

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn på kandidatene: Ulrika Eklund & Vegard Lilleler

Digitalisering en nødvendig strategi for att nå jämställdhet
– domesticering av digitala verktyget GOEQUAL

Dato: 29 aug 2018

Totalt antall sider: 118

Innehåll

Förord	1
1. Sammanfattning	2
1.1. Abstract.....	3
2. Inledning.....	4
2.1. Digitala verktyg en del av vardagen.....	6
2.2. Problemställning.....	7
2.2.1. Avgränsning	7
2.3. Jämställdhetsarbetet i Sverige	8
2.4. Case Goequal.....	11
2.4.1. Vad är Goequal?.....	13
2.5. Om LRF.....	15
2.5.1. Definition jämställdhet och varför viktigt i LRF	17
2.5.2. Goequal i LRF	18
3. Teoretiska utgångspunkter	20
3.1. Kunskapsorganisation	21
3.2. Kunskapssyn.....	22
3.2.1. Kunskapssynen i IKT-perspektiv	23
3.3. Förändringsmodeller	24
3.3.1. Lewins trestegsmodell för förändring	24
3.3.2. Kotters modell för förändring	25
3.3.3. Kritik mot förändringsmodellerna.....	27
3.4. Domesticering - att tämja tekniken	28
3.5. Jämställdhet.....	31
3.5.1. Genussystemet.....	32
3.5.2. Ledarskap och kön	33
3.5.3. Lära jämställdhet	34
4. Metod	35
4.1. Forskningsdesign för att finna kunskap	35
4.2. Dataanalys	40
4.3. Våra olika roller - kritisk till eget arbete	42
4.4. Etiska avvägningar och dilemman	45
5. Varför jämställdhet är en viktig fråga för LRF	48
5.1. LRF:s strategidokument – en dokumentstudie.....	51
5.2. Brukarnas kommentarer – Goequal:s egen enkät – en dokumentstudie	54
5.3. Uppsummering.....	56
6. LRF som kunskapsorganisation	58
6.1. Kunskapssynen sett i sammanhang med digitala verktyg i LRF	62
6.2. Uppsummering.....	65

7. På vilket sätt utförs ledarskapet i LRF och har det betydelse för implementeringen av Goequal?.....	66
7.1. Förändring sett i ljuset av Lewin/Kotters förändringsmodeller	66
7.2. Hur leds förändringen?	72
7.3. Uppsummering	76
8. Hur får digitala verktyget sin plats i vardagen?	80
8.1. Vad säger intervjupersonerna om hur de använder tekniken?	80
8.2. Vilken symbol har Goequal för användaren, hur påverkar det användandet av verktyget?	84
8.3. Hur lär de om verktyget?.....	87
8.4. Reflektioner Domesticeringsprocessens tre dimensioner	89
8.5. Uppsummering	93
9. På vilket sätt påverkar verktyget jämställdheten och jämställdhetsarbetet i LRF?.....	95
9.1. Vad bidrar Goequal med i processen att uppnå jämställdhetsstrategin?.....	95
9.2. Vad bidrar Goequal med när det gäller målen i jämställdhetsstrategin?.....	97
9.3. Uppsummering	100
10. Uppsummering	102
Litteraturförteckning	105
Lista över bilder och tabeller.....	112
BILAGA 1. Information till intervjupersonerna	113
BILAGA 2. Frågeguide.....	114

Förord

Denna masteruppsats markerar slutet på vår master i kunnskapsledning (MKL) vid Nord universitet. Det är ett "samlings- och erfareningsbasert" masterprogram på 90 studiepoäng som Nord universitet erbjuder i samarbete med Norges teknisk-naturvetenskapelige universitet (NTNU), Copenhagen Business School (CBS) och University of Wisconsin.

I dessa studier har vi utbildats till att reflektera och bli handlingsorienterade praktiker som kan leda kunskapsarbete och kunskapsprocesser. Studierna har varit spännande och lärorika.

Genom att koppla relevanta teorier med vår egen erfarenhet har vi fått nya dimensioner in i våra roller som ledare.

Denna masteruppsats är avslutningen på utbildningen och vi önskar därför tacka de som hjälpt oss med att få detta i hamn. Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Robert Bye, som gett ovärderlig hjälp genom hela detta arbete. Tack för ditt välkomnande och inbjudande sätt, din kunskap och din konstruktiva återkoppling. Det har givit oss inspiration och nödvändigt stöd.

Vi vill rikta ett speciellt tack till Lantbrukarnas Riksförbund, som välvilligt låtit oss få undersöka organisationen. Vi har mött öppenhet och hjälpsamhet genom hela processen. Ett stort tack våra informanter som har delat sin kunskap med oss och som använt sin tid till att hjälpa oss. Vi vill också tacka Helena Brors för korrekturläsningen och Arun, Pernilla för ert stöd.

Till slut vill vi tacka GOEQUAL AB för möjligheten undersöka det digitala verktyget som ska skapa resultat i jämställdhetsarbetet. Lilleler vill tacka sin arbetsgivare Tine sentrallager Heimdal som bidragit med tid, finansiering och stöttning i övrigt.

Att skriva en så omfattande uppsats hade varit svårt utan all hjälp och engagemang vi mött för vår uppgift. Tusen tack till er alla! Vi tackar också varandra för fint och lärorikt samarbete.

Stockholm 29.08.2018

Vegard Lilleler och Ulrika Eklund

1. Sammanfattning

Digitalisering är en stor trend i dagens samhälle. Digitaliseringskommissionen, menar att digitaliseringen påverkar både individer och samhället. Utvecklingen sker med mycket hög hastighet, vilket ställer krav på flexibilitet och anpassningsförmåga.

“Digitaliseringen är den mest samhällsomvälvande processen sedan industrialiseringen”
(Digitaliseringskommissionen, 2016)

I denna uppsats har vi genomfört en fallstudie av det digitala verktyget Goequal i organisationen Lantbrukarnas Riksförbund (LRF). Goequal är ett nytt digitalt verktyg på marknaden, ett stödsystem som syftar till att jämställdhetsarbetet systematiseras och underlättas. Grundarnas tanke är att jämställdhet är ett görande och verktyget är ett stöd för görande i LRF. Vi har undersökt följande problemställning: *Vilka faktorer är det som gör att digitala verktyget Goequal ska kunna implementeras och lyckas vara ett stöd i jämställdhetsarbetet?*

Problemställningen besvaras genom att använda tre underfrågor som har fokus på ledarskap och förändring, domesticering, kunskaps- och jämställdhetsteori. För att samla in data använde vi kvalitativ metod och metodtriangulering. Vi genomförde intervjuer med fyra enskilda personer och en gruppintervju samt dokumentstudier.

Fynden visar att användarperspektivet är viktigt för att verktyget ska bli domesticerat och finna sin plats i vardagen. Speciellt framhävs det symboliska perspektivet i domesticeringsteorin att ha en central plats när komplexitet i verktygets kunskapsinnehåll är hög. Fynden visar att det inte räcker med traditionella förändringsmodeller med ett uppifrån och ned perspektiv för att digitala verktyget ska få sin plats i vardagen. Det krävs ett användarperspektiv, med en aktiv användare som har möjlighet och ges förutsättningar att påverka användandet. Verktyget måste få ett symbolvärde för att domesticeras och tas i bruk i vardagen. Innehåll, design och användarvänlighet i kombination med kopplingen till användarnas värderingar och organisationens vision påverkar symbolvärdet. Vi ser kopplingar till att kunskapsledarrollen kan fungera som en facilitator i förändringsprocessen genom en praktikbaserad kunskapssyn i en sociokulturell kontext. Fyndet visade också att en digitalisering av jämställdhetsarbetet innebar att jämställdhetsfrågan hamnade närmare kärnverksamheten och de upplevde en beteendeförändring och att jämställdhet blev en del av tänket i vardagen.

1.1. Abstract

Digitalization is a major trend in today's society. The Digitalization Commission believes that digitalization affects both individuals and society. The development takes place at a very high speed, which imposes flexibility and adaptability.

"Digitalization is the most social revolutionary process since industrialization"

(Digitaliseringskommissionen, 2016)

In this paper we have conducted a case study of the digital tool GOEQUAL in the Federation of Farmers' Association (Lantbrukarnas Riksförbund, LRF). Goequal is a new digital tool in the market, a support system that makes gender equality work systematic and easier. The founder's idea is that equality is a doing and the tool is a support for doing gender in the LRF.

We have investigated the following issue: *"What factors make it possible for the digital tool Goequal to be implemented and succeed being a support for gender equality?"* The issues are answered by using three research questions, which are focused on leadership change, domestication, knowledge management and equality theory. In order to collect data, we used qualitative methods and method triangulation. Altogether, we conducted interviews with four individuals and one group interview as well as a documentary study.

The findings that have emerged through the work suggest that the user perspective is important when implementing a digital tool to be domesticated and find its place in everyday life. In particular, the symbolic perspective within the domestication theory is emphasized to have a central place when the complexity of the knowledge content of the tools is high.

The findings show that traditional change models with a top down perspective are not enough for the digital tool to take place in everyday life. A user perspective requires an active user who has the opportunity and is given the opportunity to influence the use. The tool must have a symbolic value for domestication to be used in everyday life. Content, design and ease of use in combination with the link to the user's values and the organization's vision affect the symbol value. We see connections that the knowledge leadership role can act as a facilitator in the change process through a practice-based knowledge perspective in a socio-cultural context. The findings also showed that digitalization of gender equality meant that gender equality came closer to the core business and they experienced a change of behaviour and that equality became part of the everyday thinking.

2. Inledning

Digitalisera - en nödvändig strategi även i jämställdhetsarbetet

“Digitaliseringen är den mest samhällsomvälvande processen sedan industrialiseringen”
(Digitaliseringskommissionen, 2016).

Digitalisering är en stor trend i dagens samhälle. Citatet ovan är från den svenska Digitaliseringskommissionen, som också menar att digitaliseringen påverkar både individer och samhället. Utvecklingen sker med mycket hög hastighet, vilket ställer krav på flexibilitet och anpassningsförmåga. Digitaliseringen tar tillvara möjligheten att arbeta i nätverk, gränser suddas ut och användare involveras. Den påverkar alla områden, sektorer och verksamheter, den är horisontell. Den utmanar gamla och traditionella branscher och gör att de gamla affärsmodellerna inte längre håller (Digitaliseringskommissionen, 2016). Disruption sker idag inom många branscher. Hotellbranschen utmanas av Airbnb, som nu är världen största hotellkedja utan att äga ett endaste hotell, Uber utmanar taxirörelsen, men har inga bilar och inga anställda taxichaufförer och Kry gör läkarbesöket möjligt i mobilen utan ett besök på vårdcentralen. Skype och Spotify är andra exempel på företag som förändrat branscher och användarnas beteenden när det gäller telefoni och musiklyssnande. Eller resebranschens användare, som betygsätter hotell och restauranger så de kommer i fokus. Förändringarna påverkar vår vardag och vårt beteende. En ständig uppkoppling gör att vi ständigt kan vara i kontakt med dem vi önskar trots geografiska avstånd. Jobbmejlen följer med oss vart vi än går, så gränsen mellan arbete och fritid suddas ut och vi kan söka information, boka tider och läsa vår patientjournal var vi än befinner oss. Tekniken är närvarande i våra liv på gott och ont. Vissa digitala verktyg kan kännas som en del av oss, medan andra blir komplicerade och vi använder dem motvilligt eller inte alls.

Digitaliseringen finns ständigt närvarande i människors vardag - men är den lika närvarande i styrelserummen? MITSloan och Capgemini frågade drygt 1 500 VD:ar (VD, den person som ansvarar inför styrelsen för den löpande förvaltningen i ett aktiebolag) i olika branscher om de trodde på teknikens förmåga att skapa förändring som ger bättre affärer. Så var fallet, men de känner sig frustrerade för att det är svårt att få resultat av den nya tekniken. Digital transformation fanns endast på agendan hos 38 procent av VD:arna (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013, s. 2). Många företag kämpar med att ta tillvara de digitala möjligheterna och få in dem i en handlingsplan för verkställande. I undersökningen identifierades de största transformationsfällorna som; inte tillräckligt brådskande, inte

tillräcklig finansiering, begränsningar i IT-systemen, otydliga roller och ansvarsområden, brist på vision, otydliga affärsfall, arbetet sker i stuprör, en kultur som inte klarar av förändring och brist på ledarskapsförmågor (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013, s. 7).

Det moderna arbetslivet ställer nya krav på arbetstagarna när det gäller kunskap och att kunna använda kunskapen. Organisationer är i kontinuerlig utveckling som resultat av förändringar i omvärlden eller genom att anställda i sitt arbete kan driva utveckling för organisationen. Nya situationer, uppgifter och tillväxt i tjänster och ändringar i arbetslivet gör sitt till att kraven på kompetens blir mer sammansatta samtidigt som kraven på kunskap samt färdigheter ökar för den enskilda arbetstagaren. Det ställs krav att arbetstagarna ska kunna sitt ämne och bruka denna kunskap i ljuset av vad den nya situationen, uppgiften eller användaren har behov av. Dessutom ställs det krav på att den enskilda ska kunna bidra till förändringsprocesser i organisationen (Irgens & Wennes, 2014, s. 77). En generellt högre utbildningsnivå i befolkningen och kunskap har blivit en viktig del i grunden för värderingsskapande (Gotvassli, 2015, s. 113; Hislop, 2013, s. 67). Det har gjort sitt till att arbetaren, organisationen och ledningen har ändrat karaktär. Vi pratar idag om kunskapsledarskapet, kunskapsorganisationen och kunskapsarbetaren. Effektivt användande av kunskap har i dagens samhälle blivit en viktig konkurrensfördel (Hislop, 2013, s. 68). Många organisationer står inför en ny typ av medarbetare, som är medveten om sitt egenvärde och har andra krav på både ledarskap och organisationen. Dessa kan vara krävande och mindre lojala mot företagen (Gotvassli, 2015, s. 113).

Jämställdhetsarbetet är ett område som ännu inte påverkats av digitaliseringen och förändrade arbetsmetoder, utan förändringen förväntas ske genom utbildning, analyser och handlingsplaner. Idag finns risk att delar av jämställdhetsarbetet försvinner i och med att uppdrag avslutas. Många företag/myndigheter hyr in konsulter för att utbilda, analysera och göra tillfälliga insatser, som kan ge resultat men som försvinner när resurser och personal försvinner. Det är en risk att arbetet bedrivs vid sidan av och inte leder till långsiktiga förändringar (Riksrevisionsverket, 2015). Det övergripande målet i Sverige är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv (Regeringskansliet, 2018). De sex delmålen handlar om en jämn fördelning av makt, ekonomi, utbildning och obetalt arbete, en jämställd hälsa samt frihet från våld i nära relation. Det finns olika internationella listor som på olika gap i jämställdhetsfrågan. Det är vanligt att Sverige tillsammans med övriga nordiska länder toppar World Economics Global Gender Gap Report (World Economic Forum, 2017), men ingen av listorna visar att jämställdhet har uppnåtts. Till exempel har vi en

könsuppdelad arbetsmarknad med löneskillnaderna som innebär att män tjänar knappt miljoner mer än kvinnor över ett 40-årigt arbetsliv (Medlingsinstitutet, 2018). Malin Lindberg (Goequal, 2018) menar att traditionella åtgärder som utbildningar och handlingsplaner inte räcker inom jämställdhetsområdet för det handlar om att förändra och då krävs sociala innovationer.

I mycket av organisationsforskningen har genus- och jämställdhetsperspektivet varit frånvarande. Enligt Lie och Sörensen (2002, s. 19) finns det en risk att kön blir osynligt för forskare när kvinnor är frånvarande. Det finns en norm om att teknik och män hör samman som en enhet. Vid könsmärkning menar Gunnarsson (1994, i Amundsdotter, 2010) att antalet har större betydelse när arbeten får kvinnlig könsmärkning och teknik är avgörande för manlig könsmärkning (Ivarsson & Cox, 2007).

2.1. Digitala verktyg en del av vardagen

Vi ser att digitaliseringen är på snabb väg in i våra led på alla plan. En del verktyg ger struktur, förenklar och förbättrar, medan andra inte kommer att bli använda för att de anses oanvändbara. Varför är det så? En sådan modernisering och förändring kommer också att möta motstånd. Vilka konsekvenser får det? Som kunskapsledare tycker vi det är spännande att se på denna utveckling med avseende på förändring, ledarskap, kunskap och kunskapsöverföring. Vi tror att det är viktigt att få insikt i detta för det kommer att vara viktigt för framtidens kunskapsledare. Forskning på området kommer kanske att skapa större förståelse och kunskap om digitala verktyg samt vara behjälplig till att utveckla framtida verktyg anpassade till olika behov. På det sättet kan vår frågeställning sättas in i ett samhällsligt sammanhang baserat på det bidrag den ger i förhållande till samhällsproblemen (Thagaard, 2013, s. 53).

Vår frågeställning handlar om att undersöka vilka faktorer som gör att ett digitalt verktyg implementeras och lyckas vara ett stöd i ett förändringsarbete. För att besvara den frågan gör vi en fallstudie och tittar på det digitala verktyget Goequal, som används för att skapa resultat i jämställdhetsarbete i en stor intresse- och företagarorganisation i Sverige.

Det är ingen slump att det är vår frågeställning. Vi är båda intresserade av digitalisering som fenomen och det är en del av våra arbetsliv. Vi har en önskan att förstå vad digitalisering i praktiken betyder för förändringsprocessen och om det underlättar för organisationens arbete med förbättringar att få resultat. För Vegard Lilleler, som är chef på Tine Ostpakkeri, är det en del av vardagen, där nya digitala verktyg introduceras i verksamheten för att skapa en

effektivare och produktivare organisation med ökad lönsamhet. Lilleler kan uppleva att verktygen inte helt passar till ändamålen och att de anställda inte tas med för att ge råd i arbetet med implementering av olika verktyg. I tillägg ställer han sig frågor om det överhuvudtaget finns processer för implementering. Vidare ställer han sig frågor om digitala verktyg och om det borde finnas och om sådana processer ställer andra krav än vanliga förändringsprocesser. Ulrika Eklund är jämställdhetskonsult och har under många år arbetat på ett traditionellt sätt som utbildare, handledare och metodutvecklare samt stöttat organisationer i arbetet med jämställdhetsintegrering. Hon har tillsammans med en kollega utvecklat Goequal, ett digitalt verktyg för att skapa resultat i jämställdhetsarbetet. Anledningen till det var att Eklund såg att utbildning, handlingsplaner och analyser inte leder till hållbara resultat. Ambitionerna är goda och stora utbildningsinsatser genomförs, men arbetet blir inte hållbart, trots beslut i ledningen. När handläggaren och chefen kommer till sin arbetsplats vet hen ändå inte vad hen ska göra. Det finns risk att motivation och intresse rinner ut i sanden. För att underlätta jämställdhetsarbetet har Goequal utvecklats. Goequal är ett digitalt verktyg, där arbetet är strukturerat, delegeras till rätt person och ger möjlighet att följas. Verktyget är konkret och fokuserar på åtgärder. Det bygger på görande och systematik, att systematisera arbetet genom digitalisering. Det är nytt på marknaden och i dagsläget saknas liknande verktyg. Detta är bakgrunden till varför vi är intresserade av frågan.

2.2. Problemställning

Vilka faktorer är det som gör att digitala verktyget Goequal ska kunna implementeras och lyckas vara ett stöd i jämställdhetsarbetet?

Underfrågor:

- På vilket sätt utförs ledarskapet i LRF och har det en betydning för implementeringen av Goequal?
- Hur får digitala verktyget sin plats i vardagen?
- På vilket sätt påverkar verktyget jämställdhetsarbetet?

2.2.1. Avgränsning

Vi har valt att fokusera på användandet av ett digitalt verktyg, Goequal i Lantbrukarnas Riksförbund. Vi har intervjuat samtliga användare, totalt sex stycken, samt beställaren på nationell nivå. Organisationen hade använt verktyget i cirka sex månader när vi intervjuade dem. Verktyget används där på prov och testas i två regioner.

Genom att vi är konstruktivistiska så kan det bidra till att vi låser fast oss i vår syn som påverkar valen. Det blir vanskligt att se på andra teorier eftersom vi är färgade av synsättet och därför kanske inte är öppna. Vetenskapliga ståndpunkter och de förutsättningar det bär med sig kan vara en svaghet. Denna uppsats fokuserar på teorier om ledarskap och förändring, domesticering, kunskaps- och jämställdhetsteori, vi kunde valt andra teorier men valde dessa.

Vi försöker få fram användarnas perspektiv genom att använda domesticeringsteorin som handlar om hur teknologi brukas i vardagen.

Problemställningen innehåller ett antal begrepp. Vi beskriver vår förståelse av dem här:

Jämställdhet – målet för jämställdhet är att kvinnor och män ska ha samma möjlighet att forma samhället och sina egna liv (Regeringskansliet, 2018). Jämställdhet kan användas som ett mål men också som en medel/process (Åström, 1998).

Digitala verktyg – «ett samlingsnamn som beskriver olika tekniska verktyg som används som hjälpmedel. Digitala verktyg omfattar allt från en dator och dess program till olika tekniska apparater som till exempel surfplatta, smartmobil, en app, kamera, webbtjänst och projektor» (Wikipedia, 2018) vi har valt att använda den definitionen från svenska wikipedia, då vi anser att den stämmer med det vi avser i uppsatsen.

2.3. Jämställdhetsarbetet i Sverige

Sverige tillsammans med de övriga skandinaviska länderna brukar tävla om tättpositionerna på Global Gender Gap Report (World Economic Forum, 2017) över jämställdhet. Sveriges regering utger sig för att vara världens första feministiska regering (Regeringskansliet, Feministisk regering, 2018). I den svenska Regeringsformen står inskrivet att den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde “*2 § Den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.*” (Regeringsform 1974:152)

I kommunallagen, som gäller kommuner, landsting och regioner, finns den så kallade likställighetsprincipen i 3§ “*Kommuner och landsting ska behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat.*” (Kommunallag 2017:725)

Det finns även en diskrimineringslag, (Diskrimineringslagen 2008:567) som berör dels arbetsgivarna och att de inte får diskriminera sin personal, dels särskild fokus på vissa sektorer, till exempel hälso- och sjukvård och bostad, där inte kunder får diskrimineras. Som arbetsgivare blir det alltså ett brott att inte arbeta med jämställdhetsfrågorna.

Kvinnofridsbrott regleras i brottsbalken med den sexualbrotts- och kvinnofridslagstiftning som reglerar konsekvenserna av mäns våld mot kvinnor (Brottsbalken 1962:700).

I Sverige arbetas det med jämställdhetsfrågan på olika sätt idag. Dels ovan nämnda lagar, dels även utifrån strategin jämställdhetsintegrering, som beslutades under den borgerliga regeringen (Regeringen) och som sedan fortsatt gälla. Strategin innebär att Regeringskansliet tillsammans med sjuttioal myndigheter har ett uppdrag att integrera jämställdhet i sin verksamhet (Jämställdhetsmyndigheten, 2018). Definitionen av strategin jämställdhetsintegrering lyder:

”Jämställdhetsintegrering innebär (om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av besluts(verksamhets)processer, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet.” (Council of Europe, 1998).

I år, 2018, infördes för första gången en statlig myndighet, Jämställdhetsmyndigheten, i Sverige som ska säkerställa att regeringens jämställdhetspolitiska prioriteringar får genomslag genom att bidra till ett effektivt genomförande av jämställdhetspolitiken (Jämställdhetsmyndigheten).

Vidare så finns den frivilliga Europeiska överenskommelsen, som i dagsläget 124 svenska kommuner och landsting skrivit under samt CEMR:s deklARATION för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (Council of European Municipalities and Regions, 2009). Council of European Municipalities and Regions (CEMR) är de europeiska kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation. CEMR-deklARATIONEN är ett verktyg för kommuner, landsting och regioner att integrera jämställdhetsperspektivet i det politiska beslutsfattandet och i den praktiska verksamheten. Avsikten är att se till att diskrimineringslagstiftningen efterlevs och att principer reglerade i internationella avtal omsätts i praktik på lokal och regional. DeklARATIONEN omfattar alla aspekter av verksamheten, det vill säga såväl det politiska arbetet som arbetsgivarfrågor och servicen till invånarna (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018).

Det finns ytterligare internationella överenskommelse som bidrar till Sveriges jämställdhetsarbete såsom FN:s agenda 2030 (Regeringskansliet, 2018) och Europeiska Unionens artiklar. I FN:s globala mål, Agenda 2030, är jämställdhet mål nummer 5, att uppnå jämställdhet och alla kvinnors och flickors egenmakt. Men frågan nämns i flera av målen, till exempel mål 4, som handlar om utbildning för där nämns särskilt flickors utbildning.

Artiklarna 2 och 3.3. i fördraget om Europeiska Unionen bygger på uppsättningar av värden samt inbegripet jämlikhet och verkar för jämställdhet (Europaparlamentet, 2018). Principen om lika lön och även vidare likabehandling på arbetsmarknaden. Enligt artikel 8 i EUF-fördraget ska unionen dessutom i all sin verksamhet undanröja bristande jämställdhet och arbeta för jämställdhet (vilket också kallas ”jämställdhetsintegrering”). Genom förklaring nummer 19 till slutakten från den regeringskonferens som antog Lissabonfördraget har EU och medlemsstaterna förbundit sig ”att bekämpa alla slag av våld i hemmet (...), att förhindra och bestraffa dessa handlingar samt att stödja och skydda brottsoffren”.

Svenska ESF-rådet har till uppgift att förvalta Europeiska socialfonden och Fonden för europeiskt bistånd för dem som har det sämst ställt (Fead) (Svenska ESF-rådet, 2018). ESF-rådet utlyser projektmedel, som syftar till projekt som arbetar med kompetensutveckling, sysselsättningsåtgärder och integrationsinsatser. Verksamheten syftar till att minska arbetslöshet och utanförskap, att stärka Sveriges långsiktiga kompetensförsörjning och tillväxt samt att öka sammanhållningen inom EU. Socialfondsprogrammet har fyra horisontella principer, som ska integreras i projekten som finansieras. Principerna är: jämställdhet, icke-diskriminering, tillgänglighet och hållbarhet. Det är också vanligt med perspektivet i andra utlysningar från till exempel Vinnova, Allmänna arvsfonden eller forskarfinansiering.

I Sverige finns även lagen om obligatorisk hållbarhetsredovisning, som antogs 2016 (Regeringen, 2016) och som bygger på ett EU-direktiv från 2014. Den innefattar alla stora företag. Med ”stora företag” menas alla som uppfyller minst två av följande tre villkor: minst 250 anställda, en balansomsättning på minst 175 miljoner kronor och en nettoomsättning på minst 350 miljoner kronor. I hållbarhetsarbetet finns till exempel hållbarhetsredovisningar med GRI-redovisningar, där jämställdhet ingår som en del. GRI står för Global Reporting Initiativ och i Sverige rapporterar alla statliga och många privata bolag sitt hållbarhetsarbete enligt GRI (GRI, 2018)

Idag bedrivs mycket jämställdhetsarbete kopplat till jämställdhetsintegreringen i Sverige ofta med hjälp av utbildning och konsulter. Den statliga utredningen JämStöd (JämStöd, 2007) tog fram ett utbildningskoncept. Det bygger på tre delar; vad ska uppnås (jämställdhetspolitiska målen), hur ska det uppnås (med hjälp av strategin jämställdhetsintegrering) samt varför behövs detta arbete med utgångspunkt i teorin (genussystemet). Det är en grundutbildning som ger grundkunskap för medarbetare och chefer, men det genomförs även fördjupningsutbildningar. Dessa kan fokusera på olika yrkesgrupper eller personer med vissa

uppdrag. Vidare görs jämställdhets- och genusanalyser i många organisationer. Antingen genomförs dessa av medarbetarna själva eller så kopplas en extern utvärderare/konsult in som genomför dem. Sverige Kommuner och Landsting, Genussekretariatet samt JämStöd har utarbetat ett antal metoder som används. Metoderna finns bland annat tillgängliga på www.jamstall.nu. Det interna jämställdhetsarbetet är ofta kopplat till diskrimineringslagen, som ofta utvärderas genom medarbetarenkäter. Arbetet kan pågå som kvalitetsarbete eller verksamhetsutveckling, men också inom HR-sektorn. Jämfört med tidigare så poängteras även intersektionalitetsperspektivet (JA-delegationen, 2014). Ett analysverktyg för att uppmärksamma hur över- och underordning skapas och upprätthålls. Det undersöker skärningspunkten mellan olika maktrelationer, som till exempel kön, etnicitet, klass, ålder, funktionsvariation, religion, sexualitet med flera.

2.4. Case Goequal

Vi har valt att göra en fallstudie av ett digitalt verktyg som används i två regioner hos Lantbrukarnas Riksförbund. I detta kapitel beskriver vi det digitala verktyget samt Lantbrukarnas Riksförbund med fokus på deras jämställdhetsarbete. Men vi börjar med en fiktiv berättelse om verktyget Goequal i praktiken för att visualisera och skapa en förståelse för läsaren av vad Goequal åstadkommer i verksamheten. Böndernas organisation LRF har anslutit sig till GOEQUAL. Så här kan arbetet i verktyget se ut under en dag, för en av deltagarna.

«Klockan är 09:45 på onsdagsmorgonen på LRF:s regionkontor och arbetet är i full gång. Regionchef Emilia Bondesdotter är på väg till ett av veckans alla möten, idag med regionstyrelsen. Framförallt ska skogsägarfrågor diskuteras eftersom det är ett stort tryck från regeringen att göra om skogsmark till naturreservat. Andra frågor är medlemsrekrytering och kontakt med valberedningar i lokalföreningarna inför kommande årsmöten. Emilia har förberett sig i det nya verktyget, GOEQUAL, som köpts in till organisationen och hon är spänd på att testa det. LRF har en nationell jämställdhetsstrategi och frågan är viktig, men den faller ofta mellan stolarna eller hinns inte med på regionstyrelsen. Emilia tänker använda mötesräknaren i verktyget så att hon kan mäta hur talartiden fördelas mellan kvinnor och män på mötet. Hon har också förberett ägarfrågan på ett nytt sätt genom att använda åtgärder i GOEQUAL för ett jämställt beslutsfattande. Hon förberedde bland annat genom att svara på frågor som: Hur berör förslaget till beslut flickor och

pojkar, kvinnor och män, från olika grupper i samhället? Vilka konsekvenser får förslaget till beslut för flickor och pojkar, kvinnor och män, från olika grupper i samhället? Utifrån dessa frågor har Emilia tagit fram statistik på skogsägarna uppdelat på kvinnor och män och hon har tagit med den andra frågan som diskussionspunkt på mötet. Underlaget för att kunna fatta beslut i det här ärendet har alltså kompletterats med ett jämställdhetsperspektiv. När regionstyrelsen sedan fattade beslut i fråga fanns en ökad medvetenhet om vilka som är skogsägare i regionen och hur beslutet påverkar såväl kvinnor som män. Bland annat nämndes ett exempel om ägande kopplat till jord- och skogsbruk vid skilsmässa. En kvinna hade gift in sig på gården och de hade arbetat tillsammans på gården i 30 år men vid skilsmässa fick hon gå ifrån allt då jord- och skogsbruket trots alla år av gemensamt brukande fortfarande var en enskild egendom för mannen. Företaget som enskild firma har också varit registrerat på mannen och kvinnans lön under tiden har varit väldigt låg, vilket påverkar hennes sjukpenninggrundande inkomst (SGI) och pension. Hon får heller inte del av avkastningen från skogen, som hon under många år varit med och planterat. Emilias förberedelser ledde således till ett vidare perspektiv på ägarfrågan.

När frågan om valberedningar kommer på tal har Emilia förberett ärendet med hjälp av GOEQUALs åtgärd bastabell, där hon ställt upp hur fördelningen av kvinnor respektive män som medlemmar ser ut i lokalföreningar samt fördelningen i styrelsen. Hon har kombinerat det med jämställdhetsstrategins mål om "andelen kvinnor och män som förtroendevalda ska motsvara andelen kvinnor och män som medlemmar" och tagit fram de argument för arbete som står i strategin. Diskussionen går hög på mötet. Ska det vara 50/50, motsvara medlemsantalet eller handlar det rätt och slätt om kompetens? Och vad är kompetens? De enas om 50/50 och formulerar varför det är viktigt. De beslutar sig för att kunskapen till lokalföreningarna och tydliggöra LRF:s mål om representationen av förtroendevalda.

När mötet är slut sammanställer Emilia talartiden för kvinnor respektive män på mötet, genom GOEQUALs mötesräknare. Deltagarna fick först gissa hur

fördelningen var, de flesta upplevde att tiden fördelats jämt. Men mötesräknaren visade att kvinnor talat 33 procent av tiden och män 67 procent av tiden, bortsett från föredragande och ordförande. Det ledde till en bra diskussion och de beslutar sig för att på nästa möte testa åtgärden att köra talarrundor för att se om det förändrar talarsituationen. De tycker det är viktigt att makt fördelas jämt i gruppen, så frågan är viktig.

Emilia går ifrån mötet kl. 15 och känner sig nöjd. Vilka spännande diskussioner och vilka viktiga beslut som fattats. Hon tänkte från början att GOEQUAL mest var till för medarbetarna men känner nu att även hon som ledare kommer att ha nytta av det. Hon ser att GOEQUAL kommer att bidra till att frågan kommer upp på agendan och det blir lätt att följa upp resultat över tid då de sparas i verktyget. ”Det kommer att underlätta systematiken,” tänker hon, ”att vi kan gå igenom de områdena som finns i verktyget.” ”Jag tror vi börjar med bemötande.” tänker hon. ”Jag ser också att jag själv börjar reflektera annorlunda. Om vi fortsätter så här kommer det att bidra till att vi uppnår LRF:s vision om Tillväxt i hela landet!, om att de gröna näringarna ska ligga i framkant när det gäller tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft. »

Verktyget gör något med Emilias sätt att gripa frågorna. Hon får en systematik i sitt sätt att arbeta med jämställdhetsfrågorna och hon förbereder ärenden annorlunda.

2.4.1. Vad är Goequal?

Goequal är ett nytt digitalt verktyg på marknaden, ett stödsystem som gör jämställdhetsarbetet lättare. Grundarnas tanke är att jämställdhet är ett görande och verktyget är ett stöd för görande i LRF. De menar att digitaliseringen gör arbetet systematiskt, överskådligt och enkelt att följa upp. Alla vet vad de ska göra, men alla gör inte allt. Goequal har samlat kunskap om jämställdhet för att användas effektivt i digital form. Verktyget kombinerar fakta, kunskap, åtgärder samt möjlighet att arbeta tillsammans med åtgärder som ger resultat i arbete och reflektera över lärandet. Det är ett webbaserat användargränssnitt, som gör att ingen programvara behöver laddas ned för att man ska kunna använda verktyget. Det är en responsiv design, som gör det anpassningsbart till olika skärmtyper.

