



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Könssegregering inom ledningsgrupper
i den svenska skogsbranschen**

*Gender segregation within group executive teams
in the Swedish forest industry*

Johannes Hansson och Johan Larsson



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Könssegregering inom ledningsgrupper
i den svenska skogsbranschen**

*Gender segregation within group executive teams
in the Swedish forest industry*

Johannes Hansson och Johan Larsson

Nyckelord: Könssegregering, ledningsgrupper, jämställdhet, gender segregation, group executive teams, gender equality

Projektarbete, 7,5 hp

*Avancerad nivå i organisations- och affärsutveckling
(FÖ0385)*

Jägmästarprogrammet 09/14

Handledare/examinator: Lotta Woxblom

Sammanfattning

Denna rapport identifierar den könssegregering som förekommer inom ledningsgrupper i den svenska skogsbranschen. Detta görs genom en kvantitativ undersökning där fokus ligger på att numerärt beskriva fördelningen av kvinnor och män inom ledningsgrupperna. Mer specifikt har kvinnlig dominans identifierats bland HR- och informationschefer och en jämlik fördelning mellan könen på tjänsten ekonomi/finans-chef. På resterande tjänster inom ledningsgrupperna finns en kraftig dominans av män. Vidare fördjupas analysen genom en kvalitativ undersökning och litteraturstudie. Dessa studier har som mål att svara på varför den påvisade könssegregeringen förekommer samt vilka effekter det får på branschen och organisationerna i fråga. Vårt svar på varför det förekommer segregation av könen i ledningsgrupper är:

- uttryckta skillnader i intresse och karriärval
- stark manlig och kvinnlig kultur i organisationen
- segregationen betraktas inte som ett problem
- rekryteringsbasen för ledningsgruppens olika tjänster är ojämnt fördelad

Resultatet visar tendenser till en förekommande skillnad mellan vad vd respektive HR-, information-, och ekonomichef anser om fördelning av makt inom ledningsgruppen. Könssegregeringen i ledningsgrupperna anser vi får följande effekter:

- sämre konkurrenskraft för organisationerna
- en förstärkt bild av de socialt konstruerade könsrollerna
- brist på kvinnliga förebilder på tjänsterna med högst makt
- kompetensförluster inom organisationen

Den främsta slutsatsen är att ett meritokratiskt samhälle där prestation ligger till grund för rekrytering och avancemang i karriären är en förutsättning för att skogsbranschen skall försätta att vara konkurrenskraftig på en global marknad.

Nyckelord: Könssegregering, ledningsgrupper, jämställdhet

Abstract

This report identifies the gender segregation occurring within the group executive teams in the Swedish forest sector. Identification is made through a quantitative study which numerically describes the distribution of women and men in group executive teams. More specifically, female domination has been identified among HR managers and communication executives and an equal gender distribution between men and women at the CFO position. The remaining staff in the group executive teams shows a strong predominance of men. Further analysis are made by a qualitative study and reading literature. These studies aim to answer why the demonstrated gender segregation occurs and what effect it has on the sector and the organizations in question. We consider that the segregation partly can be explained by the following bullets:

- expressed differences in interest and career choices
- strong male and female culture in the organization
- the segregation is not identified as a problem

The selection of new recruits are gender divided depending on position

The results show a trend of clear perception differences in what the CEO and HR, communication, and CFO considers the distribution of power within the management team. The gender segregation in group executive teams we consider will lead will lead to:

- reduced competitiveness for the organization
- an increased view of gender roles as social constructed
- lack of female role models on powerful positions

The main conclusion is that a meritocratic society where performance underlying the recruitment and career advancement is a prerequisite for the forest industry to continue to be competitive in a global market.

Keywords: *Gender segregation, group executive teams, gender equality*

Författarnas förord

Vi som har skrivit rapporten är två män med svenskt ursprung, har vuxit upp med skog runt huset och har föräldrar som är akademiskt utbildade inom skog och lantbruk. Men andra ord uppfyller vi många fördomar om en traditionell jägmästare. Att som man skriva en rapport om jämställdhet har bemöts med förvånande reaktioner i positiv bemärkelse. Denna rapport har öppnat våra ögon för hur jämställdhet i näringslivet inte är en fråga om rättvisa utan om konkurrenskraft och kompetens.

Med denna rapport hoppas vi att kunna ge läsaren en ökad medvetenhet kring rådande segregationen i skogsbranschen.

Vi vill tacka de personer som tagit sig tid att svara på våra enkäter och på så vis bidragit med värdefull information om ledningsgupper inom den svenska skogsindustrin.

Uppsala mars 2013

Johannes Hansson och Johan Larsson

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Författarnas förord

Innehållsförteckning	5
Inledning	6
Bakgrund	7
Svenska skogsföretag	7
Syfte och avgränsningar	7
Metod och Material	8
Kvantitativ undersökning	8
Kvalitativ undersökning	9
Litteraturstudie	10
Ledningsgruppens arbete.....	10
Teoretisk referensram för ledningsgrupper	11
Könsstruktur och könssegregering	11
Jämställdhet	12
Jämställdhet och lönsamhet	13
Teoretisk referensram för feminism	13
Resultat och analys	15
Kvantitativa undersökningen.....	15
Kvalitativa enkätundersökningen	16
<i>Vd</i>	16
<i>HR/information/ekonomi</i>	17
<i>Litteraturundersökning och seminarium</i>	18
Diskussion	20
Makt	20
Rekrytering.....	21
Könsblindhet	21
Risker med tolkning av kvalitativa undersökningar	21
Jämställdhet och lönsamhet	22
Ledningsgrupper versus jämställdhet	22
Mätning av jämställdhet	23
Beskrivning av kvinnor	23
Långsiktighet.....	23
Slutsatser och tips till ledningsgrupper inom skogs-branschen	25
Referenser	26
Bilagor	27

Inledning

Inför denna rapport ansåg vi oss ha en klar bild av kvinnors och mäns situation inom den, genom historien, mansdominerade skogsbranschen. Denna bild har främst skapats av fyra års studier vid Sveriges Lantbruksuniversitetets Jägmästarutbildning men har kommit att ändras under rapportens sammanställning. Vi har gått från att se jämställdhet och könssegregering som en fråga om rättvisa till att se den som en fråga om lönsamhet och konkurrenskraft. Vi har iakttagit att det inom jämställdhetsdebatten funnits ett fokus på att identifiera syndabockar istället för att fokusera på de vinningar ett mer jämställt samhälle skulle resultera i. Vinningarna görs av både män och kvinnor och från vårt perspektiv främst av organisationerna. Ur organisationernas perspektiv kommer rapporten objektivt belysa hur könssegregering inom skogsbranschen ser ut idag samt redogöra för hur jämställdhetsfrågor behandlas inom skogliga organisationer.

Rapporten syftar till att uppmärksamma genusfrågor inom både näringslivet och samhället och vi avser väcka intresse och skapa medvetenhet om jämställdhets bland läsare inom skogsbranschen, SLU och övriga samhället.

Bakgrund

Svenska skogsföretag

Skogsindustrin står för en viktig del av den svenska ekonomin och branschen är den näst största nettoexportören efter verkstadsindustrin (Skogsindustrierna, 2013). Svensk skogsnäring sysselsatte 2011 cirka 76 000 människor inom en mängd olika områden (Skogsindustrierna, 2013). Typen av arbeten varierar från skogliga fältjobb till ledande tjänster inom multinationella företag. De anställda arbetar inom företag, föreningar och myndigheter som är verksamma inom bland annat produktion av skogsprodukter, skoglig planering, miljövard och ledningsarbete. Företagen är ofta linje-stab organisationer med divisionsindelning baserad på affärsområden eller regioner. Denna organisationsstruktur gör att företagen ofta är toppstyrda med stark hierarkisk beslutsgång. Vissa tendenser har dock setts inom ett flertal organisationer där beslutsmakt har decentraliserats och organisationerna gjorts "plattare". Ledning och ansvar för den löpande verksamheten inom svenska skogsbolag, toppstyrda eller inte, sker idag i stor utsträckning genom ledningsgrupper. Dessa förekommer på flera nivåer inom företagen och ämnar främst till att effektivisera ledningen av företaget och "förstärka det individuella ledarskapet" (Granberg & Wallenholm, 2012).

Den svenska skogssektorn har under sin framväxt varit en manlig domän med låg representation av kvinnor inom alla typer av företag och alla typer av tjänster. Under senare delen av 1900-talet har kvinnor börjat träda fram inom sektorn och 2011 var andelen kvinnor inom sektorn 16 procent (Landsbygdsdepartementet, 2011). Under lång tid har röster höjts kring den icke jämställda svenska skogssektorn och regeringen antog under 2011 en strategi för att göra den svenska skogsnäringen mer jämställd. Regeringens jämställdhetsstrategi för den svenska skogssektorn är bara en av många indikationer på att en förändring är nödvändig. Ett annat tecken på att det finns en vilja att öka andelen kvinnor inom branschen är de flertaliga års- och miljöredovisningar från privata företag som presenterar könsfördelning och mål att jämställa den. Andra krafter som jobbar för en mer kvinnlig skogssektor är Integration- och jämställdhetsdepartementet, utbildningsorgan och intresseorganisationer (Integration- och jämställdhetsdepartementet, 2009; SLU, 2012; KVIST, 2013; Lucander, 2013)

Syfte och avgränsningar

Syftet med denna rapport är att besvara följande frågor:

- Förekommer segregering mellan könen inom ledningsgrupper i svenska skogsbolag?
- Varför förekommer denna segregering?
- Vad har segregeringen för effekter på organisationerna?

