

# WHO IS TO LEAD GENDER EQUALITY PROCESSES IN THE ACADEMY?

**A case study from forestry education**

STINA POWELL AND ANN GRUBBSTRÖM

## **Keywords**

Leadership, gender equality, academic organisations, higher education, change agents

## **Summary**

The forestry sector has been associated with a strong negative masculine culture. With the sector's own #metoo call in 2017–2018, it became apparent that sexism and discrimination are still prevalent, and that more needs to be done to change the situation for those studying and working in the sector. Calls for stronger leadership is frequently heard, arguing that without the leadership on board, little can be done to change negative norms and practices. The aim of the study is to, through focus groups and interviews, examine how university leadership, teachers and students in the forest master program at the Swedish University of Agricultural Sciences view the role of formal and informal leadership in contributing to a more gender equal education. Our analysis shows how questions of who is to lead change is embedded in layers of ideas of responsibilities, expectations and insecurities and how these ideas move around in the organisation. Formal leaders want to prioritise gender equality, but are at the same time reluctant to take on the leadership. Students and teachers expect that formal leaders clearly express that they prioritise gender equality and act accordingly. Teachers appear as central agents of change, but their role is difficult and contradictory. On one hand, teachers are asked to talk about and react to gender (in)equalities in the classroom. But, on the other hand, SLU often bring in external lecturers and experts to speak about gender equality, which signals that it is not the job or competence of university teachers to engage with and handle these issues. Moreover, our study shows that professionals are important as role models for a more gender equal forestry sector. They can give support and an idea of what the students future work life could look like in a gender equality perspective.

Vilka former av ledarskap behövs för framgångsrikt jämställdhetsarbete inom akademien? Med jägmästarprogrammet som fallstudie undersöks i artikeln vilka typer av ledarskap som återfinns i jämställdhetsarbete och vilka former som behövs för att uppnå förändring.

# VEM SKA LEDA JÄMSTÄLLDHETSARBETET INOM AKADEMIN?

## En studie av jägmästarprogrammet vid SLU

STINA POWELL OCH ANN GRUBBSTRÖM

Ofta hörs krav på att ha ledningen med sig för att jämställdhetsarbetet inom akademien ska bli framgångsrikt:

Förmodligen kan man ju komma åt det [ojämställdhet] om man liksom jobbar starkt uppifrån. Om du verkligen har med dig ledningen när det gäller de här frågorna... när det drivs från ledningshåll verkar man ju kunna åstadkomma saker. (Intervju ledningsperson)

Här studerar vi närmare hur detta ledarskap kan se ut och vilka förväntningar och föreställningar som döljer sig bakom en sådan önskan om stöd och engagemang från ledningen.

Det har uppmärksammats att det i skogsutbildningen vid Sveriges lantbruksuniversitet, liksom i hela skogsnäringen, finns en kultur som har inslag av diskriminering och sexism (Lidestav med flera 2011; Johansson med flera 2018; Grubbström och Powell 2020). Att en förändring måste ske blev högaktuellt i samband med skogens eget #metoo-upprop #slutavverket och ett öppet brev som kvinnliga studenter i jägmästarprogrammet skrev till Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) och skogsnäringen våren 2018 (Hallberg Sramek med flera 2018). I brevet beskrevs dis-

kriminering och trakasserier och SLU och hela skogssektorn uppmanades att agera. Krav ställdes på ett tydligt ledarskap för att förändra situationen. Det blev uppenbart att trots flera år av jämställdhetsinsatser (Andersson och Lidestav 2015) hade alltför lite förändrats.

Både i forskning och i aktiva åtgärder betonas vikten av att ledningen är aktiv och engagerad i jämställdhetsarbetet för att en förändring ska vara möjlig. Men jämställdhetsarbete innebär, eller bör åtminstone från ett feministiskt teoretiskt perspektiv innebära, transformerande processer där maktrelationer synliggörs, utmanas och förändras om det behövs (Meyerson och Kolb 2000). Ett dilemma är att formella ledare ofta är del av den maktstruktur som behöver förändras (de Vries 2015). van den Brink och Benshop (2012) menar att det är de hierarkiska strukturerna och de ojämställdheter de skapar som behöver förändras. Men forskning har också visat hur jämställdhetsarbetet, istället för att utmana maktstrukturer, blir till administrativa processer av att författa strategier och policyer (Carbin och Rönnblom 2012) och hur frågorna inte blir en integrerad del av verksamheten (Espersson 2014; Powell 2016).

Isärkopplingen gör att jämställdhetsarbete i allt för liten utsträckning uppfattas som en del av kärnverksamheten (Powell 2016). Jämställdhetsintegrering är en möjlig väg framåt men har också ifrågasatts (Hearn 2012). Ahmed (2007) menar att det är för att idén om integrering av jämställdhet och mångfaldsperspektiv i en organisation *inte* har en självklar plats som den behöver ett

speciellt fokus, och specialister som driver frågorna. Hon menar vidare att när jämställdhet blir allas ansvar så antas också alla ha kunskap om hur man bäst kan arbeta för att skapa lika villkor. Men, menar hon, när det saknas kunskap och är oklart vem som är ansvarig för integreringen, då blir risken att ingenting sker (Ahmed 2007). Ahmed talar också om "non-performativity" och visar att ledningen för en organisation, genom att offentligt tala om vikten av till exempel jämställdhetsarbete, kan få det att framstå som att det finns engagemang. Detta offentliga uttryck är dock ett effektivt sätt att dölja att jämställdhetsarbete saknas. Bilden som ges av engagemang blir snarare ett hinder än en möjlighet till förändring då berättelser om diskriminering och utsatthet görs irrelevanta eller tystas eftersom organisationen ger sken av att något sådant inte pågår (Ahmed 2006b).

Trots att ledningens roll för att driva på förändringsarbetet har betonats i flera studier (Blackmore och Sachs 2007; de Vries 2010) så pekar andra studier på att ett alltför ensidigt fokus på ledningen ger en felaktig bild av förändringsarbete som något som sker uppifrån och ner (Ely och Meyerson 2000; Callerstig 2014). Jordansson och Peterson (2019) skriver till exempel, i relation till de svenska lärosätenas jämställdhetsarbete:

Det är inte givet att något händer bara för att personer på ledande positioner i organisationen har involverats och uppmanar verksamheterna att driva arbetet vidare. (Jordansson och Peterson 2019: 67)

Eftersom ledarskap är socialt konstruerat påverkas det av den kultur, tid och kontext inom vilket det bedrivs (Dugan 2017). Ledarskapet är satt i ständig förändring (Dugan 2017). Ledarskap bedrivs ofta inom vissa ramar, såsom utnämningen av formella ledarpositioner inom universitetet (rektor, dekaner, prefekter och studierektorer). Andra typer av ledarskap bedrivs mer informellt, till exempel av lärare i förhållande till studenterna i undervisningen.

