



FORUM FOR  
GENDER STUDIES

PART OF  MID SWEDEN UNIVERSITY

## **”Att plantera ett träd och låta det växa” – om arbetet med jämställdhet och mångfald i SCA Skog AB**

Gunilla Olofsdotter, Malin Bolin, Katarina Girtli Nygren,  
Lovise Haj Brade, Sara Nyhlén, Sara Skott





**”Att plantera ett träd och låta det växa” – om  
jämslällldhet och mångfald i SCA Skog AB**

**Gunilla Olofsdotter, Malin Bolin, Katarina Giritli Nygren,  
Lovisa Haj Brade, Sara Nyhlén, Sara Skott**

© Olofsdotter, Bolin, Giritli Nygren, Haj Brade, Nyhlén, Skott, 2020

© Cover by G Olofsdotter

Printed by Mid Sweden University, Sundsvall

ISBN: 978-91-88947-65-9

Faculty of humanities and social sciences

Mid Sweden University, Sundsvall

Phone: +46 (0)10 142 80 00©



# Innehåll

<b>1 Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund och syfte .....	2
1.2 Disposition .....	3
<b>2 Genomförande och metod .....</b>	<b>4</b>
2.1 Normkritisk ingång .....	4
2.2 Följeforskningens process och aktiviteter .....	4
2.3 Enkätstudie .....	6
2.4 Intervjustudie med personal och ledare .....	13
2.5 Intervjuer och observationer vid maskinförarutbildning.....	13
<b>3 Resultat .....</b>	<b>15</b>
3.1 Enkätstudien .....	15
3.2 Intervjuer med personal och ledare .....	23
3.3 Skogsmaskinförare – från utbildning till att arbeta i skogen.....	33
<b>4 Sammanfattande slutsatser och diskussion.....</b>	<b>44</b>
<b>5 Referenser .....</b>	<b>47</b>



# 1 Inledning

Jämställdhet mellan kvinnor och män är ett uttalat mål i den svenska skogsbrukssektorn. I dag är branschen i stort starkt mansdominerad och cirka 90% av den totala arbetsstyrkan är män. Den kraftiga mansdominans och maskulint kodade kulturen utgör ett hinder för utveckling i sektorn vilket på senare år lett till en strävan efter ökad jämställdhet med syftet att underlätta en breddad rekrytering och undvika kompetensförlust när utbildad personal lämnar sitt arbete inom sektorn (Johansson, 2015, 2020). Doktor i genus och teknik Maria Johansson skriver, att "det är tydligt att en praktisk skoglig kompetens är en markör för maskulinitet och trovärdighet" (2015:19). Män är norm i skogsbruket – såväl i det praktiska skogliga arbetet som i ledningen - vilket enligt Johansson tydligast märks genom att de "representeras i egenskap av funktion eller kompetens" till skillnad från kvinnor som synliggörs genom att ordet "kvinnlig" placeras före dess funktion (Se Johansson, 2015). Genom att på detta sätt göras "annorlunda" än normen antas kvinnor kunna bidra med något utöver det som redan finns i sektorn, till exempel med nya idéer eller värderingar men också samtidigt att kunna anpassa sig till härskande koder. Detta innebär en nästan omöjlig position där kvinnor både ska personifiera något "nytt" men också samtidigt inte störa eller förändra något i grunden. Argumenten för ökad jämställdhet handlar således om såväl social rättvisa som ökad konkurrenskraft och om ökad legitimitet som modern och samtida sektor och i alla dessa argument förväntas kvinnor bidra med något unikt och annat än det vanliga (Johansson, 2015, 2020; Johansson & Ringblom, 2017).

Den här rapporten redovisar ett följeforskningsprojekt med fokus på normkritiskt jämställdhetsarbete inom SCA Skog AB. Följeforskningsdelen har ingått som ett arbetspaket i ett större projekt som finansierats av Vinnova och SCA Skog där det övergripande målet har varit att genom ett normkritiskt jämställdhetsarbete utveckla SCA Skog som en attraktiv arbetsplats oavsett kön, etnisk eller religiös tillhörighet men också att på lite längre sikt omvandla skogssektorns rådande könsstereotypa föreställningar om kompetens och arbete. Rapporten avhandlar också den utveckling av projektet som fokuserar på maskinförarens arbete i skogen och utbildningen till skogsmaskinsförare.

De flesta som arbetar inom skogssektorn har socialiserats in i den genom privat skogsägande, familjekontakter eller liknande. Även utbildningen spelar en stor roll i socialiseringen. Från naturbruksgymnasier till högskolor är utbildningen utformad nära skogssektorn. I möten med lärare och yrkesverksamma, och vad och vem som representeras i dessa möten, lär sig studenterna vem som äger kunskap i skogliga frågor och vem som arbetar i skogsbruket. Den gemensamma utbildningsbakgrunden bidrar till homogenitet och gemensamma kulturella förförståelser, vilket i förlängningen leder till ett återskapande av en gemensam värdegrund (Johansson, 2015; Lidestav, Andersson, Berg Lejon, & Johansson, 2011). Det krävs därför specifika normkritiska insatser för att utmana och förändra de normer och den kultur som upprätthåller föreställningar om att det bara är praktisk skoglig kompetens och erfarenhet som är en förutsättning för att få legitimitet, position och inflytande (Johansson, 2015).

## 1.1 Bakgrund och syfte

Den starka branschandan tillsammans med tydliga maskulina normer som beskrivits av andra forskare (se t.ex. Johansson, 2020) framkom också i en kartläggning som vi genomförde inom SCA Skog AB innan det projekt som denna rapport handlar om initierades. Kartläggningen gav en nulägesbild av attityder och erfarenheter av (o)jämsällhet generellt och specifikt på arbetsplatsnivå. Resultaten analyserades utifrån en normkritisk genusteoretisk utgångspunkt och visade att en utpräglad skoglig och maskulint kodad kultur genomsyrar och formar stora delar av organisationen och bland annat försvårar för kvinnor att ta plats och nå ledande positioner. Likriktningen i rekrytering av nya medarbetare och svårigheterna att behålla framförallt kvinnor och yngre medarbetare lyftes fram som stora problem inom SCA Skog. De anställda berättade bland annat om en ryggdunksmentalitet där de som har de "rätta" egenskaperna rekryteras och kan göra karriär (Olofsdotter & Bolin, 2017). I linje med denna problematik presenteras jämsällhetsarbete ofta som en del av en organisations kvalitetssäkring (i linje med exempelvis utveckling av arbetsprocesser, servicetjänster, arbetsmiljö, medarbetare och chefer). Att låta frågan om jämlikhet utgöra en gemensam angelägenhet för alla berörda i organisationen kan vara ett effektivt sätt att ge den utrymme i en stor organisation, men om frågan presenteras som oproblematiserad och konfliktfri avpolitiserar den snabbt och förlorar därmed sin potential att skapa reell förändring. Så kallade nyttoargument har visat sig vara framträdande för jämsällhetsarbeten inom skogssektorn (se t.ex. Andersson & Lidestav, 2016; Johansson, 2020; Johansson & Ringblom, 2017). Av dessa anledningar är det av stor vikt att undersöka hur jämsällhet görs liksom hur normer och föreställningar om genus, men också etnicitet, religion och sexualitet spelar roll för organisationen och på vilka villkor ett arbete för ökat jämlikhet kan bedrivas<sup>1</sup>.

Mot bakgrund av ovanstående beskrivna kartläggning söktes medel för fortsatt normkritiskt jämsällhetsarbete. Det av Vinnova finansierade projektet, SKOG – Normkritisk innovation för ökad jämsällhet och attraktivitet inom SCA Skog AB, bestod av ett antal insatser med målsättningen att genom ett normkritiskt jämsällhetsarbete skapa en attraktiv arbetsplats oavsett kön, etnisk eller religiös tillhörighet. Inom ramen för projektet skulles en organisatorisk struktur för normkritiskt jämsällhetsarbete skapas genom; inrättande av ett jämsällhetsråd, normkritiska utbildningsinsatser av medarbetare och chefer, samt analyser och förändring av intern och extern kommunikation. Därmed antas traditionell organisering kunna brytas, normer och värderingar förändras och praktiker som främjar arbetsplatsinnovation utvecklas.

Syftet med följeforskningen var att vi som forskare skulle fungera som processtöd, utföra processdokumentation samt genomföra en normkritisk genomlysning och effektmätning av detta förändringsarbete. Under projektiden tillkom som en innovation i anslutning till projektet en studie av utbildningen till skogsmaskinförare och det utvecklingslag med fyra kvinnor som anställdes av SCA Skog. Det är resultatet från detta arbete som ligger till grund för denna rapport.

<sup>1</sup> Det kan i det sammanhanget vara viktigt att påminna sig om betydelsen av begreppen jämlikhet och jämsällhet som i vissa fall sammanblandas i diskussioner om jämsällhetsarbete trots att begreppen har olika innebörd. *Jämlikhet* avser tanken att alla människor har lika värde, skyldigheter och rättigheter. *Jämsällhet* däremot avser jämlikhet mellan könen, dvs att ge kvinnor och män lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter i samhället. Här hamnar fokus just på relationen mellan kvinnor och män till skillnad från jämlikhetsbegreppet mer generella innebörd.



## 1.2 Disposition

Efter en inledande redovisning av metodologiska utgångspunkter följer presentationen av resultat från följeforskningen indelad i tre huvudsakliga delar. I den första delen presenteras resultat från enkätstudien därefter följer en presentation av intervjuer med medarbetare och ledare inom tre enheter inom SCA Skog. I den tredje delen presenteras resultat från intervjuer med elever från skogsmaskinförare utbildningen och de nyanställda maskinförarna inom SCA Skog. Rapporten avslutas med sammanfattande slutsatser och diskussion.

## 2 Genomförande och metod

Målsättningen med de olika insatserna i projektet var att genom ett normkritiskt jämställdhetsarbete skapa en attraktiv arbetsplats oavsett kön, etnisk eller religiös tillhörighet. Avsikten med följeforskningen är inte att utvärdera hur väl dessa mål har uppnåtts, istället sätts fokus på att problematisera normkritiskt jämställdhetsarbete i praktiken och hur det kan se ut inom skogsbranschen. Den följande redovisningen av följeforskningens metodologiska utgångspunkter beskriver i tur och ordning, 1) vår normkritiska ingång 2) följeforskningens samlade aktiviteter och process 3) enkätundersökning med all personal 4) intervjustudien med personal och ledare inom SCA Skog AB, och 5) intervjustudie med personal och elever vid maskinförarutbildningen.

### 2.1 Normkritisk ingång

För att följa och problematisera genusmönster och jämställdhetsarbete utifrån ett normkritiskt perspektiv inom SCA Skog har vi i huvudsak tagit avstamp i befintlig forskning om jämlikhetsarbete inom skogsnäringen, men även i den omfattande genusvetenskapliga forskning som har gjorts om (o)jämlighet i arbetslivet i Sverige. Följeforskningen bygger i grunden på en normkritisk genusvetenskaplig ansats (se tex (Brade, 2015; Bromseth & Björkman, 2019) samt ett kritiskt och problematiserande perspektiv på jämställdhetsarbete och arbetsmiljö (för exempel på detta se Olofsdotter & Sjöstedt Landen, 2014; Sjöstedt Landén, Olofsdotter, & Bolin, 2015). Just idén att kritiskt granska hur normer och föreställningar påverkar olika individers möjligheter i organisationen är kärnan i ett normkritiskt förändringsarbete.

Att arbeta normkritiskt innebär att rikta strålkastaren mot det som framstår som det "normala", accepterade och okontroversiella i ett givet sammanhang (tex en organisation) och sedan undersöka hur dessa normer skapas och vad som kan göras för att vidga dom så att fler kan känna sig bekväma i organisationen. Det handlar med andra ord om att skapa en organisation som passar fler istället för fler som passar organisationen. Om att diskutera och vidga normerna för vem som kan/bör göra vad i organisationen istället för att inrikta sig på att skapa acceptans och tolerans för den som avviker från det förväntade. Förändringen mot mer jämställdhet ska således ske på organisationsnivå – inte (såsom det ofta blir) genom att enskilda kvinnor skickas på ledarskapsutbildningar för att enklare kunna hävda sig i en mansdominerad ledningsgrupp.

### 2.2 Följeforskningens process och aktiviteter

Inom ramen för följeforskningen har vi som forskare fungerat som processtöd, utfört processdokumentation samt genomfört en normkritisk genomlysning och effektmätning av förändringsarbetet. Planerade och genomförda aktiviteter har diskuterats, problematiserats och återkopplats i dialog mellan forskare, projektledning och jämställdhetsrådet. Vi har även genomfört intervjuer med personal, ledare, projektledare och jämställdhetsambassadörer samt en uppföljande enkät till all personal inom SCA Skog. I tabell 1 ges en sammanfattande bild av följeforskningens deltagande i olika aktiviteter och datainsamling.

Tabell 1. Genomförda aktiviteter

Aktivitet följeforskning	Data
Arbetsgruppsmöten 2018-2020	Projektledning, ambassadörer, projektgrupp Mittuniversitetet Återkoppling, diskussion, planering mm
Grundkurs jämsällhetsintegrering	Observationer vid 2 tillfällen 2018
Workshop ledningsgrupp, jämsällhetsambassadörer 2018.12.14	Presentation, observation
Ambassadörsträff 2019.09.16-17	Presentation, återkoppling, observation
Referensgruppsmöten	Presentation, diskussion
Studentarbeten	<u>Magisteruppsats, Företagsekonomi</u> Jonsson, Amanda (2019) The Challenges Experienced by Females in Leading Positions within a Male-dominated organisation: A feministic study <sup>2</sup>  <u>C-uppsats, Sociologi</u> Lehman, Ida & Fahlgren, Somrudee (2019) Skogssektorns dilemma: En studie om könssegregeringen i skogssektorn ur skogligt studerandes perspektiv <sup>3</sup>
Enkätstudie 2020	Enkät skickad till all personal inom SCA Skog
Intervjuer 2019-2020	Intervjuer med personal, ledare, projektledare Fokusgruppintervjuer med jämsällhetsambassadörer
Intervjustudie maskinföraruutbildning	Intervjuer med skolpersonal och elever maskinföraruutbildning och maskinförare i utvecklingslag

<sup>2</sup> <http://miun.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=1212&pid=diva2%3A1368811&c=4&searchType=SIMPLE&language=sv&query=amanda+jonsson&af=%5B%5D&aq=%5B%5B%5D%5D&aq2=%5B%5B%5D%5D%5D&aq=%5B%5D&noOfRows=50&sortOrder=author%20asc&sortOrder2=title%20asc&onlyFullText=false&sf=all>

<sup>3</sup> <http://miun.diva-portal.org/smash/resultList.jsf?dswid=1212&language=sv&searchType=SIMPLE&query=ida+lehman&af=%5B%5D&aq=%5B%5B%5D%5D%5D&aq2=%5B%5B%5D%5D&aq=%5B%5D&noOfRows=50&sortOrder=author%20asc&sortOrder2=title%20asc&onlyFullText=false&sf=all>

## 2.3 Enkätstudie

En webbaserad enkät skickades till all personal inom företaget i slutet av mars 2020, totalt fick 495 personer enkäten. Efter två påminnelser svarade 385 personer vilket ger en svarsfrekvens på 78 procent. Andelen som svarade var högre bland kvinnor (87%), då 93 av 107 kvinnor slutförde enkäten jämfört med män (75%), där 292 av 388 hade svarat.

Drygt hälften av respondenterna (51%) hade jobbat minst 5 år på företaget medan en tredjedel var relativt nya och hade jobbat 0-2 år. Det var ungefär lika många som var mellan 31 och 45 år (39%) som 46 år eller äldre (40%). Det finns en viss variation i åldersfördelning mellan kvinnor och män, se tabell 1 nedan, med en större andel män i ålderskategorin 46 år eller äldre. Av samtliga 385 personer som svarade på enkäten var 54 stycken chefer med personalansvar (14%). Dessa är inkluderade i resultatredovisningen.

**Tabell 2.** Könstillfördelning totalt och i olika åldersgrupper. Andel uttryckt i faktiskt antal (n) och i procent (%).

	2020			2017		
	Kvinnor n (%)	Män n (%)	Totalt n (%)	Kvinnor n (%)	Män n (%)	Totalt n (%)
<i>Ålder</i>						
19-30 år	24 (26%)	52 (18%)	76 (20%)	19 (20%)	37 (14%)	56 (16%)
31-45 år	<b>40 (43%)</b>	111 (38%)	151 (39%)	38 (40%)	93 (35%)	131 (36%)
46 år eller äldre	29 (31%)	<b>127 (44%)</b>	<b>156 (41%)</b>	38 (40%)	134 (51%)	172 (48%)
Totalt	93	290	383	95	264	359
<i>Anställningstid</i>						
0-2 år	<b>39 (42%)</b>	89 (30%)	128 (33%)	26 (27%)	35 (13%)	61 (17%)
3-4 år	14 (15%)	45 (15%)	59 (15%)	8 (8%)	39 (15%)	47 (13%)
5 år -	40 (43%)	<b>158 (54%)</b>	198 (52%)	61 (64%)	189 (72%)	250 (70%)
Totalt	93	292	385	95	263	358

Jämförelser inom företaget sker mellan resultatområden; Stab, Virke, Norrplant, och de 5 skogsförvaltningarna. Med Stab avses anställda som har sin arbetsplats på Skepparplatsen med undantag för anställda inom Virke som till viss del har sin arbetsplats på Skepparplatsen. Eftersom mycket få personer tillhör Krossprodukter så slogs dessa svar samman med Stab i redovisningen. Skogsförvaltningarna utgör en dominerande del, sett till antalet anställda, och redovisas därför separat för att bättre kunna urskilja eventuella variationer inom företaget. Av de 385 som svarade på enkäten arbetade 292 personer (76%) på en skogsförvaltning. I tabeller utgörs skogsförvaltning av Ångermanland, Norrbotten, Västerbotten, Jämtland och Medelpad. Detta för att säkerställa att ingen enskild person ska kunna identifieras i redogörelsen. Av samma skäl sker ingen redovisning uppdelad på

lägre organisatoriska nivåer i övriga enheter, särskilt med tanke på det låga antalet kvinnor inom flera enheter.