Fokus kommer att ligga på tjänsterna HR-chef, kommunikationschef och ekonomichef med anledning av att en kvinnodominans har iakttagits på dessa tjänster inför rapportens skrivande.

Rapporten avgränsas genom att analyserna utgår från organisationernas perspektiv på jämställdhet och genus. Utgångspunkt för rapporten är ledningsgrupper inom privata och statliga företag med skoglig anknytning.

Metod och Material

Kvantitativ undersökning

För att besvara frågan hur segregeringen mellan könen ser ut på de olika tjänsterna i ledningsgrupperna har en kvantitativ undersökning genomförts. Den kvantitativa metoden är bäst lämpad för denna typ av antalsbaserade analyser där målet är att belysa en viss fördelning, i vårt fall kön. Metoden ger en ögonblicksbild av situationen som den ser ut i dagsläget och ställer krav på att rätt urvalsgrupp identifieras för att ett korrekt resultat ska uppnås. (Trost, 2010)

De 20 största företagen, med avseende på antal anställda och omsättning för 2011, inom den svenska skogssektorn har valts ut. Samtliga företag hade för 2011 en omsättning på mer än 800 miljoner SEK och fler än 90 stycken anställda. Förteckning av utvalda bolag finns i Bilaga 1.

I majoriteten av fallen har de högsta ledningsgrupperna, innehållande vd:n, för moderbolaget identifierats. Ledningsgruppen har i enstaka fall varit ledningsgruppen för den strategiska affärsenheten med störst anknytning till skogsbranschen. Detta har gjorts då en sådan affärsenhet har kunnat identifieras och information funnits tillgänglig för en fullständig analys. Uppgifter om könsstrukturen inom ledningsgrupperna är offentlig information och har hämtats från respektive företags hemsida. För fullständig kartläggning av ledningsgrupperna och deras arbete inom de utvalda företagen inkluderades alla förekommande tjänster inom ledningsgrupperna vid datainsamlingen. Vid analys av materialet definierades de sju vanligast förekommande tjänsterna för att underlätta tolkning av resultat. Dessa var:

- Affärsområdeschef
- Ekonomi/Finans
- HR/personal
- Kommunikation/ Information
- Regionchef
- Teknikchef
- Vd/Koncernchef

Övrigt förekommande tjänster samlades under rubriken Övrigt. Dessa var exempelvis stabsfunktioner som Juridik, IT, Business Support och Assistent. Klassificeringen gjordes numeriskt för att beskriva hur många personer från respektive kön som innehade ovanstående tjänster.

Undersökningens resultat redovisas i tre diagram med avseende på det faktiska och den procentuella fördelningen av kvinnor respektive män för samtliga tjänster.

Kvalitativ undersökning

Vidare analys för att svara på varför det ser ut som det gör och vilka effekter det får har främst sin grund i en kvalitativ undersökning. Trost (2010) beskriver att en kvalitativ undersökning är lämplig att utföra då iakttagelser av de tillfrågades åsikter och handlingsätt är målet med undersökningen. Det finns även möjlighet att genom denna metod få en mer nyanserad bild av de tillfrågades ställningstagande jämfört med en kvantitativ undersökning (Trost, 2010).

Två enkäter har sammanställts. En har skickats till verkställande direktörer och den andra till HR-, ekonomi- och informationschefer inom ett slumpat urval av ledningsgrupper bland de iakttagna företagen från den kvantitativa undersökningen. Enkäterna är sammanställda i Google drive (Google, 2013) och består av länkar som har mejlats till 14 vd:ar och 31 av de övriga tjänsterna av båda könen. Svaren sammanställdes automatiskt i ett formulär i Google drives webportal. Enkäterna finns bifogade i Bilaga 2 och är sammanställda efter granskning av teori inom områdena ledningsgrupper och könsstrukturer inom organisationer (Granberg & Wallenholm, 2012; Jäghult et al., 2002; Wahl, 2003). Strukturen på frågorna har varit öppen för att ge möjlighet till nyanserad bild av situationen inom ledningsgruppen. Frågor har även ställts med avseende att få den tillfrågade att bedöma den tillfrågades prestation och möjligheter i förhållande till andra inom samma ledningsgrupp. För att tydliggöra det delades frågor upp till att vara mer specificerade med förhoppning om konkreta svar som lättare går att dra slutsatser från. I anslutning till enkäterna bifogades en tydlig beskrivning av oss författare för att på så vis informera om enkätens och även rapportens syfte. (Brevet finns som bilaga 3.)

Litteraturstudie

För att erhålla erforderlig kompetens inom detta samhällsvetenskapliga område har en litteraturstudie inom området gjorts. Tidigare forskning om könsfördelning inom näringsliv och företagsledning från såväl svenska som internationella forskare har använts. För att få bättre förståelse för organisationsledning och ledningsgruppers funktion har information inhämtats från skriven litteratur och hemsidor. Författarna har även deltagit vid ett seminarium om jämställdhet i näringslivet anordnat av Saco och Allbright i mars 2013 (Se bilaga 4). Seminariet gästades av talarna Göran Arrius, vd Saco; Rebecca Lucander, vd AllBright; Gunnar Wetterberg, Saco; Anita Göransson, forskare Lindköpings Universitet; Maria Arnholm, jämställdhetsminister samt avslutades med en paneldiskussion då följande personer medverkade: Michaëla Blomquist, vd MBES; Jessica Petrini, HR-direktör Sweco; Sven Hagströmer, Creades; Henrik Dider, HR-direktör Scandic Hotels; Richard Båge, vd Mediaplanet; Camilla Rundberg, Human Capital Development Manager Accenture.

Ledningsgruppens arbete

En ledningsgrupp kan definieras som ”Ett antal personer i ledande ställning inklusive deras chef, som arbetar i grupp för att effektivisera ledningen för den gemensamma verksamheten” (Thylefors, 2007, s. 135). I enighet med definitionen ingår oftast, men inte nödvändigtvis, personer med direkt ansvar för rapportering till den verkställande direktören i ledningsgruppen (Granberg & Wallenholm, 2012; Jäghult et al., 2002). Vanligt förekommande personal, utöver verkställande direktör, är stabspersonal med ansvar för ekonomi/finans, personal och kommunikation/information. Utöver dessa är det beroende på organisationens struktur vanligt förekommande att chefer för divisioner, affärsområden eller regioner är representerade. Ytterligare personer som ofta förekommer inom ledningsgrupper är teknikchefer, IT-chefer, juridiskt sakkunniga och sekreterare. Sättet att styra organisationer med ledningsgrupper är en relativt ny företeelse och härstammar från tidigt 1980-tal. Idag är det den absolut vanligaste formen för ledning av organisationer och ledningsgrupper förekommer inom alla delar av organisationer. Den högsta ledningsgruppen, nivå 1, innefattar oftast vd och ovan nämnda tjänster. Andra ledningsgrupper, nivå 2 och 3, kan förekomma inom regioner och affärsområden där resultatansvar och beslutsfattande har decentraliserats (Granberg & Wallenholm, 2012).

Som deltagare inom en ledningsgrupp innehas arbetsuppgifter och beslutsmyndighet gällande både det egna ansvarsområdet och organisationens övergripande verksamhet. För att dessa uppgifter inte ska motarbeta varandra krävs en tydlig målformulering och en gemensam uppfattning om vad som är det bästa sättet att jobba för att nå målen. Arbetet i gruppen bör således stärka det individuella beslutsfattandet samtidigt som respektive gruppmedlem bidrar till att utveckla organisationen och föra den i rätt riktning. För att bidra till ledningsgruppens gemensamma mål krävs god kunskap om hela organisationens verksamhet hos varje enskild gruppmedlem. Det praktiska arbetet inom ledningsgrupper går i stor utsträckning ut på att exempelvis skapa vision och mål, verksamhetsplan, budget, ramverk för kvalitet och policyer samt grundläggande värderingar (Granberg & Wallenholm, 2012; Jäghult et al., 2002).

Formellt ansvar för ledningsgrupper innehas endast av gruppens ordförande, vd:n, medan denne fördelar arbetsuppgifter och beslutanderätt för vissa typer av frågor till gruppens olika medlemmar. Avgörande är därför gruppmedlemmarnas status vilket uttryckt som effektivitet och framgång beaktas som skicklighet i förhållande till andra gruppmedlemmar (Granberg & Wallenholm, 2012).

