



Går det att utbilda bort ojämställdhet i skogsföretag?

Is education the solution to inequality in forest companies?

Fredrik Jönsson & Frida Olofsson Lauri

**Arbetsrapport 20 2015
Examensarbete 15hp G2E
Jägmästarprogrammet**

**Handledare:
Elias Andersson
Gun Lidestav**

Går det att utbilda bort ojämställdhet i skogsföretag?

Is education the solution to inequality in forest companies?

Fredrik Jönsson & Frida Olofsson Lauri

Nyckelord: organisationsförändring, jämställdhetsplan, mansdominans, organisationskultur, lärande organisation.

Rapport 20 2015

Jägmästarprogrammet

EX0593 G2E, Kandidatarbete med företagsekonomisk inriktning 15 hp

Handledare: Elias Andersson & Gun Lidestav, Skoglig resurshushållning, SLU

Examinator: Anders Roos, Skogens produkter och marknad, SLU

Sveriges lantbruksuniversitet

Institutionen för Skogens Biomaterial och Teknologi

Utgivningsort: Umeå

Utgivningsår: 2015

Rapport från Institutionen för Skogens Biomaterial och Teknologi

Förord

Denna studie har genomförts inom ramarna för kandidatarbete i skogsvetenskap med företagsekonomisk inriktning.

Vi vill rikta ett stort tack till de intervjuade kontaktpersonerna på företagen för att ni har tagit er tid att medverka i vårt arbete! Ett stort tack riktas också till våra handledare, Elias Andersson och Gun Lidestav på avdelningen för skoglig resursanalys, SLU Umeå, för ert engagemang och snabba feedback.

Umeå, april 2015

Fredrik Jönsson & Frida Olofsson Lauri

Sammanfattning

Regeringen har genom sin jämställdhetsstrategi för skogsbrukssektorn initierat ett långsiktigt och strategiskt jämställdhetsarbete inom näringen (Landsbyggsdepartementet, 2011). Endast 16 procent av de som är sysselsatta inom skogsnäringen utgörs av kvinnor. Den skeva könsfördelningen ställer höga krav på genomförandet av ett aktivt jämställdhetsarbete för att uppnå önskad konkurrenskraft. (Lidestav, et al., 2011; DS, 2004:39)

För att följa upp strategins implementering har Andersson et al. (2015) studerat tio skogsföretags jämställdhetsplaner. Deras resultat visar att utbildning ofta förekommer som aktivitetsförslag i jämställdhetsplanerna. Det saknas dock en klar kartläggning över hur företagen jobbar med utbildning inom organisationen och vilken definition som finns kring kunskapsbegreppet om jämställdhet, kunskap om vad. Vår studie har därför syftat till att undersöka detta kunskapsglapp, med utgångspunkt i att en ökad medvetenhet om lärande inom jämställdhet behövs för att utbildningsinsatserna tydligare ska kunna definieras och därmed få större effektivitet och effekt.

För att genomföra studien har vi berört tre olika ämnen kring jämställdhet: kön, kunskap och jämställdhet. Studien analyserar fem skogsföretags respektive jämställdhetsplaner. Dessa har därefter följts upp med mer djupgående kvalitativa intervjuer.

Resultatet i denna studie visar att utbildningsaktiviteterna bör, för önskad effektivitet och effekt, definieras som kompetenshöjande aktiviteter med ett organiserat och metodiskt upplägg. Resultatet visar även att dagens definition kring kunskapsbegreppet är otydlig. En tydligare definition bör beröra ämnesområdena: organisationskultur, sociala normer och könsmärkning. Detta för att nå och kunna följa upp önskad förändring – en mer öppen organisationskultur utan strikta könsroller att förhålla sig till.

Nyckelord: organisationsförändring, jämställdhetsplan, mansdominans, organisationskultur, lärande organisation.

Summary

Only 16 percent of the people working in the forestry sector are women. To achieve the desired competitiveness in the sector, this puts high demands on a successful implementation of the companies' gender equality work. As a starting point, the government has designed a strategy for the sectors long-term and strategic process of gender mainstreaming.

To follow up on the strategy's implementation, Andersson et al., (2015) studied the gender equality plans (GEAP's) in ten different forestry companies. Their results show that the GEAP's often contains education as proposed activity for the implementation of the plans. There is, though, often a lack of information about how the companies work with education and what kind of definition they have on the knowledge concept. What is knowledge and what kind of knowledge do the companies request? These are questions that this study aimed to answer and to investigate the revealed knowledge gap. An increased awareness of learning in companies and a more clearly defined knowledge concept are needed for an increased efficiency in the teaching interventions. A clearer definition is also needed to facilitate the companies' ability to follow up their equality work.

To achieve the goals of this study, we have focused on three different subjects: gender equality, gender and knowledge. The study has analysed five forestry companies different GEAP's and then followed this with qualitative interviews, to get a more contextual and in-depth understanding.

The qualitative interviews with representatives of the companies show the following result: to achieve the desired level of efficiency and efficacy in the education activities they should use the following definition on teaching interventions: competence-raising activities with an organized and methodical approach. Our result also shows that the current definition on the knowledge concept is unclear. The knowledge concept should in a better way address the topics: organizational culture, social norms and gendered labels, to achieve the desired change in the companies – a more open organizational culture without stereotypical gender roles.

Keywords: organizational change, gender equality plan, gender imbalance, organization culture, learning in organizations.

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.1.1 Kön.....	2
1.1.2 Jämställdhet och skogssektorn.....	3
1.1.3 Kunskap	3
1.2 Syfte.....	4
2. Teori.....	5
2.1 Organisationskultur och sociala normer	5
2.2 Perspektiv på jämställdhet	5
2.3 Förändring i organisationer	6
2.4 Lärande i organisationer.....	6
3. Material och Metod.....	8
3.1 Litteraturstudier	8
3.2 Textanalys.....	8
3.3 Urval av företag	8
3.4 Intervjuerna	8
4. Resultat.....	9
4.1 Jämställdhetsarbetet.....	9
4.1.1 Analys av jämställdhetsarbetet	10
4.2 Utbildning	11
4.2.1 Analys av utbildning	13
4.3 Kunskap	14
4.3.1 Analys av kunskap	17
5. Diskussion.....	19
5.1 Metoddiskussion	19
5.1.1 Urval av företag	19
5.1.2 Intervjuerna	20
5.2 Resultatdiskussion	20
5.2.1 Jämställdhetsarbetet.....	20
5.2.2 Utbildning	21
5.2.3 Kunskap	23
6. Slutsats och fortsatt forskning.....	25
Referenser	26
Bilagor.....	28
Bilaga 1 – Intervjuguide.....	28

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Skogsnäringen sysselsätter ungefär 100 000 personer, varav endast 16 % är kvinnor (Lidestav, et al., 2011). Den skeva könsfördelningen tyder på att skogssektorn står för stora jämställdhetsproblem, då kvinnor och män idag inte ges samma förutsättningar för att arbeta inom skogsbranschen. Skogsbranschen präglas idag av en mansdominans, patriarkal struktur, som i allmänhet ger kvinnor två val, antingen att de anammar och accepterat vissa av de manliga inslagen, eller så stängs de ute från branschen. I vissa fall blir kvinnor tvungna att förhålla sig till vilka roller männen ser som accepterade. Utvecklingen har dock lett till att det idag är accepterat att kvinnor, till viss utsträckning, deltar i de skogliga traditionerna. Detta innebär att kvinnor idag har en större möjlighet till deltagande inom skogsbranschen, men än är det inte tillräckligt. (DS, 2004:39; Lidestav, et al., 2011). För att komma till rätta med den skeva könsfördelningen och stimulera till utveckling mot en jämställd näring, har regeringen tagit initiativ till en jämställdhetsstrategi. Syftet med strategin är att sätta upp visioner och konkreta åtgärder som ska ge kvinnor och män lika förutsättningar, rättigheter och möjligheter att arbeta och verka inom skogsbrukssektorn (Press Landsbyggsdepartementet, 2011; Landsbyggsdepartementet, 2011)

Regeringen har tillsammans med branschen identifierat tre fokusområden med konkreta åtgärder för att uppfylla visionen. Fokusområdena är *utbildning*, *arbetsliv* och *ägande*. Inom området *Utbildning* har Skogsstyrelsen fått i uppdrag att genom olika insatser framförallt öka unga kvinnors intresse för skogssektorn. Även lärare på skogliga utbildningar behöver öka sin kunskap inom jämställdhet. Fokusområdet *Ägande* innebär att en vill se en ökad jämställdhet bland skogsägare, Skogsstyrelsen har fått i uppdrag att utarbeta förslag för att uppnå detta. Inom det tredje fokusområdet *Arbetsliv*, ska branschen arbeta fram en handlingsplan för att kunna locka fler kvinnor till skogssektorn (Landsbyggsdepartementet, 2011). Gemensamt för alla tre fokusområden är att kunskap och utbildning om jämställdhet framställs som viktiga åtgärder för att uppnå målet med strategin.

Diskrimineringslagen ställer krav på att arbetsgivare med över 25 anställda vart tredje år ska upprätta en plan för sitt jämställdhetsarbete. Denna plan ska dels innehålla en översikt över nödvändiga åtgärder för jämställdhetsarbetet på arbetsplatsen samt en översikt över åtgärder som påbörjats eller ska genomföras under de kommande åren. (Sveriges rikets lag: Diskrimineringslagen 3:13, 2014)

Andersson, et al., (2015) har undersökt hur jämställdhetsarbetet bedrivs i de tio största skogsbolagen. Författarna har specifikt granskat företagens jämställdhetsplaner och därefter följt upp med mer djupgående intervjuer. Resultatet visar att kunskap och utbildning framställs som viktiga åtgärder i företagens jämställdhetsarbete. Det är dock oklart vilken typ av kunskap och utbildning det handlar om eftersom detta inte specificeras i planerna.

För att närmare kunna undersöka och förstå vilken funktion som "*kunskap och utbildning*" förväntas ha i jämställdhetsarbetet behöver vi väva ihop de tre begreppen: kön, jämställdhet och kunskap.

1.1.1 Kön

Begreppet kön kan förklaras genom två aspekter, biologiskt och socialt kön. Det biologiska könet beskriver de biologiska skillnaderna mellan kvinnor och män. Socialt kön förklarar den sociala konstruktionen av kön ur ett psykologiskt, kulturellt och socialt perspektiv (Westberg-

Wohlgemutb, 1996). För vårt arbete kommer perspektivet på det sociala könet stå i centrum eftersom förståelsen av detta är centralt för hur olika typer av jämställdhetsarbete bedrivs.

1.1.2 Jämställdhet och skogssektorn

Jämställdhet beskrivs enligt Wahl et al., (2011) som *“kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv vilket förutsätter samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på livets alla områden”* (cf. Nationalencyklopedin, 2015a).