Syftet med verktyget är att få resultat i jämställdhetsarbetet genom att arbeta systematiskt med definierade åtgärder. Resultatet kan vara möten utan härskartekniker, bilder och texter som bryter normen och inte sprider traditionella föreställningar om kvinnor respektive män samt

ledare som har en förståelse och styrdokument som genomsyras av jämställdhet. Målet med att utföra åtgärderna i verktyget är att skapa en organisation med medvetna ledare och medarbetare, vilket bidrar till att tjänster levereras jämställt och skapar en bättre arbetsmiljö. I dagsläget består verktyget av tre områden; bemötande, kommunikation samt leda och styra. Det ska även kompletteras med de övriga diskrimineringsgrunderna. Anledningen till att de områdena är valda är att det ger en grund i jämställdhetsarbetet.

En organisation tilldelas en licensnyckel och användarna får möjlighet att logga in. Arbetet utgår ifrån en modell, Q-modellen, bestående av fem delar; Välj ett område, Välj ett mål, Nuläge, Åtgärder, Resultat. Områdena är de tre som tidigare nämnts och strävansmål är satta på dem. Användare tilldelas de uppgifter som är relevanta för dem. Till exempel arbetar kommunikationsavdelningen med kommunikation och där kanske målet jämställda bilder fördelas på en person. Uppgifterna om jämställda texter kanske berör hela kommunikationsavdelningen, men även handläggare inom andra områden som producerar mycket texter. Inom området kommunikation finns också jämställda kanaler och jämställt innehåll som kan fördelas till de personer som berörs av det. Först görs ett enklare nuläge inom målet och därefter väljs av de konkreta åtgärder som passar att genomföra i LRF. När åtgärderna har genomförts återstår att registrera resultatet och reflektera över lärande som leder till kommentarer inför framtiden. Arbetet för hela LRF går att följa på Vår Sida.

Verktyget kräver inga förkunskaper, det bygger på systematiskt förändringsarbete, genusforskning samt beprövade metoder. I verktyget finns korta filmer och texter som fördjupar kunskapen hos användaren.

Bild 1. Vy över verktyget Goequal:s välkomstsida



Bild 1. Vy över verktyget Goequal:s förstasida vid inloggning

Tekniskt så är verktyget en webbtjänst, där front-end är gjord i Google Polymer, Back-end i node.js, och databas är RethinkDB.

2.5. Om LRF

Organisationen som vi undersökt har testat verktyget i två regioner för att undersöka som det kan vara ett stöd i deras arbete med jämställdhet. Organisationen är Lantbrukarnas riksförbund och de beskriver sig på hemsidan som *“en partipolitiskt obunden intresse- och företagorganisation för människor och företag inom de gröna näringarna.”* De har cirka 140 000 medlemmar som tillsammans driver omkring 70 000 företag och de gröna näringarna står för cirka fyra procent av Sveriges BNP (LRF, 2017).

I stadgarna går följande att läsa - lägg märke till sista raden som beskriver att ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv ska ingå i verksamheten:

“LRF är en partipolitiskt obunden organisation, skall främja medlemmarnas ekonomiska intressen samt lantbrukarnas ekonomiska och sociala intressen i allmänhet genom: att företräda lantbruket i frågor som är av allmän betydelse för detta, att utföra uppgifter, som är gemensamma för lantbrukskooperationen, att ordna ett fast samarbete såväl inom lantbrukskooperationen som mellan denna eller dess organisationer och lantbrukarnas

organisationer samt att för medlemmarnas räkning bedriva ekonomisk verksamhet, som är av betydelse för medlemmarna och lantbruket.

Riksförbundet skall medverka till utvecklingen av företagare och företag inom det gröna näringslivet i Sverige; företag där jord, skog, trädgård och landsbygdens miljö är grundläggande resurser; så att den enskilda medlemmen kan förverkliga sina ambitioner om tillväxt, lönsamhet och livskvalitet. Verksamheten ska bedrivas med ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv.” (LRF, Stadgar LRF, 2017)

LRF:s vision är *“Vi får landet att växa. De gröna näringarna har en nyckelroll och tätposition vad gäller tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft i det hållbara samhället.”* (LRF, 2017).

Det finns tre olika typer av medlemmar i LRF, individ-, organisations- och intressemedlemmar. De 140 000 individmedlemmarna är uppdelade i 1000 lokalföreningar och 17 regionförbund. Det är två av dessa 17 regionförbund som har testat Goequal. Det finns 26 organisationsmedlemmar, som består av de ekonomiska föreningarna som till exempel Arla Foods, Lantmännen och Södra Skogsägarna. Lantbrukarna är vanligtvis medlemmar i LRF genom individuellt medlemskap, men också som medlemmar i någon eller några ekonomiska föreningar. Tillsammans har de ekonomiska föreningarna cirka 225 000 medlemmar (LRF, 2017).

Högsta organet är riksförbundsstämman, som väljer förbundsstyrelsen, vilken är styrelse för två juridiska personer; LRF ideell förening och LRF förening upa. Lantbrukarnas Ekonomi aktiebolag, LEAB är dotterbolag till upa-föreningen och verkställer styrelsens beslut. LEAB är även moderbolag till LRF:s dotterbolag. LRF är en koncern som består av åtta företag som tillsammans omsätter två miljarder kronor och har mer än 100 000 kunder. Företagen är LRF Konsult, LRF Media, LRF Samköp, LRF försäkring, Bygruppen, Sigill Kvalitetssystem, MacLean Strategiutveckling.

De har arbetat med jämställdhetsfrågan i ett antal år och har fattat beslutet att det är en viktig fråga för LRF som avspeglar sig i stadgarna. De har även antagit en strategi för år 2030, där det övergripande målet för jämställdhet lyder:

“Jämställdhet ska genomsyra hela LRF och hela vår verksamhet.

Delmål för jämställdhet

1. *Andelen kvinnor och män som deltar i verksamhet ordnad av LRF ska motsvara andelen kvinnor och män som är medlemmar*
2. *Andelen kvinnor och män som är förtroendevalda ska motsvara andelen kvinnor och män som är medlemmar.*
3. *Alla policyer, planer och strategier som tas fram ska ha ett jämställdhetsperspektiv.”*
(LRF, Jämställdhetsstrategi, 2017)

Jämställdhetsmål för LRF

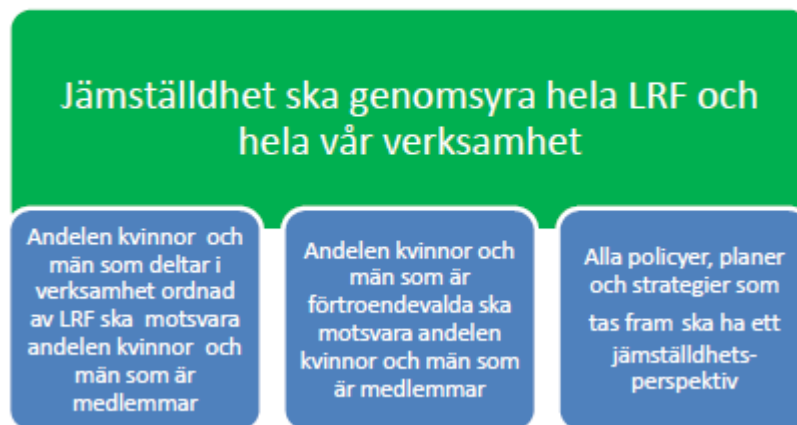


Bild 2. Målen i LRF:s jämställdhetsstrategi

Målen är antagna av riksförbundsstyrelsen, som är högsta beslutande organet i LRF mellan stämmorna. De har kompletterats med en jämställdhetsstrategi, som har antagits av riksförbundsstyrelsen. Strategin tydliggör att målen i strategin ska följas upp och rapporteras varje år till riksförbundsstyrelsen och innehåller definitioner, argument samt förtydliganden av målen.

2.5.1. Definition jämställdhet och varför viktigt i LRF

“Jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det förutsätter samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter för kvinnor och män på livets alla områden.”

Ovanstående är definitionen av jämställdhet som LRF använder. Det är en kombination av nuvarande samt tidigare övergripande mål för Sveriges nationella jämställdhetsmål, antagna av Sveriges riksdag/regering (Regeringskansliet, 2018; Regeringen, 1994)

LRF kopplar jämställdhetsarbetet till sin vision om tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft. Det finns förankrat i stadgarna, som är de högst beslutade styrdokumentet för LRF.

Som ett stöd i arbetet bildade LRF 2009 en Jämställdhetsakademi, som en tankesmedja för jämställdhet för att bidra till LRFs vision om tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft inom branschen (LRF, 2018). Akademin syftar till att ge kvinnor och män likvärdiga möjligheter att starta och driva företag inom branschen. Akademin ska ge ny kunskap, forskning och kommunikation kring jämställdhet och företagande i det gröna näringslivet. Arbetet leds av LRF:s förbundsordförande och har ytterligare 19 ledamöter. Akademin har främst tagit fram rapporter, anordnat seminarier och externt synliggjort frågan om jämställdhet inom branschen.

I oktober 2017 la skådespelerskan Alyssa Milano ut hashtaggen #metoo, som startade #metoo-rörelsen (CNN, 2017). Rörelsen fick stor spridning i Sverige och även inom de gröna näringarna där tre upprop #metoo upprop startade. Det skedde inom jordbrukssektorn #skiljagnarnafrånvetet, hästbranschen #visparkarbakut samt för skogen #slutaverkat. Under våren sammanställdes en rapport av uppopen (Jämställdhetsakademi, 2018) om hur kvinnor behandlas i näringarna och rapporten kom under tiden vi genomförde intervjuerna. Vi återkommer till det i kapitel 5.

LRF:s Jämställdhetsakademi har tagit fram en litteraturstudie över studier och genus i de gröna näringarna. Där finns exempel på ojämställdhet inom de gröna näringarna samt att de diskuterar vilken forskning som är önskvärd med fokus jämställdhet och företagande (Forskningsinstitutet Nordregion).

2.5.2. Goequal i LRF

LRF nationellt beslöt att testa det digitala verktyget Goequal i sex månader i två regioner som ett stöd i arbetet att uppnå strategin och skrev ett kontrakt med Goequal. De två regionerna har samma chef. En region har tidigare arbetat med jämställdhet, men inte den andra.

Anledningen till att de två regionerna valdes var just för att den ena arbetat med frågan samt att chefen var intresserad av jämställdhetsfrågan. Introduktion av verktyget skedde i juni. Det var en halvdag grundläggande introduktion i jämställdhet och därefter introduktion av verktyget. Personalen gick därefter på semester, så arbetet med verktyget kom inte igång förrän i augusti/september i regionerna.

I samband med LRF:s utbildningsdag kopplades arbetet till LRF:s jämställdhetsstrategi och att verktyget köpts in som en del i att uppnå målen i strategin. Användarna genomförde en enkät kring frågan om det är tydligt för dem vad de ska undersöka, om de har verktyg och vad jämställdhet är för dem. Enkäten gjordes om i slutet av testperioden. Enkäten innehåller

frågor kopplade till det konkreta jämställdhetsarbetet samt om användarna har kunskap, metoder och verktyg för att uppnå målen samt hur de definierar jämställdhet.

Ägarna till Goequal sökte upp LRF och erbjöd verktyget. Ägarna har både en tidigare relation till LRF. Forsbrand är tidigare anställd och Eklund har varit inhyrd som jämställdhetskonsult och utbildad personal och ledningsgrupp. Det var en naturlig koppling för samtliga inblandade parter.

3. Teoretiska utgångspunkter

Vi undersöker hur digitala verktyg kan implementeras och bli ett stöd i ett förändringsarbete, här jämställdhetsarbete. Benjamin och Levinson (Benjamin & Levinson, 1993, ss. 23-33) visar att för att det ska uppstå förändring så är ledningen lika viktig som anskaffandet av IT-verktyget. Därför betraktar vi organisationen genom kunskapsteori. Vi menar att skapa en jämställd organisation och verksamhet som är syftet med det digitala verktyget Goequal är en komplex fråga som kräver kunskapsarbetare. Vi väljer därför att titta på modeller för planerad förändring och förändringsledning som fokuserar på hur förändringar kan implementeras. Vi använder Lewins trestegsmodell, då den tidigare har använts till att förklara hur IT-verktyg kan implementeras effektivare (Benjamin och Lewison, 1993 i Cummings och Worley, 2015, s. 23). Modellen är kritiserad för att vara för smal och därför kompletterar vi detta med att använda Kotters åttastegsmodell (Cummings & Worley, 2015, ss. 22-23). För att få ett brukarperspektiv på hur teknologi tas i bruk istället för ett uppifrånperspektiv använder vi oss av teorin domesticering (Sørensen, 2006). Den hjälper oss att se hur digitala verktyg integreras i vardagen utifrån tre dimensioner. För att se om verktyget har skapat några resultat i organisationen så använder vi oss av att olika teorier om kön och jämställdhet och om det har förändrat arbetssättet och implementerat jämställdhet (Åström, 1998; Amundsdotter, 2010).

Om det inte erkänns att ledningen är viktig vid införandet av ett digitalt verktyg så kan en inte skörda några vinster från verktyget (Benjamin & Levinson, 1993). De tror att fördelarna inte realiseras eftersom investeringarna i första hand baseras på teknik, och i mindre utsträckning mot att leda förändringsarbetet, organisationsstrukturen och kultur. IT-förändringsprocesser är annorlunda än de mer generella förändringsprocesserna. De skapar unika problem för ledarna. Ledarna måste bestämma hur tekniken ska integreras för att uppnå de mål de förväntar sig av tekniken. De anställda måste ha kunskap och behov av utbildning för att kunna förstå processen och chefer måste byta från kontroll till coaching. Chefer kan vid planering och implementering av IT-förändringar analysera ur tre perspektiv; 1. den systematiska förändringsprocessen, 2. behovet av att ömsesidigt anpassad teknik, affärsprocess och organisationsstruktur och 3. koalitionsbyggande och organisations motstånd.

Detta har inspirerat oss till valet av våra teorier. Vi kommer också att göra en betraktelse utifrån teorier om kunskapsledning för att se om vi hittar sammanhang mellan den förändrade ledarfilosofin som diskuteras ovan och att analysera ledarskapet i LRF.

3.1. Kunnskapsorganisation

Nya situationer, oppgifter og tilbud av tjenester samt andre forandringer i samhället ställer andra krav på kunskaper og färdigheter på medarbetarna i organisationen. Kraven är mer komplexa og det finns även krav på individen att bidra till organisatoriska förändringsprocesser (Irgens & Wennes, Kunnskapsarbeid - om kunnskap, läring og ledelse i organisasjoner, 2014, s. 77). Kunnskapsorganisationer kräver hög utbildningsnivå og oppgifterna är inte standardiserade.

Enligt Irgens (2011, s. 130) är kännetecknen för en kunnskapsorganisation:

- *“Kunnskapen er i liten grad nedfelt i den formelle delen av organisasjonen, den er i større grad individ- og gruppebasert.*
- *Arbeidsutførelsen får et personlig preg. De ansatte setter sitt “fingeravtrykk” på jobbutførelsen.*
- *Bedriften får et problem hvis den ønsker å eie og kontrollere kunnskapen:*
- *Kunnskapsarbeidere kan bli verdifulle eksperter og “gullsnipparbeidere” som kan ha høy status, og være svært bevisst på sin egen verdi for virksomheten.”*

Vi har fått en allmänt högre utbildningsnivå i befolkningen, spesielt blant kvinner, og det är en förutsättning för att skapa värde i organisationer (Gotvassli, 2015, s. 113). Detta har gjort att arbetslivet og organisationerna ändrat karaktär. Vi talar nu om kunnskapshandtering, kunnskapsorganisation og kunnskapsarbeidere. En effektiv användning av kunnskap i dagens samhälle har blitt en viktig konkurransefordel (Hislop, 2013, s. 68).

Kunnskapsarbeidaren - är en person“hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap” (Hislop 2005, s. 217 återges i Irgens og Wennes, 2011, s. 77). En kunnskapsarbeidere använder sin ekspertkunnskap i praktiken (Zack i Irgens & Wennes 2014, s. 24). Hen utför arbete som är svært att standardisera. De fleste oppgifter är beroende av individens yrkeskunnskap, som är utviklet gjennom erfaringer og praktik. Dette innebærer att kunnskapsarbeidaren inte enbart kan være beroende av kunnskap i system og strukturer, men inte heller beroende av endast kognitivt arbete. I det daglige arbeidet har kunnskapsarbeidaren kropp, følelser og en følelsesapparat i kombinasjon med intellektet (Irgens & Wennes, 2014, s. 15).

“Noen er rett og slett bedre i det de gjør” (Irgens & Wennes, 2014, s. 25). Berliner i (Irgens & Wennes, 2014, s. 25) mener att de inte nödvändigtvis behöver ha mer formell utbildning utan att en ekspert kännetecknas av; att kunna tolka situationer og ha større erfaringer av att

använda sin stora verktygslåda i praktiken. Ett användande som kan verka intuitivt och som ofta är en omedveten handling för experten menar Schön, Dreyfus och Dreyfus i (Irgens & Wennes, 2014, s. 25).

Kunskapsledaren - *“Kunnskapsledelse er ledelse av prosesser i den hensikt å utvikle, lagre, dele og anvende kunnskap”* (Irgens, 2011, s. 124). Kunskapsledning innebär att hantera kunskapen hos organisationen anställda. Det kan ske genom en mångfald av metoder, vilket kan innebära användandet av specifika IKT-verktyg, eller indirekt leda sociala processer, genom strukturera organisationen på speciella sätt eller genom att använda särskild kultur eller ledningsprinciper (Hislop, 2013, s. 56).

Kunskapsorganisation - är en organisation som har kunskap som den största centrala resursen. Kunskapsarbetet är komplicerat och innebär både att en använder sig av tyst och explicit kunskap. Organisationer har hög intensitet av samordning, kommunikation, interaktion och utveckling av kunskap (Gottschalk, Nordhaug, Irgens och Wennes i Gotvassli, 2015, s. 114).

von Nordenflycht (2010, i Hislop, 2013, s. 69) beskriver i vilken utsträckning en organisation är kunskapsintensiv i tre dimensioner och med följande egenskaper:

- Hög grad av kunskapsintensitet: En hög grad av komplex kunskap och personal med en hög grad av specialiserad kunskap.
- Låg kapitalintensitet: Det kännetecknas av det faktum att resurserna i organisationen bygger till stor del på intellektuellt kapital snarare än maskiner, byggnader, produktionsutrustning etc.
- Specialiserad kunskap: Högskoleexamen och djupgående kunskaper inom sitt område.

3.2. Kunskapssyn

Det finns två dominerande riktningar när det gäller att förstå begreppen kunskaps- och kunskapsutveckling i organisationer; den strukturella traditionen, där kunskaps- och kunskapsutveckling betraktas som resurser hos individer och organisationer. Den processuella förståelsen, som ser på att kunskap som något som utvecklas i en social och kulturell ram i en så kallad sociokulturell förståelse (Gotvassli, 2015, s. 19).

Perspektiven tar utgångspunkt i två olika epistemologier, alltså två olika sätt att ge innehåll och förstå kunskapsbegreppet. Det finns ett antal olika beteckningar på samma fenomen utan att det därför är någon innehållsmässig skillnad.

Hislop (2013) skiljer på kunskap som något objektivt, något som är påtagligt eller givet och han kallar det "*The objectivist perspective on knowledge* (anm: det objektiva kunskapsperspektivet, vår översättning). Det andra perspektivet "*The practice-based perspective on knowledge*" (det praktikbaserade kunskapsperspektivet, anm: vår översättning) ser på kunskap som något som ligger latent i människor, i arbetsplatsens kontext, och som skapas genom praktik (Gotvassli, 2015, s. 27; Hislop, 2013, ss. 17-29).

Hislop har också använt dessa insikter för IKT-verktyg och vi väljer därför att använda dessa perspektiv då Goequal kan betraktas som ett IKT-verktyg. Forskning visar att många IT-drivna förändringar har misslyckats eftersom det har varit för mycket fokus på teknik och mindre fokus på, eller att en helt enkelt har ignorerat de sociala, kulturella och politiska faktorerna. Det påverkar människors vilja att delta i förändringen. Samtidigt visar forskningen att om en fokuserar på användandet av sociokulturella faktorer leder till det till att en lyckas med initiativet (Hislop, 2013, s. 211).

Viktiga slutsatser från denna forskning är för det första: att det inte är tillräckligt med anskaffandet och placandet av ett IKT-baserat system för att få folk att använda det. För det andra: användningen är beroende av de sociokulturella faktorer som påverkar användningen av verktyget (Hislop, 2013, s. 205).

3.2.1. Kunskapssynen i IKT-perspektiv

Hislop använder dessa två perspektiven för att tolka IKT-system och vi beskriver dem ytterligare här:

Det objektivistiska perspektivet förutsätter att kunskap kan skiljas från, och existerar oberoende av, dem som använder och har kunskapen. Här finns mycket explicit kunskap och den kan göras tillgänglig genom kodifiering. Enligt denna syn kan kodad kunskap delas och tillämpas (Hislop, 2013, s. 207). Därför har IKT en viktig och direkt roll i kunskapsprocessen. Men med tiden har människor ifrågasatt detta perspektiv och hävdat att det är svårt att koda och dela kunskap elektroniskt, det praktikbaserade perspektivet.

Det praktikbaserade perspektivet har en annan kunskapsteori, som säger att kodifieringen och lagringen av kunskap kommer att resultera i otillräcklig och begränsad kunskap. Här delas kunskap aktivt genom samspel mellan människor, och att det inte är begränsat bara till en sändare-mottagare relation. De som stöder detta perspektiv anser att IKT-verktyg har en indirekt roll i kunskapsprocessen, som handlar om underlätta och stödja sociala relationer och

kommunikation, ett stöd för mellanmännsliga interaktioner och processer (Hislop, 2013, ss. 209-210).

3.3. Förändringsmodeller

Det första avsnittet börjar med en kort introduktion av stora och små förändringar som kan hjälpa oss att reda ut vilken typ av processer som behövs för att göra förändringarna. Vidare behandlar vi förändringsteori, därefter domesticering och sist jämställdhetsteori, som alla är analysverktyg för att besvara frågorna vi är nyfikna på.

En brukar skilja på stora och små förändringar. De små, inkrementella, förändringar är förändringar i vardagen inom den befintliga organisatoriska kontexten. De förändringarna syftar till att förbättra status quo. De stora, fundamentala, förändringar syftar i sin tur till att ändra och förstärka stora delar av organisationen. Dessa ändringar involverar flera dimensioner av organisationen som struktur och kultur som påverkar alla i organisationen. Det gör den planerade förändringen mer komplicerad, omfattande och långsiktig än den stegvisa förändringen. Det är komplexa förändringar som ofta drivs från toppen där strategier och värderingar bestäms (Cummings & Worley, 2015, ss. 30,33).

3.3.1. Lewins trestegsmodell för förändring

Lewin utvecklade på 1950-talet en av de första modellerna för planerad förändring. Lewins modell kan ses som en ram för att förstå organisatoriska förändringar. Lewin hävdar att det finns två typer av krafter som påverkar organisatoriska beteenden. Den ena är de som strävar efter att bibehålla status quo, och den andra är den som pressar för att skapa förändring. När de är lika stora så uppstår ett jämviktsläge och för att ändra detta tillstånd måste en antingen öka de krafter som skapar förändring eller minska krafterna som upprätthåller status quo. (Lewin 1951 i Cummings och Worley, 2015, s. 22).

Han hävdar att förändringen sker i tre huvudfaser:

1. Upptining - fasen innebär att minska de krafter som bidrar till att upprätthålla nuvarande organisatoriska beteende och tina upp de frysta strukturerna. Då reduceras de krafter som agerar mot förändringar och de som stödjer förändringen stärks. Motivation skapas.
2. Förändring - när det finns motivation och tro på förändringen i nästa fas startas rörelse i riktning mot en ny form eller ett nytt tillstånd. Jämviktsläget rubbas. Åtgärder initieras för att utveckla nya värderingar, attityder och beteenden inom organisationen.

3. Nedfrysning - den nya formen fryses tills den återigen blir mogen för upptining.

Organisationen stabiliseras i en ny form. Policyer, strukturer och system som stöder det nya villkoret utvecklas (Cummings & Worley, 2015, s. 22; Irgens, 2011, s. 34).

3.3.2. Kotters modell för förändring

Kotter beskriver i åtta steg hur man kan genomföra en lyckad förändringsprocess och undvika misstag i hanteringen av sådana processer. Kotter menar att ledarskap måste till på alla nivåer för att få med människorna i förändringen. Att leda för att skapa entusiasm och för att alla ska arbeta mot ett gemensamt håll. En balans mellan ledarskap och management krävs, men betoningen bör vara på ledarskap (Kotter, 1996).

De åtta stegen är 1. Skapa en känsla av akut behov, 2. Skapa en grupp med vägledare, 3. Utveckla visionen och strategin, 4. Kommunicera visionen för förändringen, 5. Möjliggör för människor att ta initiativ och skapa handlingskraft 6. Synliggör kortsiktiga vinster, 7. Befäst framgångar och skapa mer förändring och 8. Förankra förändringen i kulturen. Nedan beskriver vi kort de åtta stegen.

1. Skapa en känsla av akut behov - att bryta känslan av nöjdhet och status quo och istället skapa en känsla av nödvändighet av förändring. Om ändringen inte uppfattas som nödvändig kommer det vara svårt att sätta samman en grupp som har tillräckligt med makt och trovärdighet samt svårare att få med nyckelpersoner i gruppen för att skapa en vision för förändring (Kotter, 1996, ss. 35-49).

2. Skapa en grupp med vägledare - det är viktigt att sätta samman en styrande grupp bestående av nyckelpersoner, expertis och mångfald, som har trovärdighet i organisationen och ledarskap. Gruppen behöver makt, status och kompetens. Det är viktigt att skapa förtroende för gruppen. Kombinationen med det gemensamma syftet och förtroendet kan skapa ett kraftfullt och väl fungerande samarbete och en bra grupp måste uppvisa ett starkt ledarskap samt arbeta mot gemensamma mål och visioner (Kotter, 1996, ss. 51-66).

3. Utveckla visionen och strategin - En vision behövs för att nå ut till människorna i organisationen och peka ut riktningen samt samordna åtgärder. Visionen i en förändringsprocess har tre huvudsakliga intentioner: klargöra riktningen, motivera medarbetare och samordna åtgärderna. Visionen behöver tilltala känslor och motivera hela organisationen, den bör ta höjd och vara ambitiös samtidigt som den måste vara möjlig och strategisk. En effektiv vision är tänkbar, attraktiv, fokuserad och flexibel samt kommunicerbar (Kotter, 1996, ss. 67-83).

4. Kommunicera visionen för förändringen - en vision vinner makt när den når den när den har fått gemensam förståelse för mål och riktning. Effektiv kommunikation bygger på att visionen är enkel, gärna i form av metafor, att den kommuniceras vid stora och små möten samt att den upprepas (Kotter, 1996, ss. 85-100).

5. Möjliggör för människor att ta initiativ och skapa handlingskraft - detta steg handlar om att avlägsna hinder så att människor kan agera. Hindren kan vara till exempel formella strukturer som gör det svårt att agera, brist på resurser, kompetenser och tid. Men också människors ovilja att förändra, både medarbetare och chefer. Det är viktigt att organisation förstår visionen och att de vill realisera den (Kotter, 1996, ss. 101-115).

6. Synliggör kortsiktiga vinster - att nå delmål och påvisa framgång ökar motivationen och förbättrar förändringsprocessen. Genom att synliggöra de kortsiktiga vinsterna skapas motivation och moralen höjs, bevis ges och möjlighet att förbättra visionen och strategierna uppstår. Det bidrar också till att få med skeptiker och ger fart. Det bidrar till att ledningen stöttar arbetet (Kotter, 1996, ss. 117-129).

7. Befäst framgångar och skapa mer förändring - stora förändringar tar ofta lång tid, särskilt i stora organisationer. Förändringen tar inte slut, utan processen måste fortsätta och fokus får inte förloras. Det handlar om att följa upp och fortsätta att kommunicera förändringen. Risken är annars att förändringen avstannar och människor återgår i sina gamla vanor. Stora förändringar är möjliga om den högsta ledningen fokuserar på ledarskap och delegerar ansvar så långt ner i organisationen som möjligt (Kotter, 1996, ss. 131-144).

8. Förankra förändringen i kulturen - kulturen kommer att förändras vartefter de organisationens medlemmar ser resultatet av förändringarna och det blir viktigt att förklara relationen mellan det nya beteendet och framgången. Förändringen måste förankras kontinuerligt, så att en stark företagskultur växer upp. Den organisatoriska kulturen måste vara limmet som gör att förändringar är permanenta. Organisationskulturen handlar om normer för beteenden och gemensamma värderingar bland medlemmarna. Kulturen är viktig eftersom, det påverkar kraftfullt mänskligt beteende (Kotter, 1996, ss. 145-157).

Om vi kopplar Kotters åttastegsmodell till Lewins trestegsmodell så bidrar det till att fördjupa modellen ytterligare:

- “Establishing a sense of urgency, creating the guiding coalition, developing av vision and strategy, and communicating the change vision (Unfreezing).

- Empowering broad-based action, generating short-term wins (Moving).
- Consolidating gains and producing more change, and anchoring new approaches in the culture (refreezing)”.

(Cummings & Worley, 2015, ss. 22-23).

3.3.3. Kritik mot förändringsmodellerna

Lewins modell fokuserar inte så mycket på engagemang och förändring, utan det är snarare mer angeläget att åtgärda problem än att fokusera på om organisationen gör bra ifrån sig och ytterligare utnyttjar detta.

Planerade förändringsmodeller tenderar att beskriva en rationell, kontrollerad och organiserad process som har en början, en mitt och ett slut. Andra menar att förändring har en mer kaotisk ordning med mer överraskande händelser och oväntade kombinationer av förändringar (Cummings & Worley, 2015, s. 40).

“Sett fra et prosessperspektiv er ingenting noen gang avsluttet. Bevegelsen er kontinuerlig, uten at det er noe startpunkt og endepunkt. Et prosessperspektiv på organisering sees ikke på som en prosess hvor man følger planer, hvor lederen bestemmer alt og vet alt, eller hvor mål nødvendigvis vil nås. Å tenke organisering fra et prosessperspektiv betyr heller ikke at det ikke er noen planer, at lederen ikke bestemmer eller vet noe, eller at mål ikke blir nådd. Et prosessperspektiv betyr at selv om mange ting synes forutsigelige, så kan de utvikle seg annerledes” (Hernes T. , 2016, s. 33).

Irgens menar att i organisationer med dynamisk komplexitet sker förändringar mer eller mindre kontinuerligt. Förändring sker delvis planlagt, men även slumpmässigt. Den planerade förändringen kan skapa oönskade resultat. Det gör att organisationen skiftar mellan upptining, förändring och nedfrysning av de nya lösningarna, som i en pendelrörelse (Irgens, 2011, s. 206).

Utifrån våra egna värderingar anser vi att Kotters modell har ett uppifrån- och nedperspektiv. Bristen på utvärdering och mätning gör det svårt att anta vilka insatser som är effektivast när det gäller den enskilda situationen (Cummings & Worley, 2015, s. 41).

Begreppet ledarskap kopplas starkt till maskulinitet. Ivarsson (2007, s. 63) menar att ledarskapsforskningen är normativ. Ledarskapsstilar är ofta kopplade till vissa maskuliniteter. Det framgår inte i Kotter eller Lewin på vilket sätt de tagit hänsyn till köns och jämställdhet (Cummings & Worley, 2015; Kotter, 1996).

Annars ser vi att Kotters modell säger mycket om vad man ska göra för att genomföra en förändring och undvika fallgropar, men på samma gång, säger den lite om hur detta ska göras. Människan är också något utelämnad i detta perspektiv och det säger lite om den psykologiska förändringsprocessen för varje individ. Vi använder modellen som ett analysverktyg. Brister som till exempel den linjära tankegången och tron på att modellen kan fungera som helhet. Därför kommer vi att använda oss av domesticering som ytterligare en teori för att finna svaren på våra frågor.

3.4. Domesticering - att tämja tekniken

Vi använder begreppet domesticering som ett stöd för att besvara våra frågor. Ordet har sitt ursprung i att tämja vilda djur. Silverstone (Silverstone, 2006, s. 231) skriver "Wild animals then, wild technologies now: what's the difference?". Han menar att både djur och teknologi utgör hot och utmaningar. Men rätt använda kan båda bli källor till kraft och ge näring. "Tämjandet" är inget som sker av sig själv, utan domesticering är ett görande menar Silverstone. På ett metaforiskt plan handlar det alltså om att "tämja" tekniken, det vill säga hur den integreras och används i vår vardag och blir en del av våra rådande normer, värderingar och vanor i vår miljö (Berker, Hartmann, Punie, & Ward, 2006, s. 2). Begreppet har vidareutvecklats till att förstå hur teknik tas i bruk och hur brukarna möter de nya teknologierna (Sørensen, 2005, i Bye 2009, s. 50). Domesticering är en teori som skiftar fokus till brukarna och komplexet med många olika kunskaper och artefakter. Strukturellt synsätt påvisar linjär transformation av kunskap produktionen av kunskap och återgivande av kunskap är icke-linjär (Sørensen, Aune, & Hartling, 2002, ss. 252-253).

Domesticering är en relationell process. En process som förändrar gränserna mellan det privata och det offentliga (Silverstone 2006 i Berker mfl, 2006, s. 233). Integreringen sker genom fyra delprocesser:

1. Anskaffande (köpt eller på annat sätt tillgängliggjort)
2. Placeringen (få fysisk eller mental plats eller båda)
3. Tolkningen så att det ges mening i hushållet eller en liknande lokal kontext av identitet och får symboliskt värde för omvärlden.
4. Integreringen i det sociala åtgärdsprogrammet
(Sørensen, Aune, & Hartling, 2002, s. 240)

Vidare menar Sørensen (Bye, 2008, s. 51; Sørensen, Aune, & Hartling, 2002, s. 240) att det är tre sammanvävda dimensioner i domesticeringsprocessen. Den första är den praktiska,

konkreta användningen av tekniken. Frågor som hur används tekniken? Till vad? Används den på det sätt som det var tänkt? Den andra dimensionen är den symboliska, som kopplar samman användarens identitet och hur hen presenterar sig för andra, vilken symbol tekniken har för användaren och hur det påverkar användandet av verktyget. För att kunna använda tekniken behöver den göras begriplig och det innefattar lärandet, som är den tredje dimensionen. Tillsammans visar dessa människans engagemang.

