

# OVERSIGT OVER STRUKTURELLE ÆNDRINGER I DEN AKADEMISKE VERDEN OG FORSKNINGSORGANISATIONER — VEJLEDNING TRIN FOR TRIN



Denne publikation er udarbejdet inden for Det Europæiske Ligestillingsinstituts (EIGE's) program for integrering af kønsaspektet. Den er tilgængelig online på EIGE's platform for integrering af kønsaspektet: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Det Europæiske Institut for Ligestilling mellem Mænd og Kvinder skabte onlineplatformen for integrering af kønsaspektet for at støtte EU's institutioner og organer i deres bestræbelser på at integrere kønsaspektet i deres arbejde. Platformen indeholder oplysninger om betydningen af kønsaspektet inden for en række forskellige politiske områder og tilbyder onlineværktøjer til integrering af kønsaspektet.

Platformen hjælper med at forbedre enkeltpersoners og institutioners kompetencer til at integrere kønsaspektet inden for de forskellige sektorområder og i de forskellige faser af udformningen af alle former for politikker/programmer/projekter. Når vi ved, hvordan vi skal udforme, planlægge, gennemføre, overvåge og evaluere politikker fra et kønsperspektiv, kan vi styrke EU's politikker og øge deres samfundsmæssige relevans og tilpasningsevne.

### **Det Europæiske Institut for Ligestilling mellem Mænd og Kvinder**

Det Europæiske Institut for Ligestilling mellem Mænd og Kvinder (EIGE) er et videncenter for ligestilling mellem mænd og kvinder under Den Europæiske Union. EIGE støtter de politiske beslutningstagere og alle relevante institutioner i **deres** bestræbelser på at øge EU-borgernes bevidsthed om ligestilling ved at sikre dem særlig ekspertise og sammenlignelige og pålidelige oplysninger om ligestilling i Europa.

#### **For yderligere oplysninger:**

European Institute for Gender Equality, EIGE  
Gedimino pr. 16  
LT-01103 Vilnius  
LITAUEN  
Tlf.: +370 52157444

E-mail: [eige.sec@eige.europa.eu](mailto:eige.sec@eige.europa.eu)  
<http://www.eige.europa.eu>  
<http://www.twitter.com/eurogender>  
<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>  
<http://www.youtube.com/eurogender>  
<http://eurogender.eige.europa.eu/>

**Europe Direct er en service, der har til formål at hjælpe  
med at besvare Deres spørgsmål om Den Europæiske Union.**

**Frikaldsnummer (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* Oplysningerne er gratis ligesom de fleste opkald (nogle operatører, telefonbokse eller hoteller kan dog kræve penge for opkaldet).

Yderligere oplysninger om EU fås på internet via Europaserveren (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Den Europæiske Unions Publikationskontor, 2017

Print ISBN 978-92-9493-645-5 doi:10.2839/02639 MH-04-17-155-DA-C  
PDF ISBN 978-92-9493-674-5 doi:10.2839/58797 MH-04-17-155-DA-N

© Den Europæiske Union, 2017  
Eftertryk tilladt med kildeangivelse

# **Oversigt over strukturelle ændringer i den akademiske verden og forskningsorganisationer — vejledning trin for trin**





# Indhold

<b>1. Trin .....</b>	<b>4</b>
Trin 1: Kom i gang.....	4
Trin 2: Analyse og vurdering af den aktuelle situation i institutionen .....	6
Trin 3: Udarbejdelse af en ligestillingsplan.....	7
Trin 4: Gennemførelse af en ligestillingsplan.....	10
Trin 5: Overvågning af fremskridt og evaluering af en ligestillingsplan.....	12
Trin 6: Hvad kommer der efter ligestillingsplanen? .....	15
<b>2. Grundlæggende krav og succesfaktorer .....</b>	<b>15</b>
Drivkræfter på organisatorisk niveau .....	15
Drivkræfter på procesniveau.....	16
<b>3. Almindeligt forekommende problemer, og hvordan man løser dem .....</b>	<b>17</b>



