

# Jämställdhet ger tillväxt

---

Exempel från det gröna näringslivet

# Innehåll

LRFs Jämställdhetsakademi .....	4
Jämställdhet i det gröna näringslivet .....	5
Om jämställdhet .....	6
Jämställdhetsarbete i det gröna näringslivet .....	7
Kvinnor in när Växa Sverige digitaliserar röstning .....	8
Ökad kunskap fick Norrskog att återuppta jämställdhetsarbetet .....	10
Tydliga mål ger fler kvinnor som förtroendevalda i Södra .....	12
Jämställdhet ger Norra Skogsägarna bättre affärer .....	16
Bra värdegrund hos Mellanskog underlättar rekrytering av kvinnor.....	18
Analys och efterord	
av Carin Holmquist .....	21
Referenser .....	27

---

**PRODUCERAD AV LRFs JÄMSTÄLLDHETSAKADEMI 2017**

**FÖRFATTARE:** Malin Forsbrand och Carin Holmquist (efterord)

**REDAKTÖR:** Petra Pilawa

**GRAFISK FORM:** Karozz Form

**FOTO:** LRFs bildbank

# Det finns många utmaningar kvar, men mycket arbete har också gjorts

**Den vanligaste** typen av företagande bland kvinnor är skogsbruk. Det är nog inte den gängse bilden av varken skogsbruk eller kvinnors företagande. Det säger lite om våra föreställningar och förutfattade meningar. Om vi på allvar ska arbeta med jämställdhet krävs kunskap om hur samhället verkligen ser ut. Men vi behöver också inspiration och utmanas till hur man kan nå en bättre balans mellan kvinnor och män. "Jämställdhet ger tillväxt" är en skrift som är tänkt att både ge fakta och praktiska exempel på hur företag i det gröna näringslivet arbetar med att få en bättre jämställdhet.

Det gröna näringslivet är nyckeln till att nå ett hållbart samhälle. Våra produkter och tjänster efterfrågas alltmer av konsumenterna. Det gör att vi behöver nya affärsmöjligheter, mer tillväxt och fler företagare i det gröna näringslivet. För att lyckas med det behöver kvinnor och män ha likvärdiga möjligheter som företagare och entreprenörer i det gröna näringslivet.

Tyvärr är det inte så idag. Det finns många exempel på detta: Kvinnor som är företagare har svårare att få finansiering för sin verksamhet. Kvinnor tar mer sällan ut någon lön från företaget och får som följd lägre sjukpenning, föräldrapenning och i slutändan pension. Kvinnor som testar ny mark och hittar nya företagsidéer på lands-

bygden får ofta höra att de ägnar sig åt bisysslor medan mannens företag är huvudsyssla.

LRF arbetar med jämställdhet och vi har det fast förankrat i våra stadgar och strategier. Det gör vi för att jämställdhet är en förutsättning för att nå vår vision om tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft i det gröna näringslivet.

All potential i det gröna näringslivet måste tas tillvara – både kvinnors och mäns, både i det enskilda företaget och i de kooperativa företagen. Jag är därför glad och stolt över att flera av de kooperativa företagen inom jord- och skogsbruket nu finns med i Jämställdhetsakademien.

Det finns många utmaningar kvar, men mycket arbete har också gjorts för att förbättra jämställdheten i det gröna näringslivet. Det vittnar inte minst denna rapport om. Läs om hur ett antal företag arbetar med jämställdhet och inspireras till att själv ta ett steg mot ett mer jämställt företag, näringsliv och samhälle.

Trevlig läsning!

Sven Erik Hammar  
Ordförande LRFs Jämställdhetsakademi



Foto: Johanna Norin

**SVEN ERIK HAMMAR,**  
Ordförande LRFs Jämställdhetsakademi, vice förbundsordförande LRF, ordförande i LRF Skogsägarna samt ledamot i Mellanskog samt i Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien.

Skogsbrukare i Funäsdalen i Härjedalen som bedriver, utöver skogsbruket, byggnation och renovering av timmerhus.

# LRFs Jämställdhetsakademi

**LRFs Jämställdhetsakademi startade** som en tankesmedja 2009 för att ge kvinnor och män likvärdiga möjligheter att starta och bedriva företag inom de gröna näringarna. Akademien var ett led i att nå LRFs vision om tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft i de gröna näringarna, svara upp mot medlemmarnas behov, vara bollplank i en tid när politiska lösningar för kvinnors företagande efterfrågades och för att få in extern kunskap och engagemang till organisationen.<sup>1)</sup>

Ledamöterna var personer utanför LRF, med stor kunskap om och engagemang för jämställdhet. Jämställdhetsakademien har genom åren tagit fram rapporter, arrangerat seminarier, deltagit i externa event, föreläst och bildat opinion för att stärka jämställdheten i de gröna näringarna.

Jämställdhetsakademins rapporter har bland annat givit ny kunskap om osynliggörandet av kvinnor som företagare, visat hur de ekonomiska strömmarna i de gröna

näringarna ser ut från ett genusperspektiv samt undersökt mäns och kvinnors förhållande till arbetstid, fritid, hem och familj i det gröna näringslivet.

Jämställdhetsakademien har också satt ljuset på den ekonomiska ojämställdheten på gårdsnivå, lyft frågan om föräldraförsäkring för företagare som nu utreds av regeringen och även fått Jordbruksverket att förbättra sina mätmetoder kring företagande för att bättre fånga kvinnors företagande.

2016 togs ett nytt steg för att sprida och nyttja Jämställdhetsakademins arbete än mer i det gröna näringslivet. Ordförande eller VD för de kooperativa företagen och övriga organisationsmedlemmar i LRF bjöds in att ta plats som ledamöter i akademien. I Jämställdhetsakademien ingår nu, tillsammans med tidigare ledamöter, elva nya ledamöter som är VD:ar och ordförande från kooperativa företag inom jord och skog.

## LRFs Jämställdhetsakademi jobbar för ökad jämställdhet inom det gröna näringslivet

Det gröna näringslivet har goda tillväxtpotentialer och en viktig roll i ett hållbart samhälle. **Vi behöver alltså nya affärsmöjligheter, mer tillväxt och fler företagare i det gröna näringslivet.** För att lyckas med det måste kvinnor och män ha likvärdiga möjligheter som företagare – **och detta jobbar LRFs Jämställdhetsakademi för!**

[www.jamstalldhetsakademien.se](http://www.jamstalldhetsakademien.se)



<sup>1)</sup> Jämställdhetsakademien – ett kunskapsprojekt för att skapa tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft. Förord av förbundsordförande Lars-Göran Pettersson.

<sup>2)</sup> Den osynliga entreprenören. Genus och företagande i de gröna näringarna. En litteraturoversikt. 2009.

<sup>3)</sup> Statistikrapport 2011:1. Jordbruksverket

<sup>4)</sup> Jämställdhetsakademien – ett kunskapsprojekt för att skapa tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft. Sid 6

<sup>5)</sup> Den osynliga entreprenören. Genus och företagande i de gröna näringarna. En litteraturoversikt. 2009. Sid 4–5.

<sup>6)</sup> Ibid. Sid 5.

<sup>7)</sup> Kärlek och sunt bondförnuft. Att gifta sig med ett lantbruk. LRF 2010

<sup>8)</sup> Sammanställning gjord oktober 2017

# Jämställdhet i det gröna näringslivet

**Det gröna näringslivet** är likt övriga samhället ojämnt. Det finns också få studier och lite forskning vad gäller företagande och genus i det gröna näringslivet. Vad vi vet är att kvinnors företagande osynliggörs. I offentlig statistik om de gröna näringarna görs kvinnor ofta osynliga och i forskning om kvinnors företagande finns de gröna näringarna sällan med, vare sig enskilda företag eller de bondeägda kooperativa företagen. Därmed blir kvinnors förutsättningar som företagare inom det gröna näringslivet dubbelt osynliggjorda. Om detta handlade Jämställdhetsakademins första rapport *Den osynliga entreprenören*.<sup>2)</sup>

16 procent av företagen inom det gröna näringslivet är kvinnor, sett till vem som står på den enskilda firman. Sedan 2011 tar Jordbruksverket också fram statistik över könsfördelningen i företagsledning. LRF och Jämställdhetsakademien drev igenom detta för att få statistiken att bättre beskriva verkligheten inom det gröna näringslivet, där det oftast är mannen som står på den enskilda firman men företaget ofta leds gemensamt av familjen. Den nya statistiken visar att 31% av jordbruksföretagen leds av kvinnor, ensamma eller tillsammans med en man.<sup>3)</sup>

Tydligt är att genusordningen finns även i det gröna näringslivet, alltså den ordning som bygger på isärhållning mellan könen där kvinnors arbete värderas lägre än männens. Studier visar att det som uppfattas som manligt, sysslor som traditionellt utförts av män, anses viktigare och värderas högre på lantbruksföretag än det som uppfattas som kvinnligt, alltså sysslor som traditionellt utförts av kvinnor. Kvinnor som företagare har svårare att få finansiering för sin verksamhet än vad män har. Kvinnors löner är lägre än mäns inom jord- och skogsbrukssektorn för samtliga yrkeskategorier och

utbildningsnivåer.<sup>4)</sup> Policystöd från samhället fokuserar på verksamheter som traditionellt sett är manliga och systemen för finansiering samt rådgivning inriktas på män som företagare.<sup>5)</sup>

Män äger i högre utsträckning lantbruks- och skogsfastigheter och har i högre omfattning fostrats som efterträdare på gården, trots att män och kvinnor formellt sett ärver lika.<sup>6)</sup> Kvinnor kommer ofta in i jordbruket genom att gifta sig med en man som är bonde, samtidigt är det svårare för kvinnor att bli delägare i männens föräldragårdar än männen i kvinnornas. Äktenskapsförord är fortfarande vanligt förekommande. Män äger dessutom större fastigheter och kvinnor äger ofta ihop med andra. Ur ett samhällsperspektiv får detta stora konsekvenser. I många fall finns stora värden i enskilda företag, egendomar och omfattande investeringar, samtidigt som det finns många känslor nedplöjda i åkrar och hus, särskilt i de fall som rör släktgårdar.<sup>7)</sup>

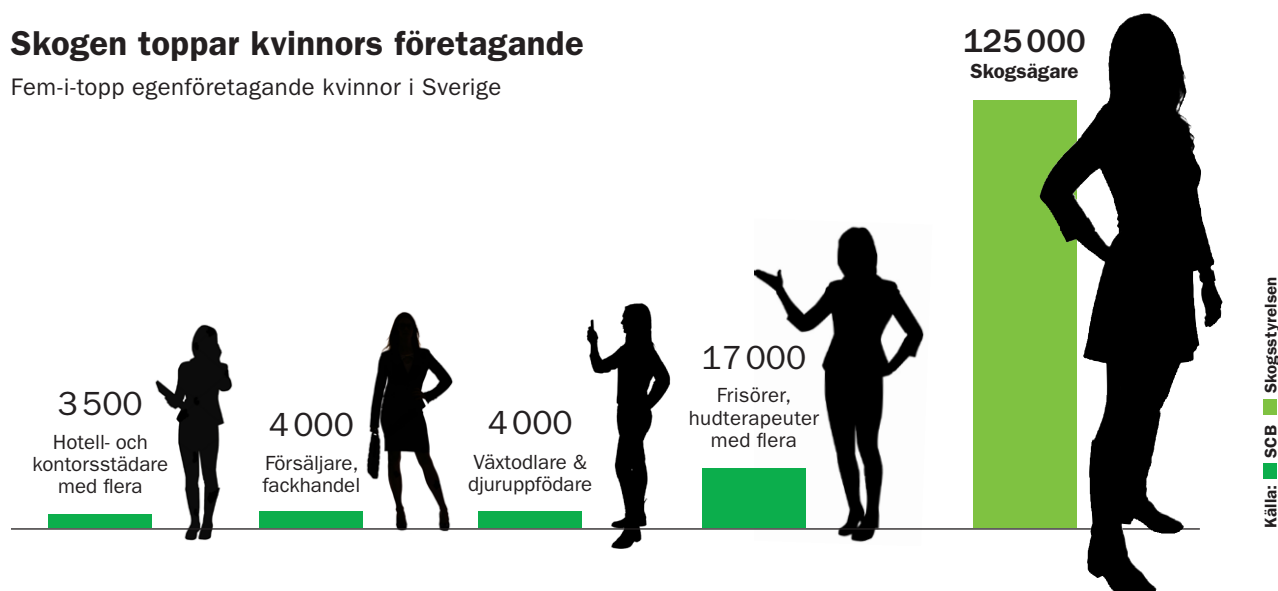
Samtidigt är Sveriges i särklass vanligaste företagande bland kvinnor skogsbruk. Det finns inget annat företagande som ens ligger i närheten. Det näst vanligaste egenföretagandet bland kvinnor är gruppen frisörer och hudterapeuter, men andelen kvinnor med näringsverksamhet inom skog är hela sju gånger fler.

