



Kan rekrytering skapa jämställdhet? - en fallstudie

Can recruitment create equality? - a case study



Kajsa Matsson & Sophia Bergkvist

Arbetsrapport 397 2013
Examensarbete 15hp G2E
Jägmästarprogrammet

Handledare:
Matti Stendahl

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
901 83 UMEÅ
www.slu.se/srh
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-397-SE

Kan rekrytering skapa jämställdhet? - en fallstudie

Can recruitment create equality? - a case study

Kajsa Matsson & Sophia Bergkvist

Examensarbete i skogshushållning vid institutionen för skoglig resurshushållning, 15 hp
Jägmästarprogrammet

EX0593

Handledare: Matti Stendahl, Skogens produkter och marknad, SLU

Handledare: Anders Roos, Skogens produkter och marknad, SLU

Examinator: Dimitris Athanassiadis, Institutionen för skoglig resurshushållning, resursanalys, SLU

Sammanfattning

Idag domineras den svenska skogsbranschen av manlig arbetskraft. Det uttrycker sig extra tydligt i ledningsgrupperna där andelen kvinnor är ännu lägre. Däremot ser man en uppåtgående trend gällande kvinnor som anställs till personalledande positioner.

Syftet med studien är att undersöka tankar och åsikter hos chefer med personalansvar angående en jämnare könsfördelning, med hänsyn till olika mål och andra påverkande faktorer vid rekrytering på Norra Skogsägarna.

Studien baseras på kvalitativa intervjuer genom fysiskt möte med sju respondenter från Norra Skogsägarnas alla fyra industrier samt huvudkontor. Alla personer som intervjuades har personalansvar.

De intervjuade har en positiv syn på mål kopplade till jämställdhet vid rekrytering. Den positiva synen gäller både det egna företaget och branschorganisationen Skogsindustriernas uppsatta mål inom detta område. De yttre faktorerna Vilka som söker tjänsterna, Kulturella krav samhället ställer på företaget, Konjunktur samt Traditioner och jargoner upplevs som påverkande vid rekrytering. Alla faktorer nämndes dock inte av samtliga tillfrågade på Norra Skogsägarna. Faktorn Vilka som söker tjänsterna upplevs som mest avgörande vid beslut om vem tjänsten tillfaller. De intervjuade anser att en jämnare könsfördelning främst leder till ett behagligare arbetsklimat samt en ökad produktion och lönsamhet på företaget.

Nyckelord: Skogsindustri, kvalitativ metod, könsfördelning, målsättning, yttre faktorer

Abstract

Today, forest industry in Sweden is dominated by male labour. It is particularly clear in the management teams where the proportion of women is even lower. However, one can see an upgoing trend regarding women recruited to staff leadership positions.

The purpose of this study is to find out the thoughts and opinions of managers with staff responsibilities, regarding gender balance, given the different goals and other factors affecting the recruitment in Norra Skogsägarna.

The study is based on qualitative interviews through physical meeting with seven respondents from Norra Skogsägarna's all four industries and Head office. The people interviewed all had staff responsibilities.

The interviewed people had a positive attitude towards goals for recruitment. At the same time, there is a low level of awareness of, both their own and the trade organization Skogsindustrierna's, goal within this area. The external factors Who apply for a job, Cultural demands the society put on the company, Global economy as well as Traditions and jargons are perceived as influencing recruitment. They were not all, however, mentioned by all respondents in Norra Skogsägarna. The factor Who apply for a job is perceived as most critical in the decision of who gets hired. The respondents believe that a gender balance primarily leads to a more pleasant working environment and increased production and profitability within the company.

Keywords: Forest industry, qualitative method, gender distribution, goal setting, external factors

Inledning

Bakgrund

Idag domineras skogssektorn i Sverige av manlig arbetskraft (Skogsstyrelsen 2012). Detta gäller både totalt antal sysselsatta inom branschen och inom ledningen hos organisationerna (Skogsindustrierna 2009). Skogsstatistisk årsbok 2012 säger att 16,4 % av de anställda inom trävaruindustrin 2011 var kvinnor och 22,5 % av de anställda inom pappers- och pappersvarutillverkning 2011 var kvinnor (Skogsstyrelsen 2012). Detta visar på en något jämnare könsfördelning på Sveriges massabruk jämfört med sågverksindustrin. Dessa siffror hänvisar till hela Sveriges skogsindustri. Skogsbranschen som helhet är alltså klart mansdominerad, i alla fall på industrisidan.

Ser man till ledningsgrupperna på de olika skogsföretagen är andelen kvinnor ännu lägre, enligt en enkätundersökning gjord av Industriarbetsgivarna (Ericsson 2005). Samma undersökning visar också att andelen kvinnor som anställs till ledningsgrupper är högre än andelen anställda kvinnor i ledningsgrupper, vilket tyder på en uppåtgående trend för andelen kvinnor i ledande positioner.

Skogsindustrierna genom Industriarbetsgivarnas Kompetensförsörjningskommitté har konstruerat ett antal sociala hållbarhetsmål för skogsbranschen, för att bland annat öka andelen kvinnliga chefer (Skogsindustrierna 2009). Detta publicerades i Hållbarhetsskriften 2008 och säger att minst 30 % av dem som rekryteras till personalledande befattningar inom skogsindustrin ska vara kvinnor år 2012. Enligt Hållbarhetsskriften 2012 var andelen nyrekryterade kvinnor till chefspositioner i massa-, pappersindustrin samt sågverk 25 % år 2010. De spår samtidigt att målet som satts upp för 2012 troligen inte kommer att uppnås, och målet behöver därför flyttas fram till 2015. Vidare står det att

“Ett tydligt engagemang från företagsledningarna och förstärkt intern kommunikation ska lägga grunden för ökad jämställdhet” (Skogsindustrierna 2012, p. 16)

Detta är något denna studie kommer att följa upp hos vårt fallföretag.

Vi har tagit del av litteratur angående målformuleringen, dess resultat och slutsatser via Mårten Ericsson, vår kontaktperson på Industriarbetsgivarna. Industriarbetsgivarna är Skogsindustriernas arbetsgivarorganisation (Skogsindustrierna 2013). Vi har dessutom använt oss av en arbetsrapport med titeln Jämställt arbetsliv i skogssektorn - underlag för åtgärder, som visar på att skogssektorn behöver utvecklas och satsa mer på jämställdhet (Lidestav 2011). Ordet jämställdhet används ofta i Sverige när man pratar om förhållandet mellan olika kön (Statistiska centralbyrån 2012). Enligt samma källa kan termen delas upp i kvalitativ och kvantitativ jämställdhet, vilket innefattar olika aspekter inom begreppet. Kvalitativ jämställdhet innebär att man tar tillvara på både kvinnors och mäns värderingar, kunskaper och erfarenheter inom alla situationer på företaget. Kvantitativ jämställdhet innebär en jämn könsfördelning, vilket denna studie fokuserar på. Jämn könsfördelning handlar om att man tittar på fördelningen av andelen kvinnor och män inom en grupp eller ett område. Om andelen kvinnor eller män överstiger 50 % är den kvinnodominerad respektive mansdominerad.

Tidigare studier som berör jämställdhet i skogsindustrin är begränsade till antalet. Även artiklar i branschtidningar som berör ämnet är få vilket gör att kunskapen inom området kan ses som relativt begränsad (Lidestav 2011). I Lidestavs rapport diskuteras svårigheterna för kvinnor i en mansdominerad bransch. Bland annat nämns tillträde av tjänster och förutsättningar för fortsatt arbete som områden där svårigheter kan uppstå. Många forskare, bland annat Pettersson (1996 se Lidestav 2011), påpekar hur jargonger, språkbruk, informella gruppbildningar och dolda budskap kan bidra till att skapa svårigheter för kvinnor på en mansdominerad arbetsplats. Andra aspekter gällande jämställdhet såsom etnisk bakgrund och religion nämns också till viss del i tidigare studier, som Lidestav (2011) studerat.

Stereotyper angående kön, ålder och ursprung leder ofta till diskriminering och att man kan få en felaktig bild av en person. Stereotyper är en förenklad och ofta felaktig bild av den typiska karaktären hos en speciell grupp (George & Jones 2012 p. 101). Flera studier av den svenska förskolan (Johansson 2012, Sezgin 2012, Agneflo Gråberg 2013) visar att redan i unga år påverkar de stereotyper som finns i samhället hur vi uppfattas och formas som människor, utifrån vårt kön.

Hur man uppfattar andra människor beror på flera olika saker, och det finns effekter som kan leda till felaktiga antaganden och problem. En av dessa effekter är "similar-to-me effect" som säger att man uppfattar de som liknar en själv mer positivt, än de som inte gör det (George & Jones 2012 p. 112). I en mansdominerad bransch kan detta leda till att män tenderar att ha en mer positiv bild av andra män som liknar de själva, och väljer, ofta omedvetet, bort en kvinna vid exempelvis en rekrytering. Man brukar prata om ett "glastak" som skiljer den högsta ledningen från resten av organisationen, som ofta stoppar kvinnor och andra minoriteter från att nå de högsta tjänsterna (Ragins 1998, Cotter 2001, Albrecht 2003, Arulampalam 2007). Kvinnor måste alltså krossa glastaket för att nå toppen av en organisation.

George & Jones (2012 p. 284) beskriver utförligt grupperas sammansättning. Man skiljer på en homogen grupp och en heterogen grupp. En homogen grupp har många gemensamma egenskaper, medan en heterogen är motsatsen, en grupp som inte har mycket gemensamt. Det finns för- och nackdelar med båda. I en homogen grupp, exempelvis en grupp endast bestående av vita medelålders män, tänker deltagarna relativt lika. Det gör att det skapas få motsättningar vid fattande av beslut, som då kan fattas snabbt och effektivt. Däremot finns risken att begränsningen av olik tänkande leder till trångsynthet, och svårigheter att se till alla aspekter på ett problem. En heterogen grupp däremot kan ha svårare att komma överens och på så sätt bli mindre effektiva i sitt arbete. Å andra sidan har de troligen en större total kunskap- och erfarenhetsmängd på grund av olika bakgrund, som kan leda till att ett bättre beslut kan tas som inte noterades i den homogena gruppen. Forskning från olika tillämpningsområden är oense om vilket som ger bäst slutresultat, en homogen eller heterogen grupp (Runesson 1994, Lengström & Platin 2000, Edoff 2007, Hamilton & Tenne 2007). Detta motiverar ytterligare undersökning av en jämn könsfördelning på arbetsplatsen, vilket denna studie kommer att presentera.

Fiedler's Contingency Theory of Leadership (George & Jones 2012 p. 345-346) visar att hur effektiv eller bra en ledare är beror på en kombination av den personliga karaktären och situationen ledaren befinner sig i. Fiedler säger vidare att det finns två olika ledarstilar, och varje ledare är alltid den ena eller den andra. De två stilarna är en

relationsorienterad ledarstil och en uppgiftsorienterad ledarstil. Ledare med en mer relationsorienterad stil vill bygga en relation med underordnade. Även om ledaren vill uppnå en hög prestation bland underordnade prioriteras den sociala arbetsmiljön högre. Uppgiftsorienterad ledarstil är mer intresserad av att uppnå det bästa möjliga resultat av arbetet utfört. Det finns annan forskning, bland annat av Rosener (1990) som visar att det finns en skillnad i beteende vid beslutsfattande hos män och kvinnor. Kvinnor fattar sina beslut mer baserade på känslor medan män är mer rationella i sitt beslutsfattande, alltså könen följer de olika ledarstilarna i Fiedler's Contingency Theory of Leadership. Däremot finns det de som motsäger sig denna forskning (Eagly & Wood 1990). De menar att den bild som Rosener visar på är en stereotyp av könen, som inte stämmer överens med verkligheten.

Avsaknaden av kvinnor i industrin leder till svårigheter för de kvinnor som ändå tar sig in i den mansdominerade branschen, i form av stereotyper (George & Jones 2012 p. 101), jargonger (Pettersson 1996 se Lidestav 2011) och hinder i form av glastak (Ragins 1998, Cotter 2001, Albrecht 2003, Arulampalam 2007). Denna studie uppmärksammar och fördjupar sig i dessa problem.