Maktobalansen i Sverige och skogsbranschen idag kan till stor del spåras tillbaka till den traditionella förståelsen av manlighet och utestängningen av kvinnor under 1900-talets första hälft. Kvinnor kunde ha äganderätt till skog och jord, men fick inte förvalta sin egendom eftersom gifta kvinnor var omyndiga ända fram till 1921. Utestängningen av kvinnor har gjort att skogsägandet idag präglas av en syn på kvinnors förvaltningsrätt, som varken självklar eller bekräftad av samhället. (DS, 2004:39). Inom skogsbranschen berodde utestängningen främst på att det innebar ett fysiskt tyngre arbete än vad som ansågs vara möjligt för kvinnor. Även om den tekniska utvecklingen har medfört att arbetet underlättats genom att helt, eller delvis, ersättas av maskiner/IT så har utvecklingen snarare lett till att ytterligare förstärka mansdominansen inom sektorn. (Lidestav, et al., 2011; Wahl, et al., 2011)

Begreppet jämställdhet har under de senaste decennierna gett upphov till diskussion. Det finns en debatt kring användandet av begreppet eftersom uppfattningar och föreställningar angående jämställdhet kan variera. Inom vissa sammanslutningar har begreppet blivit allt mindre kontroversiellt och anses av vissa vara avpolitiserat och sakna komplexitet, men ändå används ordet flitigt (Magnusson, 1999). I skogssektorn finns det en stor konsensus som syns tydligt i både media, där diskussioner om könsskillnader ofta får hög synlighet, och framförallt i regeringens jämställdhetsstrategi (2012) som ger en ram för arbetet med dessa frågor (Andersson, et al., 2015). Detta är en effekt av att jämställdhet, enligt Magnusson, et al., (2008), är ett “tomt” begrepp som fylls med mening utifrån vilket kontext det används i.

1.1.3 Kunskap

Kompetensutveckling är ett viktigt verktyg för att säkerställa verksamhetsutveckling och däribland jämställdhetsimplementering. För detta krävs medvetenhet ur ett större perspektiv, kunskap, engagemang och nödvändig kapacitet för att integrera jämställdhetsperspektivet till professionell personal inom konkreta yrken. Kompetensutvecklingen kan uppnås på flera olika sätt, till exempel genom tillhandahållande av material såsom fakta- och informationsblad, möten med experter inom ämnet och lunchseminarier. Dessa metoder leder till en ökad medvetenhet, kunskap och kapacitet för att jämställdhetsintegreringen ska kunna utvecklas. (Wahl, et al., 2011; United Nations, 2015)

Wahl et al., (2011) argumenterar i sin bok för vikten av att förstå och definiera jämställdhetsarbetet inom organisationer. De beskriver organisationer som arenor för görandet av kön och därmed en viktig aktör i de könsbildande processerna. Eftersom människor spenderar stor del av sitt liv på organisationer av olika slag, är ett aktivt jämställdhetsarbete och jämställdhet hos organisationerna av stor vikt. De menar att den (o)jämställdhet och de könsroller som finns inom organisationer påverkar det övriga samhället i stor utsträckning. Genom att förstå organisationernas del i det övriga samhället, utifrån ett jämställdhetsperspektiv, konstateras att det är av största vikt att organisationernas jämställdhetsplan implementeras. För att göra detta är utbildning en beprövad metod inom jämställdhets- och mångfaldssammanhang (Hagberg et. al., 1995; Foldy, 2002; Regnö, 2003., refererad i Wahl et al., 2011). Beroende på vilket syfte som sätts upp kan utbildningen formas på olika sätt vad gäller exempelvis deltagare och innehåll. (Wahl, et al., 2011)

För att minska maktobalansen mellan kön i skogsbranschen är det således viktigt att företagen har den kunskap som behövs för att kunna förändra organisationen. Detta gäller såväl kunskap om kön och jämställdhet som kunskap om lärande och förändring i organisationer.

1.2 Syfte

Detta arbete syftar till att undersöka hur ett antal skogsföretag arbetar med utbildning om jämställdhet inom organisationen, till sina anställda och på olika nivåer i organisationen. Ett annat syfte är att analysera hur företagen definierar vilken kunskap som behövs om jämställdhet i förändringsarbetet och vilka perspektiv de har på jämställdhet.

2. Teori

2.1 Organisationskultur och sociala normer

Ett vanligt perspektiv på organisationer är att det råder en viss organisationskultur, som förklarar och beskriver de sociala normer och värderingar som de anställda inom en organisation har att förhålla sig till. De normer och värderingar som finns beskriver vad som är rätt/fel, normalt/onormalt respektive bra/dåligt inom en organisation (Wahl, et al., 2011; Acker, 1990). I stort sett all könsteoretisk forskning bygger på antagandet att människor själva skapar, bygger och konstruerar det som vi uppfattar som manligt och kvinnligt (Thurén & Sundman, 1997 refererad i Wahl, et al., 2011). Genom att relatera detta till perspektivet om organisationskultur har forskarna visat att det finns kulturella regler för kvinnor och män i organisationen, där de typiska reglerna ofta utgår ifrån den stereotypa (vita och heterosexuella) mannen som norm (Acker, 1990). Dessa regler ligger djupt rotade i organisationer och har en symbolisk betydelse för vad som anses normalt, passande och naturligt för respektive kön (Wahl, et al., 2011; Acker, 1990). Detta framkommer även i Magnusson (1997) där författaren dragit slutsatsen att kvinnor och män indirekt har vissa könsroller att förhålla sig till. Det är inte alltid uttalade roller och behöver heller inte vara något som hör till anställningen, utan handlar exempelvis om vem som ska koka kaffe och baka inför fikastunder. Skulle någon "bryta" mot dessa könsroller ses de ofta som okvinnliga/omanliga och de själva kan känna sig otillräckliga. (Magnusson, 1997)

Vidare förklarar Wahl et al., (2011) att det även finns kulturer kopplade till särskilda professioner. Dessa kulturer innebär att könet har en symbolisk betydelse för vissa professioner och kan få en inkluderande- eller exkluderande verkan. Maktobalansen mellan kvinnor och män i skogsbranschen kan därför bero på att de olika professionerna är könsmärkta och att kvinnor därför har svårare att verka och känna sig inkluderade i professionen. (Lidestav & Sjölander, 2007)

2.2 Perspektiv på jämställdhet

Statsvetare i de nordiska länderna brukar på en övergripande nivå dela upp de politiska argumenten för jämställdhet i tre typer. Det första argumentet baseras på rättvisöverbäggande och benämns därför *rättighetsargumentet*. Det gäller i den offentliga sfären, vilket innebär att alla medborgare borde ha samma rättigheter och plikter i den politiska arenan. Eftersom kvinnor utgör hälften av befolkningen bör de även ha hälften av den politiska makten och då kan samhället ses som jämställt och rättvisa har åstadkommit. Den andra typen av jämställdhetsargument är *resursargumentet*. Fokus ligger i stor utsträckning på att kvinnor är annorlunda jämfört med män. Det kommer att ske förändringar i politiken både i avseende på form och på innehåll när fler kvinnor blir politiskt engagerade. Detta eftersom resursargumentet bygger på föreställningen att kvinnor bidrar med något till politiken som tidigare varit frånvarande. (Magnusson, 1999). Argumentet kopplar tydligt till skogssektorn vilket syns i regeringens jämställdhetsstrategi. De mest framträdande argumenten i strategin är att kvinnor framställs som en resurs som tidigare varit frånvarande. För att sektorn ska vara konkurrenskraftig beskrivs att hela befolkningens kompetens måste tas tillvara (Landsbygdsdepartementet, 2011). Det tredje argumentet är *intresseargumentet*. Här ses kvinnor som nödvändiga i politiken eftersom kvinnor och män som grupp har olika och ibland motstridiga intressen där den ena gruppen kan inte representera den andre. (Magnusson, 1999)

2.3 Förändring i organisationer

Förändring i en organisation beskrivs i Eriksson-Zetterquist et al., (2011) som en förflyttning från ett stabilt stadie till ett annat. Förändring ställer därför höga krav på ledarskap och planering eftersom förändring förutsätter att organisationen lämnar sitt nuvarande stabila stadie. För att genomföra en förändring beskriver Lewin (1951/1997: 330, refererad i Eriksson-Zetterquist, et al., 2011) tre olika steg som en förändring bör passera, dessa är: *unfreezing*, *moving* och *freezing*. *Unfreezing*-stadiet innebär att förändringen måste motiveras och planeras för att kunna lämna det nuvarande stabila stadiet. Det finns aktörer i organisationen som strävar efter att behålla organisationen i dess nuvarande stabila stadie. De måste motiveras för förändringen och förstå varför förändringen ska genomföras. I vårt fall innebär det att motivera varför jämställdhet är viktigt och varför förändringsarbetet mot ett mer jämställt företag ska genomföras. *Moving*-stadiet innebär att förändringen implementeras genom olika insatser, till exempel genom jämställdhetsplanen med innehållande aktivitetsplan. *Freezing* innebär att förändringen har "landat"/genomförts i organisationen och dess medarbetare. I denna fas ges utrymme för utvärdering och reflektion av förändringen, jämställdhetsimplementeringen. (Eriksson-Zetterquist, et al., 2011)

Det finns två olika typer av förändring i organisationer, radikal förändring över hela systemet och framväxande förändring. Den radikala förändringen innebär en stor direkt förändring, något som kan vara komplicerat att genomföra och motivera. Detta beror på att det är väldigt svårt att förändra den djupare, inarbetade strukturen och kulturen som finns i en organisation. Den framväxande förändringen innebär istället att förändringen genomförs i mindre steg. Vilket gör att den blir lättare att motivera hos organisationer som ser sitt nuvarande stabila stadie som välfungerande. En ytterligare fördel med framväxande förändring är att det finns begränsad kunskap om hur förändring ska implementeras, den är därför lättare att hantera i små steg. (Eriksson-Zetterquist, et al., 2011)

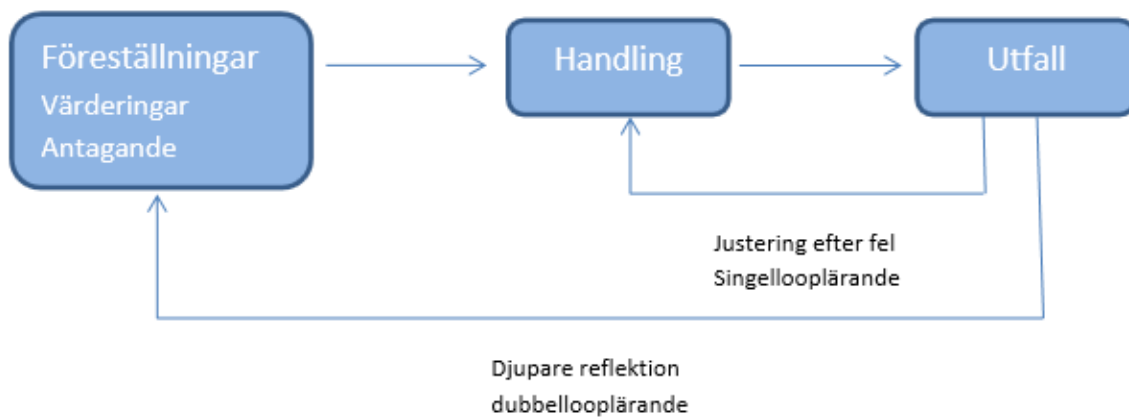
2.4 Lärande i organisationer

Utbildningar om jämställdhet brukar enligt Wahl, et al., (2011) kategoriseras utifrån följande dimensioner: *deltagare*, *innehåll* och *integrering*. Dimensionen *deltagare* beskriver vilken könsfördelning som finns i utbildningen, om deltagarna är antingen män eller kvinnor alternativt både män och kvinnor. Dimensionen *innehåll* beskriver hur könsperspektivet framställs i utbildningen och delas in i könsblint, kön och makt samt komplementär förståelse av kön. Dimensionen *integrering* beskriver hur utbildningen organiseras, om det är en extern eller intern utbildare, eller om det är en fristående utbildning respektive kompletterande utbildning. (Wahl, et al., 2011)

Eriksson-Zetterquist et al., (2011) behandlar i sin bok processer om lärande i organisationer. De beskriver att det är väldigt komplext att behandla lärandet på en organisatorisk nivå, eftersom organisationen i sig inte är en aktör som kan utstå lärande på en psykologisk nivå. För att lösa problemet har det utvecklats flera perspektiv på hur en ska se på lärande i en organisation. Under detta arbete behandlas ett perspektiv som ser organisationer som arenor för lärande. Inom detta perspektiv behandlas lärande som en process mellan individer och grupper av individer, (Popper och Lipshitz, 2000., refererad i Eriksson-Zetterquist, et al., 2011) vilket har lett till att många författare kommit fram till att kommunikation och dialog är viktiga aspekter för denna typ av lärande (Eriksson-Zetterquist, et al., 2011).