I Tabell 3 nedan redovisas könsfördelningen på de olika organisatoriska enheterna inom företaget. Andelen kvinnor varierar från 14-15 procent i Norrbottens och Jämtlands skogsförvaltning till 38-39 procent på Stab och Plant. Enheterna Stab och Plant har en jämn könsfördelning, dvs fördelningen är runt 40-60%, medan övriga är mansdominerade.

**Tabell 3.** Andel kvinnor och män i procent (%) vid respektive organisatorisk enhet utav de som har svarat på enkäten. Faktiskt antal totalt och för varje organisatorisk enhet anges med n.

Kön/enhet	Stab	Virke	Plant	Ånger	Norr	Jämt	Medel	Väster	Total
Kvinnor (%)	38	32	39	27	14	15	25	18	N=93
Män (%)	62	68	61	73	86	85	75	82	n=292
Totalt	N=47	N=28	N=18	N=55	N=49	N=61	N=71	N=56	N=385

Sedan enkäten skickades ut 2017 så har det skett en relativt stor personalomsättning. 177 personer är nyanställda (75% män och 25% kvinnor) och 11 personer har bytt enhet inom företaget. Förändringen har inte ändrat könsfördelningen på andelen kvinnor som har besvarat enkäten i någon större utsträckning, då könsfördelningen på de nyanställda speglar könssammansättningen på företaget som ligger mellan 25-30 procent vid de två mätpunkterna. Däremot har det skett en förändring på enskilda enheter. Störst förändring har skett på enheten Virke som 2017 hade störst andel kvinnor, 56 procent, vilken har minskat till 32 procent år 2020. Vidare är det en mindre andel svarande totalt från Stab, Virke och Plant vid årets enkät jämfört med 2017 vilket innebär att skogsförvaltningarna är något mer dominant i årets enkät.

Trots att de nyanställda utgör 47 procent av de anställda i enkäten 2020, och det således inte rör sig om exakt samma individer som tillfrågas i enkäten 2017 och 2020, så utgör enkäten ett tvärsnitt av de anställdas inställning till jämställdhet och jämlikhet både 2017 och 2020. Att arbetsstyrkan har förändrats under dessa tre år är således inte en svaghet med studien eftersom resultaten fortfarande visar på hur de anställda på företaget uppfattar dessa frågor vid två olika tillfällen.

### 2.3.1 Utformning av frågor

Enkäten inkluderar ett flertal frågeområden för att ge en så bred och omfattande bild som möjligt av jämställdhet. Förutom attityder till jämställdhet och erfarenheter av negativ särbehandling är arbetsmiljö och rekrytering inkluderade. För att säkerställa jämförbarheten mellan enkäterna år 2017 och 2020 ställdes identiska frågor vid båda tillfällena. Undantag är att nya frågor om mångfald och erfarenhet av negativ särbehandling i relation till annat än genus, som etnicitet, ålder och sexualitet lades till i enkäten 2020. Enkäten omfattade totalt 104 frågor inom ovannämnda frågeområden (se enkäten i appendix 1). De flesta frågorna var utformade med fasta svarsalternativ enligt följande skala; 1-stämmer helt, 2-stämmer nästan, 3 – stämmer knappast, 4- stämmer inte

alls. Några frågor hade 1- ja, och 2 – nej som svarsalternativ. Det fanns även frågor med öppna svarsalternativ där respondenten kunde skriva ett kortare svar med egna ord. I flera fall slogs frågor samman till ett gemensamt mått, ett så kallat summaindex. Lämpligheten för frågorna testades med hjälp av faktoranalys (se Olofsdotter och Bolin, 2017), det gäller även de nya frågorna om mångfald. Nedan följer en presentation av de frågeområden som ingår i enkäten. Om inget annat anges så har frågorna de fasta svarsalternativen med värdena 1-4. Genomgående vändes frågor så att ett högt värde betyder att anställda instämmer.

### 2.3.1.1 Jämställdhet

Totalt tre mått på jämställdhet användes i enkäten; generell attityd till jämställdhet, nytta och vilja med jämställdhet och jämställdhet på företaget. I enkäten ingick 6 frågor om *generell attityd till jämställdhet*, samtliga med svarsalternativen; stämmer helt (1), stämmer nästan (2), stämmer knappast (3) och stämmer inte alls (4). Frågorna bestod av positiva påståenden som; lika lön för lika arbete oavsett kön; att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter; att jämställdhet är en viktig fråga, samt negativa påståenden såsom; jämställdhetsarbete diskriminerar män; jämställdhet är ett uttjat begrepp; jämställdhet är enbart ett samhällsproblem.

Det andra måttet på jämställdhet, benämnt *nytta och vilja med jämställdhet*, bestod av 6 frågor som berörde om anställda anser att det finns en nytta med jämställdhet för egen del och för företaget, samt om de har en vilja att bidra till jämställdhet. Även här användes positiva och negativa påståenden; jämställdhet kan göra SCA Skog mer framgångsrikt; jag vill arbeta aktivt för att främja jämställdhet; det är samtliga anställdas ansvar att främja jämställdhet; som individ kan jag inte påverka jämställdhet på företaget; jämställdhet på företaget leder till negativa konsekvenser för mig.

Det tredje måttet på jämställdhet bestod av 4 frågor om huruvida anställda upplever att *SCA Skog är ett jämställt företag*; jag känner att jag arbetar på ett jämställt företag; jag känner att jag kan ta upp jämställdhetsfrågor/problem; ledningen på SCA Skog arbetar för att främja jämställdhet; fackliga organisationer arbetar för att främja jämställdhet. Slutligen användes en enskild fråga som mått på jämställdhet på företaget; det råder machokultur på min arbetsplats.

### 2.3.1.2 Arbetsmiljö

Ett sätt att få en bild av jämställdhet inom företaget är att jämföra i vilken mån det finns skillnader och likheter mellan kvinnor och män i deras arbetssituation, samt genom att fråga om kön har betydelse i arbetsmiljön. Totalt användes 7 olika mått på arbetsmiljö på företaget. Etablerade frågebatterier om psykosocialt klimat, tillgång till stöd och resurser, stödjande ledarskap, tillvaratagande av kompetens i företaget och förekomst av jämlik arbetsmiljö (att arbete är utformat för att passa olika typer av anställda) användes. Andra delar av arbetsmiljön som är aktuella i dagens arbetsliv är inställning till föräldraledighet och balans mellan arbete och privatliv. Det senare kan även ses som mått på tidsmässig könssegregering.

Sammanlagt 3 frågor användes för att indexet *jämlik arbetsmiljö*; är den fysiska arbetsmiljön, ex arbetskläder och utrustning anpassade till alla anställda oavsett kön, ålder, föräldraskap, etc.; är personalaktiviteter anpassade till alla anställda oavsett kön, ålder,

föräldraskap etc., finns det arbetsuppgifter som är mer lämpliga för män eller kvinnor att utföra.

Indexet *stöd och resurser* mättes med tre frågor; ges de resurser jag behöver för att klara mitt uppdrag på bästa sätt; känner jag mig uppskattad för den jag är; är mina arbetskamrater måna av att dela med sig av sin kunskap och sina erfarenheter.

Totalt 8 frågor användes för att mäta *psykosocialt klimat*. Dessa var; kan få hjälp vid svåra arbetsuppgifter, lugn och behaglig stämning på min arbetsplats; god sammanhållning; arbetskamrater ställer upp; finns förståelse för jag har en dålig dag; kommer överens med arbetskamrater; lätt att på ett öppet sätt diskutera med arbetskamrater; samtalsämnen under raster och luncher berör och intresserar mig.

För att mäta förekomsten av *stödjande ledarskap* ställdes tre frågor; tror du att din närmaste chef skulle hjälpa till om du var utsatt för utfrysning/osynliggörande eller liknanden bekymmer; verkar din närmaste chef för ökad jämställdhet; får du stöd och uppmuntran av din närmaste chef?

Vidare frågades om i vilken mån anställda upplever att deras *kompetens tas tillvara* med följande frågor; finns goda möjligheter att utvecklas vidare i arbetet; tas min kompetens och förmåga tillvara, underskattas ibland min kompetens pga. mitt kön.

Sammanlagt 4 frågor ställdes kring *inställning till föräldraskap*; om arbetsledningen uppmuntrar kvinnor respektive män att ta ut ledighet samt om inställningen till pappaledighet respektive mammaledighet är positiv på min arbetsplats.

Slutligen ställdes tre frågor om *balans mellan arbete- och privatliv*: påverkar kraven i ditt arbete hem- och familjeliv på ett negativt sätt; påverkar kraven från ditt hem/din familj arbetet på ett negativt sätt; jag har möjlighet att själv bestämma över min arbetssituation och kan jobba tillfälligt från annan plats, ex hemifrån. Inget summaindex gjordes utan frågorna redovisas separat.

### 2.3.1.3 Rekrytering

Rekrytering av kvinnor var ett uttalat problem hos företaget. Därför har vi även inkluderat två frågor om hur anställda bedömer betydelsen av könssammansättning vid rekrytering. Dessa var; viktigt med rekrytering av underrepresenterat kön; och könssammansättning diskuteras vid rekrytering.

### 2.3.1.4 Erfarenhet av särbehandling och trakasserier

Enkätundersökningen skulle även ge en bild av hur vanligt förekommande det var att personal upplevt någon form av särbehandling eller trakasserier på jobbet. Enkäten inkluderar fem frågeområden 1) förekomst av särbehandling pga. kön, 2) erfarenhet av härskartekniker såsom osynliggörande och stereotypisering, 3) erfarenhet av särbehandling såsom anstötliga bilder och råa skämt, tafsande och förslag på sexuella handlingar, 4) kännedom om någon annan har varit utsatt, då det är ett annat sätt att synliggöra förekomsten av särbehandling inom företaget, 5) kännedom om någon slutat pga. negativ behandling. Det fanns även öppna frågor där respondenterna själva kunde beskriva exempel på upplevelser.

Frågan om; tafsande eller annan medveten beröring som varit ovälkommen, slogs samman med frågan om; upplevelse ovälkomna förslag på sexuella handlingar, till ett summaindex om oönskade sexuella handlingar. Svartalternativen var ja eller nej.

Två mått på härskartekniker utformades. Osynliggörande mättes med 2 frågor; känt dig förbisedd under möten eller samtal på din arbetsplats; upplevt att beslut fattas på ett informellt möte istället för det formella mötet du har bjudits in till. Frågorna vändes så att ett högt värde betyder att anställda instämmer och slogs samman till ett summaindex. Härskartekniken stereotypisering mättes med 4 frågor; arbetskamrater kan känna sig osäkra på hur de ska behandla dig pga. ditt kön; du har behandlats annorlunda pga. ditt kön; du framställs som oviktig eller tom löglig genom hån eller skämt, du förväntas tåla lite skoj; du har blivit uppmärksammas på ett sätt som skiljer sig med hur dina arbetskamrater blir uppmärksammade, ex pga. utseende. Dessa frågor slogs samman till ett summaindex och frågorna vändes så att ett högt värde betyder att anställda har upplevt stereotypisering

### 2.3.1.5 Mångfald

Frågor för att mäta olika attityder till mångfald inkluderades även i enkäten som ytterligare ett mått på hur företaget hanterar frågor kring lika villkor. Dessa frågor var nya i enkäten 2020. Totalt tre olika mått på mångfald användes; mångfald som prioritet, mångfald stöd och mångfald företag. För att mäta huruvida de anställda anser att *mångfald bör vara en prioritet på företaget* sammanställdes tre frågor; Jag tycker att företag som SCA Skog ska arbeta för att uppnå mångfald, Jag tycker att det är viktigt med heterogenitet/mångfald bland de anställda på företaget och Jag tycker att det är viktigt att bredda mångfalden i arbetsgruppen.

Frågor som mätte huruvida de *anställda upplever att företaget ger dem stöd i frågor som rör mångfald* slogs samman i ett mått som benämndes mångfald stöd. Detta mått bestod av totalt fyra frågor; Jag känner att jag kan ta upp problem med rasism med min närmaste chef, Jag känner att jag kan ta upp problem med homofobi med min närmaste chef, Jag känner mig bekväm att berätta hur mitt liv ser ut privat och Jag tycker det är bekvämt att berätta om en livsform som skiljer sig från normens (ex. en samkönad partner).

Slutligen ställdes även frågor som mätte huruvida de anställda anser att SCA Skog är ett företag som *aktivt arbetar för att främja mångfald*. Totalt fyra frågor slogs samman för att mäta detta; Jag känner att jag jobbar på ett företag som speglar samhällets mångfald, Upplever du att SCA skogs ledning har ett stort engagemang för att främja jämställdhet och mångfald inom företaget, Upplever du att ledningen inom din SF/enhet har ett stort engagemang för att främja jämställdhet och mångfald inom enheten och Upplever du att rekryteringsprocessen genomsyras av ett jämställdhets/lika villkor perspektiv.



**Tabell 4.** Presentation av index inom olika frågeområden<sup>4</sup>.

Index	Antal frågor	Min	Max	Medelvärde (SE)	Dikotomisering 2 = instämmer
<i>Jämställdhet</i>					
Generell attityd jämställdhet	6	6	24	21,6 (2,6)	18-24=2
Nytta med, och viljan till att bidra till jämställdhet	6	6	24	21,2 (3,1)	18-24=2
Jämställt företag	4	4	16	12,5 (2,4)	12-16=2
<i>Mångfald</i>					
Mångfald prioritet	3	1	12	9,8 (2,2)	9-12=2
Mångfald stöd	4	1	16	13,9 (2,2)	12-16=2
Mångfald företag	4	1	16	11,3 (3,0)	12-16=2
<i>Arbetsmiljö</i>					
Jämlik arbetsmiljö	3	3	12	9,7 (1,8)	9-12=2
Stöd och resurser	3	3	12	10,4 (1,6)	9-12=2
Psykosocialt klimat	8	8	32	28,8 (3,3)	24-32=2
Stödjande ledarskap	3	3	12	10,6 (1,7)	9-12=2
Kompetens tillvaratas	3	3	12	9,7 (1,8)	9-12=2
Inställning till föräldraskap	4	4	16	14,0 (2,8)	12-16=2
<i>Särbehandling</i>					
Oönskade sexuella handlingar	2	2	4	3,9 (0,2)	4=2
Härskarteknik osynliggörande	2	2	8	3,7 (1,7)	6-8=2

### 2.3.2 Analys

Jämförelser mellan olika grupper gjordes med hjälp utav korstabeller. I dessa anges hur stor andel ur respektive grupp som antingen instämmer eller inte instämmer på respektive påstående. Andelen uttrycks i procent. Det finns två anledningar till detta val. Det ena är att svarsfördelningen på olika frågor och index till största del är ojämnt fördelad vilket gör att jämförelser baserade på medelvärde är olämpliga. Det andra är att korstabeller är mindre abstrakta än medelvärden, och ger en visuellt tydligare översikt och är på så vis mer pedagogiska att använda i ett eventuellt jämställdhetsarbete med alla personalgrupper. För att underlätta jämförelser i korstabeller mellan olika grupper;

<sup>4</sup> I tabellen anges antal frågor som ingår i respektive index, vad som är högsta och lägsta värde på varje index samt hur svarsfördelningen varierar uttryckt i medelvärde (genomsnittlig spridning) och standardavvikelse (den genomsnittliga variationen runt medelvärdet), samt hur indexen dikotomiserades till de två värdena "instämmer och instämmer inte".

kvinnor och män samt olika organisatoriska enheter, dikotomiserades svaren på enskilda frågor och index. Dikotomiseringen skedde utifrån principen att ett högt värde ska motsvara att svarsalternativen "stämmer helt" eller "stämmer nästan" har valts av respondenten på en enskild fråga eller på varje delfråga i ett index. I tabell 3 ovan anges vid vilket värde som delningen har skett vid dikotomiseringen för respektive index. Värde 2 betyder att anställda instämmer i påståendet.

## 2.4 Intervjustudie med personal och ledare

Som en del i följeforskningsprojektet har vi intervjuat medarbetare och ledare om deras tankar och erfarenheter kring deras arbetssituation, om jämställdhet inom SCA Skog och det pågående jämställdhetsarbetet. Människors olika erfarenheter av sin arbetssituation är viktiga för jämställdhetsarbetet inom företaget. Av den anledningen valdes personer med olika befattningar, hierarkiska positioner, verksamhetstillhörighet och geografisk placeringssort till intervjuerna. Att på så sätt försöka få en så bred bild som möjligt har uppmärksammats av kritiskt granskande forskning som har visat att det är viktigt att erfarenheter från deltagare inom olika hierarkiska nivåer får komma till tals (Cicmil & Hodgson, 2006). Sammanlagt genomfördes 14 enskilda intervjuer med 5 kvinnor och 9 män inom tre enheter. Informanterna arbetade bland annat som virkesköpare, distriktsansvariga, produktionschef, virkesspecialist, skogsförvaltare, platschef och arbetare. Intervjuerna genomfördes inom ett konferensrum vid Mittuniversitetet alternativt vid en hyrd konferenslokal. Dessutom gjordes tre gruppintervjuer med medarbetare som har uppdrag som jämställdhetsambassadörer inom den egna förvaltningen, samt en intervju med projektledaren. Gruppintervjuerna genomfördes via Skype, medan intervjun med projektledaren genomfördes på Mittuniversitetet.

Samtliga enskilda intervjuer och gruppintervjuer spelades in på diktafon och transkriberades ordagrant. En intervjuguide med tematiska frågor användes som underlag vid intervjuerna. Informanterna ombads att diskutera kring dessa teman med egna reflektioner och inspel. Det betyder att intervjuerna genomfördes som ett öppet samtal där vi som forskare var samtalsledare, men samtidigt att informanterna gavs möjlighet att ta upp nya infallsvinklar relaterade till området (Creswell, 2007).