I den här artikeln är syftet att, genom fokusgrupper och intervjuer, undersöka hur universitetsledning, lärare och studenter på jägmästarprogrammet vid SLU ser på det formella ledarskapets roll såväl som på andra aktörers möjlighet att leda förändring mot en mer jämställd utbildning. Vi ställer tre frågor:

1. Vilka föreställningar finns om ledarskapets roll för jämställdhet i organisationen?
2. Vilka förväntningar finns på formella och informella ledare att agera som förändringsagenter för jämställdhet?
3. Hur agerar formella och informella ledare som förändringsagenter och vad försvårar respektive underlättar för dem att ta på sig den rollen?

Vi har valt att skilja mellan formella och informella ledare, men betonar att gränsen mellan formellt och informellt ledarskap kan vara flytande. Genom att bredda förståelsen för hur ledarskapet ser ut inom skogens utbildningar så ges möjlighet att också finna nycklar till förändring. Vår utgångspunkt är att den formella ledningens roll fortsatt är viktig, inte minst vad gäller att sätta jämställdhet på agendan, fördela resurser men också genom att vara förebilder.

Genus och maktrelationer görs i miljöer där människor möts och interagerar (West och Zimmerman 1987). Kön konstrueras socialt, historiskt och kulturellt, också i organisationer och dess ledarskap (Martin och Collinson 1999). På detta sätt kan organisationer studeras som kulturer där femininitet och maskulinitet tar sig uttryck i normer, språk, symboler och värderingar och där maktrelationer ständigt förhandlas och förändras (Gherardi och Poggio 2001). Organisationer, såsom universitetet och här jägmästarutbildningen, är därmed ett sammanhang i vilket medlemmar socialiseras in och där dess organisationskultur ständigt skapas och återskapas, i interaktion.

### **Ledarskap och jämställdhet**

Tidigare studier har pekat på vikten av att ledningen är engagerad och drivande för att jämställdhetssatsningar ska ha någon effekt (Oligati och Shapiro 2002; Blackmore och Sachs 2007). Everline och Bacchi (2010) säger, i relation till möjligheterna till framgångsrikt jämställdhetsarbete, att: "Makt fungerar

genom att ledarskapsbeslut tas som visar att genus är relevant för policy.” (Everline och Bacchi 2010: 303 [vår översättning]) Liff och Cameron (1997) menar att ledare inom en organisation som agerar som ”champions” för jämställdhet är centrala för att visa att jämställdhet är prioriterat. De Vries (2010) kommer till slutsatsen i sin avhandling om jämställdhetsarbetet inom polisväsendet och akademien att chefer och andra på höga poster är mycket viktiga för att långsiktig förändring ska kunna vara möjlig. Hon menar att även gräsrotsinitiativ är beroende av ledningens stöd, inte minst det ekonomiska. Ledningen kan också effektivt stänga ner initiativ, utifrån sin maktposition. Detta är något som forskning om jämställdhetsarbetet på SLU också visat (Powell 2016). Personer i ledningsfunktion är ofta delaktiga i formella beslut där medel fördelas och prioriteringar görs (Mergaert och Lombardo 2014), men deras roll förefaller komplex. De kan sätta frågan på agendan, men deras möjligheter att skapa förändring ifrågasätts också, av dem själva och andra. Powell med flera (2018) visar till exempel hur ledare oroade sig för att bli för associerade med jämställdhet eftersom det uppfattades som negativt för ledarrollen.

Vidare har forskning varnat för att ett alltför ensidigt fokus på ledningens roll skapar en felaktig bild av att förändring endast sker uppifrån. Pascale och Sternin (2005) visar tvärtom hur förändring kan ske ”bottom-up” och andra har lyft fram hur enskilda individer i en organisation (så kallade ”tempered radicals”), med små vardagliga handlingar, kan skapa föränd-

ring (Ely och Meyerson 2000). Meyerson och Scully (1995) beskriver dessa ”tempered radicals” som personer som å ena sidan har och bibehåller sin professionella position, men som å andra sidan är normbrytare. Det kan vara en kvinna i en mansdominerad organisation eller en rasifierad person i en organisation med nästan enbart vita. Många skulle kanske ha lämnat eller anpassat sig till rådande normer medan andra istället väljer att i tysthet påverka, från en ibland marginaliserad position (Meyerson och Scully 1995). De söker inte nödvändigtvis radikala förändringar, men snarare ”smallwins” (Meyerson 2001b). Dessa förändringsagenter kan ha olika roller och vara personer på olika positioner i en organisation (Callestig 2014). Vi intresserar oss i den här artikeln för hur personer som inte nödvändigtvis ser sig själva som förändringsagenter kan visa sig vara av stor betydelse för jämställdhetsarbetet på ett universitet.

### Vad ledarskap kan vara

I den här studien fokuserar vi på ledarskapets roll för jämställdhetsarbete i skogssektorn, och mer specifikt på jägmästarprogrammet. Vi ser ledarskap som relationellt skapat mellan människor i olika sammanhang där makt och förtroende konstrueras i sociala interaktioner (Hunt och Dodge 2000). Det innebär att det är rotat i historiska, sociala och kulturella kontexter där det också finns föreställningar och förväntningar koplade till vad ett ledarskap betyder, hur det ska praktiseras och vem som är en ledare (Yukl 2012; Crevani med flera 2012).

Formellt ledarskap innebär en möjlighet att, i kraft av sin position, utöva legitim makt över andra, medan informella ledare saknar denna rätt (Northouse 2016; van de Mieroop med flera 2020). Informellt ledarskap kan tillskrivas till exempel lärare och grundas i stället på expertkunskaper eller annat som gör att människor i en grupp identifierar personen som en auktoritet (Ensley med flera 2006).

Det är viktigt att notera att det formella och det informella ledarskapet kan överlappa, formella ledare kan också vara informella ledare, i kraft av sin förmåga eller roll att leda andra mot förändring (Dugan 2017: 18). Som vi återkommer till så ser vi i vår analys hur lärares ledarskap i undervisningen är centralt för jämställdhetsarbetet. Vi har valt att kalla det ledarskap som lärare utövar för informellt trots att det kan anses befinna sig i en gråzon mellan formellt och informellt ledarskap. Läraren leder en lärandeprocess och är en auktoritet i relation till sina studenter. Det finns också andra informella ledare som är normerande i olika situationer och kontexter. Det kan handla om studenter på de senare åren på utbildningen eller de som anses vara ”rätt” i kontexten. I vårt material kan även informella ledare som agerat för jämställdhet exemplifieras av de kvinnliga studenter som skrev det öppna brevet till SLU och skogsnäringen, och också av de kvinnliga lärare som stöttade dessa studenter. Andra informella ledare som möter studenterna under utbildningen är yrkesverksamma (ofta chefer) inom skogssektorn. De träffar studenter exempelvis vid studiebesök och gästfö-

reläsningar. Vi menar att deras roll som förebilder och ledare behöver synliggöras, trots att de själva inte nödvändigtvis identifierar sig som ledare.

Innan vi presenterar vårt empiriska material ger vi en bakgrund till skogen och jämställdheten.

### Skogen och jämställdheten

Skogen är en mansdominerad sektor, där män har vistats och där män har haft och har makten (Baublyte med flera 2019). 97% av skogsföretagen ägs av män och 85% av de anställda i skogens företag är män (SCB 2016). Även om arbete i skogens näringar i dag till stor del är mekaniserat eller kontorsbaserat, bibehålls föreställningar om att det krävs fysisk styrka och att arbetet sker under hårda förutsättningar (Brandth och Haugen 2005; Johansson med flera 2017).