Argyris och Schöns (1974, 1978) samt Argyris (1976) har utformat en modell för lärande. De menar att en människa behöver feedback, återkoppling och information om resultatet för att lära sig. De behöver också göra fel för att kunna korrigera sina handlingar och det är av

korrigeringen som lärandet sker. Modellen de har utvecklat består av två olika former av lärande, *singellooplärande* och *dubbellooplärande* (Fig. 1). *Singellooplärande* innebär att människor kan vara motvilliga att ändra sina referensramar och värderingar även fast handlingsresultatet inte är optimalt. Det lärande som fortgår utan att referensramarna ändras behöver dock inte vara meningslöst. Det går att lära sig genom att kontinuerligt reducera fel som uppstår på grund av slump eller slarv genom att ändra sina handlingar. Den andra formen av lärande, *dubbellooplärande*, innebär att individen tänker utanför den existerande referensramen och gör en djupare reflektion. Detta kräver en vilja till förändring och energi för studier samt tillgång till information som kan omsättas i handling. Det leder till en förbättrad effektivitet och är en starkare form av lärande. (Eriksson-Zetterquist, et al., 2012)



Figur 1: *Singellooplärande* innebär att människor kontinuerligt ändrar sina handlingar för att reducera fel som uppstår på grund av slump eller slarv. *Dubbellooplärande* är en starkare typ av lärande och innebär att individen tänker utanför sin existerande referensram och gör en djupare reflektion som påverkar dennes grundläggande föreställningar. Figuren är ritad av Frida Olofsson Lauri inspirerad av (Eriksson-Zetterquist, et al., 2012).

Figure 1. *Single-loop learning* means that people continually change their actions in order to reduce errors that occur due to chance or lack of attention. *Double-loop learning* is a stronger type of learning and means that an individual thinks outside his or her frame of reference and makes a deeper reflection that affects his or her fundamental beliefs.

3. Material och Metod

Arbetet grundar sig i regeringens jämställdhetsstrategi för skogssektorn “*Konkurrenskraft kräver jämställdhet*”, som lanserades 2011 (Landsbyggsdepartementet, 2011). Flera utredningar och rapporter har gjorts inom ramen för denna strategi och många av dem har vi tagit del av för att genomföra arbetet (ex. Lidestav, et al., 2011). Målet var att undersöka det kunskapsglapp som framkom i Andersson et al. (2015) artikel där det visade sig att utbildningsaktiviteterna i företagens jämställdhetsplaner inte var preciserade. Det var också oklart vilken definition företagen har på kunskap om jämställdhet samt vilka perspektiv de har på jämställdhet.

3.1 Litteraturstudier

Första delen av arbetet har bestått av litteraturstudier (vetenskapliga artiklar, böcker samt internetkällor) för att få en grundläggande förståelse för jämställdhet och hur genus konstrueras i företag och organisationer. Litteraturen har valts med avseende på hur väl innehållet berört detta arbetes tre ämnesområden, *kön* (ex. Westberg-Wohlgemutb, 1996), *jämställdhet* (ex. Wahl, et al., 2011; Magnusson, 1999) och *kunskap* (ex. Eriksson-Zetterquist, et al., 2011). Genom dessa litteraturstudier har vi skaffat oss ett verktyg för fortsatt analys av företagens jämställdhetsplaner och resultatet från intervjuerna.

3.2 Textanalys

Vi har gjort en analys av företagens respektive jämställdhetsplan som syftat till att ge en förståelse för hur jämställdhetsarbetet bedrivs hos de olika företagen. Analysen bekräftade kunskapsglappet gällande utbildning och kunskap enligt Andersson, et al. (2015) artikel. Därefter har vi fördjupat oss kring hur jämställdhetsplanerna beskrivit denna studies frågeställning och därigenom fått ett underlag för kompletterande intervjufrågor. Detta för att innehållet i respektive intervju skulle bli likvärdigt samt få önskat djup i innehåll.

3.3 Urval av företag

Ett strategiskt urval av fem företag inom skogsbranschen har gjorts. Företagen har valts med avseende att få en varierad spridning både geografisk och kring ägarstruktur: privatägda, statligt ägda samt skogsägarföreningar, detta för att få en övergripande bild över hela skogsbranschen. Företagen är bland de största i Sverige och har därmed större inflytande i arbetet med jämställdhetsstrategin. I kontakten med företagen har vi dels begärt att få ut deras jämställdhetsplan, samt bokat tid för en intervju med den ansvarige för planen och implementeringen av denna. Intervjupersonerna har hos samtliga företag varit placerade på HR avdelningen där ansvaret för jämställdhetsplanen och jämställdhetsarbetet ligger.

3.4 Intervjuerna

Vi använde oss av kvalitativa intervjuer och för varje intervju avsatte vi en timme. Den intervjuform vi använde oss av var halvstrukturerad. Vilket innebär att intervjun är uppdelad i teman och har förslag till relevanta frågor (se bilaga 1), något som i vissa fall ändrades under intervjuens gång. Intervjuerna har med samtycke från deltagarna spelats in för att underlätta analysen av datamaterialet. För att deltagarna skulle känna sig fria att svara på frågorna var det viktigt att resultatet behandlades med konfidentialitet och att inga privata uppgifter om intervjupersonerna finns redovisade. Intervjuerna har syftat till att svara på frågeställningen om hur företagen arbetar med kunskap och utbildning för minskad ojämställdhet. (Kvale, 1997)

4. Resultat

Under intervjuerna har vi delat upp frågorna under tre kategorier, utbildning, kunskap och övriga frågor utifrån företagens jämställdhetsplan. Frågorna utifrån jämställdhetsplanen handlar om att få en kompletterande förståelse för hur företagen arbetar med sina jämställdhetsplaner. Dessa svar kommer inte redovisas som en egen rubrik, utan finns invävt i det övriga resultatet. En analys av resultatet har gjorts och redovisas i slutet av respektive del.

4.1 Jämställdhetsarbetet

Motiven till jämställdhet är i princip samma för alla företag. De beskriver att jämställdhet ger en konkurrensfördel mot den yttre miljön som arbetsmarknad och kunder. Företagen beskriver även att de sett att jämställdhet är en fråga som dyker upp väldigt ofta kring rekrytering och samtal med blivande medarbetare,

“tidigare hade vi inga kvinnliga sökande till våra befattningar eller någonting”.

“vi märker att folk är mer intresserade av oss - får många frågor om hur vi arbetar med jämställdhetsarbetet”.

En svarande hänvisar också till en pågående eller kommande förändring i skogsnäringen där de behöver möta en ny generation skogsägare med en annan bakgrund (kön, etnicitet, religion osv) än idag.

“Vi vill att alla ska kunna vara skogsägare utan någon rädsla eller ångest för det, att de bara kan se glädjen och det positiva [...] jämställdhetsarbetet kommer också påverka våra medlemmar/kunder”.

Vidare beskriver de intervjuade att de från jämställdhetsarbetet har sett en tydlig förbättring i den interna miljön på de nivåer/områden i företaget där jämställdhetsarbetet har haft bäst effekt, i form av bättre dynamik, bättre resultat, ökad kreativitet och ökad effektivitet.

”de områden med mix i kön, ålder bakgrund osv, har en bättre dynamik”.

“olika bakgrund och olika kön berikar kreativitet och effektivitet och i sin tur skapar det ett bättre resultat för hela organisationen”.

Rekrytering har under samtliga intervjuer framställts som ett viktigt verktyg för jämställdhetsarbetet. Vilket kopplar tydligt till strategin där branschen, företagen, fått i uppgift att locka fler kvinnor till skogsbranschen. Även om kvotering har varit ett känsligt ämne under intervjuerna har företagen gemensamt att de har som mål att öka andelen kvinnor på olika positioner i företaget. Detta sker främst genom att de tillämpar *“positiv särbehandling”*. Företagen säger att de vid rekrytering strävar efter en 50/50 (%) fördelning av kön, men är noga med att belysa att *“det inte är någon gräddfil”*; *“det viktigaste är att vi får rätt person på rätt plats, oavsett kön”* och så vidare. Problemet vid rekrytering är att antalet kvinnliga sökande oftast inte räcker till för att uppnå önskad fördelning. Detta anser många bero på att antalet kvinnor på skogliga utbildningar varken är eller har varit jämt fördelat.

“viktigt att få in fler kvinnor på skogliga utbildningar för att vi ska få en bra sjö att plocka ur”.

“problem att männen förr har varit överrepresenterade i skogliga utbildningar, därmed har dessa seniorer längre arbetslivserfarenhet vilket gör det svårt för nyexaminerade kvinnor [juniorer] att konkurrera med dem”.

För att kunna nå en jämn fördelning vid rekrytering arbetar de aktivt för att ändra sina rutiner kring rekrytering vad gäller annonser, språkbruk och att gå vidare med fler kvinnliga kandidater till intervjuer och så vidare. De förklarar att detta är viktiga åtgärder för att bryta mot de normer som finns inom skogsbranschen och visa kvinnor att de är accepterade på deras företag.

“Vi försöker neutralisera mönstren, försöker ta in en bra rekryteringsgrupp av både tjejer och killar, även balans vid intervjuer”.

“av de juniora sökande med kortare arbetslivserfarenhet försöker vi nå en 50/50 [%] fördelning eftersom det i denna grupp finns en större andel kvinnor med skoglig utbildning, av den seniora gruppen finns det inte lika många kvinnor så där försöker vi få en så jämn fördelning som möjligt [ca 25-30%]”.

Gemensamt för de flesta intervjuade är betoningen av ett tydligt ledarskap och en ”toppstyrning” av jämställdhetsarbetet för att implementeringen ska lyckas. De intervjuade HR-personerna beskriver att ett intresse och en prioritering av jämställdhetsfrågan från ledningshåll är nödvändigt för att få en lyckad implementering av jämställdhetsarbetet. Detta för att de ska erhålla tillräckligt med resurser för att genomföra arbetet. Ansvar för jämställdhetsarbetet ligger på HR-avdelningen men den budget som finns för jämställdhetsarbetet beslutas på ledningsnivå.