Förutom intervjuerna har även ett flertal andra aktiviteter genomförts (se tabell 1). Resultat från dessa aktiviteter redovisas inte explicit i detta avsnitt, men finns implicit bakom tolkningar och analyser. En viktig del är våra ständiga återkopplingar till projektledning och jämställdhetsrådet för att stödja, störa, och utmana deras förståelse av pågående processer och stärka deras möjligheter att förändra dessa.

## 2.5 Intervjuer och observationer vid maskinförarutbildning

Som en innovativ utveckling av projektet påbörjades ytterligare en studie med fokus på skogsmaskinförarens arbetssituation. I studien fokuserades även utbildning till skogsmaskinförare. För att kunna studera skogsarbete i bred bemärkelse valde vi en kvalitativ metodologisk ansats som går på djupet och syftar till att synliggöra komplexitet och ge en mångfacetterad bild av skogsarbete, med särskilt fokus på kvinnors arbetsvillkor. Utgångspunkten för studien är att skogsbranschen har svårt att rekrytera skogsmaskinförare och att medelåldern bland befintliga maskinförare är hög, 10% av dem är över 65 år och inom 10 år pensioneras 40 % av förarna (Samtal projektledare SCA).

Inom SCA finns det 150 entreprenörslag samt ytterligare 80 maskinförare som är egenanställda av SCA och totalt jobbar det 5 kvinnor som maskinförare, varav 2 är egenanställda av SCA (Samtal projektledare SCA). För att kunna bredda rekryteringsbasen som maskinförare behöver vi studera och analysera arbetssituationen för maskinförare men även diskutera bilden av skogsarbete generellt. Vad är skogsarbete? Ser unga yrket som en framtid? Kanske måste det naturvårdande inslagen lyftas fram och namnet på yrket

utvecklas, genom benämningen skogsmaskinsförare sätts maskinen i centrum vilket kan ge en felaktig bild av yrket. Hur ser arbetslivet i skogen ut, hur går det att kombinera skiftarbete (förmiddag kl. 06:00-14:30, eftermiddag kl. 14:30-22:00) med familjeliv? Finns det arbetskläder anpassade för kvinnor? Dessa var några av de inledande frågorna av bred och allmän karaktär som vi ville fånga och belysa med delstudien.

Därför har vi använt olika typer av materialinsamlingsmetoder med lite olika syften. Materialet består av deltagande observationer och intervjuer. Intervjuerna är genomförda med elever och skolpersonal vid en yrkesutbildning för skogsmaskinsförare.

Studien fokuserar på arbetet i skogen och baseras på observationer och två intervjuomgångar där vi i första skedet intervjuades 8 personer som gick en bristförarutbildning för att bli skogsmaskinförare samt 3 lärare och annan skolpersonal involverade i utbildningen. Eleverna på programmet är alla i åldersspannet 28-50 år och har tidigare erfarenhet av arbete inom exempelvis industri, jordbruk och storkök. Intervjuerna genomfördes i skollocalerna. Efter genomförd utbildning gjordes en uppföljande intervju med skolpersonal samt 4 av eleverna som fått anställning av SCA Skog (Se tabell 5). Vid tiden för denna andra intervju hade de jobbat som skogsmaskinförare i 10 veckor. Denna intervju genomfördes via skype på grund av den rådande situationen med COVID-19.

**Tabell 5 Materialinsamling**

Datum	Aktivitet
Oktober 2019	Initierande samtal, projektledare SCA, metodinstruktör, skogsmaskinsförare
November 2019	Deltagande observation i skogen, metodinstruktör, skogsmaskinsförare
December 2019	Intervjuer med skolpersonal och elever på bristförarutbildningen
April 2020	Uppföljande intervjuer med anställda i utvecklingslaget samt skolpersonal

## 3 Resultat

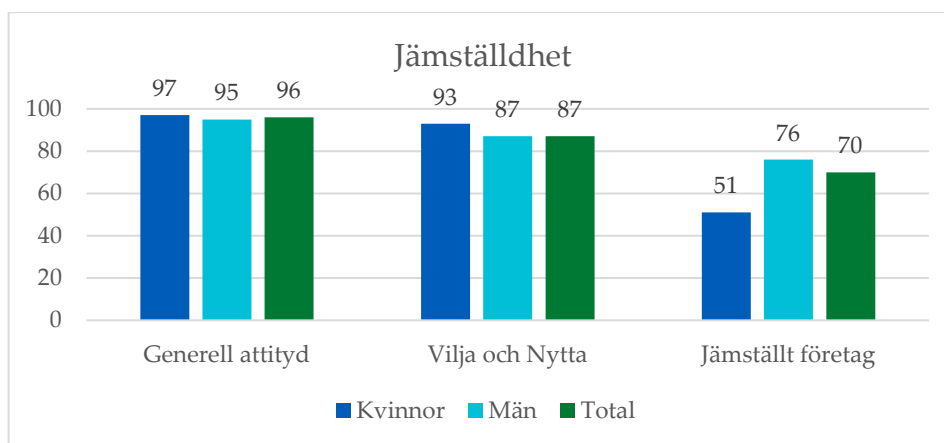
I det följande kommer vi att presentera resultaten från de olika delstudierna där vi börjar med att presentera resultatet från den avslutande enkätstudien och vilka förändringar som går att skönja i jämförelse med resultaten från den kartläggning som genomfördes 2017. Därefter går vi vidare och presenterar resultaten från våra intervjuer med personal och ledare vilka ger en djupare bild av det arbete som genomförts men också vad som kan dölja sig bakom och hur siffrorna i enkätstudien kan förstås. Avslutningsvis presenteras resultatet från studien av utbildningen till maskinförare och arbetet som maskinförare inom det nystartade utvecklingslaget.

### 3.1 Enkätstudien

I detta avsnitt presenteras resultat från den enkätundersökning som genomfördes våren 2020. Resultaten redovisas utifrån enkätens olika delar; jämställdhet och mångfald, arbetsmiljö, rekrytering och särbehandling. I varje del presenteras den generella bilden, könsskillnader och eventuella skillnader mellan enheter. Därefter presenteras vilka förändringar som har skett sedan föregående kartläggning år 2017.

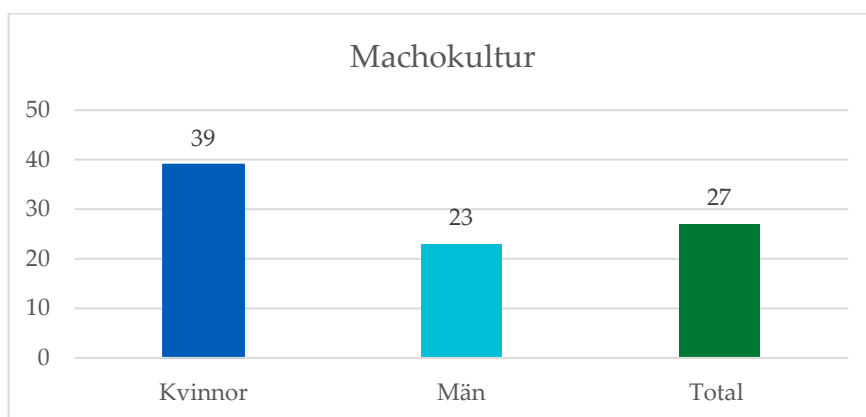
#### 3.1.1 Attityder till och erfarenheter av jämställdhet och mångfald

De tre mått som användes för att mäta attityder till och erfarenheter av jämställdhet presenteras i Figur 1 nedan. Resultaten visar att det finns en generellt positiv attityd till jämställdhet på företaget men att det skiljer sig mellan kvinnor och män i vilken mån de uppfattar att de arbetar på ett jämställt företag. Både män (87%) och kvinnor (93%) uppger att de ser nytta med jämställdhet, för både sig själva och företaget, och att det finns en vilja att bidra till ökad jämställdhet inom företaget. Däremot var det endast 51% av kvinnorna som uppgav att de arbetar på ett jämställt företag jämfört med 76% av männen.



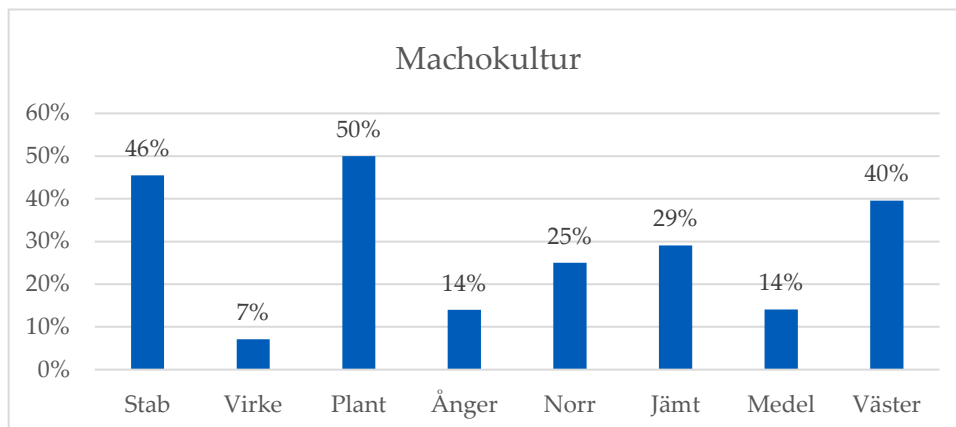
**Figur 1.** Andel kvinnor, män och totalt i procent (%) som har en positiv attityd generellt till jämställdhet, som vill bidra till jämställdhet och som ser nytta för sig själva och för företaget med jämställdhet, och upplever företaget som jämställt.

I enkäten tillfrågades även personalen ifall de ansåg att det råder en machokultur på arbetsplatsen, se Figur 2 nedan. Cirka en tredjedel av samtliga instämde i frågan. Resultaten visar att en signifikant större andel av kvinnorna (39%) än männen (23%) upplever en machokultur. Sammantaget framkommer att kvinnors och mäns erfarenheter skiljer sig åt ju mer frågorna går från generella påståenden till egna erfarenheter.



**Figur 2.** Andel som instämmer i påståendet att det råder machokultur på arbetsplatsen. Andel anges i procent (%) för kvinnor, män och totalt.

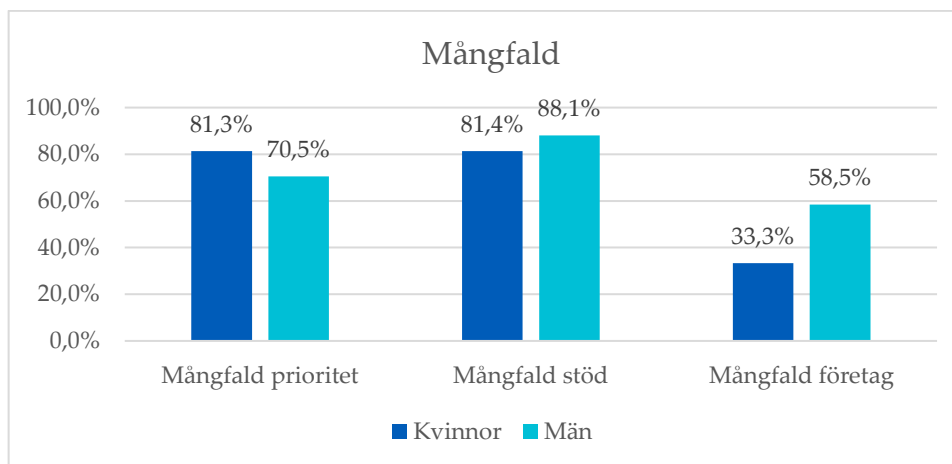
Jämförelse mellan organisatoriska enheter visar att det finns skillnader mellan olika enheter när det gäller frågan om machokultur. Störst andel som instämmer återfinns på Plant (50%) följt av Stab (46%) och Västerbotten (40%) medan endast 7 procent instämde i påståendet på Virke.



**Figur 3.** Andel vid respektive organisatorisk enhet som instämmer i påståendet att det råder machokultur på arbetsplatsen. Andel anges i procent (%).

De tre olika mått som användes för att undersöka uppfattningen de anställda hade angående mångfald redovisas i Figur 4. Resultatet visade att en majoritet av både män (71%) och kvinnor (81%) ansåg att mångfald bör vara en prioritet på företaget, även om det var en högre andel kvinnor som instämde till detta än män. Det var också en stor andel

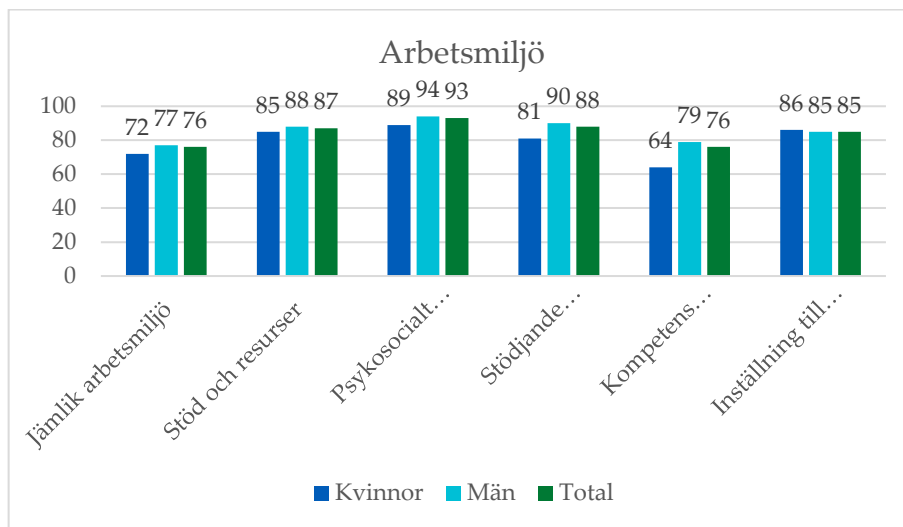
kvinnor (81%) och män (88%) som ansåg att de fick stöd av företaget i frågor som rör mångfald, även om en högre andel män än kvinnor höll med om detta. Uppfattningen om huruvida SCA Skog är ett företag som prioriterar mångfald skilde sig dock åt mellan män och kvinnor, där en majoritet av männen (59%) instämde till detta medan endast en tredjedel av kvinnorna (33%) ansåg detta. Det var således en signifikant lägre andel kvinnor än män som ansåg att företaget arbetar aktivt för mångfald.



**Figur 4.** Andel kvinnor, män och totalt som upplever att mångfald är prioritet på företaget, att företaget ger stöd i frågor om mångfald samt anser att företaget arbetar aktivt för mångfald. Andel uttrycks i procent (%).

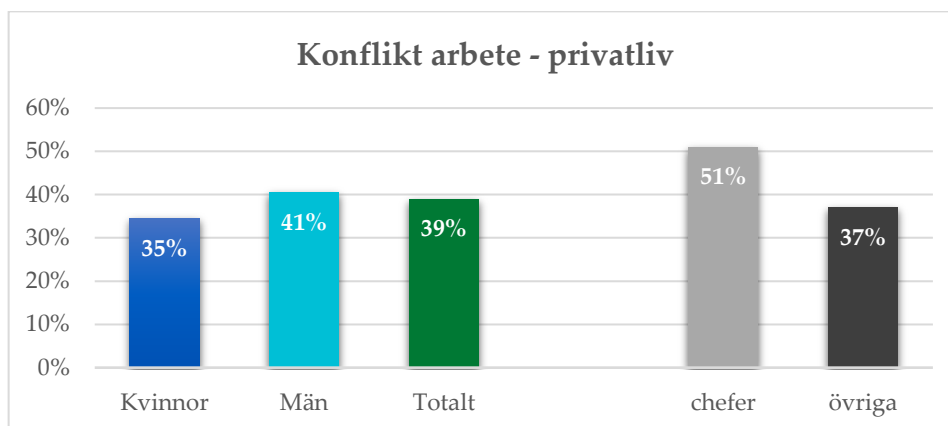
### 3.1.2 Arbetsmiljö

Upplevelse av arbetsmiljö är ett annat sätt att synliggöra jämställdhet. I Figur 5 presenteras 6 olika aspekter av arbetsmiljö för samtliga anställda och uppdelat på kön. Sammanfattningsvis är det genomgående en större andel manliga anställda som uppger att de har en god arbetsmiljö jämfört med kvinnor. Det är dock endast skillnader i frågor om stödjande ledarskap och att företaget tillvaratar ens kompetens som är signifikanta. Den största avvikelsen är att endast 64 procent av kvinnorna uppger att deras kompetens tas tillvara jämfört med 79 procent av männen.



**Figur 5.** Andel kvinnor, män och totalt som upplever jämlik arbetsmiljö, tillgång till stöd och resurser, bra psykosocialt klimat, stödjande ledarskap, att deras kompetens tas tillvara och att det finns en positiv inställning till föräldraskap. Andel uttrycks i procent (%).

En annan aspekt av arbetsmiljö är i vilken mån anställda upplever en konflikt mellan arbete och privatliv (Figur 6). Här framkommer ett annat könsmonster. På den enskilda frågan om "krav i arbete påverkar hem- och familjeliv negativt" uppger en något större andel män (41%) att de upplever en sådan konflikt jämfört med kvinnor (35%). Den grupp som upplever i det störst utsträckning är chefer (51%) jämfört med övriga (37%). Ingen av dessa skillnader är signifikanta.