Numer framhålls skogen som en viktig del i samhällets klimatomställning och en ny typ av kompetens efterfrågas, såsom hållbarhetsfrågor. Detta har lett till förhoppningar om att skogens mansdominans ska kunna brytas. Tyvärr verkar detta inte vara fallet. Istället visar forskning att arbetet i skogen förblir starkt könskodat, där kvinnor främst arbetar med administration, miljö och personalfrågor medan män återfinns i produktion och forskning (Arora-Jonsson och Ågren 2019; Johansson och Peterson 2019). Vainio och Paloniemi (2013) visar i en studie av Finland att kulturen är så stark att de som befinner sig i den, både män och kvinnor, anpassar sig, snarare än försöker förändra den.

På jägmästarprogrammet går cirka 70% manliga studenter (SLU 2016–2018), 88%

av professorerna och 69% av universitetslektorerna inom skogliga ämnen är män (SLU statistik 2019). I det öppna brevet som kvinnliga studenter skrev till SLU och skogsnäringsenheten 2018 berättar de om exkluderande normer präglade av en speciell typ av maskulinitet, där jakt, varg-hat, produktion, kött och heterosexualitet dominerar. Studiemiljön beskrivs som diskriminerande och sexistisk (Hallberg Sramek med flera 2018). Grubbström och Powell (2020) visar att det i vissa studentgrupper uppstått en polarisering mellan studenter som har betonat produktion, jakt och att äta kött och andra som betonar hållbarhet, naturvård och att äta vegetariskt. Eftersom fler kvinnor tillhör den senare gruppen har polariseringen tagit sig uttryck i trakasserier mot kvinnor. Studien visar på vissa positiva tendenser till följd av #slutavverkat och det öppna brevet, som till exempel att män har börjat reflektera mer över sitt beteende och kvinnors utsatthet.

### SLU, #metoo och jämställdhetsarbetet

Som universitet har SLU i uppdrag att arbeta med jämställdhet, men också med breddad rekrytering. När det gäller jägmästarprogrammet, och universitets andra skogliga utbildningar så har det främst inneburit insatser med syfte att öka andelen kvinnliga studenter. Arbetet har skett bland annat genom rekryteringskampanjer för att locka fler kvinnor (så kallade tjejhelger), utbildningar för anställda, seminarier och temadagar där syftet varit att öka kunskaperna om jämställdhet (SLU 2016, 2017). Sedan 2017 har universitetet en jäm-

ställdhetsintegreringsplan, liksom alla andra universitet och högskolor i Sverige (SLU 2018). Skogens #metoo-upprop 2017–2018 med #slutavverkat och det öppna brevet fick stor uppmärksamhet i sektorn och på SLU som införde en rad åtgärder för att visa att man tog problemet på allvar (Högberg med flera 2018). På universitetet infördes bland annat en uppförandekod, en utbildning för kursledare och forskarhandledare, temadagar för lärare och samtal med studenterna i början av terminen kring diskriminering och jämställdhet. Men dessa insatser verkar inte ha lett till några stora förändringar på jägmästarprogrammet. Förklaringar till detta är bland annat en tystnadskultur som gör det svårt att agera när någon betar sig på ett sätt som inte är acceptabelt (Grubbström och Powell 2020). Förekomsten av en svårföränderlig tystnadskultur kastar ljus på ledarskap på olika nivåer och vilka roller formella och informella ledare kan spela för att bryta destruktiva mönster i utbildningen.

### Material, metod och analys

Studien bygger på intervjuer och fokusgrupper med universitetsledning, lärare och studenter på jägmästarprogrammet vid SLU under hösten 2018 och våren 2019.

Vi kontaktade tio personer i olika typer av ledningsposition och fyra lärare för en intervju om deras erfarenheter och tankar om jämställdhet inom skogsutbildningen. De som var i ledningsfunktion återfanns både på högsta ledningsnivå och på mellannivå. I många fall hade de lärarerfarenhet och kunde därför också ge lärares

perspektiv. Samtliga tillfrågade var positiva till att delta. Majoriteten av de intervjuade var män eftersom de flesta på ledningsposition var män. Det var en större utmaning att hitta studenter som ville vara med i studien. Vi kontaktade lärare och presenterade projektet vid flera undervisningstillfällen, men fick enbart ett fåtal intresserade. Med hjälp av studentkåren, lärare och ledningspersoner fick vi till sist kontakt med studenter som ville delta i fokusgrupper. I fokusgrupperna introducerade vi frågor som rörde föreställningar om hur en jägmästarstudent ska vara och bete sig, relationer mellan kvinnor och män i utbildningen, reaktioner på #slutavverket och det öppna brevet, förklaringar till varför diskriminering och sexuella trakasserier fortsätter och tankar om hur det kan bli mer jämställt på utbildningen. Två av fokusgrupperna bestod av enbart kvinnor, en av både kvinnor och män och en av enbart män. Totalt deltog 14 studenter: 7 kvinnor och 7 män. Vi gjorde också tre individuella intervjuer med kvinnliga studenter. En av kvinnorna hade nyligen avslutat utbildningen och arbetade i skogsbranschen. I tabell 1 presenteras det empiriska materialet och de förkortningar vi använder när vi presenterar materialet.

Aktivitet	Förkortning	Antal
Intervju lärare	IL	4
Intervju ledare	ILED	10
Intervju studenter	IS	3
Fokusgrupp män och kvinnor	FGMK	1
Fokusgrupp män	FGM	1
Fokusgrupp kvinnor	FGM	2