”jämställdhet ska inte ligga som ett rör vid sidan om, utan det ska vara integrerat i allt [...] Det är tack vare att det är så prioriterat av ledningen, [chefen] tycker att det är viktigt och ger oss möjlighet att jobba med det”.

En lyckad implementering beskrivs ofta som att jämställdhet ska komma som en naturlig del i verksamheten. De intervjuade menar att alla medarbetare på företaget ska reflektera över jämställdhetsfrågan på individnivå, vilket kopplas till *dubbellooplärande*. Att medarbetarna får en förståelse och kunskap för varför jämställdhet är viktigt för dem och hur det kommer till uttryck. Flera företag säger att resultatet av ett lyckat jämställdhetsarbete kommer visa sig i diskussionerna och samtalsämnena i fikarummet.

4.1.1 Analys av jämställdhetsarbetet

Att jämställdhet framställs som en konkurrensfördel och ett verktyg för bättre resultat indikerar att företagets perspektiv på jämställdhet kan kopplas både till *resurs- och intresseargumentet*. Mer kvinnor i skogsbranschen är nödvändigt för att bidra och representera intressen och synsätt som tidigare varit frånvarande. Detta exemplifieras till exempel genom behovet för skogsbranschen att bemöta den nya, framtida, sammansättningen av skogsägare som kommer se annorlunda ut gällande bakgrund än idag. Detta eftersom företagen enligt strategin har till uppgift att locka fler kvinnor till skogsbranschen, både vad gäller ägandet av skog och arbete i sektorn (cf. Magnusson, 1999; Landsbygdsdepartementet, 2011). Eftersom hälften av Sveriges skogar är privatägda (Skogsstyrelsen, 2014) kommer det spela en stor roll för hela skogsbranschen. Både för de skogsföretag som tillhandahåller tjänster för skogsägaren, kunden, men också för skogsföretag som köper upp råvaran virke av skogsägaren, säljaren. Detta ställer krav på att företagets jämställdhetsarbete får genomslag och att de skapar en organisationskultur som är välkomnande och inte bygger på dagens stereotypa, sociala normer.

Jämställdhet som en konkurrensfördel gentemot arbetsmarknaden ligger dels i att företaget får en bredare rekryteringsbas, och på så sätt kan få in ett större urval vid rekrytering. Ett urval som bidrar till en mer varierad bakgrund och kompetens hos de sökande. Detta synsätt kopplar till strategin som beskriver att hela befolkningens kompetens måste tas tillvara för att branschen ska vara konkurrenskraftig (Landsbyggsdepartementet, 2011). Jämställdhet är idag en omdiskuterad och uppmärksammas fråga i samhället (Magnusson, 1999). Detta gör att ett aktivt jämställdhetsarbete kan locka fler sökande vid rekrytering och även framställa företaget som en mer attraktiv arbetsgivare än sina konkurrenter.

Den interna miljön i företaget får genom jämställdhetsarbetet dels fler arbetstagare med varierad bakgrund, men också en ökad kunskap kring organisationskulturen och sociala normer. Dessa faktorer bidrar till att de strikta könsrollerna i företagen luckras upp och därmed får mindre betydelse i organisationskulturen. Resultatet av detta är att medarbetarna får en ökad känsla av tillräcklighet till följd av att könsrollerna blir mindre märkbara i organisationen, medarbetarna behöver inte längre förhålla sig till dem. Detta kan i sin tur ge upphov till en ökad motivation, vilket bland annat syns i ökad kreativitet, dynamik och lönsamhet. (Magnusson, 1997; Acker, 1990; Wahl, et al., 2011)

Att förändra åtgärderna vid rekrytering för att locka fler kvinnliga sökande, bidrar också till att intresset för de skogliga utbildningarna ökar. Åtgärderna syftar till att bryta mot den tidigare könsnormen inom skogliga yrken, att endast en viss sorts män accepteras, vilket därmed leder till en ökad acceptans för kvinnor inom skogsbranschen. Detta kan leda till att fler kvinnor kommer att få upp ögonen för- och förstår att de har en karriärmöjlighet i skogsbranschen, något som kan ha en stor inverkan vid val av utbildning. (Lidestav, et al., 2011)

Ett tydligt ledarskap och god planering är viktiga förutsättningar för att genomföra förändring i en organisation. Förutsättningarna för detta behandlas på ledningsnivå. HR-avdelningen, som ofta står som ansvarig för jämställdhetsarbetet, har inte kapaciteten att genomföra en förändring sett till hela organisationen och just därför är det viktigt att HR och jämställdhetsarbetet får stöd från ledningen. Under en av intervjuerna beskrivs organisationen som ett isberg där toppen utgör ledningsnivå och undre delen utgörs av medarbetarna. I beskrivningen ritas hen även upp vindar som blåser på isberget, som symboliserar förändring. För att genomföra en förändring beskriver den intervjuade att "*alla vindar måste blåsa åt samma håll*", det går inte att genomföra en förändring om det i ledningen blåser åt ett håll, medan det blåser åt ett annat håll på de nedre nivåerna. Detta symboliserar tydligt det ansvar som ligger på ledningsnivå, under *unfreezing* stadiet, för att motivera och genomföra ett förändringsarbete och förflytta företaget ur det nuvarande stabila stadiet. (Eriksson-Zetterquist, et al., 2011)

Att en lyckad implementering beskrivs som en "naturlig del" i verksamheten innebär att det är organisationskulturen och de sociala normerna som behöver förändras hos företaget. Organisationskultur och sociala normer kommer till stor del till uttryck i de vardagliga interaktionerna mellan medarbetare i företaget (Magnusson, 1997). Att företagen "mäter" jämställdhet i samtalsämnen kring fikarummet och hos medarbetarnas reflektioner, borde därför ge en bra indikation på hur jämställdhetsarbetet bidragit till att könsrollerna i organisationskulturen luckrats upp.

4.2 Utbildning

På frågorna om utbildning, vilken roll det har i företagets jämställdhetsarbete och vilka olika insatser de arbetar med för att öka jämställdheten framkommer olika svar från företagen. Tre

svarar att utbildning har eller kommer få en rätt central roll för deras jämställdhetsarbete, medan de två andra svarar att de inte har några organiserade utbildningar. Senare under dessa intervjuer framkommer det dock att viss form av utbildningsaktiviteter har genomförts även hos dessa företag. Dessa aktiviteter framställs inte som ”renodlade/organiserade utbildningar” men syftar ändå till att medarbetare på olika nivåer i företaget ska få en ökad kunskap kring jämställdhetsbegreppet.

Under tre av intervjuerna framkommer tydligt att företagen har eller kommer att öka kunskapen om jämställdhet, genom att låta utbildning ske på alla nivåer i företaget. Samtliga intervjuer beskriver dock en förståelse för att jämställdhet och jämställdhetsarbetet måste finnas integrerat på alla nivåer i företaget. Den kunskap som lärs ut genom utbildningsaktiviteterna måste finnas ute i verksamheten, inte bara hos ledningsgrupp och HR, för att resultera i en förändring. Detta synsätt kopplar mycket tillbaka på att jämställdhet ska komma som en naturlig del i företaget och vikten av toppstyrning. Om inte kunskapen finns hos hela företaget blir det svårt att genomföra förändringen, eftersom jämställdhet är en förändring som måste implementeras på alla nivåer i företaget.

“det tjänar inget till att jag sitter ensam på min kammare och funderar över jämställdhet och mångfald utan de från verksamheten måste vara med i tänket, där frågorna hör hemma”.

De utbildningsaktiviteter som företagen genomfört eller kommer genomföra skiljer sig lite åt. Några av aktiviteterna som har kommit fram ur intervjuerna är: *föreläsningar, arbetsuppgifter, seminarier, case-uppgifter, lönekartläggning, webbutbildning, info på intranät, workshops, rollspel etc.*

De som svarade att utbildning har en central roll i jämställdhetsarbetet presenterar främst att *föreläsningar, seminarier, workshops, arbetsuppgifter* och *webbutbildning* är aktiviteter de genomfört och tänker genomföra för att öka kunskapen om jämställdhet i företaget. De två andra, som sa att utbildningen inte var organiserad, har gett *case-uppgifter, utläggning av information på intranätet och enstaka föreläsningar* som exempel på utbildningsaktiviteter. Resultatet skiljer sig dock lite åt i fråga om i vilken omfattning aktiviteterna når ut på alla nivåer. De svarande som säger sig ha organiserade utbildningar genomför sina aktiviteter på så sätt att de riktar utbildningsinsatserna, i tur och ordning, till respektive nivå i företaget ofta med start uppifrån i organisationen. De två andra säger att de framförallt fokuserar sina aktiviteter till toppen av organisationen, men att vissa aktiviteter och material ändå görs tillgängligt för resterande nivåer.

På frågan om utbildningen sköts av en extern eller intern part har svaret varit blandat. De intervjuade börjar oftast med att beskriva antingen en extern eller en intern part, för att sedan komma fram till att det varierar sett till olika nivåer i företaget. De flesta verkar ha en vilja att sköta utbildningen internt,

”vi använder oss av case som utarbetats internt, men kan även ta in en extern föreläsare vissa gånger”

”vi sköter det nog mer internt”.

Ett av företagen säger istället att det är bättre att ta in “proffs”, extern part, för att sköta utbildningen. De har under sina utbildningar sett många positiva fördelar med det, bland annat eftersom en extern part ofta har mött all kritik förut och därmed kan ge bra svar på frågorna. Gemensamt för de fyra övriga intervjuade verkar vara att de tar in externa utbildare för de

översta nivåerna i hierarkin, för att därefter lämna över utbildningarna för de nedre nivåerna i organisationen till interna resurser.

”det är tänkt att cheferna ska hålla i dessa webbutbildningar för sina anställda, det är därför vi rustar dem först [med externa utbildningar]”.

4.2.1 Analys av utbildning

Det framkommer tydligt att dimensionen *deltagare* i samtliga företagens utbildning riktar sig till medarbetare på alla nivåer i företaget. Kön fördelningen hos medarbetarna skiljer sig mellan företagen men även inom de olika nivåerna i företagen. Detta innebär att *deltagare-dimensionen* förändras för utbildningen beroende på vilken avdelning den riktar sig till. Viss förändring kring hur utbildningsaktiviteterna struktureras, kan behöva göras beroende på nivå i företaget. (Wahl, et al., 2011)

Skillnaden mellan företagen blir istället på vilket sätt utbildningarna organiseras och vilket upplägg de har. Företagen som säger att utbildning har eller kommer få en central roll i jämställdhetsarbetet lägger större fokus på renodlade utbildningsaktiviteter som föreläsningar, webbutbildning och kurser. Dessa aktiviteter behöver per definition ett organiserat och mer metodiskt upplägg än vad som behövs när en lägger ut information på intranätet. De mer renodlade utbildningsaktiviteterna kopplar också bättre tillbaka, får en tydligare definition, kring dimensionerna om utbildning inom jämställdhet. Dimensionen *inhåll* specificeras inte under intervjuerna som att utbildningen framställer könsperspektivet på det ena eller det andra sättet. Istället verkar företagen ha en utbildning som tar upp, och lär ut, en del kring alla perspektiv, men som strävar mot att ge deltagarna ett könsblint perspektiv.

