

**Från normblind till medveten**  
- Hur Norra Skogsägarna arbetar för jämställdhet

*From normblind to aware*  
- *How Norra Skogsägarna works toward gender equality*

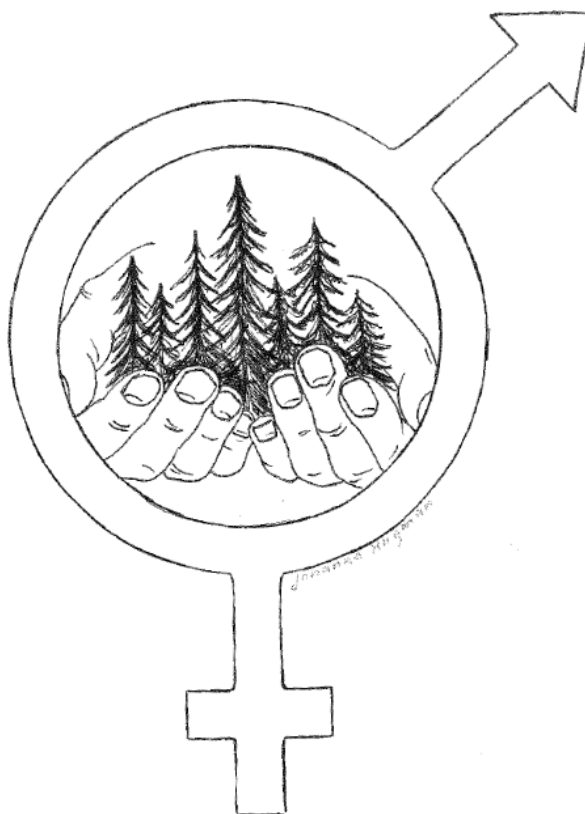


Illustration: Johanna Hagman

**Linnea Edwang & Paula Sundqvist**



# Kandidatarbeten i Skogsvetenskap

Fakulteten för skogsvetenskap,  
Sveriges lantbruksuniversitet

Enhet/Unit	Institutionen för skogens ekologi och skötsel Department of Forest Ecology and Management
Författare/Author	Linnea Edwang och Paula Sundqvist
Titel, Sv	Från normblind till medveten
Titel, Eng	<i>From normblind to aware</i>
Nyckelord/ Keywords	<i>Kvalitativa intervjuer, fallstudie, normer, könkodning, maktfördelning, ledningsstyr, skogsbruk/ Qualitative interviews, case study, norms, gender coding, power distribution, conduit controlled, forestry</i>
Handledare/Supervisor	<i>Dianne Staal Wästerlund, SLU, Inst. för Skoglig Resurshushållning</i>
Examinator/Examiner	Tommy Mörling Institutionen för skogens ekologi och skötsel/ Department of Forest Ecology and Management
Kurstitel/Course	Kandidatarbete i skogsvetenskap Bachelor Degree in Forest Science
Kurskod	EX0813
Program	Jägmästarprogrammet
Omfattning på arbetet/	15 hp
Nivå och fördjupning på arbetet	G2E
Utgivningsort	Umeå
Utgivningsår	2018
Serie	Kandidatarbeten i Skogsvetenskap

# FÖRORD

Denna studie har genomförts inom ramarna för kandidatarbete i skogsvetenskap.

Vi vill tacka de intervjuade personerna på Norra Skogsägarna för medverkan i denna studie. Vi vill även tacka vår handledare Dianne Staal Wästerlund samt Maria Johansson för goda tips och råd inför intervjuerna och Elias Andersson för hjälp med litteratur.

Umeå, april 2018

*Paula Sundqvist & Linnea Edwang*

## SAMMANFATTNING

Jämställdhet är något som borde vara självklart i dagens samhälle och den generella uppfattningen är att Sverige ligger i framkant. Vad gäller jämställdhet i skogssektorn så har vi dock en lång väg kvar att gå då endast 17 % av de yrkesverksamma i den praktiska delen av det storskaliga skogsbruket är kvinnor. Skogssektorn är därmed en av de mest segregerade branscherna och kantas fortfarande av maskulina normer.

Ett företag som valt att profilera sig med sitt jämställdhetsarbete är Norra Skogsägarna, som 2016 mottog ett nationellt pris för sitt jämställdhetsarbete. Genom en fallstudie med kvalitativa intervjuer har en bild av hur Norra Skogsägarna jämställdhetsarbete är uppbyggt och vad det fått för effekter i de olika nivåerna i företaget skapats. Ledordet för jämställdhetsarbetet på Norra Skogsägarna är "ledningsstyr", där arbetet styrs från ledningen och stor vikt ligger vid chefernas roll att driva frågan i sina arbetslag. Genom att införa jämställdhetsutbildning, en generell för alla medarbetare och sedan en fördjupad utbildning för cheferna, har de lyft frågan på arbetsplatsen och lyckats skapa en medvetenhet för vilken typ av jargong de har och vilka normer vi rör oss kring i skogssektorn. Drivkraften bakom arbetet ligger i stor utsträckning i en vilja att förändra och påverka samhället, samtidigt som det anses nödvändigt för företagets överlevnad. Vår slutsats är att det är viktigt att jämställdhetsarbetet är ledningsstyr samt att ledningens grundtanke är god, men att det krävs ett ökat fokus på maktbegreppet i alla led.

Nyckelord: kvalitativa intervjuer, fallstudie, normer, könskodning, maktfördelning, ledningsstyr, skogsbruk

## SUMMARY

Equality should be a non-issue in these days and the general meaning is that Sweden is among the best in the world regarding gender equality. When it comes to forestry however, we still have a long way to go. Only 17 % of the people working in the practical part of the large scale forestry section are women and it is one of the most segregated businesses in Sweden, with heavy emphasis on masculinity and masculine norms.

Norra Skogsägarna is one of the companies who has chosen to label themselves as one who works intensely with gender equality and that resulted in them being awarded a national prize for working towards gender equality in 2016. By doing a case study on Norra Skogsägarna, using qualitative interviews, a general understanding has been established in how the company works with gender equality and what effects it has had in the different levels in the company. The keyword in Norra Skogsägarnas gender equality interventions is “conduit controlled” which means that they put great emphasis on the rolls of leaders in the company. By introducing education in gender equality to all the employees, first a general one and then an enhanced one for the leaders, Norra Skogsägarna has created an awareness for the type of jargon they have at the company and the norms that exist. The work is driven by a will to affect and change the society, and is at the same time seen as essential for the survival of the company. Our conclusion is that it is important that the gender equality interventions are conduit controlled. The CEOs idea is good but the concept of power needs more focus throughout the organization.

Keywords: qualitative interviews, case study, norms, gender coding, power distribution, conduit controlled, forestry

## INLEDNING

Jämställdhet diskuteras idag i hela samhället, inte minst inom den svenska skogssektorn, där frågan har växt och blivit allt mer aktuell under de senaste åren (Andersson red 2015). Vad gäller den praktiska delen av det storskaliga skogsbruket<sup>1</sup> i Sverige så utgör kvinnor 17 % av alla yrkesverksamma idag, av dessa har endast 9 % en tillsvidareanställning (Skogsstyrelsen). Det finns många uppfattningar om varför det ser ut så, bland annat att skogliga yrken är starkt kopplade till maskulina normer. Fysisk styrka, teknisk kompetens och ledarskap har traditionellt ansetts tillhöra mannen och därigenom är vissa yrkesroller inom skog mer svåråtkomliga för kvinnor. Detta brukar benämnas som könskodade kompetenser och är väldigt viktigt att uppmärksamma i samband med jämställdhet (Johansson 2015).

En av de största drivkrafterna inom svenskt skogsbruk är lönsamhet och även jämställdhet har blivit en fråga om ekonomi (Ringblom & Johansson 2017). Behovet av att påverka skogsbruket i en mer jämställd riktning har tagits upp i ett antal politiska satsningar i form av propositioner från regeringen, exempelvis *En skogspolitik i takt med tiden* där de konstaterade att kvinnor inte har samma rättigheter och möjligheter inom skogssektorn i Sverige (Regeringskansliet, 2007/08:108). Även i regeringens skogspolitiska handlingsplan från 2011; *Skogsriket- med värden för världen* lyfts frågan om jämställdhet i skogen, främst i behovet att aktivera skogsägande kvinnor och göra dessa intresserade av storskaligt konventionellt skogsbruk. Dessa satsningar lyfter framförallt de konkurrensfördelar som jämställdheten sägs medföra medan något som sällan nämns är strukturer, maktfördelning och normer (Holmgren & Arora-Jonsson 2015). Ringblom & Johansson (2017) undersökte det storskaliga skogsbrukets inställning till jämställdhetsarbete och kunde visa på samma typ av argument som ovan, där fokus ligger på konkurrenskraft och lönsamhet.

Kristina Johansson et al. (2017) tar upp skogsbrukets pågående jämställdhetssatsningar med fokus på hur skogligt utbildade män förhåller sig till dessa. De analyserade det motstånd som dök upp, i form av att satsningarna upplevs som orättvisa och onödiga. Deras slutsats var att det krävs mer än att rekrytera och befordra kvinnor för att öka jämställdheten, att fokus även måste riktas mot de normer och attityder som förknippar skoglig kunskap och kompetens med män och maskulinitet. Jämställdhetssatsningar måste vara legitima och accepterade av intressenterna för att få genomslag, vilket visat sig vara den största svagheten i denna typ av styrningsnärmanden. Studier visar att endast de som redan är insatta i ämnet tar till sig av förändringsarbetet (Appelstrand & Lidestav 2015).