Ansvar för sammansättning av ledningsgrupper ligger främst på vd. Dessa har genom historien ofta varit äldre män med liknande erfarenhet och bakgrund. Att ledningsgrupper historiskt och även numera är sammansatta av äldre män kan enligt Avotie (2004) förklaras av att personer föredrar att umgås med personer som är lika sig själva. Orsaken till beteendet anges av artikelförfattaren vara att de sociala osäkerheter som uppkommer vid sammansättning av nya grupper minimeras om vd tillsätter individer som är lik den själv. Detta beteende tenderar att öka högre upp i hierarkin i företag.

Teoretisk referensram för ledningsgrupper

Ur ett metateoretiskt perspektiv kan etableringen av ledningsgrupper under slutet av 1900-talet delvis beskrivas genom homogenitetsteorin som resultat av den amerikanska nyinstitutionella traditionen. Traditionen sammanfattar de organisationsteorier där fokus i beskrivning av organisationen ligger på de likheter som institutionaliserade delar i företagets interna och externa miljö har med varandra. Homogenitetsteorin antyder därmed att bilden av moderna organisationer tenderar att efterlikna varandra i större utsträckning då "populära formelement" i hög grad implementeras. Ledningsgrupper kan ses som ett sådant formelement och har utvecklats till att bli den vanligast förekommande ledningsstrukturen inom majoriteten av moderna organisationer (Røvik, 2008).

Det finns anledning att utesluta att fenomenet skulle vara resultat av organisationsmodetraditionen vilket beskriver företag som kraftigt påverkade av nutidens moden. Strävan efter att vara unik eller att efterlikna andra betonas som starka men högst tillfälliga drivkrafter. Alternativt ses aktörer på utbudssidan som skapare av organisationsstrukturella behov vilket mer eller mindre tvingar organisationer till förändring. Då ledning genom ledningsgrupper har visat sig ge bestående framgång inom flertalet organisationer och inte endast vara en modefluga initierad av utbudssidans aktörer kan ledningsgruppens intåg snarare klassas som nyinstitutionellt (Røvik, 2008).

Dagens svenska skogsbolag kan genom sina organisationsstrukturer med ledningsgrupper och affärsområden klassificeras som vad som av Røvik (2008) beskrivs som multistandardorganisationer vilka i hög utsträckning är flexibla med hög adaptionsförmåga till omvärldens förändringar av organisationsideér. Den tidigare beskrivningen av ledningsgruppens sammansättning och arbetssätt möjliggör ett adaptivt organisationsklimat. Multistandardorganisationerna tillfredsställer i hög grad det postmoderna perspektivet på organisationer som reaktiva och frisläppta från tidigare begränsande restriktioner (Røvik, 2008). Detta bör dock kontrasteras med den starka kultur som ofta finns inom svenska skogliga organisationer vilka genom historien ofta haft en stark manlig prägel.

Könsstruktur och könssegrering

Genom historien har kvinnan varit lägre stående än mannen i den meningen att fysisk styrka har varit ett krav för överlevnad och välmående. Tungt fysiskt arbete har genom senare delen av historien varit inkomstbringande och under industrialiseringen förblev männen den arbetande delen av befolkningen. Det har i sin tur lett till att män stått för majoriteten av arbetskraften och ledningen inom moderna organisationer som vi känner dem idag trots att fysiska krav för arbete numera är i stort sett obefintliga (Billing, 2012). Det gäller särskilt i ledande befattningar där arbetsuppgifter främst gäller strategiskt och operativt beslutsfattande grundat på kunskaper som fåtts vid teoretiska studier. Trots detta var det år 2011 inom den privata sektorn endast 28 procent kvinnor på chefsbefattningar (SCB, 2012).

Diskursen könsstrukturer inom organisationer behandlas oftast som ett problem och identifieras i både vetenskaplig litteratur och sociala medier som låg representation av kvinnor på tjänster med stort innehav av makt högt upp inom företag, föreningar och politiska organ. Vid iakttagelse ur ett perspektiv där likheter mellan män och kvinnor belyses kan det ses som en fråga om jämställdhet (Wahl, 2003) och meritokrati. Meritokratin innebär en tanke om rättvisa kombinerat med perspektivet att personer ska värderas för utförda handlingar och meriter. Alternativ till meritokrati kan vara att kontakter och kön värderas högst. (Wetterberg, 2013) Ur ett olikhetsperspektiv kan kvinnor istället, i förhållande till män, ses som en utnyttjad resurs och en grupp med annorlunda värderingar. Således kan både rättvisa och det bristfälliga utnyttjandet av kunskap och erfarenheter ses som svar på frågan om vad problemet är. Även ytterligare svar på frågan är möjliga. Frågan kan även ställas vems problemet är? Det kan ses som ett problem för både männen, kvinnorna, organisationerna och det demokratiska samhället och det är inte klart vem som förlorar mest på att båda könen inte finns representerade inom alla delar av organisationer och politiska organ. Specifikt för debatten är att kvinnor genom sin minoritet ofta betraktas som grupp istället för individer. Detta gör generaliseringar om "hur kvinnor är..." vanligt förekommande i debatten. (Wahl, 2003)

Feminism som begrepp kan idag i hög grad likställas med begreppet jämställdhet då det särskilt inom den liberalfeministiska teorin handlar om att skapa lika rättigheter och förutsättningar för både kvinnor och män. Då en stor del av tjänsterna med stor beslutsmakt inom näringslivet genom historien innehafts av män och även idag innehas av män handlar således båda begreppen om kvinnors politiska, ekonomiska och sociala rättigheter. Dock finns undantag bland de feministiska teorierna som skiljer sig från övriga samhällsteorier, den mest avvikande är radikalfeminism. Utgångspunkten ligger i den sexuella uppdelningen av könen och patriarkatets, det vill säga det manliga styrets, förekomst i samhället. I och med att de sexuella skillnaderna mellan könen alltid kommer att finnas så anser teorin att kvinnan alltid kommer vara underordnad mannen. De radikalfeministiska teorierna bör anses som en ytterlighet bland feminister som trots det har upptagit en relativ stor del av medieutrymmet. Jämställdhetsdebatten har delvis skadats av att de radikalfeministiska teorierna har symboliserat alla feminister. De radikala teorierna har varit en stor grogrund för motreaktioner och antifeminism mot hela det feministiska etablissemanget. (Holgersson et al., 2001)

Jämställdhet

Begreppet jämställdhet är ett politiskt förankrat begrepp med mål att urskilja kön ur begreppet jämlikhet. Det introducerades på 1960-talet och har sedan dess institutionaliserats och ligger till grund för svensk lagstiftning om lika rättigheter för män och kvinnor (Eriksson-Zetterquist & Renemark, 2011). Den svenska lagstiftningen inom jämställdhet i arbetslivet började 1980 då det infördes en lag mot diskriminering inom arbetslivet. Denna lag reviderades kontinuerligt fram till 2009 då lagen togs bort och ersattes av Diskrimineringslagen tillsammans med den nya myndigheten Diskrimineringsombudsmannen. Den jämställdhetspolitik som Sveriges nuvarande regering utövar är fokuserad på ett antal områden (SCB, 2012):

- En jämn fördelning av makt och inflytande
- Ekonomisk jämställdhet
- En jämnare fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet
- Mäns våld mot kvinnor ska upphöra

- Jämställdhet berör alla samhällsklasser

Sammanfattningsvis är målet med jämställdhetspolitiken att kvinnor och män har samma rätt och möjlighet att påverka samhället och sitt eget liv (SCB, 2012).

Inom skogsbranschen finns det många angreppsytor att applicera jämställdhetsåtgärder på. Från långsiktiga strategier att öka intresset för skogen bland unga tjejer till mer kortsiktiga åtgärder som att företag skall integrera jämställdhetsperspektiv i företagets policyer. Regeringen, med ledning av Landsbyggsminister Eskil Erlandsson, har sammanställt en strategi för jämställdhet inom skogsbranschen där alla mål finns definierade och delegerade. När det gäller att främja jämställdheten under skogliga utbildningar har Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU, ett stort ansvar. Det åligger skogsföretagen att verka för att jämställdhetsfrågor genomsyrar hela företaget för att vara attraktiva arbetsgivare (så kallad bra "Employeeer Brand" (Barrow& Mosley, 2005)) för båda könen. Att göra karriär skall vara möjligt oberoende av kön. Dessa mål skall följas upp årligen med en slutgiltig uppföljning år 2015. (Landsbyggsdepartementet, 2011)

Jämställdhet och lönsamhet

Majoriteten av det forskningsunderlag som ligger till grund för rapporter om jämställdhet och lönsamhet är kvalitativa undersökningar som är utförda på företag med mål att utveckla jämställdhetsarbete. Anledningen till att det saknas kvantitativ forskning är främst att dataunderlaget har varit för litet för att kunna göra statistiska säkerställanden. De kvantitativa undersökningarna som faktiskt är gjorda visar att det finns en tydlig korrelation mellan ökad kvinnonärvaro i företagsledning och högre resultat (vinst per omsättning, tillgångar och eget kapital) (Adler, 2001). En masteruppsats från Norska Handelshögskolan, BI, av Elisabeth Kleveland och Ying Miao visar samma resultat när det gäller andelen kvinnor i bolagsstyrelser korrelerat med ökat resultat (Kleveland & Miao, 2011).