Gemensamt för alla aktiviteter är dock att de syftar till en djupare inläring hos deltagarna. Att försöka uppnå en djupare inläring, *dubbelloop-lärande*, på individnivå hos deltagarna verkar vara en gemensam nämnare hos företagen för att få jämställdhet till en naturlig del i företaget (jfr. Fig. 1). För att uppnå detta krävs att medarbetarna kan omsätta informationen till handling och blir väl motiverade för förändringen, för att de själva ska ha en vilja till att lära och lägga energi på jämställdhetsutbildningen. Det är också viktigt att företagen stimulerar medarbetarna till att tänka utanför deras befintliga referensramar (Eriksson-Zetterquist, et al., 2012). Detta kan stimuleras genom case-uppgifter och rollspel, för att medarbetaren själv kan sätta sig in i olika jämställdhetsfrågor och mer kunna ”ta på” hur ojämställdhet kommer till uttryck. Dessa aktiviteter gör det också lättare för medarbetarna att behandla informationen de får och kunna omsätta information om jämställdhet till handlingar i medarbetarnas vardags- och arbetsliv.

Dimensionen *integrering* varierar sett till hela företaget. Endast ett företag väljer att använda sig av externa konsulter för hela företaget. De övriga strävar efter att först använda sig av externa konsulter för att sedan använda interna på de nedre nivåerna i hierarkin. Argumenten för detta är troligtvis att det blir mer kostnadseffektivt att lämna över utbildningen till intern part, istället för att hyra in en extern konsult för att utbilda hela organisationen. Vad gäller om utbildningarna är fristående eller kompletterande har resultatet visat att företagen hittills har haft fristående utbildningar. Detta för att ge deltagarna en förståelse för jämställdhet på grundnivå, då det varierar hur mycket kunskap deltagarna haft sedan tidigare. Eftersom det kan vara svårt att lägga upp en utbildningsplan för fortsatta, kompletterande, utbildningar inom jämställdhet blir det mest effektivt att lägga upp varje utbildning som fristående. Annars blir det svårt för eventuella nya medarbetare, som inte gått den tidigare kursen, att gå en utbildning på kompletterande nivå. Företagen befinner sig, vad gäller utbildningsaktiviteterna, fortfarande i *unfreezing* stadiet. Därför blir det nödvändigt med fristående utbildningar för att motivera och strukturera upplägget av utbildningsaktiviteten. (cf. Wahl, et al., 2011)

Företagen beskriver delvis perspektivet kring organisationerna som arenor för lärande (Eriksson-Zetterquist, et al., 2011). Eftersom utbildning ska ske på samtliga nivåer i företagen visar de en förståelse för att kommunikationen mellan de anställda och deras förhållande till rådande organisationskultur, är viktiga aspekter för lärandeprocessen. Genom att låta utbildningen ske i hela organisationen kommer även kommunikationen mellan individerna, medarbetarna, att förändras, vilket i sig utgör en del i lärandeprocessen. Kommunikation och dialog utgör viktiga aspekter för denna typ av lärande och därför är det viktigt att företagen har utbildningsaktiviteter som behandlar dessa aspekter. Aktiviteter som kan hjälpa till att stimulera dessa aspekter är bland annat case-uppgifter och rollspel där deltagarna själva får sätta sig in i uppgiften.

4.3 Kunskap

Samtliga företag anser att det är viktigt med kunskap inom hela organisationen för att kunna implementera jämställdhetsarbetet och få till en förändring på arbetsplatsen,

“har man inte kunskapen kan man inte förändra sig [...] okunskap leder ofta till att en kör i diket i sådana här frågor”.

För att företaget ska kunna förändras måste medarbetarna ha motivation till förändringen, ett av företagen tryckte på att det kommer genom kunskap. Samma företag anser att det är viktigt att förklara “*varför*” jämställdhet är viktigt innan en går in på “*hur*” arbetet ska genomföras. Att förklara varför jämställdhetsarbetet är viktigt, både för individerna själva och företaget, är viktigt för implementeringen av *unfreezing* stadiet och därmed få alla motiverade till förändringsarbetet. När medarbetarna får upp ögonen för hur organisationskulturen och de sociala normerna påverkar deras vardag, kan en förändring vara lättare att genomföra. Ett företag anser att fakta kring jämställdhet är viktigt, trots att det är svårt att få fram en känsla eller kultur som är faktabaserad.

“det här är ju nått som även är positivt för män, därför att en kanske tillåter en annan typ av män att finnas på arbetsplatsen, det är inte alla män som är bekväma med att bli intryckta i en speciell liten låda”.

“det behövs kunskap och en insikt att föreställningar om kön påverkar vår vardag”.

Definitionen kring vilken typ av kunskap som företagen vill ge sina anställda framställs som otydlig under de flesta intervjuer. Gemensamt för alla företag är att de i sitt jämställdhetsarbete vill arbeta för att få en djupare inläring, *dubbelloop* lärande, hos sina anställda, så att individerna själva börjar reflektera över jämställdhetsbegreppet. När vi frågar vilken kunskap de tror behövs för att de ska få en mer jämställd arbetsplats, är svaren väldigt varierade. Samtliga företag förklarar dock, direkt eller indirekt, att de på något sätt vill förändra organisationskulturen i företaget. Ett av företagen säger direkt att de pratar mycket om normer, hur det är att vara i normen jämfört med att inte vara i normen. Ett annat svarar mer indirekt att de vill förändra organisationskulturen genom att lyfta frågan om jämställdhet och på så sätt diskutera och analysera tillsammans med sina medarbetare. Detta tror de kommer leda till en ökad förståelse för olikheter och därmed bidra till integreringen av jämställdhetsarbetet.

Endast två av de intervjuade vittnade om att de hade stött på något motstånd under sitt jämställdhetsarbete, även om de påpekar att de främst mötts av positiva reaktioner. Det motstånd de har mött har varit att de anställda känt sig diskriminerade eftersom de ansåg att

företaget riktar sig mer till kvinnor. De upplever att kvinnor lättare får anställning just på grund av deras kön. För att förhindra detta beskriver en av de intervjuade att de måste bli duktigare att förklara varför en viss person får en anställning, förtydliga att det är kompetensen som blir den avgörande faktorn vid rekrytering. En svarar att de också mött ett motstånd eftersom det kostar pengar och tar tid att genomföra jämställdhetsarbetet.

“både internt eftersom det tar tid och kostar pengar [...] precis som när en ska införa vilket annat strategiskt arbete som helst.”

Under samma intervju beskrivs att jämställdhetsarbetet stuktureras på samma sätt som andra strategiska arbeten. Problemet blir dock att de anställda ser det som mer accepterat att genomföra andra strategiska arbeten, till exempel kostnadseffektivisering: LEAN. Vid dessa strategiska arbeten vet de flesta att arbetet kommer kosta pengar och ta tid för företaget. Dock beskrivs under denna intervju ett större motstånd just när det gäller jämställdhetsarbetet. Ett av företagen beskriver även att de mötts av ett direkt motstånd riktat mot personerna bakom jämställdhetsarbetet.

“att sticka upp hakan och säga att vi ska jobba med jämställdhet har gjort att vår chef har fått sig några kängor, blivit kallad mes osv.[...] Det gäller att stå på sig när en jobbar med sådant här”

Företagen som svarat att de inte mött något motstånd påpekar bland annat att jämställdhetsplanen är ett etablerat koncept och har funnits under så många år, att motståndet har försvunnit och att arbetet är så väletablerat att det accepterats hos de anställda. Dessa intervjupersoner svarar att jämställdhetsarbetet har uppmärksammats positivt och att ingen ser det som onödigt eller att det inte behövs.

På frågan angående organisationsstrukturen och om den påverkar deras jämställdhetsarbete fick vi varierande svar. De flesta ansåg att organisationsstrukturen påverkar men hade svårt att säga på vilket sätt. Svårigheten för ett av företagen är deras geografiska spridning, oavsett vilken fråga det handlar om.

“Det är på ett sätt att ha sin verksamhet inom fyra väggar och det är på ett annat sätt att ha det på 17 olika platser i landet”

Detta är något som påverkar jämställdhetsarbetet på företaget men behöver dock inte försvåra det. Ett av företagen har idag en annan organisationsstruktur än de hade tidigare, dock inte som en del i just jämställdhetsarbetet. Den organisation de har idag gör det mycket lättare än tidigare att lägga ut ansvar för till exempel jämställdhetsmål och sedan mäta/följa upp dessa, det blir en tydlig ansvarskedja. Ett annat företag har också förändrat sin organisation sedan de fick ny chef. Genom en medarbetarenkät som var inriktad på jämställdhet och utvecklingsmöjligheter fick företaget indikationer på att personalen tycker det var svårt att klättra inom verksamheten. Därför har organisationen utvecklats med fler verksamhetsområden, vilket leder till fler trappsteg, det vill säga fler chefspositioner och medarbetarna får närmare till sin närmsta chef,

“man fick ett bättre samarbete och man kände sig mer sedd, även cheferna fick en bättre arbetssituation”

Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal och medarbetarundersökningar är åtgärder som återkommer i de flesta jämställdhetsplaner. Företagen trycker ofta på att de ser detta som viktiga aktiviteter för sina anställda. Detta för att låta medarbetarna beskriva hur de trivs i företaget och lyfta frågor som de tycker ska förbättras. Det är olika hur ofta samtalen

genomförs men de flesta företag har ett samtal mellan medarbetare och chef minst en gång per år, vissa oftare och ett företag har vartannat år. Till grund för detta samtal har respektive företag utvecklat en mall som ska ligga till grund för vilka frågor och ämnen som ska tas upp under samtalet. Till dessa ämnen hör jämställdhet och mångfald även om alla företag inte säger att de kommer upp som specifika frågor, *“det är mer våra värderingar som bedöms”*. Exempel på frågor som kan tas upp både under samtal och undersökningar är *“hur fungerar relationen i din arbetsgrupp?”*; *“Har du någonsin känt dig, eller märkt någon annan bli, diskriminerad eller utsatt för sårande eller nedsättande beteende?”*; *“tycker du att kvinnor och män behandlas lika inom vårt företag?”*.

De flesta företag beskriver att de fått ett bra resultat från undersökningarna och att samtalen inte gett tecken på något större problem. Under intervjuerna ställdes frågan hur företagen tror att deras utbildningsinsatser kommer påverka resultatet från samtalen och undersökningarna. Svaret är väldigt blandat även om alla företag tror det kommer påverka på något sätt. Ett av företagen tror att de kommer få ett sämre resultat vid nästa undersökning eftersom de anställda får upp ögonen, blir mer kritiska och upptäcker att de faktiskt inte är ett jämställt företag idag. Andra företag säger att de tror att resultaten kommer bli bättre eller att det kan påverka både negativt och positivt på resultatet. Ett företag säger att högre kompetens bidrar till ett mer kritiskt tänkande, detta är något som de sett förut. Ett annat företag säger att de hoppas att utbildningsinsatserna kommer göra att jämställdhet blir ett mer naturligt inslag i verksamheten. Vilket därmed gör att medarbetarna känner sig trygga med att jämställdhetsfrågorna uppmärksammas.

“Det kan nog slå åt båda hållen, när man får på sig ”genusglasögonen” kanske man kan se saker på ett annat sätt och kanske ser saker som man inte sett förut”.