Jämställdhetsmönstren präglar också de kooperativa företagen i det gröna näringslivet, alltså företag som ägs av sina medlemmar som är bönder eller skogsägare. Män dominerar stort bland förtroendevalda i de kooperativa företagen, styrelserna i de tio största kooperativa företagen inom det gröna näringslivet består till 75 procent av män.<sup>8)</sup>

Ojämntheten hindrar nya affärsmöjligheter och tillväxt på landsbygden och i det gröna näringslivet.

## Skogen toppar kvinnors företagande

Fem-i-topp egenföretagande kvinnor i Sverige





# Om jämställdhet

**Vad menas med jämställdhet?** Jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det förutsätter samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på livets alla områden. Ordet jämställdhet används i Sverige när det gäller förhållandet mellan kvinnor och män. Jämlikhet är ett vidare begrepp som avser rättvisa förhållanden mellan alla individer och grupper i samhället och utgår ifrån att alla människor har lika värde oavsett kön, etnicitet, social tillhörighet med mera.<sup>9)</sup>

Jämställdhet har både en kvantitativ och kvalitativ aspekt. Kvantitativ jämställdhet innebär en jämn fördelning mellan kvinnor och män inom alla områden i samhället, till exempel inom utbildningar, yrken, fritidsaktiviteter och maktpositioner. Finns det mer än 60 procent kvinnor i en grupp så är den kvinnodominerad och vice versa. Kvalitativ jämställdhet innebär att både kvinnors och mäns kunskaper och erfarenheter och värderingar tas tillvara och får berika och påverka utvecklingen inom alla områden i samhället.<sup>10)</sup>

För att nå ett jämställt samhälle måste ett jämställdhetsperspektiv genomsyra alla områden i samhället. Denna

strategi kallas för jämställdhetsintegrering. Strategin innebär att analyser av kvinnors och mäns situation och villkor ska ingå i beslutsunderlag och att konsekvenser av förslag ska analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv. Jämställdhetsintegrering utgår från insikten om att jämställdhet skapas där beslut fattas, resurser fördelas och normer skapas. Därför måste jämställdhetsperspektivet integreras i alla beslutsprocesser av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet.<sup>11)</sup>

Ett annat begrepp inom jämställdhet är intersektionalitet, som handlar om behovet av att se hur olika maktordningar och diskrimineringsgrunder påverkar och ibland förstärker varandra. En intersektionell analys kan synliggöra hur särskilda satsningar på vissa målgrupper kräver en kombinerad insats. Till exempel kan en grupp skogsägande kvinnor ha olika behov beroende på om personerna i gruppen bor på sin gård eller inte, alternativt om gruppen har väsentligt olika utbildningar. Samma insats för hela gruppen riskerar att inte leda till önskvärt resultat. Vare sig gruppen kvinnor eller gruppen män är enhetlig, bör utgångspunkten för jämställdhetsarbete därför vara att alltid tänka på kön men inte bara kön.<sup>12)</sup>




<sup>9)</sup> På tal om KVINNOR OCH MÄN, lathund om jämställdhet 2016. SCB. Sid. 2

<sup>10)</sup> Ibid. Sid. 2

<sup>11)</sup> Ibid. Sid. 3

<sup>12)</sup> <http://www.jamstall.nu/fakta/intersektionalitet/>





## Jämställdhetsarbete i det gröna näringslivet

**Det gröna näringslivet** är vare sig bättre eller sämre än någon annan bransch när det gäller jämställdhet men det finns många goda ambitioner och flera exempel på strategiskt, målmedvetet arbete som gett jämställda resultat. I följande kapitel presenteras ett urval åtgärder och metoder som gett effekt inom bondeägda kooperativa företag. Förhoppningen är att dessa ska tjäna som inspiration och tankeväckare för andra som vill bidra till jämställdhet i det gröna näringslivet och samhället i övrigt.

Vart och ett av företagen har valts ut som ett gott exempel på en metod eller område där de arbetat med jämställdhet. Flera av företagen arbetar så klart med flera metoder och flera områden, men för tydlighetens skull har denna rapport koncentrerats till ett område eller åtgärd per företag.

Varje exempel på åtgärd eller tillvägagångssätt kopplas också samman med forskning på området, för att ge fler perspektiv och en djupare förståelse.



# Kvinnor in när Växa Sverige digitaliserar röstning

**Växa Sverige** bestämde sig för att digitalisera nomineringar och val av fullmäktige, alltså ägarrepresentanter till föreningens högsta beslutande organ. Det har gett betydligt fler kvinnor och unga som förtroendevalda. För företaget har det inneburit ett starkare varumärke och mer liv i organisationen. Det övergripande ekonomiska målet har också nåtts de tre senaste åren och stärkt Växa Sverige ytterligare.

Det kooperativa företaget Växa Sverige har haft svårt att rekrytera kvinnor till förtroendeuppdrag men när arbetet digitaliserades så hände något. När alla medlemmar fick möjlighet att rösta digitalt istället för att åka till ett möte som många gånger låg åtskilliga mil bort fanns plötsligt fler nya personer i allmänhet men framförallt nya kvinnor i synnerhet till valberedningens förfogande. Medelåldern bland de nominerade sjönk och nya kategorier medlemmar nåddes via webbröstningen.

Växa Sverige har utvecklat ett digitalt verktyg som hanterar såväl nominerings- som röstförfarande. Än så länge används det för att utse fullmäktige, alltså ägarrepresentanter från hela landet i Växa Sveriges högsta beslutande organ, årsstämman. Årsstämman utser i sin tur bland annat styrelse, valberedning, fastställer bokslut med mera. Konkret fungerar det så att varje medlem nominerar fritt de som de vill se som fullmäktige inom sitt medlemsområde. Därefter tar valberedningen vid och tillfrågar alla om de vill kandidera, en lista görs och röstning sker.

Under de fyra år som webbröstning har använts har andelen förtroendevalda kvinnor i fullmäktige ökat från 23 procent till 35 procent och snittåldern har minskat från 53 år till 46 år. Det som alltså från början var tänkt som ett sätt att minska avstånd och underlätta nominerings- samt valförfaranden har visat sig vara en jämställdhetsinsats som gett ett betydande resultat.

– Fler än tidigare var intresserade av att ställa upp, framförallt kvinnor och yngre. Men för att genomföra

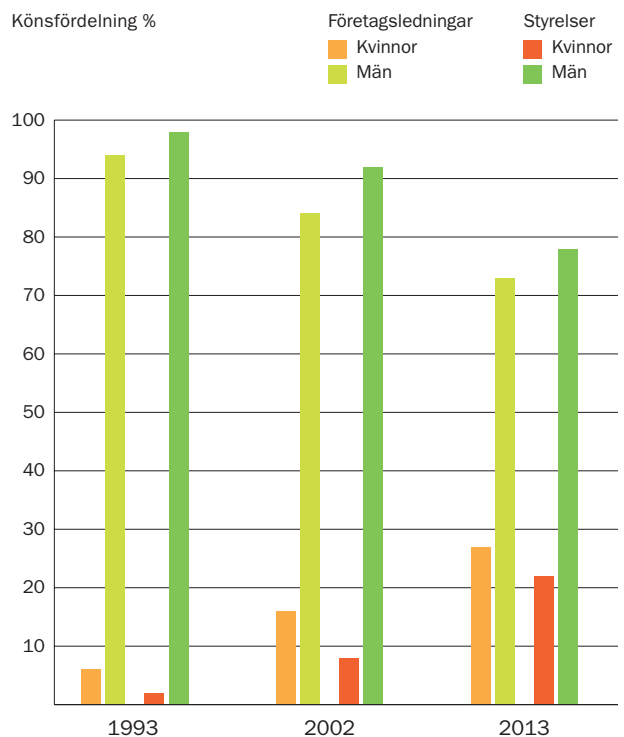
en sådan här sak krävs en öppenhet för förändring, berättar Marita Wolf, ordförande i Växa Sverige.

Nominerings- och röstförfarandet har ruskat om rejält i organisationen. I senaste valet byttes nästan hälften av alla fullmäktige ut. Något som företaget också behövde tackla.

– Vi fick många nya som behövde introduceras och vi hade inte tillräckligt med resurser avsatta för förtroendevalda. Det fanns inga förtroendeutbildningar, det behöver vi bygga upp. Men detta bör vi också kunna göra gemensamt i de bondeägda kooperativa företagen, vilket också sker.

Marita Wolf ser väldigt positivt på verktyget. Hon menar att delaktigheten har breddats, många har fått upp ögonen för att de faktiskt kan bli förtroendevalda samt att deras röst är viktig.

**Företagsledning och styrelseledamöter (utom fackliga representanter), företag med privat ägandeform, 1993, 2002 samt 2013**





# 3

## TIPS FRÅN VÄXA SVERIGE

- 1 När du ska införa något nytt och omdanande är det viktigt att börja med att fråga sig själv: Vill vi det här? Vågar vi? Arbetet kräver en förändringsbenägenhet, en öppenhet för förändring.
- 2 Var nära medlemmarna i marknadsföring när nya arbetssätt ska införas.
- 3 Ha uthållighet!

– Det händer något när medlemmar ser att de också kan vara förtroendevalda precis som andra. Du blir någon, blir sedd och det skapar dynamik i fullmäktige-gruppen. Det spritter till i hela organisationen, ger liv och är inte så förutsägbart, säger hon.

Något motstånd har inte funnits. Wolf menar att alternativet är sämre, att människor ska åka många mil för att delta i valmöten. Anledningen till att betydligt fler kvinnor blivit nominerade och förtroendevalda med detta system tror hon beror på att medlemmen inte behöver förflytta sig till fysiska möten. Kvinnorna finns i medlemsföretagen men det är oftare männen som åker på möten. Och män har röstat på män.

Växa Sverige har också fått kvinnor att tacka ja till uppdrag, något som annars brukar hävdas vara en svårighet. Wolf tror att jantelagen minskar med det nya sättet att nominera vilket gynnar såväl kvinnor som yngre. Det kan också uppstå en blygsel för den som måste åka till ett möte och bli vald.

Enligt Wolf har företagets varumärke och image växt de senaste åren. Företaget uppfattas som piggt och alert hos kunder respektive medlemmar.