Syfte

Avsikten med denna studie är att ge en värdefull beskrivning av hur ett företag i skogsindustrin arbetar med att öka jämställdheten på sin arbetsplats med hänsyn till uppsatta mål. Det här gäller speciellt i samband med rekrytering och hur chefer med personalansvar ser på detta arbete. Studien bidrar till en ökad förståelse för hur företag i skogsindustrin arbetar och engagerar sig i jämställdhet och hur chefer med personalansvar kan tolka och använda sig av uppsatta mål. Studien resulterar även i hypoteser om åtgärder som kan underlätta arbetet med att skapa en bättre jämställdhet hos företag i skogsindustrin.

Specifika frågor som studien besvarar;

- Påverkas personalledande chefers beslut vid rekrytering av mål angående en jämnare könsfördelning i företaget? Om så är fallet, på vilket sätt?
- Påverkas personalledande chefers beslut vid rekrytering av yttre faktorer? Om så är fallet, vilka, och på vilket sätt?
- Vad anser de personalledande cheferna att resultatet skulle bli av en jämnare könsfördelning bland personalen?

Metod

Teoretisk referensram

För att kunna besvara forskningsfrågorna gällande synen på, och åsikter om, resultatet av en jämnare könsfördelning vid rekrytering samt hur mål och andra faktorer påverkar rekryteringen, presenteras och diskuteras nedan litteraturens syn på dessa begrepp och sambanden mellan dem. Detta teorikapitel kommer dessutom visa på hur dessa frågor passar in i en bredare organisationsteoretisk kontext. Efter den teoretiska referensramen visas en modell (se figur 1) som ytterligare förklarar undersökningens utgångspunkt.

Rekrytering och de faktorer som påverkar

Eftersom undersökningen innefattar frågor kring rekrytering presenteras nedan ett antal begrepp med koppling till denna process samt beskriver hur en sådan i grova drag kan gå till. En definition av rekrytering kan vara;

“Rekrytering innebär åtgärder som syftar till att tillgodose behovet av personal” (Granberg 1989, p. 122)

Denna studie berör frågor som skiljer på intern och extern rekrytering. Intern rekrytering betyder att man anställer en person som har eller har haft en anställning på företaget, en omplacering av en person inom organisationen. Extern rekrytering innebär att en medarbetare anställs utifrån. Personen har inte någon nuvarande koppling till företaget och har inte heller varit anställd där tidigare.

Arbetet vid en rekrytering inleds ofta med att konstatera och besluta om att man behöver anställa ny personal (Granberg 1989, pp. 122-139). Sedan utreder man vilka krav, kunskaper och egenskaper som behövs hos personen, för att sedan utannonsera och marknadsföra tjänsten. En grov gallring görs av de sökande för att få ett urval. Om det är en chefsbefattning som ska tillsättas ska även en så kallad MBL-förhandling utföras, vilket innebär att företaget har en skyldighet att förhandla om beslutet. När företaget fattat sitt beslut kontaktas den aktuella personen, organisationen bekräftar sitt erbjudande och meddelar dem som valts bort. Uppföljning och utvärdering kring rekryteringen kan senare utföras för att få en uppfattning om resultatet av anställningen samt organisationens övergripande resultat och arbete kring anställning av personal.

“European” Model of HRM (Human Resource Management) (Brewster 1995, p. 14) beskriver yttre faktorer som påverkar olika strategier i en organisation inom HRM och de handlingar som görs angående personalfrågor. Enligt Hatch (2002 p. 147) är mål och målsättning en viktig del av strategierna i ett företag. Tillsammans påverkar strategierna och de yttre faktorerna de handlingar som görs (Brewster 1995, p. 14). Bland handlingarna finns personalomsättning, där rekrytering är en viktig del.

Brewster (1995, p. 14) delar upp de yttre faktorerna i tre delar. Första delen är faktorer ur en internationell kontext, där EU nämns. Den andra delen innefattar nationella faktorer som utgår från samhället. Dessa är landets kultur, politik och lagar, konjunktur, traditioner och ägandestrukturer. Sista och tredje delen handlar om nationella faktorer som berör HRM, alltså resurser när det gäller personal. Den delen innehåller faktorerna utbildning, arbetsmarknaden, fackföreningar och industrisamarbeten. Vi har efter omfattande litteraturstudier dragit slutsatsen att det främst är fyra av dessa faktorer som kan antas påverka rekrytering av personal till skogsindustri, och tillämpat dessa. De fyra faktorerna är kulturen i samhället, arbetsmarknaden - alltså sökande till tjänsten, konjunktur samt traditioner och jargonger. Nedan beskrivs faktorerna mer utförligt, tillsammans med litteraturgenomgången.

Yttre faktorer som påverkar rekrytering

Samhällets kulturella krav

Enligt institutionell teori kan omgivningen, exempelvis samhället påverka företagen genom att ställa olika krav som de anser att företagen bör ta hänsyn till eller uppfylla (Hatch 2002, p. 108), på grund av kulturen i samhället. Denna studie kan kopplas till den här teorin genom samhällets sociala och kulturella krav, exempelvis att Skogsbranschen måste bli mer jämställd. Hatch (2002, p. 108) säger att om företagen når upp till något eller några av kraven som ställs på dem får de olika belöningar, beroende på vilken typ av krav det rör sig om. Om företagen anpassar sig och genomför en förändring som bidrar till att samhällets krav uppfylls får de en högre acceptans utifrån, enligt Hatch (2002, p. 108). Genom att Norra Skogsägarna exempelvis blir mer jämställda kan de få en högre samhällelig acceptans.

Sökande

Med sökande menas här de personer som är tillgängliga för att rekryteras till en viss tjänst. Hatch (2002, pp. 105-107) beskriver ett populationsekologisk teoretiskt perspektiv av hur konsumenter ser på en vara. I denna studies tillämpning av teorin är de som söker en tjänst konsumenter och den vakanta tjänsten en vara de alla vill köpa. Hatch utgår ifrån att ett företag är beroende av de resurser som erbjuds av omvärlden, i det här fallet sökande till en vakant tjänst. Vem som söker tjänsten påverkar vem som i slutändan blir anställd på företaget.

Teorin berör tre olika evolutionsprocesser; variation, urval och bibehållande av företaget. Variation inom populationen uppstår genom att organisationer anpassar sig och förändras för att sträva efter en större variation. I urvalsprocessen erbjuder organisationer tjänster. Individer i populationen väljer att söka den eller de tjänster som bäst tillgodoser krav och behov hos individen, som då blir sökande. Med bibehållande menas överlevnad. Om inga resurser tillförs organisationen utarmas den och bibehålls inte. Tillämpat i fallet kring denna studie innebär detta att om ingen söker ett företags tjänster får de med tiden inga anställda, och kan på så sätt inte överleva.

Konjunkturen

Enligt en rapport från Ledarnas Chefbarometer 2011, trodde var tredje chef att konjunkturen skulle vända nedåt de närmaste åren. Andelen chefer som trodde på nyanställningar hade dessutom minskat, från föregående år. Tron om att de skulle behöva minska antalet anställda på arbetsplatsen hade fördubblats. Rapporten säger att rekrytering är en bra indikator på hur man ser och tror på det ekonomiska läget för organisationen i framtiden. 2011 var cheferna mer skeptiska till nyanställning än 2010. Konsekvenserna av finanskrisen 2009 var att inställningen till att nyanställa medarbetare var mycket lägre i

jämförelse med de efterkommande två åren (Ledarna & Novious Opinion 2011). Rekrytering påverkas alltså av konjunkturen.

Traditioner och jargonger

I en arbetsrapport från 2011 av Gun Lidestav et. al. (p. 28) gällande jämställdhet i skogssektorn redovisas resultatet av intervjuer av ett antal kvinnor som verkar inom skogsbranschen. Alla intervjuerna visar på att det förekommer en manlig norm vilket bidrar till att kvinnorna blir bemötta och förstådda på ett annorlunda sätt. Den manliga normen uttrycker sig inte genom diskriminering och konfrontation utan istället synliggörs kvinnorna mer än andra i gruppen eller syns inte alls. Synliggörandet sker när kvinnan bryter normen av en manlig skogsarbetare, samtidigt som hon blir osynlig om hon inte bryter mot normen. Vid intervjuerna med kvinnorna anser man att det förekommer en manlig jargong på de skogligt relaterade arbetena. De tycker därför att det är viktigt att fungera som förebilder för andra kvinnor, som söker sig till branschen och visa på att det inte enbart är män som arbetar inom skogsnäringen. I tidningen *Hjärnkraft 2015* (Skogsindustrierna 2009) skriver man att man fick en ökad andel kvinnliga sökande till operatörsarbeten om man anställde en hel grupp vid samma tillfälle, vilket möjliggör att anställa fler kvinnor på en och samma gång. Genom detta undviker man att få en ensam kvinna på arbetsplatsen. Artikeln drar slutsatsen att fler kvinnor vågade söka på grund av att de upplevde en ökad trygghet som grupp.

Målsättningar och deras påverkan vid rekrytering

Enligt "European" Model of HRM (Human Resource Management) (Brewster 1995, p. 14) påverkar mål de handlingar som utförs i ett företag gällande personalhantering, i denna studies fall rekrytering. Både Skogsindustriernas mål om jämställdhet och Norra Skogsägarnas egna mål används vid rekrytering. Ett mål är vad en individ försöker uppnå genom sitt beteende och handlingar (George & Jones 2012, p. 202). Uppsättningen av mål används för att anställda ska uppnå högre nivåer av motivation och prestation. Goal-setting Theory (George & Jones 2012, p. 202) fokuserar på att identifiera de typer av mål som är mest effektiva på att skapa hög motivation och prestation hos dem som berörs av det. Dessutom tar teorin upp varför dessa mål kan ha sådana effekter (p. 203). George & Jones menar att mål på en arbetsplats har stor påverkan på personalens prestation och motivation gällande arbetsuppgifterna. Målsättning används inte bara för att öka medarbetarnas motivation till deras arbetsuppgifter utan ska också bidra till att dessa resurser främjar organisationens mål. Teorin hävdar vidare att högre satta mål ger en högre motivation och prestation än mål som är låga eller inga mål alls, genom att de anställda anstränger sig mer och ger inte upp i lika hög grad vid motgångar. Det är också viktigt att de anställda vill nå upp till målen, vilket ofta åtgärdas genom att arbetsgivare och anställda sätter målen tillsammans. Dock ger mål som är för realistiska inte den önskade effekten, genom att medarbetarna ser målet som ouppnåbart, och därmed slutar sträva efter det (George & Jones 2012, p. 203).

Mål kan sättas av flera olika parter, i flera olika led. Skogsindustriernas mål som denna undersökning tagit del av, grundar sig i bristen på kvinnliga chefer med personalansvar. Man vill med detta mål öka andelen kvinnliga chefer inom hela den svenska skogsindustrin (Skogsindustrierna 2009). Fallföretaget Norra Skogsägarna kan sätta upp egna mål för allmän rekrytering av ny personal till företaget. De enskilda anläggningarna, exempelvis ett sågverk, kan också sätta upp egna mål som de förhåller sig till. Andra mål inom Norra Skogsägarna såsom ekonomiska mål (Norra Skogsägarna 2012), som direkt inte syftar till att få en jämnare könsfördelning, kan också göra intryck på rekryteringen till

företaget. Skogsindustriernas mål samt de mål som finns inom Norra Skogsägarna (Norra Skogsägarna 2012) påverkar de mål som faktiskt används i praktiken.

Mål sätts efter det syfte företaget har med sin verksamhet (Jacobsen & Thorsvik 2008). Syftet färgas både av frågan varför företaget finns till men också av vad som gör just det här företaget unikt. Vad som gör företaget unikt kopplas till de centrala värderingar som de som tillämpar målen har. Applicerat i denna studie anser vi att de åsikter och värderingar som de personalledande cheferna har om effekten av en jämnare könsfördelning kan ha effekt på vilka mål som används i praktiken.