Tabell 1. Empiriskt material

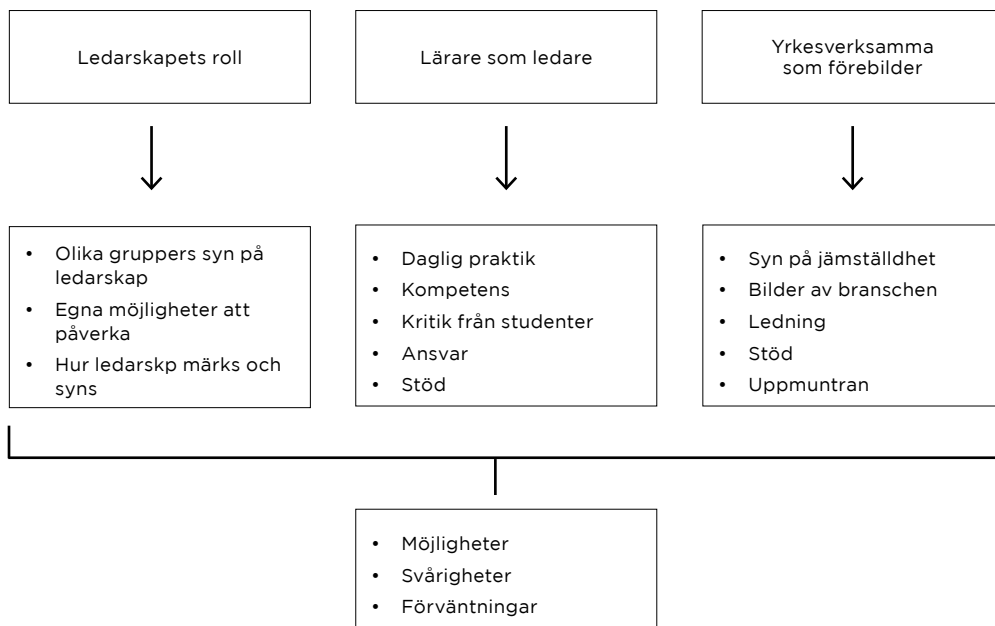
Att ledningspersoner och lärare var mer villiga att ingå i studien än studenter kan bero på att det ingår i deras arbete att bevaka jämställdhetsfrågor. Det kan också vara viktigt att utifrån den positionen visa en vilja att dela med sig av erfarenheter för att kunna förändra. När det gäller studentgruppen är vår tolkning att jämställdhet är en känslig fråga som det kan kännas jobbigt att prata om. Det var lättare att hitta kvinnor än män som ville delta. Vår tidigare forskning har visat att män har upplevt sig både anklagade och att det finns förväntningar på vad de ska säga och tycka i relation till jämställdhet (Grubbström och Powell 2020). De kvinnor vi har talat med menar att de har blivit stärkta av #metoo-rörelsen och att de nu har lättare att prata om sina upplevelser när de vet att andra har upplevt liknande saker.



Intervjuer och fokusgrupper tog 1–2 timmar vardera. Vi träffade både studenter med ett intresse för jämställdhetsfrågor och andra som inte uttryckte något speciellt intresse. Vi är medvetna om svårigheten att uttrycka kritik och ifrågasättande av jämställdhet och i vårt material kom den typen av aspekter ofta fram genom att beskriva *andras* beteende, i stället för att prata om sig själv.

Frågor som rör jämställdhet, diskriminering och sexuella trakasserier är känsliga och därför vill vi säga något om våra etiska överväganden. Alla citat är anonymiserade och när det gäller gruppen lärare och personer i ledningsfunktion har vi valt att inte ange kön med hänsyn till att det är så få kvinnor i organisationen. Den här typen av studier är viktiga för de bidrar till att synliggöra problem inom organisationer. Att visa och diskutera dessa problem öppet riskerar att kasta ett negativt ljus på utbildningen genom exempelvis uppmärksamhet i media som ett exempel på en problematisk miljö. När det händer sätter ofta ”det händer där men inte här”-effekten in. Den innebär att det är möjligt att, genom att peka på att den ojämsltda miljön finns någon annanstans, intala sig att ojämsltdhet inte finns i den egna organisationen (jämför Johansson 2020). Det blir därför viktigt att betona två saker som motiverar den här typen av studier. För *det första* värdet av att i en fallstudie diskutera orsaker till de problem som finns i den egna organisationen och därmed göra marginaliserade röster hörda. Detta ger förståelse för komplexiteten i förändringsprocesser och kan hjälpa till att skynda på processen mot en mer jämsltd utbildning. För *det andra* värdet av att med den här typen av fallstudie ge möjlighet för andra organisationer att uppmärksamma sina specifika problem inom organisationen.

Vår analys har skett i tre steg. Analysens *första steg* genomfördes direkt efter fokusgrupper och intervjuer då vi sammanfattade våra intryck och lyfte fram intressanta resonemang. Inspelningarna transkriberades sedan och i ett *andra steg*, då texten kodades, utkristalliserades huvudteman i materialet (se figur 1 för analysysteman). Huvudteman var *föreställningar om ledarskapets roll, lärares betydelse som ledare* och *yrkesverksammas betydelse i form av förebilder*. I ett *tredje* fördjupande analyssteg av varje huvudtema identifierades följande underteman: Under *föreställningar om ledarskapets roll* fann vi olika gruppers syn på ledarskap, egna möjligheter att påverka och hur ledarskap märks och syns. *Lärares betydelse som ledare* handlar om teman som daglig praktik, kompetens, kritik från studenter, lärares ansvar och lärares roll som stöd för studenterna. Under temat *yrkesverksammas betydelse i form av förebilder* användes underteman som identifierade vad förebilder handlade om: syn på jämställdhet, bilder av branschen, ledning, stöd och uppmuntran. Övergripande underteman var att analysera möjligheter, svårigheter och förväntningar förknippade med ledarskap och mer specifikt, lärare och yrkesverksammas roll.



Figur 1. Analysteman.

I det som följer presenterar vi det empiriska materialet, och vi börjar med föreställningar om ledarskapets roll för jämställdhet i organisationen.

### Hur man talar om jämställdhet och ledarskap i organisationen

Om högsta ledningen inte gör det, så kommer ingen annan i organisationen att prioritera frågan. (ILED)

I våra intervjuer och fokusgrupper framkommer en tydlig bild av att studenter och ledare är beroende av andra för att arbeta med jämställdhet. Vi ser ett cirkelresonemang: högsta ledningen menar att det är svårt för dem att påverka det dagliga arbetet och att de inte ska detaljstyra enskilda institutioners arbete. Ledare på mellannivå (prefekter, studierektorer) menar i sin tur att utan att högsta ledningen säger att detta är prioriterat är det svårt att få gehör för frågorna bland sina medarbetare. Lärarna å sin sida upplever sin roll som svår. De säger att de saknar kunskap för att undervisa om och bemöta diskriminering i undervisningen. Studenterna efterfrågar reaktion och handling både från högre ledning och från sina lärare. Trots att det formella ansvaret kan spåras

organisatoriskt, så upplevs ingen riktig tydlighet. Detta kommer till uttryck när en ledare på mellannivå säger:

Och sen är det nog också en otydlighet, vem är det egentligen som är ansvarig när man ser saker? Vilket är fakultetens ansvar, vilket är ditt ansvar som lärare, vad förväntas att du ska göra om du upptäcker någonting? För det är jobbiga saker att ta tag i om man ser att det är något som inte funkar, det är ju så.  
(ILED)

Studenterna menar att de inte har märkt av ledningens ståndpunkter i frågan och att de inte vet vad ledningen egentligen tycker. Undantaget är en kvinna som är ansvarig för just jämställdhetsfrågor inom organisationen, henne känner de flesta till och refererar till i intervjuer och fokusgrupper (FG<sub>3</sub>KM, IS, FG<sub>4</sub>M). Ahmed (2006a) menar att ett begrepp (i det här fallet jämställdhet) förknippas med vissa kroppar/personer. Det här blir tydligt också i vårt material och liksom Jordansson och Peterson (2019) har visat verkar jämställdhet fortfarande ofta ses som en fråga för kvinnor, driven av kvinnor. Det i sin tur riskerar att leda till att jämställdhetsfrågor inte engagerar alla ledningspersoner på ett sätt som är synligt för studenterna.