Könsordningen inom arbetslivet är under förändring och har i sin tur väckt engagemang för forskning om könsordningsrelaterade förändringsprocesser inom organisationer. Det som studeras är uppbyggnaden av organisationer med avseende på kön utifrån andelen män och kvinnor, betydelsen av segregering av arbetssysslor mellan könen, yrken, positioner samt

---

<sup>1</sup> För att räknas till storskaliga skogsbruket krävs att ett av följande krav uppfylls; innehav av minst 5000 Ha skogsmark, eller minst 10 anställda i skogsarbete. (Skogsstyrelsen, enheten för Skogspolicy och Analys (2016). *Sysselsättningstatistik för det storskaliga skogsbruket 2015*. Beskrivning av statistiken. Tillgänglig: <https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/statistik/kvalitetsdeklarationer/sysselsattning-i-skogsbruket/storskaligt-skogsbruk/2015-sysselsattning-i-storskaligt-skogsbruk-beskrivning-jo0501.pdf> [2018-04-11])

betydelsen av inflytande och maktfördelning. Mäns och kvinnors olika tillgång på makt förklaras av organisationsstruktur och orsakar olika begränsningar för män och kvinnor i organisationer. Jämställdhetsarbete är ett organisationsfenomen kopplat till styrning och ledning vilket kan bedrivas på olika sätt med ett stort urval av metoder. Den här typen av förändringsarbete som ifrågasätter maktstrukturer möter ofta motstånd men bidrar också till att ifrågasätta och förändra en organisations könsordning (Wahl et al. 2001).

Ett företag som valt att arbeta för jämställdhet är Norra Skogsägarna, där VD Pär Lärkeryd aktivt driver frågan framåt. Detta resulterade i att Norra Skogsägarna tilldelades det nationella jämställdhetspriset, en utmärkelse som går till en aktör som "genom sin verksamhet bidragit till ett mer jämställt samhälle". Priset verkar för att uppmärksamma goda jämställdhetsåtgärder och på så sätt inspirera andra organisationer att påbörja, utveckla och fördjupa sitt jämställdhetsarbete (Forum Jämställdhet 2018).

## **Syfte och frågeställning**

Mot den bakgrunden är det intressant att undersöka hur Norra Skogsägarna praktiskt driver arbetet och hur de anställda förhåller sig till jämställdhetsåtgärder på företaget, samt undersöka vilka lärdomar de kan ge andra företag. Syftet med detta arbete var att analysera hur Norra Skogsägarna valt att arbeta med jämställdhet, hur diskursen förändras i de olika nivåerna i företaget samt hur det påverkat de anställdas inställning till jämställdhet, och även hur det påverkat deras arbete.

Vår frågeställning är formulerad i fyra punkter:

*Hur arbetar Norra Skogsägarna med jämställdhet?*

*Varför har Norra Skogsägarna valt att arbeta med jämställdhet?*

*Hur förhåller sig anställda på olika nivåer inom företaget till jämställdhetsarbetet?*

*Vilka effekter arbetet får på alla nivåer i företaget?*

# LITTERATURÖVERSIKT

## Genus, kön och jämställdhet

Jämställdhet kräver en viss kunskap om tolkning och definitioner av olika ord, vilket lätt kan bli otydligt. Begreppen “kön” och “genus” introducerades i det svenska språket under 1980-talet för att göra skillnad mellan biologisk kön och sociokulturellt kön. Begreppet genus har forskats kring och utvecklats under åren och det finns en pågående debatt i Sverige om huruvida “genus” förklarar området på bästa sätt eller inte. Det finns exempelvis könskonservativa uppfattningar som bygger på biologisk determinism och ett antagande om att det finns naturliga och biologiska skillnader mellan män och kvinnor. Detta har använts som argument för att legitimera maktskillnader av olika slag, såsom mellan klasser och etniciteter, och inte enbart mellan män och kvinnor. De flesta forskare använder dock begreppet genus som en referensram i forskningen, ett paraplybegrepp som innebär det sociokulturella könet; vad vi uppfattar som kvinnligt och manligt, kopplat till stereotypa bilder av män och kvinnor (Lykke 2009). Den analytiska utgångspunkten i den här rapporten bygger på den mer accepterade teorin om att genus är ett föränderligt fenomen som hela tiden nyskapas genom människors tankar om vad som är kvinnligt och manligt. Däremot används orden “könsmärkt” och “könskodad” (istället för “genusmärkt”), för att beskriva hur karaktärsdrag (i förlängning genus) tillskrivs de biologiska könen, då dessa ord dykt upp i samband med den forskning vi tagit del av.

Denna rapport utgår från Regeringskansliets definition av jämställdhet; *“Jämställdhet handlar om jämlikhet mellan kvinnor och män som ska ha samma möjlighet att forma samhället och sina egna liv. Området innefattar bland annat frågor som makt, inflytande, ekonomi, hälsa, utbildning, arbete och fysisk integritet”*. Ordet jämlikhet innebär att alla människor har samma värde och ska behandlas likvärdigt oavsett till exempel etnisk tillhörighet, sexuell läggning eller funktionsnedsättning (Information om Sverige 2016) och bör inte blandas ihop med jämställdhet som enbart handlar om förhållandet mellan kvinnor och män.

För att få en förståelse för vad jämställdhet innebär krävs kunskap om den maktobalans som existerar mellan könen idag. Det brukar talas om könsordning eller könsmaktsordning, vilket beskriver den maktrelation som förekommer mellan könen på en strukturell nivå där män som grupp är överordnade kvinnor som grupp. I praktiken innebär det till exempel att en tydlig fördelning av sysslor mellan kvinnor och män på en arbetsplats kan urskiljas, då kvinnor ofta återfinns inom administration och männen inom produktion. Könskodning eller könsmärkning innebär att positioner, yrken, branscher, och i det här fallet kompetenser, är förknippade med ett specifikt kön. Det tar sig även uttryck i hur kvinnor och män förhåller sig till varandra på arbetsplatsen, i form av jargong och attityder (Wahl et al. 2001). Det svenska skogsbruket är inget undantag, utan är starkt präglad av maskulina normer och en manlig dominans på marknaden, vilket ett flertal studier visar på (Andersson red 2015). För att skapa förändring på ett företag krävs att frågan om jämställdhet problematiseras, vilket kan göras genom att kvinnor kategoriseras istället för att enbart ses som individer. Istället för att se hur kvinnor är lika eller olika män riktas fokus mot organisationen och de villkor som kvinnor arbetar under (Wahl et al. 2001).



## Skog och jämställdhet

I Sverige, som på många andra ställen i världen, förknippas skog och skogsbruk med män och manlighet. Historiskt sett har skogsarbete ansetts kräva en fysisk styrka då mycket av arbetet utförts manuellt. Etnologen Ella Johansson (1994) skriver i sin avhandling *Skogens fria söner - Maskulinitet och modernitet i norrländskt skogsarbete* att det bara finns ett fåtal kvinnor och flickor omnämnda historiskt, men att det finns åtskilliga bildbevis på att kvinnor alltid varit delaktiga inom skogsbruket. Delaktigheten låg inte bara i att ansvara för hus och hem utan även att utföra arbeten såsom huggning, barkning och att köra timmer. Hon menar att det fanns en tradition av att osynliggöra kvinnor då det varit en alltför utmanande företeelse för att omnämnas (Lidestav 2015). Detta på grund av att skogsarbete länge haft en starkt manlig intention och söner har blivit socialiserade in i mandomen genom brukandet av skogen, samt att skogligt arbete ofta var förknippat med status och auktoritet i många lokala samhällen i Sverige. Efter introduktionen av mekaniserade metoder i början av 50-talet försvann dock de uppenbara kraven på styrka och uthållighet inom yrket (Johansson et al. 2017). Andra förändringar i samhället såsom urbanisering, demokratisering, ökat krav på miljöhänsyn samt strävan efter jämställdhet har på senare tid ytterligare påverkat skogsbruket och utvecklingen av nya yrkesroller. Dessa nya yrkesroller, mer inriktade på planering och naturvård, gav kvinnor möjlighet att ta plats i skogsbruket i större utsträckning och 1962 antogs den första kvinnan till jägmästarutbildningen (Wickman et al. 2013). Idag är det fler kvinnor som studerar och tar skoglig examen än någonsin förr, men det är det ännu ett mansdominerat utbildningsområde (Tabell 1).

Tabell 1. Andelen kvinnor som tagit examen från skoglig utbildning under 2012/2013.  
*Chart 1. Proportion of women with a degree in forestry during 2012/2013.* (Utbildningsstatistisk Årsbok 2015)

<b>Examina 2012/2013</b>	<b>Andel kvinnor</b>
Jägmästarexamen	26%
Skogsmästarexamen	4%
Skogsteknikexamen	16%

De skogligtutbildade kvinnorna som tog examen under 70–80-talet fick främst anställningar som skogsvårds-konsulenter inom den offentliga sektorn. I princip inga kvinnor rekryterades till skogsföretag i befattningar såsom produktionsledare eller avverkningsledare och även om det idag finns fler kvinnor som tar skogligen examen är skogssektorn fortfarande en av Sveriges mest könssegregerade arbetsplatser (Lidestav & Sjölander Egan 2007).

Att vissa områden är mer lättåtkomliga för kvinnor kan bero på frågan om könskodad kompetens inom skogssektorn. Exempelvis anses det vara lättare för kvinnor att ta plats inom naturvårds-delen av skogssektorn då karaktären av dessa arbetsuppgifter kan kopplas till det traditionellt kvinnliga (Johansson 2015). Lidestav och Sjölander (2007) lyfter även frågan om könskodad kompetens inom skogssektorn genom att beskriva och diskutera manliga stereotyper. De diskuterar fyra stereotyper för hur mannen beskrivs inom skogsarbete; stridspiloten som förstår sig på teknik och prestanda, skogsmannen med närhet till skog och frihet, företagsledaren med ledarskapskompetens samt entreprenören. Skoglig kunskap och kompetens blir därmed könskodade och kvinnor som vill ta sig in i branschen hamnar i

underläge gentemot sina manliga kollegor. Om det inte finns en diskussion kring könskodad kompetens och kunskap så blir det svårt att skapa förändring, även om den kvantitativa aspekten av jämställdhet ökar (Johansson 2015).

Den könssegregerade bilden av skogssektorn menar många har bidragit till att skogsbruket idag upplevs omodernt (Lidestav 2015) vilket är en av anledningarna till att det är viktigt för skogsbolagen att profilera sig som "kvinnovänliga" och "moderna" (Johansson 2015). Det har alltså blivit väldigt viktigt för företagen att arbeta med jämställdhet, och att göra det till en del av marknadsföringen. Jämställdhet används som ett motiv för att skapa lönsamhet med argumentet att jämställdhet bidrar till en större kundkrets samt större konkurrenskraft (Ringblom & Johansson 2017, Holmgren & Aurora-Jonsson 2015, Andersson red 2015). Med detta motiv blir det också lättare för medarbetare att ta till sig jämställdhetsarbetet, när det på ett enkelt sätt kan omvandlas till ekonomiska aspekter och statistik. Även i de politiska satsningarna kan lönsamhet och konkurrenskraft utläsas som ett incitament för jämställdhet och det finns även en vilja att utreda hur branschen porträtteras (Länsstyrelsen i Västerbotten 2012).