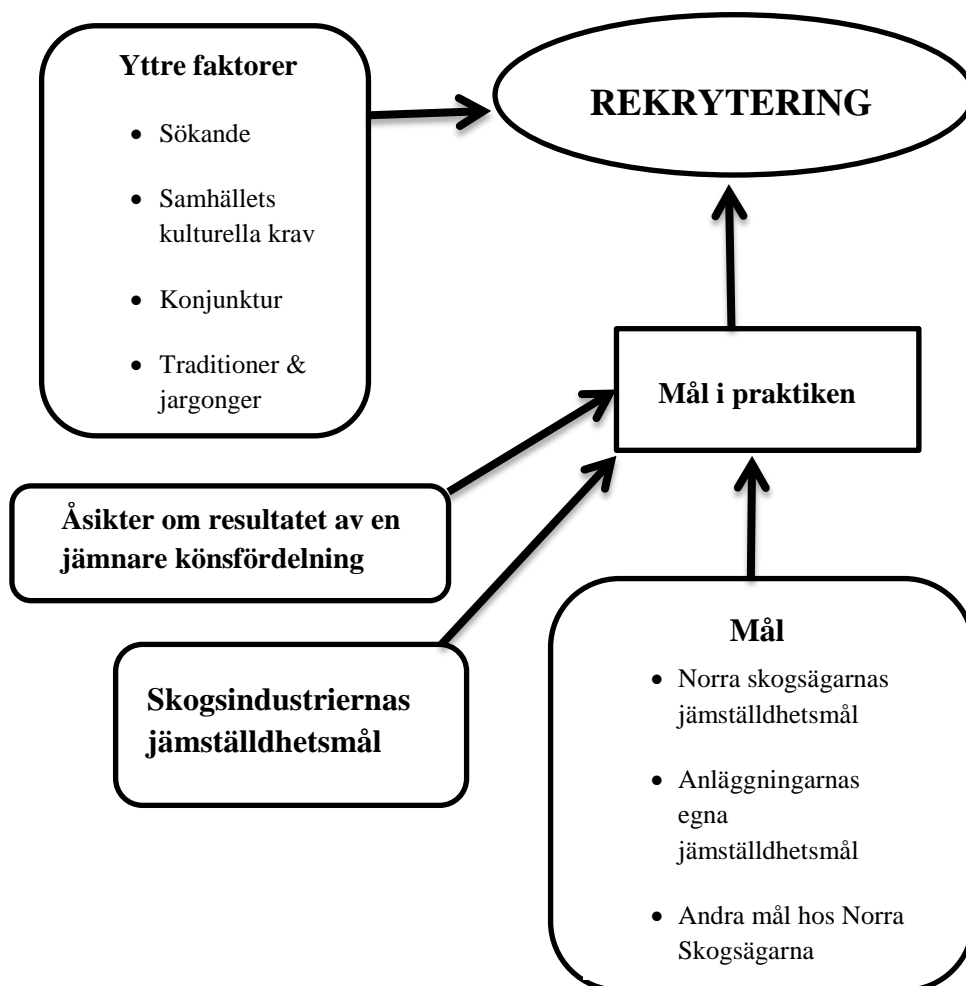
Åsikter om resultatet av en jämnare könsfördelning

En jämnare könsfördelning kan härledas till mångfald. Begreppet mångfald kan innebära flera olika saker, beroende på vad man syftar till. I detta fall gäller det mångfald av personal på en arbetsplats, främst syftat till fördelningen av kvinnor och män. Enligt en rapport gjord av Fägerlind & Ekelöf (2001) finns det ett antal anledningar till varför man vill åstadkomma en mångfald hos arbetskraften, bland annat för att motverka diskriminering, utnyttja en högre grad av kompetens och för att kunna anpassa verksamheten till kunders varierande krav och profiler. Enligt Bergendahl & Broman (2009) bidrar ökad mångfald till en ökad lönsamhet, i företag de undersökt i sin studie. Ett av de företag Bergendahl & Broman studerat ansåg att en ökad mångfald dessutom bidrar till att både de anställda och kunderna känner sig välkomna inom organisationen.

En omfattande litteraturstudie gjord av Milliken & Martins (1996, p. 418) lägger fram en modell för effekterna av en ökad mångfald. Mångfalden består av flera olika aspekter såsom kön, ursprung, ålder och bakgrund, tillsammans med andra mindre synliga egenskaper såsom värderingar och kunskapsskillnader. Effekterna delas in i kortsiktiga och långsiktiga effekter. De kortsiktiga effekterna som nämns är många, bland annat arbetstillfredsställelse, engagemang, samspel mellan gruppens roller, innovation, oliktankande och kommunikation både inom och utanför gruppen. Långsiktigt ser man enligt Milliken & Martins (1996, p. 418) främst effekter på omsättning och prestation.

Modell

Vi har valt att utifrån våra forskningsfrågor och det teoretiska ramverket runt dessa, skapa en modell som uppvisar sambanden mellan hur yttre faktorer och organisationers målsättningar påverkar rekrytering. Modellen redovisas nedan.



Figur 1. Modellen ovan visar olika faktorer som påverkar rekryteringen. Yttre faktorer påverkar rekryteringen direkt, medan Skogsindustriernas mål, Norra Skogsägarnas egna mål och Åsikter om resultatet av en jämnare könsfördelning tillsammans formar det mål, som antas i praktiken.

Figure 1. The model above shows different factors that affect recruitment. External factors affect recruitment directly, while Skogsindustrierna's goals, Norra Skogsägarna's own goals and Opinions on the result of a gender balance together form the goals adopted in practice.

Arbetsprocess och val av fallföretag

Arbetet inleddes med att vi kontaktade Mårten Ericsson på Industriarbetsgivarna. Detta eftersom han har god insikt i Skogsindustriernas hållbarhetsmål som säger att minst 30 % av de tillsatta personalledande befattningarna under 2015 ska utgöras av kvinnor. Efter ett givande samtal bestämde vi oss för att undersöka något som har en koppling till detta hållbarhetsmål. Mårten tyckte att det skulle vara intressant att veta om företagen tar någon hänsyn till målet och i så fall hur. Med dessa idéer som bakgrund kunde vi sedan utveckla undersökningen efter sådant som vi själva ansåg skulle vara intressant att ta reda på.

Vi har valt att i detta arbete göra en fallstudie. En fallstudie innebär att en undersökning utförs på en avgränsad grupp, exempelvis en individ, en situation eller en organisation (Patel & Davidsson 2003). Man försöker då få ett helhetsperspektiv och täcka in så mycket information som möjligt inom fallets ramar. Ofta används, enligt Patel & Davidsson, flera olika datainsamlingsmetoder för att få en bättre helhetsbild av fallet. Vi har valt att endast använda oss av en insamlingsmetod, kvalitativa forskningsintervjuer, som förklaras längre fram i arbetet.

Efter ett samtal med Norra Skogsägarnas VD, Pär Lärkeryd om ämnet under en företagskväll inleddes ett samarbete med företaget. Företaget valdes på grund av Pär Lärkeryds engagemang och positiva inställning till våra idéer. Dessutom låg deras anläggningar inom rimligt avstånd från Umeå. Norra Skogsägarna ägs av 16 000 enskilda skogsägare och är en ekonomisk förening. Ägarnas totala skogsinnehav består av drygt en miljon hektar samlad skogsmark. Företaget har fyra egna industrier i norra Sverige och ett huvudkontor beläget i Umeå. Norra Skogsägarna är en central aktör på den norra svenska virkesmarknaden, där man är en ledande producent av kvalitetsträ.

Val av respondenter

Enligt Kvale & Brinkmann (2009, p. 130) brukar antalet intervjuade i intervjustudier ligga runt femton respondenter med en varians på tio stycken, beroende på arbetets omfattning och tillgång till resurser. I denna studie intervjuades sju personer. Det finns totalt nio personer med personalansvar vid industrin på Norra Skogsägarna, alla tillfrågades att delta i studien. Personerna är placerade på huvudkontoret eller på någon av företagens anläggningar, som består av två sågverk, en komponentfabrik och en stolpfabrik. Vid tillfrågandet skickades ett intresse mejl ut där undersökningen kortfattat beskrevs. Ett antal svar inkom och intervjuer med personerna bokades. Efter några dagar ringdes ett antal personer upp som inte svarat, som ändå ansågs vara av högt värde för studien. Dessa personer hade även de en positiv inställning till en intervju och fler intervjuer kunde bokas in. Alla nio personer som kontaktades angående undersökningen var positiva till att ställa upp på en intervju, men resurserna räckte inte till för att intervjua alla.

Personerna som intervjuades är;

- Pär Lärkeryd, VD
- Inger Karkiainen, HR-chef
- Johan Oja, Sågverkschef Kåge sågverk
- Andreas Häggström, Produktionschef Kåge sågverk
- Fredrik Samuelsson, Produktionschef Sävar Sågverk (från och med 1 april 2013)
- Per Boman, Förädlingschef, Ostvik komponent
- Johan Lundberg, Platschef Agnäs stolpfabrik

För mer information om respondenterna, se bilaga 2.

Kvalitativ intervjumetod

Studien bygger på kvalitativa intervjuer genom fysiskt möte. Kvalitativa intervjuer har valts då målet inte är att ta fram värde-data, en mängd eller att mäta något. Målet är istället att analysera och undersöka attityder och hänsynstagande som tas till jämställdhetsmål och yttre faktorer i verkligheten hos de personalledande cheferna på Norra Skogsägarna. Kvalitativ intervjumetod valdes eftersom det är en lämplig metod när man vill ta reda på vad människor har för känslor och tankar kring olika frågor (Wickman 2013). Kvale & Brinkman (2009, p. 17) beskriver den kvalitativa forskningsintervjuns syfte som att skapa mening och tillåta forskaren att fördjupa sig i respondentens syn och erfarenheter. Detta avspeglar det vi undersökt i denna studie. Med en kvalitativ metod syftar man inte heller till att intervjua ett stort antal personer utan fokuserar istället på ett mindre antal, med en större fördjupning och analys. (Wickman 2013) Intervjun blir därför inte lika hårt strukturerad utan tar den vändningen som naturligt utvecklas i intervjun.

Man brukar prata om sju stadier i kvalitativ intervjuteknik (Kvale & Brinkmann 1997, p. 85). Det första som görs vid uppstart av arbetet är en beskrivning av situationen inom ämnet som ska beröras. Redan skrivna artiklar inom ämnet söks upp vilket kan bidra till att ge en helhetsbild i frågan. Här bestäms också vad som ska studeras, varför just detta ämne har valts och hur det kommer att genomföras. Sedan är det dags att strukturera upp intervjuerna och efteranalysens genomförande. Tidsramar sätts, vilka som ska intervjuas bestäms och hur själva intervjuerna ska gå till struktureras upp. Efter detta är det dags för själva intervjuerna, som utgår ifrån en tidigare uppsatt plan och guide över vilka frågor som man valt att ställa utifrån syftet med studien. När intervjuerna är klara ska de förberedas för en analys genom att skrivas ut. Antingen skrivs intervjuerna ut ordagrant eller med viss modifiering för att underlätta senare analys. Nästa steg är val av analysmetod och genomförande av analysen. Det är viktigt att arbetet håller god kvalitet samt ger ett trovärdigt och tillförlitligt resultat.

Intervjubeskrivning

I studien följdes de sju stegen enligt ovan. Frågorna till intervjuerna hölls öppna för att samtalet skulle kunna flyta fritt. Tre huvudområden formulerades dock för att ge intervjun struktur och skapa jämförbarhet. Utifrån dessa frågor och vad respondenten svarade ställdes fördjupande följdfrågor (se bilaga 1). Frågorna formulerades på ett sätt så att respondenternas tankar och åsikter lyftes fram. Samtalet följde de tre huvudområdena Rekrytering, Skogsindustriernas och Norra Skogsägarnas egna mål samt Resultatet av en

jämnare könsfördelning. Varje intervju var cirka en timme lång och samtalen dokumenterades genom inspelning med hjälp av diktafon.

Databearbetning och analys

Efter intervjuerna utfördes en transkribering, en utskrift, av det inspelade materialet. Redan i detta skede bearbetades de intervjuades utsagor för att underlätta analys och tolkning. Det är främst språket som ändrats från talspråk till skriftspråk, utan att respondentens åsikter och budskap ändrats. Därefter grupperades intervjuerna för de olika respondenterna utifrån det teoretiska ramverket. Detta för att kunna analysera varje enskild fråga och se vad de olika respondenterna tyckte och svarade för varje sådan. Likheter och skillnader mellan svar och uppfattningar av de olika intervjufrågorna syns också lättare.

Respondenternas svar redovisas under rubriken Resultat genom citat och sammanfattningar av deras svar. Vidare utförs en analys av resultatet som redovisas under rubriken Diskussion. Denna analys ger en vidare överblick och bild av respondenternas åsikter och tankar.