– Och vi når våra mål, vi gör ett starkt resultat som levererar till våra medlemmar. Trots tuffa år. Jag tror också att det gör något när du får in såväl kvinnor som män.

Hon betonar samtidigt att det återstår utmaningar, fortfarande är två tredjedelar av alla förtroendevalda män och en tredjedel kvinnor. Endast två av tio i föreningsstyrelsen är kvinnor.

Växa Sveriges lärdomar bör vara värdefulla också för övrigt näringsliv. I den statliga jämställdhetsutredningen tillika forskarrapporten *Ökad medvetenhet men långsam förändring – om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv*<sup>13)</sup> konstateras att medvetenheten om genus är betydligt större i företag i dag i jämförelse med tidigare rapporter (SOU 1994:3 och SOU 2003:16).

Kunskap, termer och begrepp från forskningen har fått spridning och används i större utsträckning av företagsledare när de beskriver utmaningar för företaget. Jämställdhet ses också till stor del som en affärsfråga. En skev könsfördelning ses som ofördelaktig, att varumärket skadas och att företaget uppfattas som omodernt. En obalans på ledande positioner blir en nackdel. Samtidigt är fortfarande de vanligaste förklaringarna till den ojämsställda könsfördelningen att kvinnor är bristfälliga, föder barn, inte är tillräckligt kompetenta eller helt enkelt tackar nej till ledande positioner.<sup>14)</sup>

En ökad medvetenhet men också en ökad andel kvinnor på toppositioner kan noteras under de senaste tjugo åren, enligt den statliga utredningen. En anledning är privatisering av offentlig verksamhet där andelen kvinnor är hög. Generellt går det långsamt fram och mansdominansen består, alltså att mer än 60 procent av positionerna innehas av män. En tredjedel av alla styrelser består fortfarande enbart av män.<sup>15)</sup>

Därför är det betydelsefullt med lösningar som tar helt nya grepp, som bryter med föreställningar och det brukliga sättet att tillsätta ledamöter och företagsledningar. Det talas alltmer om behovet av sociala innovationer, alltså nya kreativa lösningar på de stora samhällsutmaningarna där Växa Sveriges verktyg är ett utmärkt exempel även om det inte var tänkt som en jämställdhetsåtgärd från början. Intresset och medvetenheten om sociala innovationers förmåga att bidra till samhällsförändring har fått ökad uppmärksamhet i det moderna samhället och i både den allmänna och den akademiska debatten.<sup>16)</sup>

### VÄXA SVERIGE

Växa Sverige är landets största husdjursförening, och ägs av 7 032 medlemmar som också är kunder.

Växa Sverige är ett rådgivnings- och serviceföretag, som främst vänder sig till mjölk- och köttföretagare, med produkter och tjänster som semin, avelsrådgivning, avbytar-service, förebyggande djurhälsoarbete och rådgivning inom företags- och affärsutveckling.

Växa Sverige har cirka 300 anställda och omsätter 391 miljoner kronor.

<sup>13)</sup> Ökad medvetenhet men långsam förändring - om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. SOU 2014:80.

<sup>14)</sup> Ibid. Sid 16-17

<sup>15)</sup> Ibid. Sid 15

<sup>16)</sup> Vad betyder social i sociala innovationer? Policysammanfattning från Entreprenörskapsforum. Sid 15

# Ökad kunskap fick Norrskog att återuppta jämställdhetsarbetet

**Norrskog** hade ersatt fokus på jämställdhet med mångfald. Med ökad kunskap genom LRFs Jämställdhetsakademi lyfte VD Olov Söderström tillbaka jämställdhet som ett prioriterat mål för Norrskog. Kunskap och ledarskap är viktiga förutsättningar för att sätta en organisation på rätt kurs.

När LRFs Jämställdhetsakademi utvidgades till att också omfatta ordförande eller VD för respektive bondeägt kooperativt företag så blev VD för Norrskog Olov Söderström först fundersam. Borde inte fokus istället vara mångfald, funderade han.

– I Norrskog pratade vi inte särskilt mycket om jämställdhet längre, vi hade ersatt jämställdhet med ett mångfaldsfokus. När det blev populärt att prata mångfald så begravde vi jämställdheten, säger han krasst.

Men med föreläsningar och erfarenhetsutbyte i Jämställdhetsakademien insåg Söderström att avgörande perspektiv för företagets positiva utveckling framåt förloras när fokus enbart är på mångfald. Han insåg

också att mycket återstår för att Norrskog ska kunna kalla sig för jämställt.

Styrelsen består av 30 procent kvinnor och 70 procent män, i koncernledning och bland de högsta operativa cheferna är 40 procent kvinnor och 60 procent män. Det är betydligt sämre på andra håll i företaget. Inom produktion är det endast en kvinna på femton anställda och bland skogsrådgivarna är det fem kvinnor av 39 anställda.

Också bland andelen förtroendevalda finns stora utmaningar, företaget speglar inte den generella andelen kvinnor och män som skogsägare i Sverige. Exakta siffror saknas eftersom Norrskog inte mäter andel kvinnor och män som medlemmar. Det här är nu prio ett för VD Olov Söderström i jämställdhetsarbetet, att Norrskog ska ha kännedom om och spegla sin medlemskår samt möta förväntningar från såväl kvinnor som män som medlemmar. Till exempel har arbetsordningen för valberedningar skrivits om, sammanställningen i styrelser ska spegla andelen kvinnor och män som medlemmar.

– Vi kan inte slå oss till ro förrän vi har 40 procent kvinnor bland förtroendevalda, vilket speglar skogsägandet i stort, förklarar han.

Han inser att han själv som VD har en avgörande roll för att arbetet ska lyckas.

– Om jag pratar om detta, visar mig i media, och trycker på inåt när det till exempel handlar om representation i styrelser, ja då får det effekt.

Något som också framhålls i forskning; jämställdhet börjar uppifrån och för att lyckas på riktigt krävs ett tydligt och uthålligt ledarskap. Ledningens stöd är A och O som Anna Wahl, professor i genus, organisation och ledning vid Kungliga tekniska högskolan i Stockholm, uttrycker det. Och ledningen behöver kunskap. Efter mer än 20 års forskning kring betydelsen av kön i organisationer har Anna Wahl bland annat föreslagit att alla chefer bör genomgå en obligatorisk genuskurs eftersom okunskapen bland chefer i dag gör att ojämställda maktförhållanden upplevs som något naturligt. Chefer måste visa att arbetet har en hög prioritet och samtidigt vara beredda på motstånd eftersom vissa privilegier försvinner.<sup>17)</sup> Wahl får medhåll i en forskningsrapport till Delegationen för jämställdhet i arbetslivet från 2014. Här intervjuas män som är företagsledare,

## NORRSKOG

Norrskog är en skogsägarförening med 13 000 medlemmar som tillsammans äger en miljon hektar skogsmark i Jämtland, Medelpad, Ångermanland och Södra Lappland.

Norrskog erbjuder skogstjänster, arrangerar kurser och bedriver näringspolitiskt arbete för sina medlemmar.

Norrskog har också ett helägt dotterbolag, NWP, som erbjuder sågade och förädlade trävaror.

Norrskog, tillsammans med NWP, har ca 310 anställda och omsätter 1,75 miljarder kronor.

<sup>17)</sup> KTH/forskning/forskningsnyheter. 2012-10-15. <https://www.kth.se/forskning/artiklar/obligatoriska-chefskurser-for-okad-jamstalldhet-1.344438>

<sup>18)</sup> Ökad medvetenhet men långsam förändring – om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. Statens offentliga utredningar, SOU 2014:80

<sup>19)</sup> Skog och lantbruk. Nr 1 2017.

<sup>20)</sup> Land Lantbruk debatt, 8 mars 2017.

samtliga menar att företagsledarens och företagsledningens roll är avgörande för arbetet att till exempel öka andelen kvinnor på chefsbefattningar. Orsaken är att företagsledaren har stor makt att påverka kulturen och vad som anses viktigt och bra i företaget.<sup>18)</sup>

För att visa ledarskap och att Norrskog menar allvar så har Olov Söderström valt att kommunicera behovet av jämställdhet i flera olika medier. Han skrev en debattartikel i tidningen Skog och lantbruk, som riktar sig till personer med skog och lantbruk i Västernorrland, där han betonar vikten av att få in fler kvinnor som anställda och förtroendevalda i Norrskog. Både för att Norrskog ska spegla andel kvinnor som ägare och för att det ger många fördelar, som exempelvis bättre lönsamhet, bättre arbetsklimate och ökad arbetsglädje. Dessutom ger det en bättre belysning av problem.<sup>19)</sup>

I LRFs nationella medlemstidning Land Lantbruk skrev Söderström på den internationella kvinnodagen 2017 att skogsnäringen som har så stor betydelse för Sveriges ekonomi och välfärd, nu och framöver, måste nyttja hela kompetensen. En jämnare könsfördelning ger en mer allsidig belysning och frågeställningar, motiverar han.

– Det skulle göra vår näring så mycket klokare och mer konkurrenskraftig. Därmed skulle vi i ännu högre grad kunna bidra till ett biobaserat samhälle och ett bättre Sverige.<sup>20)</sup>

Söderström betonar också att egen insikt och kunskap är avgörande för att kunna ta ledarskap.

## 3

### TIPS FRÅN NORRSKOG

- 1 Skaffa kunskap.
- 2 Ta ledarskap för jämställdhet genom att visa att det är en prioriterad fråga. Ställ krav, visa dig i media i frågorna för att sätta tryck internt.
- 3 Nätverka, dela med dig av idéer och utbyt erfarenheter.

– Det går inte att få för mycket kunskap som ledare, däremot för lite. Utan kunskap är det svårt att se ojämställdheten och vad man kan göra åt den.

På frågan om han mött något motstånd i arbetet svarar han:

– Nej, jag känner inte av något motstånd. Kanske är jag naiv och okänslig eller så är alla numera hyggligt upplysta. Jag hoppas verkligen på det senare, för år 2017 borde det vara självklart för alla att jämställda organisationer fungerar bättre, är lönsammare och dessutom roligare att verka i.

– Jag tror också att det underlättar att vi har flera kvinnliga chefer och specialister, som visar att de kan vara minst lika duktiga som männen i en sedan lång tid mansdominerad bransch. De goda exemplens makt ska aldrig underskattas.





# Tydliga mål ger fler kvinnor som förtroendevalda i Södra

Representation är ofta det första en tänker på när det gäller jämställdhet, alltså den numerära fördelningen mellan kvinnor och män. Något Södra i mer än tjugo år arbetat för att förbättra bland sina egna 500 förtroendevalda. Och de har lyckats väl.

Om representation handlar det första jämställdhetspolitiska delmålet som Sveriges riksdag har antagit. Makt och inflytande ska fördelas jämnt vilket innebär att kvinnor och män ska ha samma rätt och möjlighet att vara aktiva samhällsmedborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet.

Politiken har kommit en bit på vägen. Näringslivet har generellt sett inte kommit lika långt.<sup>21)</sup> Skälen till varför en jämn representation är viktig brukar definieras utifrån rättvisa, intresse och resurser. Rättvisa i att såväl kvinnor som män har rätt att vara delaktiga och påverka beslut, att kvinnor och män har olika erfarenheter och därmed kan ha olika intressen i beslut samt att kvinnor besitter en kompetens och är en resurs som inte har tagits tillvara. Kvinnor och män tillför näringslivet olika kompetens, och ökad jämställdhet leder därmed till bättre beslut och ökad vinst. Studier om debatten om fler kvinnor i näringslivet visar att resursargumentet är ofta förekommande.<sup>22)</sup> Idag finns flera studier som visar att en jämn fördelning av kvinnor och män i styrelser och operativa ledningar ökar lönsamheten.