Ringblom & Johanssons (2017) studie visar på problematiken som finns med skogs- och gruvnäringens jämställdhetsatsningar idag och dess fokus på affärsmässiga argument. Det finns en fördel i att det kan vara lättare att motivera jämställdhetsatsningar när frågan drivs av lönsamhet, något som alla vinstdrivande företag kan sätta sig in i. Men om jämställdhet enbart blir ett verktyg för att skapa ekonomisk vinning finns det i teorin en risk att man skulle kunna vända på argumentet och säga att det inte är ekonomiskt lönsamt. Med endast en affärsmässig grund blir frågan om jämställdhet på så sätt underordnad rådande affärsmarknad, vilket innebär att jämställdhet endast prioriteras när det anses lönsamt. Ytterligare en risk med att jämställdhetsfrågan drivs av lönsamhet är att begreppet avpolitiserats och maktbegrepp och samhällsansvar försvinner ur diskursen.

Vidare menar Ringblom & Johansson (2017) att det finns en dubbelhet i jämställdhetsatsningarna då kön har betydelse samtidigt som det inte har det. För att satsningarna ska få genomslagskraft krävs både kvantitativt och kvalitativt jämställdhetsarbete, kvantitativt för att öka antalet kvinnor för att bryta könsmönstret, samt kvalitativt för att bryta normerna kring föreställningarna om vad som är kvinnligt och manligt. Problematiken ligger i argumenten om att kvinnor skulle tillföra någonting nytt till arbetsplatsen; "en mjukare kultur" och "andra värderingar", när det samtidigt inte sägs spela någon roll om den anställde är man eller kvinna.

Det kan även finnas eventuella fördelar med att vara kvinna inom skogsbranschen, men endast i de fall där kvinnor kan fylla en social roll som bidrar till en trevligare atmosfär i mansdominerade sammanhang. När en kvinna upplevs kunna bryta "gubbigheten" i möte med skogsägare kan en prestigelös diskussion föras, där kvinnan inte framstår som ett hot mot någon annans kompetens eller prestige. Att inte uppfattas som ett hot är sammanlänkat med föreställningen att kvinnor inte besitter samma kompetens eller kunskap om skog som män. Detta understryker ytterligare de utmaningar som skogsbruket står inför genom att fördelarna som är kopplade till en traditionell könskodning bara förstärker de rådande föreställningarna om kön (Johansson 2015).

I en studie av Johansson et al. (2017) undersöktes skogligt utbildade mäns förhållningssätt till jämställdhetsatsningar och ett passivt motstånd mot aktiva satsningar upptäcktes. Männens

hade tre tydliga argument; att skogsbruket är en meritokrati<sup>2</sup>, att en “naturlig ökning” av kvinnor i skogssektorn på sikt leder till jämställdhet samt att de äldre männen “gubbighet” och (o)jämställda tankar tids nog avlägsnas i samband med pensioneringar. Med vikt på de meritokratiska principerna argumenterade männen att rekrytering har blivit fråga om kön och inte kompetens. Det argumentet styrker den redan existerande meningen om att skoglig kompetens tillhör männen och uppfattningen var att när en kvinna anställs så blir en man åsidosatt. Med “den naturliga ökningen av kvinnor i skogsbranschen” argumenterade männen att allt fler kvinnor söker sig till skogliga utbildningar och att de i större utsträckning äger skog. I verkligheten har andelen anställda kvinnor inom skogsbruket enbart ökat med 5 procent från början av 1990-talet, vilket gör att den typen av argumentation kan ifrågasättas. Det sista argumentet som dök upp, att det är en generationsfråga och att det är de äldre männen som har (o)jämställda tankar, tyder på en ovillighet att se sin egen roll i problemet. En specifik grupp av män målas upp som förövare och genom att gruppera män bibehålls hierarkier inom organisationen. Författarna drog slutsatsen att det inte finns något formulerat motstånd mot jämställdhet i sig, men att det finns en inställning av att det är “ojust” och “onödigt” med specifika jämställdhetsåtgärder.

Trots många satsningar sker förändringen långsamt och under en tioårsperiod har inga större ändringar i arbetsbeskrivningar gjorts för skogliga arbetsannonser. Generellt sett efterfrågas en individ av maskulin identitet som beskrivs genom könskodade kvaliteter och kompetenser. Denna typ av individ är därför den som fortsätter att dominera inom skogssektorn (Lidestav & Sjölander Egan 2007).

## Nationella jämställdhetsmål

*“Målen för jämställdhetspolitiken är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina liv”*. Utifrån detta övergripande mål har sex delmål formulerats; jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, jämställd utbildning, jämn fördelning av obetalda hem- och omsorgsarbete, jämställd hälsa samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra (Regeringskansliet 2016). Med dessa mål som bakgrund genomförde Länsstyrelsen en jämställdhetsanalys av skogssektorn i Västerbotten tillsammans med Skogstekniska klustret. Analysen resulterade i en rapport som kan användas som ett stöd till jämställdhetsstrategin i länet för att få en djupare förståelse av hur genus konstrueras och rekonstrueras inom skogssektorn. I rapporten finns förslag på åtgärder för företag inom skogssektorn, vilka bör uppmärksammas för att främja förändring och ge bättre arbetsförhållanden för alla. Åtgärdsförslag som ges är till exempel att konsekvenserna av en könssegregerad arbetsplats bör uppmärksammas, att obefogade löneskillnader mellan kvinnor och män bör granskas och korrigeras samt att det bör utredas hur branschen porträtteras i olika sammanhang. Rapporten belyser dessutom vikten av att personer på ledande positioner bör genomgå genusutbildning för att erhålla de kunskapsverktyg som behövs för att arbeta med de maktstrukturer och normer som finns inom det egna företaget (Länsstyrelsen i Västerbotten 2012).

---

<sup>2</sup> Meritokrati är en ideologi där begåvning, utbildning och utbildningsresultat i kombination med prestationer under karriären spelar den dominerande rollen vid befordran. (Wikipedia - Den fria encyklopedin (2017). *Meritokrati*. Tillgänglig: <https://sv.wikipedia.org/wiki/Meritokrati> [2018-04-11])

## Företagskultur och ledarskap

En viktig faktor inom ett företag är så kallad företagskultur, det vill säga de gemensamma värderingar och värden vilka företaget utstrålar både utåt och inåt (Wikipedia 2017). För att förändra kulturen inom ett företag krävs att medarbetarna är mottagliga för nya idéer, värderingar och uppfattningar såväl som chefernas stöd och ledning. Vanliga sätt att uppnå kulturförändring är genom nya former för socialisering och övningar för att signalera önskvärda värderingar och uppfattningar eller med nya rekryterings- och urvalsprocedurer som ibland kan kombineras med omplacering eller avskedning. Vidare kan det även vara viktigt att rätt uppförande belönas och uppmuntras samt att språkbruk och handlingar symboliserar vad som är viktigt. Ledningens roll är att styra förändringen till exempel genom att högt uppsatta chefer är förebilder för arbetet och fäster uppmärksamheten för idealen genom offentliga handlingar. Ett annat sätt att förändra kulturen kan vara om en grupp inom organisationen känner sig missnöjda, exempelvis att de lägger märke till förändring hos kunder eller blir påverkade av allmänna diskussioner i samhället, vilka sedan inför nya idéer i organisationen. På detta sätt förändras kulturen gradvis men det krävs även stöd från cheferna genom processen. Det är viktigt att inom företaget ha gemensamma föreställningar kring åtminstone några frågor och gemensamma förväntningar för att kunna arbeta effektivt och vara konkurrenskraftiga (Alvesson 2001).

Ledarskap är en grundpelare för att skapa förändring i företaget och ledarskapet i sig är kantat av diverse utmaningar. En förutsättning för att förändra kulturen är att få in förändringen på en vardaglig nivå och här spelar ledare en stor roll. Bra anpassning till faktiska arbetsituationer får nämligen starka följder på agerande och för att få in de nya idealen i vardagen krävs pedagogiskt ledarskap från mellanchefer som diskret påverkar medarbetarna (Alvesson 2001). Den formella chefen är ofta även den som har ledarrollen men det kan även vara en annan medarbetare som leder gruppen. En bra ledare antas besitta vissa personliga egenskaper, värderingar och intressen men viktigast av allt förmågan att engagera sina medarbetare. Ledarens personlighet inverkar på vilken typ av ledarskap som framförs, men även idéer om ledarskap från utbildningar samt organisationens ideal och faktiska arbetsituationer påverkar. Detta kan resultera i att ledarskapet drar åt olika håll vilket gör det svårt att förmedla företagets budskap. (Wahl et al. 2001).

Idag dominerar män på ledande befattningar i samhället, vilket påverkar föreställningen om ledarskap och medför att det starkt präglas av manliga attribut. Chefsarbete kännetecknas av osäkerhet; i svårigheten att förutse händelser samtidigt som man är under ständig bevakning, kommunikation; en konstant kontakt med omvärlden genom möten och relationer, och slutligen total hängivelse; att tydligt prioritera arbetet ger en känsla av lojalitet. För att reducera osäkerhet anställs ofta någon med samma sociala bakgrund som en själv, något som inger förtroende. Manliga chefer kan dessutom känna sig osäkra på hur kvinnor kommunicerar varpå det blir lättare att välja en man som uttrycker sig på ett liknande sätt som en själv. Slutligen kan kvinnor som öppet visar att de har andra prioriteringar förutom jobbet, exempelvis barn och familj, betraktas som osäkra kort och inte riktigt lojala mot företaget. Dessa faktorer medför att män fortsätter att välja män och föreställningen om hur en chef ska vara återger sig själv och blir till sanning (Wahl et al. 2001).