Det som är av största väsentlighet i de båda rapporterna är att det saknas statistiskt säkerställande för att högre andel kvinnor i ledningen eller styrelsen skulle ge större vinst för företaget, även om det finns korrelation (Adler, 2001). Det är en skillnad på orsak och verkan och en hög andel kvinnor i ledningen gör inte automatisk företaget mer vinstdrivande. Det som uppges vara förklaringen till korrelationen är att de företag med högre andel kvinnor i styrelsen har en högre benägenhet och vilja att anställa de mest kompetenta medarbetarna oberoende vilket kön de har (Kleveland & Miao, 2011). Det multinationella konsultbolaget McKinsey har också gjort beräkningar som visat klar korrelation mellan de mest jämställda storföretagen i Europa och högre vinst än genomsnitt (McKinsey, 2007). De drar samma slutsatser, att orsaker till högre vinst saknas men att korrelationen ger motivation för företag att jobba mot en mer diversifierad könsfördelning i ledningsgruppen.

Teoretisk referensram för feminism

Den presenterade teorin och även kommande resultat och diskussion utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Det innebär att samspelet mellan individer i samhället påverkar den uppfattning som innehas om individer och samhället de lever i (Røvik, 2008). Inom genusforskning har detta perspektiv under lång tid varit det dominerande synsättet för att bättre förstå kön som något skapat av samhället och omvärlden. Den jämställdhets- och genusforskning som gjorts sedan 1980-talet har i stor utsträckning handlat om förändring av processer inom organisationer för att främja just jämställdhet. Denna typ av forskning har mött visst motstånd på grund av den institutionella traditionen som präglat organisationer

förekommande under samma tid (Eriksson-Zetterquist & Renemark, 2011). På senare tid har snarare ett postmodernt perspektiv på genusforskning varit vanligt förekommande då traditionella roller och institutioner starkt ifrågasätts och tidigare föreställningar tappat relevans (Røvik, 2008; Eriksson-Zetterquist & Renemark, 2011).

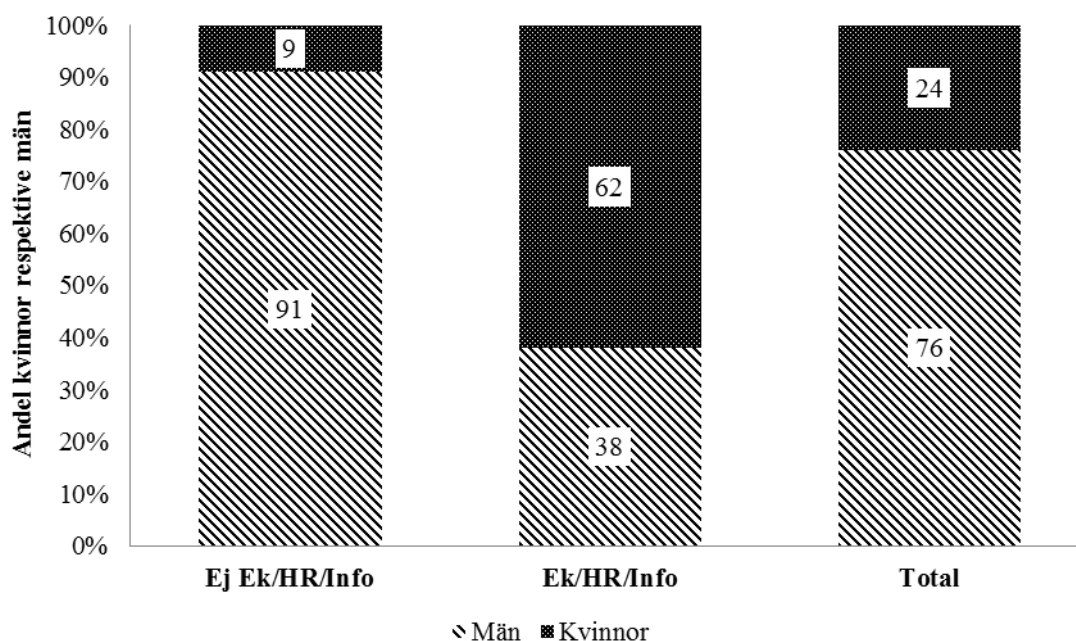
Feminismen kan också ses som en metateoretisk referensram då den sammanfattar de många förekommande rörelserna som främjar kvinnors ekonomiska, sociala och politiska rättigheter. Begreppet i sig är rikligt använt under hela 1900-talet och har syftat till kvinnor som bryter normer och män som ter sig kvinnliga, således oftast med en negativ klang (Wahl, 2003). Även inom mycket av feministiska litteraturen publicerad under 1900-talet beskrivs kvinnor på ledande positioner som normbrytare (Wahl, 2003). Särskilt i amerikansk litteratur jämförs, enligt Wahl (2003) kvinnor med män utifrån perspektivet att männen skulle vara bättre lämpade för ledarskap (Wahl, 2003). Det är således kvinnors likheter med män som i många av studierna lyfts fram som fördelaktiga i frågan om företagsledning. Senare publicerad litteratur (Wahl, 2003) pekar på vikten av att studera kvinnor utifrån deras egna upplevelser och erfarenheter. Den senare feministiska litteraturen med samma utgångspunkt kan därmed karaktäriseras som postmodern då den till viss del förkastar tidigare perspektiv och tar forskningen till nya nivåer (Wahl, 2003).

Resultat och analys

Kvantitativa undersökningen

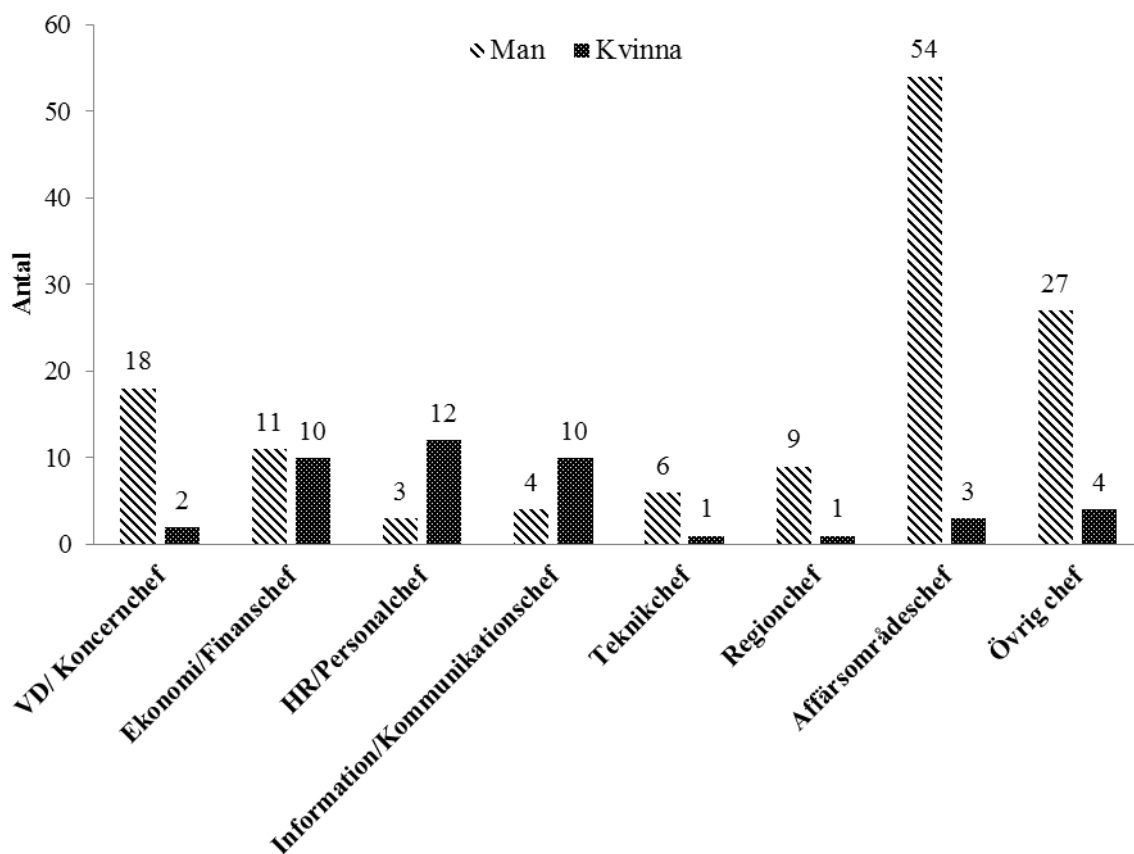
Totalt sammanställdes data från 20 skogsindustriella företag innehållande 175 chefer inom de högsta ledningsgrupperna. De iakttagna företagen hade i medeltal 1 184 stycken anställda och en medelomsättning för 2011 på 5 571 miljoner SEK. Medianantalet anställda var 593 stycken och medianomsättningen för samma period var 2 900 miljoner SEK.