Människor är aktörer i att integrera teknik i vardagen. Latour menar att verktyg också är aktör, precis som människor och institutioner. Han menar att alla är på samma nivå i ett sätt att se på verkligheten och talar om en platt hierarki och det gör det möjligt att upptäcka ojämlikhet. Genom domesticering skapas ett mikronätverk av människor, artefakter, kunskap och institutioner Sørensen (1994, i Sørensen, Aune, & Hartling, 2002). Domesticering tar utgångspunkt i Aktör-Nätverksteorin (ANT). Sørensen (2004, s. 8) skriver att *“det sentrale bidraget från ANT er å flytte fokuset fra å lete etter årsak-virkningsforhold til å tematisere det teknologiske, eller helt teknovitenskapelige, samfunnet som et sett av tett sammenkolede relasjoner mellom mennesker og ting (Latour 1991)”*. De sociala banden menar Latour (2005 i Bye s. 39-40) är spårbara endast vid rörelse och förändring. Om allt är stilla så försvinner möjligheten att upptäcka banden. Artefakten blir limmet i det sociala.

Feministisk forskning har visat på samband mellan teknologi, män och maskulinitet (Cockburn, 1985, Hacker, 1989, Wajcman, 1991, i Lie & Sørensen 1996, s. 19). Det leder till att kvinnor inte i lika stor utsträckning kopplas till teknik. Forskning har några år på nacken och mycket har hänt sedan dess, men fortfarande är arbetsmarknaden könsuppdelad, material och aktiviteter könskodade. Det är mer vanligt att män är programmerare och därför programmerar digitala verktyg. Aune (1996 i Lie & Sørensen, 1996, s. 114; Lie & Sørensen, 1996, s. 18) menar att kvinnor har mindre att göra med anskaffningen av teknologin, har mindre kunskap om datorer och programmering.

Den som utvecklar produkten för ett visst användande är en sändare, som kodar och har sitt budskap. Sedan finns det en mottagare som avkodar produkten och eventuellt tar den i bruk. Det är den vanliga kommunikationsmodellen med sändare – mottagare, men den är bristfällig. *“Communication theory does not provide much insight into the processes by which knowledge is reshaped, transformed, and eventually put to use in people's everyday lives.”* (Sørensen, Aune, & Hartling, 2002, s. 238). Producenten ses som aktiv och nödvändig medan användarna kan ses som reaktiva och begränsade i sitt handlande. Domesticering är en

process av konsumtion som bygger på aktiva konsumenter istället för passiva (Baudrillard, 1988, de Certeau, 1984, Miller 1987 i Silverstone, 2006, s. 232). Som konsumenter tar de med artefakten hem eller så införs på arbetet och blir en del av vardagen eller inte.

Icke-användandet (Sørensen, 1994, Wyatt, 2003 i Bye, 2008, s. 32) kan bero på att brukarna inte är intresserad av tekniken, har teknikfobi eller motstånd mot ändringar (Bauer, 1995 i Bye s 33). De kan också använda verktyget fel och det kan ju bero på att brukarna har andra mentala modeller än de som formger och utvecklar verktyget (Aune et al 2002, i Bye 2008, s. 34).

Traditionellt finns en tanke om den asymmetriska relationen mellan den förväntade expertisen som formgivaren och den förväntade icke-expertisen som användaren. Detta är ett linjärt tankesätt men domesticeringen menar att brukaren själv har kunskap och expertis och kan kunskap kan överföras även i andra riktningen (Sørensen mfl, 2000, s. 249).

“Begrepet sosial læring har som utgangspunkt at ut av kritikken mot den lineære innovasjonsmodellen og teknologisk determinisme, har det kommet en erkjennelse om at teknologien ikke ensidig determinerer sosial handling. Brukere spiller en avgjørende rolle i forhold til om en teknologi blir en suksess, eller om den blir glemt.” (Bye, 2008, s. 52).

En annan aspekt kopplat till social inlärning är att domesticering synliggör den tidsmässiga dimensionen. Användandet av teknologin ändras över tid. Brukarna påverkas av teknologin och teknologin påverkas av brukarna. *“Tidsdimensjonen er det viktigste bidraget fra sosial læringsperspektivet, siden tidsaspektet ofte har blitt neglisjert i de fleste forsøk på å teoretisere forholdet mellom teknologi og kultur”* (Sørensen 1996 i Bye, 2008, s. 52-53)

Ny kunskap och ny teknologi integreras på olika sätt, men inte alltid och inte av alla.

Domesticering pragmatisk men den kan också vara en källa till konflikt. *“Conflicts arising from domestication are related to -*

- 1. different local interests and roles (gender, class, ethnicity, age);*
- 2. the relationship between hegemonic, global codes versus local, possibly oppositional codes of interpretation and evaluation; and*
- 3. the relationship between, on the one hand, the efforts of designers and producers of knowledge to configure use through inscriptions, prescriptions, and programs and, on the other hand, users' creativity and ability to counteract programs.”*

(Sørensen, 2004, s. 254).

Domesticering på en arbetsplats är annorlunda än i ett hem. Ledningen förvärvar artefakten för att nå vissa mål. Processen skiljer sig på det sättet att ledningen kontrollerar uppgifterna, informationen och utbildningen. Likheterna är dock att om inte artefakten kan integreras praktiskt, kognitivt och symboliskt så kommer den inte att bli använd.

Som vi tidigare i kapitlet nämnt så menar Hislop att IT-drivna förändringar har misslyckats då de har för mycket fokus på teknik och för lite på sociokulturella faktorerna (Hislop, 2013, s. 211). Det har bidragit till vårt val av domesticeringsteorin för att den har ett brukarperspektiv och har fokus på de sociokulturella faktorerna.

Vi fördjupar oss inte i varifrån begreppet kommer eller hur det har utvecklats. Vi fokuserar på domesticering som ett analytiskt verktyg i relation till vårt case och vi kommer att titta på de tre dimensionerna; praktisk, symbolisk och kognitiv.

3.5. Jämställdhet

Vi har tidigare definierat jämställdhet som ett mål, en jämn fördelning av makt och inflytande. Det är samma definition som regeringen vilken även LRF använder sig av i sin jämställdhetsstrategi (Regeringskansliet, 2018; LRF, Jämställdhetsstrategi, 2017). Men jämställdhet kan också vara ett medel. Så här tolkar Amundsdotter Åström (Amundsdotter, 2010, s. 21; Åström, 1998) ”*menar att jämställdhet kan ses som ett mål, ett rättesnöre att sträva efter, precis som demokrati. Jämställdhetsarbetet kan ses som en process, på väg mot målet.*” Det betyder att vi kan uppnå jämställdhet även om vi arbetar ojämnt. Det finns en poäng med att även processer är jämställda till exempel för att alla intressen ska finnas representerade. Traditionellt har jämställdhetsarbetet i Sverige skett genom: utbyggnad, sidoordning och omfördelning (Åström, 1998, s. 111).

Jämställdhet benämns också som kvantitativ och kvalitativ. I betydelsen att kvantitativ handlar om antal, könsfördelning. Men en jämn könsfördelning är ingen garanti att det är jämställt. Kvalitativ jämställdhet handlar ”*om kvinnors och mäns kunskaper, erfarenheter och värderingar tas tillvara och får berika och påverka utvecklingen inom alla områden i samhället.*” (SCB, 2018). Fürst Hörte (2009, s. 14) menar att jämställdhet är ett kontroversiellt begrepp även om det råder relativt konsensus om begreppet.

Vem har rätt att beskriva sättet organisationen ser på frågan och utifrån vilka utgångspunkter argumenten är formulerade. Pia Höök (2001 i Amundsdotter, 2010) ”*menar att hur man talar om jämställdhet och vem som talar har stor betydelse för vilket förändringsarbete som blir möjligt.*” Helga Hernes (1982) nämnde tidigt tre olika typer av motiv; rättvisa, resurs och

intresse. Amundsdotter (2010, s. 22) redogör för ett antal utgångspunkter: jämställdhet kan uppfattas som oproblematiske, en generationsfråga som gör att jämställdhet löser sig med tiden, att det är en fråga för att hjälpa kvinnor. Det är kvinnor som har problem att kombinera arbete och föräldraskap och inte organisationen. Amundsdotter nämner även resurs- och kompetensargumentet, lönsamhetsargumentet eller en fråga om mänskliga rättigheter och rättvisa. Vidare menar Höök (2001, i Amundsdotter, 2010, s. 21) att tala om ojämn maktfördelningen är snarare en fråga om tabu.

I inledningskapitlet har vi nämnt jämställdhetsintegrering som en strategi i Sverige att arbeta med jämställdhet (Regeringen, 1994). Pincus (1998, i Amundsdotter, 2010, s.26) beskriver motståndet i jämställdhetsarbetet som passivt och aktivt. Hon menar att det passiva är vanligast och kan bestå av tystnad eller skenhandlingar, till exempel att upprätta en jämställdhetsplan som sen inte prioriteras. Det aktiva motståndet består av motargumentering och urholkning, det handlar om att förhindra jämställdhetsarbetet.

Ett annat sätt att se på motstånd har Claes Jensen (2005, i Amundsdotter, 2010) med modellen Förändringens fyra rum ser på förändring som en rörelsen, mellan motstånd, förnekelse, konflikt och förvirring. En rörelse som förhoppningsvis skapar en annorlunda situation. Här ses motstånd mer som en möjlighet och inte enbart som att motarbetas.

Teorin om härskarteknikerna är ytterligare ett sätt att se på motstånd. Teorin är utvecklad av Berit Ås (1992, i Amundsdotter, 2010, s 24). De sju teknikerna är; osynliggörande, förlöjligande, undanhållande av information, dubbelbestraffning samt påförande av skuld och skam, objektifiering kvinnors/mäns kroppar och den sista våld eller hot om våld.

Från motstånd tar vi nu oss vidare till en förklaringsmodell till varför det är ojämnt.

3.5.1. Genussystemet

Professor Yvonne Hirdman har introducerat begreppet genussystemet, som visar på en ordningsstruktur av kön, ett maktförhållande mellan kvinnor och män. Systemet bygger på två logiker; isärhållandet och mannen som norm. Kvinnligt och manligt, kvinnor och män hålls åtskilda och det som är manligt är norm och värderas högre (Maktutredningen, 1990). Det går att exemplifiera isärhållandet med den könssegregerade arbetsmarknaden. Den bygger på föreställningen om att kvinnor respektive män passar för olika yrken. Den andra logiken handlar om att mannen är norm och följaktligen värderas det som traditionellt räknas som manligt högre. På den könssegregerade arbetsmarknaden värderas yrken olika, traditionellt manliga yrken eller yrken där män dominerar värderas högre än yrken där kvinnor dominerar.

Det finns en hierarkisk ordning mellan könen, där segregeringen är en förutsättning för den manliga överordningen. Konsekvensen av genussystemet blir att kvinnor och män gör olika saker, och befinner sig på olika platser men också förväntas ha olika egenskaper och de har olika tillgång till makt och resurser. Vi har en ordning mellan könen, som pågår på alla samhällsområden, och på olika nivåer.

“Med könsordning menar vi alltså att människors föreställningar och handlingar både skapar och är resultatet av könade maktrelationer” (Wahl, o.a., 2008).

Kön är något vi gör och strukturer lever inte av sig själva (Thomsson, 2003, i Amundsdotter, s. 37-38), så länge vi anpassar oss till dem så märks de inte men om vi bryter dem så märks det. Det finns normer för kvinnor och män, flickor och pojkar. Dessa normer upprätthålls av handlingar. Genussystemet handlar om makt så blir konsekvensen att kvinnor och män inte möts på lika villkor.

Genussystemet kritiseras bland annat av Conell för att system kunde innebära något som inte gick att förändra (1987, i Amundsdotter, 2010, s. 35) och kallar det istället för genusordning. Alla män tjänar inte på jämställdheten, det finns olika typer av maskulinitet. Precis som att den traditionella feminismen har sitt ursprung i väst, vilket gör att den utgår från en viss norm och vissa behov (Conell, 2002, i Ivarsson, 2007, s. 25-26).

3.5.2. Ledarskap och kön

Som vi beskrivit tidigare så är kön en maktordning. Ledarskap handlar också om makt. Moss Kanter (1977, i Wittbom, 2009, s. 62) visade att hur människor placeras i organisationen skapar olika möjligheter och ger olika tillgång till resurser. Hon visade även hur makt fanns inbyggt i hierarkin. Moss Kanter (1997, i Ivarsson, 2007, s. 69) menar att positionen som avvikare skapar andra villkor i en organisation än om en ingår i en minoritet eller majoritet. Avvikare är en om en är mindre än 15 procent. Som avvikare presenterar hon tre olika fenomen vad det innebär: att bli synlig och det skapar höga krav på prestation. Att vara avvikare vilket innebär en polarisering mellan de dominanta gruppen, skillnaden överdrivs och kan leda till att avvikaren isoleras. Och den anpassning till den dominanta gruppen, avvikaren försöker ändra sig för att passa in. Det kan finnas krav på en roll som avvikaren förväntas anpassa sig till. Anpassningen leder till bestämda, stereotyper och begränsade roller. Konsekvensen av allt detta blir att avvikaren har ett väldigt litet handlingsutrymme. Studier av män som avvikare i kvinnodominerade yrken räknas som positiva avvikare vilket innebär att

de uppmärksammas positivt och får en snabbare karriär. Regnö (2013, s. 63) beskriver att Moss Kanter har kritiserats för hon för ensidigt lyft minoritetssituationen som förklaring.

I Regnös avhandling (2013) vi vidare läsa följande: *"Mansdominansen skapar särskilda villkor, eftersom minoritetssituationen ställer krav på anpassning till villkor utformade av majoriteten"* (Kanter 1997). *Forskning som visar att föreställningar om ledarskap är nära kopplad till föreställningar om manlighet har utförts i mansdominerade miljöer där chefskap är ett mansdominerat yrke* (Pettersson 2002). *Forskningen pekar mot att mansdominansen har påverkat föreställningar om chefer och gett män företräde att formulera innehållet i chefskapet* (Collinson & Hern 1994, 1996)." När vi läst Lewin och Kotter kan vi se att forskningen saknar ett könsperspektiv, eller det har i alla fall inte framkommit i litteraturen. Det finns inga reflektioner i modellen om vilken betydelse det har i ledarskapet om ledarna är kvinnor respektive män, om hur det påverkar modellen om föreställningarna om ledarskap vore andra än att följa maskulinitetsnormen. Det gör att vi har tagit in genusteori och jämställdhet i uppsatsen.

3.5.3. Lära jämställdhet

Callerstig (Callerstig, 2011) visar på två perspektiv på kunskap och förändring, en inlärningsteoretisk modell och dissonansteorin (Vedung, 1991, i Callerstig, 2011, s. 156-157). Den inlärningsteoretiska modellen säger att människor behöver få kunskap först för att kunna ändra sitt beteenden emedan dissonansteorin startar processen med handling som sedan förändrar attityden och kunskapen. Den första teorin kritiseras bland annat för att vara för individinriktad. Det finns inget som säger att individer som har kunskap handlar utifrån det som är rätt och riktigt. Den andra bygger på att genom styrning påverka individers handlingar oavsett deras åsikter. Teorin bygger på tanken om att individen via reflektion kommer att söka dissonans, det vill säga att deras åsikter ska överensstämma med handlingarna. Kritiken mot den är att den kan väcka motstånd om personerna inte förstår varför de ska göra handlingarna (Vedung, 1991, i Callerstig 2011, s. 156-158). Det digitala verktyget Goequal kan sägas grunda sig i att genom jämställda handlingar skapa ett ändrat beteende i organisationen. Användarna tilldelas åtgärder som de förväntas genomföra, en handling som inte är beroende av kunskap.

Vi kan konstatera att kön spelar roll. Kunskap om kön och jämställdhet synliggör maktfördelning och normer som det kan finnas en avsaknad av i ledarskapsforskning men som kan tillföra fler dimensioner.

4. Metod

I den här uppsatsen vill vi undersöka hur ett digitalt verktyg för jämställdhet implementeras i den dagliga användningen. Detta kapitel beskriver begrepp vi använt, vad vi gjort och hur vi gjort det, vår forskningsmetod.

Valet av metod påverkar hur en samlar in, tolkar och analyserar data. Ordet metod kommer från grekiskans *metodos* och betyder att följa en bestämd väg mot ett mål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 25). Vår väg består i att vi tar utgångspunkt i konstruktivismen för vår undersökningsprocess. Ontologiskt hävdar konstruktivismen att verkligheten skapas i sociala processer. I konstruktivismen är verkligheten en konstruktion och inte som i realismen där verkligheten är objektiv och existerar oberoende av det sociala. Epistemologiskt förankrat kan en säga att i konstruktivismen fås kunskap om verkligheten genom att få inblick i varför de komplexa konstruktionerna har blivit som de blivit. Konsekvensen för oss blir att vi behöver vara öppna och inte ha förutfattade meningar i vår undersökningsprocess.

Konstruktivismen menar att de olika konstruktionerna är skapade av deltagarnas tolkningar och kan därför alltid ha varit annorlunda. Det innebär att vi utgår från att världen i viss mening är konstruktioner av verkligheten och att den skapas i sociala sammanhang. Vi vill få inblick i den världen genom att ta del av Goequal:s användares tolkningar, som vi i vår tur tolkar i denna uppsats. I konstruktivismen är sanningen "där ute", men den är inte oberoende av vår förståelse av den. Alla individer har sin privata sanning, men sanningen finns inte i våra huvuden, den blir skapad av att acceptera kollektiva konstruktioner (Justesen & Mik-Meyer, 2017, ss. 27-31).

Valet av syfte, problemställning och att vi båda är praktiker gör att vi vill starta undersökningen i praktiken utan att på förhand ha valt någon teori, en induktiv utgångspunkt. Risken med att börja i empirin är dock att det blir för begränsat och ett isolerat fenomen som inte går att dra nya samhällsliga insikter utifrån (Johannessen & Tufte, 2013, s. 35).

Kapitlet inleds med en beskrivning om intervjuer som metod och därefter följer hur vi arbetat med analys av data samt ett resonemang om våra roller. Kapitlet avslutas med ett resonemang om etiska aspekter.

4.1. Forskningsdesign för att finna kunskap

När en genomför undersökningar måste en i en tidig fas ta ställning till frågor som vad, vem och hur undersökningen ska genomföras. I forskningen betecknas detta som forskningsdesign. Forskningsdesign är "allt" som avser undersökningen (Thagaard, 2013, s. 54). Den

forskningsdesign som vi har valt i denna uppsats är en fallstudie. Fallstudier kännetecknas av att en studerar mycket information om få enheter eller fall (Thagaard, 2013, s. 56).

Vi har valt fallstudie för vi önskar en avgränsad uppmärksamhet mot ett speciellt fall: det digitala verktyget Goequal när det används i Organisationen. Vi önskar oss mesta möjliga detaljerade beskrivning med speciellt fokus på ledarskap, användning och implementering av verktyget. Enligt Johannessen och Tufte (2016, s. 81) används fallstudier vid kvalitativa tillvägagångssätt.

Eftersom vi önskar beskriva fenomenet Goequal i kontexten av de användare och den organisation som använder verktyget och utifrån det analysera och få en ökad förståelse av fenomenet väljer vi en kvalitativ metod i form av intervjuer med användare och ledare. I den samhällsvetenskapliga metodläran skiljs det på kvantitativa och kvalitativa metoder.

Kvalitativa metoder anses gå på djupet och betonar betydelsen medan kvantitativa metoder betonar spridning och antal (Thagaard, 2013, s. 17). I kvalitativa intervjuer får vi möjlighet att möta användarna av verktyget för att skapa oss en bild hur de använder och upplever verktyget. Avsikten är att få fylliga beskrivningar, så att problemställningen kan belysas ur fler perspektiv. En tumregel är att urvalet ska vara tillräckligt stort för att belysa vår problemställning tills vi når en mättnadspunkt där inga nya uppgifter tillkommer även om vi intervjuar fler personer. Kvalitativa dataanalyser fungerar bäst när datamaterialet innehåller rikligt med information så det finns fler varianter utan att datamaterialet är för omfattande (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 113-114)).

I fallet med Goequal gjorde vi det strategiska valet att intervjuar LRF:s samtliga användare av verktyget, då antalet inte var stort. Vi valde även att intervjuar den person på nationell nivå som hade initierat arbetet i de två regionerna (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 116-117). Det går att resonera om det var ett tillräckligt stort antal för att uppnå mättnadsgränsen, men vår upplevelse var att vi nådde mättnadsgränsen i och med att vi inte fick nya uppgifter i de sista intervjuerna. Vi fick en god bild av organisationen och de påminde om varandra. På det viset uppnådde vi en mättnadspunkt (Johannessen & Tufte, 2013, s. 103).

Vi använde oss av djupintervju och gruppintervju. Kvale (1997 i Justensen och Mik-Meyer, 2010, s. 53) definierar intervju som "*En utveksling mellom to personer som samtaler om felles tema av felles interesse*". Det behöver inte enbart vara två personer, utan det kan vara fler. Litteraturen visar att det finns olika definitioner och gränsdragningar av om det var en

fokusgruppintervju eller en gruppintervju. Morgan (1996 i Justesen & Nik-Meyer, 2013, s. 66) beskriver att gränsdragningen för vad som är en fokusgruppintervju är vag. En del hävdar att en fokusgruppsintervju måste uppfylla en rad kriterier (gruppsammansättning, genomförande), andra menar att det inte är viktigt (Justesen & Nik-Meyer, 2013, s. 48). Vi menar att vi gjort en gruppintervju då vi till exempel inte uppfyller antalet intervjuer och antal deltagare. Intervjuerna skedde på grund av praktiska omständigheter på olika sätt; personliga möten samt telefon- och Skypeintervju. Intervjupersonerna befann sig på sin arbetsplats utom i två av fallen. I telefonintervjuerna, och till viss del i Skypesamtalen är vi medvetna om att vi missade kroppsspråk och ansiktsuttryck. Vi använde oss inte av noteringar om tonfall och liknande, som skulle kunnat vara en förbättring av kvaliteten eftersom vi använde olika medier att genomföra intervjuerna i. Vi gör heller inte en fenomenologisk forskning där vi tittar på relationerna i grupperna (Justesen & Mik-Meyer, 2017).

För att utveckla vår förmåga att intervjua genomförde vi tre provintervjuer. Det gav oss även möjligheten att utveckla intervjuguiden efter återkoppling och egna reflektioner (Thagaard, 2013, s. 100). Vi valde en semistrukturerad intervjuguide (bilaga 1) för att vi ville ge utrymme åt deltagarnas egna tankar och reflektioner och inte bygga på våra förutfattade föreställningar (Thagaard, 2013, ss. 97-98; Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016, s. 148). Intervjuerna pågick en till två timmar i en informell ton. Vid de fysiska intervjuerna serverades det kaffe. Vi startade med att intervjupersonerna fick berätta om sig själva i organisationen och hur de såg på jämställdhet, ledarskap och digitalisering i organisationen. Därefter frågade vi om digitala verktyg allmänt i organisationen och Goequal specifikt. Därpå gick vi över till frågor om implementering och förändringskultur. Som avslutning ombads intervjupersonerna ge sina personliga kommentarer om jämställdhet, ledarskap och digitala verktyg. Det fanns även möjlighet för intervjupersonerna att lägga till egna kommentarer som vi inte behandlat under intervjun (Thagaard, 2013, s. 103).

Vi försökte skapa en logisk koppling till vår problemställning i frågorna (Justesen & Nik-Meyer, 2013, ss. 33-34). Frågorna, som vara öppna, gjorde att intervjupersonerna kunde vidareutveckla sina egna tankar. Här följer en tabell som visar bakgrund på personerna som intervjuades.

Tabell 1. Sammanställning över intervjupersonerna. Tabellen visar yrkestitel, kön, ålder, anställningsår samt utbildning					
Person	Yrkestitel	Kön	Ålder	Antal anställningsår	Utbildning
Person 1-7	2 Chef 3 Verksamhetsutvecklare 2 Projektledare	6 kvinnor 1 man	30 – 62	1 – 18 Två har varit förtroendevalda i LRF innan anställningen	Gymnasium, enstaka kurser på högskola/universitet, kommunikation, statistik 2 magisterexamen i statsvetenskap Hörselpedagog, projektledarutbildning Barnskötare, miljödriven innovation, ledarskap 4-9 lärare Jägmästare

Tabell 1. Sammanställning över intervjupersoner, vårt urval.

Personerna som intervjuades var sex kvinnor och en man. En har en befattning på nationell nivå med ansvar för viss del av jämställdhetsarbetet. En är chef för de två regionerna och övriga fem personer är medarbetare. Intervjupersonerna är i åldrarna 30 till 62 år. De flesta har en högskoleutbildning. De har arbetat i ett till 18 år i LRF. Samtliga trivs bra och “jättebra” med sitt arbete och i LRF. Flertalet sätter sitt arbete i relation till att de har möjlighet att vara med och förändra samhället och förbättra situationen för sina medlemmar, vilket driver dem i vardagen.

Individuella intervjuer skedde med de två personer som använt verktyget mest samt chefen och ansvarig på nationell nivå. Anledningen var att vi ville fördjupa oss i deras erfarenheter. Med de tre personer som varit minst aktiva i användandet av verktyget använde vi gruppintervju för vi ansåg att där kanske interaktionen mellan deltagarna skulle göra att vi finge fram fler åsikter än vid individuella intervjuer.

Vid gruppintervjun faciliterade vi gruppen och lät samtalet flyta fritt där de byggde vidare på varandra samtidigt som vi ibland ställde våra frågor för att styra tillbaka till verktyget eller bad om fördjupning i någon fråga. Gruppen kände varandra då de arbetar tillsammans i vardagen. Det finns både för- och nackdelar med att deltagarna känner varandra. Ur ett konstruktivistiskt och fenomenologiskt perspektiv är det en fördel, då fokus är på hur deltagarna påverkar varandra. Men ur ett realistiskt perspektiv är det viktigt att de inte känner varandra för att de då kan påverka varandra och inte svara ärligt (Demant, 2006, i Justesen & Nik-Meyer, 2013, s. 71). Om vi använder kritik från en fokusgrupp som till viss del påminner om en gruppintervju så kan vi se att en nackdel med fokusgrupper kan vara att dominanta personer får fram sina synpunkter i större utsträckning och de mer tystlåtnas/introverta personers åsikter osynliggörs (Thagaard, 2013, s. 99). Därför försökte vi använda oss av facilitatorrollen för att synliggöra alla utan att styra samtalet. Facilitatorns roll i fokusgrupper

är att moderera och skapa samverkan istället för att intervjua. En fördel är att deltagarna i samtalen kan balansera och utmana varandra, vilket ger ärligare och mer nyanserade svar (Johannessen & Tufte, 2013, ss. 101, 104).

I vårt fall har vi några utmaningar när det gäller facilitatorns roll. Dels att intervjuerna skett på svenska och Lilleler talar norska - det ökar risken för missförstånd och svårare att läsa av nyanserna i språket. Det har gjort att den svensktalande författaren har genomfört intervjuerna. Dels att facilitatorn är grundare till det digitala verktyget, vilket gör att personerna som intervjuas kanske inte helt är ärliga i sin feedback. Detta berör vi senare i avsnittet 4.3 Våra olika roller.

Intervjuerna spelades in med hjälp av mobiltelefoner och transkriberades ordagrant och skyndsamt med hjälp av verktyget otranscribe.com, så det talade ordet blev överfört till text (Jacobsen, 2015, s. 201). Totalt blev det drygt 130 sidor med intervjutext.

Transkriberingsverktyget valdes utifrån att ingen information skulle lämna våra lokala datorer av etiska skäl. Det var tidskrävande med transkriberingen, men det var ett viktigt moment då det gav oss möjlighet att utveckla data som är oberoende av forskarens noteringar, som till viss grad är präglade av hur forskaren rekonstruerar intervjuerna (Thagaard, 2013, s. 203). Det gav oss även möjlighet att läsa intervjuerna många gånger så att vi inte missade någon viktig data. Det gjorde det även enkelt att söka i dokumenten och underlättade vid användandet av citat. Våra intervjupersoner fick ett löfte om att godkänna eventuella citat. De har fått den möjligheten och alla har godkänt citaten vi använder i uppsatsen. Att ha texten transkriberad var också en stor fördel när vi sorterade materialet i Nvivo, ett digitalt analysprogram för kvalitativa data (Jacobsen, 2015, s. 202).

I samband med att vi började använda Nvivo fick vi själva uppleva känslan av att bruka ett nytt digitalt verktyg utan att ha fått några som helst instruktioner om hur. Vi fick söka på nätet efter instruktionsfilmer, vi svävade mellan hopp och förtvivlan och försökte förstå varför detta extra arbete skulle vara värt tiden vi la ned på att förstå verktyget. Det som motiverade oss var att vi kunde se att det fanns en möjlighet att det blev enklare att strukturera materialet och att det skulle spara tid i slutändan. Denna process blev ett lärande på metanivå, lärande av lärprocessen (Irgens, 2011, s. 99) och vi kunde reflektera över intervjupersonernas svar på ett annat sätt, ibland igenkännande.

4.2. Dataanalys

Vår data består till största delen av data från intervjuerna. Att analysera kvalitativa data innebär att bearbeta och tyda texten och i det arbetet sökte vi mönster och tolkade materialet för att finna svar på vår problemställning. Genom att sätta fynden i ett större sammanhang och koppla till de teorier vi lärt oss genom studierna kunde vi förklara och förstå dem (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 161).

I denna uppsats har vi försökt att hitta en meningsfull indelning på tvärs i materialet, så kallad tvärsnittsbaserad indelning. Vi har kodat materialet på fler nivåer, så kallade underkategorier, för att det ska gå att finna mönster i datamängden och lyckas fånga det intressanta (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 165). Kategorisering innebär att vi reflekterar över hur koderna vi utvecklat kan klassificeras och vilken betydelse vi ger kategorierna. De framhäver tendenser i datan samtidigt som det stänger för andra perspektiv. Processen med att koda innebär att vi gav uttryck för textens betydelse och genom reflektion har vi försökt finna begrepp som bäst uttrycker innehållet. Vi har också försökt se sammanhang mellan koderna (Thagaard, 2013, ss. 158-160).

Våra analyssteg:

Steg 1

Vi startade med att läsa materialet utifrån enskilda individer och sökte mönster i intervjuerna. Vi kunde se att de var positiva till Goequal, vi hittade mönster hos de enskilda individerna och kopplade det till deras syn på jämställdhet.

Steg 2

Därefter sorterade vi materialet manuellt med utgångspunkt i intervjuguiden och frågorna. Vi märkte dock att det blev för brett och för styrt då vi använde på förhand definierade kategorier. Detta underlättade att se samtliga svar på varje enskild fråga.

Steg 3

Vi läste texterna på nytt och provade istället att söka nya kategorier med hjälp av det digitala verktyget Nvivo 12 Pro. Denna gång sorterade vi på teman vi fann i materialet. Det blev då teman jämställdhet, ledarskap och digitala verktyg. Denna kategorisering hjälpte oss att få en översikt och vi kunde skriva de första texterna om empirin och vad vi såg i materialet.

Steg 4

Utifrån de tre temana så skapade vi underkategorier inom varje tema. Det gav oss en bättre överblick och gjorde det lättare att hitta kopplingar till våra problemställningar.

Steg 5

Utifrån detta såg vi att vi behövde korrigera problemställningen och underfrågorna. Vi tog bort ordet "ledare" i problemställningen och flyttade det till en av underfrågorna istället.

Steg 6

Materialet sorterades på nytt därefter utifrån forskningsfrågorna och därefter ändrade vi forskningsfrågorna utifrån fynden.

Steg 7

Utifrån det valde vi teori som vi använder oss av i analyserna. Några teorier förkastades. Kvar blev domesticering, förändringsledarskap och jämställdhet.

Steg 8

För att få en bättre struktur ändrade vi ordningen på forskningsfrågorna.

Det digitala verktyget Nvivo 12 Pro hjälpte oss att skapa struktur i materialet. Det blev lättöverskådligare och enkelt att omarbete kategorierna. Trots det ser vi det som en risk att vi kanske inte lyckats fånga allt det viktiga, då arbetet består av ständiga val och tolkningar utifrån vår förståelse och agenda.

Texten har dekontextualiserats och skilts ut från sitt ursprungliga sammanhang. Genom vår tolkning rekontextualiserar vi texten och knyter relevanta teorier till den (Thagaard, 2013, s. 167). På det sättet har vi tagit tillvara den induktiva infallsvinkeln och beslutet om vilka teorier som ska användas har fallit på plats allteftersom processen har förlöpt. Genom kategoriseringen blev fynden tydligare och gjorde valen av teori enklare. På vilket sätt...

I tillägg till intervjuerna har vi använt oss av dokumentstudie för att inte bara använda oss av intervjun. Det är en så kallad metodtriangulering, något som troligen kommer att styrka svaren och ge ökad trovärdighet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 232). I det konstruktivistiska perspektivet finns ett pragmatiskt och löst kriterium om att valen av dokument och texter "*som alltid vil kaste lys på problemstillingen på en sådan måte, at avsluttende analyse genererer ny, overbevisende og intressant viten*" (Justesen & Mik-Meyer, 2017, s. 133). Organisationen har antagit en jämställdhetsstrategi som "utgångspunkt för ett

långsiktigt och strategiskt arbete med jämställdhet inom organisationen”. Den visar varför det är viktigt för organisation att arbeta med frågan, målen de har samt hur den ska följas upp (LRF, Jämställdhetsstrategi, 2017). Vi har använt den för att belysa intervjuvaren tillsammans med två andra strategidokument som organisationen har för att uppnå vision 2030. Vi har genomfört en dokumentanalys av enkäten som genomförts vid start och efter sex månader med användarna samt av ”LRF:s jämställdhetsstrategi” samt ”Vägen mot visionen” samt ”Strategi för medlemsutveckling”. Enkäten är framtagen av företaget Goequal och vi kan inte se att den har en vetenskaplig grund utan är formulerad utifrån GOEQUAL:s behov. Vi använder den ändå för att det ger en bild av vad användarna har tyckt om jämställdhet innan och efter ett antal månaders användande samt hur de upplevt verktyget och se hur det stämmer med våra fynd.

Uppsatsen har även lästs och kommenterats av GOEQUALs andra ägare. Kommentarer har även chefen för regionerna samt nationellt ansvarig för Jämställdhetsakademien fått möjlighet att avge.