# MATERIAL OCH METODER

## Litteraturstudie

Litteraturstudier utfördes för att få grundläggande kunskap om jämställdhet och jämställdhetsarbetet inom skogssektorn. En stor del av litteraturen hittades i koppling till antologin *Den öppna skogen; Kön, genus och jämställdhet i skogen*. I sökandet efter lämplig litteratur användes sökorden "gender equality" och "swedish forestry" på databaserna Web of Science och Primo. Litteraturen har valts med avsikt att skapa en bred bas till hur den svenska skogssektorn har arbetat och förhållit sig till jämställdhet genom åren, grunderna kring organisationsteori och förändringsarbete, samt grunderna i genusvetenskap. Dessa litteraturstudier har skapat en grund för att ställa relevanta frågor vid intervjuerna samt verktyg till djupare analys av data.

## Urval av företag

Vid val av fallföretag tillfrågades först Norra Skogsägarna på grund av det nationella priset som de tilldelades 2016 samt att det är de som dyker upp i många sammanhang vad gäller skog och jämställdhet. Norra Skogsägarna svarade ja på förfrågan och ett förslag framfördes om att utföra intervjuer på företaget för att skapa en bild av hur de arbetar med jämställdhet. För att beskriva fallföretagets jämställdhetsarbete användes i denna studie både kvalitativa intervjuer och litteraturstudier.

Norra Skogsägarna är ett medlemsägt skogsföretag där den skogliga organisationen omfattar nio virkesområden, från Ångermanland i söder till Tornedalen i norr. Totalt arbetar 354 personer i företaget utspridda på flera lokala kontor. Styrelsen består av 11 personer, med representanter både från medlemmar och anställda (Norra Skogsägarna 2017). Sedan 2011 då föreningen fick en ny VD arbetar de aktivt med jämställdhet på ett nytt sätt. De har tydligt profilerat sig som en organisation som arbetar med jämställdhet, dels genom att VD:n Pär Lärkeryd aktivt kommunicerat att detta är en fråga som är viktig för Norra Skogsägarna samt att de 2016 tilldelades ett nationellt pris för sitt jämställdhetsarbete (Forum Jämställdhet 2018, Norra Skogsägarna 2017). Sedan det nya jämställdhetsarbetet startade har andelen kvinnor i företaget ökat (Tabell 2). Under 2017 utgjorde kvinnor 30,57 % av medlemmarna<sup>3</sup>.

Tabell 2. Statistik över andelen kvinnor inom Norra Skogsägarna från 2011 och 2017.

Chart 2. Statistics over the employed women on Norra Skogsägarna from 2011 and 2017. (Norra Skogsägarna 2012 & 2018)

Andel kvinnor på Norra Skogsägarna	2011	2017
Anställda	11,8%	14%
Ledande befattningshavare	33%	33%
Styrelse och Vd	17%	25%

<sup>3</sup> Elin Swartling, medlemsstrateg på Norra Skogsägarna, 2018-03-20.

## Intervjuer

Fem semistrukturerade intervjuer med representanter i rakt nedstigande led i fallföretaget har utförts för att ge en bild av hur jämställdhetsarbetet påverkar dem och vilka tankar det ger. Intervjupersonerna är selektivt utvalda med utgångspunkt från VD, vidare till fältchef, en representant från personalavdelningen (som i rapporten kommer benämnas som HR) samt två inspektorer (en man och en kvinna). En intervjuguide utformades med en lista över relevanta frågeområden inför intervjuerna. De frågeområden intervjuerna baserades på är; uppfattningen av jämställdhet, rekrytering, motstånd, arbetsklimat, normer samt framtiden. Utifrån dessa områden har specifika frågor formulerats och anpassats inför de olika intervjuerna, för att underlätta själva intervjuandet. Med hjälp av Maria Johansson, doktorand i genusvetenskap på Luleå Tekniska universitet, bearbetades formuleringar utifrån vilka aspekter i jämställdhet som studien undersöker. Intervjuerna utfördes under loppet av två veckor på Norra Skogsägarna Skogsägarnas huvudkontor i Umeå samt på två lokala kontor i ett annat virkesområde, och samtliga bandades. Efter varje intervju transkriberades hela intervjun för att senare kunna bearbetas vidare och analyseras.

## Analys

Texten bearbetades med en analysmetod som beskrivs av Svensson & Starrin (2000) då denna anses grundläggande och för nybörjare. Det första steget var att analysera de fullständiga intervjuerna med avsikt att leta efter begrepp och nyckelord och meningar som ofta dök upp i alla intervjuer. Dessa kunde sedan delas in i olika frågeområdena som valts ut på förhand. Efter att alla intervjuerna delats upp i frågeområdena kodades de vidare in i ett antal underkategorier för att göra det enklare att jämföra de olika intervjuerna. Avslutningsvis undersöktes och jämfördes samtliga intervjuer med avsikt att hitta mönster som beskriver jämställdhetsarbetet i de olika nivåerna. Allt detta gjordes för att hitta en sammanhängande beskrivning av hur personer på olika nivåer i företaget uppfattar jämställdhet och företagets jämställdhetsarbete.

## RESULTAT

### Uppfattningen om jämställdhet och varför Norra Skogsägarna valt att arbeta med det

Varje intervju började med en reflektion kring vad jämställdhet innebär för intervjupersonen. I intervjuerna med personerna högre upp i företaget, VD och HR, kom intervjuerna mest att handla om maktfördelning mellan könen och strukturer i samhället. Även samhällsansvar och en vilja att påverka bilden av branschen nämndes. I intervjuerna med fältchef och inspektorer däremot, rörde sig diskursen mer kring begreppen "lika villkor" och "lika behandling" och att inte göra skillnad på kön utan att se individen.

*"Alla ska känna sig inkluderade det är väl det som är det viktiga med jämställdhetsarbetet tycker jag i alla fall"*  
– Manlig inspektor

Ytterligare berörde alla samtal jargongen mellan anställda samt med tredje part på arbetsplatsen och att denna förändrats i samband med en ökad medvetenhet på arbetsplatsen, något som ansågs bero på jämställdhetsutbildningen. Numera anses de flesta ha en förståelse för att människor uppfattar saker olika och därmed har avarter på skämt upphört när man inte längre kan gömma sig bakom att "här har vi högt till tak och kan skämta om allting".

Andra begrepp som dök upp i samtliga intervjuer var vikten av att ha en trivsamt arbetsplats med dynamiska och välfungerande medarbetargrupper. Detta uppfattades som positivt av alla, och det upplevdes som viktigt i olika sammanhang, dels för att skapa en modernare miljö där alla känner sig välkomna och sedda men även för att kunna lösa problem med hjälp av en breddad kompetens. Att vara inkluderande och att alla är lika mycket värda lyftes upp av fältchef och inspektorer, med andra ord tas jämställdhet till ett vidare begrepp mot jämlikhet och mångfald. Detta är något som VDN hört förut och menar att det är viktigt att kunna särskilja begreppen.

*"Vad är skillnaden mellan jämställdhet och jämlikhet... Jag har hört så många, även på det här företaget, säga att jämställdhet är inte en fråga om män och kvinnor utan en fråga om någonting större om hur samhället fungerar och så vidare, så de tar något sorts jämlikhets begrepp på det. Så att det är verkligen att lära sig vad det är för någonting."*  
– VD

*"Jag tycker också att i den här jämställdheten så måste det finnas någon form av tanke i hur vi är mot varandra, men kanske inte bara inom tjej och kille och så där, utan även ung och gammal, erfaren och oerfaren och så där"*  
– Fältchef

Vidare reflekterade VD och HR över de affärsmässiga fördelar jämställdhet kan bidra till, genom att skapa konkurrenskraft och legitimitet för företaget. VD menade med det att de måste "fiska i hela dammen" samt följa trenderna i samhället för att ses som relevanta på marknaden. I de övriga intervjuerna diskuterades även vikten av att vara en attraktiv arbetsplats och att jämställdhetsarbetet kan bidra till detta.

VDn menar att Norra Skogsägarna har påbörjat resan, genom att gå från en “normblind organisation” som tror sig ha det väldigt jämställt, till att medarbetarna börjar tänka kritiskt och ifrågasätta de normer som finns. När kunskapen om jämställdhet ökar på företaget så synliggörs de normer och strukturer som finns, och i samband med detta kommer företaget till insikt om att de inte är så jämställda som de först trodde. Medarbetarundersökningar kan därför få sämre resultat i takt med att de anställda blir mer medvetna. Även fältchef diskuterade kring vikten av att se sin egen del, något som var svårt i början då många var tveksamma över vilken riktning företaget var på väg och vad jämställdhet handlar om.

## Normbilden

Den traditionella bilden av en person som arbetar med skog är ofta en man och ett skogligt yrke upplevs som tufft och macho, något som framhävs i majoriteten av intervjuerna. Väl inne i en norm är det svårt att se den omgivande strukturen och nyexaminerade som kommer in i företaget tvingas in i samma system.

*“Och det tar bara en vecka så har man anammat den modell och den normbild och korridor som vi finns i allihop.”*

– VD

Något som inspektörerna upplevt är att det ofta påpekas från markägare att det är fler kvinnor arbetar i skogen nu och att de tycker att detta är positivt. En följd av detta, som den kvinnliga inspektorn påpekade, är att som kvinna upplevs man komma in med en annan framtoning, annan infallsvinkel och annan pondus än en man. Detta kan göra det ännu viktigare för en kvinna att fort göra ett intryck och skapa ett förtroende hos någon för att bli accepterad. HR diskuterade hur en kvinna som arbetar inom skogssektorn får höra att hon bör ha skinn på näsan, medan en man förväntas klara av en hårdare jargong på arbetsplatsen. Detta framträder i någonting alla intervjuade talade om, att det inom skogen finns en speciell jargong och en uppfattning om att det är högt i tak.

*“Sen så brukar folk säga att vi har högt till tak och att vi har en ganska så skämtsam jargong och det gäller ju att känna av där att ingen blir sårad av den jargongen. Och jag har tänkt på det, jag tror att det beror på att man stöter på ganska många besvärliga människor i besvärliga situationer på jobbet, och jag tror att den här lite retsamheten på kontorsnivå, det kan va ett sätt att nästan öva sina kollegor, att rusta sig lite grann, fast i en väldigt vänlig miljö.”*

– Kvinnlig inspektör

## Ledningsstyrt

Ett av ledorden för Norra Skogsägarnas jämställdhetsarbete är “ledningsstyrt”, och alla intervjuade talade om vikten av att cheferna är de som bär ansvaret för att driva frågan framåt. Att just VDn är engagerad i frågan ger tydliga signaler till alla medarbetare och på Norra Skogsägarna är det VDn som äger frågan, vilket gör att de skiljer sig från andra företag där jämställdhetsarbetet ofta är en uppgift för personalavdelningen. På Norra Skogsägarna är det personalavdelningens uppgift att ordna det praktiska arbetet och se till att allt flyter på med



utbildningar, dokumentation och jämställdhetsplan. Det framgick även att övriga chefer har en viktig roll och att deras inställning till jämställdhetsarbetet påverkar inställningen och diskussionen i arbetsgruppen. Chefens roll tas även upp i samband med rekrytering, att stärka teamet och för att få bättre team för att locka fler kvinnor att söka sig till skogliga jobb. För att göra detta möjligt får cheferna ytterligare utbildning i jämställdhet.