Södras ordförande Lena Ek motiverar företagets arbete för jämställdhet utifrån alla tre perspektiven. Det handlar om rättvisa i att kunna påverka sin medlemsorganisation, men också om intresse och att ta tillvara kvinnor som resurs för att säkerställa utveckling.

– Det är viktigt att hitta och använda olika kompetenser. Inte bara notera jämställdhet och mångfald utan att se det som ett redskap för utveckling och innovation. Mångfalden är vår styrka, den ger oss drivet efter teknikutveckling och innovation, motiverar Lena Ek.

## SÖDRA

Södra är Sveriges största skogsägarförening med ca 50 000 skogsägare som medlemmar i södra Sverige.

Södra är också en internationell skogsindustri-koncern som genom dotterbolaget Södra Skog erbjuder skogliga tjänster samt köper in skogsråvara från medlemmarna, tillverkar sågade trävaror och interiörträ i dotterbolaget Södra Wood samt har tre massabruk i dotterbolaget Södra Cell, som också är en betydande leverantör av biobränsle, grön el och fjärrvärme.

Södra koncernen har 3 600 anställda och omsätter 18,5 miljarder kronor.

Förr var Södras medlemskap knutet till fastigheten vilket gjorde att en stor andel medlemmar var män. Sedan början av 2000-talet är medlemskapet knutet till individ vilket har gett en helt annan fördelning. Idag är 33 procent av Södras medlemmar kvinnor och 67 procent män.

2007 tog Södras styrelse samt föreningsstämman beslut om att låta en arbetsgrupp utarbeta en handlingsplan anpassad för Södra som syftar till att: "Nå målet om en könsfördelning inom förtroenderåd, förvaltningsråd och styrelse som bättre svarar mot fördelningen i ägandet". Syftet med planen var att uppnå en demokratisk och jämställd organisation med visionen "Ett Södra för alla skogsägare!".<sup>23)</sup> Beslutet togs som en följd av en motion som behandlats samma år.

Planen innehöll fyra mål, konkreta åtgärder för att genomföra målen samt uppföljning och resultatmätning. Södras styrelse samt förtroenderåd var ansvariga för planen.

De fyra målen var:

1. Det ska inte finnas några tydliga minoriteter inom rådgivande och beslutande organ på någon nivå inom förtroendemannaorganisationen.
2. Alla förtroendevalda ska senast 2010 ha genomgått utbildning i jämställdhet, förstå begreppet och vara medvetna om varför jämställdhetsarbetet är viktigt för hela organisationen.
3. I varje skogsbruksområde ska det senast 2010 ha gjorts en jämställdhetsanalys.
4. Södras jämställdhetsarbete redovisas i koncernens årsberättelse och förtroenderådets verksamhetsberättelser.

Arbetet har gett resultat. Andelen kvinnor i förtroenderåden uppgår idag till 29 procent vilket nästan är en fördubbling sedan målen sattes 2007. I valberedningarna har andelen kvinnor också ökat men är kvar på en låg nivå, 16 procent.

När det gäller mål 2 om att alla förtroendevalda skulle genomgå utbildning så är de genomförda och ingår idag som en del i exempelvis årliga utbildningar för valberedningar. Alla skogsbruksområden gör en jämställdhetsanalys som en del i verksamhetsuppföljningen, såsom mål 3 säger. Mål 4 är också uppnått, Södras jämställdhetsarbete redovisas i koncernens årsberättelse och de lokala förtroenderådets verksamhetsberättelser.

Södra har alltså levererat på varje enskilt mål men ännu inte nått hela vägen fram till en könsfördelning bland förtroendevalda som motsvarar fördelningen i ägandet.

Därför har styrelsen i Södra i februari 2017 tagit fram en ny handlingsplan för att öka mångfalden i Södras medlemsorganisation. Syftet är att Södra aktivt arbetar med jämställdhet och mångfald, utmanar normer, ökar kvalitet och effektivitet i verksamheten samt skapar en ökad delaktighet. Arbetet bidrar därmed till skogsgårdens långsiktiga lönsamhet. I målen står bland annat att andelen kvinnor i Södras medlemskår ska öka och att andelen förtroendevalda kvinnor och män senast 2025 ska vara i intervallet 40 till 60 procent.<sup>24)</sup>

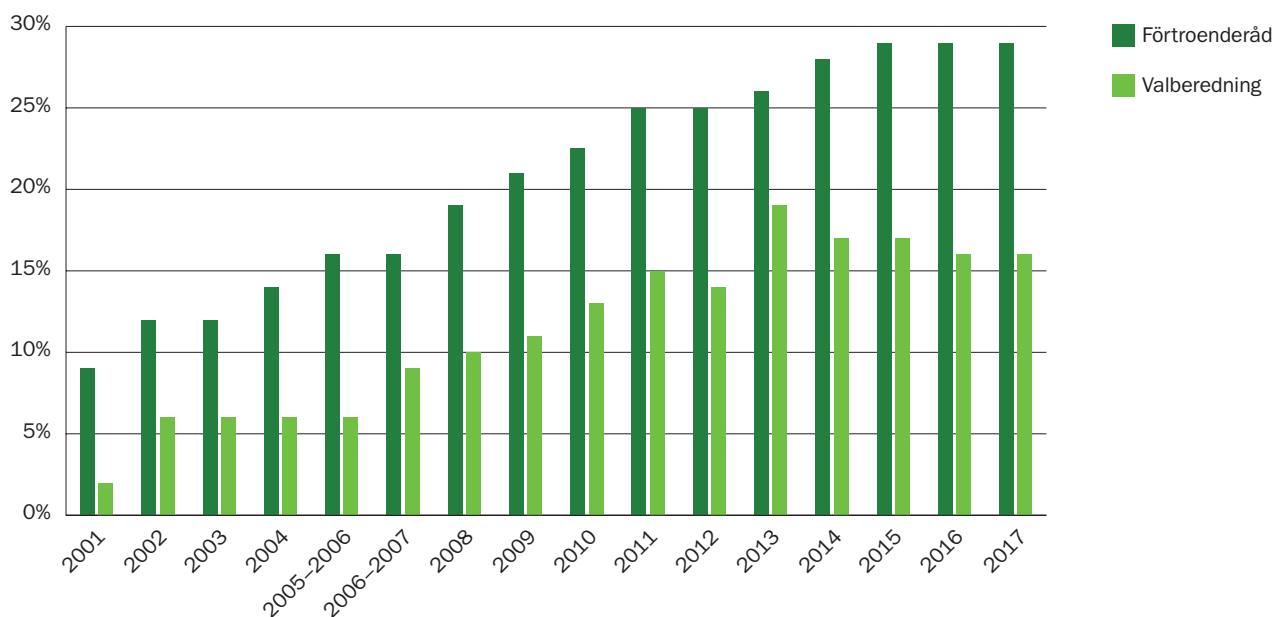
Lena Ek motiverar varför det är viktigt.

– Medlemsorganisationen rymmer så många olika människor med en stark känsla för Södra. Södra är som ett community för dess medlemmar som ofta är ensamföretagare. Det är viktigt att ta tillvara den här känslan, att människor vill bidra med idéer och engagemang. Då måste Södra vara en öppen organisation och låta alla komma till tals. Om medlemmar tappar gnistan försämras lönsamheten, säger hon.

Utöver detta arbete så har Södra arbetat aktivt med att stödja kvinnor i sina förtroenderoller. Petra Patcha som är föreningsutvecklare på Södra berättar om nätverk och olika former av stöd riktade till kvinnor.

– Vi har under många år ordnat utbildningar, nätverksträffar och aktiviteter för kvinnor. Inte för att exkludera män, men för att ge en underrepresenterad grupp ett ökat initiativ till att engagera sig i sin skog och sitt företag.

**Diagrammet visar andelen förtroendevalda kvinnor i Södras lokala förtroenderåd och valberedningar.**



Vid valberedningarnas årliga erfarenhetsutbyte brukar valberedningsledamöter själva uppmana varandra att alltid rekrytera minst två av den underrepresenterade gruppen till styrelser så att de inte hamnar i underläge. Synsättet får stöd i forskningen. Professor Anna Wahl brukar lyfta fram ramarna för ledarskap och att kvinnor avviker från den manliga norm som de alltid måste förhålla sig till. Därför har antalet kvinnor och män betydelse eftersom det kön som är i minoritet blir synligt på ett särskilt sätt. Synligheten kan skapa prestationspress och leder till att en ensam kvinna i en styrelse eller ledningsgrupp ständigt måste bevisa att hon har rätt att vara där.<sup>25)</sup> Det kan också skapa orimliga förväntningar på att den enda kvinnan ska tala för hela kollektivet kvinnor samtidigt som det finns normer att anpassa sig till.

Anna Wahl har också undersökt frågan om vad könsfördelningen har för inverkan på hela organisationer och om kvinnors ledarskap skiljer sig från mäns. Hon menar att ledarskap är en social aktivitet. Det handlar om relationer, och både kvinnor och män beter sig olika i olika situationer och grupper. Mycket beror på hur man tillåts utöva sitt ledarskap. Det finns en norm som alla måste förhålla sig till och frågan är vilka förutsättningarna är att gå utanför den. Detta är ett synsätt som också kan appliceras på ledamöter i en styrelse eller ledning. Det innebär att det är viktigt att synliggöra normer och inte försöka pressa in förtroendevalda i en och samma mall.

Valberedningarna har också en oerhört viktig roll. Wahl beskriver det som att ”Män ser män, trivs med män, identifierar sig med män – vilket är en återskapande process. Det behöver inte alls vara så att enskilda män aktivt väljer bort kvinnor. Kvinnor får bara inte plats. Det kallas homosocialitet. Effekten av homosocialitet blir diskriminerande även om männen inte aktivt diskriminerar”.<sup>26)</sup> Därför är det viktigt att valberedningarna består av såväl kvinnor som män, att de ser vilka normer som råder, vilka egenskaper som kanske undermedvetet prioriteras och är uthålliga i att rekrytera kvinnor och

## 3

### TIPS FRÅN SÖDRA SKOGSÄGARNA

- 1 Döm ingen. Var noga med att inte skriva människor på näsan eller mästra. Låt alla själva komma till insikt om eventuella fördomar och reflektera över dessa.
- 2 Ta diskussionen. Backa inte för diskussion och dialog, våga stå för det du tror är rätt.
- 3 Låt det ta tid. Inte hur lång tid som helst men sätt relevanta mål och låt det mogna fram. Annars finns risk för bakslag.

män. Det är också värdefullt att se vilka maktstrukturer som finns i den egna organisationen, vad som premieras och inte. Wahls erfarenhet när hon föreläser om maktstrukturer och genusordning är att få egentligen vill ha en djupare insikt, vare sig kvinnor eller män. Män vill hålla ifrån sig känslor av skuld och kvinnor vill inte känna sig förtryckta. Därför är det avgörande att komma ihåg att det handlar om strukturer och makt, inte om enskilda individer.<sup>27)</sup>

Södra har ett fortsatt fördjupat fokus på valberedningar. Mycket tid har ägnats åt att identifiera och medvetandegöra mönster att bryta. Valberedningarna har bland annat fått jobba med fiktiva fall av kandidater till förtroendeuppdrag. De har delats upp i grupper där de har fått ta ställning till samma CV men där könen varierats.