Av totala antalet chefer i undersökningen var 24 procent kvinnor och 76 procent män, se figur 1. Bland HR/Ekonomi/Information var 62 procent kvinnor och 38 procent män. Bland de resterande cheferna, inkluderat vd, var endast 9 procent kvinnor och 91 procent män.



Figur 1. Könsfördelning för ledningsgrupper i 20 svenska skogsföretag. Kvinnor/män av totalt antal chefer inom samma tjänst.

I figur 2 illustreras fördelningen mellan kvinnor och män på olika tjänster inom ledningsgrupper i de 20 studerade företagen.



Figur 2. Faktisk förekomst och fördelning av kvinnor och män för respektive tjänst i ledningsgrupper i 20 svenska skogsföretag.

Utifrån rapportens frågeställning kan det konstateras att det råder kraftig dominans av kvinnor på tjänsterna HR-chef och kommunikationschef. Jämlikhet mellan könen råder endast för tjänsten ekonomichef. Angående iakttagelsen av kvinnlig dominans på tjänsterna HR-, kommunikations- och ekonomichef kan den följaktligen endast bekräftas i två av de tre fallen. För tjänsterna vd, teknik, regionchef, marknadsområdeschef och övrigt råder det en kraftig dominans av män. Antagandet om att ledningsgrupper inom den svenska skogsbranschen skulle vara segregerade med avseende på kön kan konstateras vara korrekt.

Kvalitativa enkätundersökningen

Enkäterna gick ut till 14 vd:ar och 31 personer med HR-, ekonomi-, eller informationsbefattningar. Svarfrekvensen var 29 procent (4 stycken) bland vd:ar och var 39 procent (12 stycken) bland befattningarna HR/ekonomi/information.

Vd

Utifrån de svar som erhöles av vd:arna går det att dra flera slutsatser angående segregeringens orsak och effekter på organisationen:

- Inget långsiktigt mål uppgav finnas för att erhålla en jämställd ledningsgrupp vilket indikerar att segregeringen inte betraktas som ett problem. Däremot uttrycktes det att jämställdhetsmål finns vid rekrytering och personalutvecklingsfrågor.

- Vd:arna uppgav att de upplevde en brist på kvinnor i rekryteringsbasen, både internt och externt, för att göra ledningsgrupperna mer jämlika, men även det motsatta uppgavs i ett fall.
- Möjligheten till att ta ut föräldraledighet var enligt undersökningen ingen anledning till att det skulle finnas segregering då detta uppgavs vara fullt accepterat på samtliga tjänster i ledningsgruppen.
- Bland samtliga vd:ar som svarade på enkäten fanns en medvetenhet om rådande könssegregering på tjänsterna HR-chef och kommunikationschef och bland häften uppgavs en medvetenhet av hög kvinnoandel på tjänsten ekonomichef. Bristande medvetenhet om att könssegregering förekommer kan därmed inte anses vara en anledning till dess uppkomst.

Den rangordning av makt som vd:arna ombads göra resulterade i följande lista (1= tjänst med mest makt, 2 med näst mest makt och så vidare):

1. Vd
2. Affärsområdeschef
3. Ekonomichef
4. HR
5. Information

HR/information/ekonomi

Även i denna undersökning går det att dra slutsatser om könssegregeringen orsak och effekter för organisationen:

- Det finns antydning till att det råder meritokrati, det vill säga att kompetens har varit till grund för deras egen rekrytering men även tillfälligheter uppges som grund.
- Den upplevda makten och statusen i ledningsgruppen vid beslutsfattande uppgavs som mycket stor inom deras eget ansvarsområde och stor i allmänna frågor. Det tyder på att kvinnor som i stor utsträckning innehar dessa positioner anser sig ha stort inflytande på gruppens beslut. Varför könssegregeringen förekommer förklaras ur de svarandes perspektiv således inte av att de specifika tjänsterna innehar mindre makt. Motsatsen uttrycks i ett fall då tjänsten upplevdes som en ledamotstjänst utan direkt inflytande på ledningsgruppens beslutfattande.
- Möjlighet att ta ut föräldraledighet upplevs bland de tillfrågade lika bland samtliga tjänster, alltså inga direkta fördelar för tjänsterna HR-, information- och ekonomichef.

Det uttrycktes en viss okunskap om befintliga möjligheter till föräldraledighet inom ledningsgrupperna. Detta indikerar att frågorna inte är prioriterade vilket kan vara en förklarande anledning till varför färre kvinnor söker sig till ledande positioner. Samtliga av de

ovanstående punkterna indikerar att det inte förekommer några formella strukturer inom organisationerna som gör att kvinnor systematiskt anställs på de tre iakttaga tjänsterna.

Litteraturundersökning och seminarium

I det följande presenteras resultat med ledning av information från litteraturen och seminariet.

Varför är ledningsgrupper skogsbranschen könssegregerade?

För de tjänster som kvinnor har en majoritet av i ledningsgrupperna går det att sammanfatta att:

- Rekryteringsbasen för dessa yrken består till högre grad av kvinnor. (VHS, 2013a)
- Egenskaper som är lämpliga för dessa tjänster anses vara mer traditionellt kvinnliga. (Wahl, 2010)
- Tjänsterna kräver inte traditionella skogliga akademiska meriter.

Gällande de mansdominerande tjänsterna går det kortfattat och schablonmässigt beskriva att:

- Färre kvinnor än män ansöker till chefpositioner. (Blomquist, 2013)
- Kvinnor är mindre benägna att åsidosätta familjelivet än män, vilket ofta anses behövas för krävande chefpositioner. (Göransson, 2013)
- Det finns en brist på kvinnliga förebilder på ledande positioner. (Se Figur 2; Arnholm, 2013)
- Företag är inte medvetna om de konkurrens fördelar som en jämställd ledningsgrupp ger. (Lucander, 2013; Wetterberg, 2013)
- Chefer rekryterar hellre en individ som är lik sig själv. (Holgersson et al., 2001; Rundberg, 2013)
- Kvinnor är underrepresenterade på skogliga utbildningar såväl på gymnasial nivå som på universitetsnivå. (VHS, 2013b)
- Det manliga idealet är en norm på många tjänster vilket försvårar för kvinnor att beträda dessa arenor. (Wahl, 2010)

Ovanstående punkter kan indikera att de förväntningar som finns på det sociala kön som samhället bildat är så pass starka att det begränsar kvinnor från att ta jobben med mest makt och inflytande.

Vilka effekter får könssegregeringen på organisationerna?

Följande effekter har identifierats:

- Chefer inom ledningsgrupper är viktiga förebilder och med ovan visad segregering ges en väldigt tydlig bild av vad som är typiskt manligt och typiskt kvinnligt. Detta förstärker kultur och fördomar vilket får effekter för både män och kvinnor inom den egna organisationen och även för samhället i övrigt. (Arnholm, 2013)
- Med antagandet att "lika anställer lika" (Avotie, 2004; Holgersson et al., 2001; Rundberg, 2013) kan det med en kvinnlig HR-chef anses mer rimligt att fler kvinnor anställs till organisationen.
- Ojämställda ledningsgrupper/organisationer har sämre konkurrenskraft och lägre kompetens. De är därmed även långsiktigt mindre lönsamma. (Wetterberg, 2013; Göransson, 2013; Lucander, 2013)
- Vid kvinnlig andel lägre än 30 procent inom ledningsgrupper kan dessa ses som representanter för det kvinnliga könet snarare än individer. (Göransson, 2013; Wahl, 2003)
- Kvinnor inom ledningsgruppen/organisationen kan förbättra organisationens "Employeer Brand". Det vill säga, anses mer attraktiva som arbetsgivare för kvinnor och även män.
- Homogena grupper tenderar att öka sannolikheten för att utveckla groupthink. Detta talar för att en jämställd ledningsgrupp har lägre risk att försättas i en situation där groupthink kan utvecklas. (Janis, 1971)

Rangordningen gjord av vd:arna gällande maktinnehav hos ledningsgruppens medlemmar indikerar att HR- och informationschef är de tjänster som innehar minst makt. Då dessa i majoriteten av fallen innehas av kvinnor kan antagandet göras att kvinnor har mindre makt och vikten av den numerära jämställdheten som förekommer inom vissa organisationer kan därmed ifrågasättas. Det kan inte säkerställas att den mindre makt/status som dessa tjänster uttrycks inneha inte fåtts på grund av att de besitts av kvinnor. I och med kvinnors närvaro i ledningsgruppen innehar kvinnor således en stor makt att påverka organisationen oberoende av tjänst.