*“De chefer som är duktiga på det här, alltså de som faktiskt tar tillvara och bygger på det här, på att nu har vi faktiskt varit på utbildning allihopa, man tycker att man har en mer öppen dialog i sin arbetsgrupp, det är klart att där händer det mer, där är det mer synpunkter som kommer upp. Fler frågor lyfts, ja men varför gör vi så här, hur uttrycker vi oss, hur förhåller vi oss till varandra. Så där har ju cheferna en otrolig gatekeeper funktion i det här.”*

– HR

VDn nämner även att det behövs någon som lyfter frågan på arbetsplatsen men denna person måste inte alltid vara chefen. Detta förstärks av något som den manliga inspektorn lyfte upp, att hans medvetenhet ökat markant i samband med att han fått en ny kollega som är intresserad av jämställdhetsfrågor.

*“... för nu har jag fått höra hur hon uppfattar saker och ting, till exempel vad skogsägare säger eller vad kollegor säger och sånt där, som jag inte har tänkt på tidigare”.*

– Manlig inspektör

## **Jämställdhetsutbildning**

Jämställdhetsutbildningarna anordnades under 2014-2016 då alla anställda gick samma grundutbildning. Under denna tid hölls utbildningen under flera dagar och nyanställda efter den tiden får en dags “påfyllnads” utbildning. Målet med utbildningarna var att öka kunskapen och medvetenheten i ämnet. Detta gjordes till exempel genom att visa på de skillnader som finns i samhället, i löner, maktfördelning samt hur kvinnor och män framställs på olika sätt.

*“Så att det är verkligen att lära sig vad det är för någonting. Och sen att lära sig vad genus är och att genuskunskap inte bara är en fråga om att räkna män och kvinnor utan att det är att se de här mönstren kring hur vi fördelar i samhället.”*

– VD

Fältchef och inspektorer minns hur de under utbildningen satt i grupper och diskuterade beteenden i olika situationer, inkluderande och även hur jargongen är på arbetsplatsen. Just att öppna för diskussion var något som alla intervjuade la stor vikt vid, att kunna samtala kring jämställdhet i vardagen. För VD och HR, vilka sedan tidigare hade kunskap i ämnet, var det som togs upp på utbildningen inget nytt, men på grund av att alla på företaget gått utbildningen så kan den användas som ett verktyg för nästa steg i arbetet, för att knyta an till något gemensamt.

*“... vi var tillsammans på den här utbildningen om jämställdhet, då pratade vi ju om det här och vi var överens inom gruppen hur vi ville ha det och nu är vi någon annanstans och varför är det så?”*

– HR

Generellt upplevde de intervjuade att det fanns en positiv inställning till både utbildningen och jämställdhetsåtgärderna i stort. Många upplevde en skillnad på arbetsplatsen efter utbildningen, främst i jargongen på och att det finns en stor fördel i att ha en bred kompetens på arbetsgruppen.

*“Och då måste de ha gått den här utbildningen först, så de verkligen förstår den här typen av fråga för annars är det; Jaha, ska vi rekrytera en tjej bara för att det är en tjej, ska vi inte rekrytera på kompetens längre?”*

– VD

## Rekrytering

När samtalen leder in på rekrytering så är det framförallt två punkter som lyftes fram; kompetensförsörjning samt att vara en attraktiv arbetsplats. En attraktiv arbetsplats beskriver de intervjuade bland annat som en arbetsplats där de lyckas förmedla att skogliga jobb inte enbart är för män, då de traditionellt sett upplevts som “macho” och där normbilden har varit starkt kopplad till män och manlighet. Att bryta den normbilden och bredda sitt sökfält blir viktigt för att företaget ska upplevas som relevanta och moderna på arbetsmarknaden och här spelar jämställdhetsarbetet en viktig roll.

*“Lyckas vi med det så blir det lättare att rekrytera för att det kommer att upplevas som att hos oss kan man jobba även som tjej, och så tror jag inte att det har varit i alla tider. Utan det har varit lite macho och lite svårt och tufft och så där.”*

– Fältchef

Fältchefen diskuterar vikten av att få bort de traditionellt manliga attributen från branschen, den här “gubbigheten” som han upplevt ända sedan han började arbeta inom skogen. Den traditionella synen på olika uppdrag har lett till en segregering på arbetsmarknaden och inom företaget, där det är vanligare att hitta kvinnor på positioner som handlar om skötsel, natur och kulturvård samt administration. Inom produktion, som representerar den mer traditionella delen av skogliga jobb, blir normbilden starkare och det menar flera av de intervjuade är anledningen till att det finns så få kvinnor på dessa positioner.

Vikten av en breddad kompetens lyfts upp av alla i chefspositioner, för att kunna lösa problem på bästa sätt och hitta andra lösningar krävs att arbetsgruppen är heterogen och kan se problemet från flera olika vinklar. VDn använder sig av metaforen “att fiska i hela dammen”, och HR nämner att det rent krasst handlar om överlevnad för företaget.

*“För samlar vi ett gäng grabbar som har samma kunskapsbas och erfarenhetsbas och så samlar vi dem i ett rum och säger; lös det här problemet, då pekar att (pekar åt samma håll) sådär ska vi göra. Men samlar vi en större spridning med människor med olika erfarenhetsbakgrund och kanske olika utbildningar och så där, då tar det längre*

*tid att lösa problemet, men det blir en bättre lösning.”*

– VD

En bredare kompetens menar de krävs för att kunna lösa problem bättre samt möta en förändrad marknad, med nya typer av skogsägare, och här är jämställdhetsarbetet en del i arbetet för att bredda sökfältet. HR menar på att det inte går att be människor “släppa allt man har i ryggsäcken” för att kunna se på ett problem med nya ögon eller från en annan synvinkel. Samtidigt tillägger HR att allt annat lika så är en skoglig utbildning inriktad mot produktion mer attraktiv för Norra Skogsägarna än en inriktad mot vilt- och fiskevård.

Vid rekrytering finns ett flertal utmaningar, till exempel i att vidga sitt eget synsätt och sin egen normbild. Detta har visat sig vara svårt och det finns en risk att rekryteraren faller tillbaka i gamla mönster, och väljer en person de känner igen sig i. Jämställdhetsarbetet och utbildningen spelar här en stor roll och hjälper till att öppna upp för ett bredare sökfält vid rekryteringstillfället. Här är det HRs uppgift att utmana och stötta cheferna i rekryteringsprocessen, och se till att genusperspektivet finns med hela vägen. Ett verktyg som kan användas vid rekrytering är positiv särbehandling, vilket för Norra Skogsägarna innebär att när de har flera likvärdiga kandidater så ska det underrepresenterade könet prioriteras.

*“Och jag skulle vilja säga att som jag försöker jobba med det här är ju helt enkelt att försöka tänka så långt som möjligt, att försöka vända och utmana på det om den här kompetensen hade varit, om det hade varit det omvända, hur hade jag tänkt kring det och hur hade chefen tänkt på det.”*

– HR

En av inspektörerna menar att det inte är helt oväsentligt om det är en kvinna eller man som anställs, men att personliga egenskaper är det som väger tyngst. Det är en svår gränsdragning, att bortse från kön samtidigt som företaget har en målsättning där de formulerar att de aktivt ska öka andelen anställda kvinnor. I andra intervjuer togs det upp vilka kvaliteter som efterfrågas hos en medarbetare och då nämndes framförallt social kompetens, att personen ska fungera bra i grupp samt ha en glädje för jobbet.

En annan utmaning som hör ihop med rekryteringen är hur väl företaget presenteras utåt och uttrycker sig i text och framförallt bild. Norra Skogsägarnas målsättning är att bredda normbilden och visa kvinnliga förebilder för att locka en större bredd av sökande. Men bilden utåt kan leda till frågetecken och besvikelse eftersom den inte alltid går ihop med verkligheten.

*“Den är mer en viljetrytning om vart vi skulle vilja vara än vart vi är och det kan också skapa frågetecken hos dom som vi möter i verkligheten när man inte känner igen oss i så som vi ville sälja oss, att bilderna inte går ihop. Men samtidigt så ja, någonstans måste man ju börja”*

– VD

En utmaning Norra Skogsägarna har är att nyrekryterade kvinnor väljer att sluta och en av anledningarna till detta tror VD och HR kan vara att verkligheten som de möts av inte leverer upp till de förväntningarna som de hade på förhand. Den besvikelsen över att det inte är lika bra som förväntat kan i vissa fall vara knäckande. Andra tankar som uttrycktes av fältchef

var att kvinnor generellt inte verkar genuint intresserade att arbeta med affärer eller inom företaget under en längre tid.

En vidare förklaring till varför kvinnor väljer att inte stanna i företaget, vilken flera av de intervjuade ger, är att det kan vara svårt att komma in i en grupp och passa in i den norm som finns. Speciellt på de lokala inlandskontoren är det svårt att nå fram med genuskunskapen, vilket leder till att det är svårt att få tjejer att känna sig tillräckligt sedda och välkomna i de små grupperna. Det handlar om att normbilden är stark och det är svårt att få de anställda där att se sin egen del i normen. Det fanns dock inget tydligt svar på varför de kvinnliga medarbetarna inte vill stanna kvar, utan detta är en fråga Norra Skogsägarna brottas med.

## Motstånd

Genomgående för alla intervjuer har varit upplevelsen av att inställningen till jämställdhetsarbetet till största del är positiv bland kollegor och medarbetare. Det finns en känsla av att alla tycker att det är viktigt med jämställdhet och en självklarhet i att företaget ska arbeta med det. Med detta i åtanke diskuteras ändå något slags motstånd, ofta i form av oförståelse och en känsla av att bli anklagad som förövre.