Trovärdighet och Tillförlitlighet

Eftersom det är en kvalitativ undersökning som utförts med fördjupande frågor utan bestämda svar, är det inte säkert att samma resultat kan åstadkommas om undersökningen skulle utföras igen. Detta eftersom en människas tankar och åsikter kan förändras över tiden (Kvale & Brinkmann 2010). För att säkra tillförlitlighet ställdes ett antal standardiserade frågor som ramverk för intervjun. Detta säkerställde att alla intervjuer fick ett så lika innehåll som möjligt utan att tappa den kvalitativa undersökningens fördelar. Moisander & Valtonen (2006, se Silvermann 2011, p. 360) sätter upp två kriterier för att säkra tillförlitligheten. Det första kriteriet är att göra processen av studien transparent, genom att beskriva hur undersökningen utfördes samt hur databearbetning och analys genomfördes. Det andra är att ha en tydlig teoretisk referensram att utgå ifrån. Båda dessa kriterier har uppfyllts i den här undersökningen.

Inga testintervjuer utfördes på grund av tidsbegränsning, vilket kunnat säkerställa trovärdigheten av intervjuerna ytterligare. Dock tog vi del av erfarenheter från en annan kvalitativ undersöknings testintervjuer. Den berörde liknande frågor som i denna studie och gjordes av personer med liknande erfarenheter som våra. Vid utskrifterna finns det risk att det på grund av dålig ljudkvalitet är svårt att uppfatta svaren korrekt, vilket kan försämra trovärdigheten. Genom att följa de sju stegen för en kvalitativ intervjustudie, (Kvale & Brinkmann 2010) säkrades dock trovärdigheten.

Resultat

Under resultatdelen kommer svaren på de frågor som ställdes till respondenterna att redovisas. Frågorna som ställdes under intervjun berör Norra Skogsägarnas rekrytering, åsikter och synpunkter kring Skogsindustriernas mål, Norra Skogsägarnas egna mål, sökande till tjänsterna, samhällets kulturella krav, konjunktorens påverkan, traditioner och jargonger samt motivation till en jämnare könsfördelning på arbetsplatsen, hos de personalledande cheferna.

Rekrytering

På frågan angående Norra Skogsägarnas rekrytering har svaren i stort sett varit detsamma. Oftast tar man hjälp av HR-avdelningen på huvudkontoret i Umeå. Ibland använder man sig även av bemanningsföretag som exempelvis Lernia, när man ska anställa ny personal. Enligt respondenter sittande på huvudkontoret börjar man med att formulera en kravspecifikation som beskriver de krav som tjänsten innebär såsom utbildning, arbetslivserfarenhet och personliga egenskaper. Övriga krav kan vara sådant som är ett plus för befattningen men inget krav. Utifrån kravspecifikationen kan man ta reda på vilken typ av sökande man efterfrågar. Därefter skapar man en annons som man utannonserar. Enligt en av respondenterna annonseras tjänsterna först en vecka internt innan de blir externa. Om man sedan får in ett antal sökningar jämför man dem med den kravspecifikation man tidigare satt upp och väljer därefter ut ett antal som verkar lämpliga för intervju. Sedan kan man utföra olika tester på nyckelfunktioner hos de kandidater man tycker verkar vara intressanta för tjänsten eftersom man vill finna den som är mest lämpad för den specifika befattningen. Dessutom kan man använda sig av referenser för att skaffa sig ytterligare information om kandidater. För personalledande befattningar såsom VD etc. ska en förhandling angående beslutet genomföras. Avslutningsvis gör man ett slutgiltigt val och ger därefter ett erbjudande till den sökande. Per Boman sammanfattar Norra Skogsägarnas rekryteringprocess enligt följande;

“Det är en ganska traditionell rekryteringsfas där man utgår från kompetens och erfarenheter för att sedan vaska fram ett antal intressenter.”

Under intervjun med Inger Karkiainen betonar hon följande gällande rekryteringsprocessen på företaget;

“Men det vi strävar efter är att rekryteringsprocessen ska följas. Detta för att exempelvis kunna fånga in fler kvinnor till verksamheten eftersom vi är så få. Vi är ingen annorlunda organisation i jämförelse med någon annan. [...] Kvinnor har inte möjlighet att söka om de inte ser en annons. Det är kvalifikationerna som avgör, inte att du är kvinna. Man hoppar över många steg om man anställer exempelvis en vän allt detta med referenser, referenstagnung och hälsoundersökning. Det kan lätt bli fel om vi inte följer hela processen även om det inte är en garanti, men då har vi i gjort det vi kunnat. Rekrytering är inte lätt.”

Enligt en respondent sittande på Kåge sågverk kommer det ett par gånger i månaden in personer som lämnar CV, då de är intresserade av att arbeta på sågverket. Vid en rekrytering brukar han börja med att gå igenom dem för att se om det finns någon

intressant med lämplig bakgrund. Dessutom har respondenten ibland kontaktat Arbetsförmedlingen för ytterligare förslag. Personen säger även att de alltid internannonserar. När det gäller intern eller extern rekrytering på Norra Skogsägarna säger HR-chef, Inger Karkiainen följande;

“Vi har ju tillsammans med det fackliga en överenskommelse att man går ut internt en vecka före externt”

Johan Oja på Kåge sågverk säger att företagets policy och hans vilja är att annonsera tjänsterna både internt och externt.

Skogsindustriernas mål

En viktig del i vår undersökning är medvetenheten och hänsynen som de personalledande cheferna tar till ett av Skogsindustriernas hållbarhetsmål, ett jämställdhetsmål. Målet säger att år 2015 ska 30 % av rekryteringarna till personalledande befattningar bestå av kvinnor. Vi frågade till en början om de kände till målet, vilket gav varierande svar. Tre av sju intervjuade svarade att de inte hört talas om målet, en att man genom att ha läst vårt mail om intervjun och bakgrunden till vårt arbete hört talas om det och två svarade att de kände till målet sedan tidigare. I ett fall gick det inte att uppfatta med säkerhet vad personen svarade på frågan. När personen inte visste om målet presenterade vi det. I alla intervjuer frågade vi vad de tror om uppnåbarheten av målet. De flesta anser att det är ett bra mål, men svårt att uppnå. Johan Oja svarar;

“Nog tror jag det är bra. [...] Men däremot är det ingenting som går snabbt, i och med att personalomsättningen inte är så väldigt hög.”

Andreas Häggström är också skeptisk mot målet och säger att han tror det är ett väldigt högt mål, på grund av att det inte är så många kvinnor som söker. Per Boman som kände till målet sedan tidigare svarar;

“Det är ju bra att det kommer från Skogsindustrierna men det är ju en startsträcka, att börja få igång det och få in några tjejer. [...] En av Lärkeryds huvudstenar är ju att det ska vara kul och att vi ska vara en av de bästa arbetsgivarna som finns. Det är ju jättefina ord men det gäller att komma till handling också.”

Per berättar vidare att han ser det som en stor del i arbetet att marknadsföra sig på skolor och mot studenter för att få fler kvinnor att välja tekniska utbildningar. Detta eftersom han anställer många från de inriktningarna. Han vill att det ska vara attraktivt för tjejer att söka till de utbildningarna, annars har man inte lyckats som industri i dessa frågor. Fredrik Samuelsson tycker också att det är ett bra mål, men problemet ligger i hur många kvinnor det är som söker tjänsterna.

Pär Lärkeryd kände precis som Per Boman till målet innan intervjun utfördes. Han ser målet som i linje med Norra Skogsägarnas egna mål, men att svårigheten ligger i att sätta en tidsaxel på när målet ska vara uppfyllt. Han tror inte att man kommer nå upp till målet till 2015, om inte något dramatiskt inträffar. Bekymret, enligt Pär är att ingen kan säga att man inte är för jämställdhet, man måste alltid vara politiskt korrekt. Det är vanligt att man sitter i branschorganisationer och sätter upp ett antal mål man gemensamt ska följa. Sedan

har man i sitt eget företag ett krav på att sätta upp en jämställdhetsplan, vilket sker genom en kommitté. Problemet som Pär ser det är att ledningen inte engagerar sig tillräckligt i kommittén, utan delegerar ner det. Efter ett tag följer man upp mål och planer, och ser att man inte klarat det och skjuter då fram det några år. Han anser att det är på detta sätt man arbetar på de flesta ställen.

Norra Skogsägarna egna mål

Vid frågor om andra mål angående könsfördelning svarar alla att det finns mål. Pär Lärkeryd och Inger Karkiainen nämner dessutom flera av målen, medan de andra svarar att de har mål, men kan dem inte direkt i huvudet. Johan Lundgren säger att deras mål snarare är att anställa den som är mest lämpad för arbetet, än att titta på vilket kön personen har. Fredrik Samuelsson tror inte att det finns något mål i procent, men att man givetvis vill få in fler kvinnor.

Pär Lärkeryd har satt upp mål för jämställdhet, och säger att;

“Just nu är ett övergripande mål för jämställdhet att vi ska bli bäst i landet av alla skogsföretag.”

Han berättar att de satte upp det målet för ett år sedan, men att han funderar på att se över det efter att han varit i kontakt med andra skogsföretag. Han har då insett att många är mycket sämre än Norra Skogsägarna när det gäller jämställdhet redan nu, vilket gör att målet kanske inte längre kan ses som särskilt ambitiöst.

“Vi kanske redan är där nu, bara genom att ha uttalat det.”

Att sätta upp långsiktiga mål med en kvantitativ siffra är svårt, enligt Pär, men ett mål kan vara att alla arbetsgrupper ska vara könsblandade, och att det underrepresenterade könet i antal inte får understiga 30 %. Dock är det svårt att sätta en tidsaspekt på det hela, eftersom företaget just nu inte växer och rekryterar i någon större omfattning, på grund av konjunkturen. Han anser att ett delmål på vägen till en könsblandad arbetsplats är att hälften av rekryteringarna ska bestå av kvinnor, och hälften män.

Inger Karkiainen nämner också ett jämställdhetsmål inom skog och industri, tillsammans med andra åtgärder för att främja jämställdhet. Hon säger följande angående mål;

“Vårt mål är att var fjärde rekrytering ska vara en kvinna. Vid en rekryteringsprocess är det då viktigt att vi följer det [...] Därför ska HR vara involverad i rekryteringarna för att se att sådana mål uppfylls och att man kan utmana dem [med ’dem’ syftas ’cheferna’, förf. anm.]”

Hon säger också att de försöker arbeta för att attrahera fler kvinnor att söka, genom att ha en tillåtande miljö där både män och kvinnor trivs.

Sökande

Vid frågan om vilka det är som söker tjänster hos de olika anläggningarna är svaret genomgående att det är mest män, men att det verkar bli allt fler kvinnor som söker. På frågan om de tror det kommer att bli mer jämställt svarar Johan Lundgren;

“Det ligger i tiden, så det tror jag absolut. Det gamla från 70-80 talet var när det sökte väldigt få kvinnor inom vissa jobb, men det är nu mer överskridande [...] Det kommer bli ett större urval i framtiden när fler söker. Detta kommer ju luckras upp i framtiden, det tror jag.”

Varför det var färre kvinnor än män som söker deras tjänster var det olika tankar om. Andreas Häggström tror efter en stunds fundering på traditionsmonster, och att det finns föreställningar om att arbetena är fysiskt krävande. Per Boman tror också att det finns föreställningar om att arbeten inom skogsbranschen är fysiskt krävande.

“[...]det kan finnas fördomar att man måste kunna lyfta 120 kg i bänkpress för att sitta där.”

Per nämner vidare att de få kvinnor som söker “skräms bort” av macho-kulturen på arbetsplatsen. Fredrik Samuelsson nämner att det finns en tröskel för kvinnor att ta sig över i en mansdominerad bransch. Att man vill ha andra arbetskamrater som är lika sig själv. Om det då inte finns någon annan kvinna på arbetsplatsen kan det hindra andra kvinnor att söka sig dit.

Pär Lärkeryd är inne på samma tankar om den mansdominerade industrin.

“Jag tror att det är så att oavsett vilken minoritet man tillhör, oavsett om det är man eller kvinna eller om det är religion eller etnicitet eller någonting annat, så känns det mycket bekvämare helt enkelt att söka till arbeten där det finns fler som ser ut och är som jag. Alla vet att det blir mer ifrågasättande om man inte tillhör en majoritetsgrupp.”

Johan Oja säger att det låga antalet kvinnliga sökande grundar sig i utbildningen. Han nämner civilingenjörsutbildningarna, särskilt med inriktning mot träteknik och maskinteknik. Det är exempel på utbildningar som Norra Skogsägarna anställer från. Han tänker att det nog är fler killar än tjejer där. Han tror inte att antalet kvinnor har ökat de senaste åren, på de utbildningarna.

“Om man går tillbaka 25 år så är det mer idag, men går man tillbaka 10 år, då undrar jag om det är mer idag.”