Diskussion

Utgångspunkten för detta arbete var att undersöka kvinnors representation i ledningsgrupper i svenska skogsbolag med fokus på befattningarna HR-chef, ekonomichef och kommunikationschef. Specifikt för denna rapport är att det var kvinnornas dominans inom dessa tjänster som väckt vårt intresse och inte männens dominans på alla de andra tjänsterna i ledningsgruppen. Jämställdhetsforskning med detta perspektiv har inte gjorts tidigare.

Efter kunskapsfördjupning inom ämnena jämställdhet, feminism och organisationsstruktur har perspektivet på vårt inledande angreppssätt reviderats och frågeställningen formades till sin nuvarande form. Det förändrade perspektivet gör att de enkäter som beskrivs i avsnittet Metod och material troligtvis hade utformats på ett annorlunda sätt. Enkäterna och resterande metodik kan ändå anses ha bidragit med värdefull information till rapportens sammanställande. De angivna avgränsningarna mot organisationens perspektiv på frågeställningen har resulterat i att vi identifierat olika perspektiv på jämställdhetsproblematiken. Med ledning av resultat och litteratur kan det konstateras att jämställdhet inom organisationer måste klassas som en affärsstrategisk fråga med fokus på konkurrenskraft och ökad lönsamhet snarare än som en fråga om rättvisa för att vinna mark inom organisationsstrukturen.

Vi har upplevt att den manliga norm som finns inom hela det svenska näringslivet och skogsbranschen påverkat oss själva. Detta har tagit form i både begynnande angreppssätt och den fortgående diskussion som förts mellan oss rapportförfattare. Svaren på frågeställningen har visat sig svårtolkade och därför återkommer tankar och resonemang kring svaren här. Här ges även utrymme att vidga tolkandet och komma med konkreta förslag på förbättringar kring jämställdhetsarbetet inom organisationer i den svenska skogsbranschen.

Makt

Den rangordning som de tillfrågade vd:arna ombads i den kvalitativa undersökningen indikerar skillnader av inflytande som vd:arna anser att respektive tjänst har på de beslut som hen fattar. Det kan inte uteslutas att vd:arna rangordnat dessa utefter de faktiska personer som sitter på de aktuella tjänsterna snarare än tjänsten i sig. Om så är fallet är statusen hos respektive gruppmedlem väldigt avgörande för hur vd:arna värderar gruppmedlemmars ansvarsområden. Den rangordning som erhöles tyder på att det finns en skillnad i makt bland de olika tjänsterna inom en företagsledning enligt de tillfrågade vd:arna. Rankingen är enbart inbördes och behöver dock inte betyda att nivån av maktskillnad är stor. Det är däremot tydligt att de tjänster som oftast innehas av kvinnor, det vill säga HR och information, anses inneha mindre makt. Detta kontrasteras dock av de svar som gavs i den andra enkäten besvarad av de berörda tjänsterna i fråga. Denna skillnad mellan vad vd:arna uttryckt och vad befattningshavarna HR, information och ekonomi uttryckt kan anses kontroversiell då det skiljer så markant. För att vidare undersöka huruvida denna angivna skillnad/likhet i maktinnehav utspelar sig skulle det krävas djupare analyser av specifika ledningsgrupper. Under sammanträden kan det tänkas att denna makt märks genom det talutrymme som tillåts vid kommunikation kring frågor. Detta utrymme kan gå från att vara lika stort för alla där alla deltagare har en vilja att samarbeta till att vara väldigt snedfördelat där vissa tar större vinning andra av situationen (Granberg & Wallenholm, 2012). Studier som undersöker denna typ av "statusindikation" kan vara ämne för framtida studier inom könsstrukturer och företagsledning.

Då formell makt och stor offentlig representation utgörs av Vd:n (Granberg & Wallenholm, 2012; Göransson 2013) kan könsfördelning inom resterande del av ledningsgruppen till viss del anses ovidkommande. Könsfördelningen på denna tjänst inom de iakttaga företagen är 90 procent män och 10 procent kvinnor (se figur 2) vilket gör att makteliten inom den svenska skogsnäringen är högst ojämsställd. Denna fördelning överensstämmer med fördelningen inom hela skogssektorn (Landsbyggsdepartementet, 2011; Figur 2) och indikerar att det fortfarande finns mycket att arbeta med för att nå ökad jämställdhet inom alla nivåer av organisationerna.

Rekrytering

Vid Sacos seminarium 2013-03-13 framkom en tydlig uppfattning bland de meriterade föredragshållarna att kvinnor och män uppträder olika när det kommer till frågan om rekrytering. De hade upplevt en tydlig förekomst av en mer blygsam approach från kvinnors sida jämfört med mäns när det kommer till bland annat intervjuer men även vid ansökningsförfaranden. Resultatet för en arbetsgivare som strävar efter bästa kompetens blir således att kvinnor måste handplockas och erbjudas tjänster medan män i större utsträckning mer ogenomtänkt slänger sig in i anställningar utan reflektion. Finns då inte denna medvetenhet bland de ansvariga för rekrytering och sammansättning av ledningsgrupper kommer inte kvinnor att göra inträde på de tjänsterna med större makt och mer inflytande. Med detta argument till grund kan de svar som angavs från vd:arna (att kompetenta kvinnor saknas och att kvinnor inte förekommer inom organisationen) anses vara högst bristfälliga anledningar till att ledningsgrupperna inte är mer jämställda. Det uttrycks å andra sidan inte någon vilja att få mer jämställda ledningsgrupper, jämställdhetsmålen ligger istället på organisationen i helhet. Båda dessa svar är starka indikationer på att det saknas kompetens inom ledningsgrupper i skogsbranschen både när det gäller kompetensförsörjning och jämställdhetsfrågan ur ett affärsstrategiskt perspektiv för framtida konkurrenskraft. Det indikerar även att det är av stor vikt att det finns kvinnliga chefer på alla nivåer inom organisationen.

Könsblindhet

Kan skogsbranschen sägas gå från att tidigare ha varit ”genderiserad”, det vill säga könsmärkt och starkt präglad av män, till att nu vara så kallad ”könsneutral/könsblind”? Även starka informella strukturer och gammalmodig organisationskultur kan göra att segregering mellan könen uppstår inom skogliga organisationer. Om det inte finns någon medvetenhet om historiska könskoder och rådande könssegregering är det svårt att genomföra en bred förändring mot en jämställd skogsbransch. Den kvalitativa undersökningens svar från ett flertal vd:ar tyder på att det finns en medvetenhet om kvinnors vanligare förekomst inom områdena HR, information och ekonomi, men att ett långsiktigt mål mot mindre segregerade och mer jämställda ledningsgrupper saknas.

Risker med tolkning av kvalitativa undersökningar

Vid genomförande av kvalitativa undersökningar måste risker för eventuella feltolkningar av datamaterialet beaktas. Med de erhållna svaren kan vi konstatera att vissa av våra frågor var för otydliga för att bli besvarade på ett önskvärt sätt. För att erhålla mer kompletta svar hade det med stor sannolikhet varit bättre att utföra muntliga intervjuer, dock tillät inte kursens omfattning detta då tiden varit begränsad. Valet av metod med web-baserade enkätundersökningar har trots det varit till stor fördel då de var väldigt lätta att tillverka och distribuera samt att de var enkelt att strukturera insamlad information.

Vårt tydliggörande av vilka vi är och syftet med enkäten i samband med utskicket kan ha påverkat svaren i viss utsträckning och det går inte att utesluta att utfallet hade blivit ett annat med en mer dold agenda eller en ännu större öppenhet. Då det visat sig finnas okunskap om könssegregering och den följande problematiken kan det antas att visst ointresse finns för att svara på denna typ av frågor. Vi hade hoppats på att erhålla tydligare svar som redogjorde mer för den status och det inflytande respektive tjänst hade i ledningsgruppens beslutsfattande. Frågan om vad respektive tjänst tillförde ledningsgruppen blev inte besvarad på önskvärd sätt. Vi har med den här rapporten blivit mer medvetna om vikten av korrekt och tydligt utformade frågor för att erhålla svar av hög kvalitet.

Svarsantalet har i båda undersökningarna varit relativt lågt (29 respektive 39 procent) och risk finns att de svar som erhöles inte ger en korrekt bild av hela verkligheten. Tolkning av svaren har försökt göras på ett så könsneutralt sätt som möjligt även om båda av oss författare är av det manliga könet. Vi har även försökt eliminera tolkning av resultatet mot tidigare förväntat utfall för en så objektiv bedömning som möjligt.