Frågan om ansvar och var ledningen ska och kan gå in och styra är komplex. Inte minst för att ledningspersoner själva inte alltid uppfattar sig som rätt personer att driva frågorna, trots ett formellt mandat. I vissa fall upplever de att uppifrån-signaler och strategier för jämställdhet inte nödvändigtvis leder till förändring. En ledningsperson uttrycker det på det här sättet:

Arbetet institutionaliseras, men problemet är att det inte bara... Det är helt klart att det är ett stort ansvar för en ledning, men det gäller att mobilisera medarbetarna och det är där det fallerar oftast. (ILED)

Den här personen betonar att ledningen bara kan göra en del av arbetet med jämställdhet, och att det är i den dagliga verksamheten på universitetet som förändringar kan ske, men där det också uteblir. Jordansson och Peterson (2019) menar att långsamheten i jämställdhetsarbetet beror på att den utmanar den dagliga verksamheten, dess positioner och maktrelationer. I vårt material ses lärarna som centrala förändringsagenter i jämställdhetsarbetets dagliga praktik. Härnäst kommer vi därför att analysera förväntningar på lärare och de möjligheter och svårigheter som de själva upplever.

### Lärarna som förändringsagenter

Trots att svenska högskolor och universitet under många år har arbetat med jämställdhet så betraktas det ofta som separerat från den ordinarie verksamheten (Powell 2016). Isärkopplingen mellan det som anses vara ”det viktiga och riktiga” arbetet, och jämställdhet uttrycks av en lärare såhär:

Det är en fråga som man måste säga att den är viktig, man ska jobba med detta. Men när man ändå börjar titta på hur ska programmen se ut, vem som får bestämma och vad som ska in i utbildningen och vem som ska få vara där som lärare och allt sådant. Då helt plötsligt faller man tillbaka till dom gamla normerna, gamla tankesättet som man har. (IL)

Citatet visar att det är skillnad på att säga att jämställdhet är viktigt men svårare att applicera dessa tankar i det praktiska arbetet. Jämställdhetsarbetet tenderar att reduceras till enstaka föreläsningar eller seminarier (Powell 2016). Detta återspeglas i vårt material där studenterna dels upplever att de inte har fått särskilt mycket om jämställdhet i undervisningen (FG<sub>3</sub> KM, FG<sub>4</sub>M, FG<sub>1</sub> och 2K) och dels att insatser beskrivs som punktinsatser (FG<sub>4</sub>M).

I relation till lärarnas delaktighet i jämställdhetsarbetet, så lyfts också frågor om vem som har tillräcklig kompetens att undervisa och att föra diskussioner om jämställdhetsfrågor. En vanlig lösning som blir synlig i vårt material är att anlita extern kompetens. Det här kan skicka signaler som ytterligare stärker tanken att detta inte är en del av den ordinarie verksamheten, utan faller bortom lärarens ansvar. Lärarna ges dubbla signaler, att de är ansvariga för att hantera frågan, men samtidigt saknar kompetens att göra det.

Lärarna berättar att de får två typer av kritik av studenterna. Dels kritik för sitt eget agerande eller avsaknad av agerande i konkreta situationer. Dels kritik för att de tar upp jämställdhet överhuvudtaget.

Som exempel på den första kritiken har både studenter och lärare berättat om situationer när personer ”skämtat” på ett sätt som uppfattats som kränkande av studenter. Studenter har då kritiserat lärare för att inte reagera på olämpligheten i detta. Det kan också handla om när studenter tagit upp situationer i kursutvärderingar och där ansvarig lärare inte har återkopplat till klassen. En av studenterna uttrycker det såhär:

Jag menar att det är så himla viktigt det här med ledarskap, hur en lärare agerar... man kan inte ändra personer över en dag. Men jag tror att genom bara att markera... är så extremt viktigt liksom. (FG<sub>2</sub>K)

Studenter uttrycker en önskan om att lärare ska agera på diskriminering och uttrycker besvikelse över när de inte har gjort det.

Den andra kritiken handlar om att studenter anser att jämställdhet överhuvudtaget inte är ett ämne som hör hemma på jägmästarutbildningen. En av lärarna berättar:

Men folk hävdar ju att det inte har med saken att göra, jag ska prata om... skogsskötsel, jag ska inte prata om genusrelaterade frågor. (IL)

Från vissa studenter har det alltså funnits ett motstånd mot att diskutera jämställdhet inom ramen för undervisningen. Lärarintervjuerna visar att det även kommit upp kritiska synpunkter i utvärderingar där studenter ansett att jämställdhet inte hör till utbildningen.

I fokusgrupperna berättas om svårigheter att få igång diskussioner kring jämställdhet också vid tillfällen som varit avsatta för just detta. Studenter berättar om tillfällen när diskussionen har fallit platt och när det har blivit tyst. De som varit intresserade av frågorna har känt sig tystade av studenter som till exempel i förhand uttryckt att det är trams och kallat tillfället en PK-dag (FG1 och 2K).

Vissa lärare har bara några enstaka moment i en kurs där de fokuserar på sitt specialområde. Därmed isärkopplas jämställdhet och ämnesundervisningen och otydlighet vad gäller ledarskap- och ansvarsfrågor blir uppenbara. När en lärare inte träffar studenterna så ofta är det svårt att lära känna studenterna. Detta kan i sin tur leda till att det är svårare för lärare att se problem i studentgruppen och eventuella problem som upptäcks kan anses vara någon annans ansvar att reda ut (ILED). Men lärarens roll har synliggjorts i och med #slutavverkat och det öppna brevet. En lärare berättar om sina känslor efter att det öppna brevet kommit:

Så att jag kände, jag blev liksom lite retroaktivt besviken på mig själv att jag inte hade kunnat uppnå ett sånt förtroende, att jag hade kunnat få höra och liksom hjälpa till och, och reda ut dom där situationerna som har varit...fram tills #slutavverkat har jag tänkt, nä men alltså det här är vuxna människor. Jag har inte, jag försöker att bevaka, sköta mitt ämne liksom och göra mitt jobb som lärare. Och vad dom gör på sina fester och sånt där, det är faktiskt inte min sak att lägga mig i. Och sen så i efterhand så har det känts att det handlar ju faktiskt om studiemiljö och möjlighet att utträta mitt arbete, när det är den graden av påverkan liksom av arbetsmiljön för studenterna. Så att, i efterhand har jag ju förstått att jag behöver ... engagera mig mera för att kunna göra mitt jobb som lärare... Att bygga nån sorts grund för att, vi kan som lärare, faktiskt vara en kanal för att stävja dåligt beteende. (IL)

Lärarens berättelse belyser den potential som läraren som ledare har. Att ett ökat engagemang kan påverka studenters studiemiljö och främja jämställdhet.