Om man istället tittar på framtidstron hos de personalledande cheferna, hur de tror antalet sökande kvinnor kommer förändras, verkar de flesta positiva. Inger Karkiainen tror på en ökad andel kvinnliga sökande och säger vidare om anledningen till detta;

“Med tanke på det arbete vi gör, vi har ett helt annat arbetssätt. [...] Vi har kommit väldigt långt fram i det arbetet vi gör med värdegrunder och att det är viktigt att få helheten att fungera.”

Johan Lundgren säger att de, för att få fler kvinnor att söka, skriver i annonsen att de gärna ser kvinnliga sökanden. Andreas Häggström är dock tveksam till att det någonsin kommer bli helt jämställt på arbetsplatsen. Han säger att det kan öka från dagens 10 % kvinnor till kanske 20 %, men att det aldrig kommer vara helt jämnt fördelat mellan könen. Det verkar enligt Andreas ligga i vilka som söker. Han anser att det finns en generell skillnad mellan män och kvinnor, även om det finns skillnader mellan individer också, och att det skulle påverka vilka som söker till vilka utbildningar. Här nämner han också vården som en kvinnodominerad sektor, eftersom kvinnor är mer omhändertagande av naturen.

Samhällets kulturella krav

När vi frågar respondenterna om de känner att samhället ställer krav på en jämnare könsfördelning vid rekrytering svarar flera att de inte upplever något sådant i större utsträckning. Johan Oja svarar följande när frågan om man måste tänka på ett visst sätt eller om man har en tyngd på axlarna angående samhällets kulturella krav på mer jämställda arbetsplatser.

“En sådan grej kan vara föräldraledighet. Om vi har män som jobbar hos oss som vill vara föräldralediga, det klart att man då inte kan säga att ”måste du verkligen”, eller ”kan du korta ner på det”, utan man säger ”Jo, men visst, ta vara på den, möjligheten”. Det är den typen av saker. Det är små, små steg i någon riktning. Men att göra sådant, det är ingenting som tynger på [...] det är sådant som jag tycker är logiskt och vettigt. Där har jag inte behövt tänka om, det är inget jag behövt läsa i någon policy, och komma fram till att så här ska jag göra. Utan det är så jag tycker i grunden.”

Konjunktur

Konjunkturen togs inte upp i alla intervjuer. Där det kom på tal var det något skilda meningar om hur konjunkturen påverkar rekryteringen. Pär Lärkeryd såg det som en stor påverkande faktor till att man har svårt att nå uppsatta mål, genom att man inte nyrekryterar i så stor skala. Om man inte rekryterar är det svårt att göra en förändring i personalstrukturen. Pär nämner vidare att vilka som rekryteras påverkas också av konjunkturen. Den senaste tiden med lågkonjunktur har inneburit att antalet anställda på företaget har minskat, samtidigt som en del omorganiseringar ägt rum. Vid omorganisering är det enligt Pär naturligt att man fyller de nya tjänsterna med redan anställda. Därför har det den senaste tiden varit mycket internrekryteringar, vilket kännetecknar lågkonjunkturer. I bättre tider är det tvärtom, då externrekryterar man i större utsträckning.

Fredrik Samuelsson anser inte att konjunkturen påverkar anställningen i lika stor grad, på grund av anläggningens, ett sågverks, karaktär.

“Om man får sämre betalt fortsätter sågverken producera på samma nivå, producerar du mindre förlorar du mer. Sågverken har så stor fast kostnad.”

Fredrik säger också att antalet anställda har hållit sig på en ganska jämn nivå, eller möjligen att det minskat något. Per Boman visar på en minskning av kvinnor i sitt

ansvarsområde, på grund av nedskärningar. Vid nedskärningarna fick generellt de som arbetat på arbetsplatsen kortast tid gå först, vilket alla kvinnor på Ostvik hade. Detta ledde till att alla anställda kvinnor blev uppsagda.

Tradition och jargong

Utan att frågan medvetet ställdes kom traditioner inom skogsindustrin på tal i ett flertal intervjuer. Det uppkom mest vid frågor kring varför det inte är jämställt gällande kön, inom industrin eller på deras anläggning. Andreas Häggström reflekterar över olikheterna mellan män och kvinnor;

“Exempelvis söker sig kvinnor till vården och vi män har huggit ner skog. Där är en skillnad men vad det beror på eller hur långt det går att suddas ut... Det får någon annan fundera på.”

Pär Lärkeryd tror starkt på att traditioner, och påverkan av dessa, bidrar till en ojämn könsfördelning genom en kvarlevd uppfattning om skogsarbeten.

“Jag tror att det kommer i grund och botten från det gamla bondesamhället där gubbarna bodde i skogskojan och avverkade. Det var män som jobbade med skogen.”

Han berättar vidare att det fortfarande går att se tydligt bland de privata skogsägare som är medlemmar i Norra Skogsägarna. Där är det främst männen som är aktiva inom föreningen, även om 38 % av skogsägarna är kvinnor. Även om kvinnan äger skogen är det ofta hennes man som representerar skogen vid kontakt med företaget. Han tror också att det finns en förväntan hos skogsägarna, speciellt bland de äldre, att den de möter i företaget är en man. Att de inte riktigt vet hur de ska hantera situationen om det skulle komma en kvinna.

“Nog är det gamla traditioner. De här traditionerna byggs in i ett normsystem hos företaget, ett normsystem för hur man ska vara om man jobbar med skog. [...] Det normsystemet är mer manligt normsystem.”

Per Boman fortsätter på samma tema;

“Träindustrin ju ett gammalt gubbvälde och det är kanske det rykte som hänger i vid rekryteringen.”

Inger Karkiainen pratar om strukturer som påverkar vilka arbetsuppgifter man har i ett företag. Hon tänker tillbaka på hur det var när hon utbildade sig inom HR. Då var det av totalt 60 stycken, 20 stycken killar. Det gav enligt henne automatiskt den strukturen senare i arbetslivet, att det fanns olika roller man utefter kön tog på sig. Kvinnor sökte sig ofta till de “mjuka delarna”, och dessförinnan de “mjuka” utbildningarna.

Vid frågor som rör sig djupare in i strukturer och beteende på arbetsplatsen talas det mycket om jargonger. Pär Lärkeryd drar paralleller mellan traditioner och de jargonger som bildas genom normer i företagen;

“I den värld vi lever i med de normerna finns det vissa saker som är rätt att göra och vissa saker som är mindre rätt att göra. Om man jobbar med skog kanske man förväntar sig att man ska vara intresserad av att basta och intresserad av att jaga, intresserad av skidåkning, och så vidare. Då är det sannolikt att det smäller ihop allt det här till en slags bild av hur man ska vara när man jobbar med skog. Att det blir mer en bild av en man än en kvinna.”

Sex av de sju intervjuade säger att de upplever att det finns jargonger på deras arbetsplats. Fredrik Samuelsson säger att han upplever det som mycket mindre än man kunnat tänka sig, både ute i produktionen och på kontoret, men tillägger;

“Man brukar kalla det att man vill ha högt i tak och det kan vara en nackdel också, folk ska ju få säga vad de vill men det ska inte vara något skitsnack.”

Inger Karkiainen pratar om sina egna upplevelser av jargonger kan vara i samband med fikaraster. Hon tycker att jargonger även syns i industrin. Om de har fått in en tjej ser de skillnaden i bemötande bland de anställda genom att exempelvis någon frågar en kvinna om de kan hjälpa till, något Inger säger man kanske inte gör om det är två killar det handlar om.

“Det är sådant som sitter i ryggraden.”

Inger säger samtidigt att det har förändrats mycket till det bättre på arbetsplatsen. Hon lägger också in vikten av att inte låta jargongen styra;

“Därför är vi tydliga med att vi inte ska ha några kränkningar, man kan ha humor och skoja och ha kul på jobbet men man ska vara trygg också. Man ska inte höra massa knivstick eller säga dumma saker.”

Hon säger att man måste ha in en kultur som är tillåtande för både män och kvinnor, och man ska prata mer med gruppen som helhet. Andreas Häggström tycker att det finns värre ställen med jargonger än hos Kåge sågverk, även om man kan märka en viss jargong ute på industrin. Johan Oja tycker också att de inte tillhör de värsta när det gäller negativa jargonger, och kommer in på hur jargonger gör att kvinnor anpassar sig till den rådande stämningen. De ska visa att de är minst lika ‘bra på att snacka skit’ som någon annan, att en del av kvinnorna på Kåge sågverk har en minst lika hård jargong som någon av männen. Han menar att de anpassar sig till situationen och faller in i ett mönster. Situationen med jargonger är svårt att hantera enligt Johan. Om han hör något han inte tycker är bra kan han säga till, men det kräver att man är på plats när det händer.

“Problemet är väl att det är sällan de värsta sakerna sägs när jag är där.”

Vi vänder på frågan och undrar om det skulle ske en förändring i arbetsklimatet om man hade fler kvinnor på arbetsplatsen. Johan Oja tror att det skulle påverka arbetsklimatet, men att det finns många andra faktorer som också spelar in.

Åsikter om resultatet av en jämnare könsfördelning

Generellt kan man säga att respondenterna tycker att det skulle vara positivt med en ökad heterogenitet gällande kön på arbetsplatsen. Sex av sju respondenter säger att arbetsklimatet blir bättre om det finns en blandning av könen vilket i sin tur bidrar till en ökad trivsel. En av respondenterna försvarar sitt påstående med erfarenhet från tidigare arbetsplatser. Tre av respondenterna säger att resultatet av en jämnare könsfördelning är att man kan öka företagets lönsamhet och produktivitet. Ytterligare tre säger att det inte är enbart kön som påverkar produktiviteten utan mångfalden på alla plan. Nedan följer ett citat från Pär Lärkeryd;

“Effekten av jämställdhet är att det ökar produktiviteten och arbetsglädjen och ger en ökad kvalitet på jobbet. På sista rad tjänar vi mer pengar. Så är det. I alla fall i min värld.”

Nedanstående citat från Andreas Häggström visar på vad en mer heterogen grupp gällande kön kan bidra med.

“Det blir en skillnad, det blir lugnare och stabilare kring fikarummet. Jag tror absolut på en blandning av ålder och kön. Det blir ett mer vårdat språk och det barkar inte åt något håll. På mansdominerade arbetsplatser tror jag det kan bli lite råbarkat [...] Det är större chans att du “håller dig på vägen” om du har en lugn och behaglig arbetsplats med en blandad arbetsgrupp. Risker är då mindre att man hamnar i nått av diken.”

Andreas Häggström menar även att det kan bli en alltför kvinnlig jargong och stämning om arbetsplatsen domineras av kvinnor, därför bör man satsa på en blandning av könen. Per Bomans åsikt kring frågan kan sammanfattas med att han tycker att det skapas ett annat klimat om man blir mer könsfördelad, utan att kunna förklara det. Han menar att jargongen som finns bland männen skulle förändras positivt om det kom in fler kvinnor bland dem. På skiftena ute i produktionen tror han också att jargongen skulle förändras. Inställningen till det mesta skulle bli mer ödmjuk. Han ser det bara som positivt med en mer jämt könsfördelad arbetsplats. Johan Lundberg tänker liknande och anser att det skulle upplevas betydligt trevligare med fler kvinnor. Dessutom får man bort jargonger i den “grabbiga miljön”, som förekommer. Det blir en speciell stämning med bara karlar, svarar han med ett leende.

Per Boman säger att i hyveln på Kåge sågverk är de rätt unika eftersom de har en kvinnlig hyvelmästare på ett av skiften. Han menar att det är ‘ohyggligt positivt’. Det gynnar allt, exempelvis produktionen, eftersom arbetsplatsen blir mer blandad. Detta citat från honom visar hur man kan öka produktiviteten med hjälp av en mer könsfördelad arbetsplats.

“Jag har tidigare sysslat mycket med justerverket där man kvalitetssorterar virket [...] Kvinnorna vi har där är fantastiskt mycket bättre än killarna. På en fredagseftermiddag kan killarna säga att nu är klockan två, så nu går vi hem! Men en tjej gör inte så på samma sätt.”

Att man har fler kvinnor i företaget kan enligt Per Boman vara något som kan locka andra kvinnor till arbetsplatsen. Han säger att på timmerplanen på Kåge sågverk har man nu två

kvinnliga anställda. Från början var dessa tvungna att bevisa och prestera på en hög nivå för att accepteras i gruppen. Men nu när de väl lyckats få in dessa tjejer anser han att det kommer bli enklare att anställa en kvinna till nästa tjänst. Detta eftersom det nu finns kvinnliga förebilder på arbetsplatsen vilket kan göra den mer lockande för kvinnor.