Jämställdhet och lönsamhet

Högsta målet för ett företag är nästintill alltid att göra en så stor vinst som möjligt. Att se jämställdhet som en åtgärd för att öka konkurrenskraften på en allt mer globaliserad världsmarknad bekräftar regeringen i strategin för jämställdhet i skogsbranschen. Dock vill vi tydliggöra att vi inte har lyckats hitta någon rapport som presenterat statistisk signifikant data för att ökad jämställdhet ger ökad lönsamhet (det vill säga en avsaknad av genomförda regressionsanalyser med beräknad förklaringsgrad för variablerna män och kvinnor inom organisationer). Korrelationen mellan hög jämställdhet i styrelsen och ledningsgruppen om hög lönsamhet kan däremot bekräftas på flera håll. Det är bland annat denna korrelation som har bidragit till att det är allmänt vedertaget att uttrycka sig att jämställdhet gör ökad lönsamhet. Även här finns det utrymme för framtida forskning med fördjupad studie av samband mellan lönsamhet och könsfördelning inom företagen.

En av de granskade undersökningarna av sambandet mellan kvinnor i bolagsledning och lönsamhet (Adler, 2001) upplevdes vid närmare granskning inneha lågt vetenskapligt värde. Undersökningen är skrivet på populärvetenskapligt sätt och källhanteringen är bristfällig. Trots brist på signifikanta samband anser vi att det är diversifieringen i ledningsgruppen och meritokrati som leder till en ökad konkurrenskraft för svenska skogsföretag. Statens jämställdhetsmål att varje individ skall ha lika möjligheter och rätt att forma villkoren för beslutsfattande kan enskilt inte leda till diversifiering av företagsledning. Företags motivation att arbeta mot en mer jämställd ledningsgrupp ökar med ökad medvetenhet och kunskap om de fördelar som diversifiering ger. Denna omedvetenhet och okunskap anser vi kan vara en anledning till att jämställdhetsarbetet går så sakta inom näringslivet och mer specifikt även skogsbranschen.

Ledningsgrupper versus jämställdhet

Formella organisationsstrukturer kan i viss utsträckning vara begränsande i den meningen att det hindrar utveckling och förändring. Då de iakttagna organisationerna likt många andra moderna organisationer är strukturerade med ledningsgrupper kan det frågas huruvida dessa formella strukturer är ett hinder för framgångsrik inkorporering av kvinnor i organisationerna. Denna paradoxala skillnad mellan modern formell struktur och gammalmodig och manlig "informell" kultur resulterar trots allt i en ojämn könsfördelning. Detta trots att organisationsstrukturer med ledningsgrupper enligt teorin bör möjliggöra lika förutsättningar att avancera inom organisationer för båda könen. En del av denna paradox beskrivs som

lössläpplighet mellan ord och handling som anses finnas inom den nyinstitutionella organisationsteorin (Eriksson-Zetterquist & Renemark, 2011) vilken ändå inte rättfärdigar eller förklarar beteendet. Därmed tror vi snarare att en attitydförändring till jämställdhetsfrågan inom ledningsgrupperna måste ske för att gynnsamma arbetsklimat och mer konkurrenskraftiga företag ska uppkomma.

Mätning av jämställdhet

Resultatet av den kvantitativa undersökningen visar tydligt att ledningsgrupperna inom den svenska skogsbranschen är segregerad med avseende på kön. Denna mätning ger dock inte konkret svar på hur jämställd branschen i fråga är då jämställdhetsbegreppet främst belyser de förutsättningar som finns, arbete, karriär och personlig utveckling etcetera. Det nära sambandet mellan segregeringen och jämställdhet blir dock tydligt inom ledningsgrupper när deras arbete granskas. Den magiska gräns vid 30 procents andel kvinnor anses vara avgörande för att kvinnor ska bli behandlade som individer istället för att bli bemötta som representanter för det socialt konstruerade könet. Exempelvis kan en kvinnlig ledamot bli bemött med "Åh, vad trevligt med en kvinna i styrelsen." om hon är ensam. Vid en närvaro av mer än 30 procent kvinnor i styrelsen kopplas bemötandet snarare till individen, exempelvis "Karin kommer att tillföra styrelsen...".

Beskrivning av kvinnor

Under arbetets gång har vi inom litteraturen och bland föredragshållare på seminariet mött en schabloniserad bild av hur kvinnor är. Den schabloniserade bilden anser vi förstärkas av att kvinnor förekommer som en minoritet på ledande positioner samt ofta innehar tjänster av typisk kvinnlig prägel. Det visas av våra genomförda undersökningar och bilden känns igen i det som ofta karaktäriseras som typiskt kvinnligt enligt ett både biologiskt och socialkonstruktivistiskt perspektiv. Vi anser att det bör anses orimligt att klassa hela den kvinnliga befolkningen utifrån en specifik mall utan att nyansera bilden och istället beskriva individer utefter deras meriter.

Debatten som förs kantas av extrema rörelser, både radikalfeministiska och antifeministiska grupper, som tenderar till att mer skada debatten än att föra den framåt. Ökad medvetandegrad om genus och skillnader i kvinnor och mäns bemötande kan i vissa fall leda till onödig problematisering och en polariserad mäniskosyn. Extremgruppernas förekomst kan ändå anses var till viss nytta för att belysa de skevheter som förekommer i samhället. Faktumet blir trots det komplext då det starkt könssegregerade näringslivet tenderar föredra att anställa män före kvinnor. Påstådda skillnader mellan män och kvinnor gällande bland annat värderingar, intressen och erfarenheter tror vi trots allt kan ses som en av de största anledningarna till att bevisad segregering förekommer samtidigt som det också bör vara en av de främsta anledningarna för att arbeta mot en mer jämställd skogsbransch. Det är just skillnaderna mellan könen som ger diversifieringen och bidrar till grupper framgång och därmed även organisationernas framgång. Vi anser alltså att den påstådda skillnaden inte bör ligga till last för kvinnor med avseende på karriärstegring i klassisk bemärkelse.

Långsiktighet

För att långsiktigt göra skogsbranschen mer jämställd är det viktigt att fler kvinnor söker till utbildningar inom skog och natur. Vi håller med regeringen och deras strategi för en jämställd skogsbransch om att intresset för skog måste väckas tidigare i åldrarna så att även flickor lockas att göra en karriär inom skogsnäringen. Synen på skogsarbete som något manligt behöver revideras redan på dagis. Ska rekryteringsbasen för skogsbranschen vara mer

jämställd i framtiden kräver det att vi redan nu tänker om och bryter könsnormer. I denna fråga anser vi att lärare på grundskolan har ett ökat ansvar att göra skogen till en könsneutral arena. Tillika krävs det att dagens tjejer får kvinnliga förebilder på alla nivåer inom skogsbranschens företag. Allra främst på positioner som är synlig för den breda allmänheten.

Slutsatser och tips till ledningsgrupper inom skogsbranschen

- **Våga umgås/anställa personer som är olik dig själv.**
- **Förbättra rekryteringspolicyer för långsiktigt förbättrad konkurrenskraft.**
- **Arbeta för en meritokratisk skogsbransch.**
- **Ta tillvara på den kvinnliga kompetensen och behåll kvinnorna som finns inom organisationen.**
- **Öka medvetenheten om jämställdhetens fördelar genom att uppmärksamma ämnet i ledningsgruppen och organisationen.**
- **Sätt upp mål för att jämställa och diversifiera varje del av företaget, inkluderat ledningsgruppen.**

Referenser

Publicerad litteratur

- Adler, A. R. 2001. Women in the Executive Suite Correlate to High Profits. Pepperdine University
- Avotie, A. 2004. Chefsrekrytering och kön. Uppsala universitet Företagsekonomiska institutionen.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work, John Wiley & Sons, Chichester.
- Billing, P. 2012. Jämställdhetsbluffen. vilkan.se. ISBN: 978-91-637-1431-3
- Eriksson-Zetterquist, U & Renemark, D. 2011. Jämställdhet i organisationer - hur förändring förs hållbar. Liber. Malmö ISBN: 978-91-47-09674-9
- Holgersson, C., Höök, P., Lindhagen, S. & Wahl, A. 2001. Det ordnar sig. Studentlitteratur AB. Lund. ISBN: 91-44-01336-01
- Google. 2013. Google Drive. Tillgänglig på: <https://drive.google.com> [2013-03-24]
- Granberg, O. & Wallenholm, H. (2012) Ledningsgruppen. Studentlitteratur AB. Lund. ISBN: 978-91-44-007711-6
- Integrations- och jämställdhetsdepartementet. 2009. Jämställdhet på arbetsmarknaden och i näringslivet. Stockholm
- Janis, I. 1971. Groupthink. Reading in Management Psychology. The University of Chicago Press.
- Jäghult, B., Philip, A., Selin, G. & Halvarson, H. (2002) Ledningsgruppens dynamik. Liber. Malmö. ISBN: 91-47-06340-8
- Kleveland, E. & Miao Y., 2011. Board-size effect in unlisted Norwegian firms. Norska Handelshögskolan BI
- KVIST. 2013. En förening för kvinnor i skogsindustrin. Tillgänglig på: <http://www.kvist.biz/fakta.htm> [2013-03-12]
- Landsbyggsdepartementet. 2011. Konkurrenskraft kräver jämställdhet. Linköping. Artikelnummer: L2011.005
- McKinsey & Company. 2007. Woman matter. Copyright © 2007 McKinsey & Company, Inc.
- Røvik, KA. 2008. Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet. Liber
- SCB. 2012. På tal om kvinnor och män. Statistiska Centralbyrån. Örebro. ISBN 978-91-618-1568-5.
- Skogsindustrierna. 2013. Skogsindustrins betydelse för Sveriges ekonomi. 2013-03-05. Tillgänglig på: http://skogsindustrierna.se/bransch/branschfakta/ekonomi_1/skogsindustrins-betydelse-for-sveriges-ekonomi [2013-03-12]
- SLU. 2012. Framtida utmaningar SLU:s Strategi 2013-2016. SLU. Sveriges Lantbruksuniversitet Kommunikationsavdelningen
- Trost, J. 2010. Kvantitativa intervjuer. Studentlitteratur AB. Lund
- Thylefors, I. 2007. Arbetsgrupper. Från gränslösa team till slutna rum. Stockholm: Natur & Kultur
- VHS.2013a. Statistik. Sökord: Ekonomi, Kommunikation, HRM. Verket för Högskoleservice tillgänglig på: <http://statistik.vhs.se/> [2013-03-14]
- VHS. 2013b. Statistik. Sökord: Jägmästarprogrammet. Verket för Högskoleservice. Tillgänglig på: <http://statistik.vhs.se/> [2013-03-14]
- Wahl, A. 2003. Könsstrukturer i organisationer. Lund, ISBN: 91-44-02682-X
- Wahl, A. 2010. The Impact of Gender Equality on the Management and Leadership: Reflections on change and resistance. Kungliga Tekniska Högskolan. Stockholm