### Yrkesverksamma som förebilder

Både kvinnliga och manliga studenter menar att yrkesverksamma inom skogssektorn är viktiga som stöd och som förebilder. De manliga studenterna uttrycker att de behöver hjälp att starta igång en debatt om jämställdhet och egna beteenden:

...man måste väl ha några som går i bräschan för det och börjar lyfta debatten mer och hjälpa oss att komma igång med det för vi kommer ju inte magiskt ändra på oss tyvärr. (FG4M)

Studenterna möter yrkesverksamma personer som föreläsare, vid fältbesök och middagar där representanter för skogssektorn deltar. Det här framstår i vårt material som viktiga delar av utbildningen eftersom det ger studenterna en inblick i de möjligheter som finns för dem efter examen och värdefulla kontakter inom branschen. Dessa möten ger också studenterna en bild av branschen ur ett jämställdhetsperspektiv. Studenterna menar att arbetsgivaren har en möjlighet att visa att de som ska anställas i företaget förväntas bete sig på ett jämställt sätt och att det är mycket kraftfullt när det budskapet kommer från ett stort företag där många av studenterna kan komma att söka arbete (FG4M, FG3KM).

Men bilderna av företagens jämställdhetsarbete som ges i fokusgrupper och intervjuer är blandade. Å ena sidan har studenterna mött representanter för företag där jämställdhetsfrågorna framstår som väldigt viktiga. Å andra sidan berättar studenterna om möten med skogsbranschen där män i ledande funktion har uttalat sig negativt om kvinnor och exempelvis använt sexistiska skämt vid middagar. Händelser som dessa skapade stor oro för vilka chefer studenterna skulle möta i framtiden och i vilken mån de skulle ha samma föräldrade syn på kvinnor. De hade också en avskräckande effekt när det gällde att söka sig till de företag som dessa personer representerade (IS1, 2, 3, FG 1 och 2K). Samtliga kvinnliga studenter berättar om den här typen av händelser medan de män vi intervjuat som varit på plats vid samma tillfällen säger att de inte har lagt dem på minnet.

Eftersom skogssektorn är mansdominerad är de kvinnor som arbetar där viktiga förebilder. I linje med forskning om hur kön görs i organisationer (West och Zimmerman 1987) så ser vi också hur föreställningar om kön skapas i organisationen, i till exempel olika undervisningsmoment.

### Kvinnor som lärare och ledare i skogen

Att se andra kvinnor som ledare och lärare visar för de kvinnliga studenterna att skogsutbildning och skogsforskning är verksamheter där kvinnor hör hemma (FGIK, IS). Studenterna lyfter betydelsen av kvinnliga lärare och av att möta kvinnor som arbetar i skogsindustrin. De betonar också vikten av att lärare, i sin undervisning, använder sig av både män och kvinnor i de exempel som de ger. När den undervisande läraren talar om den som jobbar i skogen som man skapar det känslor av utanförskap hos kvinnorna. En av de kvinnliga studenterna säger: ”Då känner man ju sig som nån som har blivit inbjuden att titta på, eller att man egentligen är där som åskådare.” Det handlar om att bli sedd och att känna sig som en del av skogsbranschen, vilket blir ytterligare ett exempel på hur kön görs i verksamheten.

I vårt material finns berättelser om kvinnor som förebilder och stöd, men också berättelser som beskriver vad studenterna uppfattar vara en rädsla hos en del seniora kvinnor att associeras med jämställdhetsfrågor. I samband med #slutavverkat spelade några kvinnliga lärare och ledare en mycket viktig roll för den grupp studenter som senare skrev det öppna brevet. Dels ordnade dessa kvinnor möjligheter för studenterna att träffas, men de bidrog också med sina erfarenheter och stöd för att våga publicera brevet.

Vikten av att kvinnor i ledarskapsposition stöttar andra kvinnor är något som studenterna lyfter fram i en av fokusgrupperna:

**Student 2:** Ibland kan man ju känna såhär att man kanske kan hitta stöttning i typ en yrkesverksam kvinna liksom. Men jag tycker att det känns jätteläskigt att försöka prata med nån som har varit där sen länge om det här för det känns som att den bara kommer liksom, men säga samma sak som en man skulle säga kanske, eller kanske vara ännu hårdare.

**Student 3:** Det är mycket rimligt, typ att men här behöver man ha skinn på näsan... dom har fått kämpa och nu jävlar ska en annan få (skratt).

**Student 2:** Jo men precis, ja men lite sådär. Man skulle behövt höra liksom också från äldre kvinnor, som ändå har varit länge i branschen. Att såhär har jag hanterat det här och det finns mycket grejer som jag kanske skulle gjort annorlunda men, ja men typ bara någon som säger någonting för under hela #slutavverkat det är liksom inte en enda skogstjänstemanna-kvinna som har sagt någonting ... nån av de här tunga namnen. Det är ju inga av dom som har sagt nånting om kulturen i skogsbranschen.

**Intervjuare:** Varför tror ni det är så?

**Student 3:** Det kanske är nån typ av rädsla av...

**Student 1:** För att inte avskräcka oss, eller jag vet inte.

**Student 3:** att inte bli rubbad... att dom är så rädda om sin position eller typ respekt att dom vågar inte, alltså dom har alldeles för mycket mäns blickar på sig skulle jag säga. Att dom vågar liksom inte sticka ut för det kostar så mycket på en sån position. (FG1K)

Diskussionen visar att de kvinnliga studenterna hade velat att inflytelserika kvinnor i skogsbranschen hade berättat om sina egna erfarenheter. I vår studie beskriver studenterna vissa kvinnor inom skogsbranschen som hårdare än män. Detta förklaras med att det har varit viktigt för många kvinnor att passa in, och att kvinnorna inte velat kännas vid att det finns olika förutsättningar för män och kvinnor i branschen. Några har beskrivit att en del kvinnliga studenter de mött varit merhängivna skogliga traditioner och normer än sina manliga studentkollegor (ILED, IL, IL). Dessutom verkar det vara problematiskt för kvinnor som vill göra karriär att förknippas med jämställdhetsarbete (ILED). Detta förklaras med att det kan skapa konflikter och inte anses vara något som hör hemma i kärnverksamheten (Espersson 2014). Risken finns att den tystnad som studenterna upplever från de kvinnliga ledarna förmedlar budskapet att om du ska få en framskjuten plats i den här branschen måste du vara tyst och anpassa dig. Det är tydligt i intervjuer med studenter att i de fall där kvinnor på högre chefspositioner i skogsbranschen har uttalat stöd för jämställdhetsarbete och själva varit öppna med sina egna erfarenheter av en negativ manlig kultur, så har detta varit betydelsefullt för studenterna (FG2K). De yrkesverksamma kvinnorna är viktiga förebilder genom att vara just kvinnor och således utmana rådande normer i skogssektorn.

### Diskussion

I den här artikeln har vi fokuserat på hur universitetsledning, lärare och studenter på jägmästarprogrammet vid SLU ser på det formella och informella ledarskapets roll för en mer jämställd utbildning. Vi har studerat hur lärarna kan agera som förändringsagenter och hur studenterna ser på de yrkesverksamma ledare de möter under utbildningen och deras roll för en mer jämställd skogssektor.

