dette hadde Fredrikke ønsket lenge og etter dette samlet Fredrikkes kandidat nok støtte i Stortinget til først begrenset stemmerett for kvinner ved stortingsvalg i 1907, alminnelig kommunal stemmerett for kvinner i 1910 og endelig vedtaket om alminnelig statsborgerlig stemmerett for kvinner i 1913.

I ettertid kan vi se at det var Kvinnestemmerettsforeningens linje som viste seg å være veien fram. Kvinner fikk gradvis stemmerett, og også Lanskvinnestemmerettsforeningen fremmet forslag til Stortinget om kommunal før allmenn stemmerett. Samtidig er det tydelig at det var Lanskvinnestemmerettsforeningen som kanskje sammen med Arbeiderpartiets Kvinneforbund som jobbet med det langsiktige målet om allmenn stemmerett på lik linje for kvinner og menn.

Delkonklusjon og ny forforståelse

I hvilken grad mestret Fredrikke det politiske spillet? Det er utgangspunktet for analysen i denne underproblemstillingen. Fredrikke omtales som en av Norges største organisatorer. I denne analysen vil jeg si at den tittelen har hun fortjent gjennom sin mestring av Imperiespillet. Sine politiske egenskaper fikk hun virkelig vist i strategisk kandidat-spillet, og i denne analysen har jeg kun sett på en liten del av dette spillet. Her har foregått samtidige spill, blant annet internt i Venstre, hvor Fredrikke nok har hatt innflytelse gjennom at hun og Ole Anton opererte som et team. Motopprørsspillet mestret hun ikke like godt, og Alliansespillet, som jeg trodde var et viktigere spill for henne klarte jeg ikke finne at ble spilt. Dette kan ha å gjøre med at hun fremstår ikke som autoritær eller som en leder som ønsker følgere. Det er nærmest som hun administrerer mer enn hun leder, og jobber mer for saken enn for makt og egen vinnings skyld.

Min forforståelse for Fredrikke etter denne siste sirkelvandringen er mer nyansert. Jeg ser at det ikke nødvendigvis var alt i det politiske spillet hun mestret like godt. Hennes politiske egenskaper og drivkraft som ga henne mange resultater gjorde nok at hun etter hvert fikk en autoritet hun kunne utnytte for å få det slik hun ville.

5. Avsluttende drøfting og konklusjon

Hovedproblemstillingen min i denne oppgaven er: *Hva kan forklare Fredrikke Marie Qvams gjennomslagskraft?*

Denne problemstillingen er interessant fordi i alle biografier og historier om henne trekkes nettopp hennes imponerende resultater frem. De er imponerende fordi det var nybrottsarbeid og fordi hun skaffet seg makt og innflytelse i en tid hvor kvinner ikke hadde formell makt. I tidligere arbeider er det pekt på hennes personlighet, organisatoriske sans og politiske teft som grunner til gjennomslagskraften, men kun en gang er dette gjort utfra teorier om ledelse (Gotfredsen, 2003).

Jeg har valgt å belyse hovedproblemstillingen utfra tre underproblemstillinger. Først så jeg på i hvilken grad vilje til makt kan forklare gjennomslagskraften. Jeg undersøkte tilstedeværelsen av kongstanke og fant at hun har tre ideer som hver for seg kan stå som kongstanker; stemmerett for kvinner er nøkkelen til alt, ingen skal måtte oppleve det samme som meg, og «Norskhedens sag». Jeg fant også at

hun i stor grad viste vilje til makt utfra sine handlinger med bakgrunn i kongstankene. Hun skapte det rommet hun manglet, hun hadde en drivkraft som skapte dette rommet, og gjennom dette fikk hun en stor grad av gjennomslagskraft.

Det neste jeg så på var i hvilken grad Fredrikke Marie Qvams politiske ferdigheter kunne forklare gjennomslagskraften hennes. Her knyttet jeg behovet for å oppnå makt direkte til Fredrikkes første måloppnåelse. For å ha gjennomslagskraft må man inneha en viss grad av makt. Denne makten oppnådde Fredrikke gjennom bruk av sine politiske ferdigheter. Jeg så også på om hun kunne sies å være en fremragende leder. Til dette konkluderte jeg med at maktbasene hun bygget kan defineres som fremragende utfra hva de oppnådde, men at hun nok ikke var en «nivå 5-leder».