4.3. Våra olika roller - kritisk till eget arbete

Vi har inte startat som ett blankt papper och gjort undersökningen helt utan egna uppfattningar. Våra roller som skrivande uppsatsstudenter och frågorna samt kontexten kommer att präglade resultatet (Justesen & Mik-Meyer, 2017, s. 30). Intervjuguiden med öppna frågor leder ändå i en riktning utifrån vår förförståelse och gör att vi inte får veta om det vi inte frågar om (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016, s. 25). Vi har reflekterat över kontexten för insamling och relationen till intervjupersonerna. Eklund, som skriver detta arbete, är grundare och ägare till Goequal samt känner två av intervjupersonerna sedan tidigare och därför behöver vi vara särskilt uppmärksamma och kritiska. Vi har försökt vara reflekterande över kontexten och över vad intervjupersonerna svarat (Thagaard, 2013, s. 203). Det gjorde vi bland annat vid starten av intervjun, där vi betonade detta med Eklunds dubbla roller. Vi tydliggjorde för intervjupersonerna att Eklund genomförde intervjuerna i första hand som masterstudent och vi öppnade upp för att de var välkomna med kritik och inte behövde känna ett ansvar för ägaren av verktyget. För att inte bli begränsade av ett ”myrperspektiv”, nedifrån och närsynt där vi står när en av oss är för nära det som ska undersökas. Därför har vi försökt att inta rollen som djävulens advokat och systematiskt leta efter data som strider mot våra fördomar. Det har lett till många diskussioner där vi reflekterar var och en och tillsammans över våra fynd. Här kan vi se att våra två olika ingångar i arbetet är till fördel då de kan balansera upp varandra (Nyeng & Wennes, 2006).

Ett vanligt problem med intervjuer är att personer svarar utifrån vad de tror att intervjuare vill höra istället för vad de egentligen tycker.

Innan arbetet påbörjades skrev Eklund och reflekterade över vilket resultat hon trodde vi skulle finna och vilka farhågor hon hade för arbetet, bland annat nämnde hon risken för att intervjupersonerna inte kände sig fria att säga vad de önskade. Likaså såg hon farhågor med att hon kunde bli för utvärderande av verktyget och för lite forskande. Lilleler har sett som sin uppgift rakt igenom hela arbetet att ifrågasätta, att vara djävulens advokat (Nyeng & Wennes, 2006; Vetenskapsrådet, 2017).

Relationen till jämställdhetsfrågan skiljer sig också mellan studenterna. Eklund har arbetat länge med jämställdhetsfrågan och har kunskap, intresse och engagemang i frågan. Lilleler har haft mindre medvetenhet och engagemang i frågan. Detta har gjort att vi har haft olika ingångar i arbetet. Lilleler har haft ett mer kritiskt och ifrågasättande förhållningssätt och Eklund har en större kunskap om ämnet samt ett mer drivande förhållningssätt. För att söka egen kunskap och öka förståelsen för frågan i kontexten Sverige deltog Lilleler på Forum Jämställdhet i Karlstad, där Eklund var en av föreläsarna. Vi ser att deltagandet kan ha fört oss närmare varandra. Lilleler upplevde att konferensen gav en annan bild av jämställdhet i svenskt arbetsliv än den han hade tidigare. Eklund hade givit en annan bild av frågan, eller att han uppfattade det så. Allt detta tillsammans med våra reflektioner kan vara en styrka och bidrar till att öka reliabiliteten i uppsatsen.

Vi intervjuade sex kvinnor och en man. Vi är en kvinna och en man som intervjuar dem. Betydelsen av kön under insamlingen av data kan knytas till hur kvinnor och män positionera sig i förhållande till varandra (Thagaard, 2013, s. 206). Genussystemet över/underordning Hirdman, manlig norm, relationen är föränderlig. Det finns en risk att enbart fokusera på antalet kvinnor och män, och att utjämna könsbalansen. Då missar vi hur genus görs i vardagen och de villkoren blir inte utmanade. Det finns risk att maktbalansen består. (Amundsdotter, 2010, s. 19; Wahl, o.a., 2008).

Under hela perioden har även Eklund fortsatt sitt arbete med att utveckla och erbjuda verktyget Goequal till ytterligare kunder. Lärandet från intervjuerna har gjort att i mötet med nya kunder så har Eklund ett större fokus på vad kunden vill nå med verktyget. Vidare så pågår utveckling av verktyget för att inkludera övriga diskrimineringsgrunder och där används ett tydligare brukarfokus och brukare och kommande brukar bjuds in för att delta i utvecklingsprocessen.

En annan utmaning som vi nämnt tidigare är språket, vi har varit tvåspråkiga i gruppen. Intervjuerna skedde på svenska. Undervisningen och litteraturen har skett på norska och delvis på engelska. Språket kan ha försvårat tolkningarna av intervjuerna, samtidigt som det kan ha varit en fördel, då ord som om det hade skett på ett gemensamt språk kanske tagits för självklara och inte förklarats. Många har de diskussionerna varit om olika ords betydelser på svenska och norska, även engelska då mycket av litteraturen är på engelska.

Fördelen med att det är grundaren som deltar i undersökningen ger ett gott underlag för förståelsen av fenomenet som studeras. På den andra sidan kan nackdelen med en sån anknytning gör att en överser som är olik från egna erfarenheter och att studenten blir mindre öppen för nyanser i de situationer som studeras. När det gäller att vara utomstående, som den andra studenten är, kan utmaningen bli att förstå situationen för den är främmande (Thagaard, 2013, s. 206 och 207).

Underlaget för tolkningen kan bli olika beroende på om forskaren är innanför eller utanför miljön. Det kan bli en utmaning för validiteten, men eftersom vi fyller båda rollerna; tillhörigheten och utomstående, så hoppas vi att denna balanseras och att vi kan nyansera och stryka både med reflektion och validitet. Validitet handlar om huruvida undersökningens fynd faktiskt belyser forskningsfrågan huruvida vi mäter det vi ska mäta (Justesen & Mik-Meyer, 2017, ss. 41-42). Därför har det varit viktigt för oss att presenterar vår utgångspunkt så att läsaren kan värdera tolkningarna utifrån den bakgrunden.

Det kan vara svårt att generalisera från en kvalitativ undersökning eftersom vi har intervjuat relativt få personer och de har använt ett specifikt verktyg, vilket gör att det kanske inte är representativt för större populationer. Men en kan likaväl fråga sig om en kan generalisera till andra enheter och en kan fråga sig om det en finner i caset kan generaliseras till andra case (Jacobsen, 2015, ss. 237-238). Eftersom vårt case är så specifikt överlåter vi det till läsaren om en generalisering är möjlig. Men vi hoppas att vi genom att ha knutit våra fynd till existerande teorier, genom våra diskussioner, analyser och konklusioner och att vår öppenhet och transparens i framställningen och i processen kan vara med och bidra till att läsaren finner ett överföringsvärde.

Uppsatsen tas fram som ett samarbete mellan oss och personerna i fältet så då blir frågan om replikerbarheten inte är relevant för vår uppsats. Vi måste därför argumentera för reliabilitet, forskningens tillförlitlighet, genom att redogöra för hur datan har utvecklats i vår process. Denna argumentation måste överbevisa de kritiska läsarna om kvaliteten i vårt arbete och

därmed också värdet av resultatet (Thagaard, 2013, ss. 193, 202). Det gör vi genom att göra forskningsprocessen transparent som Silverman (2011:360 i Thagaard, 2013, s. 202-203) argumenterar för. Öppenheitskriteriet/genomskinlighetskriteriet innebär att i texten framgår vilka val som är tagna i processen och varför dessa val är tagna (Justesen & Mik-Meyer, 2017, s. 39). Vi har därför försökt att ge en detaljerad beskrivning av vår forskningsstrategi, våra analysmetoder samt våra argument varför de aktuella valen är tagna. Vi har också beskrivit vårt teoretiska perspektiv, som representera grunden i våra tolkningar (Thagaard, 2013, s. 202 och 203). Dessutom hoppas vi att både vetenskaplig och teoretisk utgångspunkt, forskningsprocessen och konklusioner, blir transparenta och att läsaren kan följa hela processen. Att vi har varit två forskare i arbetet kan också vara en del i att styrka projektets reliabilitet samt att vi använt oss av vår handledare. Vi har även fått andra kritiska inspel genom att återkoppla till intervjupersonerna samt den andra ägaren och det har gjort oss rustade till att genomföra en kritisk utvärdering av hur vi genomfört projektet (Thagaard, 2013, s. 203).

4.4. Etiska avvägningar och dilemman

Som forskare har vi en plikt att tänka igenom hur forskningen påverkar de som det ska forskas på. Undersökningarna kan ha konsekvenser både för de som undersöks och för samhället. Det kan leda till etiska dilemman och det är därför viktigt med etiska överväganden. Under hela arbetet behöver vi värdera de val vi gör utifrån etiska principer (Jacobsen, 2015, s. 45).

Det finns principer för etisk korrekt forskningspraxis. Den första är samtycke och därför startade vi med att få deltagarnas samtycke, dels genom att fråga chefen men också i samband med intervjun då vi frågade var och en om deras samtycke i samband med att vi informerade vad det innebar att delta. De fick även informationen att de om de önskade kunde avbryta sitt deltagande (Thagaard, 2013, s. 26). Detta för att säkra respekten för att den enskilda ska råda över sitt eget liv och hur hen kan kontrollera upplysningar om sig själv som delas med andra. I början på vår studie visste vi inte vilken information vi kommer att använda, inte heller vet vi hur data kommer att tolkas och analyseras, det behöver intervjupersonerna förstå i samtyckesprocessen (Thagaard, 2013, s. 27). Det var en utmaning eftersom vi har både en konstruktivistisk och kvalitativ metod att informera tillräckligt. För detaljerad information kan påverka deltagarnas beteende och kan bjuda på utmaningar i kvalitativa undersökningar som påverkar deltagarna och till slut forskningsresultatet. En annan grundprincip är kravet på konfidentialitet. Det har inneburit att vi anonymiserar personerna i uppsatsen (Thagaard, 2013, s. 28). Metodiskt sett har vi försökt att presentera intervjupersonerna som de framträder,

men etiskt har vi försökt skydda deras identitet. Vi har under transkriberingen använt kodnumrering för att ta hänsyn till detta. Sedan vi undersöker en miljö som är relativt liten kan det dock bli ett problem. Men har visat så stor aktsamhet som möjligt. Efter transkribering har vi raderat alla transkriberingar för att ta hänsyn till möjligheten att återanvända datan (Thagaard, 2013, s. 29 och 30).

En tredje princip är att forskaren har ett ansvar att de som deltar i forskningen inte tar skada av att vara med i projektet, och därför ansvarar forskaren för att skydda deltagarnas identitet genom hela arbetet (Thagaard, 2013, s. 30 och 31). Det har lett till att vi har anonymiserat intervjupersonerna i uppsatsen.

När vi tolkat och analyserat datan har vi försökt tolka den och göra intervjupersonerna rättvisa. Deras erfarenheter sätts in i ett annat sammanhang än det som är känt för dem. Det kan göra tolkningen främmande och provocerande för intervjupersonerna. Det kan göra att vi får en etisk problemställning knuten till deltagarnas upplevelse och forskarnas förståelse. Det har vi löst genom att tydligt markera vårt perspektiv och intervjupersonernas (Thagaard, 2013, s. 215). Om vi varit osäkra om vi tolkat rätt har vi frågat intervjupersonerna för att försäkra oss att vi förstått dem rätt.

I Norge är det krav på att alla empiriska undersökningar som innebär behandling av personupplysningar, ska anmälas till Datatilsynet. Det behövs dock inte om anonymisering av intervjupersonerna sker från datainsamling, via analys till rapport. Personerna och organisationerna vi studerar finns i Sverige. I Sverige är det Etikprövningsnämnden som ansvarar för etikprövning av forskning som avser människor. Nämnden följer bland annat lag 2003:460 (Riksdagen, Lag 2003:460 om etikprövning av forskning, 2018) som syftar till att vid forskning skydda den enskilda människan och människovärdet. Lagen reglerar etikprövning av forskning som avser människor samt samtycke vid forskningen. I paragraf 2 beskrivs att det inte behövs göras en prövning när det gäller "*arbete som utförs inom ramen för högskoleutbildning på grundnivå eller på avancerad nivå.*" De förtydligar även detta på sin hemsida "*Studentarbeten på grund- eller avancerad nivå (kandidat- eller magisternivå) omfattas inte av lagen(SFS 2003:460 2 §)*" (Etikprövningsnämnderna, 2018) därför har vi inte ansökt om att etikprövning. Dessutom använder vi inte namn på personerna i uppsatsen vilket gör att dessa blir svårare att identifiera. Vi har valt att inte skriva ut LRF och Goequal. LRF för att det är svårt att anonymisera organisationen då de är en speciell organisation som är lätt att känna igen trots anonymisering då det inte finns några konkurrerande organisationer

i branschen och vi har dessutom fått ett samtycke att använda dem. Goequal är inte heller anonymiserad då det är det enda digitala verktyget på marknaden med detta innehåll.

När det gäller att förvaring av personuppgifterna kopplat till uppsatsen gäller i Sverige personuppgiftslagen (PUL), SFS 1998:204, (Riksdagen, 2018). Lagen syftar till att skydda att människors personliga integritet kränks genom behandling av personuppgifter. Vi har följt det genom att inte samla in mer än nödvändigt material om intervjupersonerna. De uppgifter vi har om individerna är deras namn, yrke, ålder, telefonnummer (till ett fåtal) samt organisationen de arbetar för. Vi har spelat in intervjuerna på våra mobiler, fört över till våra datorer. Intervjuerna transkriberades i verktyget otranscribe.com som inte spar i molnet utan endast på den lokala enheten. När det transkriberades använde vi inte namnen så transkribering kan inte kopplas till en specifik person. Uppgifterna raderas när vår uppsats godkänns. I uppsatsen har vi avidentifierat personerna. I Sverige finns även arkivlagen om hur materialet förvaras, dock gäller lagen enbart myndigheter och vissa andra organs arkiv samt arkivmyndigheterna, lag SFS 1990:782 (Riksdagen, 2018).

Den 25 maj 2018 inträdde dataskyddsförordningen (GDPR) i alla EU:s medlemsländer och då ersattes de nationella lagarna. Syftet är ett skydd för individen av den personliga integriteten. Den påverkar hur vi behandlar personuppgifterna men för oss är det ingen skillnad jämför med PUL. Vi har inga känsliga uppgifter om våra uppgiftslämnare. Känsliga uppgifter exemplifieras med; hälsa, etniskt ursprung, religiös tro eller politisk uppfattning (Datainspektionen, 2018)

Forskningsetiska frågor behöver ställas för att skydda individerna. Ny kunskap är viktig men inte till vilket pris som helst. *“En etik kan vi inte ha utan att vara medvetna om den. En etik kan vi inte heller ha utan att ha reflekterat”* (Vetenskapsrådet, 2017, s. 12). En sorts normer som formulerats i ord, som vi följer och får vägledning av. Kodexarna är riktlinjer för forskaren genom hela forskningsprocessen, inte bara genomförandefasen utan från innan till efter genomförandet.

För oss är det viktigt att vara transparent då ägaren är med och forskar, att fokus är på att bidra med ny kunskap och inte utvärdera verktyget.

5. Varför jämställdhet är en viktig fråga för LRF

LRF slår fast i stadgar och vision att jämställdhet är en viktig fråga för att uppnå visionen om tillväxt i hela landet. I intervjuerna finner vi exempel på vilka frågor som skulle vinna på ett jämställdhetsperspektiv. Det är frågor som handlar om omfördelning av makt och resurser, rekrytering, bemötande och kompetens. Vi har plockat ut några exempel från intervjuerna som vi anser visar varför jämställdheten är viktigt för LRF i den interna och externa verksamheten. Det första exemplet handlar om en ojämn fördelning av ägande och ekonomiska resurser.

”När våra rådgivare och LRF konsulter inte har kunskap om hur man hanterar en kvinna som är i skilsmässa. De väljer att ge råd som hjälper mannen, vilket faktiskt sker idag. Och att det sker gör att mannen får företräde till ägandet och till pengarna...”

Citatet visar på ett ojämnt bemötande, som leder till en ojämnt fördelning av resurser. Intervjupersonen menar att den långtgående konsekvensen av denna ojämnt fördelning blir att kvinnorna inte ses som företagare, inte räknas som lika viktiga på landsbygden. Hen menar vidare att det skapar utflyttning då kvinnorna inte känner sig välkomna. Det innebär även att färre kvinnor är med och fattar beslut om resursfördelning och liknande på landsbygden.

Andra exempel som nämns är att det är viktigt att se på kvinnors företagande med samma ögon som mäns företagande. Och att genom benämna kvinnors företagande som «kvinnligt företagande» skapas en sidosordning och gör att det ses som något annat och med lägre status än mäns företagande.

Internt ger de exempel på representation och maktfördelning. Det kan handla om vad som premieras och taltider. Citatet visar fram en norm för vad som belönas i organisationen

“Representation är väl liksom det mest konkreta vi kan se på, men sen är det ju så att om vilka förutsättningar som ges, vilken position hamnar man på, vilka dolda struktur finns. Vi kan se hur man ges taltid, vad premieras vilka egenskaper, hur rekryteras man och vilka rekryteras i vilka yrken. Det ställs vidare frågor till belöningsystemet nästan också. Och efterdyningar av hösten, vilka får höras och hur värderas. Hur värderas kritik också är en viktig fråga som jag tror är ganska viktig, främst kritik. Jag tror att det kan vara många faktorer samtidigt men jag tror att det kan vara en del utan det. Diskursen överlag, manligt/kvinnligt, hur tas den på allvar och vad ser man att den innehåller lite grann...”

Jämställdhet kan också betraktas som en hygienfaktor inom personalpolitiken och de nämner de som något de är hyfsade på.

“Vi skulle få skifte i verksamhet och normer, tänker jag. Hygienfaktor personalpolitik och det gör vi hyfsat, sen det finns alltid trakasseri och det kan finnas löneskillnader men där görs det något arbete. Det handlar mer om vår verksamhet ut mot våra medlemmar, dem som vi möter. Där skulle vi kunna få skift i hur vi bemöter våra medlemmar, vad gör vi för verksamhet, hur pratar vi om vad har status, vad är viktigt i organisationen.

Det nämns också som en hygienfaktor att porr tidningarna är borttagna från skogshuggarkojan. Samtidigt om vi ser på berättelserna i «#metoo i det gröna näringslivet» (Jämställdhetsakademi, 2018) så ser vi att de gröna näringarna inte heller har lyckats rensa branschen från sexuella trakasserier och övergrepp. En rapport fylld med berättelser om sexuella trakasserier och övergrepp i de olika branscherna. Här är ett exempel på en berättelse:

«Min arbetsgivare gör sig ofta ärende in i omklädningsrummet när jag byter om. Först trodde jag det vara rena tillfälligheter men det är det inte. Jag har sagt ifrån men han bara skrattar. Nu klär jag om hemma istället. Min bil luktar gris men det är de värt.»

(Jämställdhetsakademi, 2018, s. 9)

Det skulle påverka medlemsrekryteringen och bilden av de gröna näringarna visar följande citat:

Jag tror att det skulle bli att fler medlemmar skulle känna sig välkomna i LRF. Både de befintliga medlemmarna skulle känna att LRF gör grejer för mig, men även att vi skulle kunna rekryterat andra medlemmar som skulle känna att LRF är en organisation för mig. Då är det framförallt kvinnor, men även andra. Vi har ju idag en bild att LRF bara är till för produktionsjordbruket, alltså grisbönder, mjölkbönder liksom. Vi vill ju också vara till för skogsägare, det är ju över 300 000 i Sverige, men där är det ganska få som är med. De känner sig inte riktigt hemma i LRF, de tror inte riktigt att vi är en verksamhet för dem. Fast vi jobbar för deras frågor. Men man ser inte riktigt det, för man har en bild av LRF att det är en typ av organisation för en viss typ av människor.”

De nämner också en organisation som är mer attraktiv, med aktiviteter som mer attraktiva för medlemmarna. Ett antal intervjupersonerna nämner demokratiperspektivet som något som blir bättre om när de arbetar med jämställdhet. De ser att det skulle leda till en organisation som är

bättre på att inkludera och få fler medlemmar att känna sig välkomna. En intervjuperson menar att det skulle bli ett skifte i normer och verksamhet. Verksamheten skulle bli intressant för en större grupp medlemmar. En intervjuperson menar att jämställdhet som hygienfaktor när det gäller personalpolitiken är de ganska bra på även om det finns arbete som återstår. En annan menar att medarbetarna blir mer anställningsbara med kontinuerlig kompetensutveckling och trygga medarbetare som kan verka på en arbetsmarknad utanför LRF. Och om de inte arbetar med frågan så menar en intervjuperson

“Jag tänker att rent krasst om man tittar på frågor som rekrytering och förtroendevalda eller rekrytering och medlemmar så tappar vi ju enormt mycket om vi bara fokuserar på manliga medlemmar eller manliga potentiella medlemmar.”

I intervjupersonernas argumentering för jämställdhet i LRF finns förutom vi tidigare nämnt även kompetensperspektivet:

“Det är ju alltså framförallt breddning av kompetensen, vi missar ju halva medlemskårens åsikter, om vi likställer, huvudmedlemmen i familjen som för allas talan, och har samlad kompetensen för huvudmedlemskapet. Vi registrerar huvudmedlem och så är man familjemedlemmar under. Oftast är mannen som är huvudmedlem och sen kommer barn och fru som familjemedlemmar. Då är det oftast huvudmedlemmen man vänder sig till, som bjuds in och den ges en plats, en arena. Då blir det att vi tappar dels kontakten med i det här fallet de kvinnliga medlemmarna och deras synsätt. Och det blir också att om man är företagare också och kvinnorna är inte företagare utan att de är sådana som har det som en fritidssysselsättning nästan. Och då får vi ju en skev bild av våra medlemmar, vi kan inte vidta rätt åtgärder så för deras intressen kommer inte fram.”

Citatet visar samtidigt att deras normer idag med att registrera en person som huvudmedlem, oftast mannen i familjen gör att de missar de övriga och de erbjuds inte heller samma service och tjänster, räknas inte i statistiken på samma sätt. Systemet med familjemedlemmar gör att detta citat kan ifrågasättas – får de verkligen samma chans? Räknas de i statistiken på samma sätt? Får de inbjudningar till möten i lika stor utsträckning? Detta visar att i system finns ojämställdhet inbyggt. Det finns en norm om vem som är LRF medlemmen och det gör att behoven i större utsträckning utgår från den personen.

“Eftersom vi är en demokratisk organisation, så får alla medlemmar möjlighet att påverka. Oavsett vad man har för kön.”

Här kommer ytterligare exempel på hur normen styr i organisationen och det finns dolda strukturer som påverkar makt och inflytande samt resursfördelning men också värderingar om vad som har status och inte.

“Det nationella det handlar väldigt mycket om värderingar, där pratar vi lite mer om dolda strukturer än på nationell nivå sitter det en kvinna på kvinna på stolen, på ordförandestolen så har man gjort sitt lite grann och det är ju att man har kommit olika långt, och där ser man att LRFs kvinnliga ledare tar ofta en skarp position i internationella sammanhang och att det uppskattas i ledarskapet också och att LRF faktiskt visar upp det och ställer ganska hårda krav i diskussioner kring jämställdhet i allmänhet och att leva upp till att leverera ee på de punkterna så att säga.”

Ovan har vi redovisat intervjuerna, vi valde också att göra dokumentstudie för att fördjupa oss i LRF:s jämställdhetsarbete och undersöka om vi får samma bild i dokumenten som i intervjuerna. Vi har även tillgång till en enkät som Goequal genomfört vid starten av arbetet i LRF och efter ett antal månader. Den använder vi för att se om vi får en bekräftelse av resultatet i intervjuerna eller om vi får en annan bild.

Vi kan se att genussystemet (Hirdman 1990) genomsyrar fler exempel, till exempel familjemedlemskapet där mannen är normen och övriga i familjen blir i princip osynliga.

”Effekten av genussystemet blir att kvinnor och män förväntas vara på olika ställen, göra olika saker och tilldelas olika egenskaper. Ett jämställdhetsarbete kan bli en förstärkning av det ordnandet snarare än en utmaning av ordningen.” (Hirdman, 1990, i Amundsdotter, 2010, s 29)

5.1. LRF:s strategidokument – en dokumentstudie

Vi valde att börja med LRF:s jämställdhetsstrategi. Dokumentet är antaget av LRF:s förbundsstyrelse, den högsta beslutande enheten mellan stämmorna. Strategin syftar till ett långsiktigt och strategiskt arbete med jämställdhet.

Under ändamålet i stadgarna står skrivet: *“Jämställdhet ska genomsyra hela organisationen och hela vår verksamhet.”* Det används i strategin och betecknas som det övergripande målet för jämställdhet. Det konkretiserat sedan i jämställdhetsstrategin i tre delmål:

1. *“Andelen kvinnor och män som deltar i verksamhet ordnad av organisationen ska motsvara andelen kvinnor och män som är medlemmar*

2. *Andelen kvinnor och män som är förtroendevalda ska motsvara andelen kvinnor och män som är medlemmar.*
3. *Alla policyer, planer och strategier som tas fram ska ha ett jämställdhetsperspektiv.”*

(LRF, 2017)

Strategin tydliggör att målen i strategin ska följas upp och rapporteras varje år till riksförbundsstyrelsen och innehåller definitioner, argument samt förtydliganden av målen. De använder sig av följande definition på jämställdhet

“Jämställdhet innebär att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det förutsätter samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter för kvinnor och män på livets alla områden.”

Det är motsvarande definition som de nationella jämställdhetspolitiska målen (Regeringskansliet, 2018).

Vidare så argumenteras det i strategin varför det är viktigt för LRF att arbeta med jämställdhet. De menar att det är en viktig strategisk fråga för att kunna förverkliga LRF vision om tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft inom det gröna näringslivet samt för att skapa mesta möjliga medlemsnytta. För att det ska lyckas framgår att både verksamheten och organisationen behöver vara jämställd. LRF:s andra delmål om makt och representation synliggör att om kvinnors respektive mäns intressen och engagemang ska tas tillvara så behöver kvinnor och män ha samma möjligheter till formellt och informellt inflytande i organisationen. Representationen argumenteras utifrån fyra perspektiv; demokrati, intresse, resurs samt modernisering. För LRF innebär det att för att inte försvaga demokratin är det viktigt med representation. Det andra perspektivet handlar om att när kvinnor är frånvarande finns en risk att frågor som påverkar kvinnor glöms bort. Det tredje perspektivet gör att organisationen behöver ta tillvara allas kompetens och erfarenheter. Det fjärde argumentet om modernitet handlar om behovet av innovation, förnyelse och förnygring i branschen och organisationen och då menar de att en jämställd organisation är ett av tecknen på modernitet. Samma trend kan ses hos till exempel Vinnova, Sveriges Innovationsmyndighet, och ESF, Europeiska Socialfonden, som för att bevilja bidrag ställer krav på bland annat jämställdhet. Som Höök (2001 i Amundsdotter) formulerar det så är det viktigt hur en talar om jämställdhet och vem som säger det. När det gäller vem som säger det så är det beslutet fattat på högsta nivå i LRF, i stadgarna av förbundsstämman och strategin av förbundsstyrelsen, högsta

beslutande organ mellan stämmorna. Om vi ser på argumenten för jämställdhet så inte omfördelning av makt det tydligaste argumentet utan målen fokuserar på bemötande.

Organisationen kopplar jämställdhetsarbetet till sin vision om att tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft. Det finns förankrat i stadgarna som är de högst beslutade styrdokumentet för organisationen.

När det gäller delmål två om representation så är nuläget enligt tabellen. Vi kan se att de inte speglar fördelningen hos LRF:s medlemmar som är 40 procent kvinnor och 60 procent män. Män är tydligt överrepresenterade i samtliga beslutspositioner förutom regionstyrelser där det motsvarar fördelningen av kvinnor och män som medlemmar. LRF:s mål som antogs 2004 att det ska vara minst 35 procent kvinnor i styrelser och beslutande grupper är ännu inte uppnått. Förbundsstyrelsens siffror saknas i tabellen.

Tabell 2. Andel kvinnor respektive män i LRF:s beslutande organ, procent, år 2016					
Styrelse	Kvinnor	Män	Ordförande	Kvinnor	Män
Lokalavdelningar	20	80	Lokalavdelningar	18	92
Kommungrupper	21	79	Kommungrupper	22	78
Regionstyrelser	42	58	Regionstyrelser	31	69
Förbundsstyrelsen					
Medlemmar	40	60			
Valberedning					
Lokalavdelning	14	86			
Kommungrupp	10	90			
Regionstyrelse	27	63			
Förbundsstyrelse					

Tabell 2. Fördelningen över andel kvinnor respektive män i olika beslutande församlingar i LRF, 2016.

Dokumentet har antagits av förbundsstyrelsen, som är organisationens högsta beslutande nivå mellan stämmorna, och det kan verka som att frågan är prioriterad i organisationen. Men om vi tittar andra styrande dokument så ser vi att detta är vid sidan av dokument. Två andra

styrande dokument för organisationen är *Vägen mot visionen*. Där nämns jämställdhet med ett citat från stadgarna, i övrigt kommenteras inte något om jämställdhet, eller relationen mellan kvinnor och män. Trots att det i dokumentet pekas ut de frågor som är strategiskt viktiga för organisationen, till exempel skogen och skogsägarna. Där i dagsläget 38 procent av skogsägarna är kvinnor, men det nämns inte med ett ord. Det finns även ett annat dokument ”*Strategi för medlemsutveckling 2030*” (LRF, 2018). Där finns inte ett enda ord om jämställdhet eller kvinnor respektive män. Där nämns till exempel att det finns 8 000 förtroendevalda och om vi då jämför med strategin för jämställdhet så ska ”*Andelen kvinnor och män som är förtroendevalda ska motsvara andelen kvinnor och män som är medlemmar*” (LRF, Jämställdhetsstrategi, 2017). Det går inte att följa en koppling mellan ”*Vägen mot visionen*” och ”*Jämställdhetsstrategin*” (LRF, 2017) i dokumenten. Det går att tolka som att jämställdhetsarbetet är ett sidoordnat arbete i LRF (Åström, 1998).

5.2. Brukarnas kommentarer – Goequal:s egen enkät – en dokumentstudie

Goequal har själva tagit fram en enkät som de använder vid starten och efter en viss tid i verktyget. Vi har fått tillgång till den som använts för LRF och följande avsnitt grundar sig på den.

“En större medvetenhet om jämställdhet och dess frågor och hur man på ett enkelt sätt kan väva in det i ens dagliga arbete.”

“Ett mer systematiskt och integrerat jämställdhetsarbete”

Goequal genomförde en enkät vid starten av utbildningsdagen i Organisationen, alltså innan användandet. Svaren visar att i stort sett upplever de flesta vad de ska uppnå i jämställdhetsarbetet, de svarar 3,9 på en sexgradig skala. Efter användandet har siffran stigit till 4 så ingen större förändring men en liten förbättring. Det kan tolkas som att det finns en medvetenhet hos intervjupersonerna om att jämställdhet är viktigt och att de har arbetat en längre tid med frågan i organisationen. På frågan om de vet vad de ska göra så är det även där 3,9 på en sexgradig skala. Efter användandet har siffran även här stigit till 4 så ingen större förändring. Så även här har de en medvetenhet om vad som är viktigt att göra för att uppnå jämställdhet.

Det är endast ett få antal respondenter på enkäterna, dock är det samtliga brukare. Men varje individ får en stor påverkan på resultatet. Om vi tittar på mönstret i samtliga frågor så är tendensen att det finns en ökad förståelse för arbetet och att det vet tydligare nu vad de ska göra efter användandet. Den största förändringen vid användandet av verktyget är att

intervjupersonerna nu har metoder och verktyg att arbeta med frågan. Där svarar samtliga ja, tidigare var den siffran endast två personer som svarade ja på den.

Det bekräftas även i slutenkätens frågor om vad de har lärt sig:

- Fått flera olika verktyg, bland annat metoder för att hantera härskartekniker.
- Nya verktyg, exempelvis för att granska lokaler och arrangemang samt verktyg för att hindra/bemöta härskartekniker.
- Tänka jämställdhet
- En större medvetenhet om jämställdhet och dess frågor och hur man på ett enkelt sätt kan väva in det i ens dagliga arbete
- Hur viktigt det är att vara noga från början

Men det framkommer även att någon lärt sig tänka jämställdhet och hur det går att väva in i ens dagliga arbete. Och när de själva beskriver om resultatet av användandet av Goequal så kommer följande punkter upp:

- Använda verktygen som finns
- Granskade och jämställda texter. Ett mer systematiskt och integrerat jämställdhetsarbete.
- Mer "jämställda" inbjudningar, bildval val av ord /dess betydelser
- Bättre och jämställdhetsgranskade texter, ett mer systematiskt och integrerat jämställdhetsarbete.
- Fler diskussioner i medarbetargruppen kring bra saker för att skapa jämställdhet

I enkäten fanns också en fritextfråga där brukarna skulle fortsätta på meningen: *"Jämställdhet för mig är..."* En sammanställning visar brukarnas definitioner innan användandet av verktyget:

- *"Lika rättigheter, lika skyldigheter, lika möjligheter."*
- *"Att alla behandlas lika oavsett kön eller ålder"*
- *"Ett grundperspektiv i tillvaron"*
- *"Allas fråga, inte en kvinnosaksfråga. Jämställdhet - att alla spelar på samma villkor, att detta inte är kopplat till ens kön!"*
- *"Ett begrepp framför det verkliga innehållet. Jag vet vad det innebär och tycker självklart att det är viktigt men har mer det där perspektivet "och så var det det där"*

med jämställdhet också" snarare än att det faller sig naturligt att jobba med innebörden i vardagen."

- *"Att individerna har lika förutsättningar och förväntningar att fylla de roller som finns i en grupp."*
- *"att alla ska behandlas/bemötas lika och ges samma förutsättningar oavsett kön (etnisk bakgrund, religion, funktionsnedsättning etcetra)"*
- *"Alla människors lika värde. När människor oavsett kön ges samma möjligheter och rättigheter och skyldigheter."*

De flesta använder lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter. Att behandlas lika, lika förutsättningar och förväntningar. Det finns en person som påpekar att det inte är en kvinnoaksfråga. I det tolkar vi in detsamma som i intervjuerna *"att det inte får gå för långt"*.

5.3. Uppsummering

För att uppsummera detta kapitel ser vi att i intervjuerna framkommer det att jämställdhet har en plats i LRF, det handlar både om att leverera jämställd service och tjänster internt och externt. Det handlar också om en jämn fördelning av makt och resurser. Det är en överlevnadsfråga som bidrar till LRF:s övergripande vision om *"Vi får landet att växa"* (LRF, 2018). De ger exempel på ojämställdhet i organisationen och hur det påverkar deras medlemmar. När vi ser på argumenten i dokumenten så fokuserar de två första målen på kvantitativa jämställdhet, representation och resursargument (Amundsdotter, 2010).