Studien visar hur genus görs på ett sätt som skapar diskriminering och utsatthet och hur kvinnliga studenter görs uppmärksamma på att skogen inte är en plats för dem. I ljuset av andra studier, dels om skogen och dess negativa maskulina mönster (Johansson 2020; Baublyte 2019) och dels om jämställdhet i akademien (Jordansson och Peterson 2019; Espersson 2014) belyser vårt empiriska material flera viktiga frågor



om hur jämställdhet bemöts och hanteras. Likt studier av Ahmed (2006a) och Everline och Bacchi (2010) så ser vi hur ansvarsfrågan halkar runt i organisationen. Detta trots att jämställdhet, i enlighet med tanken om jämställdhetsintegrering, ska genomsyra all verksamhet och beaktas i alla processer. Vi ser en cirkelgång i tankarna hos ledare, lärare, och studenter kring vem som egentligen ska ansvara, leda och utföra det dagliga jämställdhetsarbetet, trots att strukturer och strategier för det finns.

Studenter efterfrågar att formella ledare visar ett tydligt ställningstagande och tar tag i problemen med ojämställdhet. Formella ledare på universitetet anser att jämställdhet är viktigt, men uttrycker en ovilja att lägga sig i verksamheten för mycket och styra arbetet uppifrån. Vi ser också en oro bland formella ledare att bli för associerade med jämställdhetsfrågor (Powell med flera 2018). Tidigare studier har visat hur reaktioner såsom engagemang och motstånd mot aktiva jämställdhetssatsningar kan ta sig uttryck (Powell med flera 2018) och ur det perspektivet kan "halkandet runt" vad gäller frågor om ledarskap också förstås som en typ av motstånd. Ahmed (2006b) visar att genom att uttrycka att frågan är viktig så kan ledningen komma undan med ett mindre aktivt och faktiskt arbete. Vårt fokus här har dock inte varit på motstånd, i stället har vi valt att undersöka vilka som av olika personer i organisationen anses bära ansvaret för att "göra något åt" problemen.

I vår analys framstår lärarna som centrala för förändringsarbetet inom skogs-

utbildningen, eftersom de ofta är mitt i verksamheten och möter studenterna. Men deras roll, som befinner sig i gråzonen mellan formellt och informellt ledarskap, är inte enkel. En avsaknad av kunskap (upplevd eller riktig) om hur man talar om jämställdhet skapar en osäkerhet. Det kan leda till att lärare undviker ämnet, särskilt då vissa studenter menar att det inte hör hemma på utbildningen. Men många studenter efterfrågar lärares engagemang och stöd och att de ska våga tala om jämställdhet och agera när något händer. Både lärare och studenter menar att lärare har stora möjligheter att påverka studiemiljön genom att uppmärksamma diskriminering och ojämställdheter bland studenterna. Men SLU tar gärna in externa experter när jämställdhet är på dagordningen. På så sätt signaleras att det inte är lärarnas sak att hantera jämställdhet. Det faktum att studenter sällan möter dessa externa personer mer än en gång, motverkar möjligheter till ett långsiktigt samtal om frågorna och det blir svårare för lärare att upptäcka problem i studentgrupperna.

Om vi förstår organisationer som kulturer (Gherardi 1995; Gherardi och Poggio 2001) där kön görs genom dagliga praktiker, diskurser och språk så spelar enskilda personers agerande, eller avsaknad av agerande (Ahmed 2006a) en viktig roll för den förändring som skulle kunna bli möjlig. Studien ger också exempel på det Meyerson och Scully (1995) benämner "tempered radicals", och hur personer engagerat sig i jämställdhetsfrågor. Ett exempel är de 17 kvinnliga studenter som skrev det öppna brevet för att formulera

sin utsatthet och ilska, liksom de lärare och ledare som gav studenterna sitt stöd.

Studenterna lyfter fram den formella ledningen, lärarna och representanter för skogsnäringen som viktiga förebilder. Kvinnliga studenter lyfter speciellt fram framgångsrika kvinnor inom skogssektorn som viktiga i en miljö som beskrivits som diskriminerande. De menar att den negativa maskulina kultur som finns i utbildningen och inom sektorn gynnar de män som uppfyller normen, men att många (både kvinnor och män) inte känner att de passar in, och därmed finns det behov av att möta en större bredd av förebilder (Grubbström och Powell 2020). Yrkesverksamma, som på olika sätt deltar i utbildningen, är således viktiga för den kultur som utvecklas och har möjlighet att påverka den. Detta understryker betydelsen av ett samarbete mellan utbildningen och näringen för det framtida förändringsarbetet.

Avslutningsvis kan vi konstatera att ledarskap för jämställdhet är inget som bara formella ledare utövar och kan utöva. Den här artikeln har visat hur studenter och lärare, tillsammans med de formella ledarna på universitetet förväntar sig att andra tar ansvar, medan många själva ger uttryck för osäkerhet vad gäller sina egna möjligheter att påverka och förändra. Lärarna framstår dock som en grupp med stor potential att göra skillnad. Deras roll som ledare i klassrummet samt som förebilder för studenterna betyder att de har möjligheter att ta jämställdhetsarbetet från det skrivna och tänkta till det praktiska och dagliga i undervisningen. Det betyder

inte att huvudansvaret för jämställdhetsarbetet inom utbildningen bör ligga hos lärarna. Formella ledare måste fortsätta att tala högt om att jämställdhetsfrågor är prioriterade, och de måste finansiera och stödja sin personal. De måste också själva våga fortsätta vara eller bli förebilder och våga associeras med frågorna.

### Tack

Författarna vill tacka Skogssällskapet för finansiering av studien, som är en del av projektet *Att sluta räkna kroppar – nya tankar för en jämställd skogssektor* (2017-460). Vi vill också tacka studenter, lärare och universitetsledning vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Umeå för att ni deltog i intervjuer och fokusgrupper. Utan er hade studien inte varit möjlig.

**Referenser**

- Ahmed, Sara (2007) The language of diversity. *Ethnic and Racial Studies* 30(2): 235–56.
- Ahmed, Sara (2006a) Doing diversity work in higher education in Australia. *Educational Philosophy and Theory* 38(6): 745–768.
- Ahmed, Sara (2006b) The nonperformativity of antiracism. *Meridians* 7(1): 104–126.
- Andersson, Elias och Lidestav, Gun (2015) *Gender equality as a joint forestry sector strategy*. Dept of Forest Resource Management SLU. Report: 4442015.
- Arora-Jonsson, Seema, Ågren, Mia (2019) Bringing diversity to nature. Politicizing gender, race and class in environmental organizations? *Environment and Planning E: Nature and Space* 2(4): 874–898.
- Bacchi, Carol, Eveline, Joan (2010) Mainstreaming Politics. Gendering practices and feminist theory. South Australia: University of Adelaide Press, 2010. Accessed February 18, 2021. <http://www.jstor.org/stable/10.20851/j.ctt1t30564>.
- Baublyte, Gintare, Korhonen, Jaana, D'Amato, Dalia, Toppinen Anne (2019) "Being one of the boys." Perspectives from female forest industry leaders on gender diversity and the future of Nordic forest-based bioeconomy. *Scandinavian Journal of Forest Research* 34(6): 521–528.
- Blackmore, Jill, Sachs, Judyth (2007) *Performing and reforming leaders*. New York: SUNY.
- Brandth, Berit, Haugen, Marit (2005) Doing rural masculinity. From logging to outfield tourism. *Journal of Gender Studies* 14(1): 13–22.
- Callerstig, Ann-Charlott (2014) *Making equality work. Ambiguities, conflicts and change agents in the implementation of equality policies in public sector organisations*. Tema Genus. Linköpings universitet. Linköping: LiU Electronic Press.
- Carbin, Maria, Rönnblom, Malin (2012) Jämställdhet i akademien – en avpolitiserad politik? *Tidskrift för genusvetenskap* 1-2: 75–94.
- Crevani, Lucia, Lindgren, Monica, Packendorff, Johann (2010) Leadership, not leaders. On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26(1): 77–86.
- De Vries, Jennifer (2010) *A realistic agenda? Women only programs as strategic interventions for building gender equitable workplaces*. Diss. UWA: Australia.
- De Vries, Jennifer (2015) Champions of gender equality. Female and male executives as leaders of gender change. *Equality, Diversity and Inclusion* 34(1): 21–36.
- Dugan, John (2017) *Leadership theory. Cultivating critical perspectives*. Los Angeles: Jossey Bass.
- Espersson, Malin (2014) Isärkoppling som strategi. Om spänningen mellan meritokrati och likabehandlingsarbete på ett svenskt lärosäte. Sandell, E (red) *Att bryta innanförskapet*. Lund: Makadam.
- Ely, Robyn, Meyerson, Debra (2000) Advancing gender equity in organizations. The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization* 7(4): 589–608.
- Ensley, Michael, Hmieleski, Keith, Pearce, Craig (2006) The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams. *Management Department Faculty Publications* 71.
- Gherardi, Silvia, Poggio, Barbara (2001) Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business* 36(3): 245–259.