Muntliga källor

- Arnholm, M. 2013. Jämställdhetsminister. Seminarium: *Så får vi fler kvinnor i näringslivets topp* [2013-03-13]
- Blomquist, M. 2013. vd - MBES. Seminarium: *Så får vi fler kvinnor i näringslivets topp* [2013-03-13]
- Göransson, A. 2013. Forskare - Linköpings universitet. Seminarium: *Så får vi fler kvinnor i näringslivets topp* [2013-03-13]
- Lucander, R. 2013. vd - AllBright, Seminarium: *Så får vi fler kvinnor i näringslivets topp* [2013-03-13]
- Rundberg, C. 2013. Human capital development Manager - Accenture. Seminarium: *Så får vi fler kvinnor i näringslivets topp* [2013-03-13]
- Wetterberg, G. 2013. Samhällspolitisk chef - SACO. Seminarium: *Så får vi fler kvinnor i näringslivets topp* [2013-03-13]

Bilagor

Bilaga 1. Förteckning över utvalda företag

Företag	Antal anställda	Omsättning 2011 (MSEK)
SCA Skog	460	-
SCA Timber	857	-
Holmen	4 041	18 656
Sveaskog	726	6 724
Södra Skogsägarna	3 800	18 191
Mellanskog	232	3 730
Norrskog	300	1 824
Norra Skogsägarna	400	1 688
Bergvik Skog	92	3 067
Bergs Timber	223	825
Karl Hedin AB	850	2 800
Setra group	1 000	4 500
Martinssons	428	1 350
Billerudkorsnäs	4 400	20 000
Moelven (norskt)	3 400	6 790
Derome	900	3 000
Vida	900	3 500
Skogssällskapet	182	1 248
Rörvik	347	1 381
Bergkvist insjön	150	1 000

Bilaga 2. Enkäter skickade till Vd respektive befattningarna HR Kommunikation och Ekonomi

Frågor till Vd

1. Vad är den huvudsakliga anledningen/bakgrunden till att du jobbar på den tjänst som du gör?
2. Har ni ett långsiktigt mål att få en mer jämnställd ledningsgrupp?
 - a. Om Ja, hur görs det?
3. Vid rekrytering till tjänster inom ledningsgruppen, anser du att det finns tillräcklig rekryteringsbas för att tillsätta en jämnställd ledningsgrupp?
 - a. Om Ja, vilka? Om Nej, vilka?
4. Var vänlig vikta tjänsterna inom er ledningsgrupp med avseende på makt, inkluderat VD. Där 1 ges till tjänsten med mest makt, 2 med näst mest makt osv...
5. Anser du att det inom er ledningsgrupp finns utrymme för föräldraledighet?
 - a. Om Ja, är några av tjänsterna bättre lämpade för det?
6. Är du medveten om att kvinnor ofta besitter tjänsterna HR, Kommunikation och Ekonomi inom ledningsgrupper i den svenska skogsbranschen?
 - a. Är detta något du haft i åtanke vid sammansättningen av er ledningsgrupp?
7. Övriga kommentarer

Frågor till HR, Kommunikation och Ekonomi

1. Vad är den huvudsakliga anledningen till att du jobbar på den tjänst som du gör?
2. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter inom ledningsgruppen?
3. Anser du att du har stort inflytande på beslut som fattas inom ledningsgruppen, gällande ditt ansvarsområde?
4. Anser du att du har stort inflytande på beslut som fattas inom ledningsgruppen, gällande generella frågor som rör alla inom ledningsgruppen?
5. Anser du att det finns större acceptans för föräldraledighet på din tjänst jämfört med andra tjänster inom ledningsgruppen?
6. Övriga kommentarer

Bilaga 3. Information som bifogats vid enkätundersökning

Hej!

Vi är två studenter som går fjärde året på jägmästarprogrammet, SLU, i Uppsala, med inriktning skogsindustriell ekonomi. Vi läser just nu kursen Organisationsutveckling inom skogsbruket och skall skriva ett projektarbete inom ämnet. Vi har valt att titta närmare på ledningsgrupper inom den svenska skogsbranschen med särskilt fokus på deras funktionalitet och könsfördelning.

Enkäten innehåller sex frågor med möjlighet att utveckla egna svar. Svarstiden beräknas till mindre än 5 minuter.

Det skulle varmt uppskattas om Ni skulle vilja svara på dessa frågor om hur Ni ser på Er ledningsgrupp. Frågorna kommer att skickas ut till Verkställande Direktörer inom ledningsgrupper hos de största svenska skogsbolagen. Liknande frågor kommer även att skickas till personer inom ledningsgrupper med ansvarsområde Ekonomi, HR och Kommunikation.

Svaren kommer att behandlas helt anonymt och vi hoppas att med Ert svar kunna lära oss mer om hur ledningsgrupper arbetar och hur beslut fattas.

Bilaga 4. Inbjudan till seminarium

Datum, tid och plats

TYP: SEMINARIUM

Citykonferensen/Ingenjörshuset,
Malmskillnadsgatan 46,
Stockholm

STARTAR: 13 MARS 2013, 13:00
SLUTAR: 13 MARS 2013, 15:30



FULLSATT - Så får vi fler kvinnor i näringslivets topp

Saco och stiftelsen AllBright genomför ett seminarium om akademiker och glastak. Deltar gör bland annat nya jämställdhetsministern Maria Arnholm och finansmannen Sven Hagströmer.

Kvinnor utgör idag 16 procent av börsbolagens ledningsgrupper, 3 procent av VD:arna och 22 procent av styrelserna. Dessa siffror talar för sig själva. Vissa menar att det saknas kvinnor i rekryteringsbasen, andra att kvinnor inte vill bli chefer. Hör forskaren Anita Göransson som menar att näringslivet är det mest traditionella och mansdominerade fältet i hela makteliten.

Saco och AllBright vet att det finns kvinnor som både kan och vill göra karriär. Med en lösningsinriktad inställning vill vi under detta seminarium därför lyfta frågan om hur rekryteringen av högre chefer går till i praktiken. Hur för vi in meritokratin i de svenska företagen?

Tillsammans med dig vill vi diskutera hur företagen arbetar när de söker och rekryterar sina ledare. Hur ser kravprofilerna ut? Vilken roll och vilket ansvar har valberedningar och rekryteringskonsulter? Vad premierar företagen och vem befordras? Är karriärvägarna tydliga för både kvinnor och män?

Moderator: Rebecca Lucander, VD för stiftelsen AllBright.

Medverkande:

Sven Hagströmer, finansman
Maria Arnholm, jämställdhetsminister
Gunnar Wetterberg, samhällspolitisk chef på Saco
Anita Göransson, forskare, Linköpings Universitet
Michaëla Blomquist, VD på Michaël Berglund Executive Search,
Jessica Petrini, HR Direktör Sweco AB
med flera

Anmälan senast 6 mars i formuläret nedan.

Seminarieriktat sig till både kvinnor och män som vill göra karriär. Det vänder sig också till arbetsgivare som är intresserade av organisationsutvecklingsfrågor och som vill rekrytera/befordra de bäst lämpade och de mest kompetenta medarbetarna.

<http://www.saco.se/Kalendariet/2013/mars/sa-far-vi-fler-kvi...> 2013-03-20

Distribution
Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Department of Forest Products
Box 7008
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00
Fax: +46 (0) 18 67 34 90
E-mail: sprod@slu.se