– Det är intressant hur samma svar tolkas olika beroende på om de tros komma från en kvinna eller en man, säger Patcha och fortsätter:

– Vi har också vidgat arbetet till att handla om mer än kön. Det finns andra tankar som begränsar oss, ålder, om en bor på sin gård eller inte, om en är heltidsbonde eller inte och så vidare. Vi tittar på mer än kön men alltid kön.

<sup>21)</sup> Underlag till Jämställdhetsutredningen U 2014:06 Delmål 1: Makt och inflytande Christina Bergqvist, professor Uppsala universitet. Sid 5.

<sup>22)</sup> Ibid.

<sup>23)</sup> Handlingsplan för jämställdhet bland Södras förtroendevalda 2007, Södra. April 2009.

<sup>24)</sup> Södra. 170206|Kommunikationsavdelningen.

<sup>25)</sup> Vårdfokus nr 6, 2009-6

<sup>26)</sup> Ibid.

<sup>27)</sup> Ibid.





# Jämställdhet ger Norra Skogsägarna bättre affärer

I fem år har Norra Skogsägarna arbetat med att aktivt integrera jämställdhet i sin verksamhet. Det har lett till nya produkter, fler affärer och en ökad virkesfångst. För Norra Skogsägarna är jämställdhet en lönsam strategi.

För fem år sedan påbörjade Norra Skogsägarna arbetet med att integrera jämställdhet i sin verksamhet. Först genomfördes utbildning för att hitta sitt spår och sina utmaningar. Men det fanns en viss vilshenhet och när företaget tittade på jämställdhet ur ett arbetsgivarperspektiv var det svårt att frambringa riktig entusiasm. Visst, HR och kommunikation såg sina uppgifter men övriga hade svårt att se hur de kunde koppla jämställdhet till sitt vardagsarbete. Arbetet mötte inget direkt motstånd men det hände heller inte så mycket, personligen visste inte vad de konkret skulle göra.

– Det var först när vi bytte fokus till medlemsperspektiv, skogsägarperspektivet, som vi fick fast mark under fötterna och arbetet tog fart. Då började vi se möjligheter att göra bättre affärer och utarbeta nya tjänster, berättar företagets VD Pär Lärkeryd.

Konkret började företaget ställa öppna frågor till medlemmar. Detta istället för att fråga vilka produkter som efterfrågades eftersom svaren då blev redan befintliga. Nu ställdes frågor som; ”Vad ser du för utmaningar i ditt skogsägande? Kvinnor och män svarade olika och äldre kvinnors svar stämde till stor del överens med yngre mäns.

## NORRA SKOGSÄGARNA

Norra skogsägarna är en skogsägarförening med 17 000 enskilda skogsägare med ett samlat skogsinnehav på drygt en miljon hektar skogsmark i norra Sverige.

Norra skogsägarna erbjuder skoglig service och skogsekonomiska tjänster till sina medlemmar, och förädlar timmer i egna industrier.

Norra skogsägarna, med sina industrier, har 350 anställda och omsätter 2,2 miljarder kronor.

Utifrån svaren formulerades förslag till tjänster som då inte fanns i sortimentet. Tjänsterna såväl befintliga som påhittade testades på unga studenter vid Umeå universitet och förtroendevalda inom skogsbruksområden. Djupintervjuer genomfördes också med kvinnor och män, unga och gamla. Det blev tydligt att det fanns ett behov av tjänster som ökade kunskapen och gav beslutsstöd, framförallt bland kvinnor och yngre män. Något som äldre män inte var intresserade av.

Norrskog kunde tack vare detta utveckla ett batteri av nya tjänster, såsom hjälp att ta fram en skogsägarstrategi. Med stöd av en frågeguide kan skogsägaren konstatera vad hans strategi är för skogsägande (miljövård, snabb avkastning, långsiktigt brukande för nästa generation) och utifrån den ta hjälp av en skogsinspektör för att få fram en detaljerad tioårsplan för skogen.

– Detta har vi tidigare utgått ifrån att skogsägaren kan. Vi har startat vår dialog på en för hög nivå. Med det här sättet att jobba har vi ökat vår attraktivitet rejält och gör mycket mer affärer. Genusperspektivet på tjänster gjorde att vi fick upp ögonen för behov som vi ej mötte, berättar Pär Lärkeryd.

Norra Skogsägarna har också utvecklat webbaserade kurser eftersom många skogsägare, framförallt i Västerbottens inland, inte bor på sin fastighet. En annan produkt är barnböcker som rör familjeskogsbruk vilka uppskattas mycket av mor- och farföräldrar som på ett naturligt sätt vill prata om sin skog med barnbarnen. Böckerna har ett tydligt genusperspektiv och kan vara till hjälp för att prata om generationsskiftet.

Företaget har också studerat sin representativitet bland förtroendevalda i skogsbruksområdena, de grupper där de vanligtvis har hämtat feedback på produkter. Det visade sig att 80 procent av ordförandena i skogsbruksområdena var storbrukare, vilket bara utgör tio procent av alla medlemmar i det kooperativa företaget. Det gjorde att det blev ett snävt perspektiv i responsen på företagets produkter och såväl behov som affärer missades.

Allt har inte gjort sig självt. Vid varje ordinarie styrelsemöte granskar styrelsen alla sina beslut och investeringar ur ett jämställdhetsperspektiv och i företagets interna ledarskapsutbildning är genusperspektivet integrerad i utbildningens olika delar. VD-rollen har varit oerhört

viktig för att få in genusperspektivet i vardagen. Om jämställdhet hade bedrivits i separata rör eller om VD:n inte tagit ledarskap så hade frågan fått en betydligt lägre prioritet. VD:n behöver följa upp och ställa frågor.

– Jämställdhet och mångfaldsplan får inte vara något vid sidan av produktutvecklingsplanen eller marknadsutvecklingsplanen, betonar Lärkeryd.

I arbetet med att integrera jämställdhet har företaget fått förutfattade meningar grusade. Tidigare var uppfattningen att kvinnor gör färre affärer än män men i själva verket gör nu kvinnor fler affärer än män. När de inte såg till kvinnornas (och för den delen de yngre mäns) behov så förlorades affärer.

Att integrera jämställdhet i det ordinarie arbetet har varit lönsamt. Det har ökat volymerna, ger gott renommé, nya tjänster och trygg personal. Det har blivit en del av Norra Skogsägarna och präglar varumärket.

Och att ett genusperspektiv är positivt ur ett innovationsperspektiv, för att vidareutveckla eller finna nya produkter och tjänster poängteras av allt fler. Det bekräftas i forskning av bland andra Malin Lindberg, biträdande professor och genusforskare vid Luleå tekniska universitet. Med ett genustänk i innovationsprocesserna tas fler kompetenser tillvara vilket ger en ökad förmåga att konkurrera och skapa attraktivare arbetsplatser, nätverk och regioner. Det stärker företag när såväl kvinnor som män är med och utvecklar, och när produkter och tjänster redan i innovationsfasen riktar sig mot såväl kvinnor som män. Mångfald, med blandade grupper, skapar mer kreativitet och förhindrar likhetstänk, vilket givetvis är viktigt i innovationsprocesser.<sup>28)</sup>

Med ett genusperspektiv upptäcks nya behov som leder till nya tjänster. Det finns flera exempel från den offentliga verksamheten där förutfattade meningar utifrån kön eller brist på kunskap om kvinnors och mäns behov leder till felaktiga behandlingar och tjänster. Kvinnor är fortfarande underrepresenterade i kliniska läkemedels- och i andra kliniska studier, till exempel hjärtkärlstudier. I många studier finns ingen köns- och genusanalys av resultat. I en del studier, till exempel övervikts- och depressionsstudier, är män underrepresenterade eller underdiagnostiserade.<sup>29)</sup>

På grund av detta finns stor risk för att behoven hos både kvinnor och män missas. Ett exempel på en innovation som gjorts för att råda bot på förutfattade föreställningar utifrån kön och för att säkerställa likvärdig service är Skurups vårdcentral som har utvecklat ”Genushanden”. Vårdcentralen analyserade sina journaler och såg att helt olika frågor ställdes beroende på patientens kön. ”Genushanden” är en social innovation som ska påminna den som möter en patient att ställa samma frågor till alla patienter, oavsett kön. Med ett genusperspektiv på vården upptäcktes nya behov hos såväl kvinnor som män som tidigare hade missats.<sup>30)</sup>

## 3

### TIPS FRÅN NORRA SKOGSÄGARNA

- 1 Börja med att förklara varför vi ska börja jobba med jämställdhet. Precis så som en gör med andra frågor; exempelvis när en stor investering ska göras, lager säljas ut etc. Då förklarar vi varför och ledningen svarar på frågor. Så måste vi jobba också med jämställdhetsfrågan, berättat varför. Om ledningen inte kan förklara varför så kommer ni inte att lyckas.
- 2 Börja inte med att sätta mål för att räkna skal- lar, alltså att så här ser det ut i dag och om så här många år så ska vi och så vara kvinnor och män. Om en sätter sådana mål för tidigt skapar det lätt motstånd för att folk inte förstår. En får lätt motfrågor som; Ska vi inte rekrytera utifrån kompetens?
- 3 Det är viktigt att ha både ett internt arbetsgivar- perspektiv och ett externt kundperspektiv. Det är lätt att glömma det externa perspektivet.

<sup>28)</sup> Genusdriven innovation, från global trend till regional politik <http://www.hh.se/omhogskolan/aktuellt/nyheter/nyhetsarkiv/2012/genusdriveninnovationfranglobaltrendtillregionalpraktik.65437426.html>

<sup>29)</sup> Underlag till Jämställdhetsutredningen. Hälsa. U2014-06. Karin Schenck-Gustafsson, professor Karolinska institutet, Sara Dahlin, utredare Socialstyrelsen. Sid 418

<sup>30)</sup> <http://www.jamstall.nu/verktygslada/genushanden/>



# Bra värdegrund hos Mellanskog underlättar rekrytering av kvinnor

Genusperspektivet genomsyrar Mellanskogs affärsplan och har gett resultat genom en jämställd ledningsgrupp, likvärdigt uttag av föräldraledighet med mera. Sedan 2016 har företaget gått än djupare, genom ett värdegrundsarbete ska förståelsen för jämställdhet och viljan att förändra bli än starkare.

2014 antog Mellanskog en ny affärsplan med syfte att göra mer affärer, bli lönsammare och en attraktivare arbetsgivare. Genus skrevs in som ett nödvändigt tvärsektorielt perspektiv och ett systematiskt jämställdhetsarbete påbörjades. För att få fart i arbetet sattes ett genusprojekt igång och flera konkreta saker har gjorts sedan dess, bland annat inom rekrytering och kommunikation.

På bara några få år har arbetet gett resultat. Målet om att ha minst 20 procent kvinnor som anställda är uppnått. Kvinnor och män som anställda tar idag i princip ut lika mycket föräldraledighet. Från ett läge med inga kvinnor i ledningsgruppen till idag fyra av nio som är kvinnor, och från inga kvinnor som chefer i fältverksamheten till idag två av tretton virkesområdeschefer som är kvinnor.

Mellanskog anställer allt fler kvinnor i fältverksamheten. En avgörande orsak är att fler kvinnor med rätt kompetens har sökt tjänster i företaget. Lokalt har det jobbats med mångfald och inkludering, bland annat genom teambuildingövningar. Det har bidragit till en arbetsmiljö där både kvinnor och män trivs och vill vara kvar.