*“Jag tror det att de flesta tycker att det är bra att det finns en diskussion, sen särskilt, om jag säger gubbarna då, tycker mycket att det finns ju inget problem och att det är ett väldigt bra bemötande i arbetsgruppen på Norra Skogsägarna och de frågar; Men känner ni er orättvist behandlade och så? Det finns en viss känsla av att de blir anklagade för att det görs jämställdhetsgrejer, så det är väl den diskussionen som ofta kommer när man pratar på kontors nivå; Ja men vad är problemet egentligen?”*  
– Kvinnlig inspektör

*“Ja men man var väl osäker vart det bar iväg, alltså, förväntas det att jag ska vara någon annan som jag inte kan vara kanske, det kan ju vara det.”*  
– Fältchef

Detta motstånd upplevs ha sin grund i någon form av okunskap samt ett motstånd att förändras. Att inte se sin egen del i den normbild som finns på företaget och inom branschen gör det svårt att gå mot förändring. Dessutom menar fältchef att det kan finnas en känsla av att inte få vara sig själv, något som kan ge en känsla av förlust av personlighet och makt. Att se sin egen del i normen och förlika sig med förändring diskuteras i några av intervjuerna. En förändring kräver nämligen energi av människor och det är därför naturligt att det uppstår ett visst motstånd.

*“Så det tror jag är helt oundvikligt, och jag tror inte man vill undvika det heller, för att händer det ingenting och blir det ingenting, blir det inga konflikter, blir det inte liksom mer konfrontation så blir det ett misslyckande för då har man inte gläntat på den här dörren.”*  
– HR

*“... visst alla kan ju ha gjort fel men det är ju inte därför vi är här utan nu är det ju för att se vad vi kan göra framåt helt enkelt.”*  
– Fältchef

## **Övrigt som nämndes i intervjuerna**

Slutligen framfördes det under samtliga intervjuer, särskilt av fältchef och en av inspektörerna, att det finns en utmaning när det gäller bemötande av tredje part, till exempel entreprenörer och skogsägare, vilka företaget är beroende av, när dessa inte agerar i linje med Norra Skogsägarnas värdegrund. Gemensamt för alla intervjuade var att de talar om att det är viktigt att känna förtroende till sina kollegor och stöd från företaget för att kunna sätta ner foten i situationer där det skulle behövas, men att det kan vara svårt att avgöra vart gränsen ska dras samt att det krävs en tydlighet i detta.

# DISKUSSION

## Metoddiskussion

Verkligheten består av flera händelser och beslut och en fallstudie ämnar att ge en tillräckligt korrekt beskrivning av den verkligheten och undersökningsobjektet i fråga. Till skillnad från den statistiska analysen som använder många objekt men få variabler använder fallstudien endast ett objekt och ett flertal variabler (Ejvegård 2009). Dessutom utförs fallstudier ofta tillsammans med andra metoder och i detta fall har fallstudien utförts tillsammans med litteraturstudier samt kvalitativa intervjuer för att beskriva Norra Skogsägarnas jämställdhetsarbete så pass bra som möjligt. Att använda sig av flera variabler ger i det här fallet en bredare bild av verkligheten men samtidigt blir analysen mer komplex. Det går att argumentera att vi hade behövt fler intervjupersoner för att ge en bättre bild av verkligheten. Samtidigt måste gränsen dras någonstans och i vårt fall blev det vid fem personer, vilket kändes rimligt med tanke på den tid vi hade att disponera. Då Norra Skogsägarna är det företag som anses ligga i framkant med jämställdhetsarbete inom skogsbranschen anser vi även att de var ett mycket bra val att göra denna studie på.

En påverkande faktor vid intervjuer är hur bekväm den intervjuade känner sig under intervjun och hur miljön där intervjun hålls upplevs. En person i en obekväm situation kan ha svårare att svara obehindrat och helt sanningsenligt (Trost 2009). Därför lät vi de intervjuade bestämma plats för intervjun och vi försökte dessutom skapa förtroende redan från början genom att låta den intervjuade börja med att berätta om sig själv, då det är något de flesta är bekväma med.

En annan faktor som kan inverka på resultatet är vår erfarenhet då ingen av oss har använt kvalitativa metoder förut. Detta försökte vi väga upp genom att ta hjälp av Maria Johansson, som utfört många liknande studier, inför intervjuerna. I efterhand har vi märkt saker som vi hade kunnat göra annorlunda och ett exempel på det var att vi inte var konsekventa i hur frågorna formulerades. En fråga som vi ställt på olika sätt var "Vad är jämställdhet för dig?", vilket blev "vad innebär jämställdhet för dig?" för tre av de fem intervjuade. En till synes liten omformulering kan ändå ha stora konsekvenser om det innebär att frågan tolkas på ett annat sätt. Vi kunde se en viss skillnad på svaren där vi formulerat frågan olika, men det är något som också kan bero på de olika personernas kunskapsnivåer.

Den här typen av studier är beroende av personlig tolkning vilket gör den till högst subjektiv (Kvale & Brinkmann 2013). Vi har gjort vår tolkning utifrån den forskning vi tagit del av samt våra personliga bakgrunder och erfarenheter. Det är en svår balansgång att läsa mellan raderna tillräckligt mycket men samtidigt inte överanalysera det som sägs i intervjuerna, vilket kan vara lättare med mer erfarenhet. För att göra en bättre analys av hur Norra Skogsägarna arbetar med jämställdhet kan fler intervjuer sprida över en större geografi utföras, för att ta del av hur arbetet ser ut på de olika lokala kontoren.

Vi har med denna studie valt att inrikta oss på hur Norra Skogsägarna Skogsägarnas skogliga organisation arbetar för jämställdhet. Avgränsningar har gjorts mot kommunikation med tredje part samt mot medlemssidan. Syftet är att ge en övergripande bild av hur jämställdhetsarbetet ser ut inom organisationen och hur de anställda uppfattar detta arbete.

## Resultatdiskussion

### *Uppfattningen om jämställdhet och normbild*

Det framgick ganska tydligt att det inte fanns en samsyn om vad jämställdhet innebär för de anställda. De som hade den definition som mest överensstämmer med Regeringskansliets var VD och HR, vilka i det här fallet hade kunskap i ämnet redan innan de började arbeta på Norra Skogsägarna. De diskuterar i termerna maktfördelningen, strukturer (i samhället och inom branschen) samt lika förutsättningar. När fältchef och inspektorer talar om jämställdhet rör det sig mer i termer av hur vi är mot varandra och lika behandling, under dessa intervjuer nämns inte makt. Då större delen av den forskning vi tagit del av visar på att maktbegreppet är icke-existerande i dessa sammanhang så är det inte förvånande att vi kan se den här trenden (Ringblom & Johansson 2017). Intressant är att VDn menar att det är ett problem många vill få jämställdhetsbegreppet att innefatta mycket mer än det egentligen gör. Under intervjun med fältchef kom vi in på just detta; att jämställdhet innefattar män och kvinnor men även ung och gammal, erfaren och oerfaren. Att begreppet redan här, så pass högt upp i ledet, tagit en annan vändning gör det svårare att förändra företagskulturen eftersom det inte blir tydlig vad detta egentligen handlar om (Alvesson 2001). Detta ser vi även med att maktbegreppet tidigt försvinner ur diskursen. En förklaring till detta kan vara att de som tar till sig bäst av kunskapen är de som redan är intresserade och insatta, något som går i linje med Appelstrands & Lidestavs (2015) slutsats.

Det är enklare att ta till sig förändringsarbete om det berör ens vardagliga arbete (Alvesson 2001), exempelvis för inspektörerna var det bemötandet av tredje part som upplevdes som viktigt medan det för fältchefen var jargong och rekrytering. Den skeva maktfördelningen i samhället ser ut så att kvinnor som grupp är underordnade män som grupp, och på en position där man inte lidit av den underordningen så är det inte alltid självklart att de strukturerna blir tydliga (Wahl et al. 2001). Detta var något som framgick när vi diskuterade motstånd, att diskussionen i fikarummet rört sig kring att vissa inte förstått vad problemet egentligen var och att vissa manliga kollegor kände sig utpekade som förövare. Någoting en måste inse här är att det inte nödvändigtvis alltid handlar om en illa behandling, men i alla fall en olik behandling, vilket den kvinnliga inspektorn betonade. Detta illustreras i att en kvinnlig inspektör inte får samma bemötande som en manlig, och att det kan handla om allt från att bli tilltalad "lilla gumman" och få farbroderliga kramar, till att i större utsträckning måste bevisa sin kompetens. Detta hänger ihop med det Johansson (2015) diskuterar, att kvinnor inte upplevs som något hot eller ens anses ha samma kompetens som sina manliga kollegor. Detta är ett tydligt exempel på de könkodade kompetenser vi har idag inom skogssektorn och för att kunna påverka detta på arbetsplatsen tror vi att det krävs ett ännu större fokus på att ifrågasätta normer (Ringblom och Johansson 2017, Johansson 2015, Johansson et al. u.å.).

Ett vanligt sätt att uttrycka jämställdhetsarbete i vardagen är som en del i att öka konkurrenskraften, något som Norra Skogsägarna till viss del använder sig av, till exempel med argumentet att de kan öka antalet medlemmar genom att nå ut till fler kvinnliga skogsägare, vilket i sin tur leder till ökad lönsamhet. Detta gör att frågan om jämställdhet blir en fråga om lönsamhet och enligt Ringblom och Johansson (2017) kan det finnas såväl risker som möjligheter med att uttrycka sig på det sättet. Som nämndes i inledningen kan lönsamhetsargumentet vara en väg in för att skapa en diskussion om jämställdhet, men det riskerar även att avpolitiserar begreppet och flytta fokus från målet med jämställdhet. Att framstå som relevanta på marknaden diskuterades under intervjuerna, och att jämställdhet blir

ett viktigt verktyg i detta. Det resonemanget hör ihop med känslan av att skogsbruket är omodernt och att det således ett behov av att förändra bilden av branschen (Johansson 2015)

Slutligen lyftes vikten av att bryta jargongen och normerna för att skapa en trevligare arbetsplats där alla känner sig välkomna och inkluderade som ett viktigt argument till varför det är viktigt att skapa jämställdhet på Norra Skogsägarna. Det här blir intressant i att företaget än en gång går emot den forskning vi tagit del av, som säger att det saknas ett fokus på normer i jämställdhetsåtgärderna i skogssektorn (Ringblom & Johansson 2017).