Dokumentstudien visar dels att frågan har status i organisation och att den bidrar till domesticeringsprocessen (Sørensen, Aune, & Hartling, *Against linearity - on the cultural appropriation of science and technology*, 2002). Den bidrar till symbolvärdet för frågan, jämställdhetsfråga får status i organisationen i och med att högsta ledningen fattat beslutet. I strategin finns även uppgifter om hur frågan ska mätas och följas upp, även om det är på ett strukturellt sätt. Dessa beslut och dokument behöver också domesticeras i organisationen, det är inte alltid ett samband mellan högsta ledningens beslut och implementering i organisationen.

I enkäten nämner det *"systematiskt och integrerat jämställdhetsarbete"*, *"hur man kan väva in det i sitt vardagliga arbete"*. De ser verktyget som ett verktyg att stödja dem i deras jämställdhetsarbete - den har fått ett symboliskt värde.

Vi kan också se att enkäterna bekräftar våra fynd från intervjuerna, att de lärt och fått metoder samt att de till viss del förändrat beteenden när det gäller jämställdhetsfrågan. Ur ett

domesticeringsperspektiv när vi tittar på enkäten ur praktiskt, symboliskt och kognitivt dimension (Sørensen, Aune, & Hartling, Against linearity - on the cultural appropriation of science and technology, 2002, s. 240) ser vi att frågorna i enkäten inte är helt anpassade till de olika dimensionerna och de är svåra att utläsa, dock kan vi tolka att verktyg till viss del blivit en del av vardagen så någon form av domesticeringsprocess har skett.

6. LRF som kunskapsorganisation

När vi tidigare betraktar LRF:s stadgar så ser vi att organisationen är en partipolitisk obunden intresse- och företagarorganisation, som ska främja sina medlemmars ekonomiska intressen, samt lanthuset ekonomiska och sociala intressen generellt. De representerar, bidrar till utveckling och utför uppgifter som är gemensamma för samverkan. Arbetet är av rådgivande karaktär, och de resurserna i LRF baserar sig på relativt hög användning av intellektuellt kapital och låg kapitalintensivt för att utföra arbetet (von Nordenflycht, 2010, i Hislop, 2013, s. 69).

Fler av intervjupersonerna visar att det finns mycket expertis i organisationen:

En säger;

“ På ett sätt är vi en ganska traditionell organisation, men experttunga.... ”

Emedan en annan säger;

“... det finns en stor förståelse för att det finns mycket experter som får stort eget ansvar och stor frihet. ”

Det kommer också fram att organisationen har utvecklats och ändrat sig och blivit mer modern. Det kan se ut som ordet «moderniserat» hör samman med mindre hierarki, mindre formell och mer effektivt.

“... men då upplever jag att man har moderniserat som organisation. Att man faktiskt är mindre formell och mera effektiv om jag jämför med hur det var när jag började som förtroendevald, då var det mer fokus på att representera och vara med på ett möte och inte så mycket fokus på vad man faktiskt åstadkom på mötet, mera hierarkiskt upplevde jag att det var då. ”

Mindre hierarki och mindre formell ger oss associationer mot kunskapsorganisationens platta strukturer med ansvarsgörande och autonomi. Utöver detta kopplar en av intervjupersonerna ordet «modern» mot tydligt och utvecklande ledarskap:

“Jag upplever att man som organisation genom LRF jobbar ganska aktivt med ledarskap, man har en ganska tydlig idé om vilken sorts ledarskap man vill ha och att man jobbar ganska strukturerat för att uppnå den sortens ledarskap, ett utvecklande ledarskap. ”

Annars svarar alla intervjupersonerna att de blir involverade och har möjlighet till att vara med och påverka:

“Jag känner att jag har möjlighet att vara med och påverka. Och sen beroende på fråga så är jag inte alltid det. Men jag upplever att jag har möjlighet”.

Dessa uttalanden i samband med det stora, omfattande arbetet, och organisationens storlek, gör det möjligt för oss att anta att LRF har ganska hög grad av komplex kunskap och de anställda en hög grad av specialiserad kunskap. Det talar för en relativt hög grad av kunskapsintensitet i organisationen. När det gäller specialkunskaper så finner vi högskoleutbildning och djup kunskap inom sitt ämnesområde (von Nordenflycht, 2010, i Hislop, 2013, s. 69). Vi tror att användningen av ordet "experter" kan kopplas till specialkunskaper. Undersökningen består av intervjupersoner som har högre utbildning och/eller erfarenhet/expertis inom sina ansvarsområden. Vad gäller utbildningsnivån i organisation som helhet, framgår det inte av vårt empiriska material, men uttalandet "expert-tungt" ger oss en antydning om det finns många experter i organisationer.

Enligt intervjupersonerna är organisationen medlems- och värderingsdriven, vilket sannolikt kommer att ytterligare förstärka organisationens komplexitet.

Uttalanden från två av intervjupersonerna:

“Ledarskapet är i grund och botten väldigt värderingsstyrt inom LRF, och att det finns en tydlig ambition med att man också leder utifrån de värden som LRF har satt upp.”

Organisationen är värde- och medlemsstyrd vilket påverkar beteendet i ledarskapet och arbetet i LRF. Ett av värdena är till exempel jämställdhet som grundas i stadgarna och jämställdhetsstrategi, och det ska då återspeglas i ledarskap och i resten av arbetet. LRF styrs av medlemmarna och det ökar komplexiteten då det är viktigt att medlemmarnas röster hörs och att organisationen fungerar i linje med medlemmarnas förväntningar och beslut.

“...sen är det ju också det här med att man måste förstå att vi jobbar som en medlemsstyrd organisation. Det är viktig, för att både som chef och medarbetare förstå att det inte är som att jobba i ett företag”

Baserat på detta kan det tyckas att LRF är relativt kunskapsintensiv och att kunskap är en relativt central resurs i en organisation. En av de viktigaste egenskaperna hos en kunskapsintensiv organisation är: *“Their capacity to solve complex problems through the development of creative and innovative solutions”* (Swan, 2003:833, i Hislop, 2013, s. 77).

Detta tillvägagångssätt kräver användning av befintlig kunskap i en interaktion med ny kunskap. Förvärvet av Goequal-verktyget kan vara ett exempel på detta.

Dessutom verkar det som organisationen ha hög intensitet i samordning, kommunikation,

samverkan och utveckling av kunskap, om vi ser på organisationens upptagningsområde, storlek och uppgifter som refereras i fallstudien (Gottschalk, Nordhoug, Irgens och Wennes i Gotvassli 2015, s. 114).

Härav kan jämförelser dras till vad som kallas en kunskapsorganisation. Den kompetens som beaktas kan göra det svårt att identifiera och göra kunskapen tydlig i organisationen, och dessutom kan uppgifterna anpassas. Vi ser också att organisationens storlek och geografiska komplexitet medför individualitet och gruppbildningar. Detta kan göra kunskapen svår att kontrollera för företaget. Allt detta kännetecknar en kunskapsorganisation (Irgens, 2011, s. 130).

Irgens och Wennes (2014, s. 25) menar att några är bättre på det de gör än andra. En kunskapsarbetare använder sin expertkunskap i praktiken (Zack i Irgens och Wennes 2014, s. 24). Vi ser i ett av påståendena att experten har stort ansvar och frihet och vidare att de engageras och kan påverka. Dessa är egenskaper hos kunskapsarbetaren. Enligt Irgens och Wennes (2014, s. 13) använde Drucker först termen kunskapsarbetare i den meningen att personen utförde sitt arbete utan order och instruktioner från överordnade utan att använda och använda sin egen kunskap.

Vi ser att trots att LRF har en traditionell hierarkisk struktur plattas strukturen ut genom att experten ges handlingsutrymme och blir ansvarig. Samtidigt kan det se ut som att organisationen är under utveckling i positiv riktning när det gäller ledarskap.

Det ser också ut som LRF:s verksamhet i liten grad är rutinbaserad och inte så standardiserad och att lösningarna på de uppgifter som skall utföras tar i anspråk medarbetarnas yrkeskunskaper som till viss del utvecklats genom praktik. *“Kunnskapsarbeid er anvendelse av ekspertise (Zack, 1999, i Irgens og Wennes, 2011, s.15), der kunnskap og jobbutførelse skjer simultant, og der tenkning og følelser vanskelig kan skilles fra hverandre”*.

En av intervjupersonerna anser generellt att ledarna är professionella och att de i allmänhet är erfarna som professionella och det möjliggör självstyrning/autonomi.

“Så styr man ju över sig själv litegrann. Jag har mina mål som jag ska uppnå.” (använt i domesticeringskapitlet)

“... Man får verkligen upp sitt eget område om cheferna förstår att de inte är expert utan att medarbetare kan mer om vattenfrågan än vad chefen kan. Så att man inte håller på att styra in det på detalj nu, utan det finns en tydlighet med vart vi ska men en väldigt stor frihet för medarbetarna att göra på det sätt dem bäst tycker. Så jag tycker att det är en sund kultur och

bra stämning i LRF och det är schysta villkor och värderingar och bra... annars skulle jag inte vara kvar i 10 år. Utan jag tycker att det är bra, det är inget konstigt med fjäsk och grejer, att man får liksom förmåner om man är med chefen, utan det känns som att det är professionella chefer. Sen finns det alltid undantag, men generellt!"

Av detta kan vi anta att det genomförs kunskapsledning i LRF för att hantera organisationens resurser och att utveckla de totala kunskapskapitalet. Detta eftersom många av kännetecknen för en kunskapsorganisation är på plats, medan ledningen uppfattas som modern genom ansvarsgörande av experternas kompetens, ansvar och autonomi. Vi ser delegerat ansvar, delaktighet och medbestämmande.

Ledningen i LRF verkar ge en tydlig riktning, men detaljstyr inte. Mål och strategier är tydliga, men det ges handlingsutrymme för individerna. De arbetar aktivt med ledarskap och ledarutveckling. Ledarfilosofin verkar vara tydlig och väl förankrad och de arbetar strukturerat för att genomföra det ledarskap de vill se. Organisationen är experttunga, och kan i denna mening ha funktioner som liknar en kunskapsorganisation med kunskapsarbetare och kunskapsförvaltare.

"Kunskapshantering är hanteringen av processer för att utveckla, lagra, dela och använda kunskap" (Irgens, 2011, s. 124).

Vi ser tecken på att det finns tecken på en processuell förståelse, där synen på kunskap är baserad på att kunskap utvecklas i sociala och kulturella ramar, i en så kallad sociokulturell förståelse (Gotvassli, 2015, s. 18). I detta sammanhang kommer vi sannolikt att se kunskap i handling (Schön, 2001, i Gotvassli, 2015 s.19) genom social kompetens.

Som en motvikt till detta perspektiv finner vi även empirisk data som gör det möjligt att vi får reflektioner emot den strukturella tradition, där kunskap och kunskapsutveckling betraktas som ett kapital hos individer och organisationer (Gotvassli, 2015, s. 19).

I de strukturella aspekterna betonas individuella färdigheter och kunskapsinhämtning genom strukturer, system och förfaranden (Gotvassli, 2015, s. 29).

Resultaten visar LRF som en "traditionell" med en hierarkisk struktur, och fynd som tyder på att organisationen är något konservativ, stor och komplex. Det verkar också som att organisationen inte är längst fram i teknikutvecklingen. Det tar tid att göra ändringar på grund av storlek och komplexitet. Således kan system och strukturer ses som en del av vardagen, som kan stödja stöd i det strukturella perspektivet.

"På ett sätt är vi en ganska traditionell organisation men experttunga och vi är en förtroendevald- och medlemsstyrd organisation som med 140 000 medlemmar och 1000

lokalavdelningar, det går långsamt framåt. Och ska man vända på skutan är det stora tag som gäller. Det smittar av sig att vi är inte är mest high tech eller ligger längst fram i liksom olika delar. Samtidigt tycker jag att det blir väldigt personberoende, det finns också folk som är väldigt förändringsbenägna och ligger långt fram och testar olika grejer. Men generellt skulle jag säga att inte är de som är jätteförändringsbenägna. Lite trög... ah det är taskigt/fel att säga trög, det är den inte. Det händer grejer och det aaa..."

En intervjuperson säger att LRF inte kan följa de snabba förändringarna i omvärlden eftersom alla förändringar måste grundas på så många nivåer.

"Ibland kan man tycka, det är så stora snabba förändringar i omvärlden men LRF hänger inte riktigt med alla gånger därför att det ska förankras i så många led." En av

intervjupersonerna säger att de är bundna till traditioner och är angelägna om att göra saker som de alltid har gjort det.

"och så är vi så bundna till traditionerna, om du säger så här har vi alltid gjort och det här är, så här våra arbetsordningar och liksom så här ska vi jobba och jag känner en viss..."

Samtidigt visar några iakttagelser att organisationen styrs uppifrån och består av mycket rapportering.

"Det är Stockholm som bestämmer!" är ett citat från en intervjuperson.

När det gäller rapportering finns följande uttalanden:

"Det blir för många olika system att rapportera i och tanken var ju att vi fick ett rapporteringssystem där vi skulle samla allting, inbjudningar, vi skulle samla rapporter och allting. Och då vore det väl käckt att använda det systemet till rapportera vidare istället för att vi ska sitta och rapportera in till dem här. Man pratar inte med varandra. Man är inte kompatibel..."

Två av intervjupersonerna skojar och säger att de har funderat på att skriva in en nonsensmening i rapporterna för att se om någon verkligen läser. De upplever att det som de skriver försvinner ut i rymden och får ingen återkoppling. Ovanstående är saker som talar mer mot instrumentell organisation med strukturella egenskaper, där strukturer, system och processer anses vara en del av vardagen (Gotvassli, 2015, s. 28).

6.1. Kunskapssynen sett i sammanhang med digitala verktyg i LRF

Som vi beskrivit i teorin, så har Hislop (2013) använt dessa kunskapsperspektiv i samband med IKT-verktyg. Han kallar det för den objektivistiska och praktikbaserade kunskapen. Det är speciellt intressant för oss att använda perspektiven, för att göra en analys av det

sammanhang där Goequal används och vilken kunskap om landskapet är.

Det objektivistiska perspektivet epistemologiska antaganden som handlar om att en antar att kunskap kan skiljas från, och existerar oberoende av dem som använder och har kunskap kan vara tillämplig på den här bilden. LRF använder en hel mängd digitala verktyg och i synnerhet att många rapporteringssystem används. Detta berättar för oss att mycket av kunskapen är förkroppsligat i system och att organisationen har strukturella egenskaper. Tidigare i uppsatsen har vi sett att Goequal är ett verktyg som har samlat kunskap om jämställdhet för effektiv användning i digital form. Dessutom kombinerar verktyget fakta, kunskaper, åtgärder och möjligheter att arbeta tillsammans med åtgärder som ger resultat i arbetet och reflekterar över inläring.

Vi kan därför säga att Goequal har objektiva egenskaper genom att verktyget innehåller mycket tydlig kunskap, som uttryckligen har gjorts genom kodifiering. Vi ser därför att det är en form av objektiv konceptualisering av kunskap, vilket innebär att verktyget får en viktig och direkt roll i kunskapsprocessen. (Hislop, 2013, s. 216 och 217). Om vi använder praktikbaserat perspektiv här, med en epistemologisk antagande om att kodifiering och lagring av kunskap kommer att resultera i otillräcklig och begränsad kunskap. Där en tror att delning av kunskap sker genom aktiv samverkan mellan människor, och att det är inte bara begränsas till ett sändare-mottagare förhållande, ser vi att Goequal har sådana egenskaper att det kan uppfattas att ha en indirekt roll i kunskapsutvecklingen (Hislop, 2013, s. 209 och 210).

Detta då det finns åtgärder i verktyget som ger möjligheter att arbeta tillsammans och som ger resultat i arbete parallellt med möjlighet att reflektera över lärandet. På detta sättet gör egenskaper i verktyget att de arbetar i det sociokulturella landskapet som Hislop (2013) kallar det för det praktikbaserade perspektivet.

Efter att ha frågat intervjupersonerna om hur drömmen om ett verktyg borde se utfick vi en hel del förslag som visar att användaren vill använda verktyget mer i riktning mot det sociokulturella landskapet och mer mot en praktikbaserad syn. Det kan se ut som om att de vill att verktyget ska ha en mer indirekt roll i kunskapsprocessen, som handlar om facilitera och stödja sociala relationer och kommunikation (Hislop, 2013, s. 209 och 210). Nedan uppsummerar vi förslagen från intervjupersonerna:

- Möjlighet att tanka ned en projektplan för arbetet i Goequal hur de ska jobba i verktyget.

- En ledarhandledning, precis som vid studiecirkelar.
- Komplettera med Skypemöten där konkreta fall diskuteras, vardagssituationer och värderingsdiskussioner.
- Olika arbetsgrupper kunde arbeta med olika frågor för att öka trycket.
- De önskar även att de skulle kunna spela in synpunkter i varandras grupper
- En kontinuerlig uppföljning av arbetet
- För att skapa ytterligare systematik så behövs en koppling till regionens verksamhetsplanering. Bestämma tid och plats för arbetet samt koppla direkt till det materialet som behövs i Goequal. Tillgång till materialet på OneDrive när det behövs och det kan delas på ansvariga i gruppen och att det kommer påminnelser.

Chefen menar att om inte verktyget hade funnits så *“Då hade jag haft en utbildningsdag, kanske någon diskussion efteråt, tagit något mätverktyg... Och så hade jag kommit till en punkt där ja, men här vart ju inget och så kanske jag hade tagit ett omtag liksom.”*

Ovanstående citat säger något om att chefen ger förtroende till kunskapen i verktyget och det finns en förväntan på att det ska lära upp medarbetarna i jämställdhet, alltså att kunskapen finns i verktyget. Därför kan det verka som att de har en objektivistisk kunskapssyn i detta sammanhang. Men som tidigare nämnts i uppsatsen så har ledningen beslutat och faktiskt förvärvat verktyget samt valt ett pilotområde. Goequal representanter har genomfört en utbildning med de anställda, de har också fått möjligheten att påverka innehållet i verktyget. Denna delaktighet och dessutom vet vi att jämställdhet har en central plats i organisationen och genom att vi har sett att det är arbetas strategiskt brett i detta område, så kan det stödja sociokulturella och praktikbaserade krafter. Vi ser att Goequal är implementerat i ett landskap där jämställdhet haft ett stort utrymme och detta kan ses som det stöd som hjälper till att förbättra detta område.

Hislop (2013) har en generell slutsats på detta område som säger att; oberoende av vilken roll IKT-verktyget har i kunskapsprocessen, så måste verktygets utveckling och användning ses i samband med de sociokulturella faktorer som finns i en kontext, där de implementeras (Hislop, 2013, s. 217). Listan som beskrivits tidigare bekräftar till viss del grad detta genom att de önskar att göra verktyget mer indirekt och önskar social interaktion som ett komplement för att få maximal nytta av verktyget.

Införandet och implementeringen av verktyget Goequal är detta en förändring för LRF på två sätt. För det första ser vi att själva tillhandahållandet av det nya verktyget som en förändring,

och för det andra ser vi syftet med själva verktyget, att skapa en jämställd organisation och verksamhet för sina medlemmar och kunder som en stor förändring. Inköpet av verktyget kan anses vara en inkrementell förändring inom organisations existerande strategi, struktur och kultur. Men förändring av jämställdhet som verktyget ska stödja är en av större förändring som handlar attityder, värderingar, strategier, struktur och kultur. Detta kan betraktas som en fundamental förändring som är mer komplicerad, omfattande och långsiktig än den inkrementella processen (Cummings & Worley, 2015, ss. 30, 33).

6.2. Uppsummering

Det är framkommer att det förekommer mycket rapportering och att det existerar fler system för denna rapportering. Efter att ha sett på organisationen baserad på två olika epistemologiska grunder, det vill säga två olika sätt att förstå begreppet kunskap, ser vi att det kan vara svårt att konkludera eftersom det är lite både och beroende på det vilket öga en ser med så blir det olika tolkningar. Alternativt kan vi se en organisation som förändras på vägen mot den sociokulturella kunskapssynen (Gotvassli, 2015). Eller att det finns ett pragmatiskt tillvägagångssätt, med en fot i båda lägren som kombinerar synerna. Det pragmatiska kan hjälpa LRF att se saker från olika håll, det finns sällan en väg eller en lösning. Fynden visar att de efterfrågar ett mer praktikbaserat tillvägagångssätt i ett sociokulturellt landskap. Goequal har delvis en inneboende objektivisk karaktär men det finns möjligheter eftersom verktyg användas på olika sätt där samarbete krävs (Hislop, 2013). Det gör att vi kan se att de önskar det mer och att kanske bör användas på det sättet för att det ska nå full effekt.

7. På vilket sätt utförs ledarskapet i LRF och har det betydelse för implementeringen av Goequal?

Den roll som digitala verktyg har fått i organisationer är beroende av olika antagande om kunskap och vilken kunskapssyn ledningen och organisationen har som vi tog upp i kapitlet innan. LRF har i sina stadgar skrivningen *“Verksamheten ska bedrivas med ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv”* (LRF, 2017). Utifrån det har ledningen utarbetat en jämställdhetsstrategi där de beskriver ett övergripande mål för jämställdhetsarbetet som är uppdelat i fyra delmål. De kopplar det till organisationens vision: *“Vi får landet att växa. De gröna näringarna har en nyckelroll och tätposition vad gäller tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft i det hållbara samhället”* (LRF, 2017). De argumenterar för jämställdhetsarbetet i strategin utifrån fyra perspektiv; demokrati, intresse, resurs samt modernisering. Jämställdhet är en stor förändring i en organisation men införandet av ett digitalt verktyg är en inkrementell förändring som vi beskrev i kapitel 6 (Cummings & Worley, 2015, s. 30 och 33). För att besvara frågan: på vilket sätt utförs ledarskapet i LRF och har det betydelse för implementeringen av Goequal? kommer vi utifrån våra fynd i empirin undersöka hur ledningen har utfört förändringar och hur agerat. Vi kommer att använda Lewins och Kotters förändringsmodeller som vi beskrivit i teoriavsnittet kapitel 3 som analysverktyg för att se på ledarperspektivet.

7.1. Förändring sett i ljuset av Lewin/Kotters förändringsmodeller

Enligt Lewin (1951, i Cummings & Worley, 2015, s. 23) sker en förändring i tre faser; Unfreezing/upptining, moving/förändring och refreezing/omfrysning/stabilisering. Kotter (1996) har åtta steg i sin förändringsprocess, de fyra första hjälper till att tina upp en fryst status quo, steg fem och sex introducerar nya praktiker som leder till förändring samt steg sju och åtta för stabilisering som förankrar ändringen. Stegen är följande:

1. Skapa en känsla av akut behov,
2. Skapa en trupp med vägledare,
3. Utveckla visionen och strategin,
4. Kommunicera visionen för förändringen,
5. Möjliggör för människor att ta initiativ och skapa handlingskraft,
6. Synliggör kortsiktiga vinster,
7. Befäst framgångar och skapa mer förändring samt steg,

8. Förankra förändringen i kulturen.

Stegen gäller för en förändringsprocess, och införandet av verktyget betraktar vi som en inkrementell process för att stödja arbetssättet, själva arbetsprocesserna, att bli jämställda som ett led i att uppnå målet jämställdhet (Cummings & Worley, 2015, ss. 30, 33). För att se på förändringarna använder vi Kotters modell med fokus på innehållet inte ordningen.

Förändringarna är dels det övergripande målet i jämställdhetsstrategin och dels processen, det vill säga införandet av verktyget Goequal.

Kotters modell visar på vikten av att göra frågan betydelsefull (Kotter, 1996). I vår dokumentstudie av jämställdhetsstrategin framkom att jämställdhet är en viktig strategisk fråga för att kunna förverkliga LRF:s vision *“Vi får landet att växa. De gröna näringarna har en nyckelroll och tätposition vad gäller tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft i det hållbara samhället”* (LRF, 2017). De har antagit ett övergripande mål för LRF:s jämställdhetsarbete *“Jämställdhet ska genomsyra hela LRF och hela vår verksamhet”* (LRF, 2017). Det är förtydligt i tre delmål och argument finns för varför frågan är betydelsefull för organisationen. Dokumentet har antagits av förbundsstyrelsen, som är organisationens högsta beslutande nivå mellan två stämmor, och det bidrar till att frågan är prioriterad i organisationen. Vi undersökte två andra styrande dokument som är huvuddokument för hur visionen ska uppnås *“Vägen mot visionen”* (LRF, 2017) och *“LRFs strategi för medlemsutveckling 2030”* (LRF, 2018). I det första nämns jämställdhet med ett citat från stadgarna, i övrigt kommenteras inte något om jämställdhet, eller relationen mellan kvinnor och män. I dokumentet pekas de frågor ut som är strategiskt viktiga för organisationen. Skogen och skogsägarna är en sådan prioriterad fråga. I dagsläget är 38% av skogsägarna kvinnor men det görs inga kopplingar mellan att nå kvinnor som skogsägare, eller att utforma verksamheten utifrån kvinnors och mäns behov som skogsägare. Det andra dokumentet vi studerade *“LRF:s strategi för medlemsutveckling 2030”* (LRF, 2018). Där finns inte ett enda ord om jämställdhet eller om kvinnor respektive män i dokumentet. Där nämns att det finns 8.000 förtroendevalda och om vi då jämför med strategin för jämställdhet så ska andelen kvinnor och män som är förtroendevalda motsvara andelen kvinnor och män som är medlemmar och det vore ett tillfälle att uppmärksamma jämställdhetsperspektivet. Det går inte att följa koppling mellan jämställdhetsstrategin och huvudstrategierna för att uppnå LRF:s vision i praktiken. Det blir tydligt att jämställdhetsarbetet är ett sidoordnat arbete i LRF (Åström, 1998, s. 111). Enligt Pincus (1998, i Amundsdotter, 2010, s. 26) skulle detta kunna vara ett exempel på passivt motstånd. För att framstå som en modern organisation finns en

jämställdhetsstrategi framtagen men förverkligas den? Jämställdhetsstrategin är inte upphöjd på viktighetskalan vilket gör det svårt för medarbetarna att se vikten av verktyget Goequal.

Det bekräftar även intervjuerna:

“Men det som jag tänker, jämställdhet är något som ska integreras med alla andra system och det kan jag känna saknas lite grann. Att man inte jobbar integrerat utan dem går som parallellt och då blir den inte satt på agendan på ett sånt sätt som den borde göras. Utan den ska finnas med, den ligger som ett dokument på sidan om här...”

När det gäller förändringen som kopplas till målet jämställdhet framgår det att det är ett område det satsat på i LRF, genom bland annat Jämställdhetsakademin, skrivning i stadgarna och jämställdhetsstrategi. Det kan ses som Goequal är ett stöd i detta arbete. Fynden visar att det existerar en bra strategi men att den inte har kommit ut i vardagen förutom att den är sidoordnad. Det kan leda till att den inte motiverar medarbetarna och att den inte koordinerar önskad handling. (Kotter, 1996, s.67-83).

Fler av intervjupersonerna lyfter fram vikten av en strategi:

“Att det finns en strategisk plan för hur man jobbar med jämställdhetsarbetet och att det är tydligt för alla.”

Strategin tydliggör även att målen i strategin ska följas upp och rapporteras varje år till riksförbundsstyrelsen och innehåller definitioner, argument samt förtydliganden av målen

“Nej, men det är ju inte viktigt i LRF idag. Även om det är, jag tycker att vi har gjort bra med Jämställdhetsakademin och att vi har det jobbet. Men det är inte implementerat i vardagen, utan det blir den här fällan som alla andra organisationer går i. Att se till att sätta någon jämställdhetsansvarig och så ska den ansvara... det är ett ledarskap, som det handlar om. Och det är inte bara, det är ledarskapet behöver inte bara sitta hos VD eller ordförande...”

Vidare ser vi att strategin inte är tillräckligt förankrad i vardagen:

“Vi har jämställdhetsstrategi och så. Det finns en medvetenhet, men vi jobbar inte aktivt med frågan så där jättemycket utan det är utifrån att finns några enskilda intressen i organisationen.”

Bland intervjupersonerna råder det delade meningar om jämställdhetsstrategin är förankrad i organisationen eller inte. En intervjuperson är tydlig med att frågan inte tillhör den mest prioriterade frågorna i organisationen utan att den är nummer 72 av 200 (vår anmärkning:

intervju skedde före LRF:s #metoo rapport (Jämställdhetsakademi, 2018)). En annan intervjuperson menar att det uppstod tillfälle för ledarna i organisationen att reagera tack vare #metoo efter rapporterna om #metoo inom rörelsen:

«Men det har hänt en del sen du intervjuade mig förra gången, nu har man agerat vid tillfällena och det har faktiskt gjort skillnad. Det var jättevälkommet i rörelsen. Nu känner jag mig som mer hoppfull för nu har de varit några händelser som har varit där ledning, VD och ordförande har agerat.»

Det finns beslut antagna på högsta nivå men samtidigt menar de att systemet löper parallellt och inte är integrerat i organisationen och heller inte prioriterat. Frågan sätts inte på agendan. En intervjuperson uttalar sig om vikten av frågan och Goequal:

”Ja, om vår chef tycker att det här är viktigt och vi har en tydlig förklaring till varför vi ska fortsätta. Jag är beredd att göra det men då ska det frigöras tid till det, det ska höjas upp på viktighetsskalan.“

I intervjuerna bekräftas att ledarskapet har betydelse i LRF och att det är viktigt vad de gör när det gäller jämställdhet. Det säger också något om att ledningen måste tydliggöra varför en ska jobba med Goequal, vad som är syftet med verktyget och att det ska prioriteras för att verktyget ska bli använt. Det går att få en uppfattning om att intervjupersonen inte känner att organisationen tycker frågan är tillräckligt angelägen. Dock upplever samtliga intervjupersoner att ledningen har klara och bra värderingar samt uppsatta mål och att de är tydliga med värdegrunden.

“Jag upplever att vi har ett bra ledarskap på riksplanet och de är tydliga med värdegrunden vi har och hur vi alltså, ja vilka mål vi har uppsatta och liksom nu hur vi jobbar med målstyrning och så att det känns bra tycker jag.”

Men ändå visar empirin att det ser ut som att ledningen inte har varit tillräckligt bra på att nå hela organisationen. Det kommer fram att ledningsgruppen inte tagit ansvar för vem som gör vad när. För att strategin ska spridas menar en intervjuperson att VD tar upp frågan i ledningsgruppen och fördelar ansvaret. VD är intresserad av jämställdhetsfrågorna men har en ledarkultur som gör att han delegerar ansvaret, och förväntar sig att det blir gjort utan att ytterligare skapa ett tryck.

”Det kan det vara att ledarkulturen, att man delegerar under ansvar och sen förväntar man sig att det blir gjort, att han inte har tryckt på så mycket, som det blir när man lämnar ett ansvar, då ska man inte behöva trycka på utan då ska det utföras.”

Vid en första anblick kan det se ut som verktyget är anskaffat med en plan som innehåller vilka som ska utföra arbetet, hur de ska göra det samt under vilken tid. Dock saknas stöd och nedbrytning av målen i visionen i strategin. Det saknas också en process och planläggning av implementeringen av verktyget. När det gäller implementeringen av själva verktyget så är det initierat av nationellt ansvariga för LRF:s Jämställdhetsakademi samt hennes chef och förankrat med beslut i ledningsgruppen. Den ena ledaren menar att implementeringsprocessen av verktyget inte var genomtänkt, hon säger själv att hon genade. Om vi tittar på ett antal medarbetare så säger de detsamma då de menar att det inte fanns ett tydligt mål med arbetet, någon hade behövt mer tid för utbildning i verktyget, någon önskade en testperiod innan själva arbetet började. De nämner även att det inte finns något quick fix utan frågan måste få ta tid.

“Det var ett motstånd initialt och det kände jag att jag genade och sen skulle jag. Sen skulle jag ha gjort en plan om vi ska jobba med det här skulle jag lagt som en handledning i det. Det finns workshoppar och grejer som man kan göra i Goequal, och mätningar. Jag skulle ha gjort upp en plan för jag har, jag ska om två månader då ska vi pratat om den här frågan i gruppen. Så jag stöttat det digitala verktyget med övningar och det kommer vi att göra nu. Följa upp hur vi ligger vi till och vart kan vi gå in och stötta upp med diskussioner och diskussioner och samtal och så där i gruppen. Och det har ju oxå erbjudits av Goequal, men vi har inte riktigt varit på i det.”

Vi ser i citatet att en plan på regional nivå saknas. En kan också fundera på vad kunde ägarna till Goequal gjort annorlunda så det fungerat bättre för organisationen. Skulle det varit en tydligare introduktion, mer stöd under tiden eller ett tydligare stöd till chefen. Eller som de säger, en testperiod av något slag.

Fyndet nedan visar också att visionen inte är tillräckligt kommunicerad och den inte heller är kopplad till verktyget och vad det ska uppnå i relation till visionen. Det bygger inte motivation. Det framgår att de känner till LRF:s vision om tillväxt i hela landet men inte hur den kopplas till jämställdhet, där ses jämställdhetsstrategin som ett vid sidan av dokument.

“Vi har en bra strategi. Det är en strategi som styrelsen har tagit, men sen har den liksom inte kommit ut.”

Kotter (1996) menar att det måste finnas en vision av förändringen som pekar ut riktningen, citaten ovan kan tolkas som att riktningen inte finns. Eller inte innehåller en tänkbar framtidsbild, den är inte tillräckligt attraktiv eller fokuserad eller flexibel så den tillåter individuella initiativ som är några av Kotters kriterier för effektiva organisationer. Vi ser att visionen i jämställdhetsstrategin ”*Jämställdhet ska genomsyra hela LRF och hela vår verksamhet*” (LRF, 2017) är ”organisatorisk”, och det framgår inte direkt vilket jämställdhetsproblem som ska lösas utan hur de ska arbeta. De som går igång på en sådan vision kanske är mer dedikerade jämställdhetsarbetaren än den vanlige medarbetaren. Vi kan konstatera att det finns en vision och en strategi men är de betydelsefulla?