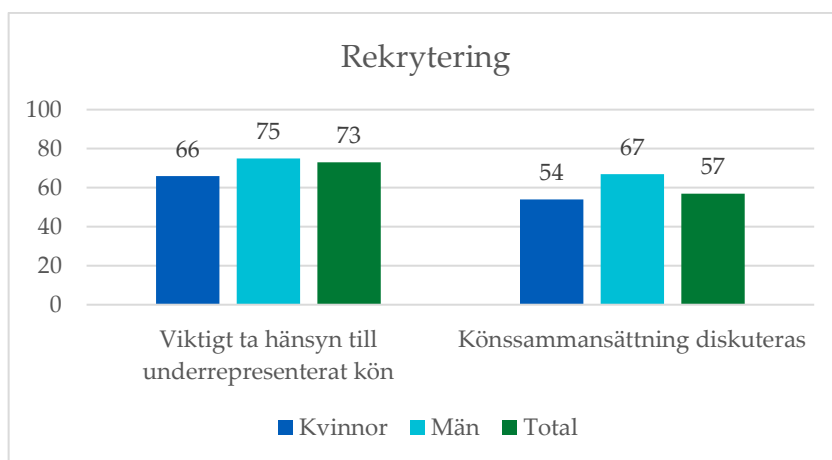


**Figur 6.** Andel kvinnor, män och totalt samt andel chefer jämfört med övriga som instämmer i påståendet att krav i arbete påverkar hem- och familjeliv negativt. Andel anges i procent (%).

### 3.1.3 Rekrytering

Rekryteringsprocessen har identifierats av företaget självt som ett centralt område i arbetet med att uppnå jämställdhet. Resultat från enkäten visar att både kvinnor och män anser att det är viktigt att ta hänsyn till betydelsen av kön vid rekrytering men att det finns skilda uppfattningar om i vilken mån det faktiskt sker.





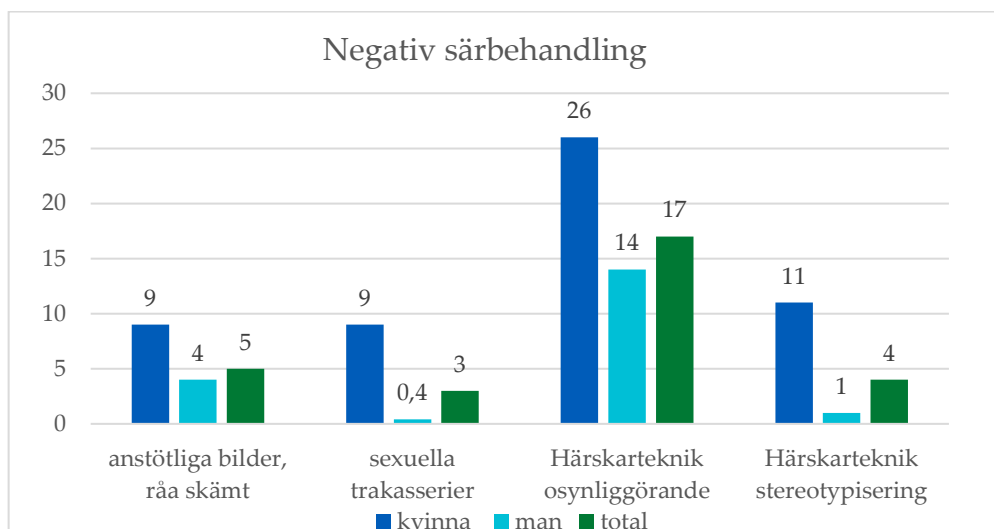
Figur 7.

En större andel av männen (75%), än kvinnorna, anser att det är viktigt att ta hänsyn till underrepresenterat kön vid rekrytering för att nå ökad jämställdhet, medan kvinnorna i signifikant mindre utsträckning än männen uppfattar att könssammansättning faktiskt diskuteras vid rekrytering.

### 3.1.4 Särbehandling

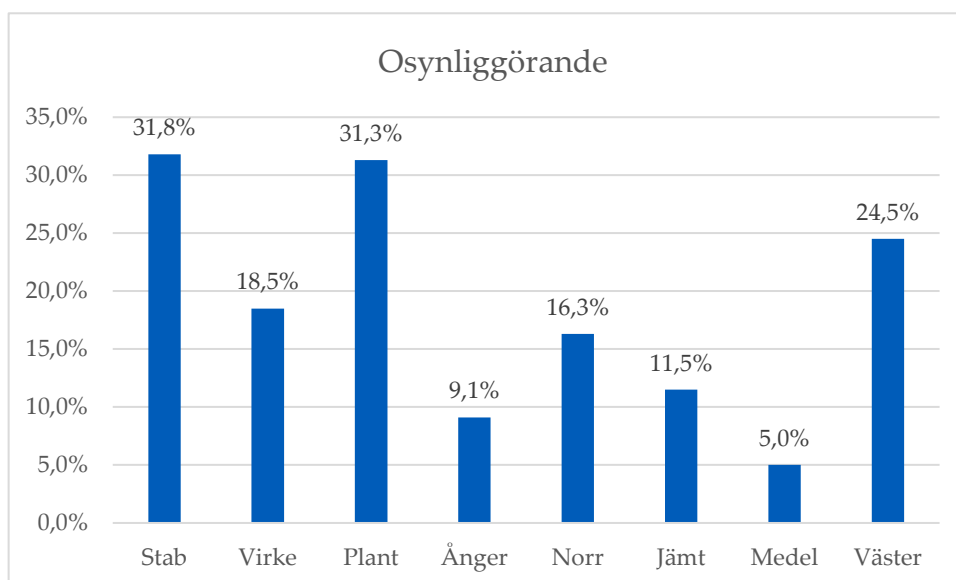
En del av kartläggningen rör frågor om erfarenheter av olika typer av särbehandling. De vanligaste anledningarna till upplevelse av särbehandling var kön (15%) och ålder (12%), medan ett fåtal uppger att de har upplevt särbehandling pga. funktionsförmåga, sexuell läggning, och etnicitet/hudfärg.. Det var en diametral könssammansättning i svaren om kön respektive ålder. Två tredjedelar av de som erfarit särbehandling pga. kön var kvinnor och två tredjedelar av de som upplevt särbehandling pga. ålder var män. De öppna svarsalternativen i enkäten visar att erfarenheterna i båda fallen, ålder och kön, ofta relateras till kompetens, antingen att den undervärderas eller inte uppmärksammas. Exempelvis uppger både män och kvinnor erfarenheter av att deras kön varit ett hinder vid sökande till tjänster. När det gäller ålder ges exempel på när både att vara äldre och att vara yngre utgör ett hinder.

Andra typer av särbehandling rör det som brukar kallas negativ särbehandling och härskartekniker (Figur 8). Resultaten visar att negativ särbehandling i form av oönskade sexuella handlingar främst är något som kvinnor erfar, men inte enbart.



**Figur 8.** Andel av kvinnor, män och totalt i procent som har upplevt negativ särbehandling i form av oönskade sexuella handlingar och utsatthet för anstötliga bilder och råa skämt, samt för härskarteknikerna stereotypisering utifrån kön och osynliggörande.

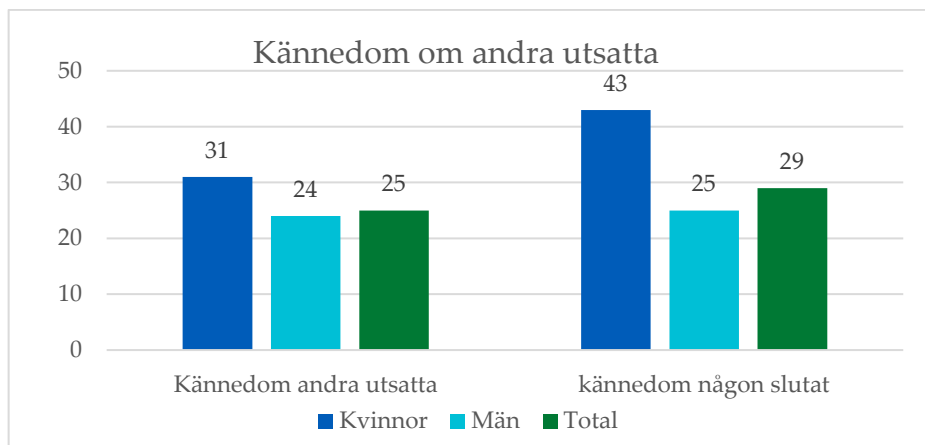
Det är även stora könsskillnader i erfarenhet av olika härskartekniker, särskilt när det gäller stereotypisering utifrån kön som knappt förekommer bland män men erfars av 11 procent av kvinnorna. Osynliggörande är den vanligaste typen av särbehandling för både män och kvinnor, 26 procent av kvinnorna uppgav att de hade blivit utsatta för härskartekniken osynliggörande jämfört med 14 procent av männen.



**Figur 9.** Andel personal som blivit utsatta för osynliggörande.

Ett annat sätt att mäta förekomsten av särbehandling är att fråga om hen känner till ifall någon blivit utsatt för negativ särbehandling och om någon har slutat till följd av det, se Figur 10 nedan. Resultaten visar att frekvenserna ökar när frågorna gäller andra utsatta

istället för egna erfarenheter. Signifikant fler kvinnor (43%) än män (25%) uppgav att de kände till någon som slutat på grund av negativ särbehandling.



**Figur 10.** Andel som instämmer i påståendet att de känner till någon annan som har varit utsatt för negativ särbehandling eller slutat pga. sådan erfarenhet. Andel anges i procent (%) för kvinnor, män och totalt.

Sammantaget är negativ särbehandling främst en erfarenhet som kvinnor har men det förekommer också bland män.

### 3.1.5 Vad har förändrats över tid?

Ett syfte med enkätundersökningen var att identifiera förändringar över tid i företaget. I denna del redovisas (relevanta) skillnader som har identifierats mellan de två tidpunkterna. Sammanfattningsvis visar jämförelsen att det framför allt har skett förbättringar i de frågor som lyftes fram som problematiska vid första tillfället; attityd till föräldraskap, upplevd machokultur, könsskillnader i tillvaratagande av kompetens och upplevelse av företaget som jämställt. Jämförelsen visar också att förekomsten av särbehandling kvarstår liksom könsskillnader i arbetsmiljö, även om den generellt har förbättrats. Jämförelsen visar också delvis olika förändringsmönster mellan enheter, där förbättringar främst verkar ha skett i enheter som pekades ut som problematiska vid första tillfället. Nedan redovisas dessa olika förändringsmönster.

### 3.1.6 Positiva förändringar/förändringar som går åt rätt håll

Det som talar för att det har skett en positiv förändring av attityder till jämställdhet är en tydlig minskning av andelen kvinnor och män som upplever machokultur i kombination med att en större andel av kvinnor och män upplever företaget som mer jämställt, har en positiv attityd till jämställdhet generellt. Jämförelsen indikerar också att det har blivit mer förekommande att könssammansättning diskuteras vid rekrytering, och det har nästan skett en fördubbling av andelen män som anser att det är viktigt att ta hänsyn till underrepresenterat kön vid rekrytering, från 40 till 75 procent, och även andelen kvinnor har ökat i frågan, från en tredjedel till drygt hälften. En annan förändring är att det har skett en tydlig ökning av andelen som upplever en positiv inställning till föräldraskap, och här är ökningen närmast identisk för kvinnor och män. Båda grupperna har ökat från 54

respektive 56 procent till 85 respektive 86 procent. I de övriga förändringarna återstår det könsskillnader, utom när det gäller generell attityd jämställdhet.

En arbetsmiljörisk som uppmärksammades 2017 var att kvinnor inte upplevde utvecklingsmöjligheter i samma utsträckning som män. Endast 54 procent av kvinnorna upplevde att deras kompetens togs tillvara jämfört med 81 procent av männen. Jämförelsen över tid visar att det har skett en viss förbättring för kvinnorna i den meningen att andelen har ökat till 64 procent, men det finns fortfarande en könsskillnad. Andelen män som upplever utvecklingsmöjligheter var relativt oförändrad 2020 (79%).

### **3.1.7 Kvarstående utmaningar – negativa eller ”avsaknad” av förändringar**

Finns det negativa förändringar eller avsaknad av önskade förändringar som behöver belysas för att fortsätta jämställdhetsarbetet? Ett svar på den frågan är förekomsten av särbehandling och härskartekniker som rapporteras i samma utsträckning som tidigare, och att andelen kvinnor som rapporterar upplevelser av oönskade sexuella handlingar har ökat från 5 till 9 procent. En ökning som visserligen kan tolkas som att jämställdhetsarbetet har haft positiva effekter genom att fler rapporterar, men förekomsten av upplevelserna visar att problemen kvarstår. Något som också stöds av att andelen som uppger att de känner till andra som varit utsatta och som har slutat pga. av det också har ökat sedan föregående mätning.

Vid den första enkätstudien år 2017 uppmärksammades den upplevda konflikten mellan arbete och privatliv som ett förbättringsområde, och som ett arbetsmiljöproblem särskilt för män och chefer. Även om det har skett en minskning av andelen män som upplever en sådan konflikt, så kvarstår problembilden för chefer och andelen kvinnor som upplever konflikten har ökat. Trots att förändringarna i könsmönster inte är signifikanta så visar svarsfördelningen att frågan kvarstår som en arbetsmiljörisk, särskilt för att ge goda förutsättningar för chefspositioner.

### **3.1.8 Gäller det hela företaget? - Utvecklingsmönster på olika avdelningar**

Avslutningsvis vill vi lyfta i vilken mån det finns olika utvecklingsmönster i företagets olika enheter. Vid föregående kartläggning framkom att skogsförvaltningarna Norrbotten och Jämtland mer uttalat hade utmaningar. Det är också där som det har skett många positiva förändringar med tydligaste ökningen av andelen som upplever en jämlik arbetsmiljö, stöd och resurser, tillvaratagande av kompetens, och psykosocialt klimat. Det var på dessa enheter som machokultur rapporterades som mest förekommande men det har skett en tydlig minskning till 2020. Vid första mätningen hade Jämtland ett avvikande mönster i frågan om det finns en positiv inställning till föräldraskap (28%) och de har även gjort den största upphämtningen till 83 procent. Norrbotten har den största minskningen av andelen som upplever konflikt mellan arbete och privatliv, från 65 till 46 procent, följt av Västerbotten.

Upplevelsen av osynliggörande på arbetsplatsen skilde sig dock signifikant åt mellan enheterna. Som Figur xx visar hade Medelpad lägst andel rapporterade fall av osynliggörande (5%) medan Stab (32%) och Plant (31%) hade högst andel rapporterade fall, där nästan en tredjedel av de anställda rapporterade att de blivit utsatta för denna form av härskarteknik.

## 3.2 Intervjuer med personal och ledare

Som en del i följeforskningsprojektet har vi som tidigare nämnts intervjuat medarbetare och ledare om deras tankar och erfarenheter kring deras arbetssituation, om jämställdhet inom SCA Skog och det pågående jämställdhetsarbetet. Avsikten med detta avsnitt är inte att utvärdera hur väl projektets mål har uppnåtts, istället sätts fokus på att problematisera normkritiskt jämställdhetsarbete i praktiken och hur det kan se ut inom skogsbranschen. När vi analyserar intervjuerna kan vi se såväl förändringar i riktning mot en mer jämställd arbetsplats som svårigheter och utmaningar. Vi har därför delat in nedanstående redovisning utifrån de positiva tendenser som kan skönjas och de utmaningarna som ett normkritiskt jämställdhetsarbete kan möta inom en organisation.

### 3.2.1 Ökad medvetenhet och positiva tendenser

Normer och föreställningar om kön påverkar kvinnors och mäns möjligheter på arbetsmarknaden i stort men också inom arbetsplatser. Ojämställdhet är inte något som görs separat i organisationer utan sker ofta integrerat och ofreflekterat i den organisatoriska praktiken. Det innebär att de aktiviteter som dagligen utförs på arbetsplatser har stor betydelse för upprätthållandet av traditionella mönster och värderingar i könsarbetsdelningen (Andersson & Amundsdotter, 2014). Ett led i SCA Skogs jämställdhetsarbete var att all personal fick genomgå en grundläggande genusutbildning under en dag. Just denna grundläggande utbildningsinsats lyfts fram av medarbetarna som något som ökat medvetenheten om genus och (o)jämställdhet.

Vi har ju haft såna här dagar då vi har haft ... jobbat med jämställdhet. Om hur ...  
Bara såna här, över en dag har vi haft olika kurser. Och de har varit jättebra. Och  
jag tror att ju mer sånt desto mer förändrar det, och man får ett helt annat tankesätt.  
(man)

Utbildningsinsatsen beskrevs som något positivt och som bidragit till en ökad medvetenhet om vad jämställdhet egentligen handlar om:

Jag tror det var någon som sa "aha, är det det här som är jämställdhet". Ja, men det  
var ju som en wow-upplevelse för många vad det egentligen är man försöker prata  
om nu. (man)

Förutom den grundläggande genusutbildningen till alla anställda har samtliga anställda med ledningsansvar samt de som har uppdrag som jämställdhetsambassadörer genomgått en fördjupad genusutbildning, en så kallad JGL-utbildning. Även inom ambassadörsgruppen tycker man sig se vissa förändringar:

... här på vår arbetsplats så tycker jag ändå att jag ser en förändring, dock inte stor,  
men ändå, det här att många har viljan i att det ska hända någonting. Och  
emellanåt så ploppar det upp lite diskussion om det ena och det andra. /.../ jag ser  
dock ett lite större ljus i tunneln nu när arbetsledare och chefer har börjat gå den  
här JGL-utbildningen faktiskt, för att jag upplever det lite grann som en aha-  
upplevelse hos dem. (kvinna, ambassadör)

Utbildningsinsatserna tycks ha ökat kunskapen och medvetenheten om vad jämställdhet handlar om. Men som nedanstående citat visar kan den nyvunna medvetenheten och intresset för jämställdhetsfrågor vara något av en färskvara som riskerar att hamna i bakgrunden när andra frågor pockar på uppmärksamhet.

när den utbildningen är färsk, då är alla på tårna ... Så var det med ledningsgruppen också, de var jätte på, de var jätteintresserade, kom in och ställde frågor och "ja, hur är det med det här och ..." och så där. Men sen så liksom när tiden började gå ... (Projektledaren).

Samtidigt som informanterna beskriver en viss förändring reflekterar de om en del av förändringen kan vara ett uttryck för att vara "politiskt korrekt". Att öppet uttrycka sitt stöd för jämställdhetssträvanden är en sak, men att faktiskt agera för förändring är något annat.