I citatet nedan diskuterar Pär Lärkeryd resultatet av att satsa på en heterogen grupp till skillnad från en mer homogen grupp, samt hur den bör vara uppbyggd.

“Man har identifierat att när man frågar den homogena gruppen, om de trivs bra ihop så svarar de; ‘Vi kvinnor emellan, eller vi gubbar emellan, vi har en gemenskap och vi samlas kring fikabordet och pratar om våra ämnen’. Men man är ganska snäv i sin värld man lever i. Det gör att de organisationerna på sikt inte har den produktivitet som man skulle kunna ha. Om man jämfört med den andra gruppen som kanske inte alltid var lika sams, så tror jag att de har en bättre utveckling. Men det kräver att den underrepresenterade gruppen inte är för liten. Så att man inte jämför en strikt manlig grupp med en grupp som består av tio män och en kvinna. Då är det ingen skillnad. Man måste ha de här 30 %. Annars kommer den underrepresenterade gruppens tank inte att tas tillvara. Utan då får den underrepresenterade gruppen anpassa sig efter hur den dominerande gruppen tänker.“

Per Boman upplever att det kan förekomma olika ledarstilar mellan kvinnor och män vilket kan påverka företaget. Han säger att en man är mer brutal i sitt tänkande och har lättare för att titta mer på produktionen i stället för att se till människan. Att få in fler kvinnor i ledningen kan göra att man blir mer omtänksam gällande beslutsfattande. Att få in fler kvinnor i ledningen skulle enligt Per Boman kunna ge upphov till nya diskussioner i styrelserummen vilket följande citat visar på;

“Och likadant är det i en styrelse. Om vi sitter med Industriledningsgruppen som bara består av är män, så tror jag det skulle komma upp andra frågor än om det även förekom kvinnor i gruppen. “

Men vissa tror inte att könen har fullt så stor betydelse för organisationen utan man anser att det mer beror på individen och dess egenskaper. Fredrik Samuelsson poängterar vikten av en fungerande grupp. Han anser även att kvinnor har ett annat synsätt och att man kan få en högre produktivitet med en blandning av könen. Men det behöver inte vara könen som spelar störst roll utan inställning och hur gruppen fungerar påverkar också. Per Boman säger att han även tycker kompetensen är en viktig och påverkande faktor hos personalen.

Diskussion

Metoddiskussion

I studien valde vi att skapa en egen modell för undersökningen. Eftersom vi inriktade oss mot kopplingen mellan jämställdhetsarbete och rekrytering på Norra Skogsägarna, ville vi undersöka vilka faktorer som påverkar just detta. De faktorer som enligt modellen påverkar rekryteringen på Norra Skogsägarna är yttre faktorer, åsikter om resultatet av en jämnare könsfördelning, Skogsindustriernas jämställdhetsmål samt Norra Skogsägarnas mål. Vi tog kontakt med alla på Norra Skogsägarnas industri med personalansvar. I slutändan intervjuade vi sju av totalt nio tillfrågade. Studien hade dock kunnat ge en mer tillförlitlig bild om alla tillfrågade hade intervjuats, då utbudet av svar och åsikter hade varit större om fler personer innefattats i undersökningen. Studien hade kunnat förbättras ytterligare om alla respondenter fått möjligheten att ta del av den försöksplan som vi tidigt formulerade. Detta hade kunnat bidra till att svaren vid intervjun hade blivit mer utförliga och genomtänkta, då respondenterna på förhand haft möjligheten att fundera och reflektera över studiens forskningsfrågor och syfte.

Utifrån frågeställning och studiens utformande valde vi att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Vi ville ta reda på tankar och åsikter genom fördjupande samtal utan en alltför uppstrukturerad mall. Dock finns det flera risker med kvalitativ intervjuteknik. Risken för felkällor genom hela processen är stor. Det börjar redan i stadiet för val av respondenter. Eftersom man intervjuar få personer kan det finnas tankegångar och åsikter hos andra man inte intervjuat som bättre speglar verkligheten, eller kunnat bidra till att ett annat resultat hade åstadkommit. En annan felkälla som uppstår i intervjuerna är att de inte följer en fast mall. Då finns det en stor risk att alla inte är strukturerade på samma sätt. Detta kan sänka jämförbarheten avsevärt. Därför har vi valt att inte fokusera på jämförandet mellan olika intervjuer, utan mer begrunda alla de åsikter som finns bland respondenterna och försöka hitta samband. För att undvika dessa felkällor hade vi istället kunnat använda oss av kvantitativa mätmetoder, men då hade inte tankar och åsikter i lika hög grad kunnat undersökas.

Vårt syfte med studien var till en början inriktad mot rekrytering till personalledande befattningar, och inte rekrytering till industrin i allmänhet vilket vårt syfte är nu. Anledningen till förändringen är att vi efter några intervjuer insåg att inte ens hälften av respondenterna har ansvar för rekrytering till personalledande befattningar. Detta skulle alltså begränsa antalet relevanta respondenter drastiskt. Vi valde därför som en utväg att modifiera det ursprungliga syftet något, till att istället innefatta all rekrytering till Norra Skogsägarnas industrier. För att undvika en sådan situation hade man kunnat ta reda på mer om chefernas arbetsuppgifter i förväg. Kanske hade vi redan då insett att urvalet blev begränsande, och kunnat ändra syfte eller metod i ett tidigare skede.

Att en diktafon användes för att spela in intervjuerna ansåg vi var mycket positivt. Det möjliggjorde att svaren på frågorna kunde urskiljas på ett bättre och enklare sätt. Citat från respondenterna kunde också noteras med hjälp av den transkribering som sedan utfördes på det inspelade materialet. Detta kunde senare användas i arbetets resultatdel, vilket skapade en tydligare bild av vad respondenterna för studien faktiskt tyckte. En förbättring av inspelningen hade kunnat vara att spela in intervjuerna med en högre ljudkvalitet. Detta hade kunnat möjliggöra en tydligare transkribering vilket bidragit till en mindre manipulering av materialet och risken för missuppfattningar hade kunnat reduceras

ytterligare. Dessutom hade man under intervjutillfällena kunnat påpeka för respondenterna vikten av att tala klart och tydligt och att endast prata när de var i närheten av diktafonen, vilket också hade skapat ett material med högre ljudkvalitet.

En bit in i arbetet insåg vi vikten av att skilja på begreppen jämställdhet och en jämn könsfördelning. Under intervjuerna användes oftast begreppet jämställdhet, men med betydelsen jämn könsfördelning. Detta verkar ändå vara den allmänna uppfattningen av de flesta respondenterna. I intervjuerna hade vi kunnat vara tydligare genom att använda begreppet jämn könsfördelning, då det är detta vi avser. Detta skulle minskat risken för missuppfattningar och misstolkningar.

Studien har tagit hänsyn till ett antal etiska riktlinjer. Kvale (2009, pp. 84-85) tar upp fyra riktlinjer för forskare. Dessa består av Informerat samtycke, Konfidentialitet, Konsekvenser och Forskarens roll. Informerat samtycke innebär att respondenterna godkänner sitt deltagande i studien. I vårt fall skickade vi ut en skriftlig förfrågan via mail eller muntligt via telefon angående deltagande, där alla samtyckte om att bli intervjuade. Det hade varit en fördel om alla respondenters samtycke funnits skriftligt för att vid behov kunna styrka uttalandet. Konfidentialitet innebär att man skyddar respondentens identitet. I denna studie är identiteten inte skyddad eftersom namnen publicerats. Däremot har alla intervjuade samtyckt om att deras namn publicerats. Vilka konsekvenser publiceringen av materialet kan få för respondenterna bör beaktas. Man vill undvika att skada respondenterna och dem de representerar samtidigt som man inte vill sänka kvaliteten på resultatet. Vi har efter sammanställning av resultatet skickat ut detta för godkännande. I de fall det inkommit synpunkter, har resultatet setts över tills respondenten samtycker om de åsikter som lyftes fram. Den etiska riktlinjen Forskarens roll innebär att den som utför studien ska vara oberoende, distansera sig från deltagarnas åsikter och vara opartisk i sitt arbete. Det är svårt att göra en bedömning av sitt eget agerande som författare, men vår inställning har alltid varit att inte låta våra egna åsikter eller andra utanför studiens åsikter avspeglas i intervjuerna.

Resultatdiskussion

Syftet med vår studie är att undersöka personalledande chefers tankar och åsikter om mål vid rekrytering. Detta med hänsyn till yttre faktorer som påverkar rekryteringen hos Norra Skogsägarna, tillsammans med åsikter om en jämnare könsfördelning. Diskussionen baseras på de tre forskningsfrågor som undersökts i studien;

- Påverkas personalledande chefers beslut vid rekrytering av mål angående en jämnare könsfördelning i företaget? Om så är fallet, på vilket sätt?
- Påverkas personalledande chefers beslut vid rekrytering av yttre faktorer? Om så är fallet, vilka, och på vilket sätt?
- Vad anser de personalledande cheferna att resultatet skulle bli av en jämnare könsfördelning bland personalen?

Nedan diskuteras respondenternas syn på mål. Skogsindustriernas mål och dess innebörd var det få som kände till. Flertalet anser att det är ett bra mål men att det kommer bli svårt att uppnå det till 2015. Problemet verkar ligga i antalet kvinnliga sökande. Andra faktorer som kan påverka är att målet har en lång startsträcka och att man måste sträva efter att komma till handling med de mål som faktiskt antas. För att lyckas uppnå ett sådant mål

måste man börja tänka mer långsiktigt och marknadsföra sig mer, framförallt mot de unga i samhället.

Vi har gällande målsättning använt oss av Goal setting-Theory. Den säger bland annat att högre satta mål ger en högre motivation och prestation än låga eller inga mål alls (George & Jones 2012, pp. 202-203). Vi tycker att detta resonemang överensstämmer med resultatet denna studie visar på. Detta eftersom respondenterna generellt tycker att Skogsindustriernas mål är ett högt uppsatt mål samtidigt som de anser att det är ett bra mål. Vår tolkning av "bra" är att de är motiverade att vilja uppnå målet, vilket stödjer denna teori genom att målet dessutom ansågs vara svårt att uppnå. Visserligen uppfattade vi det som att vissa ansåg att målet inte bara var svårt att uppnå, utan rent av omöjligt, vilket kan vändas till något negativt, enligt George & Jones (2012 p. 203)

Företagets VD anser att Norra Skogsägarnas egna mål gällande jämnare könsfördelning är i stort sett samma som Skogsindustriernas mål, men att det är svårt att sätta en tidsaxel på när det ska vara uppfyllt. Vi tror att han tycker så delvis på grund av den konjunktur vi nu befinner oss i och att man inte riktigt vet hur framtiden kommer att se ut. Blir det bättre tider och man är i behov av fler nyrekryteringar kommer man kunna uppfylla målet tidigare än om lågkonjunkturen fortsätter. Detta gör att man inte kan sätta upp en specifik tid för när målet ska vara uppfyllt. VD:n anser även att ledningen hos företag har en tendens att delegera ner de mål som branschorganisationerna sätter upp. Efter ett tag följer man upp målen och ser att man inte uppnått dem, då skjuter man fram målet några år. Men detta löser inte problemet i längden. Varför VD:n anser detta tror vi kan bero på hans tidigare erfarenheter av arbetsplatser och branscher vilket gör att han upplever det som ett förekommande fenomen.

Gällande Norra Skogsägarnas egna uppsatta mål angående jämn könsfördelning säger de flesta att de är medvetna om att företaget har sådana. Däremot kan de inte konkret berätta om dem och vad de innebär. De tror att målen innefattar att man vill öka andelen kvinnor i företaget men någon specifik procentsats tror man inte att det finns. Vi ställer oss därför frågan om och hur man kan arbeta och lyckas uppfylla ett mål som man direkt inte vet vad det innefattas av. Kanske kan man tillämpa Pär Lärkeryds tes om att ingen kan säga att man inte jobbar för en jämnare könsfördelning, för att vara politiskt korrekt. En person säger att målet är att anställa den som är mest lämpad för arbetet snarare än att ta hänsyn till könet. Sex av sju respondenter svarar att de aktivt jobbar för en jämn könsfördelning genom mål och faller in i normen av politisk korrekthet. Samantaget verkar dock alla respondenter tro att uppsatta mål påverkar rekryteringen, i enlighet med "European" Model of HRM (Human Resource Management) (Brewster 1995, p. 14). Sättandet av mål påverkas enligt Jacobsen & Thorsvik (2008, p. 33) av vilket syfte man har med företaget, och vilka värderingar man har. Ur intervjuerna framkom att värderingarna till stor del påverkar hur de personalledande cheferna sätter upp mål, i enlighet med vår teoretiska tolkning av Jacobsen & Thorsviks resonemang.