# 1. Trin

## Trin 1: Kom i gang

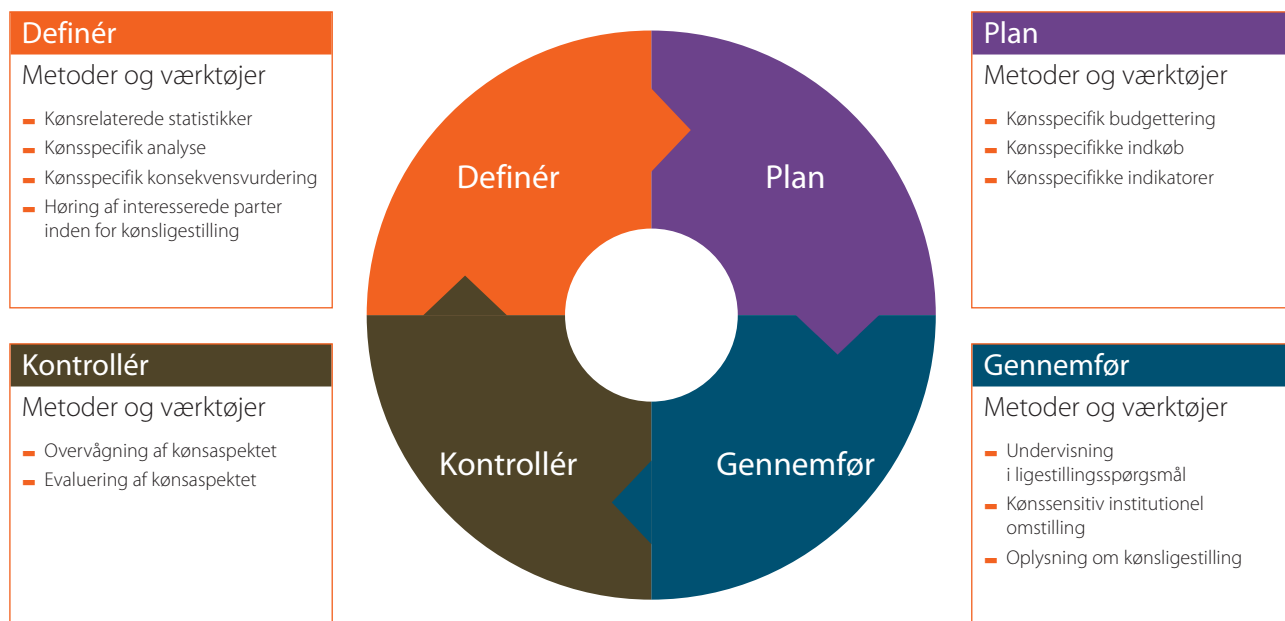
### Sådan forstås konteksten

I stedet for blot at kopiere vellykkede aktioner eller andres strategier er det bedre at spørge sig selv, hvilke foranstaltninger der ville fungere bedst i ens egen institution, set i dens kontekst. Hvilke aktioner kan der gennemføres baseret på institutionens målsætninger og kontekst, samtidig med at der tages hensyn til lokale forhold? Her er der forskellige elementer af denne »kontekst«, der kan være af betydning.

I USA har man set nærmere på den opnåede erfaring og viden i institutioner, der har fået tildelt ADVANCE-priser for institutionel omstilling fra National Science Foundation (NSF). Fra denne viden fremhæves bl.a. den vigtige rolle, som kontekst spiller.