Til sist så jeg på hvordan hun mestret det politiske spillet. Her fant jeg at hun spilte Imperiespillet og Strategisk kandidat-spillet i parallell for å oppnå målet om stemmerett for kvinner og at hun mestret disse godt. Hun mestret det politiske landskapet, og hadde jeg hatt mer tid skulle jeg sett på teamet Ole Anton og Fredrikke og hvordan disse spilte flere spill som foregikk på samme tid.

For å ha gjennomslagskraft må man ha en viss form for makt. Det finnes ikke en presis definering av makt, mange har prøvd. Bjartveit og Kjærstad har pekt på to fellesnevner for makt som de mener er maktens grunnelementer; nemlig avhengighet og definering av virkelighet (Bjartveit & Kjærstad, 1996). Makt oppstår ikke med mindre det finnes en form for avhengighet. Du oppnår avhengighet ved at du kontrollerer noe den andre ønsker seg, og ved at begge aksepterer samme virkelighetsforståelse. Dersom den du ønsker makt over ikke aksepterer din definerte virkelighet, oppnår du ikke avhengighet. Hvilken virkelighet opererte Fredrikke innenfor? Som jeg har vært inne på var den felles virkelighetsforståelsen på slutten av 1800-tallet i endring. Kvinner hadde vært avhengig av menn fordi de hadde definert en virkelighet hvor kvinner hørte til hjemme og mennene var de som var egnet til å bestemme. Etersom kvinner fikk en større grad av plass utenfor hjemmet, fikk selvstendig økonomi gjennom arbeid for eksempel, ble ikke den definerte virkeligheten akseptert lenger. Når stemmeretten ble utvidet til å gjelde menn med skattbar inntekt, og senere alle

som ikke mottok fattigstønad, hvorfor skulle ikke kvinner med skattbar inntekt også kunne stemme? Når kvinner fikk tilgang til universitetene ble også avhengigheten av menn som utdannede kunnskapsbærere bort.

Ut fra dette perspektivet kan Fredrikke sees på som at hun ikke aksepterte den definerte virkeligheten konstruert av det samfunnet hun levde i. Hun ønsket å utvide denne til at kvinner brydde seg like mye om landet sitt, og kvinner hadde viktige bidrag til landet sitt også utenfor hjemmet. For å få aksept for sin virkelighet måtte hun konstruere den. Det var dette hun gjorde gjennom Sanitetsforeningen. Her viste hun at kvinners egenskaper som å vise omsorg også strakk seg utover hjemmet. De kom med viktige bidrag til folkehelsen gjennom opplysningsarbeid og ved å utdanne helsepersonell i hele landet. De skapte til og med en avhengighet ved at de utgjorde saniteten til Hæren. Gjennom arbeidet i kvinneforeningene, og da spesielt Lanskvinnestemmerettsforeningen viste hun at kvinner hadde meninger, at de brydde seg om styringen av landet.

For å konkludere: Gjennom drøftingen av underproblemstillingene har jeg vist at egenskaper ved Fredrikke som person i stor grad kan forklare hennes gjennomslagskraft. Hun opererte kløktig og godt i et samfunn i endring. Hun skaffet seg en maktbase man ikke kunne se bort fra. Og hun hadde etter hvert et så stort nettverk at man ikke kunne se bort fra henne som en autoritet i seg selv. Men jeg mener at dette alene ikke forklarer gjennomslagskraften. Tiden hun opererte i spiller også inn og var på lag med henne. Og hun kunne operere i en kontekst hvor virkeligheten ble redefinert og nye avhengighetsforhold oppstod. Som en illustrasjon på dette, og som en avslutning på denne oppgaven vil jeg sitere Fredrikke Marie Qvam fra en tale hun holdt på den internasjonale kvinnestemmerettsalliansen i København i 1906 (Folkvord, 2013, s. 257):

*En Kamp mellom de to Kjøn, som er bestemt til at arbeide
sammen vil blive den hoesligste Kamp. Som Verden har været
Vidne til – men den vil komme, hvis man ikke snart utøver
Retferd!*