Företagets VD, Pär Lärkeryds svar på frågan, om företaget har några mål angående rekrytering, är att Norra Skogsägarna ska bli bäst på jämställdhet i landet. Vi tror att detta mål antagits på grund av att det låter som en bra och spektakulär vision och utstrålar stort engagemang i frågan. Detta skapar en bra bild av företaget utåt då man tar samhällets kulturella krav om en mer jämställd bransch på allvar. Vidare säger Pär att deras vision kan vara att alla arbetsgrupper ska vara könsblandade och att andelen kvinnor inte ska understiga 30 %. Delmålet för att kunna uppnå detta är att man ska anställa lika stor andel

män som kvinnor. Företagets HR-avdelning säger att målet för företaget är att var fjärde rekrytering ska vara en kvinna. Slutsatsen av dessa synpunkter kring Norra Skogsägarnas mål är att olika personer i företaget nämner olika mål angående jämställdhet. Detta anser vi kan tyda på att de inte satt upp gemensamma mål eller att de tolkat dem på olika sätt. Eftersom de uppfattar målen för rekrytering på olika sätt anser vi att det kan finnas risk för att de motarbetar varandra. Dock är de överens om att det ska finnas ett mål om en minsta andel kvinnor på företaget. Skillnaden i siffror kan bero på miss i kommunikationen mellan respondent och den som utför intervjun.

Under intervjuerna hade vi hela tiden de tilltänkta yttre faktorerna i baktanke, samtidigt som vi försökte att inte nämna dem rätt ut. Att en yttre faktor nämns kan ge lika mycket information om påverkan av den på verksamheten som om den inte nämns. Att den inte nämns kan betyda att respondenten inte anser den påverkande vid rekrytering.

Av alla yttre faktorer i modellen var sökande den som nämndes mest. Alla hävdade att vilka som söker påverkar markant vem som blir rekryterad. Om det inte söker några kvinnor kan man inte heller anställa några kvinnor. Hatch (2002 pp. 105-107) har en populationsekologisk teori som visar på ett behov från företaget att ha resurser i form av sökande, vilket väl stämmer överens med respondenternas upplevelser. Man kan också se populationen som alla kvinnliga sökande i stället för alla sökande. Då stämmer teorin ännu mer överens med den verklighet vi har undersökt. Teorin visar också på hur starkt beroende företaget är av de sökande, vilket vi som intervjuade även uppfattade under intervjuerna.

Problemet med de sökande är enligt respondenterna att det inte finns tillräckligt många kvinnor utbildade inom de områden som de anställer i. Här verkade de flesta vara överens om att problemet måste angripas tidigt i livet för att deras senare val av utbildning och yrke ska göras utan hinder av fördomar. Detta styrks av flera studier gjorda på den svenska förskolan (Johansson & Olausson 2012, Sezgin 2012, Agneflo Gråberg 2013) som visar att man tidigt formas av den värld man lever i, där stereotyper om kön och andra fördomar skapas. Vi som författare håller också med om att detta i högsta grad även förekom under vår uppväxt.

En annan yttre faktor som undersöktes är samhällets kulturella krav. Det var få som nämnde detta under intervjuerna. I de flesta fall där vi påpekade dessa kulturella krav förnekades det att de i någon större grad påverkade deras val, eftersom det ofta är deras egna åsikter samhället speglar. Institutionell teori (Hatch 2002, p. 108) säger att omgivningen ställer krav på företag, vilket påverkar deras arbete. Detta verkade respondenterna inte uppleva i någon högre grad. Vår teori är att samhällets krav inte alltid behöver vara uttalade tydligt och direkt, varför de heller inte uppfattas medvetet. Däremot kan de precis som normer och värderingar påverka ett beslut eller handling hos företaget omedvetet, och därför vara svåra att uppfatta utan en ännu djupare analys av respondenterna.

Konjunkturen kan enligt 'European model' (Brewster, 1995, p. 14) vara en påverkande yttre faktor när det gäller rekrytering. Respondenterna var något oense i frågan, i de intervjuer som det över huvudtaget togs upp. Man kan fundera över om det faktum att det inte kom på tal berodde på att det inte ses som en påverkande faktor, eller om det föll bort på grund av otillräckliga frågor i ämnet från intervjuerna. Pär Lärkeryd hävdade att konjunkturen påverkar, eftersom man nyrekryterar mindre i sämre tider. Detta stämmer

överens med en rapport (Ledarna & Novious Opinion 2011) som studerat rekryterares inställning till att nyanställa under finanskrisen 2009. Där såg man att viljan att rekrytera var mycket lägre vid lågkonjunktur jämfört med bättre tider. Dock hävdade Fredrik Samuelson som arbetar på Sävar sågverk att man på grund av den bransch man tillhör inte påverkas lika mycket som andra branscher av konjunkturen när det gäller nyanställningar eftersom sågverk har så höga fasta kostnader. Dessa två svar kan speglas av vilken bakgrund personerna har. Pär Lärkeryd har tidigare inte arbetat inom skogssektorn och har kanske därför en mer generell uppfattning om rekrytering, medan Fredrik Samuelsson har varit involverad inom skogsbranschen under en längre tid. Samtidigt är Fredrik relativt ny gällande rekryteringsansvar, medan Pär har en längre erfarenhet av rekrytering.

Traditioner och jargonger uppfattades av de flesta respondenter som något som förekommer inom företaget. Man kan se tendenser som påvisar att traditioner påverkar rekryteringen i andra led genom urvalet av sökande, som i sin tur påverkar rekryteringen. Enligt respondenterna påverkar jargonger arbetsklimatet och miljön mer än själva rekryteringen. Bilden av starka män som sliter i skogen verkade vara allmänt utbredd bland intervjupersonerna, som en del av traditionen. De var överens om att branschens förflutna har en påverkan på sättet utomstående ser på branschen än idag. Därför är det ett hinder för nya att intressera sig för branschen, speciellt de som inte befinner sig inom ramen för det traditionella manliga normsystemet. Gun Lidestav skriver i sin rapport (2011 p. 28) att kvinnor kan uppleva jargonger inom skogsindustrin, och att de kvinnor som finns därför måste arbeta för att vara förebilder för nya kvinnor. Lidestav ser alltså jargonger som något som skulle kunna hindra nyrekrytering av kvinnor. En av våra respondenter, Inger Karkiainen, verkar tänka i samma banor när hon flaggar för att arbetskulturen ska vara tillåtande för båda könen. Mer än så, om respondenterna anser att jargonger påverkar rekryteringen av kvinnor, framkommer dock inte i intervjuerna.

“European” Model of HRM (Human Resource Management) (Brewster 1995, p. 14) nämner fler yttre faktorer än de som tagits upp i den här studien. Vid en reflektion över de faktorer som inte tagits upp, kan vi se att även dessa nämns till viss del i intervjuerna, bland annat industrisamarbeten och personalens utbildning. I efterhand hade man kunnat tänka sig att fler yttre faktorer hade varit intressanta att studera.

Gällande den sista forskningsfrågan beträffande en jämnare könsfördelning på arbetsplatsen, var åsikterna överlag att det ger en positiv effekt både på arbetsklimatet och på produktionen. Att man kan uppnå en ökad lönsamhet kan delvis förklaras enligt vissa med att kvinnor tar ett större ansvar för att arbetet blir korrekt utfört och har en större disciplin gentemot företaget. En del av respondenterna anser att en ökad produktivitet inte bara kan uppnås genom en mer heterogen arbetsstyrka utan att andra faktorer såsom grupsammansättning och hur en grupp fungerar samt kompetensen hos individen kan påverka produktiviteten i större utsträckning. När det gäller arbetsklimatet anser man att en mer blandad arbetsstyrka kan bidra till att det blir lugnare, stabilare och trevligare kring fikarummet genom ett mer vårdat språk och en mer ödmjuk inställning. Man förespråkar alltså en heterogen arbetsplats före en homogen då man anser att en homogen grupp är mer snäv i sitt tänkande och därför inte kan uppnå den produktivitet den har potential för. En annan fördel som togs upp av flera var att om man har en anställd kvinna kan det locka fler kvinnor till arbetsplatsen. Det kan grunda sig i att man som kvinna ser att ‘kan hon så kan väl jag’, eller att man blir en del av en befintlig grupp, istället för att vara ensam utanför. Skogsindustrierna ger ut tidningen *Hjärnkraft 2015* (2009) där man undersökt rekryteringen av kvinnor till industrisektorn. I ett projekt såg man att fler kvinnor verkade

vara beredda att söka tjänsterna om de anställdes flera som grupp, vilket skulle säkerställa kvinnliga arbetskamrater. Detta kan ses som ett tecken på att manliga jargonger hindrar kvinnor att söka tjänster i mansdominerade branscher. De flesta av våra respondenter verkade ändå ha framtidstro när det gäller förbättringar av arbetsklimatet för kvinnor. Flera hade redan sett en skillnad, och trodde på en förändring för att det ligger i tiden.

Slutsatsen av forskningsfrågan angående åsikter om resultatet av en jämnare könsfördelning är alltså att man generellt i företaget tror på en positiv effekt av en ökad mångfald bland personalen. Däremot är det viktigt att den underrepresenterade gruppen, som i detta fall är andelen anställda kvinnor, inte understiger 30 %. Detta för att man ska kunna ta tillvara deras tänk på ett optimalt sätt då de annars tvingas anpassa sig till den dominerade gruppen, det vill säga männen. Fägerlind och Ekelöf (2001) ser också detta som en av fördelarna med en jämnare könsfördelning. Dessa åsikter överensstämmer dessutom med den teori av George & Jones (2012 p. 284) som tidigare nämnts angående homogena och heterogena grupper. Däremot nämns i våra intervjuer inte några fördelar med en homogen grupp, som det enligt George & Jones finns. Respondenterna verkar överens om att en heterogen grupp är att föredra framför en homogen. Våra intryck från intervjuerna är att det verkar finnas en norm om att en bra grupp är en heterogen grupp, och det är så man ska tänka och uttala sig.

Varför respondenterna generellt tycker att en jämnare könsfördelning på arbetsplatsen är positivt, kan delvis förklaras genom att vissa tidigare arbetat på arbetsplatser som haft en mer heterogen sammansättning av personal. Därmed har de fått erfara detta vilket avspeglar sig i deras svar. Andra faktorer som vi tror kan ha påverkat svaren är utbildning och föreläsningar kring jämställdhet samt diskussion kring ämnet i media. Samtidigt säger Pär Lärkeryd i ett citat att man inte kan säga att man är emot jämställdhet, enligt den samhälleliga normen, vilket vi anser kan ha påverkat de offentliga svaren bland de resterande respondenterna. Kanske hade anonyma intervjuer resulterat i andra svar.

Fägerlind och Ekelöf (2001) talar om olika fördelar med en jämnare könsfördelning, bland annat en högre grad av kompetensutnyttjande. Vår tolkning av dessa fördelar är att de alla leder till en högre produktion och lönsamhet för företaget. Detta stämmer överens med det respondenterna säger, i form av en högre produktion. Milliken & Martins (1996, p. 418) modell visar på vad en ökad mångfald kan påverka på en arbetsplats. Där nämns i de långsiktiga effekterna en förändring i omsättning och produktivitet. Flera av respondenterna nämner en skillnad i produktivitet som en effekt av en jämnare könsfördelning, i enlighet med Milliken & Martins modell. De kortsiktiga effekterna är enligt Milliken & Martins (1996, p. 418) till stor del kopplade till arbetsmiljön, vilket även respondenterna i vår studie anser. De ser en positiv skillnad i arbetsklimatet till följd av en jämnare könsfördelning.

Slutsats

Beträffande den första forskningsfrågan om påverkan av mål vid beslut kring rekrytering, drar vi baserat på vår studie slutsatsen att de personalledande cheferna är positiva gentemot målen. Samtidigt finns det en låg kännedom om gemensamma mål, både när det gäller det egna företagets mål och Skogsindustriernas mål. Den andra forskningsfrågan angående påverkan av de yttre faktorerna Sökande, Samhällets kulturella krav, Konjunktur samt Traditioner och jargonger på beslut, har vi dragit slutsatsen att alla de nämnda faktorerna uppfattas som påverkande vid rekrytering, men inte av alla tillfrågade. Faktorn

Sökande upplevs som mest avgörande vid beslut av vem som tjänsten tillfaller. Beträffande den tredje forskningsfrågan angående respondenternas åsikter om resultatet av en jämnare könsfördelning är vår slutsats att detta främst anses leda till ett behagligare arbetsklimat samt en ökad produktion och lönsamhet.