Jag tror att alla skriver under på att det är viktigt. Ingen skulle säga "nej, det här är en oviktig fråga". Sen kanske de tycker det i hemlighet. Men ingen skulle säga det i alla fall. Men sen därifrån, från insikt att faktiskt också gå till handling ... ja, men vad kan vi rent krasst göra? För det kräver att man måste syna sig själv och förändra i mångt och mycket sitt eget ledarskap. (kvinna, ambassadör).

Vikten av att ledningen prioriterar jämställdhetsarbetet understryks i intervjuerna och även om informanterna uppfattar en ökad medvetenhet inom organisationen finns sannolikt stora skillnader mellan individens kunskaper om genus och jämställdhet och hur väl de är villiga att bidra till förändring.

### 3.2.1.1 Förändrat klimat

Vad är det då som förändrats med en ökad medvetenhet? Flera av informanterna beskriver att det nu är mer "...öppet, alltså nu jobbar man på att folk ska trivas" (Man). Andra beskriver ett förändrat samtalsklimat där det är mer legitimt att ta upp frågor om jämställdhet:

nu är vi 25 % tjejer vilket gör att ... Och vi har jobbat lite med de här frågorna, jag ser det står kärnvärden och sånt där, alla de där jobben som är gjorda, dels det och hur vi betar oss mot varandra har varit i omgångar och det har tagit om hand. Så jag bedömer, och känner också, att vi har ett helt annat klimat, hur vi pratar med varandra, hur vi bryr oss om varandra, vad vi sätter upp på väggen. Ja, det är liksom ... De här frågorna finns på agendan, det gjorde de verkligen inte när man började. (man).

Det förändrade samtalsklimatet beskrivs också i termer av ökad lyhördhet, men också en känsla att kunna göra sig hörd även om en befinner sig i en hierarkiskt lägre position:

Jag tycker det. Det är som jag sa tidigare, jag tycker att det har blivit lite mer lyhört, att hela organisationen känns som lite mer ... Och det måste vara lite högre upp i hierarkin också, att det känns som att det är ... Man tar in lite mer från golvet, om man säger (kvinna)

Det handlar om en viss förändring av kulturen och klimatet inom företaget. Som Gherardi och Poggio (2001) påpekar innehåller den organisatoriska kulturen olika normer, praktiker, språk och värderingar som fungerar som mer eller mindre tydliga regler om vem som ska göra vad, och vad som anses vara passande manligt och kvinnligt beteende.

Det blir också tydligt att jämställdhetsarbetet ser lite olika ut inom de olika skogsförvaltningarna. I en av förvaltningarna har man till exempel lyckats få med jämställdhet som en punkt på dagordningen i den lokala ledningsgruppen. Medan informanter från andra skogsförvaltningar beskriver ett mer eller mindre ointresse från ledningsgruppen att adressera frågan.

### 3.2.1.2 Engagerade eldsjälar

Med projektledaren i förgrunden har ett starkt team av eldsjälar skapats som driver jämställdhetsarbetet. Framförallt lyfts arbetet med jämställdhetsambassadörerna fram som positivt:

Det har varit fantastiskt kul och varför det har varit så kul, det är ju på grund av den här gruppen jämställdhetsambassadörer, för det har funnits sånt engagemang ... ja, men sån bra atmosfär på något sätt i den gruppen och vi har haft väldigt bra träffar och det har varit utbildningar och det har varit vidareutbildningar och ... ja, men vi har haft jätkligt trevlig helt enkelt (Projektledaren).

En viktig del i ambassadörernas roll är att genomföra olika övningar om genus och jämställdhet inom den egna enheten. Det blev tydligt i intervjuerna att de övningar som ambassadörerna genomfört på arbetsplatserna har mottagits positivt av flertalet medarbetare och ökat kunskapen om frågor kring jämställdhet. Övningarna har medfört att medarbetarna fått möjlighet att diskutera olika problemställningar och på så sätt fördjupa kunskaperna där ambassadörerna varit drivande. Jämställdhetsarbetet bärs således fram av engagerade eldsjälar vilket såklart är positivt, men det har också sina baksidor. Det kan leda till att förändringsarbetet blir för knutet till enskilda personer vilket också framkommer i intervjuerna. Några av ambassadörerna lyfter fram hur rollen som övningsledare inneburit att de har blivit ansiktet utåt för jämställdhetsarbetet, något som också kan kännas osäkert och utpekande:

Men jag skulle säga att lite har det kanske blivit ... lite tokigt, för att på något vis så har ambassadörerna blivit synonyma med jämställdhetsarbetet. Men ingenstans, eller ... ja, väldigt lite i alla fall, har man pratat om chefernas och ledningens ansvar. Och det är ganska osynligt i det här arbetet, kan jag tycka. (kvinna, ambassadör)

För att övningarna ska bli lyckade, och även kunna genomföras, spelar cheferna inom förvaltningarna en viktig roll:

Och om de inte efterfrågar, eller är med på banan, då blir det lite konstigt. För att jag menar, vi kan ha övningar så in i bängen mycket, men det kommer kanske inte förändra någonting förutom kanske tankesättet hos enskildas kollegor och så. Men i stora hela, om vi inte har med cheferna så blir det lite tokigt (kvinna ambassadör).

Sammanfattningsvis så är det möjligt att utläsa inte bara i enkäten utan också i intervjuerna att de olika aktiviteterna, som utbildningsinsatser och övningar, har ökat kunskaperna och medvetenheten om jämställdhet generellt och skapat reflektion kring det egna agerandet och hur det ser ut inom arbetsplatsen. Den ökade medvetenheten har lett till ett till viss del förändrat kultur och samtalsklimat inom arbetsplatserna.

### 3.2.2 Brist på samsyn och utmaningar i arbetet

Som framgått ovan går det att utläsa ett antal positiva tendenser i det organisatoriska förändringsarbetet men också en viss oro att förändringen är en färskvara där engagemanget till stor del vilar på ett antal eldsjälar och att det fortsatt råder stora skillnader i hur förändringsarbetet uppfattas mellan individer och enheter. En helt grundläggande utmaning i SCA Skog jämställdhetsarbete som framgår tydligt av intervjuerna är att det genomgående råder olika förståelser av vad begreppet jämställdhet innebär, vad det ska bidra med, vilka det angår och hur det ska uppnås. I litteraturen om jämställdhetsarbete brukar det grundläggande differentieras mellan *kvantitativa* och *kvalitativa* mål för jämställdhetsarbete. Det vill säga mellan en numerisk förståelse där det är procentdelen kvinnor/män som avgör om det är "jämställt" och en förståelse där det är det reella inflytande som varje grupp har som avgör om en grupp/organisation kan förstås som jämställt eller inte. I intervjumaterialet blir det tydligt att det inte råder samsyn i denna väldigt grundläggande fråga om vad som egentligen är målet med arbetet för jämställdhet bland de intervjuade (och inte heller inom mindre grupper inom företaget som tex "mellanchefer", "kvinnor", "plant" osv.) – eller i ledningsgruppen. För att tydliggöra dessa olikheter och deras konsekvenser för det sätt arbetet för jämställdhet kan drivas i en stor organisation som SCA Skog presenteras i det följande de tre mest tydliga diskurser/förståelser av vad jämställdhet är och vad det skulle innebära för SCA Skog som framkommer i intervjumaterialet. Efterföljande diskuteras vilka konsekvenser olika utgångspunkter i arbetet får för vad som är möjligt att göra/uppnå när det gäller att skapa en mer jämställd organisation.

#### 3.2.2.1 Likheter och skillnader: Den kvantitativa jämställdhetsförståelsen

En del (främst manliga) deltagare utgår tydligt från ett klassiskt liberal(feministiskt) jämlikhetsideal vilket också innebär en kvantitativ förståelse av jämställdhetsbegreppet, i vilket målet för arbetet är att "nä up till" en viss procentandel av vardera kön i en arbetsgemenskap och därmed uppnå "en bra mix" av människor.

Vi kanske inte behöver bli jättejättemånga till, det här 30 % målet, ja, det kanske räcker. (man)

Jag skulle vilja ha en grupp med ... ja, vi kan säga kanske 30 % tjejer resten killar, då tycker jag att vi har en bra mix. (man)

Fokuseringen på kvantitativa mått återspeglas även i SCA Skogs mål för att bli en mer jämställd organisation där målet är att till år 2023 ha 30 % kvinnor anställda i organisation och att 30 % av dem ska vara chefer. Vad mixen eller den specifika nivån ska bidra med i det dagliga arbetet eller organisationens utveckling i stort konkretiseras inte i intervjuerna



med dem som argumenterar utifrån en kvantitativ jämställdhetsförståelse. För dem verkar arbetet för jämställdhet handla mest om att uppfylla ett mål som någon annan fastlagt och en tilltro till att när det målet uppfyllts så blir det "bra" med jämställdheten. Det finns en grundläggande förståelse av att situationen inte är rättvis om representationen haltar efter och därmed inget motstånd mot målet 'ökat procentuell andel kvinnor i de mansdominerade arbetsgrupperna" men inte heller någon tydlig föreställning om vad denna förändring ska leda till<sup>5</sup>.

Vad som också är tydligt i intervjuerna är att orsaken till problemet ojämställdhet främst identifieras som del av en "gammalmodig" kultur som tidigare fanns i organisationen i vilken man antog att kvinnor inte kunde göra samma jobb som män. Denna kultur beskriver deltagarna som mer eller mindre borta nu och därför finns det en genomgående förväntan om att problemet "ojämställdhet" nu, i den mer moderna organisationskulturen, kommer lösa sig "av sig självt" – och att detta framförallt kommer ske genom mer medveten rekrytering.

om man tittar på hur det såg ut förut, så var det ju ett mer gammaldags sätt att se på dessa frågor och då var det helt klart så att man, att man inte tyckte att jämställdhet var något som vi skulle hålla på med. Alltså så... men nu så är det ju en helt annan förståelse och vi har blivit bättre på att tänka till när vi rekryterar till exempel, så jag tror faktiskt att problemet är övergående. (man)

I detta och liknande citat görs en förskjutning av det/de som utgör problemet med ojämställdheten. Det är mycket vanligt att det enligt devisen "det var värre förr" placeras bakåt i tiden – då kulturen i SCA Skog var mycket mer macho och det definitivt inte var någon som tyckte att det var viktigt med jämställdhet. Tvärtom berättar flera om ett stort motstånd mot allt prat om jämställdhet i "den gamla ledningen" och många påpekar att jämfört med detta är dagens läge utan tvekan ett stort framsteg. Förutom att det är ett sätt att inte själv ta ansvar för problemet så fungerar denna typ av resonemang som en bromskloss för att gå framåt i dagens jämställdhetsarbete. Om en alltid jämför sig med den sämsta så är ju en ändå helt ok och då blir det svårare att motivera att fortsätta förändras. Ett annat håll som det också pekas mot – och med lite samma syfte (att visa att det är värre på andra ställen) är på kontaktytorna utanför organisationen: entreprenörerna och kunderna:

det finns stora problem bland kunderna och på entreprenör-sidan. Det gör det. Och ofta vill ju inte tjejnerna att vi agerar på det. Ringer upp dem om det har blivit något tok eller så. "Nej nej glöm det"

Ytterligare ett håll det pekas mot för att inte prata om "här" är att andra platser (i den så kallade periferin) beskrivs som mer o-jämställda:

<sup>5</sup> Ett antagande kan vara att man förväntar sig att en mer jämlik representation i sig självt leder till bättre företagsklimat, större attraktionskraft och ev t.o.m. ökat prestationskraft (vilket tex indikeras i McKinsey-rapporten *Women at the Top of Corporations: Make It Happen – Women Matter* (2010)). Detta kommer dock inte fram i intervjuerna med dem som förstår jämställdhet som främst kvantitativt. Hos dom kopplas jämställdhet istället till SCA Skogs övergripande mål – som en beställning från ledningen som ska levereras, men inte diskuteras.

Jag tror att Jämtland och Västerbotten, där tror jag att det är mer. Och det är väldigt fördomsfullt av mig, för att det är där kvinnorna finns i ledningsgrupperna, i de andra finns det inga kvinnor. Inte vad jag vet i alla fall. Och det känns som att då söker man sig inte dit, om man känner att jag kanske vill utvecklas framöver. Då blir det ett litet hinder. (Kvinna)

Att säga att ett problem som någon arbetar för att lösa är större någon annanstans än här och nu blir ett sätt att skjuta ifrån sig problemet och undvika att se sin egen delaktighet i upprätthållandet av det som ska ändras. Om vi alltid måste ta itu med annat innan vi kommer till oss själva så är risken stor att vi aldrig behöver ta tag i det som pågår här.

Centralt i den kvantitativa jämställdhetsförståelsen är alltså att göra numerisk representation till nyckeln till jämställdhet samt att peka på att det är värre på andra ställen varvid betydelsen av det pågående förändringsarbetet reduceras. Problemet med denna syn på ojämlikhet och omfördelning är att även om det innebär en strävan efter att förverkliga lika möjligheter för alla oavsett kön inom ramen för hur SCA Skog ser ut i dag ofta implicerar att kvinnor ska anpassa sig till den rådande (manliga) normen. Målet i en kvantitativ jämställdhetsförståelse är rättvisa och likhet och det betyder oftast att kvinnor ska ha rätt att leva under samma förhållanden som män, men sällan att män ska ta ansvar för familjen och hemmet.

### 3.2.2.2 *Equality by excel*

En annan aspekt av den kvantitativa jämställdhetsförståelsen gäller formerna under vilka jämställdhetsarbetet kan bedrivas:

Vi ska ju göra övningar och rapportera hur arbetet fortskrider, men jag tycker fortfarande att det är väldigt oklart vad målet egentligen är" (ambassadör, man).

att bocka av att vi gjort övningar i ett schema – är det verkligen det som är jämställdhetsarbetet? (ambassadör, kvinna).

Den instrumentella förståelsen av jämställdhet där det är antalet insatser (och inte insatsernas effekter eller orsaken till att de behöver göras) som räknas – *equality by excel* – försvårar enligt ambassadörerna ett samtal om vad syftet och målet med arbetet egentligen är. Möjligen står det också i vägen för den mer fundamentala medvetandehöjning som kan vara ett villkor för att få till stånd en rejäl förändring:

Ja, jag kan ju tycka att vi hade ett väldigt bra "go" i jämställdhetsarbetet och centrala jämställdhetsrådet egentligen fram till att vi bestämde vilka mål som vi skulle ha. Det här med minst 30 % kvinnor /.../ Sen när vi hade tagit fram den första handlingsplanen till hur vi skulle nå dit, då var det på något sätt liksom "[pustar ut], ja, nu har vi en plan att visa upp", typ. Sen tyckte jag att ... Ja, och sen var det ju uppföljning av nyckeltal liksom. Men det här ... ja, men då kommer ju de här siffrorna. Det kommer de här trenderna liksom och så, men var kommer den här kvalitativa jämställdheten in någonstans?

Ett förändringsarbete som leder till rejäl förändring förutsätter att de implicerade på ett fundamentalt plan tar in sin egen delaktighet i den orättvisa som ska förändras och aktivt arbetar – även på ett personligt plan - för att ta avstånd från den (Bromseth & Björkman, 2019; Pease, 2010). Detta är i viss mån syftet med övningarna som görs på SCA Skog, men när fokus hamnar på kvantitet framför kvalitet i dessa verkar det bli svårt att nå fram till dessa insikter. Därmed förloras den värdefulla grundläggande förståelse för att alla är delaktiga i den struktur som har etablerats, vilket gör att problemet kan placeras någon annanstans (som vi såg ovan). Vidare medför den numeriska inriktningen på arbetet att dess effekter riskerar att förlora betydelse. Ingen av de intervjuade ambassadörer uttrycker en önskan om att det ska vara så, men det framkommer i vissa intervjuer bekymringar för att en minskad uppmärksamhet på kvaliteten kan bli resultatet när det i första hand är antalet övningar som rapporteras in:

Det finns en risk där – att man stirrar sig blind på nyckeltal och hur många övningar vi gör och glömmar att det faktiskt är innehållet, diskussionerna och... som är det viktiga. (kvinna, ambassadör).

### 3.2.2.3 Den kvalitativa jämställdhetsförståelsen

Ett annat sätt att förstå vad jämställdhet innebär framkommer också i materialet – framförallt bland de intervjuade kvinnorna. Denne förståelse handlar i mindre grad om procentuell representation (även om det också betonas som viktigt av många) och i större utsträckning om möjligheter att få inflytande över sitt arbete, sin arbetsplats och – i förlängningen – SCA Skog i stort.

Jag tycker ju att jämställdhet innebär att vi ska ha lika mycket att säga till om – i organisationen så. Alltså att vi blir lyssnade på och är med i besluten. Det är det det betyder för mig i alla fall (kvinna)

I denna förståelse beskrivs jämställdhet som något som har att göra med olika individers möjligheter att komma till tals och bli lyssnade på i utvecklingen av organisationen. De olika händelser som hindrar att denna typ av jämställdhet kan uppstå brukar kunna sammanfattas genom paraplybegreppet *Härskartekniker*<sup>6</sup> som beskriver de subtila former av motstånd som kvinnor (eller minoriteter) ofta möter i mansdominerade sammanhang. En av de härskartekniker som beskrivs i intervjuerna är osynliggörande:

En här är så otroligt tydlig [...] just det här att om en tjej säger någonting som är här [...], det tas inte ens upp, går en vecka, säger en kille samma sak, ja, men då helt plötsligt, då måste vi ta tag i det här eller komma ihåg det så att vi kan ta hänsyn till saker och ting. Hon hade sagt precis likadant fast veckan innan (kvinna)

Jag tycker inte man tar till vara tjejerna, deras kompetenser och alltså, varför slutar så många tjejer? [...] Men alltså vill man behålla dem måste man ju ... även om de

<sup>6</sup> Härskartekniker är metoder som personer eller grupper kan använda till att indirekt styra eller förnedra andra och därigenom öka sin egen makt. De fem mest kända är *osynliggörande*, *förlöjligande*, *undanhållande av information*, *dubbelbestraffning* och *påförande av skuld och skam*.

inte får ny tjänst, men man måste ju faktiskt ta till vara deras kompetenser, hela den ... det gör man inte. Killarna blir kvar, tjejerna slutar. därför de kommer inte vidare, de ser att det är stopp där.