“vår förhoppning är att det ska kännas som ett mer naturligt inslag och de ska känna sig trygga med att arbetsgivaren uppmärksammar den här typen av frågor, det ska inte bli någon jättestor grej”.

I samtliga jämställdhetsplaner har företagen skrivit om diskriminering och sexuella trakasserier. Följdfrågan på detta var hur företagen arbetar med att hjälpa sina medarbetare att våga göra en anmäla. Alla svarar att de arbetar med att stötta sina medarbetare för att våga ta steget att anmäla om det blivit utsatta för något eller sett något och poängterar att det i stor utsträckning handlar om mod att säga ifrån,

“Det handlar om att ha mod att säga ifrån t.ex. om det skämtas på ett visst sätt, att man faktiskt vågar stå emot och säga att det inte är okej”.

En av de intervjuade anser att mod kommer genom ett gott ledarskap, det behövs chefer som kan coacha sin medarbetare och tillåter dem att göra misstag,

“Om man har ett coachande ledarskap som har förståelse för organisationen kommer man ganska långt”.

Mod får individer genom framgång och att det finns personer som stöttar om de gör fel. En annan poängterar lagkravet om nolltolerans mot diskriminering och sexuella trakasserier. Detta mäter de via medarbetarundersökningen och de hoppas att deras medarbetare vågar säga ifrån och agera om de upplever sig illa behandlade. Ett tredje företag använder sig också av medarbetarundersökningen för att fånga upp dessa frågor samt en psykologisk kartläggning. Utifrån dessa får företaget reda på nuläget och kan arbeta utifrån det. På deras utvecklingssamtal är det dessutom en återkommande fråga, de vill på det sättet skapa ett öppet

klimat på företaget. Två utav företagen tycker det är viktigt att kunna göra anmälan anonymt eller diskutera frågan anonymt innan man anmäler det,

“Vi har ett stödnummer som man kan ringa och diskutera anonymt, om man vill bolla frågan med någon utomstående innan man tar steget och anmäler det ”.

4.3.1 Analys av kunskap

Företagen har varit tydliga i att beskriva vikten av att förklara varför förändringen och det strategiska arbetet är nödvändigt för sina anställda, innan de börjar själva arbetet. Detta gäller generellt för alla företag även om de mött ett motstånd eller inte. Här finns en klar koppling till Lewins modell om förändringsprocesser. Att motivera de anställda inför förändringen, beskriva vad de tjänar på det och förklara varför förändringen är nödvändig, hör till “unfreezing” stadiet. Eftersom de flesta företag inte säger sig ha stött på något motstånd i sitt förändringsarbete, tyder detta på att de lyckats bra med att motivera sina anställda. Alternativt kan bristen på motstånd tolkas som att organisationen inte lyckats genomföra önskad förändring.

Jämställdhetsarbetet genomförs som en framväxande, kontinuerlig förändringsprocess, något som också bidrar till ett mindre motstånd. På så sätt genomförs och motiveras förändringen mer effektivt i enlighet med Lewins förändringsmodell. (Eriksson-Zetterquist, et al., 2011). Att jämställdhetsarbetet blir en kontinuerlig process beror dels på att företagens jämställdhetsplan, enligt lag, måste revideras vart tredje år (Sveriges rikets lag: Diskrimineringslagen 3:13, 2014). Vissa företag väljer dock att revidera planen oftare för att följa upp och utvärdera arbetet med planens implementering. Vid revideringen av jämställdhetsplanen arbetar företagen fram en ny strategi, aktivitetsplan, för hur planen ska implementeras och vilka aktiviteter som ska genomföras. Utbildning står som en aktivitet hos de flesta av jämställdhetsplanerna.

Huruvida företagen mött något motstånd i sitt jämställdhetsarbete eller inte är varierat. Även om motivation till “varför” arbetet ska genomföras blir en viktig lösning på detta under unfreezing stadiet, så är det väldigt viktigt att möta eventuellt motstånd som riktar sig mot personer, individer, som arbetar med jämställdhetsarbetet och implementeringen av planen. Detta motstånd ställer höga krav på att företaget backar upp de ansvariga för jämställdhetsarbetet och inte låter dem möta motståndet själva som individer. Att bli utsatt för personligt riktade nedvärderingar är påfrestande och minskar motivationen för det arbete som ska genomföras. Därför är det viktigt att den utsatte känner att den har ett stöd från övriga företaget. Denna typ av motstånd tar sig formen av kränkande behandling, trakasserier, och ska därför inte accepteras, utan kräver åtgärder från arbetsgivaren (Sveriges rikets lag: Diskrimineringslagen 3:6, 2014).

Även om svaren varierar vad gäller på vilket sätt resultatet från medarbetarundersökningar och samtal, kommer påverkas av utbildningsaktiviteterna. Är det tydligt att alla tror att en kunskapsutveckling hos de anställda kommer påverka resultatet. Kompetensutveckling är ett viktigt verktyg för verksamhetsutveckling och jämställdhetsintegrering (Wahl, et al., 2011). Att se hur resultatet från denna typ av undersökningar och samtal förändras efter utbildningsinsatser kan därför ge en bra indikation på hur de ska fortsätta med sina utbildningsaktiviteter. Om jämställdhet kommer upp oftare under dessa samtal och undersökningar, eller om de anställda får en mer kritisk syn till frågor rörande jämställdhet vid dessa, borde detta indikera på att utbildningsaktiviteterna haft en positiv inverkan på de anställda.

För att medarbetarna ska våga anmäla och säga ifrån när de, eller någon annan blir utsatta för diskriminering eller trakasserier beskrivs enligt majoriteten av jämställdhetsplanerna att det krävs ett "mod" hos medarbetarna. Detta individuella perspektiv på mod beskrivs ofta som att individen måste våga att göra en anmälan, trots att det kan kännas jobbigt och försätter individen i en känslig situation. Till exempel om det är ett mindre företag där rykten lätt kan spridas mellan olika nivåer. Individen kan då känna sig tveksam till att lämna en anmälan eftersom hen inte vill känna sig "utpekad" av övriga medarbetare. En god relation till sin närmsta chef kan stimulera till mod hos individen. Detta gör att individen känner sig trygg med att anmäla känsliga händelser genom att chefen stöttar och finns till för individen. Detta förutsätter dock att det inte är närmaste chef som diskriminerar/trakasserar. De flesta företagen har dock en modell som gör att det finns möjlighet att lämna en anmälan till andra nivåer i företaget. Går det inte att lämna anmälan till närmaste chef, finns det istället möjlighet att lämna anmälan till HR-avdelningen. Ett av företagen beskrev också att de ger medarbetarna möjlighet att lämna en anmälan anonymt, exempelvis via hemsida eller stödnummer.

5. Diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur företagen arbetar med utbildning om jämställdhet inom organisationen och att analysera hur de definierar kunskapsbegreppet, vilken kunskap som behövs om jämställdhet i förändringsarbetet och vilka perspektiv företagen har på jämställdhet. Med utgångspunkt i detta kommer nu en diskussion kring resultaten och hur vi uppnått dessa (d.v.s. metodmässiga överväganden).

5.1 Metoddiskussion

5.1.1 Urval av företag

Denna studie har granskat fem skogsföretag med en varierad ägarstruktur och geografisk spridning. Eftersom det finns betydligt fler än fem företag i skogsbranschen kan det vara svårt att dra några alltför generella slutsatser kring resultatet. Vår bedömning är dock att resultatet är tillförlitligt, eftersom tidigare studier som granskat fler jämställdhetsplaner hos skogsföretag (Andersson, et al., 2015) har kommit fram till att utbildning är aktiviteter som ofta återkommer i företagens jämställdhetsplaner. Att då kartlägga hur dessa fem skogsföretag arbetar med utbildning kring jämställdhet, borde ge ett resultat som är tillförlitligt. Företagen i studien har haft en bra spridning både geografiskt och kring ägarstruktur. Vad gäller företagens ägarstruktur har det inte framkommit något klart samband kopplat till utbildningsaktiviteter och kunskapsdefinition. Det finns dock vissa indikationer på att de statligt ägda bolagen uttrycker ett större ansvar kring jämställdhetsfrågor i allmänhet, på grund av att de i större utsträckning är granskade från offentligheten. Detta kan vara en bidragande faktor till ett aktivt jämställdhetsarbete, men eftersom det även finns företag med annan ägarstruktur som aktivt bedriver ett jämställdhetsarbete kan vi inte dra några generella slutsatser kring detta. Det finns dock en skillnad kring vilka konkurrensfaktorer som företagen använder för att motivera sitt jämställdhetsarbete. Skogsägareföreningarna tar i större utsträckning hänsyn till de externa konkurrensfördelarna eftersom de har en närmare och mer inflytelserik kontakt med skogsägarna, medlemmarna, bemötandet till dem blir därmed viktigare än för andra företag. Skogsägareföreningarna kan också ha ett mer omfattande arbete med att motivera för jämställdhetsarbetet än andra företag, eftersom det är skogsägarna som är beslutsfattande och nödvändigtvis inte har samma kunskap kring jämställdhet som en beslutsfattare i ett privatägt bolag.

Resultatet tyder inte på att företagens geografiska lokalisering haft betydelse för hur de agerar och därmed att valet av företag skulle påverkat resultatens generaliserbarhet. Den skillnad som finns mellan företagen handlar istället om hur spridd de olika verksamhetsområdena ligger. Detta verkar dock vara ett problem som är lika för alla företag, varför det inte har påverkat resultatet. Troligtvis är det lättare att organisera och planera sina utbildningsaktiviteter i ett företag som har en samlad spridning, eftersom det då är färre resurser som måste koordineras (cf. Lidestav, et al., 2011).

Denna studie har inte kunnat ta del av något resultat från medarbetarundersökningar och samtal som gjorts efter de kompetensutvecklande aktiviteterna genomförts. Då enbart ett av företagen hittills genomfört faktisk utbildning för sina medarbetare går det heller inte dra några generella slutsatser kring huruvida de sett ett resultat på andra områden, än samtal och medarbetarundersökningar. Denna intervju beskrev dock en uppfattning om att det allmänna pratet på arbetsplatsen hade förändrats, att jämställdhet dök upp allt oftare som ämne i olika samtal. De beskrev också att de sett resultat i form av att medarbetarna själva börjat

uppmärksamma när deras eget arbete varit ojämförbart, till exempel vid rekrytering eller i möten med skogsägare. Detta beskriver de som ett resultat från deras genomförda utbildning

5.1.2 Intervjuerna

Data samlades in genom intervjuer med de fem utvalda skogsbolagen. Intervjuerna utgick ifrån tre teman: kunskap, utbildning samt frågor utifrån respektive företags jämställdhetsplan. Detta upplägg gjorde det lättare att få igång en diskussion kring frågorna, något som hade varit svårare med direkta frågor. Dock upptäcktes att det var svårt att få svar på frågorna angående kunskap. De intervjuade hade svårt att specificera vilken typ av kunskap som behövs för en mer jämställd arbetsplats eller vilken roll kunskap ges i deras jämställdhetsarbete. Med tanke på detta borde dessa frågor eventuellt ställts på ett annat sätt för att komma fram till tydligare svar. Alla intervjuade var dock eniga om att kunskap är viktigt i ett förändringsarbete, men just definitionen på vilken typ av kunskap som behövs var otydlig.