- Gherardi, Silvia (1995) *Gender, symbolism and organizational cultures*. New York: Sage.
- Grubbström, Ann, Powell, Stina (2020) Persistent norms and the #metoo effect in Swedish forestry education. *Scandinavian Journal of Forest Research* 35(5-6): 308-318.
- Hallberg Sramek, Isabella med flera (2018) *Från hashtag till handling*. Öppet brev till SLU och skogsnäringsen, <https://www.skogen.se/nyheter/oppet-brev-fran-hashtag-till-handling>. Hämtad 21 mars 2018.
- Hearn, Jeff (2012) A multi-faceted power analysis of men's violence to known women. From hegemonic masculinity to the hegemony of men. *Sociological Review* 60(4): 589-610.
- Hunt, James, Dodge, George (2000) Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly Review of Leadership* 11(4): 435-458.
- Högberg, Peter med flera (2018) *Vi måste höja ambitionerna. SLUs svar på det öppna brevet*, <https://www.skogen.se/nyheter/vi-maste-hoja-ambitionerna>, hämtad 4 oktober.
- Johansson, Maria (2020) *Business as usual? Doing gender equality in Swedish forestry work organisations*. Diss. Luleå: Luleås tekniska universitet.
- Johansson, Kristina, Andersson, Elias, Johansson, Maria, Lidestav, Gun (2017) The discursive resistance of men to gender equality interventions. Negotiating "unjustness" and "unnecessity" in Swedish forestry. *Men Masc.* 22(2): 177-196.
- Johansson, Maria, Johansson, Kristina, Andersson, Elias (2018) #MeToo in the Swedish forest sector. Testimonies from harassed women on sexualised forms of male control. *Scandinavian Journal of Forest Research* 33(5): 419-425.
- Jordansson, Birgitta, Peterson, Helen (2019) Jämställdhetsintegrering vid svenska universitet och högskolor. Det politiska uppdraget återspeglad i lärosätenas planer. *Kvinder Køn & Forskning* 28(1-2): 58-70.
- Lidestav, Gun, Andersson, Elias, Berg Lejon, Solveig och Johansson, Kristina (2011) *Jämställt arbetsliv i skogssektorn*. SLU, rapport 345.
- Liff, Sonia, Cameron, Ivy (1997) Changing equality cultures to move beyond women's problems. *Gender, Work and Organization* 4(1): 35-46.
- Martin, Patricia Yancey, Collinson, David (1999) Gender and Sexuality in Organizations. Ferree, M M, Lorber, J, Hess, B (red) *Revisoning Gender*. Thousand Oaks, CA: Sage, 285-310.
- Mergaert, Lut, Lombardo, Emanuela (2014) Resistance to implementing gender mainstreaming in EU research policy. Weiner, E och MacRae, H (red) *The persistent invisibility of gender in EU policy*. European integration online papers 1(18)5: 1-21.
- Meyerson, Debra, Scully, Maureen (1995) Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organisational Science* 6(5): 585-601.
- Meyerson, Debra (2001) *Tempered radicals. How people use difference to inspire change at work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyerson, Debra, Kolb, Deborah (2000) Moving out of the "armchair." Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization* 7(4): 553-571.
- Northouse, Peter (2016) *Leadership. Theory and practice*. Los Angeles: SAGE.
- Oligati, Etta och Shapiro, Gillian (2002) *Promoting gender equality in the workplace*. Office for Official Publications of the European Communities, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg.
- Pascale, Richard Tanner, Sternin, Jerry (2005) Your company's secret change agents. *Harvard Business Review* 83(5): 72-81.

Powell, Stina, Ah King, Malin, Hussénus, Anita (2018) "Are we to become a gender university?" Facets of resistance to a gender equality project. *Gender, Work & Organization* 25(2): 127-143.

Powell, Stina (2016) *Gender equality and meritocracy. Contradictory discourses in the academy*. Diss. Uppsala: SLU.

SCB, Yrkesregistret med yrkesstatistik 2016.

SLU, Likavillkorsplaner och jämställdhetsplaner SLU 2016 och 2017.

SLU, Inriktningsdokument jämställdhetsintegrering (2018) 2017-2019, ua: 2017.1.1.1-1795.

SLU, antagningsstatistik 2016-2018.

SLU, statistik 2019.

Vainio, Annukka, Paloniemi, Riikka (2013) Adapting to gender order. Voluntary conservation by forest owners in Finland. *Land Use Policy* 35: 247-256.

van den Brink, Marieke, Benschop, Yvonne (2012) Slaying the seven headed dragon: The quest for gender change in academia. *Gender, Work & Organization* 19(1): 71-92.

van De Mieroop, Dorien, Clifton, Jonathan, Verhelst, Avril (2020) Investigating the interplay between formal and informal leaders in a shared leadership configuration. *Human Relations* 73(4): 490-515.

West, Candace, Zimmerman, Don H (1987) Doing gender. *Gender and Society* 1(2): 125-151.

Yukl, Gary (2012) *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

### Nyckelord

Ledarskap, jämställdhetsarbete, akademien, universitetsutbildning, förändringsagenter

#### **Stina Powell**

Sveriges Lantbruksuniversitet  
Institutionen för Stad och Land  
Avdelningen för Miljökommunikation  
Box 7012, SE-750 07 Uppsala  
E-post: stina.powell@slu.se

#### **Ann Grubbström**

Sveriges Lantbruksuniversitet  
Institutionen för Stad och Land  
Avdelningen för Miljökommunikation  
Box 7012, SE-750 07 Uppsala  
E-post: ann.grubbstrom@slu.se