Ett annat exempel på en härskarteknik som det berättas om i materialet är undanhållande av information och brist på möjlighet att påverka både sin egen arbetsituation och organisationen i stort. Undanhållande av information kan både handla om rent praktiska saker som att inte kallas till ett möte eller inte få handlingarna i tillräckligt god tid, men det kan också handla om att inte vilja "se" hur villkoren är för vissa medarbetare eller inte vilja undersöka problem för att undvika att behöva agera på dem. Många av problemen gällande kvalitativ jämställdhet som beskrivs av deltagarna handlar om att de som har makt i organisationen inte "ser" villkoren för tex säsongsanställda (som ofta är kvinnor) eller för den som är ensam representant för "sin grupp" (tex kvinnor) i ett internt sammanhang.

Jag sa det till min närmsta chef, så sa jag att om man tycker att det är jämställt härnere, då är man blind. Och han vart ju direkt så här "va? Jag tycker att det är jämställt, i så fall är jag blind." "Ja, i så fall är du det", sa jag. För det är inte jämställt. Det är ... Man kan titta på ... Om man bara krasst tittar på alla de här ... är det 55 personerna, så visst, mest tjejer. Men tittar du också på helårsanställda, säsongsanställda, så är det mest tjejer som är säsongsanställda, mest killar som är helårsanställda. (kvinna)

Många maktteoretiker (Lorde, 1984; Sedgwick, 1990) har diskuterat just denna typ av "blindhet"/okunskap som ett subtilt uttryck för makt och ett redskap som kan användas för att bibehålla sin egen makt: Den som utsätts för förtryck åläggs hela ansvaret att informera och övertyga sin förtryckare om att diskriminering finns och hur den yttrar sig och denne har sedan möjlighet att välja om hen vill "se" det (och agera på det) eller inte. Till exempel beskriver en man i materialet hur han efter uppropet #slutavverkat har upptäckt att han inte kunnat se de problem som uppropet pekar på:

Men det har jag i alla fall funderat på, varför såg jag inget sånt då? Eller såg jag men ville inte se? Hade jag några skygglappar eller vad var det? Jag vet inte. Jag har inget svar. (man)

En annan härskarteknik som flera kvinnliga deltagare berättar om är förminskning genom att reduceras till sitt kön genom att aldrig få vara en ledare eller maskinförare utan alltid vara "en kvinnlig ledare/maskinförare":

Jag vet inte, leder alla olika kvinnor som män, eller leder alla lika, kvinnor som män? Har man kanske olika ledarstrukturer? Har man olika stilar som man känner sig trygg med? Den delen är jag ganska osäker på när det kommer till jämställdhet. Kommer du som kvinna och ska vara ledare, måste du då leda som en man? Eller kan du leda som en kvinna? (kvinna)

Förutom de två polerna som beskrevs ovan finns det givetvis också många som beskriver en jämställdhetsförståelse som landar nånstans mellan de andra – där representation ses

som en förutsättning för förändring. Vad förändringen ska bestå av är dock mindre klart, vilket framgår av citatet nedan:

jag ser det som en svaghet att vi inte har någon tjej i ledningsgruppen. Jag är ganska säker på att det skulle bli lite annat fokus på vissa frågor. Det tror jag. Sen riktigt hur vet jag inte. Men det känns ... Jag är ganska säker på att det skulle vara annorlunda på något vis. (man)

I detta och liknande yttrande framkommer en tveksamhet kring vad syftet med jämställdheten egentligen är (förutom att det är något som gör verksamheten "bättre"). Det verkar som att man räknar med att den så småningom kommer visa sig och när det händer kommer alla känna igen den. Detta är givetvis ett väldigt otydligt uppdrag att förverkliga för den som ges ansvar för arbetet, vilket kan vara en orsak till den osäkerhet och frustration som ambassadörerna uttrycker när de beskriver sitt uppdrag. Det finns en paradoxal könsförståelse i organisationen, där könen både förstås som lika (dana) – dvs att det inte spelar roll om det är en kvinna eller en man som utför ett visst arbete och samtidigt också som komplementära – dvs att kvinnor förstås som distinkt annorlunda från män i och med de bidrar med något specifikt "annorlunda" än det vanliga. Exempelvis beskriver två av intervjupersonerna att kvinnor bidrar till "en mjukare kultur" och "andra värderingar" och det är av dessa anledningar att det är viktigt att rekryteringen till företaget blir mer jämställd. Det kan alltså sägas finnas en dubbelhet här, att kön har betydelse samtidigt som det inte spelar någon roll.

#### 3.2.2.4 Normkritisk jämställdhetsförståelse

En sista, men långt mindre utbredd förståelse av vad jämställdhet är och ska bidra till kan sägas utgå ifrån ett normkritiskt perspektiv. I denna förståelse är målet med arbetet i mindre grad att justera strukturer i den befintliga organisationen (genom att t.ex. öka antalet kvinnor i ledande befattningar) utan målet är istället att ifrågasätta den traditionella ledarrollen och förändra organisationen (och de roller som män och kvinnor ges i den) i grunden:

Fasen, vi lider av det också, den här homogena miljön som vi arbetar i. (man)

Istället för att fokusera på kvinnor och män fokuseras således istället på hur genus görs i organisationen och på att synliggöra och kritiskt granska de normer som styr vilka som tar sig fram för att på sikt skapa utrymme för fler sätt att vara på. Ett första steg i detta kan vara att synliggöra normer och homogenitet i organisationen och många pratar om det finns en tydlig mall för hur en ska vara för att passa in i SCA Skog:

Vi var 43 tjänstemän, nu är vi väl snart 60. Då skulle jag gissa att det är 40 som står där med en älghund och ett gevär, även tjejer. (man)

Förutom att tydligt utpeka hur normer bland medarbetarna ser ut visar detta och liknande citat att kön kanske inte alltid är den viktigaste skillnadsskapande faktorn i organisationen. Istället pekar informanten på en uppsättning intressen och attribut som navet i den homogenitet som citatet ovanför pekade på. Detta indikerar att det kan vara värdefullt att inkludera fler

aspekter än kön i förändringsarbetet – just för att undvika att föreställningar om män och kvinnor/manligt och kvinnligt reproduceras istället för att utmanas i jämställdhetsarbetet. Att ta hänsyn till fler aspekter av olika människors villkor i samhället och/eller organisationen kan kallas att göra en *intersektionell* analys, vilket är en central del av ett normkritiskt förändringsarbete. Behovet av att tänka bredare kring jämställdhet och mångfald lyfts av flera deltagare:

Vill man att saker och ting ska hända och utvecklas så tror jag inte att man ska stoppa likadana bollar i en korg och skaka om, utan man ska ha olika bollar för att det ska hända någonting. Så jag tror att ... Ja, mångfald, då tänker jag inte bara män-kvinnor, utan det kanske ska vara från andra kulturer med helt andra bakgrunder. Det tror jag skulle vara ... få verksamheten att lyfta långsiktigt. För det ser jag som en svaghet, att vi har ju inga utrikesfödda, vad jag vet, på [enheten].  
(man)

I denna förståelse av vad jämställdhetsarbetet ska vara är det just en omfattande organisatorisk förändring som inte bara syftar till att få in fler kvinnor på männens premisser utan till att i grunden utmana de antaganden som organisationens könsmönster bygger på. Detta innebär att sträva mot en helt annan typ av organisation istället för att försöka justera på (men inte ifrågasätta) det redan existerande.

### 3.3 Skogsmaskinförare – från utbildning till att arbeta i skogen

I denna del av resultatredovisningen tar vi utgångspunkt i de deltagande observationer som gjorts av skogsarbete där forskare har följt skogsarbetare i det vardagliga arbetet i skogen. Därefter redovisas intervjumaterialet från skolpersonal och elever vid skogsmaskinsförarutbildningen och slutligen intervjuerna som gjorts med de elever som anställdes av SCA Skog efter genomförd utbildning samt skolpersonal vid yrkesutbildningen. Vi inleder nedan med våra observationer av arbetet kopplat till skogsarbete.

#### 3.3.1 En arbetsdag i skogen<sup>7</sup>



Sune, som arbetar på SCA skog, hämtar mig hemma hos mig kl. 8 på morgonen och vi åkte mot avverkningsområdet.

Det är en dag i november och regnet vräker ner, det är rejält dimmigt och disigt. Närmare avverkningsområdet är vägen väldigt isig och sista biten är helt blank-is utan sand. Jag blir åk-rädd när jag ser vägen och pressar mig mot dörren, håller i handtaget och hoppas att Sune inte ska märka hur jag spänner mig.

Sune berättar att han oroar sig över Lasse, som är skogsmaskinförare, som jobbar själv denna vecka. Han arbetar ensam eftersom i avverkningslaget är det bara Lasse som jobbar då de övriga två medlemmarna är föräldraledig för nyfött barn och sjukskriven. De är just nu bara tre personer i laget, mot det normala fyra personer, eftersom de inte lyckats rekrytera någon som passar in i gruppen. Sune berättar att det har varit två anställningsannonser ute men att de har tackat nej till sökande efter intervju. Det viktiga är att personen passar in i gruppen menar Sune. Gör man inte det så är det bättre att inte anställa alls.

<sup>7</sup> Namnen på personerna är fingerade

Sune berättar att Lasse denna vecka jobbar förmiddag och startar då kl. 05 för att hinna hämta sitt barn på förskolan kl. 15, eftersom resvägen är lång så åker han hemifrån kl. 04:15. Sune oroar sig över att saker kan hända Lasse i skogen, om Lasse går ut till maskinen för att meka och ramlar eller får ett träd på sig så är det ingen som kommer att märka det förrän efter flera timmar. Vanliga veckor har Lasse också med sig en person som kör skotare, då håller de koll på varandra. Meningen är att maskinförarna alltid ska ta med sig mobiltelefonen, som är kopplad till maskinen, när de lämnar maskinen men det görs inte. Två gånger under mitt besök får Lasse gå ur maskinen och sätta fast sågkedjan som lossnat, den första gången lossnar kedjan och ramlar av vid den halvkapade granen, han går dit utan hjälm och utan mobiltelefon. Jag hinner tänka, vad händer om granen rasar över Lasse? Både Lasse och Sune påpekar också detta själva och diskuterar det.

Sune och Lasse förklarar för mig att maskinförarna har en applikation på telefonen där de skriver in ankomst och hemkomsttider, det ska fungera som en säkerhetsåtgärd eftersom om de inte registrerar sig som hemma eller framme den angivna tiden i appen så ringer en larmoperatör upp, svarar inte maskinförare ringer larmoperatören närmaste chef, svarar inte chef ringer operatören närmast anhörig. Detta för att säkerställa att ingenting händer på vägen till och från avverkningsområdet. Men Sune påpekar att applikationen hjälper föga om Lasse ramlar eller gör sig illa under arbetsdagen, när han jobbar ensam är det alltså ingen som saknar honom förrän efter arbetsdagen då applikationen larmar om han inte anlänt hem på utsatt tid.

Jag sitter bakom Lasse medan han kör och det slår mig hur han hela tiden sitter med huvudet vridet, han tittar endera höger eller vänster eftersom arbetet med att fälla träden hela tiden sker snett framför honom, han lastar också av virket till höger eller vänster. Han sitter aldrig rakt med nacken. Jag frågar om detta, Sune och Lasse säger att det är en vanlig yrkesskada, tillsammans med att man många gånger sitter hela dagar och spjärnar emot med kroppen. Eftersom maskinen ofta står snett så kämpar man med fötterna i golvet för att hålla kroppen rakt. Det finns maskiner, av andra märken, där förarhytten sitter direkt på kranen vilket innebär att förarhytten roterar med kranen och du sitter hela tiden rakt och arbetar framför dig, men Lasse har valt att inte ha en sådan maskin eftersom han tycker att alla vibrationer från kranen går rakt in i hytten och att det då skakar och kränger för mycket.

I "kojan" finns en verkstadsdel, en del med olja, färg, diesel och en fika-del. Där hänger instruktioner framme kring exempelvis säkerhet, om något händer ska koordinat för varje avverkningsområde hänga på en avsedd plats, men det saknas i just denna koja. Sune menar att detta avverkningslag byter avverkningsområde så ofta att det här är en av de saker som blir lidande. Han berättar att en del lag byter avverkningsområde ca 10 gånger om år medan detta lag byter ungefär 100 gånger per år.

Det finns många pärmar i kojan, kanske 15 stycken, som står uppradade på en hylla, jag vet inte vad de innehåller men två av dem har texten "arbetsmiljö". På en anslagstavla hänger "information" och "produktionsdirektiv" och på bordet i kojan ligger inplastade A4-sidor med tabeller där förare av skotare och skördare kan se hur mycket de måste lasta/skörda per timme för att produktionen ska vara utmärkt, bra och behöva förbättras.

En av de saker som Sune och Lasse pratar mest om under dagen är "produktionsmål", när de ska förklara för mig så betonar de att man måste vara "tävlingsinriktad" för att kunna jobba i skogen. De poängterar att det inte handlar om att vara *snabbast* men att hela tiden "fatta rätt beslut", hitta den avverknings-takt som gör att avverkningen eller



skördandet hela tiden går framåt med en jämn takt. Produktionstakten hänger på ett tydligt sätt ihop med monetära värden, de upprepar många gånger att inga för långa stubbar får lämnas i skogen, *det är pengar som blir kvar i skogen*. Inga för långa toppar på träden får lämnas i skogen, *det är pengar som blir kvar i skogen*. Inga onödiga backningar, framåtåkning, vridningar med kranen etc. får göras för de tar tid, och tid är *pengar som blir kvar i skogen*.

När jag och Sune lämnar Lasse, som ska äta lunch vandrar vi ned genom avverkningsplatsen mot bilen så visar Sune mig hur de tänker kring skogsvårdande insatser på SCA Skog, hur de bygger broar, inte vill lämna spår, hur de lämnar skogsdungar med asp, stubbar, kulturstubbar och spökskog. Allt för att bevara naturen och minimera skador. Han påpekar också att antalet skador spelar roll för lagets bonus. Även här kommer vi in på samtal om produktion. Arbetet i skogen är prestationsbaserat, skogsmaskinförarna får bonus, varje månad och varje år. Bonusen är baserat på avverkningstrakt där andelen skogsskador minskar bonusen. Bonusen är baserat på lagets insats istället för individen, detta för att öka incitamenten för samarbete inom laget. Sune berättar att även om laget har rätt att ta en veckofika ihop gör många lag så att de ses varje torsdag och fikar tillsammans en timme, men det lag som jobbar eftermiddag den veckan jobbar över en timme eftersom timmen de fikar inte genererar något underlag för bonus. När vi vandrat några minuter genom skogen hör vi hur Lasse kör igång sin skogsmaskin, jag påpekar att det inte var särskilt lång lunchrast, och Sune bekräftar att mycket av Lasses körtid nu gått åt till att prata med oss under förmiddagen så nu behöver han arbeta ikapp för att få bra produktionssiffror för dagen.



### 3.3.2 Utbildning för att arbeta i skogen

Del två i studien, som fokuserar arbetet i skogen, baseras på två intervjuomgångar med elever, deras lärare och skolpersonal. I redovisningen av materialet tar vi utgångspunkt i

de deltagande observationer som gjorts av skogsarbete där forskare har följt skogsarbetare i det vardagliga arbetet i skogen. Därefter redovisas intervjumaterialet från eleverna vid skogsmaskinsförarutbildningen och slutligen intervjuerna som gjorts med de elever som anställdes av SCA Skog efter genomförd utbildning samt skolpersonal vid yrkesutbildningen. Nedan kommer intervjuerna att redogöras för i kronologisk ordning, först fokuseras utbildnings-fasen där både män och kvinnor ingick, samt skolpersonal. Därefter fokuseras de fyra elever som gick vidare för anställning inom SCA Skog. Dessa fyra utgör en unik grupp inom SCA Skog då de dels är fyra nyutbildade skogsmaskinförare som startar ett eget avverkningslag, nyutbildade maskinförare placeras i normalfallet i befintliga lag med erfaren personal, och dels genom att laget utgörs av fyra kvinnor.

Det som är viktigt att säga är att eleverna vi intervjuade alla ser skogsarbete som deras framtid, de vill gärna arbeta inom SCA Skog eller annat större skogsbolag och de ser många olika arbetsuppgifter kopplade till skogen som möjliga framtida arbeten. Det finns också en vilja att prata "gott" om SCA, en oro över att kritiska reflektioner om arbetet och arbetsvillkoren ska uppfattas som kritik mot bolaget SCA.

I den första delen av resultatredovisning av intervjuerna, den som fokuserar på eleverna och skolpersonal har vi valt att redovisa genom tre teman som vi ser i materialet, vi har valt att kalla dem 1) tuffa *tjejer* som är framåt och vågar 2) den missriktade välviljan, och 3) menstruerande kvinnor och män som inte behöver toalett.

### 3.3.2.1 Tuffa "tjejer" som är framåt och vågar

Det blir synligt genom intervjuerna hur arbetet och normerna som omger det bygger på en traditionell *machokultur* där att våga, tuffhet, inget gnäll osv blir markörer för vem som är lämplig som skogsmaskinförare och inte. När det kommer till tuffhet tillskriver lärarna särskilt en av kvinnorna egenskaper som gör henne lämplig i skogen, de säger:

Men XXX hon sa det en gång att "ska jag köra den här skiten så måste jag pröva och fixa den".

Ja, men hon är extra tuff, så är det. Hon är väldigt framåt

Denna diskurs om "tuffhet" omger också en incident som inträffade där en skogsmaskin nästan tippade. I samtalet med kvinnorna så hanterar även de riskfyllda situationer genom att relatera till att vara tuff och "våga" och att det är endast då det är relevant att ta till säkerhetsåtgärder.