### ***Ledningsstyrning***

Ett av ledorden för Norra Skogsägarnas jämställdhetsarbete är "ledningsstyrt", något som framgår på olika sätt i de olika nivåerna i företaget. Inte minst tydliggör VD:n sin roll i jämställdhetsarbetet, att det är han som äger frågan och hur viktigt det är att han syns framföra frågan i offentliga sammanhang. Detta ligger helt i linje med det vi har läst av Alvesson (2001) om hur företagskultur förändras; att den högsta chefen måste leda vägen för att förändring ska kunna ske. Det är viktigt att i denna situation inte bara vara en chef utan även en bra ledare, och för att kunna leda en grupp in på en ny väg krävs det att gruppen är mottaglig för förändring.

På Norra Skogsägarna har de anställda gjorts medvetna och på så sätt mer mottagliga för förändring genom jämställdhetsutbildningen. Utbildning i genusvetenskap för ledare rekommenderas av Länsstyrelsen för att lyckas få en mer jämställd arbetsplats (Länsstyrelsen i Västerbotten 2012), men Norra Skogsägarna har som sagt valt att utbilda all sin personal och det kan vara en viktig del för att arbetet ska lyckas. Det är vår uppfattning att när normen och företagskulturen sett ut på samma sätt väldigt länge kan det vara svårt att ifrågasätta den, men med hjälp av ökad kunskap och medvetenhet blir det möjligt att göra perspektivförändringar och att se på saker med nya ögon. Att utbilda redan yrkesverksamma är något som Lidestav et al. (2011) tar upp som ett åtgärdsförslag i *Jämställt arbetsliv i skogssektorn - underlag för åtgärder*.

Det är inte bara högsta chefen som spelar en viktig roll i detta, utan alla chefer och ledare på olika nivåer i företaget är viktiga enligt Wahl et al. (2001). I och med att cheferna på Norra Skogsägarna får extra utbildning i jämställdhet är det deras ansvar att leda arbetet i den mindre gruppen och lyfta frågan på deras arbetsplats, vilket cheferna kan vara mer eller mindre fokuserad på. Här möter företaget en del svårigheter med att de är utspridda geografiskt och med få anställda vid många av de lokala kontoren. Det som både VD och HR nämner i intervjuerna är att just på de små lokala kontoren är det särskilt svårt att få in genustänket hos de anställda. På varje kontor i hela geografien behövs en ledare för jämställdhetsarbetet som kan lyfta frågan i vardagen och stärka arbetet, vilket båda inspektörerna särskilt påpekar. Med inspektorn som nämnde sin kollegas engagemang i frågan blir det tydligt att den som driver frågan inte alltid behöver vara chefen, utan det räcker att personen kan initiera en diskussion. Det kan vara så att det på vissa mindre kontor, med få medarbetare, saknas ledare som lyfter jämställdhetsfrågan och öppnar för diskussion i gruppen. Det framgick inte i intervjuerna hur cheferna strategiskt ska ge utrymme för jämställdhetsarbetet på arbetsplatsen, därför är det av intresse att vidare undersöka detta.



## ***Jämställdhetsutbildningen***

Att ge maktbegreppet ett ökat fokus under jämställdhetsutbildningen anser vi är ett alternativ för det fortsatta arbetet. Det är dock svårt att spekulera kring utbildningen i någon större utsträckning när vi inte själva tagit del av den, det enda vi kan analysera är vad de anställda tagit med sig från utbildningen. De intervjuade talade då om jargongen på arbetsplatsen, och en insikt i att alla inte uppfattar allt på samma sätt. Detta stärker teorin om att det är lättare att relatera till det som kan ses i vardagen (Alvesson 2001). Förutom ett förändrat samtalsklimat har utbildningen bidragit till att skapa en diskussion på arbetsplatsen, vilket mycket väl kan vara den viktigaste effekten av utbildningen. Genom att skapa en diskussion arbetas det aktivt för att bryta den tystnadskultur som tidigare funnits i samhället och kan på sikt hjälpa till att bryta den normbild som finns av branschen.

Den riktigt stora utmaningen i Norra Skogsägarnas jämställdhetssatsning är att normbilden som de vill förändra existerar i hela skogsbranschen och samhället i stort. Som det ser ut idag stöps alla skogligt utbildade studenter i samma form och det som anses idealt och önskvärt av någon som arbetar inom skog reproduceras gång på gång (Wahl et al. 2001). Högskolorna med skogliga utbildningar har svårt att rekrytera fler kvinnliga studenter vilket gör att normerna kan leva kvar på utbildningen och förstärks sedan ännu mer när studenterna kommer ut i arbetslivet (Wickman et al. 2013). Därför kan vi tycka att det inte räcker med den endagsutbildning som nyanställda ges på Norra Skogsägarna. En längre och mer fördjupad utbildning krävs förmodligen för att kunna motverka den normbild som dominerar inom skogsbranschen. Men utöver detta så krävs även utrymme för diskussion på arbetsplatsen för att inte falla tillbaka i gamla mönster.

## ***Rekrytering***

Trots att Norra Skogsägarna arbetar med jämställdhet i de vardagliga processerna menar HR att det kan vara speciellt svårt att behålla jämställdhetstanken i rekryteringsprocessen, och enligt Wahl et al. (2008) lockar det ofta rekryterare att ta den enkla vägen och anställa en person som man känner igen sig i. När kvinnor rekryteras kan det uppfattas som att männen överses, att kompetens ersatts med kön och att det rent av kan anses som en nackdel att vara man (Johansson et al. 2017). Under intervjuerna med medarbetarna på Norra Skogsägarna har inget sådant motstånd uttalats. Alla verkar införstådda i att positiv särbehandling tillämpas när det är möjligt, och därför blir rekrytering av kvinnor oftast ingen motsättning till att rekrytera på kompetens.

En problematik som finns är att det är svårt att få kvinnor att vilja stanna kvar på företaget, speciellt på de små lokala kontoren, och det finns inget tydligt svar på varför det ser ut så. VD och HR hänvisar problemet till att normbilden på små inlands kontor kan vara starkare än på de större kontoren. De menar vidare att när bilden företaget visar utåt inte stämmer överens med verkligheten leder det till en besvikelse som i sin tur kan vara en av orsakerna till att många kvinnor väljer att sluta. Dessutom kan det vara så att kvinnor inte känner igen sig i normbilden som finns och de män som redan arbetar på företaget inte ser sig ha något gemensamt med den nya kvinnliga medarbetaren. Därav finns en risk för att någon som inte passar in i normbilden känner sig ovälkommen eller osedd på arbetsplatsen (Wahl et al. 2001), vilket går i linje med VD och HRs resonemang. Fältchefen däremot upplever att många kvinnor saknar genuint intresse för att göra affärer samt att geografien gör det svårt att

hitta någon som vill stanna en längre period och menar att detta försvårar rekryteringen. Enligt Wahl m.fl. (2001) kan kvinnor som visar att det finns andra viktiga åtaganden i livet ofta betraktas som osäkra kort och inte riktigt lojala till företaget och vi tänker att detta kan vara en av orsakerna till fältchefens upplevelse av avsaknaden av ett genuint intresse för arbetet. Det finns inget tydligt svar i varför kvinnor väljer att sluta och det är en fråga som Norra Skogsägarna fortsätter att arbeta med.

En annan utmaning som HR betonade i samband med rekrytering var svårigheten i att se kön och samtidigt bortse från kön. Resonemanget visar på en förståelse för den problematik som existerar och risken att frågan om kön blir en "icke fråga" om de enbart säger att "kön spelar ingen roll". Norra Skogsägarna är medvetna om att det krävs att vi kategoriserar män och kvinnor för att kunna problematisera jämställdhet och sedan göra en genusmedveten rekrytering. För att kunna bortse från kön måste vi i slutänden se kön, på grund av att vi måste göras medvetna om de normer som finns och vilka kompetenser som är könskodade (Wahl et al. 2001). Johansson et al. (2017) skriver att det därför är nödvändigt att fortsätta ifrågasätta de normer som förknippar skoglig kunskap till män och manlighet.

Många av de intervjuade menade att jämställdhetsarbetet går hand i hand med kompetensförsörjning och en tanke som uppstår hos oss är; vad innefattas i begreppet kompetens, och vad menar Norra Skogsägarna när de talar om en breddad kompetens? Det finns någonting motsägelsefullt i resonemangen vilket delvis uttrycks som en önskan och strävan efter en bredare bakgrund bland medarbetarna och att eventuellt söka nya medarbetare med en annan utbildning än traditionellt skoglig, samtidigt som HR säger att det är mer attraktivt med personer som inriktat sig på produktion och industri under sin skogliga utbildning. Vi tänker att kompetens är ett vitt begrepp, vilket kan innefatta både utbildning och erfarenhetsbakgrund. Vi upplever att det finns en otydlighet i resonemangen och även om vi kan förstå tanken om att vi alla har "olika saker i ryggsäcken" och på så sätt kan ha olika infallsvinklar så kan det finnas en risk att använda den typen av argument i samband med jämställdhet. Att säga att de vill bredda kompetensen genom jämställdhetsarbetet skulle nämligen kunna tolkas som att kvinnor och män besitter olika kompetenser, något som kan förstärka skillnader mellan könen istället för att sudda ut dem. Norra Skogsägarna är inte ensamma om att använda kompetensförsörjning som argument för att skapa jämställdhet utan detta syns ofta hos aktörer som är positivt inställda till jämställdhet (Wahl et al. 2001).