Under ändamålet i stadgarna står skrivet: “*Jämställdhet ska genomsyra hela organisationen och hela vår verksamhet.*” (LRF, 2017). Det används i strategin och betecknas som det övergripande målet för jämställdhet. Det konkretiseras sedan i jämställdhetsstrategin i tre delmål:

1. *“Andelen kvinnor och män som deltar i verksamhet ordnad av organisationen ska motsvara andelen kvinnor och män som är medlemmar*
2. *Andelen kvinnor och män som är förtroendevalda ska motsvara andelen kvinnor och män som är medlemmar.*
3. *Alla policyer, planer och strategier som tas fram ska ha ett jämställdhetsperspektiv.”*

(LRF, 2017)

Det framkommer att de upplever att mål i själva jämställdhetsarbetet saknas och att medarbetarna önskar det för att säkra riktningen på arbetet:

“Vi har sagt att vi ska jobba jämställt. Men sen så kanske inte målen är satta och då blir det otydligt känner jag. Utan det pratas bara vi ska jobba jämställt, vi ska jobba jämställt, det ska vara jämställt det ska jaaa... Men det är som jag säger och sagt tidigare också; målen! Vad vill vi uppnå?

Det är ju ungefär när någon säger kör bil, nämen vart ska jag köra? Nej, det vet jag inte. Istället för kör till Stockholm och ta den vägen ni tycker själv bara ni kommer till Stockholm.”

Samtidigt säger en intervjuperson att arbetet i Goequal och jämställdhetsstrategin matchar varandra. Hon menar att målen i verktyget svarar upp till strategimålen. Hon beskriver vidare att det saknades några åtgärder kopplade till LRF:s mål om aktiviteter men att det utvecklades

av Goequal innan testperioden startade. Hon anser att det är viktigt att målen synkar. Hon anser även att strategin är tydlig men inte direktiven från planen.

Begreppet att *“arbeta jämställt”* behöver konkretiseras. Det skulle öka motivationen för användandet av verktyget. De menar vidare att om det finns personer som inte bryr sig om jämställdhetsarbete så måste de i alla fall följa riktlinjer och rutiner. De menar att de riktlinjerna och rutinerna borde följas upp och om medarbetaren då inte har gjort det så borde den få en tillsägelse, men det händer inte inom andra områden heller menar det.

7.2. Hur leds förändringen?

“- Jag trodde att det var förankrat i LRF organisationen här uppe att nu ska vi jobba med det här verktyget. Och vi har ju som varit lite föregångare...”

- Vi är lite pilot, vad jag har förstått...?”

De har skapat en grupp som ska testa verktyget i två regioner med nationellt stöd. På nationell nivå är ansvarig för Jämställdhetsakademien och hans chef drivande i arbetet. Dessa har i sin tur med stöd av ledningsgruppen beslutat att tillsammans med medarbetarna i två regioner testa verktyget Goequal under sex månader. De skulle kunna ses som en trupp som testar och går före och kan bli vägledare för övriga organisationen. Medarbetarna i regionen upplever att arbetet inte är förankrat i organisationen och de hade förväntat sig att bli sedda som förebilder/gå före. Citaten ovan andas att de inte har blivit sedda för det. De väntar på beslut vad som händer efter testperioden men de har föreställningen att det ska skalas upp i hela organisationen. Detta påverkar deras motivation och engagemang.

Kotter (1996) menar att det ska finnas en grupp som arbetar med förändringen. I gruppen ska finnas experter, här jämställdhetskunniga på nationellt plan men även regionchefen som arbetat med frågan. Det finns nyckelpersoner i form av chef från ledningsgrupp och regional chef som ansvarar för vardagsarbetet. Det ska finnas en diversitet av åsikter, intervjuerna har visat att det finns lite olika meningar om jämställdhet att det är viktigt men samtidigt att det inte får gå för långt. Frågan vi ställer oss hur det är med trovärdigheten i organisationen, som är ett annat kriterium att de ska kunna nå ut i hela organisationen - på ett sätt finns den där eftersom frågan är beslutad och högsta ledningen är representerad. Den ena regionen har arbetat med jämställdhet under en längre tid och anses som trovärdig i frågan. Så på ett sätt kan en säga att visionen i steg ett är tillräckligt betydelsefull för den har fått med sig personer med makt. Å andra sidan kan en undra om visionen är tillräckligt betydelsefull för att locka till sig rätt nyckelpersoner med tillräcklig makt? Ett annat perspektiv är att gruppen i

huvudsak består av kvinnor, i relation till genussystemet anses makt i större utsträckning följa män (Maktutredningen, 1990). Utifrån Kotters (1996) beskrivning så ställer vi ytterligare frågor: Om gruppen är en grupp eller bara en lös sammanslutning som inte har en tydlig gemensam uppgift? Finns tillräcklig kredibilitet och tillit för arbetet? På vilket sätt skulle ledningen kunna säkra upp gruppens makt och förtroende?

Vi kan även tolka att ledarna inte har klarat att skapa det tryck som krävs, sätta de mål som leder till tryck. Det finns en barriär när de anställda inte ser syftet. Delaktigheten kan vara för liten för att engagemanget ska driva på förändringen. Organisationens struktur blir en barriär eftersom vision och strategi inte når vardagen.

Det är enligt Kotter (1996) viktigt att utföra ledarskap genom att etablera riktning, kommunikation, motivation och inspiration. Ledarskap är det som definierar hur framtiden ser ut, som beslutar om resurserna mot visionen, och det som får och det som de till att genomföra förändringen trots hinder (Kotter, 1996, ss. 26-28). Fynden visar att det finns beslut i toppen på organisationen men det saknas konkretisering i vardagen. Detta kan påverka graden av upplevd nödvändighet och en får inte förståelse för själva ändringen. En liknande situation kan göra sitt till att graden av belåtenhet i organisationen blir för hög i förhållande till att få det önskade resultatet (Kotter, 1996, ss. 35-49). Kotter påpekar också skillnaden mellan ledarskap och management. Han menar att lyckade förändringsprocesser består av ledarskap i hela organisationen genom involvering och i mindre grad av styrning (Kotter, 1996, ss. 226-28). Kotter poängterar att det är ledarskap som är lösningen men det är möjligt att kritisera. Vad hade hänt om det varit en större delaktighet och medbestämmande i processen, hade det förändrat den här bilden?

Kotters teori bygger på att stora förändringar ofta är uppifrån och ned. Fynden visar att det är en uppifrån och ned process mer än en nedifrån upp process. Något som kan leda till otillräcklig medverkan både i utformningen av strategin och själva ändringen. Mål och strategier når inte ut i organisationen när mellanchefer och medarbetare inte ser nödvändigheten till förändringen och graden av tillfredsställelse blir för stor. Och de kanske tror mer på status quo än på förändring (Kotter, 1996, ss. 35-49). Det kan också nämnas att för lite delaktighet och medbestämmande leder till att engagemanget inte blir stort och det blir en barriär emot önskad ändring (Kotter, 1996, ss. 101-115).

I hur stor grad de anställda har varit involverade i beslutet har vi inga uppgifter om ifrån empirin men via Eklund känner vi till att chefen för de två regionerna fått frågan samt att

regionchefen och en anställd var med på en genomgång av verktyget. Efter genomgången gjordes vissa anpassningar av verktyget, till exempel skapades jämställda aktiviteter för att det skulle stämma bättre med LRF:s mål med jämställdhetsarbetet. Men de övriga anställda har inte varit med i beslutet om användandet, dock har de fått information om anpassningen vid åtminstone Goequal:s utbildningstillfälle.

Irgens (2011, s. 34) hävdar att ledarna behöver förändringskunskap för att genomföra förändringar, de måste förstå dagens situation i organisationen, det måste vara tydliga mål för vart organisationen ska i framtiden, önskat tillstånd och gapet mellan dagens situation och den önskade. De har inte fått en speciell utbildning i förändringskunskap, här kan en dock se att Goequal syftar till ett systematiskt förbättringsarbete så visst stöd finns i det. Vi har ovan visat att å ena sidan är frågan prioriterad men å andra sidan är den sidordnad det som anses vara viktigt och har en högre status. De målen som är satta i för visionen för organisationen har inte ett jämställdhetsperspektiv. Målen finns i strategin för jämställdhet, men är inte konkretiserade vad de betyder i den ordinarie dagliga verksamheten. Heller beskrivs inte gapen, även om det på nationell nivå finns en sammanställning över representativitet inom några områden. Hösten 2017 var första tillfället som strategin följdes upp och då bestod uppföljningen av en redogörelse av nuläget. Kansliet fick då i uppdrag att genomföra aktiviteter för att förbättra situationen under 2018. Goequal är som ett pilotprojekt i två regioner för att undersöka om det bidrar till strategin.

Stora förändringar tar ofta lång tid, särskilt i stora organisationer. Förändringen tar inte slut, utan processen måste fortsätta och fokus får inte förloras. Det handlar om att följa upp och fortsätta att kommunicera förändringen. Risken är annars att förändringen avstannar och människor återgår i sina gamla vanor. Stora förändringar är möjliga om den högsta ledningen fokuserar på ledarskap och delegerar ansvar så långt ner i organisationen som möjligt (Kotter, 1996, ss. 131-144).

Kotter (1996) menar att det också finns en ovilja att förändra, att göra på ett annat sätt. Det gäller jämställdhetsarbetet likväl som annat arbete. Sen kan det dessutom finnas ett motstånd till själva jämställdhetsarbetet "det får inte gå för långt" (Pincus, 1998, i Amundsdotter, 2010)

Hindren kan vara till exempel formella strukturer som gör det svårt att agera, brist på resurser, kompetenser och tid. Men också människors ovilja att förändra, både medarbetare och chefer. Det är viktigt att organisation förstår visionen och att de vill realisera den (Kotter, 1996, ss. 101-115).

De saknar att målen inte är nedbrutna på regional nivå. Intervjupersonerna uppfattade inte heller vid starten av arbetet med Goequal att några tydliga mål sattes för det arbetet. Mål skulle till exempel kunna vara att de ska bemöta kvinnor och män lika gott i verksamheten eller att kvinnor respektive män ska få lika god service. Men de upplever att det fått ett verktyg Goequal som ska hjälpa dem att ta dem till målet, dock är målet otydligt var det befinner sig.

“Vi har ju en både en jämställdhetsstrategi och någon form av jämställdhetspolicy, den är ju tydlig värderingsmässigt. Det är ju jättetydlig värderingsmässigt men sen är det ju implementeringen, ja... man funderar kring hur man ska uppnå det här”

”Jämställdhet är bra men det finns gränser när jag tycker att det går överstyr»

Det framkommer att jämställdhet är ett komplext tema där människor har många åsikter och uppfattningar. Det gör sitt till att det inte är det enklaste temat att utföra förändring inom. Olika uppfattningar och meningar kan bli barriärer för att genomföra önskad förändring (Kotter, 1996, ss. 101-115). Det verkar också som om ledningen inte haft förutfattade meningar om att enigheten om frågan faktiskt var större enighet än det faktiskt visar sig att vara. Ledaren uttalade följande:

“Att jag inte riktigt hade klart för mig riktigt att inte alla förstod att vi inte har jämställdhet idag.”

7.2 Kan förändringsmodeller användas i förbindelse med implementering av IT verktyg?

Som tidigare nämnts har vi valt att analyserat Goequal i LRF-kontexten med förändringsglasögon, genom en recension av Lewin (1951, i Cummings & Worley, 2015) och Kotter (1996), eftersom dessa modeller tar upp viktiga aspekter av vad som kan vara viktigt att överväga när en ska förändra. Våra resultat visar delvis på en dålig planering från ledarna som leder till osäkerhet om användningen och användningen av Goequal. Det kan tyckas att organisationen framgångsrikt kan använda en sådan modell för att säkerställa en lyckad förändring. En av utmaningarna med sådana modeller är att de säger mycket om vad man ska göra och i mindre utsträckning hur saker ska göras. Dessutom säger de lite om den psykologiska processer på individnivå. Vi har kompletterat analysen av användningen av domesticeringsteori för att försöka säga något om vad som behövs för att förankra förändringen i det sociala sammanhanget och försöka säga något om hur detta ska ske och för

att få fram brukarperspektivet.

När det gäller empirifynd, som behandlar implementeringen av digitala verktyg i allmänhet i LRF, ser vi att de har många och att de kommit snabba på senare tid. Detta kan indikera någon form av dynamisk komplexitet där förändringen sker mer eller mindre kontinuerligt. Sådana verktyg erbjuds av olika leverantörer och de anpassas ofta efterhand som de används genom kontinuerliga mjukvaruuppdateringar. Således går processen mellan upptining, söka efter nya former och försöker frysa de lösningar som uppstår, som i en pendlingsrörelse (Irgens, 2011, s. 206).

“Sett fra et prosessperspektiv er ingenting noen gang avsluttet. Det betyr ikke at man ikke skal planlegge, men betyr at selv om mange ting synes forutsigelige, så kan de utvikle seg annerledes” (Hernes T. , 2016, s. 33). Det gör det naturligt för oss att ställa frågor om implementeringen av digitala verktyg. Är det så att denna utveckling går så snabbt så att det blir bortkastad energi och kanske inte heller möjligt att planera och köra för stora processer i samband med sådana implementeringar? Dessutom, genom vårt konstruktivistiska synsätt, som visar genom subjektivitet och konstruktivistisk ontologi, måste vi konstruera verkligheten själv genom vår egen tolkning och meningsskapande. Överfört till forskningens sammanhang kan det betyda att individen tolkar och behandlar förändringen på ett annat sätt än vad som eventuellt var tänkt i planen. Detta har också konsekvenser för vår epistemologi och för vår tro på vilken metodologi som är bäst i betydelsen av vilka metoder och metoder som ska användas och hur de ska användas, och därmed hur organisationen ska hanteras och förändras (Irgens, 2011, s. 210).

7.3. Uppsummering

Vår empiri visar alltså tecken på kunskapsorganisation med sociokulturella spår, men också fynd som är av strukturell och instrumentell karaktär. När vi värderar Goequal i förhållande till kunskapssynen ser vi att både objektivistisk och praxisbaserad syn finner sin plats här. Verktuget i sig själv har en objektivistisk karaktär men är utformat för praktikbaserad användning av verktuget. Det kan se ut som att ledningen primärt har en objektivistisk syn när det gäller användandet av verktuget, då det kommer fram en upplevelse av brist på mål och avsikter och det verkar som det är upp till den enskilda att avgöra hur det ska användas. Men vi ser spår av det praktikbaserade här också genom förslag på hur saker skulle kunna vara genomförda och genom uttalanden som bekräftar att organisationen stöttar sig på det sociokulturella landskapet när de ska jobba med temat jämställdhet. De har implementerat verktuget som ett stöd i jämställdhetsarbete vilket kan visa att de tar jämställdhet på allvar.

Men det kan också se ut som ledningen har implementerat själva verktyget utan någon specifik förändringsplan och förändringsvision då konkretisering av målen saknas. Fynden visar vid fler tillfällen att de anställda efterfrågar mål och syfte med verktyget. Något som bekräftas av ledaren som deltog i undersökningen som uttalade *“Det var ett motstånd initialt och det kände jag att jag genade. Jag skulle ha gjort en plan om hur vi ska jobba med det här»*. I tillägg så ser vi trots en relativt klar, tydlig och god jämställdhetsstrategi, så upplever de flesta att detta arbete inte har fått en plats i arbetsvardagen. Det tyder därför på att ledningen inte har nått ut med sin strategi, samt kommer det fram att målen i själva verktyget sammanfaller med jämställdhetsstrategin, något som visar att om den hade nått ut så skulle verktyget ha haft ett gott syfte. Det kan se ut som ledningen inte klarat av att integrera detta i LRF organisationen. Fynden visar också att brukarna önskar att använda verktyget i sammanhang med de sociokulturella faktorerna som finns i deras kontext, samt ha en praktikbaserad användning av verktyget (Hislop, 2013, s. 217).

Vi ser att strategin knyts till företagets överordnade vision. Utifrån det kan våra fynd tyda på att strategin inte är kommunicerad tillräckligt bra av ledningen då det saknas förståelse av målen och då blir riktningen frånvarande (Kotter, 1996, s- 85-100). En god förändringsvision som görs kommunicerbar motiverar anställda att handla i rätt riktning, och den koordinerar handlingar på ett effektivt sätt. Underkommunikation eller brist på konkretisering och integrering i vardagen betyder kanske att fundamentet för förändring inte är på plats (Kotter, 1996, s. 85-100).

Om det funnits konkreta mål att uppnå skulle det öka motivationen och stärka förändringsprocessen. Sådana kortsiktiga vinster vill också säga något om validiteten på strategin och skapa engagemang till förändringsstrategin (Kotter, 1996, s.117-129). Fynden visar att valet efterfrågar sådana mål i förhållande till ändringen som avser jämställdhet, men samtidigt bekräftar någon att verktyget hjälper dem att nå målet. Det kan tyckas att fler delmål är önskade. Genom att synliggöra de kortsiktiga vinsterna skapas motivation och höjer moralen, ger bevis, ger möjlighet att förbättra visionen och strategierna. Genom delmål vill pressen öka och graden att lyckas ökar (Kotter, 1996)

Utifrån empirin upplever vi att det skapas för lite tryck i upptiningsfasen (Cummings & Worley, 2015). Det saknas en plan för implementeringen och användandet av Goequal kopplat till målen, även om det finns en tid satt, en målgrupp och ett syfte med testperioden. Jämställdhet är satt på agendan men inte nedbrutet och konkretisera till vardagen. Visionen

räcker inte för att skapa tryck i förhållande till önskad förändring. Även om de anställda ger oss ett intryck av att ett gott ledarskap så är det inte tillräckligt, och de anställda lever lite i ovissheten varför och hur de ska använda verktyget i vardagen. Detsamma gäller förändringar som avser jämställdhet. Det verkar som goda planer och strategier är beslutade men att de inte blivit kopplade till vardagens arbete och förankrade i den enskildes arbetssituation. Det är intressant att vi ser en klar förändring i ledarskapet och prioriteringen efter #metoo rapporteringen, där fokus på frågan ökade. Jämställdhet prioriteras på agendan och vi ser att upplevelse att trycket från toppen ökar.

I förhållande till ändringsledningsteori saknas det åtgärder i upptingsfasen som påverkar förändringen och nedfrysningen av den (Cummings & Worley, 2015). Viktigheten av den blir då inte tydliggjord tillräckligt och de anställda famlar lite i det blinda. Själv om alla anser att verktyget är bra så blir användandet varierat för det inte finns plats för det i en hektisk vardag. Därför ser vi att ledningen har en relativt stor betydelse för själva implementeringen av Goequal. Både kunskapssyn och ledarstil blir avgörande för hur implementeringen blir genomförd, och vidare till hur verktyget blir använt. Detsamma gäller för ändringen som beskriver jämställdhet.

Kotters teori bygger på förändring uppifrån vilket gör att vi hittar ständigt svaret att det är ledningen som inte förankrat visionen, och förtydligat strategin. Modellen gör på ett sätt att brukarna blir inaktiva och inte har ett eget ansvar för förändringen, att de ska vänta på en signal uppifrån. Sen kan en säga att signalen kan vara att det finns en vision och ett verktyg och så ska de jobba. Vi vet också att förändringar sker snabbt idag, speciellt med digitaliseringen, det gör också att Kotters modell känns långsam och svår att hinna organisera.

När vi betraktar våra fynd som rör ledarskapet i ljuset av Lewin och Kotter så kan de se ut som LRF inte har något tryck i de första stegen av Kotters modell, i upptiningsfasen i Lewin. Något som kan resultera i att de anställda inte ser nödvändigheten av själva förändringen och fundamentet och tillhörigheten för förändringen försvinner. Det kan göra sitt till att ändringen aldrig sätter sig i organisationen (Kotter, 1996, s. 23). Att detta saknas påverkar de kommande stegen i modellerna.

När vi jämför med Lewin har de inte klarat att reducera krafterna som upprätthåller det nuvarande läget så att förändring kan ske. Krafterna som verkar emot förändring blir för starka. När vi ser på nedfrysningsfasen i Lewins modell så har de kanske inte klarat att skapat nya värderingar, hållningar och beteenden i organisationen. Då blir krafterna som strävar att

skapa status quo för stor och krafterna som pressar på för att skapa förändring blir för små.
(Cummings & Worley, 2015, s. 22; Irgens, 2011, s. 34).

Teorimodellerna som vi använt bygger på ett linjärt tänk men samtidigt går stegen in i varandra. Det har lett till att det är svårt för oss att särskilja och dela upp arbetet på rätt steg.

8. Hur får digitala verktyget sin plats i vardagen?

LRF har infört ett antal digitala verktyg till medarbetarna som arbetsverktyg. Detta har skett för drygt ett år sedan. Goequal kommer in i ett sammanhang där det är fler verktyg som de upplever är relativt nya och de har inte helt tagit dem till sig framgår i intervjuerna, och vi ser att de vill fortsätta med verktyget. För att besvara frågan "hur får digitala verktyget sin plats i vardagen" kommer vi utifrån intervjuerna titta vi på samtliga verktyg men fokusera på Goequal med domesticering som analysverktyg.

Sørensen med flera (2000, s 240) beskriver strategier för domesticering och att de sker i de tre dimensionerna; praktisk, symbolisk och kognitiv som vi beskrivit tidigare. Den praktiska handlar om anskaffandet och att verktyget finns tillgängligt, den symboliska om vad verktyget betyder för användare och hur en identifierar sig med det och hur det påverkar hur en använder sig av verktyget. Kognitiva handlar om hur tekniken görs förståelig och hur lärandet involveras.

Vi kan se att LRF har anskaffat verktyget Goequal till samtliga anställda i två regioner, de har genomgått en gemensam utbildningsdag och varje person har fått nyckeln för inloggning. De loggade alla in gemensamt på en utbildningsdag i juni. Sen kom sommar och semester och de kom inte igång med verktyget förrän i september. Verktyget finns tillgängligt i webbläsaren och det kan användas i datorn, på plattan eller i mobiltelefonen. Tekniska artefakter som de redan har och är vana att arbeta med. Goequal loggas via en webbläsare i en redan befintlig teknisk artefakt. De loggar in när de själva har tillfälle. De har blivit tilldelade egna åtgärder i verktyget utifrån deras arbetsområden. Vid vissa tidpunkter har de även arbetat gemensamt med en åtgärd och tagit upp frågan sedan på ett arbetsplatsmöte (APT).

Vi börjar att undersöka den praktiska dimensionen (Sørensen, Aune, & Hartling, 2002, s. 240).

8.1. Vad säger intervjupersonerna om hur de använder tekniken?

Eftersom Goequal införs i en kontext där även andra digitala verktyg finns, väljer vi att kommentera de andra digitala verktygen också då det är en del av den praktiska vardagen på kontoret och kommer att påverka domesticeringen av Goequal. Intervjupersonerna nämner att vissa verktyg tar tid och andra frigör tid. Här är ett exempel på verktyg som integrerats i personens vardag och som underlättar.

“Min bärbara dator som jag kan koppla upp mig överallt och ta med mig, och i det så ligger också de här systemen. Framförallt är det Office 365 med Onedrive som är någonting som jag tycker har fungerat väldigt bra och som är grunden i mitt arbete.”

De berättar att de relativt nyligen har infört ett antal nya system. I stort tycker de att det fungerar bra, som citatet innan visar. Fördelarna är tillgängligheten, möjlighet att dela material dem emellan och samspelet mellan de andra systemen i Office 365. Men de har också infört ett nytt verksamhetsrapporteringsystem, Hypergene, som inte verkar uppskattas i lika stor omfattning. I intervjuerna, speciellt i gruppintervjun, framkommer att samtliga upplever att de har många digitala system, speciellt som används för rapportering. De nämnde följande system och enligt uppgift används de till:

- PayRoll, lönerapportering
- Navet, medarbetarsamtal
- Roten, medlemsregister
- Hypergene, verksamhets- och rapporteringssystem, rapporterar och följer upp mål
- Agresso, attestering
- Lime, rapporter till dotterbolag
- Rapporteringssystem bidragsgivare till exempel till Länsstyrelsen, Statens Jordbruksverk
- Office 365, Outlook, OneDrive, Sharepoint
- Doodle, bokar möten
- Skype, möten
- Sociala medier, som Facebook, Twitter, LinkedIn

Som synes har de en mängd olika programvaror och appar. Det är kundvårdssystem, system för personaladministration, plattformar för samarbete och delning av resurser som de använde sig av innan Goequal infördes. Antalet har ökat över tiden. Den tidspressade arbetsvardagen leder till att användarna sätter krav på de digitala verktygen med tanke på användarvänligheten. En kommentarer som är lite motsatsen till det första citatet om mobilitet citat som menar att om införandet av de nya systemen är:

“Man hoppas att de sist som syvende ska frigöra tid men jag upplever bara att dem tar tid...”

Det finns också citat kopplat till Goequal som kan upplevas som att det är förväntas vara ett quick fix, att uppgifterna ska gå snabbt att göra och bockas av. Det blir ett dilemma om verktyget introduceras med en förhoppning om att det ska lösa alla uppgifter, men verktyget

gör ju fortfarande inte hela arbetet även om det systematiserar och underlättar arbetet. Om det samtidigt inte skapas tid och utrymme att få till rutiner vilket gör att verktyget istället för ett hjälpmedel upplevs som en belastning. Tidigare i uppsatsen har vi också nämnt att målet och visionen inte är tillräckligt tydligt konkretiserade och uppgiften ses som en sidoordnad uppgift som vi nämnde i förra kapitlet.

“Jag har ju verkligen varit inne och tittat på det här verktyget med då känns det som att det tar för lång tid att göra det här, jag har inte tid, sen är det borta.”

Men vi kan också utläsa att de trots att de har så många verktyg vill använda Goequal mer. Intervjupersonerna är positiva till Goequal men önskar mer tid avsatt för att arbeta med det. De upplever att tiden de arbetat med verktyget inte räckt till utan skulle vilja arbetat mer med det men deras ordinarie arbetsuppgifter tar tid och detta har ännu inte blivit en rutinuppgift. De menar vidare att det tar tid att arbeta med frågan och det inte finns någon quick fix. Eftersom inget prioriteringsarbete gjordes i starten utan dela ut samtliga uppgifter så har medarbetarna fått många åtgärder var och en.

LRF centralt har beslutat att införskaffa samtliga digitala verktyg men inte helt lyckats med att kommunicera varför de införskaffat verktyg framkommer i intervjuerna. Vidare sägs att de inte heller gett medarbetarna de bästa förutsättningarna för att använda verktygen. Det exemplifieras både genom att de inte upplever att allt är samlat med en inloggning men också på att verktygen inte är kompatibla. De har ett antal verktyg där de ska rapportera, alltifrån arbetstid och resor till verksamhetsmålen och bidragsredovisning. Domesticeringen av de tidigare verktygen som köpts in överförs till domesticeringsprocessen för Goequal, det kan ha både positiva och negativa konsekvenser. I intervjuerna framkommer att när de rapporterar upplever de att de inte får feedback, att de får skriva samma sak i fler system och att uppgifterna inte används. I det sammanhanget kommer Goequal in och tolkas. Goequal är inte ett rapporteringssystem men en av intervjupersonerna menar att uppföljningen i Goequal är en form av rapportering. Att det upplevs som ett rapporteringssystem kan bidra till att de känner att de arbetar med jämställdhet men det kan också upplevas som kontroll.

“Det beror väl på om det är ett system som jobbar för sig själv eller (skratt) om det kompatibla med dem andra, det är nog väldigt avgörande för deras överlevnad tror jag.”

“Jag tror att användningen av digitala verktyg kommer att öka, och sen finns det förhoppning som kanske inte är helt orealistisk heller att synkroniseringen mellan dom olika verktyg som

vi använder idag kommer att öka. Att det kanske kommer ha en väg in, men det kommer att innebära att det vi matar in återfinns i flera olika system eller verktyg.”

När det gäller inloggningen så framkommer det i intervjuerna att det är ett av hindren för att använda Goequal att inloggningen inte var synkroniserad med andra inloggnings, samtidigt som det inte fanns någon generell inloggning i övriga verktyg.

“Sen tror ju jag att det kommer komma just som jag var inne på att man måste samla dem på något sätt, så att det inte blir 37 olika med 37 olika inloggnings som man måste byta varje kvartal. För det kommer man ju inte orka... det kommer inte funka, det kommer bli tydligare med portaler av olika slag. Och videomöten kommer ju bli bättre och bättre och kommer användas mer och mer, det tror jag”.

Fler av intervjupersonerna upplever att rapporteringen i de olika rapportsystemen inte används till något. Det kan därför se ut som om avsikten med verktygen inte är kommunicerat. Samt att det kan verka som implementeringen är genomförd av ledningen utan att de anställda har blivit lyssnade på.

“Det blir för många olika system att rapportera i och tanken var ju att vi fick ett rapporteringssystem där vi skulle samla allting, inbjudningar, vi skulle samla rapporter och allting. Och då vore det väl käckt att använda det systemet till rapportera vidare istället för att vi ska sitta och rapportera in till dem här.... Man pratar inte med varandra...

Man är inte kompatibel...”

“Jag kan bli sådär, undra om jag bara ska testa att skriva såhär från det tomma intet för att se om någon läser det (skratt). Att jag får tillbaka "du måste ha fel på tangentbordet", nej men faktiskt ibland (skratt) så kan det ploppa upp...(skratt).”

Det är viktigt att en vet varför en ska använda de olika verktygen framgår i citaten om de andra verktygen. När det gäller Goequal som handlar om området jämställdhet, så kräver det att arbetsgivarna prioriterar området och fastställer klara mål för hur de anställda ska arbeta med frågan. Även om arbetsgivaren prioriterar frågan så är det en förutsättning att användaren också finner nytta i det. Detta vill troligen göra att område får sin plats i arbetsvardagen och faktiskt blir använt.

“Nej men tillbaka till den här jämställdheten, så är det... jag känner... det är ju ett jättestort och viktigt ämne, men då måste det prioriteras arbetstids mässigt också så att man... för jag menar om arbetsgivaren prioriterar verkligen och säger att "det här är viktigt" men då måste jag ha möjlighet att plocka bort något annat istället.

Och jag vill ha målet, syftet, målet, syfte klart för mig.

Jaa, jag saknar det här målet liksom.”

En feedback var att verktyget klarar av det generella men olika verktyglådor kan behövas vid olika tillfällen. Till exempel behöver kommunikationsavdelningen andra typer av åtgärder än experterna i en sakfråga. Det gör att verktyget kan bli trubbigt i dagsläget menar intervjupersonerna.

Verktyget kan ge en illusion om att nu är jämställdheten ”färdig” när områden och åtgärder gjorda. Det finns en risk att det ses som något som bara ska bockas av, göras här och nu istället för ett långsiktigt arbete. Det kan bli kontraproduktivt menar någon intervjuperson. Den menar att arbetet behöver pågå över tid, en plan för vad som ska göras vilken månad. Utifrån det ska vi gå vidare och undersöka vad verktyget Goequal betyder för användaren, det andra perspektivet i domesticeringsteorin, symbolvärdet (Sørensen, Aune, & Hartling, 2002, s. 240).

8.2. Vilken symbol har Goequal för användaren, hur påverkar det användandet av verktyget?

På frågan om de fick önska hur de skulle arbeta med jämställdhet så svarade en intervjuperson *“Ja men då skulle jag vilja ha ett digitalt i sådana fall. Hur jag än vänder och vrider på det så (skratt) kommer det tillbaka, för jag vill inte ha papper alltså så...men utan det är digitalt...”*

Uttalandet säger något om att hen har en tro på att digitaliseringen är en framgångsväg i jämställdhetsarbetet. Det kan också tolkas att hen har tagit till sig verktyget och att det passar hens sätt att arbeta, integrerats i hens symbolvärdet. Symbolvärdet av ett verktyg är kopplat till hur artefakten blir integrerad i vårt universum av symboler och mening (Lie & Sørensen, 2002, s. 1)

När de alla får frågan om vad som vore deras drömverktyg när det gäller att arbeta med jämställdhet så är svaren, Goequal eller något liknande. I intervjuerna framkommer att samtliga är positiva till verktyget, det kan tolkas som att Goequal är kopplad till användarnas

identitet och värderingar men också LRFs värderingar. Men det kan också tolkas som att de inte känner till något annat och därför inte vet om det finns något bättre sätt att arbeta. I den ena regionen, där de anser sig ha arbetat längre med jämställdhet, har medarbetarna arbetat med verktyget i högre utsträckning. Det gör det också lättare för dem att identifiera sig med verktyget då de har en större förförståelse för frågan. Vi kan se i intervjuerna att även den region som sägs inte ha arbetat lika mycket med jämställdhet vill fortsätta med verktyget. Att chefen för de båda regionerna är engagerad i frågan påverkar även det symbolvärdet.

“Chefen är ju en engagerad regionchef som har jobbat i regionen under många år där jobbar de mycket med jämställdhetsfrågor. Vi valde chefen och regionerna för att dem är medvetna i frågan.”

Dock är det viktigt för användarna att det är ett tydligt syfte varför de ska använda det, de som säger det i störst utsträckning är regionen som inte arbetat lika länge med jämställdhet.

LRF arbetar med frågor som har en traditionellt manlig könskodning, jord- och skogsbruk. Trots att skogen idag ägs av 38 procent kvinnor (Skogsstyrelse, web) så ses den ännu som en manlig domän. Personalstyrkan i LRF har förändrats, tidigare män i kostym och nu kvinnor med högskoleutbildning menar en intervjuperson. Under perioden vi arbetade med undersökningen kopplades även tre #metoo upprop till de gröna näringarna; #visparkarbakut, #skiljagnarfrånvetet, #slutaverkat. Det innebar att frågan kom på agendan hos förbundsstyrelsen och ordförandena i regionerna. Förbundsordförande och VD tog ett rejält tag i arbetet enligt en intervjuperson och hon kunde efter #metoo se ett ökat engagemang hos högsta ledningen i LRF. Jämställdhetsfrågan fick en högre prioritering och trycket ökade. #metoo öppnade ögonen och införde ytterligare en dimension till jämställdhetsfrågan för LRF. Intervjuerna var i samtliga fall utom en gjorda innan #metoo uppropen så vi kan inte säga något om symbolvärdet av verktyget ökat för användarna efter uppropet, men vi skulle kunna gissa på det och det bekräftas i chefens intervju som skedde efter uppropet.