– Mellanskogs resa visar att det går att förändra. Även om vägen varken har varit rak eller enkel så har vi steg för steg fått mer lika karriärmöjligheter. Det gör skillnad både för vår attraktivitet och vår lönsamhet, säger Marie Wickberg, kommunikationschef i Mellanskog.

Kommunikationsavdelningen jobbar medvetet med bland annat jämställda bilder. Tidigare var varenda hand som höll i en röjsåg på bild en mans, så är det inte idag. Mellanskogs kommunikationsavdelning ger fotografer tydliga instruktioner när nya plåtningar behöver

göras. Kvinnor och män fotograferas i olika situationer, gärna där traditionella normer bryts.

– Såväl kvinnor som män ska kunna identifiera sig i våra bilder. Vi kan till exempel fotografera kvinnor som maskinförare, inte för att det finns många men för att vi vill ha fler, säger Maria Bergenheim, kommunikatör på Mellanskog.

– Vi har fått positiv respons på våra bilder. Senast av en arbetssökande som var på anställningsintervju hos oss och som hade noterat bilden i annonsen, fortsätter hon.

Samtidigt var det inte helt tydligt för alla varför Mellanskog skulle jobba med ett genusperspektiv, svaret på frågan ”Varför?” behövde förtydligas och arbetet fördjupas. Ett värdegrundsarbete initierades.

Företaget samlade både personal och förtroendevalda till idé- och inspirationsdagar för att identifiera Mellanskogs värdegrund. Ur samtalen vaskades det fram underlag och i maj 2016 antog styrelsen värdeord och vision för företaget där genusperspektivet är med.

– Jämställdhet ska vara en klangbotten i allt arbete, säger ordförande Karin Perers.

Värdeorden är ”rejäla”, ”hållbara” samt ”driftiga” och utgör en måttstock för jämställdhet. När nya projekt ska sjösättas eller när nya beslut ska fattas så ska de viktas mot de tre värdeorden. På vilket sätt är det rejält, hållbart och driftigt?

– Alla ska behandlas lika och vi ska hålla vad vi lovar. Värdegrunden ska genomsyra oss och det är viktigt att hålla den vital och levande, fortsätter Perers.

Den är också viktig i rekryteringsarbetet.

– Om vi har en bra värdegrund så är det lättare att rekrytera kvinnor, menar kommunikationschef Marie Wickberg.

För att konkretisera och implementera värdegrunden bland anställda så har det bland annat tagits fram en kortlek med olika situationer som kan uppkomma i Mellanskog. Ett eller fler kort spelas vid varje avdelningsmöte i syfte att alla får tänka hur de agerar när det gäller bland annat jämställdhet och inkludering. Ett

## MELLANSKOG

Skogsägarna Mellanskog är en skogsägarförening som ägs av 26 000 privata skogsägare.

Mellanskog säljer sina medlemmars virke samt erbjuder skoglig service som gör det enklare att äga och sköta skog. Mellanskog är en stor delägare i Setra Group AB som är ett träindustriföretag med produktion av sågade varor och vidareförädling.

Mellanskog har 220 anställda och omsätter 1,6 miljarder kronor.

## 3

### TIPS FRÅN MELLANSKOG

- 1 Sopa framför egen dörr först. Se till att ha schyssta värderingar för det fungerar inte att polera på ytan.
- 2 Lägg arbetet på en konkret nivå och lyft fram situationer i vardagen att prata om.
- 3 Ägarskapet måste komma från ledningen, ledning och chefer driver arbetet.

kort ställer till exempel frågan om det är okej att kalla någon för kärring om personen ifråga inte tar illa upp. Företaget har också tagit fram filmer med vardagssituationer som kan uppstå. En handlar om ett samtal kring ett fikabord där alla pratar jakt utom en, frågan som ställs är hur alla kan inkluderas i samtalet.

– Själva diskussionen är en stor vinning, att vi verkligen pratar om värderingsfrågor. Nya ämnen har kommit in på möten och vi vågar uttrycka vad som är rätt och fel. Det är aldrig okej att kalla någon kärring, det finns en företagspolicy som är tydlig med att ett sådant beteende inte är acceptabelt, säger kommunikationschef Marie Wickberg.

Än så länge har värdegrundsarbetet till största delen inkluderat de anställda, nästa steg är att involvera de förtroendevalda desto mer.

– Vi valde att börja där, det går inte att göra allt på en gång. Och vår fältpersonal möter våra skogsägare dagligen så de är viktiga bärare av vårt varumärke, säger Maria Bergenheim.

Värdegrundsarbetet handlar alltså inte om ord på ett papper, de ska betyda något för företaget, förklarar Wickberg. Det ger en attraktivare arbetsplats för kvinnor och män men kan också betyda att någon väljer bort företaget.

– Om värderingarna inte passar för en enskild, ja då är Mellanskog kanske inte rätt arbetsplats, säger Marie Wickberg.

Men arbetet har tagits väl emot, många känner sig stärkta efter en sittning med kortleken. Wickberg och Bergenheim upplever också att värdegrundsarbetet är en bra ingång till att prata jämställdhet. Det är lättare att

starta bra diskussioner om en tar utgångspunkt i det bredare perspektivet, i frågor som hur vi vill att vårt företag ska uppfattas och hur vi ska behandla varandra. Det är ett bra sätt att få igång värdefulla diskussioner.

Jämställdhetsarbetet fortgår, Mellanskog är väl medvetna om att de inte är framme.

– Alla lag vinner på att det både är kvinnor och män i ett rum. Vi ska spegla medlemskåren och där är vi inte, säger Karin Perers.

Att en jämställd ledning är en lönsamhetsfaktor säger fler än Mellanskog, däribland konsultföretaget McKinsey. I en undersökning bland brittiska företag fann de att varje extra procentandel kvinnor i ledningen innebär mer än 25 procents högre vinst. Företag som låg över medelvärde när det gällde jämställd representation var 15 procent mer benägna att få högre avkastning än branschgenomsnittet medan företag som låg under medelvärdet var benägna att ej nå upp till branschgenomsnittet.<sup>31)</sup> Anledningar till att jämställdhet och mångfald är lönsamt tror McKinsey beror på att företagen lättare attraherar de bästa talangerna, förbättrar sin kundorientering, har nöjda medarbetare och ett bättre beslutsfattande. Företagen har också lättare att attrahera nästa generations ledare.

Tankesmedjan Peterson Institute for International Economics visar på samma resultat. Företag med minst 30 procent kvinnor i ledningen har upp till sex procent högre vinster än andra, enligt deras omfattande studie där data samlats in från nära 22 000 företag i 90 länder.<sup>32)</sup> Att inte verka för jämställdhet är således en olönsam affär.

<sup>31)</sup> Why diversity matters. McKinsey report. Article January 2015

<sup>32)</sup> Is Gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Peterson Institute for International Economics, working paper series, WP 16-3, Feb 2016







# Analys och efterord

av Carin Holmquist, professor i entreprenörskap vid Handelshögskolan i Stockholm.



Som de flesta har jag inte långt till en personlig koppling till de gröna näringarna, min mor växte upp på en bondgård och flera av hennes syskon drev lantbruk under min barndom. Som de flesta lever jag idag helt och hållet ett stadsliv, ett liv där det är lätt att glömma bort att de gröna näringarna är basen för hela vårt samhälle.

**När jag för** några år sedan skrev en rapport för LRFs Jämställdhetsakademis räkning om de ekonomiska strömmarna i de gröna näringarna ur ett genusperspektiv slogs jag av den stora lojaliteten till gården och jorden, en lojalitet som bland annat visas av de mycket blygsamma ekonomiska ersättningar som de verksamma uppstår. Jag slogs också av den stora kreativitet som de verksamma uppvisar, en kreativitet för att få verksamheten att gå ihop och fortgå, som att komplettera med andra verksamheter, till exempel turism.

Inom de gröna näringarna är i princip allt företagande familjeföretagande och det gör att kvinnor och män arbetar tillsammans i mycket hög utsträckning. Så har det alltid varit och det betyder att traditionella uppdelningar mellan kvinnors och mäns arbete har bestått. Det är väl dokumenterat att traditionella roller för män och kvinnor är svåra att förändra men att det går att göra – det handlar mycket om attityder och vilja. En viktig faktor för förändringsvilja är upplevelsen av, och insikten om, att en ökad jämställdhet ger fördelar, som till exempel en ökad lönsamhet.

Min man sade alltid att "all jämställdhet börjar hemma". Det ligger mycket i det, utan en jämställdhet på basplanet är det svårt att på allvar skapa jämställdhet i företag och organisationer eftersom kvinnor och män bär med sig sina privata erfarenheter in i det offentliga rummet. Samtidigt är det precis lika viktigt att jämställdhet skapas uppifrån, att det offentliga betonar vikten av ett jämställt samhälle. En viktig faktor är lagstiftningen och att den upprätthåller målet om jämställdhet. En annan viktig faktor är att de som leder organisationer ser till att driva jämställdhet genom strategier, policies och rutiner – som att valberedningar ges i uppdrag att verka för en jämn könsfördelning i styrelser.

Det är i det här sammanhanget jag ser de exempel som beskrivs tidigare i denna skrift. De organisationer som företräder verksamma inom de gröna näringarna kan

göra mycket för att synliggöra jämställdhetsfrågan och också verka för att förändra de traditionella rollerna. Dessa organisationer och företag kan genom sina insatser verka som ögonöppnare och därmed sätta igång processer bland medlemmarna på basplanet.

Läsningen av exemplen från Växa Sverige, Norrskog, Södra, Norra Skogsägarna samt Mellanskog visar på många olika sätt att arbeta med jämställdhet. Det gemensamma är den uppenbara viljan att åstadkomma en förändring.

Växa Sverige digitaliserade processen för nominering och röstning, ett system som används för att utse fullmäktige till årsstämman. Avsikten var inte primärt att främja jämställdheten utan att få fler att vara aktiva och att begränsa resandet. Denna ganska enkla åtgärd, att rösta och nominera via dator, har fått förbluffande goda resultat i termer av andel kvinnor som nomineras och väljs. Det är flera faktorer som kan antas ligga bakom ökningen av andelen kvinnor från 23% till 35% på endast fyra år – som att den digitaliserade formen passar kvinnor bättre! Även åldern på de nominerade och valda har sjunkit.

Jag tycker att det här är ett lysande exempel på hur ganska enkla förändringar kan ge stora effekter – kvinnors och mäns livsvillkor är fortfarande ganska olika, kvinnor tar mer ansvar för familjen och allt som gör att man förkortar tiden för deltagande i styrelsearbete med mera gör det lättare för kvinnor att engagera sig. Vi vet till exempel att det är just yngre kvinnor med barn som står för en stor del av den snabbt växande e-handelskonsumtionen – de kan i lugn och ro handla från datorn när de får en stund över.

Kvinnors representation i beslutande organ, som styrelser, är inte bara en fråga om att vara intresserad och villig av att vara med. Det är även en fråga om praktikaliteter, som att möten förläggs på ställen som kräver lång restid,

som att möten ligger på tider som gör att det normala vardagslivet blir lidande och som att möten ofta är långa, med utförliga dragningar om utsänt material som borde vara inläst. Åtgärder för att effektivisera formerna för möten (och arbete mellan mötena) är med stor sannolikhet en mycket viktig faktor för att få med kvinnor, framförallt unga, i styrelsearbete. Alla organisationer bör utveckla former för möten där man kan sitta hemma, och bli bättre på att använda virtuella mötesformer.