Innan intervjuerna förbereddes en intervjuguide (Bilaga 1) som innehöll frågor till respektive intervju, denna gick vi igenom tillsammans med våra handledare för att bland annat kontrollera att den innehöll relevanta frågor och att dessa ställdes på ett bra sätt. För vår egen skull borde vi genomfört några testintervjuer innan ordinarie intervjuer eftersom vi inte har någon erfarenhet av detta sedan tidigare. Vi tror att det hade underlättat för oss och gett mer uttömmande svar samt ett bättre flyt under intervjuerna.

Från varje företag intervjuades endast en person, HR-ansvarig eller HR-specialist, detta kan leda till en begränsning i resultatet eftersom en person inte kan representera ett helt företag. Vi valde ändå att endast intervju dessa personer eftersom de är mest insatta i företagets jämställdhetsarbete och implementeringen av jämställdhetsplanen.

Under arbetet har vi inte haft någon klar definition på motstånd, men syftet har varit att undersöka om medarbetarna motsatt sig jämställdhetsarbetet på något vis. En tydligare definition på motstånds-begreppet hade varit nödvändig för att få ett mer jämförbart och innehållsrikt resultat från intervjuerna.

5.2 Resultatdiskussion

5.2.1 Jämställdhetsarbetet

Många av de intervjuade har framställt jämställdhetsarbetet som en konkurrensfördel mot andra företag. Det kan också vara ett skäl till att jämställdhetsarbetet har blivit mer prioriterat av ledningen nu jämfört med tidigare. Om ledningen ser att ett ökat jämställdhetsarbete även kan förbättra deras resultat, blir de säkert mer villiga att satsa tid och pengar på det. Det är inte längre något som företagen arbetar med bara för att det finns lagkrav, vi har sett att det även finns en vilja att satsa på jämställdhet.

Rekrytering används hos alla företag som ett medel för ökad jämställdhet, vilket kopplar tillbaka till jämställdhetsstrategin där företagen har fått i uppdrag att locka fler kvinnor till skogsbranschen. De arbetar med att locka fler kvinnor genom att bland annat se över sina annonser och språkbruket i dessa. Till deras anställningsintervjuer vill de helst ha lika många kvinnor som män. De har dock varit noga med att poängtera att det alltid är kompetensen de tittar på i första hand, men med två likvärdiga kandidater väljer de till fördel för det underrepresenterade könet. Under samtliga intervjuer ställdes en fråga angående kvotering, detta har dock varit ett känsligt ämne. Istället brukar de säga att de använder sig av positiv särbehandling. Positiv särbehandling innebär att en individ av den underrepresenterade

gruppen ges företräde, allt annat lika. Detta till skillnad från kvotering som ger den underrepresenterade gruppen företräde trots att de till exempel, vid rekrytering, inte har samma arbetslivserfarenhet eller utbildning (Nationalencyklopedin, 2015b). Att kvotering har varit så pass känsligt under intervjuerna beror troligtvis på att kvotering ifrågasätter meritokratiska tankar utifrån kön, kring anställning och befordran. Detta innebär att en person har förtur till en anställning utifrån dennes kön, inte efter kompetenser och erfarenhet (Nationalencyklopedin, 2015c). Detta kan ge en känsla av diskriminering hos det kön som inte prioriteras. En av de intervjuade pratade just om detta, att det överrepresenterade könet känt sig diskriminerade eftersom företaget satsar mer på det motsatta könet. Detta är något som företagen vill undvika och trycker därför mycket på att det är kompetensen hos de sökande som alltid går först. Samt att alla sökande ska få samma bemötande, oavsett kön.

Under intervjuerna har samtliga definierat jämställdhet som en 50/50 % fördelning mellan könen. Detta kan dock vara svårt att uppnå och därför strävar de flesta företag efter en 40/60 % fördelning. Enligt Wahl et al. (2011) definieras jämställdhet som att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv, och så vidare. Ingen av de intervjuade har pratat om jämställdhet i termer av maktförhållanden, att de anställda, oavsett kön ska ha samma makt att vara med och forma företaget. Intervjuerna visar att företagen arbetar mer med att uppnå en jämn könsfördelning, något som mäts i antalet "huvuden" på arbetsplatsen. Detta är i sig ett bra mått på jämställdhet eftersom det strävar efter en jämn könsfördelning, men på en arbetsplats krävs dessutom att båda könen ges samma rättigheter och inflytande. Vilken ände som är bäst att börja i är dock svårt att säga, men båda delarna behövs för en jämställd arbetsplats.

5.2.2 Utbildning

Utbildning som kompetenshöjande insats för sina anställda är något som alla företag bedriver, om än med olika upplägg och metodik. Denna slutsats styrks även av Andersson et al., (2015) artikel som beskrev att utbildning är aktiviteter som förekommer i jämställdhetsplanen hos majoriteten av företagen

Under studien har utbildning definierats som alla kompetenshöjande aktiviteter som genomförs i företagen. Detta kan dock vara en alltför generell definition eftersom det är en stor skillnad mellan att sprida information kring jämställdhet och att genomföra en faktisk utbildning i form av kurs, föreläsning etc. Analyserar vi resultatet med det senare synsättet på utbildning framkommer att en majoritet av företagen genomför eller kommer genomföra faktiska utbildningar om jämställdhet. Dessa aktiviteter borde effektivare stimulera till en djupare förändring, *dubbelloopinläring*, hos medarbetarna, än vad aktiviteter i form av informationsspridning kommer att göra. Genom de faktiska utbildningarna kan också företaget mer metodiskt lägga upp en plan för genomförandet och får på så sätt lättare en överblick över hur arbetet fortlöper. På detta sätt säkerställer en också att aktiviteterna når alla medarbetare. Använder de sig enbart av informationsspridning är det mer upp till medarbetarna själva att reflektera och ta till sig av informationen, eller inte. Ett genomförande av faktiska utbildningar är därför att föredra.

Utbildningens *deltagardimension* beskrivs genom att utbildningsaktiviteterna ska riktas till alla medarbetare i företaget. Sett till hela företaget måste aktiviteterna därför rikta sig till både kvinnor och män eftersom det inte funnits en organisation med enbart ett av könen representerade. De faktiska utbildningarna som majoriteten av företagen genomför, eller kommer att genomföra, har ett metodiskt upplägg som steg för steg riktar sig till respektive nivå i företaget. Att först utbilda de övre nivåerna i hierarkin leder till att de får upp ögonen

för jämställdhetsbegreppet och varför det är viktigt. De resurser som tillhandahålls för jämställdhetsarbetet borde därför öka efter att ledningen gått utbildningen. Detta är positivt eftersom det ökar fokus på jämställdhetsarbetet och leder troligtvis till ökade resurser för arbetet.

Det metodiska upplägget av utbildningen leder dels till att förändringen växer fram successiv, men också att *deltagardimensionen* kommer att förändras allt eftersom utbildningarna byter nivå. Könsfördelningen har under samtliga intervjuer beskrivits som olika beroende på avdelning inom företaget. Vissa avdelningar kunde enbart ha representanter av det ena eller det andra könet. Därför är det viktigt att utbildningarna tar hänsyn till denna förändring och på ett effektivt sätt kan ställa om sig efter respektive könsfördelning. Detta för att utbildningarna på effektivaste sätt ska ge ett liknande genomslag i kompetensutveckling på alla avdelningar i företaget.

Innehållsdimensionen har inte fått någon tydlig definition i resultatet. Vår uppfattning är att företagen i sin utbildning behandlar delar av samtliga perspektiv, men att utbildningen syftar till att ge deltagarna ett *könsblint* perspektiv. Detta kan bero på att jämställdhetsproblemen i företagen kan sättas in i samtliga perspektiv. Det finns dels det *komplementära* perspektivet på kön som behandlar de sociala normerna, organisationskulturen och könsmärkningen i en organisation samt perspektivet på ”*makt och kön*”. Båda dessa perspektiv behandlar de jämställdhetsproblem som enligt resultatet förekommer i skogsbranschen idag. Att enbart definiera utbildningen inom ett perspektiv vore därför ineffektivt och skulle heller inte ge önskad genomslagskraft och kompetenshöjning, då vissa problem inte adresseras.

Att integreringen av utbildningen i majoriteten av intervjuerna sker via intern part kan utgöra en sänkning av utbildningarnas kvalitet. Som ett av företagen påpekade har externa konsulter mer kunskap inom området, både vad gäller jämställdhet men också om hur utbildningen ska genomföras och anpassas på effektivaste sätt. Det borde också vara tidskrävande och ineffektivt att använda interna resurser eftersom de interna resurserna behöver utbildas i hur de ska förmedla kunskapen vidare till de lägre nivåerna i organisationen. Att låta interna resurser, med bristande eller otillräcklig kunskap kring ämnet, utbilda övriga medarbetare kan ge negativa konsekvenser på utbildningens kvalitet och genomslag. Utbildningen blir på så sätt också sämre anpassad till deltagarna och alla avdelningar i företaget får samma utbildning trots att könsfördelningen, *deltagardimensionen*, kan se olika ut.

För att genomföra en bra utbildning med hjälp av interna resurser krävs att företagen inte bara ger dem en utbildning om jämställdhet, utan också att de får kunskapen om hur en jämställdhetsutbildning ska genomföras. Ett av företagen tänker genomföra en webbutbildning för sina anställda, vilket kan vara ett bra koncept så länge den tas fram med hjälp av externa konsulter. Fördelen med att låta all kompetens angående utbildning finnas inom organisationen är dock att företaget mer flexibelt kan anpassa sina utbildningar, efter deras egna önskemål kring exempelvis innehåll och upplägg. En intern resurs borde även i det långa loppet vara mer kostnadseffektivt än en extern resurs. De interna kan också ha en närmare relation till deltagarna som underlättar både för motiveringen under *unfreezing* stadiet och stimulerar till diskussion mellan deltagarna. Något som kanske hade varit svårare att uppnå med externa resurser.

Organisationen ses som en arena för lärande. Utbildningsaktiviteterna som företaget arbetar med måste därför ta hänsyn till att stimulera aspekterna kommunikation och dialog mellan individer. Dessa aspekter kan stimuleras på varierande sätt men vår uppfattning är att utbildningsaktiviteterna inte får bli för enformiga. Väljer företagen att sätta in föreläsningar

som utbildningsaktiviteter tror vi det är viktigt att dessa föreläsningar följs upp eller kompletteras med andra aktiviteter, som exempelvis case-, grupparbeten eller rollspel. Dessa förslag på aktiviteter stimulerar mer effektivt till reflektion hos deltagarna, vilket i sin tur leder till djupare inläring, *dubbellooplärande*. På detta sätt blir det också lättare för deltagarna att ta till sig av informationen och omvandla den till faktiska handlingar, både i arbetsliv och privatliv. Viktigt att påpeka är dock att deltagarna behöver få en bakomliggande kunskap och information, för att ha något att reflektera över. Att enbart genomföra case-, grupparbeten och rollspel vore därför inte lika effektivt. Deltagarna behöver först få information och kunskap om ämnet, för att sedan effektivt kunna delta i övningar som stimulerar till reflektion.