Ja, för mig, i den skotaren jag hade när jag höll på och välta, då satt jag på mig bältet [skratt]. Enda gången jag haft bältet.

[jag] skulle jag hoppa ut och stuckit istället jag [skratt].

Detta är något vi kan se genomgående i materialet, att säkerhetstänket ofta prioriteras bort, både i relation till att uppnå produktionsmål, att ta på säkerhetsbältet är då något man inte "hinner". Detta blev tydligt då jag under skogsdagen med Lasse och Sune noterade att Lasse inte använde säkerhetsbältet och han förklarade det för mig genom att säga att man inte har tid att knäppa det av och på hela tiden. Det jag däremot noterade var att Lasse tog av sig skorna när han kom in i maskinen och satte sig för att köra, vilket rimligtvis tar mer

tid än att knäppa ett bälte. Vi kan i intervjuerna se att säkerhet har en relation till macho-diskurser, det är tufft att våga, att inte bry sig om att det uppstår farliga situationer. Under skogsdagen pratar Lasse och Sune skämtsamt om att man inte är någon "riktig maskinförare" om man inte tippat med maskinen någon gång.

Tiden och tidspressen, produktionskraven, är återkommande tema under intervjuerna och det påverkar också arbetsmiljön, dels ergonomiska aspekter, att ställa in stolar, ta pauser, sträcka på sig, ta lunchrast, allt det förhandlas bort i relation till tid och produktionsmål. Även lärarna pratar om detta under sin intervju och de beskriver ett mycket tidspressat arbete i skogen där du inte får betalt för all arbetstid du lägger ner:

... när jag är igång på morgonen och sedan går jag in när jag är skitslut sen, då ser jag historiken på avbrottskoderna. Jag har då tretton, fjorton, femton sekunders avbrott. Två minuters avbrott. Det dras av från din arbetsdag. Så har du jobbat över åtta timmar så kanske du har i slutändan sju timmar och 17 minuter.

Ja, det handlar om att du bara stannar och funderar på "hur ska jag köra här, hur ska jag lägga upp det här?" Det dras av på en gång.

Mm. Så jag menar, det är det vi får lön för, att köra. ...det gör att man inte har tid att gå ut och gå några varv, för att det dras av på din lön. Så att det spelar ingen roll, allt det där med ergonomi och det där, den tiden finns inte.

När det handlar om utbildning så råder det olika uppfattningar inom elev-gruppen om säkerhetsgenomgångar har genomförts eller inte, det finns ingen klarhet i det, men det finns några elever som menar att de hade en teoretisk säkerhetsgenomgång första veckan men att det är något de nu helt glömt bort. Intervjuaren ställer en fråga om detta: *har ni på er bältet när ni kör på skolan?* Och eleverna berättar då att de får dubbla budskap om det, självklart vet de att bältet är något som de borde ha på sig, samtidigt så är det trasigt i en av övningsmaskinerna och lärarna påminner inte om att använda bältet.

### 3.3.2.2 Den missriktade välviljan

Under intervjuerna berättar kvinnorna vidare att det finns en sorts missriktad välvilja som riktas mot dem. Det innebär att männen ges utrymme att testa själva medan kvinnorna upplever att lärarna ofta gör saker åt dem. Kvinnorna diskuterar detta under intervjun och tycker själva att det blir ett problem, att de inte får lära sig, de får inte testa och ges inte utrymme att misslyckas.

... om man ska gå till de här lärarna då. Att den ena är "ja, men du ska göra det här. Gör det för det kommer gå bra". Och den andra "nej". Och så känns det som att den här andra då, han har sina favoriter och de låter han göra allting och resten får inte göra allting för man är för seg eller man är för dålig på det i hans värld.

jag och får den känslan ibland om att han favoriserar killarna. Vi tjejer behöver inte ha i skogen och göra.

Nej, han tycker inte att vi ska vara här.

Nej, jag tror inte att det är att han inte vill hjälpa till, jag tror att han vill att det ska gå fort och det ska bli gjort och vi ska ut och inte stå och vela och tänka utan det ska bli gjort såhär. Men vi har inga produktionskrav. Och vi ska lära oss någon gång. Det är skitpinsamt och komma på någon praktik och bara: nej, jag vet inte hur man smörjer det här för jag har aldrig fått testa.

Intervjuerna visar en situation som uppstår när kvinnor kommer in i en tydligt maskulint kodad miljö, eftersom de inte uppfyller den stereotypa bilden av "skogsarbetaren" blir de avvikande, annorlunda och synliga. I detta fall pratar kvinnorna om hur de behandlas som utan kompetens och att de, på grund av sitt kön, behöver extra hjälp (jämför Johansson, 2015 med hänvisning Lidestav et al., 2011). Vi ser också hur produktionskrav och att "arbeta hårt" är något ständigt återkommande under samtliga intervjuer, det är något som eleverna beskriver att de inte är "rädd" för eftersom flera av dem har erfarenhet från andra produktionsbaserade yrken, exempelvis industri. Lärarna pratar om det utifrån sin erfarenhet av ett arbetsliv i skogen och att de kan relatera till andra arbetsmodeller som de arbetat under och hur det hänger ihop med stress. De säger:

[Förr] var det så att bolagen hade skift så man körde tre timmar, sedan hade man tre timmar i kojan, man gjorde annat, stämplade virke och sedan körde man tre timmar igen. Vi fick inte köra på något annat sätt utan SCA pratade hela tiden om det var ja, skonsammare för kroppen och allting. Och det tycker jag, det har vi gjort ändå till bara här om året har vi kört sådana där tretimmars, det var helt super. Körde mellan sex på morgonen och sex på kvällen, aldrig något senare. Ja, det tyckte jag var helt suveränt. Slipa kedjor, stapla virke, mycket planering och så där hann man med.

Men det vägrar de nu. För då blir det, det blir för lite timmar.

Ja, ja men de bara fokuserar på timmarna. Men jag tycker att, man kör tre timmar, man orkar hålla ett högre tempo den tid man kör än om man sitter tio timmar då och mal på. Då tar man den pausen, man är slut i nacken, axlarna och man måste bara ta en kopp kaffe för att få återhämta sig lite grann. Men det tre timmar, det kunde man köra järnet och så sedan fick man det där man gick och åt i kojan och gjorde annat. Och sedan kunde man köra truck igen på full fart.

Alternativa arbetsmodeller kan alltså vara ett sätt att se över arbetet för att minska stress och arbetsrelaterade skador.

### 3.3.2.3 Menstruerande kvinnor och män som inte behöver toalett

Ett vanligt återkommande tema under intervjuerna är män och kvinnors olika kroppar, där olika fysiska behov tillskrivs dessa kroppar. Här konstrueras kvinnors kroppar som speciella eftersom de menstruerar, lärarna berör den situationen genom att säga:

Nu till utbildningen fick vi en alldeles ny koja med förbränningstolett och allting och det var nog mycket på grund av att det var tjejer i utbildningen.

Man har alltid sagt att det märks att det bara är män som jobbar i skogen, man ska gå ut i skogen och göra behoven. Hur ska det fungera om det kommer en tjej och kanske har mens och allting.

Både kvinnorna och männen berör detta vid intervjuerna, och när vi kommer in på samtal om mens under intervjun så frågar intervjuaren kvinnorna hur de gör då de har mens, då berättar de om hur de "pluggar" sig på morgonen och sedan byter de inte binda och tampong under dagen. De säger:

Ja, då är det bara och sitta på sin plats och inte röra sig från sin plats för då rinner det. [allmänt skratt]

Det blir alltså tydligt under intervjun att kvinnorna inte beskriver strategier som går ut på att använda den toalett som fanns i kojans under utbildningstiden. Även om mäns kroppar och deras behov inte alls får lika stort utrymme i diskussionerna så visar intervjuerna att även männen har strategier för att hantera arbetsdagen i relation till kroppsliga behov. Men återigen är det kvinnors kroppar som hamnar i förgrunden och männens behov sätts i relation till dem. Männen säger i intervjun att de uppfattar att de har det lättare än kvinnor eftersom de inte menstruerar, men däremot när det gäller avföring så säkerställer de att de har gått på toaletten på morgonen, vilket beskrivs som *viktigare än att äta frukost*, och att de säger också att de avstår från att dricka större mängder vätska under dagen för att inte blir kissnödiga.

Återigen kan vi se en dominerande maskulinitet som går ut på att inte klaga, kvinnornas kroppar blir starkt fokuserade och kvinnorna hanterar sina kroppsliga behov med ett *skratt*. Det går att dra paralleller till det Gherardi och Poggio (2001) benämner som att dessa kvinnor befinner sig i tvetydiga situationer där de ska anta manliga beteenden samtidigt som de ska bevara sina kvinnliga karaktärsdrag.

### 3.3.3 Utvecklingslaget

I kommande avsnitt kommer rapporten att behandla det material som bygger på uppföljande intervjuer med skolpersonal och "utvecklingslaget". Utvecklingslaget består av de fyra elever från utbildningen som blev erbjuden anställning av SCA Skog. Det är inte vanligt förekommande att avverkningslag består av endast nyutbildad personal och därtill har det aldrig tidigare hänt, såvitt vi vet, att ett lag endast består av kvinnor. Detta gör att situationen är speciellt intressant att följa och analysera och vi har i detta avsnitt valt att ta fasta på processerna kring anställningen, introduktionen och det vardagliga arbetet i skogen. Vi samlar materialet i tre teman; 1) stålkvinnor i skuggan av genus, 2) introduktionen och första tiden på arbetet, och 3) framtiden som skogsmaskinsförare.

#### 3.3.3.1 Stålkvinnor i skuggan av genus

Vid intervjun med utvecklingslaget så pratar vi om hur det gick till då de blev erbjudna anställning vid SCA, den första tiden som anställd men även hur de ser på sin framtid inom skogsarbete.

När det kommer till frågan om anställningen så fick de som ingår i utvecklingslaget erbjudande om anställning efter sin praktik, i slutet av november, vilket var något de blev väldigt glada över och hade "skojat" om under utbildningen. Att de blivit erbjudna

anställning fick de själva berätta för sina klasskamrater och skolpersonal. Nyheten mottogs med blandade reaktioner på skolan, dels blev klasskamraterna, som utgörs av en grupp män "sura", vilket visade sig dels genom att stämningen i gruppen blev sämre och dels genom verbala påhopp på lärare på utbildningen. Intervjuerna handlar också om det "snack" som anställningen gav upphov till, både inom SCA Skogs "ledning" och "på skolan" som handlade om hur detta anställningsförfarande "inte var jämställt".

Vi kan alltså se hur ett könsföreläggningssystem aktiveras när kvinnorna får anställning som skogsmaskinsförare men inte männen. Lindgren (1985) beskriver hur systemet aktiveras då kvinnor konkurrerar med män om samma arbete och hur det kan leda till intressekonflikter. Mark (2007) påpekar hur jämställdhetsarbete handlar om att både män och kvinnor, måste avstå från exempelvis makt och privilegier, något som männen på utbildningen i detta fall inte var beredda att göra.

Efter att de fått veta att kvinnorna blev anställda på SCA Skog riktade männen på utbildningen kritik mot utbildningen där de framförde argument om särbehandling, att kvinnorna fått mer "uppmärksamhet" och hjälp, att det hade "daltats" med kvinnorna. Personal på skolan vänder sig mot denna bild och menar att den kommunikativa dialogen såg helt olika ut i elevgrupperna, ofta när instruktioner gavs blev återkopplingen, diskussionerna och kommunikationen livligare med kvinnorna vilket gjorde att lärandet blev mer dynamiskt i denna grupp jämfört med de manliga eleverna. Männen hade svårare att ställa frågor, visa att de inte redan kunde allt, och lärandet blev därmed mer statiskt och en envägskommunikation vilket innebar att lärsituationerna inte blev lika långvariga. Återigen fråntar männen kvinnorna deras kompetens och männen visar ingen vilja att ta ansvar för sin egen läroprocess.

Intervjuerna visar också att det har "surrats" på skolan och inom SCA Skog om att det inte är jämställt att anställa 4 kvinnor, argumentet som framförts är att om SCA Skog hade strävat efter jämställdhet hade det inneburit att anställa 2 män och 2 kvinnor. Detta argument är givetvis något som inte är giltigt hållbart om man ser till vilka som arbetar i skogen, detta utgörs till absolut största majoriteten av män. Intervjudeltagarna pekar också på att denna typ av "jämställdhetsargument" innebär att det tar fokus från frågan om kompetens, att det var de mest kompetenta som fick anställning och att de inte fick det på grund av kön. Skolpersonal menar att de som anställdes i utvecklingslaget var de bästa eftersom de kör mjukare, mer tekniskt bra, och att detta faktum hamnar helt i skymundan av jämställdhetsdiskussionen så som den utspelade sig.

De verbala attackerna från de manliga eleverna riktades mot skolpersonal och under intervjuerna framkommer det att det blev "allmänt dåligt stämning inom gruppen", något som eskalerade vid en social tillställning där alkohol förtärdes. De manliga deltagarna på utbildningen uttryckte att de "uppskattade" att kvinnor var med på utbildningen, att "stämningen blev bättre" men samtidigt fanns det åsikter i gruppen om att det är män som i första hand borde få anställning eftersom de bär ansvaret som "familjeförsörjare". Denna typ av argument och reaktionerna som följde indikerar hur kvinnor på utbildningen endast sågs som ett "trevligt" inslag men inte som några som faktiskt bör jobba i skogen, och framförallt inte om det innebär att de kan "ta" männens jobb.

Vi menar att SCA Skog borde varit tydligare i kommunikationen till elever och personal på skolan om skälen till anställningen och urvalskriterierna. Situationen där kvinnorna i utvecklingslaget hela tiden betraktas som bestående av sitt kön, de är: "kvinnorna" blir tydlig genom materialet som också visar hur hårt de måste arbeta för att kompensera

för "kvinnostämpeln". Genomgående i materialet från intervjuerna med kvinnorna syns en ovilja att prata om genus. Istället uttrycker de att det bara är att "krångla till det" genom att titta på genus eftersom det inte har något med "saken" att göra. Detta innebär att det är svårt vid intervjuerna med kvinnorna att diskutera exempelvis fysisk arbetsmiljö i relation till genus, då deltagarna inte vill "klaga". De säger:

Annars tycker jag i alla fall att de har ju behandlat oss precis som ... Alltså, just det här med att vi är tjejer nu, då. Jag tycker att det har inte... Det har de gjort väldigt snyggt, tycker jag, att det inte har märkts att det har varit någon typ av särbehandling så.

Intervjun präglas också av en vilja att visa att man är "lika bra" som männen på arbetet i skogen, inte klaga, inte prata om genus och kön men det innebär också att de ser sig tvungna att arbeta lite hårdare, vara lite bättre än övriga arbetslag. På så sätt anpassar sig således kvinnorna till den rådande hegemoniska maskuliniteten men på grund av deras underordnade position behöver de vara "bättre" än männen för att tillskrivas kompetens. Skolpersonal framför i intervjuerna att de har varit oroliga över detta, att kvinnorna är så fast beslutade att visa alla att de är "lika bra som alla andra", vilket i praktiken innebär att vara bättre, eller som skolpersonal uttrycker det "superkvinnor" som jobbar väldigt hårt och strävar efter att uppnå "helt omöjliga produktionsmål" för nyutbildad personal.

### 3.3.3.2 Introduktionen och första tiden på arbetet

Beskrivningarna av arbetet vid uppföljningsintervjun med kvinnorna präglas av att det är "roligt att vara igång" och arbeta och "allt har gått bra". Men det framkommer också en situation av stor osäkerhet och bristande kommunikation.

Dels råder det osäkerhet kring vem arbetarna i utvecklingslaget ska vända sig till för att få stöd och råd i sitt arbete. Den person de uppfattat skulle utgöra deras metodstöd under det första året upprätthåller en annan heltidstjänst och det finns inget upprättat avtal mellan SCA och denna person avseende arbetstid för att stötta utvecklingslaget. Detta innebär att det uppstår en situation där maskinförarna vänder sig till en person som hjälper dem via telefonen, de kan skicka bilder och filma och på så sätt "löser" de situationen. Denna person jobbar i sin tur på fritiden, på raster, kvällar och helger för att stötta utvecklingslaget. Detta innebär att det uppstår en tydlig gråzon där en person ägnar sin fritid åt att ge råd, stöd och tips till maskinförarna men där anställningsförhållandet i relation till SCA är väldigt oklart. Detta innebär i förlängningen att ansvarsfrågan är otydlig, om maskinförarna agerar i enlighet med ett råd från en person som inte är anställd av SCA och en olycka händer, vem har då ansvaret?

Produktionskrav är en stor del av intervjuerna och det omges av en känsla av stress. Det råder osäkerhet inom laget kring hur deras produktionsmål är satta och om SCA är "nöjda" med dem. Vid tiden för intervjun har utvecklingslaget varit anställda 10 veckor och det var avtalat att de skulle hålla 80 procent av normal produktionstakt första året men laget omges av talet om att höja produktionsmålen till 100 procent redan efter 3-4 månader. Skolpersonal säger att detta är väldigt ovanligt och att vanligen brukar en nyanställd ha reducerade produktionskrav i 6 månader.

Intervjuerna visar på att bild där att lära sig grunderna i att köra, att ta hand om maskinerna, lära sig meka för att bli hållbara på lång sikt, det är sådant som arbetsgivaren

gärna stressar på, allt för att så snabbt som möjligt uppnå produktionsmål. En informant säger:

SCA förväntar sig att de anställda ska slå världsrekord i produktion varje dag, men det går inte, jag menar man kan inte cykla på bakhjulet innan man ens lärt sig cykla. Grunderna måste få ta tid.

Detta kan hänga ihop med systemet för arbetstid, det finns idag inga möjligheter till övertid vilket innebär att skogsarbetare ofta jobbar väldigt mycket på fritiden. De säger:

...dessutom ska man producera järnet när man jobbar, så man blir helt hjärntrött och har inget liv på fritiden för man är så slut.