Norrskog har lagt om sin strategi från att betona mångfald till att explicit handla om jämställdhet. Man har brutit ut just frågan om jämställdhet mellan män och kvinnor och hanterar den för sig. För att ytterligare markera vikten av jämställdhet som mål har VDN valt att mycket synligt föra fram jämställdhet och behovet av förändring. Han gör det i media, han gör det internt och externt – och han gör det i den fulla förvisningen om att det är en central fråga för Norrskog.

Min första reflektion över att man brutit ut jämställdhet från mångfaldsfrågorna är: BRA! Den generella trenden i Sverige såväl som inom OECD är mainstreaming, det vill säga att frågor om jämställdhet ska ses i ett större sammanhang och inte särbehandlas. Problemet är att detta ofta leder till att jämställdhetsarbetet kommer på undantag, och även att det blir otydligt vad som är målet. Jag tror mer på att, åtminstone i lägen där jämställdhet inte är uppnådd, lyfta fram enskilda diskrimineringsgrunder (som kön, etnicitet, ålder etc) var för sig och arbeta med dem var och en – risken med att lägga dem under samma hatt är bland annat att det blir lättare att "köpa sig fri" genom att ta in en person som fyller alla diskrimineringsgrunder (man tar in en ung invandrad kvinna i styrelsen och sen är allt bra). Genom att ha fokus helt på jämställdhet undviks sådana fadäser.

En annan tanke som slår mig är behovet av att ledare går före, att de verkligen leder arbetet. Jag är övertygad om att jämställdhet bara kan uppnås i organisationer där ledare verkligen är motiverade att arbeta för det. Om det bara är retorik och floskler och ledaren inte är intresserad kommer ingenting att hända. I arbetet för ett jämställt grönt näringsliv behöver vi inte bara engagerade kvinnor, vi behöver även de "goda männen" – de som kan fungera som dörröppnare till en manligt definierad värld, de som SER kvinnors kompetens och lyfter fram dem på lika villkor. Det är allmänt omvittnat att kvinnor som är i karriären har stor nytta av ledare som tror på dem, och sådana ledare kan vara såväl kvinnor som män.

Det är viktigt att arbetet för jämställdhet drivs av kvinnor och män tillsammans. Först då blir det trovärdigt, först då startar processen för att nå inte bara kvantitativ utan även kvalitativ jämställdhet. Jämställdhet är inte en kvinnofråga och får inte behandlas som en sådan. Det är först när ALLA ser nyttan av jämställdhet som det händer något – och där har ledarna en central roll. De måste skaffa sig kunskapen och föra den vidare i organisationen. De måste driva frågan aktivt, inte bara med ord utan även i handling. Kort sagt, utan en engagerad ledning är arbetet med jämställdhet ett evigt sisyfosarbete.

Södra arbetar också aktivt med jämställdhet, sedan mer än två decennier har man arbetat för att få mer jämställdhet bland de många förtroendevalda. Södra lyfter fram flera orsaker (rättvisa, intresse och resurser) och betonar att jämställdhet gör att skilda kompetenser kommer fram till nytta för innovation och utveckling. Genom att ändra medlemskapet till individ snarare än till äganderollen har man lyckats nå en bra bit på vägen till jämställt medlemskap i termer av antal – idag är 33% av medlemmarna kvinnor (jämställt i antal räknas som sagt när båda könen ligger mellan 40-60%). Södra har även arbetat aktivt i ett decennium för att förtroenderåd, förvaltningsråd och styrelse också ska bli jämställt – det arbetet har gett tydliga resultat, framförallt ser vi en fördubbling av andelen kvinnor i förtroenderåd under de sista tio åren. Arbetet styrs av en plan med aktiviteter som utbildning, jämställdhetsanalyser och tydliga redovisningar av jämställdhetsarbetet och dess resultat. Man arbetar också med aktivt stöd för kvinnor som tar på sig förtroenderoller och med utbildning och stöd till valberedningar.

Det som slår mig när jag läser om Södras arbete är vikten av långsiktigt, systematiskt och konsistent arbete, att inte tro att allt ska gå att ordna genast – förändring TAR tid och det är viktigt att inse det. Man måste tänka på jämställdhetsarbete som ett maratonlopp, det gäller att hålla hela loppet ut. Det är också viktigt att ge de som är med i förändringen redskapen att kunna göra ett gott arbete, genom utbildningar eller stöd. När jag haft utbildningar för kvinnor som är ledare har jag alltid sett till att lägga in ett moment om att kunna läsa och tolka årsredovisningar eftersom jag vet att denna kunskap är central i arbete i budgetgrupper, ledningsgrupper och styrelser. Kunskap ÄR makt. I texten om Södra lyfts en annan viktig faktor in – nämligen vikten av att ha fler än en kvinna eller man i en grupp. Rosabeth Moss Kanter skrev om detta i sin klassiska bok *Men and Women of the Corporation*, hon benämner den ensamma kvinnan

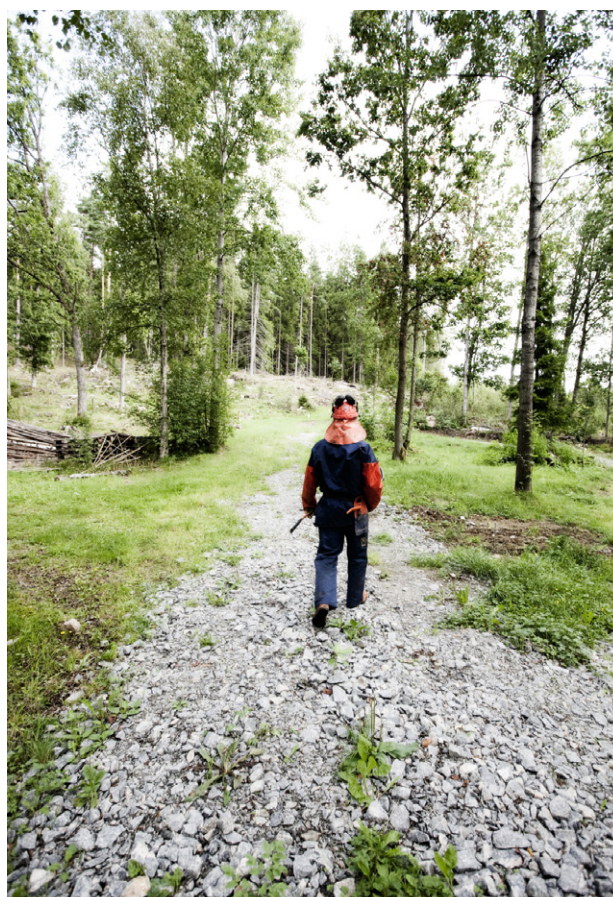


i en grupp män som "the token woman" – hon är ibland ett alibi, "visst har vi kvinnor med", och hon syns mycket tydligt just på grund av att hon är ensam kvinna. Denna ensamma och utsatta position upplevs av majoriteten som svår och därför är det klokt av de som driver jämställdhetsarbete att rikta in sig på att snabbt få in åtminstone några av det underrepresenterade könet.

Valberedningarnas roll är också central. Det finns alltid en risk att valberedningar konserverar de strukturer som redan finns – det är till och med så att det oftast är bra att inte ändra alltför snabbt eftersom verksamheten behöver kontinuitet – och därför är det viktigt att vid utseende av valberedningar dels se till att valberedningarna har nätverk som kan ge ökad jämställdhet (att de har såväl kvinnor som män i sina nätverk), dels att ge valberedningarna tydliga direktiv kring jämställdhetsaspekten.

Jag vill också lyfta fram en viktig reflektion baserad på hur det ser ut i många svenska storföretags styrelser. Männerna är mycket ofta äldre än kvinnorna i styrelserna – se till exempel Volvo där alla män är äldre än alla kvinnor (jag har inte tagit med arbetstagarrepresentanterna i denna jämförelse eftersom valberedningarna inte utser dessa). Naturligtvis gör detta, generellt sett, att männen har mer erfarenhet eftersom de är äldre. Med detta exempel vill jag belysa, som också framgår av texten om Södra, att det även är viktigt att se till andra faktorer än kön när en styrelse, ett råd eller en ledningsgrupp formas – att välja unga kvinnor och äldre, erfarna, män är att rigga för att kvinnorna hamnar i underläge i ledningsarbetet.

Norra Skogsägarna har också ett aktivt jämställdhetsarbete sedan fem år. Från början var tanken att arbeta konventionellt, uppifrånstyrkt med utbildningar och med jämställdhet som integrerat i verksamheten. Det blev inget tryck i förändringsarbetet eftersom motivationen uteblev. Norra Skogsägarna vände då på perspektivet och utgick från vad skogsägarna tänkte och tyckte – ett skogsägarperspektiv. Vad ville de? Vilka utmaningar såg de? Vilka idéer hade de? Via enkäter och intervjuer tog man reda på vad skogsägarna hade för tankar. Då började det hända saker. Idéerna flödade och många goda åtgärder kunde göras. Det visade sig att många ägare inte hade fått en röst, att de stora ägarna dominerade. Det visade sig också att skogsägarna efterfrågade kunskap på en mycket mer basal nivå än vad man hade trott. Norra Skogsägarna har därför utvecklat webbkurser, barnböcker och instrument för att hjälpa skogsägarna utforma strategier och planer för sin verksamhet.



Jämställdhetsarbetet har getts en central plats och är på agendan vid varje styrelsemöte. Norra Skogsägarna är mycket nöjda med att innovationsarbetet har utvecklats med nya perspektiv genom det nya arbetssättet.

Det här exemplet tycker jag belyser vikten av att se förändringsarbete ur ett ”brukarperspektiv”. Förändring måste drivas uppifrån men utan fast förankring i praktiken kommer inget att hända ändå. Det är i dialogen mellan ledning och de som ska utföra förändring som det kan ske häpnadsväckande förändringar – den kommunikationen säkrar att förändringen är grundad i verkligheten. Exemplet belyser också den kraft och kunskap som finns hos människor i de gröna näringarna – om man bara frågar dem.

Jag slås också av exemplet med att Norra Skogsägarna säger att de hade lagt sin kommunikation på en för hög nivå innan de gick in i arbetssättet med en dialog. Det får mig att komma ihåg när ALMI, dåvarande Utvecklingsfonden, började arbeta med kvinnor som företagare på 1980-talet och utvecklade en broschyr om företagande som riktade sig till dessa kvinnor. Broschyren utarbetades med tanken att det skulle vara lättillgängligt för just kvinnor som ansågs vara mindre erfarna och kompetenta. Det intressanta var att broschyren fick strykande åtgång – inte bara bland kvinnor. Många män ville ha denna enkla informationsbroschyr. Lärdomen är att inte förutsätta att alla kan precis det vi kan, och dessutom att alltid tänka på att utforma utbildnings- och informationsmaterial så lättillgängligt som möjligt.

Det sista exemplet är Mellanskog som valt att arbeta med affärsplanering som genomsyras av jämställdhetsperspektivet, vilket visade sig fungera bra för att få igång ett systematiskt arbete med frågorna. På kort tid har man gått från ingen kvinna i ledningsgruppen till fyra av nio personer, man har fått in kvinnor som chefer i fältverksamheten och man har fått jämställt uttag av föräldraförsäkringen. Man har också lyckats attrahera många fler kvinnor att söka sig till Mellanskog. För en tid sedan gick man vidare och fördjupade arbetet genom att arbeta tydligt med ett värdegrundsarbete, där jämställdhet är en viktig del. Mellanskog arbetar medvetet med bilder i sitt material – att kvinnor och män representeras i alla situationer. Man arbetar också med filmer och en kortlek som material för att få till stånd diskussioner om värdegrunden. Hittills är det de anställda som deltagit i värdegrundsarbetet men avsikten är att de förtroendevalda ska involveras.