### *Övriga tankar*

En drivande faktor är den diskurs som finns i samhället idag och jämställdhetsarbetet blir därmed ett verktyg för Norra Skogsägarna att behålla sin legitimitet på marknaden. Detta resonemang använder även Appelstrand & Lidestav (2015) som menar att skogsbruket ligger långt efter jämställdhetstrenden i samhället vilket ger problem med legitimitet. Då Norra Skogsägarna är en medlemsägd förening blir det av större vikt för dem att spegla samhället och representera skogsägarna på bästa sätt. Att ligga i framkant med jämställdhetsarbetet kan emellertid vara både en fördel och nackdel då medlemmarna kan vara mer eller mindre intresserade och insatta i frågan. Då strukturerna ser ut som de gör idag, med maktobalans och en mansdominans på marknaden, är det inte konstigt att förändring möter motstånd och särskilt frågor om jämställdhet upplevs som känsliga av många. Det blir på så sätt en balansgång för Norra Skogsägarna att "sticka ut hakan" tillräckligt för att de ska skapa skillnad, men inte så mycket att de tappar förtroendet från sina medlemmar. Fördelen ligger i

att deras jämställdhetsarbete blir ett sätt för dem att legitimera sin verksamhet och visa sig relevanta på marknaden och på så sätt kunna attrahera nya medlemmar och medarbetare. Detta tror vi på sikt kan skapa verklig förändring; när jämställdhetsarbetet drivs av en vilja att påverka och förändra attraherar det nya medlemmar och medarbetare vilka i sin tur är med och förändrar bilden av skogsbruket.

Under intervjuerna blev vi även medvetna om att det finns en problematik kring bemötandet av tredje part, vilket även företaget är medveten om. Den här problematiken grundar sig i att medarbetarna inte ska bli illa bemötta, samtidigt som de är i beroendeställning mot sina medlemmar och de skogsägare som anlitar dem. Detta gör att de måste balansera mellan att säga ifrån mot beteende som företaget inte accepterar och samtidigt inte riskera att förlora medlemmar på grund av att de känner sig tillrättavisade. Norra Skogsägarna är som sagt medvetna om detta men vet inte än hur de ska angripa problemet. Vi har förståelse för att det sätter dem i en obekvämlig situation, men tänker att om de är seriösa i sin ansats att förändra företaget och branschen, och samtidigt skapa en arbetsplats där alla känner sig välkomna, så krävs det att de undersöker detta närmare.

## **Slutsats**

Syftet med denna studie var att beskriva hur Norra Skogsägarna arbetar med jämställdhet och hur det ter sig på olika nivåer inom företaget. Arbetet är ledningsstyrt och fokus ligger på att öka kunskapen hos samtliga inom företaget bland annat för att ge bredare perspektiv, med särskild vikt hos cheferna. På en vardaglig nivå är arbetet lätt att förstå i fråga om jargong och bemötande men tankar om maktfördelning försvinner snabbt ur diskursen, ju längre ner i ledet vi kommer. De förändringar vi kunde se i de olika nivåerna grundades främst på en spridd definition av jämställdhet samt att synen på problemen delvis påverkas av vilken position en har i företaget. Vi uppfattar det som att Norra Skogsägarna har byggt en bra grund men för att det ska ske någon större förändring och nedbrytning av normerna tror vi att det krävs en fördjupad genuskunskap bland alla anställda. Norra Skogsägarnas inställning till jämställdhet skiljer sig som sagt från den forskning vi tagit del av i den meningen att ledningen talar om en vilja att förändra normbilden av branschen och maktfördelningen. De studier i ämnet som vi tagit del av visar på att de största drivkrafterna för jämställdhet inom skogssektorn är lönsamhet och konkurrenskraft (Andersson red 2015), och även om Norra Skogsägarna nämner dessa drivkrafter så verkar de inte vara deras huvudsakliga mål. Det är just denna olikhet som vi tror kan leda till verklig förändring, ledningens inställning och tydlighet i frågan stärks med teorin om att ledningsstyrning är viktigt i förändringsarbete (Alvesson 2001). För det fortsatta arbetet är det viktigt att sprida just maktbegreppets betydelse i företagets alla led och att diskussionen ges utrymme.

Genom denna studie har många frågor aktualiserats vilka kräver vidare forskning, till exempel varför nyrekryterade kvinnor väljer att sluta samt hur bemötandet av tredje part ska hanteras. Undersökningsresultaten tyder dessutom på att det finns en otydlighet i vad Norra Skogsägarna menar med begreppet breddad kompetens och detta bör tydliggöras för att få en samsyn inom företaget.

## REFERENSER

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. 1. uppl. Lund: Liber ekonomi.

Andersson, E., Johansson, M., Lidestav, G., Lindberg, M. (UÅ) *Constituting gender and gender equality through policy: the political of gender mainstreaming in the Swedish forest industry*. Opublicerat manuskript. Equality, diversity and inclusion: An international journal.

Andersson, E. (red) (2015). *Den öppna skogen. Kön, genus och jämställdhet i skogen*. Uppsala: SLU Service/Repro

Appelstrand, M., Lidestav, G. (2015). Women entrepreneurship - a shortcut to a more competitive and equal forestry sector?. *Scandinavian Journal of Forest Research*, Vol. 30, No. 3, 226-234. DOI: 10.1018/02827581.2015.1011408

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. 4.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Forum Jämställdhet (2018) *Vad är Svenska Jämställdhetspriset*.  
Tillgänglig:<http://forumjamstalldhet.se/vad-ar-svenska-jamstalldhetspriset/> [2018-04-16]

Holmgren, S., Arora-Jonsson, S. (2015). The forest kingdom - with what values for the world? Climate change and gender equality in a contested forest policy context. *Scandinavian Journal of Forest Research*, Vol. 30, No. 3, 235-245. DOI: 10.1080/02827581.2014.1002216

Information om Sverige (2016). *Jämlikhet och mänskliga rättigheter*.  
Tillgänglig:<https://www.informationsverige.se/Svenska/Samhalle/Samhallsorientering/Sidor/J%C3%A4mlikhet-och-j%C3%A4mst%C3%A4lldhet.aspx> [2018-04-04]

Johansson, E. (1994) *Skogens fria söner - Maskulinitet och modernitet i norrländskt skogsbruk*. Diss. Kristianstad: Lunds Universitet.

Johansson, K., Andersson, E., Johansson, M., Lidestav, G. (2017). The discursive resistance of Men to Gender-equality Interventions: Negotiating “Unjustness” and “Unnecessity” in Swedish Forestry. *Men and Masculinity*, 1-20. DOI:10.1177/1097184X17706400

Johansson, M. (2015). Fler kvinnor i det svenska skogsbruket! - men var får de plats? I: Andersson, E. (red), *Den öppna skogen. Kön, genus och jämställdhet i skogen*. Uppsala: SLU Service/Repro, ss 63-73.

Kvale, S. Brinkmann, S. (2013). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lidestav, G. (2015). Inledning. I: Andersson, E. (red), *Den öppna skogen. Kön, genus och jämställdhet i skogen*. Uppsala: SLU Service/Repro, ss 1-14.

Lidestav, G., Andersson, E., Berg Lejon, S., Johansson, K. (2011) *Jämställt arbetsliv i skogssektorn - Underlag för åtgärder*. Umeå: Sveriges Lantbruksuniversitet. (Arbetsrapport, 345).

Lidestav, G., Sjölander Egan, A. (2007). Gender and forestry: A critical discourse analysis of forestry professions in Sweden. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 22: 351-362. DOI: 10.1080/02827580701504928

Lykke, N. (2009). *Genusforskning- en guide till feministisk teori, metodologi och skrift*. Kina: Liber AB

Länsstyrelsen i Västerbotten (2012). *JämLYS - En jämställdhetsanalys av skogssektorn i Västerbotten*.

Tillgänglig:[http://www.lansstyrelsen.se/vasterbotten/SiteCollectionDocuments/Sv/manniska-och-samhalle/jamstallldhet/J%C3%A4mLYS%20Skogssektorn%2c%20Rapport\\_5.pdf](http://www.lansstyrelsen.se/vasterbotten/SiteCollectionDocuments/Sv/manniska-och-samhalle/jamstallldhet/J%C3%A4mLYS%20Skogssektorn%2c%20Rapport_5.pdf) [2018-04-11]

Norra Skogsägarna (2012). *Årsberättelse 2011*. Umeå: Norra Skogsägarna.

Tillgänglig:<http://viewer.zmags.com/publication/9cf3aaf8#/9cf3aaf8/1> [2018-04-17]

Norra Skogsägarna (2017). Norra Skogsägarnas jämställdhets- och mångfaldsplan 2015-2017 [internt material]. Umeå: Norra Skogsägarna.

Norra Skogsägarna (2018). *Årsberättelse 2017*. Umeå: Norra Skogsägarna.

Tillgänglig:<http://viewer.zmags.com/publication/174cc228#/174cc228/1> [2018-04-17]

Regeringen (2008). *En skogspolitik i takt med tiden*. Stockholm: Regeringen. (2007/08:108)

Regeringskansliet (2016). *Mål för jämställdhet*.

Tillgänglig:<http://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstallldhet/mal-for-jamstallldhet/> [2018-04-04]

Regeringskansliet (2018). *Jämställdhet*. Tillgänglig:<http://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstallldhet/> [2018-04-04]

Ringblom, L., Johansson, M. (2017). The Business Case of Gender Equality in Swedish Forestry and Mining - Restricting or Enabling Organizational Change. *Gender, Work and Organization*. Vol. 24 No. 6: 628-641. DOI:10.1111/gwao.12187

Skogsstyrelsen. *Skogsstyrelsens Statistikdatabas*.

Tillgänglig:[http://pxweb.skogsstyrelsen.se/pxweb/sv/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas\\_Sysselsattning/JO11\\_06.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a44f7254-efc0-4d77-b325-347e561b0c28](http://pxweb.skogsstyrelsen.se/pxweb/sv/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas_Sysselsattning/JO11_06.px/table/tableViewLayout1/?rxid=a44f7254-efc0-4d77-b325-347e561b0c28) [2018-04-04]

Svensson, P-G., Starrin, B. (2000). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, B-M. (2002). Inledning: Genusforskning som en rymd genomkorsad av förståelsevägar. I: Thurén, B-M. (red), *Genus vägar - en antologi om genusforskning*. Malmö: Författarna och Liber AB, ss 5-23.

Trost, J. (2009). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

Wickman, K., Dolling, A., Lidestav, G., Rönnberg, J. (2013) *Genusintegrering och jämställdhetsarbete vid fakulteten för skogsvetenskap, Sveriges Lantbruksuniversitet*. Umeå: Fakulteten för skogsvetenskap. (Rapport 21)

Wikipedia - Den fria encyklopedin (2017). *Företagskultur*.

Tillgänglig:<https://sv.wikipedia.org/wiki/F%C3%B6retagskultur> [2018-04-11]