Samtliga trivs eller trivs jättebra på sitt arbete. De identifierar sig som projektledare *“så styr man ju över sig själv litegrann. Jag har mina mål som jag ska uppnå.”* De har också värderingar som stämmer överens med LRF:s värdegrund kunde vi se i intervjuerna. Eftersom jämställdhetsfrågan är en fråga som berör värderingarna kan verktyget antingen skapa en konflikt eller bidra till individens värdegrund. Här ser vi exempel på hur de sammanfaller

“Det handlar att vi som organisation ska kunna möta alla våra medlemmar, och finnas till för alla våra medlemmar och göra nytta för alla våra medlemmar. Inte bara män eller bara

kvinnor. Och det handlar också om att, eftersom vi är en demokratisk organisation, så får alla medlemmar ha möjlighet att påverka. Oavsett vad man har för kön. Jag tänker att, vad ska man säga, rent krasst så tittar man på såna frågor som rekrytering och förtroendevalda eller rekrytering och medlemmar. Vi tappar ju enormt mycket om vi bara fokuserar på manliga medlemmar eller manliga potentiella medlemmar eller vad det nu kan vara.“

Ett antal intervjupersonerna nämner demokratiperspektivet som något som blir bättre om när de arbetar med jämställdhet. De ser att det skulle leda till en organisation som är bättre på att inkludera och få fler medlemmar att känna sig välkomna. En intervjuperson menar att det skulle bli ett skifte i normer och verksamhet. Verksamheten skulle bli intressant för en större grupp medlemmar. En intervjuperson menar att jämställdhet som hygienfaktor när det gäller personalpolitiken är de ganska bra på även om det finns arbete som återstår.

Risken som någon intervjuperson tar upp med att verktyget kan invagga användarna i en tro att om bara detta görs så är jämställdhet uppnådd och att det räcker att göra arbetet en gång.

I intervjuerna fick vi även fram kommentarer om verktygets styrkor och svagheter. Vi anser att styrkorna bidrar till symbolvärdet för verktyget. Det handlar om att verktyget strukturerar och systematiserar arbetet, att designen är tilltalande och att allt är samlat på ett ställe. Att det är digitalt gör att det känns som i framkant och häftigt menar intervjupersonerna. Det blir mer interaktivitet, och effektivare än pappersblanketter och en pärm. Verktyget möjliggör även att de kan vara mobila och arbeta med verktyget när det så önskar. Fördelar med verktyget kan bidra till att de ser nyttan av användandet av verktyget, och det gör det lättare att implementera verktyget i vardagen. Ju mer nytta och tilltalande verktyget upplevs desto större symbolvärde och i och med det ett ökat användande.

Några exempel på styrkor menar de är:

- sättet att strukturera upp hur du själv kan tänka utifrån din egen position kring jämställdhet, vad det består av.
- att verktyget ställer frågor till en
- att designen är snygg
- att det kombinerar det övergripande strategiska med det faktiska operativa, så att medarbetare blir satt i ett sammanhang
- att man får ta till sig och genomföra, utbilda i sin egen takt.
- att den alltid är tillgänglig

I intervjuerna framkom även ett antal svagheter som kan dra ned symbolvärdet för verktyget:

- önskan om att diskutera frågan
- att det blir för många uppgifter på en person och då känns det som det tar för lång tid att genomföra
- att inte inloggningen var kopplad till deras andra verktyg
- att när uppgiften var gjord kunde de uppleva att jämställdheten var åtgärdad
- att viss fördjupning saknades för experter och verktyget kunde då upplevas som trubbigt

Verktyget blir meningsfullt för individen när de ser nyttan av att använda verktyget, som till exempel när den underlättar att strukturera personens eget arbete med jämställdhet. Eller när de ser att de har möjlighet att lära sig om frågan i egen takt då ökar graden av domesticeringen (Sørensen, Aune, & Hartling, 2002). Och det motsatta om det krånglar till så tar inte den enskilda till sig verktyget i vardagen. Det räcker inte att ledningen ser att verktyget skulle kunna bidra, utan det handlar om att individen tar tekniken i bruk om den ser någon nytta och att det har ett symbolvärde för individen. Det räcker inte heller med designers och produktutvecklarens tankar om hur verktyget ska tas i bruk, för om det inte passar individen så blir inte verktyget använt.

Det tredje perspektivet är det kognitiva och vi ska se vidare på hur det lärt och utbildat sig om verktyget (Sørensen, Aune, & Hartling, 2002, s. 240).

8.3. Hur lär de om verktyget?

En fråga som samtliga nämner är hur de ska få det som en del av vardagsrutinen, som en kontinuitet i arbetet. Det ska inte vara ett projekt eller en egen målsättning i sig utan en del av det ordinarie arbetet. De menar att de behöver påminna varandra, använda checkpoints. I teorin funkar det bra att säga att de ska sätta av en timme i veckan för verktyget, men det fungerar inte i verkligheten menar en av intervjupersonerna. En annan intervjuperson menar att det kräver en lång inkörningsfas, där en har stor tolerans med att införa en ny rutin och att inte bli irriterad för att det inte fungerar direkt. En introduktionsutbildning av verktyget påverkar även symboleffekten. De har inkörda rutiner idag och arbetar ofta utifrån mejlkorgen, det tar tid att bryta de rutinerna. En menar att det tar ett år att få en ny rutin att sätta sig, och att det finns individuella variationer om vad som behövs för att få en rutin att sätta sig. Om verktyget var mer integrerat så en kommer till rätt ställe vid rätt tidpunkt skulle det underlätta. Till exempel om en bokar ett möte så dyker det upp ett förslag om att detta är

ett Goequal tillfälle och möjlighet att ta talartiden på mötet. Det var lättare för användarna att använda verktyget under de perioderna de hade det mindre stressigt i övrigt på jobbet.

“Om jag har använt det två gånger så sitter det ju också i en reflektion sen. Även om det inte loggas ner. Men det är det som jag märker att är att det är beteendeförändrat på vissa när det används.”

Intervjupersonen menar också att det svåra är just att använda det men när det används så kommer reflektionen, oavsett personens värderingar i frågan innan. Något som också uppmuntrat lärandet och användandet är att de kunnat följa resultaten i verktyget.

“Effektivt att se vad vår avdelning gjort.”

Användarna har olika behov och därför har det varit en fördel att det finns olika inlärningsformer och åtgärder som passar olika personer. Till exempel:

“Jag är ju en textskrivarmänniska, så för mig har det varit väldigt värdefullt med textanalyseringsverktyget som finns. Och faktiskt få kvitto på, utan tror jag att jag har tänkt på det så jag ändå fått ett kvitto på att jo, men de här texterna ser faktiskt okej ur ett jämställdhetsperspektiv.”

Verktyget har även använts som en reflekterande yta, med möjlighet att efter varje uppgift reflektera sitt eget lärande och detta skrivs och sparas så det är tillgängligt för hela organisationen. Det underlättar lärandet om jämställdhet.

En intervjuperson tror inte att det är motstånd mot digitalisering, och menar att det fungerar bra för att de flesta att implementera nya saker och menar att det handlar bara om tillväjningsperioden.

“Men generellt måste jag säga det är inte teknikmotstånd, utan det funkar rätt bra för dem flesta. Det är en inväjningsperiod.”

Personen gör en tolkning utifrån referensram där hen verkar vara positivt till teknik. Vi kan se ytterligare orsaker till ett motstånd mot digitalisering, det kan handla om att inte användarna ser någon nytta, inte gillar designen, inte förstår hur en ska använda verktyget. För att använda domesticering teorin så finns det fler aspekter inom de tre områdena; praktisk, symbolisk och kognitivt.

Som nämnts i kapitel 2 har Goequal samlat kunskap om jämställdhet för att användas effektivt i digital form. Där finns fakta i kombination med åtgärder och en möjlighet att arbeta

tillsammans för resultat i arbete och reflektera över lärandet. Hislop (2013, s 68) menar att effektivt användande av kunskap i dagens samhälle är en konkurrensfördel. Organisationer som använder Goequal kan få en fördel då det ökar deras kunskap och i och med det deras konkurrenskraft. Samtidigt som det är en viss typ av kunskap som är samlad i verktyget, så har användarna i LRF till viss del fått varit med och påverka innehållet i verktyget. Inför införandet av verktyget så tittade de på innehållet, och de upptäckte att det var en del som var viktig för dem som saknades och då utvecklades åtgärder i verktyget kopplade till jämställda aktiviteter som är en viktig del i LRF:s jämställdhetsstrategi. Enligt domesticeringsterorin ger möjlighet till inflytande ökat ägarskap. Det skapar ökat lärande så det bidrar till ökat intresse vilket styrker den kognitiva dimensionen. Vidare så påverkar det symbolvärdet eftersom användaren lättare kopplar uppgifterna till sina viktiga frågor. Det påverkar även den praktiska dimensionen i och med att LRF är med och utformar verktyget.

8.4. Reflektioner Domesticeringsprocessens tre dimensioner

I detta kapitel har vi sett på hur intervjupersonerna beskrivit sitt användande av verktyget. Vi ser å ena sidan att de, både medarbetare och ledning, är nöjda med verktyget och de tycker att de får resultat men å andra sidan finns det hinder som gör att verktyget inte helt är integrerat i vardagen. Vi kan säga att domesticeringsprocessen brister, tämjandet av tekniken brister (Silverstone, 2006 i Berker, 2006, s. 231). I samband med att vi säger det så menar vi inte att det finns ett rätt sätt att genomföra en domesticeringsprocess. Det finns många sätt att ta tekniken i bruk. Domesticeringsteorin har inte en normativ utgångspunkt, det handlar om att se hur tekniken tas i bruk i ett större socioteknisk sammanhang, samspelet mellan människor och artefakter (Sørensen). Vi menar att viktiga faktorer enligt inte har varit på plats såsom tydliggjort syfte och mål för verktyget, tidsprioritering, involvering och med mera som gjort att de inte fått verktyget till en del av vardagsrutinen. Andra faktorer som någon nämnde att de inte fått tillräcklig utbildning vilket påverkat det kognitiva värdet.

Det som bidragit till "tämjandet" är att ledningen har satsat på att investera i verktyget, det finns på plats. Men det är inte tillräckligt att anskaffa ett verktyg, det är flera faktorer som krävs för att det ska bli en del av vardagen. Andra faktorer som bidragit är att de satsat på utbildning och jämställdhetsarbete är förankrat i stadgebeslut och att det finns en övergripande strategi för jämställdhet samt att chefen är engagerad i frågan. Verktyget är tillgängligt i de digitala verktygen som personalen använder. Tillgänglighet är en framgångsfaktor för domesticeringsprocessen och också viktigt då kunskapsarbetarna idag spenderar mindre och mindre tid vid skrivbordet. Anskaffandet, placeringen och att det har

getts en mening i relation till LRFs jämställdhetsarbete vilka alla är en del av Silverstones punkter för domesticering (Silverstone 2006 i Belker 2006, s 233, Sørensen mfl 2000, s 240).

Samtidigt framkommer det i intervjuerna att trots satsningen saknas den riktiga prioriteringen och uppföljningen från ledarna av frågan. Vilket gör att det inte uppfattas som det är ett av de viktigaste områdena att arbeta med. Vi kan se i empirin att fler medarbetare är engagerade och vill arbeta med frågan då de tycker den är viktig och stämmer överens med organisationens och deras värderingar men när vardagens övriga rutiner och arbetsuppgifter med frågor som prioriteras högre av ledarna så hinns inte frågan med. Det gör att symbolvärdet för verktyget minskar. Det finns andra frågor kopplade till andra verktyg som har högre status och efterfrågas i högre utsträckning än jämställdhet. Även om individen själv identifierar sig med jämställdhetsfrågan så hjälper inte det när inte LRF och cheferna/ledningen inte prioriterar frågan. Omvärlden kan bidra till prioriteringar och ändra symbolvärdet. Vi ser det i LRF i samband med #metoo, då det blev ett yttre tryck på organisationen. Självidentifikationen som jämställdhetsarbetare/feminist bekräftas inte i LRF:s/ledningens prioriteringar. Symbolvärdet är en av de tre dimensioner i domesticeringsprocessen (Sørensens, Aune och Hatlings 2000, s 240).

Det finns några saker som skulle underlätta domesticeringens praktiska dimension till exempel om inloggningen vore integrerad i någon av de andra programvarorna som de använder. Någon har lagt sidan som favorit i sin webbläsare eller genväg för att underlätta. (Sørensen, Aune och Hatling 2000, s 240))

Vi ser också att de upplever att de inte har avsatt tillräckligt med tid för att arbeta med verktyget. En pressad vardag gör det svårare att ta till sig nya verktyg, det tar tid att "tämja" teknologin. Sørensen (1996 i Bye 2009, s 52-53) visade att tidsdimensionen är viktig.

Många verktyg har införts under en relativt kort tidsperiod och besluten har fattats utan medarbetarnas medverkan utan det bestäms i Stockholm som vi nämnt i tidigare kapitel, en antydning av toppstyrning, samtidigt som det är en förenkling i organisationen då inte samtliga regioner behöver fokusera på frågan, det ökar också möjligheten att kommunicera i organisationen då system är desamma. Det kan skapa stress och påverkar domesticeringsprocessen att användarna inte blivit hörda. Detta kan upplevas som en konflikt mellan designers ansträngningar, producentens kunskap och hur användarna använder

programvaran. (Sørensen 2004, s 254 -) i kombinationen med beställaren av verktyget (LRF:s ledning).

På de flesta arbetsplatser idag införs olika digitala verktyg, så även här, där de nyligen gått över till Office 365 och infört ett nytt verksamhetsrapporteringsystem. Goequal kommer in i ett sammanhang där det finns en frustration över att de inte hunnit lära sig de olika verktygen. Någon nämner att det inte räcker med en webbutbildning på en timme. I de andra verktygen har de inte fått någon utbildning förutom webbutbildning som de förväntas söka upp själva. I den kognitiva dimensionen i domesticeringsprocessen kan vi se att det är viktigt med just utbildning för att förstå och ta till sig verktyget. Genom att använda domesticering som verktyg så tittar vi på processen med brukarens ögon och i ett sammanhang av andra artefakter (Sørensen, Aune och Hatling 2000, s 252-253). De digitala verktygen och användarna bildar mikronätverk där gammal och ny kunskap tas tillvara, saker gillas eller dissas. Det finns potentiella konflikter. Vi kan också se att vissa personer har lättare för att ta till sig verktyget och andra inte. Kanske utifrån kunskap om teknik, jämställdhet och förändringsarbete. Det finns också konflikter i att åsikterna om jämställdhet går lite isär – någon har uttryckt risken “det får inte gå för långt” och någon annan intervjuperson säger att det är en värdegrundsfråga och borde vara självklart. Sørensen, Aune och Hatling (2000 s 254) att konflikter kan uppstå utifrån t ex olika intressen och roller. Vi kan se att det är de äldre som poängterar att jämställdhetsarbetet kan gå för långt.

De äldre intervjupersonerna har inte lika tydlig definition av ordet jämställdhet. De kopplar det även till stad och land, men fokuserar också på kvotering. Är högskoleutbildade, men inom “människoyrken”, lärare och hörselpedagog. Vi kan se ett mindre användande av verktyget (egen utsago) där och de har ett större motstånd till jämställdhetsfrågan

De yngre har i större utsträckning en utbildning i statsvetenskap, de har en definition av jämställdhet som de kopplar till sin värderingar. De kan i större utsträckning se vad ojämställdhet får för konsekvenser och hur det påverkar LRF. De tycker även att det gjorts för lite.

Användarna av verktyget i LRF som vi definierat som kunskapsarbetare har i de flesta fall universitetsutbildning, men inte alla. Berliner (i Irgens och Wennes 2014, s. 25) menar att kunskapsarbetare behöver inte ha formell utbildning. De driver arbetet självständigt, som vi tolkar det är de värderingsdrivna. De använder sin expertkunskap i praktiken, de är kunskapsarbetare (Zack i Irgens och Wennes 2014, s. 15). De markerade i startenkäten

saknade metoder för att arbeta med jämställdhetsfrågan men med Goequal har de fått metoder. De anser alla att jämställdhet är en viktig fråga och en del av deras värdegrund - det kan underlätta domesticering att frågan i sig inte väcker motstånd hos användarna utan de identifierar sig med att den är viktig.

När det gäller Goequal säger de att det är användarvänligt och att det var lätt att till sig det.

Om vi stället antar grundarna till GOEQUALS perspektiv finns det fler åtgärder som framkommit som kan förbättra och underlätta domesticeringsprocessen. Till exempel att i produktionen av verktyget fokusera på att producera verktyget utifrån de tilltänkta användarnas behov och kunskap istället för att utgå från egen kunskap. Dock inte förringa grundarnas mångåriga arbete med jämställdhetsfrågan i olika typer av organisationer och roller. Det kan bidra till en kunskap om vad användare av verktyget behöver. Dock har inte grundarna erfarenhet av att producera ett IT-verktyg och behöver komplettera teamet med personer som har kunskap om IT-pedagogik, programmering och design. Men framförallt att testat kontinuerligt på användarna och använda dem när det gäller utformning av design och programmeringslösningar (Sörensen, Aune och Hatling, 2000 s 255). Frågan är också vem som är användare? Är det organisationen, organisationens medarbetare och chefer eller är det de som ska nås av innehållet och då är det i så fall LRF:s medlemmar och förtroendevalda samt övriga som är i kontakt med LRF.

Både på individnivå men också att ledningen inte tillräckligt prioriterat arbete och gett detta en högre status. Det gäller både den regionala ledningen men även den nationella ledningen. Att säga att ledningen inte prioriterat arbetet stämmer inte helt. Det är som vi nämnt tidigare prioriterat i form av beslut, strategi, införskaffande och val att testa verktyget. Dock är inte efterfrågan på resultatet så stark, inte heller var kopplingen av verktyget tillräckligt tydlig. Det är en miss både från LRF men samtidigt från Goequal som inte tog tillräckligt ansvar att stötta ledningen i att bryta ned i delmål och kommunicera arbetet. I en sådan komplex organisation så är det många frågor som kräver uppmärksamhet och prioriteringar. I gruppintervjun speciellt återkommer de till att de har många andra system att förhålla sig till. System där syftet är att rapportera och följa upp verksamhet eller redovisa bidrag och stöd. Och där ser de inte syftet och får heller ingen återkoppling. När det gäller Goequal så ser de i större grad ett syfte men saknar att ledningen prioriterar frågan, vilket skulle innebära att ta bort något annat då deras vardag redan är full med rutiner och andra prioriteringar.

Enligt Lie och Sørensen (2002, s 19) finns det en risk att kön blir osynligt för forskare när kvinnor är frånvarande. Det finns en norm i att teknik och män hör samman som en enhet.

Aune menar att domesticering inte är en "once-and-for-all process (Aune 1996 andra upplagan 2002) utan att domesticering är en fortgående och dynamisk process.

En förutsättning för att de ska fungera i praktiken är kompatibla - teori på det?

8.5. Uppsummering

Det är brukaren som är fokus när det gäller domesticering, på det sättet skiljer sig domesticering från förändringsmodellerna vi beskrev i det tidigare kapitlet. Vi har även i detta kapitel påstått att ledningen är viktig och inte fullt ut prioriterat frågan men i domesticeringsprocessen är det inte ledningen som är fokus utan brukaren. Ur ett brukarperspektiv kan vi säga att det underlättar för personen i arbetet och bidrar till dens uppgifter och värderingar om vad som är viktigt samtidigt som om det är krångligt att logga in och andra praktiska åtgärder så är det ett stort hinder som troligen kommer att göra att det inte blir använt även om symbolvärdet är stort.

Komplexiteten i jämställdhetsfrågan kopplas till symboleffekten eftersom det är fråga om värderingar. Det berör hållningar och värderingar inom varje enskild person kan ta tid. Individerna kanske är oeniga med jämställdhetsfrågan. Det blir en fråga om att vara en professionell arbetstagare eller inte, ska mina personliga åsikter och värderingar få styra om jag bidrar till organisationens kärnuppdrag eller inte. Samtidigt så är ju ledarna en del av brukarna också i och med att de även ska använda verktyget för att bli medvetna, jämställda ledare. Deras möjlighet att påverka processen är ibland större än en användare, till exempel med inköp. Om ledaren påverkar processen eller inte behöver inte alltid ha en påverkan på om brukaren tar till sig verktyget eller inte.

En metarefleksion i samband med vårt påstående om att det tar tid att förändra värderingar. Lilleler och Eklund ha samarbetat under hela MKL-utbildningen, det har varit en resa där vi både har lärt om oss själva och utvidgat våra ramar som öppnat horisonten. Ett exempel är de ständiga samtalen om jämställdhet och feminism. Var och en av oss har våra värderingar och uppfattningar men de gemensamma samtalen påverkar och skapar ny epistemologi som gör att vi får en ny ontologi. Det är mer ojämställdhet än jämställdhet i världen idag säger Lilleler idag och det hade han inte sagt för när samarbetet började. Vi kan båda se att det finns en kulturskillnad mellan Norge och Sverige i jämställdhetsfrågan. Eklund har fått en större

inblick i att leda stora organisationer och hur svårt det är att få medarbetarna känna ägarskap för verksamheten.

Som ägare till Goequal har Eklund fått insikter om hur verktyget kan byggas så det fångar symboleffekten för användarna. Det handlar delvis om användarvänlighet och design som är tilltalande men det handlar också om att göra frågan angelägen. Det finns möjlighet att göra det under introduktionen, och här kanske det måste göras på olika sätt eftersom individerna är olika. Det kan handla om att påvisa fakta som visar på ojämställdhet, eller visa hur det underlättar individens arbetsuppgifter eller argumentera ur ett känsloperspektiv samtidigt som det argumenteras om att vara professionella medarbetare som ska bidra till att uppnå organisationens syfte och vision och här måste det brytas ned till varje individs vardag och hur de kan bidra. Men framförallt att bjuda in användarna i att skapa deras egen angelägenhet och få möjlighet att påverka verktyget. Användarna kan bjudas in ytterligare i skapandeprocessen av innehållet i verktyget. En annan idé som kan bidra till symbolvärdet skulle kunna vara att använda sig av spelifiering som gör att användare knyts till verktyget genom att få feedback på ett tydligare sätt och lockas att använda verktyget. Men den kan även ha motsatt effekt.

Vi kan se att alla de tre dimensionerna är viktiga och de är beroende av varandra. Om inte verktyget är införskaffat och på plats är det svårt att få det som en rutin. Men lika viktigt är att verktyget gör nytta för användaren och att det får ett symbolvärde.

9. På vilket sätt påverkar verktyget jämställdheten och jämställdhetsarbetet i LRF?

Jämställdhet kan, som vi tidigare nämnt ses som ett mål. Inom politiken finns de jämställdhetspolitiska målen som ska uppnås, LRF har satt sina nationella mål för jämställdhetsområdet i jämställdhetsstrategin (LRF, Jämställdhetsstrategi, 2017). Jämställdhet kan också vara ett medel, ett sätt att arbeta – en process. Vi kommer att se om Goequal påverkar processen och målet (Åström, 1998). Att frågan är viktig för LRF har vi redan konstaterat i kapitel 5. Vi startar med att undersöka processen, om Goequal påverkar hur de arbetar och till vår hjälp har vi jämställdhet som mål och medel (Åström, 1998), Hirdmans genussystem (Maktutredningen, 1990) och teorier om motstånd (Amundsdotter, 2010). Därefter ser vi om det blivit något resultat, om Goequal bidragit till LRF:s mål och då använder vi genussystemet som ett analysverktyg.

9.1. Vad bidrar Goequal med i processen att uppnå jämställdhetsstrategin?

Tidigare har jämställdhetsarbetet i de två regionerna bestått främst av utbildning i frågan i form av föreläsningar samt att det inte varit en del av vardagen utan särskilda aktiviteter. Chefen menar att i den region där hon tidigare arbetat med jämställdhet så ser hon också att det arbetet gett utdelning då de har en större medvetenhet än den region som inte arbetat med frågan. Någon medarbetare får en bekräftelse i verktyget att det tidigare arbetet varit på rätt väg.

”Det som har känts bra är ju insikten om att det vi har gjort under dom här dryga tio åren jättelånga, faktiskt har gett resultat. Det känner jag mig mest stolt över.»

En medarbetare menar att skillnaden med Goequal mot tidigare arbete var att då genomfördes påkostade kortsiktiga satsningar som externa arbeten, medlemsmöte, aktiviteter där man fokuserat på jämställdhet. Nu blir fokus på deras eget arbete, hur de skriver, tänker och lägger upp arbetet mer integrerat i verksamheten. Det är inte ovanligt att jämställdhet hamnar som en vid sidan av aktivitet men vår upplevelse här av intervjuerna är att det delvis blivit integrerat i kärnuppgifterna.

“Gett en ökad medvetenhet, jag känner liksom en trygghet att man har kunnat titta tillbaka lite på verktygen i Goequal.”

Chefen menar att fokus är annorlunda efter införandet av verktyget, fokus har flyttats. Hon tycker att de arbetade bra tidigare i omgångar men att de tappade insikterna i vardagen, nu finns det ett jämställdhetstänk i vardagen.

”Medarbetarna kanske inte riktigt fick ut det i fingrarna, framför skrivbordet, framför datorn eller bildsättningen och inte riktigt observant på sina egna beteenden.”

Chefen menar att verktyget lett till resultat och nämner att det har ökat personalens kunskap om jämställdhet. Verktöget har även gett henne som ledare ett stöd att prata om frågan och pekat på jämställdhetsperspektivet i deras vanliga aktiviteter. Det vi hör i intervjuerna är att verktyget påverkat kärnverksamheten, även om det är en vid sidan av aktivitet som inte helt blivit rutin i arbetsvardagen. Vidare menar hon att verktyget bidragit till att det är lättare för medarbetaren att planera för det och lättare för ledaren att följa upp det. Chefen har arbetat länge med jämställdhet och anser sig vara medveten och ha god kunskap. Det har bekräftats både av henne själv och i fler intervjuer. Hon berättar vidare att verktyget bidragit till att medarbetarna hjälpt henne se beteenden som hon haft som varit ojämsställda, som exempel nämner hon att de påpekat hur hon introducerat kvinnor och män könsstereotyp.

”Vi har ju två medarbetare som jag tycker tagit till sig det här fantastiskt bra. Och det tycker jag har gjort verklig skillnad faktiskt. Dom har båda två blivit medvetna om hur dom väljer som och hur dom prioriterar som i verksamheter. Sen finns det fortfarande en resa kvar att göra hos dom också, men de har blivit betydligt mycket mer. Och jag tror att det i ena fallet handlar det om att man blivit mer medveten och i det andra fallet tror jag att handlar om att jobba mer, jag tror att hon, har mer sett det här förut men hon resignerar inför det för att hon är så van att det är motstånd.”

För att kunna förändra behöver en få syn på vad en gör i det ordinarie. I intervjuerna hör vi fler av dem säga att deras användande påverkat deras beteende. Det kan till exempel vara att de väljer andra bilder för att illustrera på en inbjudan, hur de gör service i telefonen eller att de reagerar på härskartekniker på möten och vilka de bjuder in som föreläsare på konferenser. Men även sådant som vilka som ges företräde och status på möte. Någon har också noterat det hos sina kolleger. Även chefen bekräftar ett ändrat beteende hos medarbetarna och ser att de väljer och prioriterar annorlunda i verksamheterna. Samtliga nämner sådant som de förbättrat eller lärt under perioden de använt verktyget. De menar att ett förändrat förhållningssätt och att de för en återkommande reflektion över jämställdhet i vardagen. Fler intervjupersoner menar att verktyget hjälpt till att få upp frågan på bordet och att det har ökat deras kunskap om jämställdhet. Vilket även inneburit att de integrerar det i sin vardag och agerar som ambassadörer för frågan.

”Det låter så stort när man säger ambassadör, men jag ser det som mitt självklara uppdrag att bidra till att driva jämställdhetsarbetet framåt. I vardagen. Jag har inget uttalat ansvar för jämställdhetsarbetet på något projektvis eller kampanjvis och det tycker jag är bra. Men däremot känner jag ett tydligt ansvar att göra det jag kan i vardagen. Protestera mot uttalanden om konstiga värderingar eller faktiskt visa på det jag kan om strukturer och problematik och möjligheter.”

En region har arbetat med frågan i över tio år. Ännu är inte frågan på plats, men chefen upplever att nu finns ett tänk i vardagen och frågan tappas inte. Verktuget kan anses till stor del bygga på dissonansteorin (Vedung 1991 i Callerstig, 2011, ss. 156-157), det vill säga att brukarna startar med handling som sedan förändrar attityden och kunskapen. Enkäten visade dock att brukarna är positiva till jämställdhetsfrågan, men vi tänker här mer på attityden till att börja göra jämställdhet i sin vardag. Genom att genomföra åtgärderna i verktuget får de tillgång till mer och mer kunskap. De talade tidigare i jämställdhetsarbetet genomfört utbildningsdagar. Tack vare den positiva inställningen till frågan, kanske på grund av LRF:s beslut om att jämställdhet är en viktig fråga för organisationen så har inte frågan hos intervjupersonerna i sig väckt något motstånd som är kritik mot Vedungs teori (Callerstig, 2011, ss. 156-158). Däremot kan vi se att de möter motstånd från andra i organisationen och externt när det gäller motstånd i jämställdhetsfrågan och de tar vi upp i nästa avsnitt, men vi startar med att berätta på vilket sätt det bidragit till resultat.

9.2. Vad bidrar Goequal med när det gäller målen i jämställdhetsstrategin?

Arbetet med Goequal har förändrat beteende menar fler intervjupersoner och det påverkar resultatet och ger likvärdig service i större utsträckning. Hittills upplever gruppen en ökad medvetenhet om frågan, att de arbetar med att förändra till exempel talespersoner och vilka som de bjuder in till träffar som de organiserar, vilket är ett av målen i jämställdhetsstrategin (LRF, Jämställdhetsstrategi, 2017). Ett annat resultat av Goequal är en förbättrad jämställd service till kvinnor och män som får rådgivning. En observation från en av deltagarna:

“Jag har blivit mer observant på service jag lämnar till medlemmarna vid rådgivning. När jag har samtal med en man har jag en lång göra-lista efter samtalet, när jag har samtal med en kvinna har hon en lång göra-lista efter samtalet. Det tyder på att jag ger dem olika service.”

Hen menar att verktyget bidragit till att hen får syn på hur hen ger olika service till kvinnor respektive män. Dessutom menar hen att användandet av verktyget skapar reflektioner som leder till beteendeförändringar.

“Om jag har använt det två gånger så sitter det ju också i en reflektion sen. Även om det inte loggas ner. Men det är det som jag märker är att det är beteendeförändrat på vissa när det används.”

Vi kan i fler intervjuer se att jämställdhetsperspektivet är viktigt för LRF och dess medlemmar som vi nämner i kapitel 6. Till exempel så nämns vikten av att kvinnor och företagande, ägande och brukande blir synligt på landsbygden. Det är frågor som bekräftas i LRF:s Jämställdhetsakademi egen rapport *“Den osynlige entreprenören”* (Forskningsinstitutet Nordregion). Vi kan se att arbetet med jämställdhet påverkar på fler nivåer. Exemplet med rådgivningen som sker på individnivå men som aggregerad påverkar på samhällsnivå i form av till exempel fler företagare med goda förutsättningar. Men de visar också att jämställdhet är en fråga som påverkar på organisationsnivå, genom till exempel målet om representationen i organisationen. Jämställdhet är en komplex fråga som kan väcka motstånd på fler nivåer. Väldigt få säger sig vara emot jämställdhet, samtidigt som det är en kontroversiell fråga då det handlar om omfördelning av makt och resurser (Furst Hörte, 2009).

Ett antal intervjupersoner har nämnt härskarteknikerna (Ås, 1982 i Amundsdotter) och säger sig ha nytta av att de finns i verktyget så de är lätta att hantera. En annan menar att härskartekniker förekommer ofta i till exempel externa sammanhang. En person som länge varit medveten om jämställdhetsfrågan ser att åtgärden om härskarteknikerna varit till stöd då hon upplever att hon kan repetera den. En annan intervjuperson menar att hon fått en ökad medvetenhet och känner att hon fått en trygghet för hon kan gå tillbaka till verktyget. Att bli medveten om härskarteknikerna är ett sätt att intellektualisera en känsla, som till exempel att känna sig dum för att personen inte blir lyssnad till på ett möte.

“Hantera härskartekniker, för det kommer ju upp nästan på alla jämställdhetsdiskussioner och utbildningar som jag har varit på. Men det kan samtidigt vara svårt att ha dem i minne, löpande, så det har varit jättebra att öva på och återupprepat dom några gånger.”

Härskarteknikerna är en form av motstånd, två ytterligare exempel på motstånd följer här:

«Ser ju själv att jag är ganska lättprovocerad när man säger att #metoo är överdrivet, till exempel. Så man har varit med om, man har sett och varit med om så mycket att man bara känner sig lite kränkt va, när någon säger så.»

«Ibland så känner jag att det blir lite motrörelse när man jobbar med jämställdhetsfrågan, det är som exempel dom som säger att #metoo har gått för långt, man blir ju alldeles tokig när man hör det. Men då måste man förstå att dom här har inte samma glasögon som vi har, dom tycker ju liksom att, dom ser det ju från ett annat perspektiv och då måste jag hitta argumenten som dom köper.»

De visar att jämställdhetsfrågan möter motstånd, både i samband med #metoo men även i andra dra frågor. Pincus (1998 i Amundsdotter, 2010, s.26) menar att det finns olika former av motstånd och här ser vi exempel på aktivt motstånd som har till syfte att inte uppnå jämställdheten.

”Jag skulle inte säga att man är motarbetad, men jag skulle säga att intresset är ganska lågt. Och hur märker du det?

För man pratar aldrig om det helt enkelt.”

Ovan är ett exempel på ett mer passivt motstånd. I någon intervju framkommer att en person bemöter en annan typ av motstånd genom att argumentera utifrån att alla medlemmar ska känna sig företrädda. Jämställdhetsarbete handlar bland annat om att fördela resurser och makt på annat sätt och frågan väcker motstånd. Vi skulle också kunna tolka motståndet som (Jensen, 2005, i Amundsdotter, 2010) som att något positivt händer. Att det finns en rörelse, normer utmanas och något nytt skapas.

Vi ser som vi nämnt en del resultat av arbetet men vi har också nämnt tidigare att kopplingen till målen i jämställdhetsstrategin och införandet av Goequal på regional nivå har varit otydlig så de kopplar inte resultaten i vardagen till målen i LRF:s jämställdhetsstrategi (LRF, Jämställdhetsstrategi, 2017). Tiden har även varit knapp för arbetet, cirka sex månader, trots det nämner de fler resultat som är ett bidrag till att uppnå målen i strategin som vi ser det. Resultaten i intervjuerna bekräftas även i enkäten.

Ytterligare ett sätt att se på om det gett något resultat är om vi tittare utifrån LRF:s mål i strategin om jämställda aktiviteter, representation och att dokumenten genomsyras av ett jämställdhetsperspektiv. I LRF:s jämställdhetsstrategi argumenterar de för varför jämställdhet

är viktigt för att uppnå visionen och i emperin finner vi åtgärder som de genomfört som kan bidra till att situationen förbättrats:

- representationen stärks då de gör inbjudningar på nytt sätt, de uppmärksammar vilka som föreläser och talar
- intresse – de uppmärksammar familjemedlemskapets konsekvenser som bidrar till att kan missa kvinnor och barns företagande, behov och intressen frågor på grund av att de osynliggörs som familjemedlem.
- resurser – genom att lägga ett jämställdhetsperspektiv på ägarfrågan på skogen så synliggör de perspektivet till externa parter som de påverkar och samarbetar med
- modernisering - förändring har skett bland LRF:s företag och det behövs förändringar hur de möter medlemmarna.