Referanseliste

- Arven etter Fredrikke*. (u.å.). Hentet 21. mai 2023, fra
<http://www.kongehuset.no/tale.html?tid=116313&sek=26947>
- Aune, T. (2002). *Korridorenes dronning: Fredrikke Marie Qvam*. Nord-Trøndelag krets av Norske kvinners sanitetsforening.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2011060806071
- Bjartveit, S. (2020). *Akillevs*. Ulysses.
https://media.boknett.no/objects/37/21/150352137/productimage_ORG_166472fe857b7af4b91fcc9790dfb24a8bd3b9e2.jpg
- Bjartveit, S., & Eikeset, K. (2020). Ibsens spørsmål om lederskap. I E. Tjønneland (Red.), *Henrik Ibsens Kongs-Emnerne: Teater, historie og resepsjon* (s. 213–231). Vidarforlaget.
- Bjartveit, S., & Kjærstad, T. (1996). For fyrster og småkonger. I S. Bjartveit & T. Kjærstad (Red.), *Kaos og kosmos: Byggesteiner for individer og organisasjoner* (s. 153–174). Kolle forl.
- Breen, M., & Jordahl, J. (2016). *60 damer du skulle ha møtt: Norsk kvinnehistorie for deg som har det travelt*. Manifest. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020040248153
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(10), 66–76.
- Ferris, G. R. F., Davidson, S. L., & Perrewè, P. L. (2020). Considering the nature of political skill. I G. R. Ferris, P. L. Perrewè, D. C. Treadway, C. P. McAllister, & B. P. Ellen (Red.), *Political skill at work: How to influence, motivate, and win support* (Revised edition, s. 3–19). Nicholas Brealey Publishing.

- Folkvord, M. (2013). *Fredrikke Marie Qvam: Rabaldermenneske og strateg*. Samlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018061207213
- Gotfredsen, I. S. (2003). *Fredrikke Marie Qvams betydning for stemmerett for kvinner*. I.S.Gotfredsen.
- Ibsen, H. (2005). *Kongs-emnerne: Historisk skuespil i fem akter*. Transit. <https://www.nb.no/items/f3c26d23fa2e3fcdf078908b29d73900?page=0&searchText=Kongsemnerne>
- Johnsen, K. W. (2001). *Fredrikke Marie Qvam: Hennes vei til organisasjonslivet : oppvekst og voksenliv før 1900*. K.W. Johnsen.
- Kittang, A. (2002). Prolog om Ibsens heroisme. I A. Kittang (Red.), *Ibsens heroisme: Frå Brand til Når vi døde vågner: Bd. Pegasus-serien* (s. 11–27). Gyldendal.
- Krogh, T., Egeland, T., Theil, R., Iversen, I., & Reinton, R. E. (2003). *Historie, forståelse og fortolkning: Innføring i de historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter* (4. utg). Gyldendal akademisk.
- Lønnå, E. (2021). Norsk kvinnesaksforening. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/Norsk_kvinnesaksforening
- Lønnå, E. (2023a). Kvinnestemmerettsforeningen. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/Kvinnestemmerettsforeningen>
- Lønnå, E. (2023b). Landskvinnestemmerettsforeningen. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/Landskvinnestemmerettsforeningen>
- Lønnå, E., & Værnø, G. (2023). Norske Kvinners Nasjonalråd. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/Norske_Kvinnens_Nasjonalsråd
- Mintzberg, H. (1983). How play politics? The political games of the internal coalition. I *Power in and Around Organizations* (s. 187–212). Prentice-Hall, Inc.

- Nietzsche, F., Grønner, B. C., & Christensen, J. (2021). *Slik talte Zarathustra: En bok for alle og ingen* (2. korrigerte utgave). Spartacus.
- Norgeshistorie, O., & Institutt for arkeologi, konservering og historie (IAKH) ved U. (u.å.). *Organisasjonssamfunnet vokser fram—Norgeshistorie*. Hentet 21. mai 2023, fra <https://www.norgeshistorie.no/industrialisering-og-demokrati/1511-Organisasjonssamfunnet-vokser-fram.html>
- Skjervheim, H. (1996). Deltakar og tilskodar. I H. Skjervheim (Red.), *Deltakar og tilskodar og andre essays* (s. 71–87). Aschehoug.
- Sofie Voss (1963). *Fredrikke Marie Qvam og hennes livsgjerning*. Norske kvinners sanitetsforening. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2016010707516
- Steinsholt, K. (2009). *Lev farlig!: Innføring i Friedrich Nietzsches utidsmessige pedagogikk*. Tapir akademisk forl.