Min reflektion kring Mellanskogs exempel är att det går ganska snabbt att förändra om man fokuserar på vad man vill ha gjort. De valde att lägga in sina mål i affärsplanen och började ”på hemmaplan”, i den egna organisationen. Det här tror jag är extremt viktigt – att alla i hela organisationen faktiskt omfattar samma värderingar, oavsett om det gäller jämställdhet eller annat. Jag skulle säga att det handlar om att bygga organisationskulturen. Arbete med att synliggöra och förändra attityder måste göras systematiskt och medvetet. Det kan göras på många sätt och anpassas till just den egna situationen.

En annan reflektion är hur mycket själva kärnan i en organisations verksamhet kan påverkas och förändras av ett jämställdhetsarbete. Det är ungefär som när man ändrar något hemma och ser hur mycket en förändrad färgskala kan påverka hela atmosfären. Och samtidigt gör den nya färgskalan att man ser andra saker som borde förbättras. Så kan jämställdhetsarbete, väl utfört, leda till positiva spiraler i affärsutveckling. Studier visar att jämställdhet är lönsamt vilket är bra och ett viktigt argument. Samtidigt menar jag att det finns ännu djupare anledningar till att medvetet arbeta för jämställdhet – anledningar som att alla människor ska få utrymme att utveckla sina intressen och kompetenser oavsett kön, som att likabehandling av människor – ledare, anställda eller medlemmar – i sig skapar ett mänskligare och, med ett modernt ord, hållbarare arbetsklimat och som att människors alla idéer och innovationer lyfts fram till gagn för samhället.

De fem organisationerna ger också generella tips för hur man ska arbeta med jämställdhet. Alla betonar att förändringsarbete är komplicerat och kräver både kunskap och vilja – och mycket praktiskt arbete. Norrskog pekar på behovet av att skaffa kunskap. Det tror jag är extremt viktigt. Hur ser det ut och vad får det för effekter? Alla organisationer pekar på att de genom att belysa hur det ser ut kunnat rikta in sina ansträngningar på områden där det behövs bäst. Utan kunskap om hur det ser ut blir ansträngningar att öka jämställdheten mest bara ord i dokument. Med andra ord: ökad jämställdhet är ett bra mål men utan kunskap om hur det ser ut är det svårt att arbeta för att uppnå konkreta effekter som är till nytta.

Men kunskap räcker inte! Det behövs också konkreta handlingsplaner och mål. Samtliga intervjuade organisationer pekar på att det behövs ett grundläggande arbete med att, som Norra Skogsägarna säger, förklara



varför arbetet med jämställdhet är viktigt. Det är ledningen för organisationen som måste hålla i arbetet betonar bland annat Mellanskog. Det är viktigt med tydlighet. Som Växa Sverige säger; se till att det verkligen är läge för förändring och håll nära kontakt med medlemmarna när nya arbetssätt införs. Norrskog pekar på behovet av att ledningen sätter tryck på processen. Ledningen har också ansvaret för att visa att det är en prioriterad fråga. Men samtidigt framgår av intervjuerna också behovet av att inte skriva medlemmarna på näsan, som Södra Skogsägarna formulerar det, utan att istället vara lyhörd för medlemmarnas synpunkter och ha en diskussion och dialog med dem – det ger utrymme för reflektion och förändring. De intervjuade betonar också nödvändigheten av att vara uthållig, låta processen ta sin tid. Slutligen betonar de intervjuade att det är viktigt att arbetet är konkret och bygger på vardagens situationer och att konkreta mål sätts i dialogen med medlemmarna.

Sammanfattningen av de mycket kloka råd som framförs är att ledningen måste vara engagerad och driva arbetet tydligt men inte dominera utan genomföra förändringsarbetet i en dialog med medlemmarna. Det måste få ta tid, eftersom det gäller att ändra attityder och det tar tid – om man driver för snabbt finns stor risk för att förändringsarbetet kommer att misslyckas.

Det intressanta med de exempel som ges i den här skriften är att det finns så många sätt att göra jämställdhet! Jag håller med de intervjuade om att det är viktigt med ett antal ledstjärnor, saker som alltid måste finnas med i arbetet. Dessa ledstjärnor skulle jag beskriva så här:

- Viktigt med kunskap, att kartlägga och beskriva läget och att föra ut detta i hela organisationen
- Motivera till förändring, beskriv varför det är bra och vart vi ska
- Ledningens engagemang och attityd är A och O för att driva processen
- Lika viktigt att anställda och medlemmar görs delaktiga i arbetet, på sina egna villkor
- Låt processen ta den tid som behövs

Dessa ledstjärnor är nödvändiga för gott resultat – med de ramarna kan arbetet göras på många olika sätt och gälla olika delfrågor. Det går utmärkt att börja med enkla saker, som att ändra regler för medlemskap, eller att börja med att utforma helt nya strategier, som affärsplaner där genus genomsyrar tänket. Egentligen är det bara att sätta igång när ledstjärnorna är tydligt satta.

Vi ser också från exemplen att det ofta blir snöbollseffekter, en förändring leder till en annan – börjar man med att arbeta för att kvinnor och män ska porträtteras på ett icke könsstereotypt sätt i organisationens material så kan det leda till att fler av det underrepresenterade könet söker utannonserade tjänster i organisationen.

Jag började mina reflektioner med att betona vikten av de gröna näringarna för samhället och att lyfta fram hur viktig jorden och familjen är för många inom näringarna. De gröna näringarna är en central del av vårt näringsliv men förvånansvärt osynliggjorda inom forskningen om företagande och entreprenörskap. Det forskningsområde inom företagande som har störst likheter med förhållandena inom de gröna näringarna är forskningen kring familjeföretagande. Idag är det vanligt att lyfta fram nyttan med team för företagande – men det är lika vanligt att glömma bort att det vanligaste teamet i ALLT företagande är familjen. Det kan vara ett par, det kan vara flera generationer, det kan vara syskon, det kan vara kusiner.

När teamet i företagandet är familjen, vilket är vanligt i de gröna näringarna, kommer jämställdheten inte bara bli en fråga om de offentliga rollerna – den man eller kvinna man arbetar med är också den man lever privat med. Det här gör jämställdhetsarbetet både svårare och lättare. När familjen arbetar tillsammans behövs att alla samverkar och att alla bidrar. Dock kan rollerna, som forskningen visat, lätt bli stereotypa. Det här är inte något som gäller bara gröna näringarna – i sin avhandling visade Eva Javefors Grauers att makar med ICA-butiker hade en mycket tydlig könsuppdelning i sina roller i arbetet. Hon visade också att de, när de uppmärksammades på detta, kunde ändra sina roller. Jämställdhet blir på ett sätt lättare att arbeta för eftersom de privata och offentliga rollerna är så tätt sammanvävda att en förändring, när den väl sker, kommer att påverka hela livet för individerna.

De gröna näringarna representerar de äldsta näringarna i vårt samhälle och därför finns det mycket traditioner. Tror jag då att det är möjligt att uppnå ett jämställt grönt näringsliv? Mitt svar är ett obetingat JA! Vi är på god väg även om det återstår mycket att göra. Grundförutsättningen – att vi talar om näringar där många har en enormt stor lojalitet till sitt värv, ofta byggd genom generationer – är en garant för viljan att inte bara förvalta utan även utveckla näringarna. Och då behövs alla, både kvinnor och män med sina händer, hjärnor och inte minst hjärtan.

# Ledamöter

## LRFs Jämställdhetsakademi

**Sasja Beslik.** Chef för ansvarsfulla investeringar på Nordea och ordförande i UNEP.

**Hans Börsvik.** Arbetar som styrelseledamot, rådgivare och mentor.

**Johan Dalén.** VD i organisationen Svensk Mink.

**Lena Ek.** Ordförande Södra skogsägarna.

**Malin Forsbrand.** VD för företaget GOEQUAL samt lokalpolitiker.

**Sven-Erik Hammar.** LRFs vice förbundsordförande, ordförande i LRF Skogsägarna samt ledamot i Mellanskog.

**Åke Hantoft.** Ordförande Arla Foods.

**Carin Holmquist.** Professor i entreprenörskap vid Handelshögskolan i Stockholm.

**Anneli Kihlstrand.** VD i Sveriges Frö- och Oljeväxtodlare.

**Susan Larsson.** Ledamot i LRF Ungdomens riksförbundsstyrelse.

**Carina Lundberg Markow.** Chef för ägarfrågor och etisk bolagsanalys på Folksam.

**Pär Lärkeryd.** VD i Norra Skogsägarna.

**Maud Olofsson.** Rådgivare i International Council on Women's Business Leadership.

**Karin Perers.** Ordförande i Mellanskog.

**Monica Selling.** Ordförande i Biodlarna, Sveriges Biodlares Riksförbund.

**Olov Söderström.** VD i Norrskog.

**Elisabeth Wallin Mononen.** HR-chef i Lantmännen.

**Marita Wolf.** Ordförande i Växa Sverige.

**Gertrud Åström.** Arbetar med strategi-frågor och metodutveckling rörande jämställdhetsintegrering.



# Referenser

**Den osynliga entreprenören.** Genus och företagande i de gröna näringarna. En litteraturoversikt författad av Nordregio, fil.dr. Senior Research Fellow Katarina Pettersson och fil.dr. Seema Arora-Jonsson. LRF 2009.

**Forskarrapporter till Jämställdhetsutredningen.** Betänkande av Jämställdhetsutredningen. SOU 2015-86. Stockholm 2015.

**Genusdriven innovation, från global trend till regional politik** <http://www.hh.se/omhogskolan/aktuellt/nyheter/nyhetsarkiv/2012/genusdriveninnovationfranglobaltrendtillregionalpraktik.65437426.html>

**Handlingsplan för jämställdhet bland Södras förtroendevalda 2007**, Södra. April 2009.

[www.kth.se/forskning](http://www.kth.se/forskning)

**Is Gender diversity profitable?** Evidence from a global survey. Peterson Institute for International Economics, working paper series, WP 16-3, Feb 2016

**Jämställdhetsakademien** – ett kunskapsprojekt för att skapa tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft. Broschyr.

<http://www.jamstall.nu>

**Kärlek och sunt bondförnuft.** Att gifta sig med ett lantbruk. Medlemsbroschyr. LRF 2010.

**Land Lantbruk debatt**, 8 mars 2017.

**LRFs jämställdhetsstrategi.** Beslutad av LRFs riksförbundsstyrelse den 18 oktober 2016.

**På tal om KVINNOR OCH MÄN**, lathund om jämställdhet 2016. Statistiska centralbyrån, Statistics Sweden. Örebro 2016-06.

**Skogsliv** – för oss som är med i föreningen skogen. Nr 2-08.

**Skog och lantbruk.** Nr 1 2017.

**Statistikrapport 2011:1.** Jordbruksverket.

**Underlag till Jämställdhetsutredningen U 2014:06** Delmål 1: Makt och inflytande Christina Bergqvist, professor Uppsala universitet.

**Underlag till Jämställdhetsutredningen. Hälsa. U2014-06.** Karin Schenck-Gustafsson, professor Karolinska institutet, Sara Dahlin, utredare Socialstyrelsen.

**Vad betyder social i sociala innovationer?** Polycysammanfattning från Entreprenörskapsforum. 2015.

**Why diversity matters.** McKinsey report. Article January 2015

**Värdfokus nr 6**, 2009-6

**Ökad medvetenhet men långsam förändring** – om kvinnor och män på ledande positioner i svenskt näringsliv. SOU 2014:80.