Det går att koppla det som sker med de argument som LRF tidigare nämnt är viktiga för att arbeta med jämställdhetsfrågan.

9.3. Uppsummering

Våra fynd som vi beskrivit i detta kapitel visar att genom arbetet med Goequal har fokus flyttats och det är inte längre enstaka händelser utan ett jämställdhetstänk är närvarande i vardagen. I förra kapitlet sa vi att domesticeringsprocessen brister då fynden visade att verktyget i sig inte helt hade blivit en vardagsrutin. Men i detta kapitel kan vi se att det verkar som innehållet har domesticerats (Silverstone, 2006). Utifrån det vi hört i intervjuerna så kan vi se att det har påverkat både konkret när det förändringar av arbetssätt, de har tagit till sig jämställdhet i vardagen och vi ser också resultat i form av ökad jämställd verksamhet, mål och medel (Åström, 1998). Det implementeras i kärnverksamheten i större utsträckning är ett vid ett sidoordnat projekt. LRF:s mål i jämställdhetsstrategin *”Jämställdhet ska genomsyra hela LRF och hela vår verksamhet.”* När det gäller delmålen kan vi inte följa upp något resultat då de inte konkretiserats på regional nivå och möjligt det är för kort tid för att i vissa fall hinna uppnå en förändring i dem. Enligt intervjupersonerna arbetet med Goequal bidragit till reflektioner och ett förändrat tänk och förhållningssätt. Det intervjupersonerna beskriver är att jämställdhetsfrågan påverkat kärnverksamheten och vardagsarbetet. I kapitlet nämns ett antal exempel på hur genussystemet bryts genom att de arbetar på ett annat sätt, beteenden ändras (Maktutredningen, 1990).

Utifrån det vi hört i intervjuerna så kan vi se att Goequal har påverkat både konkret när det förändringar av verksamhet och det har gett ökad kunskap i frågan. Enligt intervjupersonerna

så har det även bidragit till reflektioner, ett förändrat förhållningssätt och görande. Det intervjupersonerna beskriver är att jämställdhetsfrågan påverkat kärnverksamheten och vardagsarbetet. Chefen kan se att jämställdhet har integrerats mer i vardagen och det menar hon är en skillnad mot tidigare då den var sidoordnad. Varken sidoordna eller utbyggd utan fokus verkar vara på omfördelning (Åström, 1998).

Ansvarig från huvudkontoret menar att det hade behövts mer tid och resurser för att deltagarna skulle förstå jämställdhetskomplexiteten i verksamheten. Vedung (1991 i Callerstig) visar att det finns två sätt att angripa frågan och att verktyget startar i handling, och vi ser att LRF tidigare startat i utbildning. Användarnas upplevelse däremot är att det skulle vara tydligare med målen och vad som arbetet skulle leda till. Här uppfattar den nationella och den regionala nivån olika vad som hade behövts.

10. Uppsummering

Vår förhoppning med denna uppsats är att vi satt strålkastarljuset *på vilka faktorer som gör att det digitala verktyget Goequal ska lyckas att implementeras och lyckas vara ett stöd i jämställdhetsarbetet*. Vi har arbetat med tre underfrågor som hjälpt oss besvara frågan:

- På vilket sätt utförs ledarskapet i LRF och har det en betydelse för implementeringen av Goequal?
- Hur får digitala verktyget sin plats i vardagen?
- På vilket sätt påverkar verktyget jämställdhetsarbetet?

Våra fynd har lett oss fram till följande:

Ledningens kunskapssyn påverkar. Det påverkar både sättet att arbeta och i sin tur kanske även resultatet. Våra fynd visar att LRF visar tecken på både den strukturella och sociokulturella kunskapssynen i LRF (Gotvassli, 2015). Alternativt kan vi se en organisation som förändras på vägen mot sociokulturella kunskapssynen. Eller att det finns ett pragmatiskt tillvägagångssätt, med en fot i båda lägren som kombinerar synerna. Ett digitalt verktyg som implementeras i en strukturell organisation görs ofta utifrån tanken att kunskap går att sprida genom rutiner, det krävs dock att det kopplas till en förändringsvision och att den bryts ned och kommuniceras. Kotters och Lewins förändringsmodeller innehåller delar som är viktiga att beakta; vision, grupp med tillit i organisationen som driver förändringen, planer med nedbrutna och kommunicerade mål, uppmärksamhet på kortsiktiga vinster för att skapa motivation med mera (Cummings & Worley, 2015). Det som tydligast framkom i våra fynd var att ledningen måste prioritera frågan och skapa kopplingen mellan organisationens vision och jämställdhetsarbetet och koppla det konkret i vardagen. Dock undrar vi om det fungerar med alla dessa planer och mål som ska hinna kommuniceras i ett allt snabbare samhälle. Om vi ser på ett digitalt verktyg som implementeras i en sociokulturell organisation så är möjligheten att utnyttja fördelarna med det digitala verktyget större. Fokus blir i mindre grad på tekniken och mer på att leda förändringsarbetet, organisationsstrukturen och kulturen (Benjamin & Levinson, 1993, ss. 22-23). Kunskapsledaren kommer till sin rätt som facilitator, med en praktikbaserad syn får kunskapen i verktyget en indirekt roll då den kombineras med människors kunskap i processen. Ledningen kanske stärker förändringsprocessen om ledningen byter roll från kontroll till coaching. Ledningen kan vara ett stöd till användaren som får en plats och tydligare inkluderas i förändringsprocessen. Vi ser att kunskapsledarens egenskaper kan passa till att facilitera förändringsprocessen sedan

egenskaperna i rollen kan anpassas till en praktikbaserad kunskapssyn i en sociokulturell kontext.

Symbolvärdet påverkar om digitala verktyg tas i bruk i vardagen. Förutom att digitala verktyg behöver anskaffas och få en fysisk plats, att det är användarvänligt och att personen får någon form av utbildning/introduktion i verktyget, så har vi sett att domesticeringsteorins symbolperspektiv (Sørensen, Aune, & Hartling, 2002, s. 240) behöver uppfyllas.

Symbolvärdet höjs om innehållet stämmer med personens värderingar, om ledningen påtalat vikten av frågan i organisationen och det finns en koppling till personens arbetsuppgifter, om det finns ett samband med arbetsuppgifter och innehållet i verktyget, att användaren ser en nytta. Det ökar ägarskapet. Det finns inte ett rätt sätt att göra domesticeringsprocessen, det finns många. Domesticeringsperspektivet tillför ett användarperspektiv och ger brukaren ett större ägarskap. Brukaren styr processen och är en aktiv part som själv väljer hur och om verktyget används eller inte. Det är alltså inte designern och utvecklaren enbart som är aktiva.

Förändring som görande. Våra fynd visar att ett digitalt verktyg kan ge möjlighet till handling direkt istället för att börja med utbildning som är vanligt när det gäller arbetet med jämställdhet. Det kan skapa motivation för frågan och väcka intresse för utbildning i nästa steg. Ett digitalt verktyg skapar också en kontinuitet i vardagen som inte traditionella utbildningar gör då de är punktinsatser.

Förändringsarbete skapar rörelse. Vi har sett att en kan mötas av motstånd i förändringsarbete, speciellt i frågor som handlar om makt och resursfördelning som jämställdhet (Pincus, 1998, i Amundsdotter, 2010). Alltifrån vi hinner inte, till motstånd mot själva frågan som ska förändras, i vårt fall jämställdhet. Motståndet kan vara aktivt eller passivt. Men motstånd kan också ses en rörelse i form av att vara på väg, så hur kan organisationen ta tillvara rörelsen?

Jämställdhetsperspektiv bidrar i förändringsprocess. Vi har använt jämställdhet som en röd tråd genom hela uppsatsen och för oss har den gett nya perspektiv på ledarskap, kunskaps- och domesticeringsteorier. Vi anser att perspektivet tillför fler dimensioner och väcker nya frågor som hjälper oss att skapa en förståelse och hitta fler lösningar.

Vi har gjort en undersökning av ett digitalt verktyg för jämställdhet i en organisation, och läsaren får själv värdera om det finns ett värde i ett samhällsperspektiv. Men som vi nämnde inledningsvis så ställer arbetslivet större kompetenskrav, digitaliseringen kommer och många organisationer står inför utmaningarna. Jämställdhetsarbetet är en fråga som kan handla om

organisationers överlevnad och organisationer är en del av samhällets struktur och en del av lösningen på de stora samhällsutmaningarna. Det kan finnas andra kunskapsområden som har liknande komplexitet som jämställdhet i andra digitala verktyg.

Det skulle vara spännande med en mer omfattande studie för att dels bekräfta våra fynd men även fokusera tydligare på domesticeringsteorins symbolperspektiv och dess betydelse för hur digitala verktyg tas i bruk i vardagen.

Litteraturförteckning

- Amundsdotter, E. (2010). *Att framkalla och förändra ordningen. Aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Polen: Gestalthusets Förlag.
- Benjamin, I., & Levinson, E. (1993). A Framework for Managing IT-Enabled Change. *Sloan Management Review*, 34(4), 23-33.
- Berker, T., Hartmann, M., Punie, Y., & Ward, K. (2006). *Domestication of Media and Technology*. Glasgow: Open University Press.
- Brottsbalken 1962:700. (den 27 08 2018). *Brottsbalken (1962:700)*. Hämtat från Sveriges Riksdag: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/brottsbalk-1962700_sfs-1962-700
- Bye, R. (2008). *Lärande byggnader - Nøkkelferdige brukere? Bruk, brukermedvirkning og energieffektivisering i yrkesbygg*. Trondheim: NTNU, Norges Teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Callerstig, A.-C. (2011). Utbildning för en jämställd verksamhet. i K. Lindholm, & K. Lindholm (Red.), *Jämställdhet i verksamhetsutveckling* (ss. 145-164). Lund: Studentlitteratur.
- CNN. (den 16 10 2017). *#MeToo: Social media flooded with personal stories of assault*. Hämtat från CNN entertainment: <https://edition.cnn.com/2017/10/15/entertainment/me-too-twitter-alyssa-milano/index.html>
- Council of Europe. (1998). *Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Fina report of activites of the group of specialists on mainstreaming..* Strasbourg: Council of Europe.
- Council of European Municipalities and Regions. (2009). *Den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (10th edition uppl.). CENAGE Learning.

- Datainspektionen. (den 01 08 2018). *Dataskyddsförordningen (GDPR)*. Hämtat från Datainspektionen: <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/>
- Digitaliseringskommissionen. (2016). *SOU 2016:89. För digitalisering i tiden. Slutbetänkande av Digitaliseringskommissionen.* . Stockholm: Wolters Kluwer Sverige AB.
- Diskrimineringslagen 2008:567. (den 24 08 2018). *Diskrimineringslagen 2008:567*. Hämtat från www.riksdagen.se: http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567
- Etikprövningsnämnderna. (den 15 01 2018). *FAQ*. Hämtat från EPN: <https://www.epn.se/start/faq/>
- Europaparlamentet. (den 27 08 2018). *Jämställdhet*. Hämtat från Europaparlamentet, Faktablad om Europeiska unionen: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/sv/sheet/59/jamstallldhet>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology. A New Strategic Imperative. MITSloan Review in collaboration with Capgemii Consulting*. Massachusetts Institute of Technology.
- Forskningsinstitutet Nordregion. (årtal saknas). *Den osynlige entreprenören. Genus och företagande i de gröna näringarna*. Stockholm: LRFs Jämställdhetsakademi.
- Fürst Hörte, G. (2009). *Behovet av genusperspektiv - om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet*. Stockholm: Vinnova.
- Goequal. (den 25 03 2018). *Malin Lindberg, innovationsforskare intervjuas av Goequal*. Hämtat från Goequal : <https://www.youtube.com/watch?v=GNI2rw5-INk>
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagboksforlaget.
- GRI. (den 27 08 2018). *Riktlinjer för hållbarhetsredovisning*. Hämtat från Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Swedish-Reporting-Guidelines.pdf>

- Hernes, H. (1982). *Staten - kvinner ingen adgang*. Universitetsforlaget.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Hernes, T., J., & Irgens, E. (2012). Keeping things mindfyllly on track: Organizational learning under contuity. *Management Learning*, 253-266.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations a critical introduction* (3 uppl.). Oxford University Press.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagboksforlaget.
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2014). *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (2 uppl.). Fagboksforlaget.
- Ivarsson, S., & Cox, R. (2007). *Leda jämställt, att lägga grunden för ett jämställdhetsintegrerat ledarskap*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utgave 1 uppl.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- JA-delegationen. (2014). *SOU 2014:34 Inte bara jämställdhet. Intersektionella perspektiv på hinder och möjligheter i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes.
- Johannessen, A., & Tufte, P. (2013). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Sahara Printing, Egypten: Liber.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 utgave, 3 uppl.). Polen: Abstrakt forlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2017). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsestudier* (7 uppl.). Hans Reitzels forlag.
- Justesen, L., & Nik-Meyer, N. (2013). *Kvalitative metoder. från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jämställdhetsakademi, LRF. (2018). *#metoo i det gröna*. Stockholm: LRF.
- Jämställdhetsmyndigheten. (den 27 08 2018). *Myndigheter med jämställdhetsuppdrag*. Hämtat från Jämställdhetsmyndigheten:

- <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/jamstalldhetsintegrering/sarskilt-stod-till-larosaten-myndigheter/myndigheter-med-jamstalldhetsuppdrag>
- Jämställdhetsmyndigheten. (den 27 08 2018). *Om myndigheten*. Hämtat från Jämställdhetsmyndigheten: <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/om-oss/om-myndigheten>
- Jämställdhetsutredningen. (2015). *SOU 2015:86 Mål och myndighet - en effektiv styrning av jämställdhetspolitiken*. Sverige: Fritzes, ett Wolters Kluwer-företag.
- JämStöd. (den 24 08 2007). *SOU 2007:15 Utredningen om stöd för jämställdhetsintegrering i staten*. Stockholm: Fritzes. Hämtat från Regeringskansliet: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2007/03/sou-2007151/>
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). *Coming of Age Digitally. Learning, Leadership and Legacy. MITSloan Management Review in collaboration with Deloitte Insights*. USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Kommunallag 2017:725. (den 27 08 2018). *Kommunallag (2017:725)*. Hämtat från Riksdagen: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725_sfs-2017-725
- Kotter, P. J. (1996). *Leading Change*. USA: Harvard Business School Press.
- Lie, M., & Sørensen, K. (2002). *Making Technology Our Own? Domesticating Technology into Everyday Life* (2:a uppl.). Norway: Scandinavian University Press (Universitetsförlaget AB).
- LRF. (den 21 10 2017). *Jämställdhetsstrategi*. Hämtat från Lantbrukarnas Riksförbund: <https://www.lrf.se/om-lrf/uppdrag-vision-och-vardegrund/jamstalldheth/>
- LRF. (den 21 10 2017). *Om LRF*. Hämtat från Lantbrukarnas Riksförbund: <https://www.lrf.se/om-lrf/>
- LRF. (den 21 10 2017). *Organisation*. Hämtat från Lantbrukarnas Riksförbund: <https://www.lrf.se/om-lrf/organisation/>
- LRF. (den 21 10 2017). *Stadgar LRF*. Hämtat från Lantbrukarnas Riksförbund: <https://www.lrf.se/mitt-lrf/fortroendevald/stadgar--styrdokument/>

- LRF. (den 21 10 2017). *Uppdrag, vision och värdegrund*. Hämtat från Lantbrukarnas Riksförbund: <https://www.lrf.se/om-lrf/uppdrag-vision-och-vardegrund/>
- LRF. (den 18 11 2017). *Vägen mot visionen*. Hämtat från Lantbrukarnas Riksförbund: <https://www.lrf.se/om-lrf/uppdrag-vision-och-vardegrund/>
- LRF. (den 27 08 2018). *LRF:s jämställdhetsakademi*. Hämtat från LRF: <https://www.lrf.se/om-lrf/uppdrag-vision-och-vardegrund/jamstalldhet/jamstalldhetsakademin/>
- LRF. (den 20 05 2018). *Strategi för medlemsutveckling*. Hämtat från LRF: <https://www.lrf.se/mitt-lrf/medlemsvarvning/strategi-for-medlemsutveckling/>
- LRF. (den 12 01 2018). *Uppdrag, vision och värdegrund. Vägen mot visionen*. Hämtat från LRF: <https://www.lrf.se/om-lrf/uppdrag-vision-och-vardegrund/>
- Maktutredningen. (1990). *SOU 1990:44 Demokrati och makt i Sverige. Maktutredningens huvudrapport*. Göteborg: Allmänna förlaget.
- Medlingsinstitutet. (2018). *Löneskillnader mellan kvinnor och män 2017*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Nyeng, F., & Wennes, G. (2006). Når mauren også skal være en ørn om å analysere sin egen organisasjon. i *Metodeologi i økonomi, ledelse og markedsføring* (ss. 245-278). Oslo: Cappelen, Akademisk forlag.
- Regeringen. (1994). *1993/94:147 Jämställdhetspolitiken: Delad makt - delat ansvar*. Stockholm: Regeringen.
- Regeringen. (2016). *Prop 2015/16:193 Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy*. Stockholm: Regeringen.
- Regeringsform 1974:152. (den 27 08 2018). *Regeringsform 1974:152*. Hämtat från Sveriges Riksdag: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kungorelse-1974152-om-beslutad-ny-regeringsform_sfs-1974-152
- Regeringskansliet. (den 27 08 2018). *17 globala mål för hållbar utveckling*. Hämtat från Regeringskansliet: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/17-globala-mal-for-hallbar-utveckling/>

- Regeringskansliet. (den 24 08 2018). *Feministisk regering*. Hämtat från Regeringskansliet:
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/feministisk-regering/>
- Regeringskansliet. (den 27 08 2018). *Mer om jämställdhetspolitikens mål*. Hämtat från Regeringen: <https://www.regeringen.se/artiklar/2017/01/mer-om-jamstalldhetspolitikens-mal/>
- Regnö, K. (2013). *Det osynliggjorda ledarskapet. Kvinnliga chefer i majoritet*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.
- Riksdagen. (den 15 03 2018). *Arkivlag 1990:782*. Hämtat från Riksdagen: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arkivlag-1990782_sfs-1990-782
- Riksdagen. (den 29 08 2018). *Lag 2003:460 om etikprövning av forskning*. Hämtat från Riksdagen.
- Riksdagen. (den 15 01 2018). *Personuppgiftslagen 1998:204*. Hämtat från Riksdagen: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/personuppgiftslag-1998204_sfs-1998-204
- Riksrevisionsverket. (2015). *Regeringens jämställdhetsåtgärder - tillfälligheter eller långsiktiga förändringar? RIR 2015:13*. Stockholm: Riksrevisionen.
- SCB. (2018). *På tal om kvinnor och män*. 2018: Statistiska Centralbyrån.
- Silverstone, R. (2006). Domesticating domestication. Reflections on the life of a concept. i B. Thomas, M. Hartmann, Y. Punie, & K. Ward, *Domestication of Media and Technology* (ss. 229-248). Glasgow: Open University Press.
- Silverstone, R., & Haddon, L. (1996). Design and the domestication of information and communication technologies: technical change and everyday life. i R. Mansell, & S. Roger, *Communication by Design: The Politics of Information and Communication Technologies* (ss. 44-74). Oxford University Press.
- Svenska ESF-rådet. (den 27 08 2018). *Om ESF-rådet*. Hämtat från ESF: <https://www.esf.se/sv/Om-ESF-radet/Organisation/>
- Sveriges Kommuner och Landsting. (den 27 08 2018). *CEMR-deklarationen*. Hämtat från SKL:

<https://skl.se/demokratiledningstyrning/manskligarattigheterjamstallldhet/jamstallldhet/internationellt/cemrdeklarationen.5809.html>

- Sørensen, K. (2004). Tingens samfunn. Kunnskap og materialitet som sosiologiske korrektiver. *Sosiologi i dag*, 5-25.
- Sørensen, K. (2006). Domestication: the enactment of technology. i T. Berker, M. Hartmann, Y. Punie, & K. Ward, *Domestication of Media and Technology* (ss. 40-61). Glasgow: Open University Press.
- Sørensen, K., Aune, M., & Hartling, M. (2002). Against linearity - on the cultural appropriation of science and technology. i M. Direkes, & C. von Grote, *Between Understanding and Trust. The Public, Science and Technology* (ss. 237-257). Harwood Academic Publishers.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 4 utgave* (3. utg.). Bergen: Fagboksforlaget.
- Wahl, A., Eduards, M., Holgersson, C., Höök, P., Linghaug, S., & Rönnblom, M. (2008). *Motstånd och fantasi: Historien om F. Studentlitteratur*.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wikipedia. (den 27 08 2018). *Digitala verktyg*. Hämtat från https://sv.wikipedia.org/wiki/Digitala_verktyg
- Wittbom, E. (2009). *Att spränga normer - om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. Stockholm: Stockholms universitet.
- World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report*. Switzerland: World Economic Forum.
- Åström, G. (1998). Kommuner med känsla för jämställdhet. i *Genus i praktiken - på hans eller hennes villkor?* (ss. 109-121). Stockholm: Jämställdhetsarbetarens förening.

Lista över bilder och tabeller

Bild 1. Vy över verktyget Goequal:s välkomstsida

Bild 2. Målen i LRF:s jämställdhetsstrategi

Tabell 1. Sammanställning över intervjupersonerna. Tabellen visar yrkestitel, kön, ålder, anställningsår samt utbildning

Tabell 2. Andel kvinnor respektive män i LRF:s beslutande organ, procent, år 2016

BILAGA 1. Information till intervjupersonerna

Materialet kommer att användas till en masteroppgave i programmet Kunnskapsledelse vid Nord Universitet, Norge. Studenterna är Vegard Lilleler och Ulrika Eklund.

Syftet med uppsatsen är att förstå hur digitala verktyg kan stödja ledare i förändringsarbete. Med problemställningen Hur underlättar digitala verktyg GOEQAUL för ledarna att implementera jämställdhet i organisationen? Vi kommer att genomföra intervjuer och dokumentgranskning.

Vi studerar digitala verktyget GOEQUAL och hur er organisation använt verktyget. Intervjuerna genomförs under våren 2018. Intervjun kommer att ta cirka 60 min, gruppintervju cirka 120 min. Intervjun kommer att spelas in och skrivas ut i text.

Din information kommer att förvaras så ingen obehörig kommer att få del av den. Inspelningen kommer att förstöras när uppsatsen godkänns i oktober. När uppsatsen godkänns kommer den att finnas tillgänglig vid en databas vid Nord universitet, personerna är anonymiserade. Du är välkommen att om du så önskar få en kopia av uppsatsen.

Det är frivilligt att delta och du kan när du vill avbryta din medverkan utan motivering.

Ansvariga för studien är Vegard Lilleler och Ulrika Eklund. Vår handledare är Robert Bye. Om du har några frågor är du välkommen att höra av dig till på:

Vegard Lilleler, 0047 99 24 72 92, vegard.lilleler@tine.no

Ulrika Eklund, 070-699 86 12, ulrika@ueklund.se

BILAGA 2. Frågeguide

1. PRESENTATIONS FRÅGOR

Presentation. Namn, kön, ålder?

LRF. Yrke, arbetsuppgifter, utbildning? Hur länge har du arbetat i LRF? Hur trivs du? Vad är ditt ansvarsområde? Vad har du för mandat?

2. BEGREPPET JÄMSTÄLLDHET

Spontana kommentarer. Vad tänker du spontant på när jag säger jämställdhet? Associationer? Positivt? Negativt?

3. LEDARSKAP

Spontana kommentarer. Hur ser du på ledarskapet i LRF? Vad är styrkan och utmaningarna? Hur påverkar det din yrkesroll? Hur ser du på ledarskapet i jämställdhetsfrågorna?

4. JÄMSTÄLLDHETSARBETET I LRF

Jämställdhet i LRF. Hur ser arbetet med jämställdhet ut i LRF? Berätta. Vad är jämställdhet i LRF? Vad ska arbetet bidra med? Vad är nyttan för LRF att arbeta med jämställdhet? Skriv ned tre saker på post-it (används vid fokusgrupp). Varför är det viktigt? Hur upplever du jämställdhetsarbetet i LRF idag? Kan du säga något om det nationella arbetet? Om arbetet i din region?

Din roll. Vad är din roll i LRF:s jämställdhetsarbete? Vad är ditt mandat i jämställdhetsfrågorna? Vad är ditt uppdrag i jämställdhetsfrågorna?

Önskescenariot: Vad är det bästa att göra för att uppnå jämställdhetsfrågorna i LRF? Bästa sättet att arbeta med frågan?

5. OM DIGITALA VERKTYG SOM VERKTYG

Digitala verktyg. Vilka digitala verktyg använder du idag för att utföra dina arbetsuppgifter? Hur fungerar det? Vad är resultatet? Vad är styrkan med digitala verktyg? Vad är svagheter med digitala verktyg?

Önskeverktyg. Vilket digitalt verktyg skulle underlätta dina arbetsuppgifter? Vad skulle det göra?

6. OM VERKTYGET GOEQUAL

Spontana kommentarer. Vad tänker du spontant om verktyget GOEQUAL? Associationer? Positivt? Negativt? Ger verktyget ett mervärde?

Situationen idag/användandet. Berätta om hur du använder GOEQUAL. När använder du GOEQUAL? Hur passar innehållet till vad du vill uppnå? Vad tänker du om hur det fungerar i din

vardag? Gör digitalisering arbetet mer eller mindre intressant? Blir du mer eller mindre kreativ med verktyget? På vilket sätt skiljer sig arbetet med verktyget jämfört med tidigare jämställdhetsarbete?

Introduktion i verktyget. Tycker du att du fick en tillräcklig bra introduktion till verktyget? Kom ni igång på ett enkelt och bra sätt? Hade du velat ha fler träffar med GOEQUALs företrädare eller lättillgängliga utbildningsfilmer? Hur har det implementerats? Om du kör fast - tycker du att du har en dialog med GOEQUAL? Vet du var du ska vända dig om det inte går som du har tänkt? Om du ser saker som borde ändras i GOEQUAL - vad gör du då?

Yrkesroll. Vad har GOEQUAL betytt i din yrkesroll? Finns det ett mervärde att använda det?

Lärdomar. Vad har du upptäckt? På vilket sätt har GOEQUAL har ökat din kunskap om jämställdhet? Har verktyget bidragit till kunskap i organisation om jämställdhet?

Effekter. Vilka effekter/resultat har arbetet med GOEQUAL gett? Berätta. Har GOEQUAL skapat några resultat? Om ja, exemplifiera.

Framgångsfaktorer. Vilka är de främsta framgångsfaktorerna som gjort att arbetet utvecklats? Vad är styrkan med GOEQUAL? Vad betyder det att det är ett digitalt verktyg?

Svårigheterna. Vad är de främsta svagheterna / svårigheterna med GOEQUAL? Vilket motstånd möter användandet av verktyget? Vad har du önskat förändra men som inte GOEQUAL har kunnat stödja dig i?

Drömarbetet/verktyget. Om du själv fick bestämma hur jämställdhetsarbetet skulle bedrivas - hur skulle det då se ut? Om du själv fick bestämma innehållet i GOEQUAL - vad skulle det då innehålla? Hur skulle det fungera? På vilket sätt skulle verktyget kunna förbättras för att stärka jämställdhetsarbete/nå resultat i LRF:s jämställdhetsarbete?

Om inte verktyget. Om du inte hade haft verktyget - hur hade du då gjort dessa uppgifter/jobbat med jämställdhet?

7. ATT LEDA OCH IMPLEMENTERA /STÖD OCH SUPPORT I ARBETET

Stöd för dig. Vilken typ av stöd är viktigt för dig för att lyckas i jämställdhetsarbetet?

Information/kunskap/metoder/åtgärder/uppdrag/chefens roll/annat? Vilket stöd har du? Hur får du det stödet? Från chefer? Från andra? Vad behöver du ytterligare för att lyckas med att uppnå uppdraget? Hur ser du på stödet du idag får i jämställdhetsarbetet? Jämfört med tidigare?

GOEQUAL som stöd. På vilket sätt stödjer GOEQUAL ledningens/chefens arbete med jämställdhet? Hur använder chefen verktyget? Vad är skillnaden jämfört innan ni arbetade med GOEQUAL?

8. LÄRANDE OCH UTVECKLING, FÖRÄNDRINGSKULTUREN

Spontana kommentarer. Hur skulle du beskriva förändringskulturen i LRF? Hur arbetar ni med att utveckla och förbättra verksamheten? Berätta om den mest lyckosamma förändringen under din tid i LRF. Vad kännetecknade den? Vad vara det som fick den att bli en bestående förändring?

Involvering. Hur styrs förändring i organisationen? Känner du att du är med och påverkar? Lokalt, regionalt och nationellt?

Ledarskapet i LRF. Berätta spontant. Hur ser du på ledarskapet i LRF? Hur styrs verksamheten i LRF?

9. DIN PERSONLIGA UPPFATTNING OM JÄMSTÄLLDHETSARBETET

Personlig uppfattning. Är LRF:s uppdrag/åtaganden när det gäller jämställdhet möjliga att uppnå? Är direktiven tydliga? Är de enkla att förstå? Vad är riktigt bra med uppdraget? Vad är mindre bra med direktiven? Uppfattar du att arbetet är prioriterat? Jämfört med annat arbete?

Medlemmarnas/förtroendevaldas uppfattning. Vad tycker medlemmarna om jämställdhetsarbetet? De förtroendevalda?

10. DIN PERSONLIGA UPPFATTNING OM DIGITALA VERKTYG

Digitala verktyg. Hur tror du framtiden ser ut inom LRF när det gäller digitala verktyg? På vilket sätt kommer de att bidra till utveckling?

11. DIN PERSONLIGA UPPFATTNING OM LEDARSKAP

Personlig uppfattning. Hur ser du på ledarskapet i LRF? Vad är styrkan och utmaningarna? Hur påverkar det din yrkesroll? Hur ser du på ledarskapet i jämställdhetsfrågorna?

NÅGOT ATT TILLÄGGA?

TACK!

TILL CHEFEN I DE TVÅ LÄNEN

Nedan endast de frågor som skiljde sig åt

ATT LEDA JÄMSTÄLLDHETSARBETET

Spontana kommentarer. Hur ser du på att leda jämställdhetsarbetet? Hur skulle du beskriva arbetet? Hur ser ledarna på arbetet med jämställdhet? Vilka strategier används? Vad syftet med arbetet?

Situationen idag. Hur leder du arbetet idag? Vad är ditt fokus? Vilka strategier använder du dig av? Vilka likheter och skillnader i att leda jämställdhetsarbetet och leda annat arbete?

Ditt ledarskap. Vad är styrkan i ditt ledarskap när det gäller jämställdhetsarbetet? Vad är svagheter i ditt ledarskap när det gäller jämställdhetsarbetet? På vilket sätt har GOEQUAL stöttat eller hindrat arbetet?

ATT LEDA OCH IMPLEMENTERA /STÖD OCH SUPPORT I ARBETET

Stöd för dig. Vilken typ av stöd är viktigt för dig för att lyckas leda jämställdhetsarbetet? Information/kunskap/metoder/riktlinjer/uppdrag/VD/ordförandes roll/annat? Vilket stöd har du? Hur får du det stödet? Från nationellt? Från förtroendevalda? Från andra? Vad behöver du ytterligare för att lyckas med att uppnå uppdraget? Hur ser du på stödet du idag får i jämställdhetsarbetet? Jämfört med tidigare?

GOEQUAL som stöd. På vilket sätt stödjer GOEQUAL ditt arbete med jämställdhet? Hur använder du verktyget? Vad är skillnaden jämfört innan ni arbetade med GOEQUAL? På vilket sätt har GOEQUAL stärkt dig i arbetet? På vilket sätt har GOEQUAL varit ett hinder i arbetet?

Om inte verktyget. Om du inte hade haft verktyget - hur hade du då gjort dessa uppgifter/jobbat med jämställdhet?

OM DIGITALA VERKTYG SOM LEDNINGSVERKTYG

Digitala verktyg. Vilka digitala verktyg använder ni idag för att styra och leda verksamheten? Vad har varit motiveringen till att införa dem? Vad är resultatet? Vad är styrkan med digitala verktyg? Vad är svagheter med digitala verktyg?

OM VERKTYGET GOEQUAL

Spontana kommentarer. Vad tänker du spontant om verktyget GOEQUAL? Associationer? Positivt? Negativt?

Situationen idag/användandet. Berätta om hur du använder GOEQUAL. När använder du GOEQUAL? Hjälper GOEQUAL att implementera arbetet? Hur passar innehållet till vad du vill uppnå? Vad tänker du om hur det fungerar i din vardag som ledare? Gör digitalisering arbetet lättare

att styra? Blir arbetet mer eller mindre kreativt med verktyget? På vilket sätt skiljer sig arbetet med verktyget jämfört med tidigare jämställdhetsarbete?

Yrkesroll. Vad har GOEQUAL betytt i din yrkesroll? Finns det ett mervärde att använda det?

Lärdomar. Vad har du upptäckt? På vilket sätt har GOEQUAL ökat personalens kunskap om jämställdhet?

Effekter. Vilka effekter/resultat har arbetet med GOEQUAL gett? Berätta. Har GOEQUAL skapat några resultat? I verksamheten? Bland personalen? Om ja, exemplifiera.

Framgångsfaktorer. Vilka är de främsta framgångsfaktorerna som gjort att arbetet utvecklats? Vad är styrkan med GOEQUAL? Vad betyder det att det är ett digitalt verktyg?

Svårigheterna. Vad är de främsta svårigheterna / svårigheterna med GOEQUAL? Vilket motstånd möter användandet av verktyget? Vad har du önskat förändrat men som inte GOEQUAL har kunnat stödja dig i?

Drömarbetet/verktyget. Om du själv fick bestämma hur jämställdhetsarbetet skulle bedrivas - hur skulle det då se ut? Om du själv fick bestämma innehållet i GOEQUAL - vad skulle det då innehålla? Hur skulle det fungera? På vilket sätt skulle verktyget kunna förbättras för att stärka jämställdhetsarbete/nå resultat i LRF:s jämställdhetsarbete?

Om inte verktyget. Om du inte hade haft verktyget - hur hade du då gjort dessa uppgifter/jobbat med jämställdhet?