5.2.3 Kunskap

Definitionen kring kunskapsbegreppet upplevs som otydligt under de flesta intervjuer. Återkommande i alla intervjuer är dock att jämställdhet ska komma som en naturlig del i företaget. Detta uppnås genom kompetensutveckling på alla nivåer i företaget där deltagarna, medarbetarna, börjar reflektera över jämställdhetsbegreppet på individnivå så kallat *dubbellooplärande*. Trots de varierande svaren kring vilken typ av kunskap företagen ämnar lära sina medarbetare, finns en gemensam koppling kring att de vill förändra organisationskulturen. De svar som framkommer på hur denna förändring ska uppnås är under majoriteten av intervjuerna rätt otydliga, vilket tyder på en otillräcklig definition kring kunskapsbegreppet. Resultatet indikerar att företagen både behöver och efterfrågar en mer effektiv och tydlig definition kring detta begrepp. Något som också kommer leda till att effekten av jämställdhetsarbetet tydligare kan studeras och följas upp.

Avsaknaden av en klar definition kring kunskapsbegreppet och vilken kompetensutveckling som företagen vill se för att få önskad förändring, innebär en stor osäkerhet kring hur utbildningarna bör organiseras mest effektivt. Detta sker speciellt om företagen väljer att lägga upp sina utbildningar med interna resurser, där den bristande kunskapen om utbildning och jämställdhet kan få större negativ påverkan. För att effektivt nå önskad förändring är det viktigt att utbildningarna är välorganiserade och att det finns ett tydligt innehåll kopplat till en faktisk definition av kunskapsbegreppet. Företagen bör arbeta vidare med att fundera över vad de vill förändra för att därefter tydligare definiera hur förändringen ska uppnås, därmed vilken kunskap de behöver lära ut och kunskap om vad. Ett av företagen har gett ett tydligt svar på detta, att de lägger mycket fokus kring sociala normer. Detta tror vi är ett bra sätt att tydliggöra och kommunicera kunskapsbegreppet eftersom organisationskulturen kommer till uttryck i och som en följd av de sociala normerna och könsmärkningen i organisationen. För att genomföra önskad förändring är det därför viktigt att deltagarna stimuleras till att reflektera över hur deras egen vardag påverkas av könsroller och sociala normer, *dubbellooplärande*. Detta leder i sin tur till att organisationskulturen förändras, blir öppnare och inte lika präglad av normer och könsroller, vilket ger medarbetarna en större motivation till följd av en känsla av tillräcklighet på arbetsplatsen.

De flesta företag säger att de inte har mött något motstånd under deras jämställdhetsarbete. Motstånd beskrivs ofta som att arbetet skulle ses som onödigt eller ta för mycket tid eller pengar. Företagen tillämpar dock motståndsbegreppet på olika sätt jämfört med varandra. Precis som en av intervjuerna beskrev behöver alla "vindar" på isberget blåsa åt samma håll för att en förändring ska genomföras. En avsaknad av resultat från jämställdhetsarbetet kan alltså också ses som en typ av motstånd. Detta är dock inget som framkommit i detta arbete på grund av avsaknaden av medarbetarundersökningar och samtal som skett efter

utbildningsaktiviteter genomförts. Motstånd mot jämställdhetsarbetet pekar på att medarbetarna inte blivit tillräckligt motiverade för förändringen. Detta innebär alltså att *unfreezing* stadiet genomförts på ett misslyckat sätt och det fortfarande finns aktörer i organisationen som strävar att behålla den i dess nuvarande stabila stadie. Dessa aktörer måste motiveras för förändringen för att de ska förstå varför förändringen ska genomföras och därmed våga lämna deras nuvarande stabila stadie. Bristen på motstånd kan också tolkas som ett misslyckande kring implementeringen av jämställdhetsarbetet. Eftersom en förändring i allmänhet leder till visst motstånd, då medarbetarna tvingas lämna deras nuvarande stabila stadie. Visst motstånd borde alltid framträda under *unfreezing* stadiet innan alla medarbetare blivit motiverade för förändringen. (cf. Eriksson-Zetterquist, et al., 2011)

6. Slutsats och fortsatt forskning

Kompetensutveckling genom utbildning är känt som ett viktigt verktyg för att säkerställa verksamhetsutveckling och jämställdhetsimplementering. Utbildningsaktiviteterna kan se olika ut hos företagen men resultatet visar att faktiska, organiserade, utbildningar med metodiskt upplägg är det effektivaste sättet för att säkerställa kompetensutvecklingen. Utbildning är en beprövad aktivitet för verksamhetsutveckling inom andra branscher, men har hittills inte varit en beprövad aktivitet för jämställdhetsplanens implementering inom skogsbranschen. Varför det är viktigt att företagen tar hjälp av externa konsulter för att kunna genomföra en effektiv utbildning med största möjliga genomslag hos deltagarna.

Företagen har idag en alltför otydlig definition kring kunskapsbegreppet för att det ska vara möjligt för dem att sköta detta internt. Resultatet visar att en definition kring kunskapsbegreppet bör innehålla ämnesområdena organisationskultur, sociala normer och könsmärkning för att uppnå önskad förändring, en organisationskultur utan strikta könsroller. En tydligare definition skulle kunna bidra till en ökad effektivitet i utbildningsaktiviteterna, vilket i sin tur bidrar till en effektivare implementering av jämställdhetsplanen eftersom utbildning är en återkommande aktivitet i aktivitetsplanen. En effektivare implementering av planen skulle i sin tur bidra till en ökad jämställdhet i skogsbranschen. Detta gäller både jämställdhet i form av en jämn könsfördelning inom företagen, men också genom att alla medarbetare har makten att forma sitt arbetsliv utifrån samma förutsättningar, möjligheter, rättigheter och skyldigheter.

Under detta arbete har vi sett att samtliga företag har både viljan och en positiv attityd till att förändras och avsätta nödvändiga resurser för jämställdhetsarbetet. Detta bådär gott för framtiden då vi idag har förutsättningarna för att arbeta fram en mer jämställd skogsnäring.

Denna studie har varit en fortsättning på Andersson et al., (2015) artikel för att kartlägga de utbildningsaktiviteter som företagen arbetar med. Syftet var också att undersöka vilken typ av kunskap kring jämställdhet som företagen vill förmedla till sina medarbetare, kunskap om vad. Resultatet har lett till en tydligare definition kring vilka utbildningsaktiviteter som företagen jobbar med samt ett förslag på tydligare definition kring kunskapsbegreppet. Denna studie har inte kunnat ta del av något resultat på hur jämställdhetsplanens implementering och organisationskulturen påverkas av utbildningsaktiviteterna. Detta bör därför följas upp i kommande studier.

Referenser

- Abrahamsson, L., 2014. Gender and The Modern Organization, Ten Years After. *Nordic journal of working life studies*, November.
- Acker, J., 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), pp. 139-158.
- Andersson, E., Johansson, M., Lidestav, G. & Lindberg, M., 2015. Transformative restraints and de-politicized change: The language and practice of gender equality in the Swedish forestry industry. *VINNOVA. Opublicerad*.
- DS, 2004:39. *Det går långsamt fram: jämställdheten inom jord- och skogsbrukssektorn*, Stockholm: Jordbruksdepartementet, Regeringskansliet.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A., 2012. *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. & Styhre, A., 2011. *Organization Theory*. Oxford: Oxford university press.
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landsbygdsdepartementet, 2011. *Konkurrenskraft kräver jämställdhet: jämställdhetsstrategi för skogsbrukssektorn*, Linköping: LTAB (L11.004).
- Lidestav, G. & Andersson, E., 2011. *Fokusgruppsanalyser av kvinnliga skogliga nätverk*, Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Lidestav, G., Andersson, E., Berg Lejon, S. & Johansson, K., 2011. *Jämställd arbetsliv i skogssektorn - Underlag för åtgärd*, Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Lidestav, G. & Sjölander, E., 2007. Gender and forestry: A critical discourse of forestry professions in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 22(4), pp. 351-362.
- Magnusson, E., 1997. Att vara en riktig kvinna på kontoret. i: G. Nordborg, red. *Makt och kön - tretton bidrag till feministisk kunskap*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings bokförlag symposium, pp. 71-92.
- Magnusson, E., 1999. *Jämställdhet i många olika versioner - mönster i den politiska retoriken för jämställdhet i svenskt 1990-tal*, Oslo: Universitetet i Oslo.
- Magnusson, E., Rönnblom, M. & Silius, H., 2008. *Critical studies of gender equalities: Nordic dislocations, dilemmas and contradictions.*, Gothenburg: Makadam.
- Nationalencyklopedin, 2015a. *Jämställdhet*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/j%C3%A4mst%C3%A4lldhet>
[Använd 11 03 2015].
- Nationalencyklopedin, 2015b. *Positiv särbehandling*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/positiv-s%C3%A4rbehandling>
[Använd April 2015].

Nationalencyklopedin, 2015c. *Kvotering*. [Online]

Tillgänglig på:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/k%C3%B6nskvotering>

[Använd 21 April 2015].

Press Landsbygdsdepartementet, Pressmeddelande 6/4 2011. [Online]

Tillgänglig på: <http://www.regeringen.se/sb/d/1467/a/165757>

[Använd 02 03 2015].

Skogsstyrelsen, 2014. *Skogsstatistisk årsbok*, Jönköping: Skogsstyrelsen.

Sveriges rikets lag: Diskrimineringslagen (2014) Brunck, Johan.

United Nations, 2015. *UN Women*. [Online]

Available at: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/competencedevelopment.htm>

[Used 12 03 2015].

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S., 2011. *Det ordnar sig*. 2:3 red. Lund: Studentlitteratur.

Westberg-Wohlgemutb, H., 1996. *Kvinnor och män märks*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

- Presentera oss och vårt arbete
- Vad har du för roll/position i företaget?
- Skulle du kunna beskriva hur företaget arbetar med jämställdhet (praktiskt)?

Utbildning:

- Vilka olika insatser arbetar ni med för att öka jämställdheten?
- Vilken roll har utbildning i ert jämställdhetsarbete?
- Är det någon skillnad på utbildning för chefer resp. anställda?
- Vilken nivå lägger ni utbildningen på? (grundläggande VS avancerad, individ resp. organisation)
- Vad utbildar ni om?
- Vem sköter utbildningen? (Extern eller intern föreläsare)
- Hur mycket tid avsätter ni för utbildning?
- Har ni någon budget för vad utbildningen får kosta?
- På vilket sätt tror ni att utbildning påverkar jämställdhetsarbetet?
- Hur tror ni att jämställdhet kommer påverka er arbetsplats? (intresseargument?)
- Hur genomför ni förändringsprocessen för en mer jämställd arbetsplats? (radikal vs kontinuerlig)
- Har ni stött på något motstånd i ert jämställdhetsarbete?
- Hur ser ni på utbildning inom jämställdhet jämfört med annan utbildning?

Kunskap:

- Vilken kunskap tror ni behövs för att få en mer jämställd arbetsplats? (organisationsstruktur vs normer) Kunskap om vad?
- Har ni sett några framsteg i jämställdhetsarbetet efter eventuella utbildningar?
- Hur tänker ni (om jämställdhet) vid rekrytering? Ser ni rekrytering som ett verktyg för ökad jämställdhet?
- Hur ser ni på kopplingen mellan kunskap och förändrat beteende/arbetsätt?
- Tror ni att organisationsstrukturen påverkar jämställdhetsarbetet?