Rådet till skogsindustrin är att sätta upp tydliga mål. Det är viktigt att man engagerar hela företaget så att alla är medvetna om hur målen ska tillämpas. De ska dessutom vara anpassade till rådande yttre faktorer för att dessa inte ska påverka måluppfyllelsen negativt. Som företag bör man tidigt rikta in sig mot kvinnor för att locka dessa till branschen. Utfallet blir en jämnare könsfördelning med alla dess fördelar. Vidare forskning i ämnet kan ge en bättre syn på kvinnors upplevelser och tankar samt utreda branschen i Sverige som helhet. En annan fråga att utöka studien med är att undersöka skogsbranschen som helhet, utöver industrin.

Tillkännagivande

Vi vill inleda med att tacka Mårten Ericsson på Industriarbetsgivarna för stöd och hjälp under arbetsprocessen, speciellt gällande Skogsindustriernas mål. Vi vill tacka Norra Skogägarna för deras öppenhet och engagemang samt att de tog sig tid för oss. Ett särskilt tack till Pär Lärkeryd och Rebecca Donatello för all hjälp. Vi vill även tacka Rebecca Larsson och Veronika Engelman för att vi fick ta del av deras erfarenheter. Avslutningsvis vill vi ge ett stort tack till vår handledare Matti Stendahl för vägledning, stöd och otaliga tips och råd som hjälpt oss i vårt arbete.

Referenslista

- Agneflo Gråberg, J. & Wassberg, M. (2013). *Bemötande i förskolan: möten som formar*. (Student paper). Mälardalens högskola.
- Albrecht, J., Björklund, A., Vroman, S. (2003). Is there a Glass Ceiling in Sweden? [Elektronisk], *Journal of Labor Economics* Vol. 21 (1), pp. 145-177. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/10.1086/344126.pdf?acceptTC=true> [2013-03-18]
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*. Vol. 26, (1) 1-21.
- Bergendahl, C. & Broman, P. (2009). *Varför mångfald? – En studie som uppmärksammar några av de förklaringar som finns till att organisationer tillämpar mångfald i dagens arbetsliv*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Företagsekonomiska institutionen, Inriktning Organisation (Magisteruppsats)
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. [Elektronisk], *Social Forces* Vol. 80 (2), pp. 655-681. Tillgänglig: <http://sf.oxfordjournals.org/content/80/2/655.full.pdf> [2013-03-18]
- Eagly, A. H. & Wood, W. (1990). Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 17 no. 3 pp. 306-315.
- Edoff, P. (2007). *Kreativitet som ett resultat av gruppprocesser: En undersökning av kreativitet i homogena respektive heterogena team*. (Student paper). Mälardalens högskola: Institutionen för samhälls- och beteendevetenskap.
- Ericsson, M. (2005). *Enkät - jämställdhet inom skogsindustrin*. Opublicerat manuskript. Industriarbetsgivarna, Stockholm.
- Fahy, J., Jobber, D. (2012). *Foundations of Marketing*. 4. ed. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Fägerlind, G. & Ekelöf, E. (2001). *Mångfald i Svenskt arbetsliv - idéer, aktiviteter och aktörer*. Stockholm: Svenska ESF-Rådet, Vinnova, FAS, Integrationsverket (Arbetsrapport 5).
- George, M.J., Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Granberg, O. (1989). *Personaladministration och Organisationsutveckling*. 4. revised ed. Borås: Centraltryckeriet AB
- Hamilton, T. & Tenne, F. (2007). *Mångfald i svenska styrelser- en utvärdering av debatten*. (Student paper). Uppsala universitet Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.

- Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Swedish ed. Lund: Studentlitteratur.
- Industriarbetsgivarna (2012-12-31). *Kompetensförsörjningskommittén*. Tillgänglig: <http://www.industriarbetsgivarna.se/arbetsgivarfragor/kompetensutveckling/kompetensforsorjningskommitten> [2013-03-06]
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansson, C. & Olausson, I. (2012). *Barns sociala samvaro: En jämförande studie av flickor och pojkars samspel i förskolan*. (Student paper). Uppsala universitet.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. ed. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ledarna & Novus Opinion. (2011). *Chefen och konjunturen: Gasa eller bromsa?* Stockholm: Ledarna Sveriges chefsorganisation. Tillgänglig: http://www.ledarna.se/Documents/Rapporter/Chefsbarometer/chefsbarometer_chefen_och_konjunturen_2011.pdf [2013-03-22]
- Lengström, D. & Plantin, J. (2000). *Riskkapitalisters aktivitet i portföljbolagens styrelse*. (Student paper). Högskolan i Halmstad.
- Lidestav, G. et al. (2011). *Jämställt arbetsliv i skogssektorn - Underlag för åtgärder*. Inst. f. skogs ekonomi, SLU, Umeå. Arbetsrapport 114.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review* Vol. 21 (2), pp. 402-433.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006) *Qualitative marketing research : a cultural approach*. London: Sage Publications.
- Norra Skogsägarna, kommunikationsavd. (2012). *Årsberättelse 2012*. Umeå: Norra Skogsägarna.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. 3. ed. Lund: Studentlitteratur.
- Pettersson, L. (1996) *Ny organisation, ny teknik - nya genusrelationer? : En studie av omförhandling av genuskontrakt på två industriarbetsplatser*, (Linköping: Tema, Univ.)
- Ragins, B. R. (1998) Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. [Elektronisk], *The Academy of Management Executive* Vol. 12 (1), pp. 28-42. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/4165439.pdf> [2013-03-18]
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*. Vol. 68 (6) 119-125.

Runesson, U. (1994) Olikheter i klassen - tillgång eller problem? [Elektronisk], *Nämnamnaren* Vol. 2 pp. 9-13. Tillgänglig:
http://ncm.gu.se/media/namnaren/fulltextpdf/1994/nr_2/0914_94_2.pdf [2013-03-22]

Sezgin, S. (2012). *En jämställd förskola*. Malmö Högskola. Barndoms- och ungdomsvetenskap/Läraryrket. [Elektronisk] (Examensarbete) Tillgänglig:
<http://muep.mah.se/bitstream/handle/2043/14870/Selma.examenarbete.publ.2012.pdf?sequence=2> [2013-03-26]

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. 4. ed. London: SAGE.

Skogsindustrierna. (2009). Målmedvetet rekryteringsarbete som ökar jämställdheten. *Hjärnkraft 2015*, februari. Tillgänglig:
http://www.skogsindustrierna.org/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=5e0dcd04-c0db-4fb3-bf82-f48089b53caa&MediaArchive_ForceDownload=true [2013-04-05]

Skogsindustrierna. (2009). *Produkter från skogen - ett hållbart val*. Hållbarhetskrift 2008-2009, Stockholm. p. 32.

Skogsindustrierna. (2012). *Skogsindustrin – motorn i en hållbar bioekonomi*. Hållbarhetskrift 2012, Stockholm. p 16.

Skogsindustrierna. (2013-02-13) *Industriarbetsgivarna - svensk basindustris arbetsgivarorganisation*. Tillgänglig:
<http://www.skogsindustrierna.org/arbetsgivarfragor/industriarbetsgivarna> [2013-04-25]

Skogsstyrelsen. (2012). *Skogsstatistisk årsbok 2012*. Skogsstyrelsen, Jönköping. Kapitel 12 Arbetskraft Tabell 12.1.

Statistiska centralbyrån (2012). *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012*. http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0201_2012A01_BR_X10BR1201.pdf [2013-04-08]

Wickman, K. (2013) *Kvalitativ metod*. Opublicerat manuskript. Umeå Universitet.
Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Bilaga 1

Dessa frågor fanns till som stöd för intervjuaren. Alla frågor ställdes inte till alla respondenter, och fler frågor än dessa ställdes vid behov.

Berätta lite om dig själv och vad du arbetar med.

Rekrytering

Hur många personalledande befattningar har ni på er anläggning?

Hur stor andel kvinnor arbetar inom er ledning?

Hur ser er rekryteringsprocess ut?

Hur ser fördelningen ut mellan interna och externa nyanställningar till personalledande poster?

Hur ser rekryteringsmarknaden ut angående fördelningen av kvinnor och män? Vilka söker tjänsterna?

Vilka riktlinjer har ni vid anställning av personal? Tips - riktlinjer från Skogsindustrierna?

Vilka egenskaper tycker ni är de viktigaste hos potentiella anställda?

Tänker ni mer på jämställdhet än personens egenskaper när ni rekryterar ny personal?

Skogsindustriernas mål

Har ni några mål angående jämställdhet inom Norra just nu som du vet om?

Hur ser de målen ni jobbar för ut?

Har man tagit intryck av branschmålet när man satt sina interna mål?

Har ni hört talas om jämställdhetsmålet från Skogsindustrierna?

Vad vet ni? Hur/var fick ni reda på det?

Tar ni hänsyn till målet? Och i så fall hur?

Hur gör ni för att informera ansvariga rekryterare om målet?

Motivation att uppfylla det -vad får ni ut av att uppfylla det? Åsikter om målet?

Varför tror du att målet inte uppnåddes till 2012? Bakomliggande orsak?

Vad tror ni om framtiden?

Tror ni att målet kommer att uppfyllas till 2015?

Resultat av en jämnare könsfördelning

Varför är andelen män högre än kvinnor i skogsbranschen tror du?

Tycker du att de här frågorna hör hemma på ett sågverk? Motivera

Vad tror ni en mer heterogen ledning kan bidra till?

Finns det en manlig jargong bland cheferna som kan uppfattas som främmande för kvinnor?

Exempelvis vid teambuilding - gemensamma aktiviteter.

Tror du att kvinnor fattar andra beslut än män? Använder de ett annat sätt att arbeta?

Vilka skillnader tror du kan finnas mellan en kvinnlig och en manlig chef, om alla andra egenskaper är lika?

Finns det ett optimalt sätt att fatta beslut?

Bilaga 2

Förteckning över intervjupersoner;

Pär Lärkeryd, VD

Pär har jobbat som VD på Norra Skogsägarna i två år, det första halvåret på deltid samtidigt som han var VD för Indexator AB. Han är utbildad maskiningenjör. Före Norra skogsägarna har Pär arbetat inom verkstadsindustrin, bland annat med att utveckla avverkningsmaskiner. Han har stor erfarenhet av arbete med jämställdhet, och håller föredrag och kurser i ämnet.

Inger Karkiainen, HR-chef

Inger har arbetat som chef för HR-funktionen sedan 3,5 år tillbaka. Hon har en bakgrund på bland annat personalavdelningen på Volvo Lastvagnar och som första linjechef på Astra Zeneca, båda i Umeå.

Johan Oja, Sågverkschef Kåge sågverk

Johan har arbetat som sågverkschef på Kåge sågverk i ett och ett halvt år. Han kommer tidigare från forskningsvärlden med arbete inom träteknik och processtyrning och mätteknik för sågverk. Johan har en utbildning inom teknisk fysik på Umeå Universitet.

Andreas Häggström, Produktionschef Kåge sågverk

Andreas har arbetat som produktionschef på Kåge sågverk i drygt tre år. Innan har han arbetat som projektledare både inom Norra skogsägarna och på andra företag. Andreas har en civilingenjörs examen i botten.

Fredrik Samuelsson, produktionschef Sävar Sågverk

Fredrik har jobbat på Norra skogsägarna i 4,5 år, men är helt ny som produktionschef från och med den 1 april 2013. Han har tidigare arbetat som projektledare, både på Norra Skogsägarna och på andra företag. Fredrik är civilingenjör i maskinteknik från början.

Per Boman, förädlingschef Ostvik komponentfabrik

Per har jobbat inom företaget i 30 år, med många olika arbetsområden. Den nuvarande tjänsten besitter han sedan maj 2012. Han har numera ansvar för all vidareförädling på Kåge, Sävar och Ostvik.

Johan Lundberg, Platschef Agnäs stolpfabrik

Johan har varit platschef på Agnäs stolpfabrik sedan 2009. Han började arbeta på ett sågverk 1985, och har varierat arbetsplats flera gånger och jobbar numera i Agnäs.