Ja det är premielönesystemet som är det som gör att man lägger mycket fritid på arbetet, eftersom det inte går att leva på grundlönen så man vill ha så många G-noll timmar[timmar då maskinen producerar] som möjligt och då skruvar man, lämnar kedjor, fyller i enkäter och sånt på fritiden.

Det blir på det sättet eftersom timmarna i maskinen behöver vara så produktiva som möjligt då det är den tiden som genererar bonus. Det är givetvis inte så att arbetsgivare hindrar maskinförare från att meka, lämna kedjor på slipning, fika ihop på arbetstid men arbetsmodellen med premielön innebär att detta förhandlas bort och istället görs på fritiden.

### 3.3.3.3 Framtiden som skogsmaskinsförare

Tankarna om framtiden för medlemmarna i utvecklingslaget präglas av osäkerhet, deras anställning är i dagsläget endast ett år. Även om de alla vill arbeta kvar som skogsmaskinsförare så har de svårt att prata om en långsiktig framtid, de vill betona att de ännu lär sig och att de inte vet hur SCA förhåller sig till dem och deras arbete.

De diskuterar utvecklingslagets långsiktiga existens och har lite olika perspektiv under diskussionen. De gillar att arbeta ihop och att lära av varandra, och det råder en god stämning och en "jävlar anamma" känsla men det finns också inslag i diskussionen som poängterar att det kanske finns en anledning varför det inte är vanligt med lag bestående av endast nyutbildad personal. Istället för att skapa nya lag hade det varit möjligt att splittra redan befintliga lag och introducera de nya i dessa lag, det hade kunnat innebära att "uppförbacken" blivit mindre när man har någon äldre mer erfaren att fråga om råd och jobba ihop med. Nu gör de i största möjliga mån de lite mer ovanliga jobben ihop två och två, som att serva maskinen, eftersom de då lär av varandra. Det innebär att de får mindre produktionstimmar och det hade inte behövts på samma sätt om de hade ingått i lag med erfaren personal.

Introduktionen till arbetet hade också kunnat ske på ett mer strukturerat sätt med tydligare instruktioner av de nyanställda till bolaget SCA och hur SCA vill att avverkningslag ska arbeta. För att öka attraktiviteten att jobba i skogen, som både man och kvinna behöver introduktionen blir mer omfattande, de säger:



Att de verkligen tar sig tid att ha en introduktion hur de vill att ett arbetslag ska jobba. Tycker jag.

Och just det här, på introduktion, att man pratar så att de som inte har jobbat i skogen tidigare förstår. För jag menar, visst, de kan ju introducera nya lag, men de har ju kunnat jobba i skogen tidigare.

De vet vad det handlar om. Men det gjorde inte vi.

Avseende framtiden finns viss oro över att den fysiska arbetsmiljön ska slita alltför mycket på kroppen. Även om deltagarna själva inte hänvisar till genus vid diskussionerna så uppkommer situationer där det framkommer hur dåligt anpassad arbetsmiljön är till olika sorters kroppar. Att inte nå pedalerna ordentligt är ett återkommande tema, då det inte heller anses möjligt att ha förarstolen på det lägsta läget på grund av att den då tappar fjädringen. En annan problematik kopplad till stolen handlar om att armstöden är designade för bredaxlade kroppar, vilket gör att du inte får stöd av dem om du har smalare axlar. Här görs ingen koppling till arbetsmiljöansvar hos arbetsgivaren utan istället individualiserar deltagarna ansvaret för fysiskt ansträngande arbetsmiljö, de menar att man själv måste ta ansvar att "ta hand om sig", "sköta sig" och "träna".

## 4 Sammanfattande slutsatser och diskussion

Sammanfattningsvis visar vår följeforskning att de olika aktiviteterna, som utbildningsinsatser och övningar, har ökat kunskaperna och medvetenheten om jämställdhet generellt och skapat reflektion kring det egna agerandet och hur det ser ut inom arbetsplatsen. Den ökade medvetenheten har till viss del förändrat kultur och samtalsklimat inom arbetsplatserna. Både intervjuer och enkäter indikerar att det har blivit mer förekommande att könssammansättning diskuteras vid rekrytering, och det har nästan skett en fördubbling av andelen män som anser att det är viktigt att ta hänsyn till underrepresenterat kön vid rekrytering.

Vidare framkommer det i enkätstudien att rörande de frågor som lyftes fram som problematiska i kartläggningen 2017 har det skett en viss förbättring men att det kvarstår områden att arbeta med, då förekomsten av särbehandling och härskartekniker rapporteras i samma utsträckning som tidigare, och att andelen kvinnor som rapporterar upplevelser av oönskade sexuella handlingar har ökat. Även i intervjuerna berättas det om erfarenheter av olika former av härskartekniker i form av osynliggörande, förminskning och undanhållande av information. Jämförelsen visar också delvis olika förändringsmönster mellan enheter, där förbättringar främst verkar ha skett i enheter som pekades ut som problematiska vid första tillfället. Vid föregående kartläggning framkom att skogsförvaltningarna Norrbotten och Jämtland mer uttalat hade utmaningar. Det är också där som det har skett många positiva förändringar med tydligaste ökningen av andelen som upplever en jämlik arbetsmiljö, stöd och resurser, tillvaratagande av kompetens, och psykosocialt klimat.

I intervjuerna framkommer också en viss oro för att förändringen är en färskvara där engagemanget till stor del vilar på ett antal eldsjälar och att det fortsatt råder stora skillnader i hur förändringsarbetet uppfattas mellan chefer, medarbetare och enheter. De råder heller ingen samsyn i förståelsen av jämställdhet vilket också indikerar att svaren på frågorna om jämställdhet i enkäten för de flesta kanske avser en kvantitativ jämställdhetsförståelse medan det för några handlar om en kvalitativ och/eller normkritisk jämställdhetsförståelse. Poängen här är att man kan säga att det går att bedriva jämställdhetsarbete på två sätt. Det första sättet är att med hjälp av åtgärder på ett aktivt sätt se till att följa jämställdhetslagen och de mål som organisationen satt upp. Om denna strategi används arbetar organisationen utifrån den struktur som finns i organisationen och målet blir då att försöka förändra organisationen utifrån de förutsättningarna som redan finns där. Det är det som händer när man vill öka det underrepresenterade könets antal i ledande befattningar men inte samtidigt ifrågasätta den traditionella ledarrollen. Då blir det lätt att kvinnorna förväntas anpassas efter männens sätt att arbeta – och i förlängningen att organisationen (och samhället i stort) styrs i en ”manlig riktning” utifrån ett ”manligt tänkande”. Eller med andra ord: Männens sätt att vara i organisationen ses som en könsneutral norm varvid den förändring som man önskar sig av jämställdheten uteblir. Grovt formulerat kan denna typ av arbete sägas handla om att göra om kvinnorna så att de passar organisationen.

I vårt följeforskningsuppdrag har det också handlat om att bidra till att väcka frågor som kan bidra till att synliggöra normer och homogenitet i organisationen och i såväl intervjuer som vid observationer och samtal är det många som pratat om att det finns en tydlig mall för hur en ska vara för att passa in i SCA Skog. Detta är något som också blivit

synligt i studien med maskinförare där att våga, vara tuff och att inte gnälla blir markörer för vem som är lämplig som skogsmaskinsförare och inte. Sammantaget visar observationen och intervjuerna hur kvinnor har gjort sitt inträde i denna mansdominerade sektor men att organisationen bibehåller den traditionella maskulina machokulturen (jämför Gherardi & Poggio, 2001) vilket påverkar vem som ses som kompetent. För att få erkännande och bli tillskriven kompetens behöver du ställa upp på den hegemoniska maskulinitetens villkor (Abrahamsson, 2000; Connell, 1996). Tidigare forskning har visat hur machokultur innebär att säkerhetsarbete och ergonomi bortprioriteras (se t.ex. Iaccone, 2005) men vårt material visar också att detta sker i relation till höga produktionsmål. Det vill säga att organisationskulturen innebär att produktion går före säkerhet. Vi kan alltså se att det inte bara är praktisk erfarenhet av skogsarbete som förknippas med maskulinitet och "kompetens" som Johansson (2015) lyfter fram, vårt material visar att även risktagandet bli en del i att tillskrivas lämplighet och kompetens som skogsarbetare. Materialet visar hur den dominerande maskuliniteten i skogen påverkar hur risker uppfattas och de blir accepterade och är normaliserade på arbetsplatsen (jämför Jensen et al., 2014; Johnston & McIvor, 2004). Kvinnorna går en fin balansgång mellan att anta den dominerade normen (inte klaga över bristande tillgång på sanitetsutrymmen) och utan att utmana normen (kräva tillgång till toalett) och frågan är om de skulle bli uppfattade som ett hot om de faktiskt skulle använda den toalett som fanns i kajan under utbildningsperioden (se t.ex. Ahl & Marlow, 2012).

Det andra sättet att jobba med jämställdhet, är att betrakta jämställdhetsarbetet som en del i att förändra organisationen mot större rättvisa och högre kvalitet. I detta fall bedrivs jämställdhetsarbetet mot en organisation som idag inte existerar, mot ett tillstånd som organisationen bör sträva mot men ännu inte har uppnått. Här rör sig arbetet om en total strukturell och genomgripande förändring av organisationen och är därför mycket mer krävande och omfattande än den första. Denna typ av jämställdhetsarbete handlar i motsats till den andra om att ändra organisationen så att den passar kvinnor och andra som inte passar in i den norm som råder. I denna förståelse av vad jämställdhetsarbetet ska vara är det just en omfattande organisatorisk förändring som inte bara syftar till att få in fler kvinnor på männens premisser utan till att i grunden utmana de antaganden som organisationens könsmonster bygger på. Detta innebär att sträva mot en helt annan typ av organisation istället för att försöka justera på (men inte ifrågasätta) det redan existerande.

Att på ett tydligt sätt skapa utrymme för att medarbetare som inte känner sig hemma i homogeniteten kan bidra till att vidga och förändra organisationen (det kan vara genom att organisera gemensamma aktiviteter som inte utgår från majoritetens intressen, att delta vid lokala pride-firanden, eller att tillhandahålla information om organisationen på flera språk (inkl. samiska, osv.) vilket är kärnan i ett normkritiskt förändringsarbete vars mål är att skapa en organisation som passar fler framför fler som passar organisationen.

Införande av jämställdhetsrådet och jämställdhetsambassadörer är en strukturell förändring i organisationen som syftade till att ge jämställdhetsarbete en plattform/arena och på så vis säkerställa att frågan inte tappas bort eller blir beroende av enskilda chefers tid och engagemang. En struktur som gav ett tydligt symbolvärde men även strukturella förutsättningar att bedriva jämställdhetsarbete. Symbolvärdet stärktes ytterligare av att VD blev ordförande för rådet men även förutsättningarna stärkte eftersom det då skapades en länk mellan rådet och beslutsstrukturen i företaget. Resultaten visar att rådet har fungerat väl som en arena och en styrka i jämställdhetsarbetet har varit att det har funnits

tid och en form för dialog och utveckling av jämställdhetsfrågor där personal från företagets olika enheter har kunnat mötas. Resultat visar också att en utmaning har varit att rådets utformning "går i klinch" med den struktur som råder i företaget i övrigt vilket har medfört en utmaning för jämställdhetsarbetet i sig. Jämställdhetsarbetet förväntas drivas av ambassadörerna vilka är underordnade sina chefer och just vikten av att få med cheferna framkommer som en central fråga för att åstadkomma faktiska förändringar i organisationen, även när det gäller jämställdhet. Den här krooken speglar även de utmaningar som finns i företaget i stort. Arbete i workshops visade att ökat inflytande och delaktighet samt tid för att diskutera verksamhetsfrågor var generellt efterfrågat och bristen på denna skapade uppgivenhet. Jämställdhetsrådets utformning som en arena för möte och dialog är utformad utifrån en annan organisationsprincip än den rådande, och skapade det som generellt efterfrågades. Ett ny-tänk som kanske kan öppna upp för nya sätt att organisera och leda arbetet. Resultat visar också att jämställdhetsarbetet försvårades när det skulle anpassas in i rådande linjestruktur vars hierarki förutsätter aktiva chefers beslut, och att det mer kvalitativa jämställdhetsarbetet stannade upp när måluppfyllnad av nyckeltal hamnade i fokus i den slimmade organisationen. Jakten på det och de bästa är också en process som medför exkludering, något som kom fram på flera sätt i de olika aktiviteter som har genomförts, vilket berör frågan om vad som ses som kompetens och vem som kan ha den. Både kvinnor och män uppgav hur kön hindrade och möjliggjorde chansen att utvecklas och klättra i organisationen, men även yngre och äldre uttryckte svårigheter att synliggöra och få sin kompetens erkänd. Jämställdhetsarbetet har synliggjort att organisationen behöver utmanas för att fler ska känna sig hemma i organisationen och att detta är relaterat till verksamhetens utformning. Ökad delaktighet och inflytande efterfrågas generellt av både kvinnor och män likväl som hållbara arbetsvillkor.

### **Kortfattade rekommendationer**

- Välj ett mål/en definition av jämställdhet som förankras hos alla och säkerställ att alla aktiviteter går att länka till den
- Använd eldsjälarnas energi, men se till att arbetet understöds av bra strukturer tex genom betald arbetstid som vigs åt jämställdhetsuppdraget
- Inkludera flera faktorer än kön i arbetet (tex etnicitet, religion, sexuell läggning, funktionsvariation osv). På så sätt görs jämlikhetsarbetet relevant för fler och kontraproduktivt "stuprörstänkande" undviks
- Försök att hitta ett annat sätt att undersöka kvalitén i arbetet än genom att räkna antal genomförda övningar
- Genom att aktivt vara del av manifestationer för allas lika värde – som pride-festivaler, integrationsinsatser, black lives matter-rörelsen, tillgänglighetsuppreotet visar organisationen att den bryr sig om dessa frågor bortom "det strategiska". Detta medför en ökad trovärdighet i de grupper som i dag är underrepresenterade i organisationen och kan leda till mer diversifierade ansökare till de tjänster som utlyses.

## 5 Referenser

- Abrahamsson, L. (2000). *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer.*: Borea.
- Ahl, H., & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543-562. doi:10.1177/1350508412448695
- Andersson, E., & Lidestav, G. (2016). Creating alternative spaces and articulating needs: Challenging gendered notions of forestry and forest ownership through women's networks. *Forest Policy and Economics*, 67, 38-44. doi:<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2016.03.014>
- Andersson, S., & Amundsdotter, E. (2014). Att bygga genusmedvetna organisationer - en utmaning för parterna på arbetsmarknaden. In L. Abrahamsson & L. Gonäs (Eds.), *jämställd arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet* (Vol. ). Stockholm: Statens offentliga utredningar, SOU 2014:30.
- Brade, L. H. (2015). "Just So You Know: I'm Absolutely Completely Normal" An Empirical Investigation of Firstness". . *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 23(3).
- Bromseth, J., & Björkman, L. (Eds.). (2019). *Normkritisk pedagogik. Perspektiv utmaningar och möjligheter*. Göteborg: Studentlitteratur.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=22149380&site=ehost-live>
- Connell, R. W. (1996). *Maskuliniteter*: Daidalos AB.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches. Second Edition*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2001). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36(3), 245-259. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00054-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00054-2)
- Iacuone, D. (2005). "Real Men are Tough Guys": Hegemonic Masculinity and Safety in the Construction Industry. *The Journal of Men's Studies*, 13(2), 247-266. doi:10.3149/jms.1302.247
- Jensen, S. Q., Kyed, M., Christensen, A.-D., Bloksgaard, L., Hansen, C. D., & Nielsen, K. J. (2014). A gender perspective on work-related accidents. *Safety Science*, 64, 190-198. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2013.12.004>
- Johansson, M. (2015). *Att göra jämställdhet - motiv, motstånd och möjligheter i den svenska skogsbruket*. (Licentiat). Luleå Teknisk Universitet, Luleå.
- Johansson, M. (2020). *Business as usual? Doing gender equality in forestry work organizations*. Luleå: Luleå tekniska universitet, Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle, Människa och teknik.

- Johansson, M., & Ringblom, L. (2017). The Business Case of Gender Equality in Swedish Forestry and Mining - Restricting or Enabling Organizational Change. *Gender, Work & Organization*, 24(6), 628-642. doi:10.1111/gwao.12187
- Johnston, R., & McIvor, A. (2004). DANGEROUS WORK, HARD MEN AND BROKEN BODIES: MASCULINITY IN THE CLYDESIDE HEAVY INDUSTRIES, c. 1930-1970s. *Labour History Review (Maney Publishing)*, 69(2), 135-151. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=14304505&site=ehost-live>
- Lidestav, G., Andersson, E., Berg Lejon, S., & Johansson, K. (2011). *Jämställd arbetsliv i skogssektorn - underlag för åtgärder*. Umeå: Institutionen för skoglig resurshushållning, Sveriges lantbruksuniversitet.
- Lindgren, G. (1985). *Kamrater, kollegor och kvinnor*. . Umeå: Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen.
- Lorde, A. (1984). *Sister outsider: Ten speed press*.
- Mark, E. (2007). *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Olofsdotter, G., & Bolin, M. (2017). *Jämställdhetskartläggning, SCA Skog AB*. Retrieved from Sundsvall:
- Olofsdotter, G., & Sjöstedt Landén, A. (2014). Gender as headline and subtext: problematizing the gender perspective in an occupational health project. *Vulnerable Groups & Inclusion, Vol. 5*, 1-24.
- Pease, B. (2010). *Undoing Privilege - Unearned Advantage in a Divided World*: Zed books.
- Sedgwick, E. (1990). *Epistemology of the closet*: Macat International Ltd.
- Sjöstedt Landén, A., Olofsdotter, G., & Bolin, M. (Eds.). (2015). *Sprickor, öppningar och krackeleringar: Nya perspektiv på arbetsmiljö (Vol. 8)*. Mid Sweden University.