- 1. Beliggenhed:** Beliggenheden af en højere uddannelsesinstitution har betydning for de tiltag, der vil være mest effektive og relevante. F.eks. vil politikker til håndtering af fakultetsmedlemmers behov for dobbeltkarriere sandsynligvis være langt vigtigere i landområder, hvor samfundet som helhed kan byde på færre beskæftigelsesmuligheder end i byområder.
- 2. Økonomi:** Den økonomiske situation lokalt eller regionalt påvirker ofte institutionernes muligheder for at ansætte personale og kan gå ud over bestræbelserne i forbindelse med ADVANCE-projekter. Når en institution, der har oplevet ansættelsesbegrænsninger, f.eks. går ind i en ny fase med omfattende nyansættelser, er netop den situation velegnet til at tilbyde dekaner og institutbestyrere støtte til og vejledning i retfærdige søgnings- og rekrutteringspraksisser. Det kan især i disse situationer være i institutionens interesse at indarbejde nye og effektive strategier, og ADVANCE kan gøre sin indflydelse gældende ved at fremlægge projektet som en kilde til støtte og hjælp til institutionen til at nå sine ansættelsesmål.
- 3. Institutionelle karakteristika:** Listen og eksemplerne nedenfor peger på en bred vifte af forhold i institutionen, som kan fungere som platform for dens forandringsindsats.
  - a) Historik:** En institutions historik har indflydelse på, hvad fakultetet og administratoren mener er vigtigt, og hvad de opfatter som muligt. Vigtige begivenheder eller store problemer kan nogle gange være en øjenåbner for administratoren og fakultet til at se ADVANCE-målene som vigtige.
  - b) Størrelse:** Afdelingernes og institutionens størrelse generelt kan være bestemmende for problemområder, behov og muligheder. Det betyder f.eks., at der i små afdelinger kun er få ledende fakultetsmedlemmer, der kan fungere som mentorer, hvilket igen kræver innovative strategier i forhold til mentorplaner. Der kan også være et større behov for beskyttelse af privatlivets fred, og kvinder, der befinder sig i starten af deres karriere, foretrækker måske at deltage i mentorordninger med kolleger fra andre afdelinger for at beskytte deres privatliv.
  - c) Ledelse:** Den øverste ledelses mål, prioriteringer, interesser og stil er afgørende faktorer for ADVANCE-projekternes succes. Ændringer i den øverste ledelse kan, som det tit sker, skabe udfordringer og muligheder for projekter om organisationsændringer, der kræver, at ADVANCE-ledere skal træffe beslutning om, hvorvidt de skal justere strategierne, så de passer ind i den nye ledelseskontekst. Nogle gange kortlægger ledere nye problemstillinger, som der skal tages fat om; ADVANCE kan en gang imellem blive tilbudt som en »løsning«, der tager fat om forhold, som identificeres af en overordnet leder.
  - d) Struktur og styring:** Om en institution forekommer at være decentraliseret eller centraliseret, og om de administrative strukturer er mere flade eller mere hierarkiske, er vigtige kontekstuelle faktorer. ADVANCE-ledere skal overveje, hvor de skal placere deres kontorer, hvem de skal tage kontakt til i centraladministrationen, og hvordan de skal forholde sig til forvaltningsorganer. Om en institution er organiseret eller ej, er et andet vigtigt strukturelt element i relation til planlægningen.
  - e) Politikker:** Nogle institutioner er kendt for at tilbyde familievenlige og andre politikker, der bidrager til inkluderende miljøer. Andre har ikke denne forhistorie. Allerede indførte politikker påvirker således, hvilke politikker der prioriteres som løftestang for forandring.
  - f) Kultur:** Højere uddannelsesinstitutioner har hvert sit særpræg, der definerer, hvordan livet er i den pågældende institution, hvordan arbejdet udføres, og hvordan forandringer opstår. Til de vigtige kulturelle variabler hører, om der på campus findes en »samhørighedsfølelse« eller en mere »forretningsminded« atmosfære, de måder, administratoren og fakultet interagerer på, og de værdier, der påvirker de daglige interaktioner.

Alle disse karakteristika er relevante for beslutninger om, hvilke interventioner der skal medtages eller undgås inden for rammerne af ADVANCE-ændringer, og om,



hvordan disse interventioner skal udformes for at få den bedste modtagelse på campus (!).

## Find støtte

En forståelse af konteksten og dynamikken i din institution giver dig mulighed for at overveje, hvor du kan finde støtte i og uden for organisationen.

1. Kortlæg aktører med ekspertise i kønspecifikke spørgsmål. Ud over at levere kønsrelateret input kan de også meget vel fungere som aktivister, der kan sætte handling bag ordene og hjælpe med at identificere andre aktører.
2. Identificér (potentielle) allierede: Kig bl.a. på top- og mellemliderniveauet, ansatte i personaleafdelingen og kolleger. Prøv at spotte dem, der er interesserede i og villige til at fremme kønsligestilling for at sikre et bedre, mere afbalanceret og inkluderende miljø. Det vil hjælpe dig med at få tingene gjort og fremme støtte til den fremtidige plan.
3. Find frem til finansieringsmuligheder til udformning og implementering af ligestillingsplanen eller gennemførelse af specifikke aktioner. På EU-niveau finansierer Europa-Kommissionen projekter for institutionelle ændringer via Horisont 2020. Også på nationalt eller regionalt plan kan der findes lignende initiativer, der yder

finansiel støtte til fremme af institutionelle ændringer. På institutionelt niveau kan der måske allerede være indført foranstaltninger til finansiering af konferencer til fremme af en kønsafbalanceret sammensætning af talerpanelet eller til finansiering af forskning, der integrerer en kønsdimension, osv.

4. Tilmeld dig og find ud af, hvilke alliancer der kan indgåes med regionale og nationale netværk om forskning i kønsaspektet. Sådanne netværk findes og er vigtige for dit arbejde.

## Forstå kønsligestillingscyklussen

Et klart overblik over kønsligestillingscyklussen vil hjælpe dig med at få en generel forståelse af de trin, der skal gennemløbes for at udforme en ligestillingsplan, hvordan den sættes i gang, og hvordan man kan efterleve den. EIGE's kønsligestillingscyklus kan tilpasses forskningsorganisationers og højere uddannelsesinstitutioners specifikke kontekst. Hver fase svarer til et trin til udvikling af en ligestillingsplan:

**Trin 1: Definér** Sådan analyseres og vurderes den aktuelle situation i institutionen.

**Trin 2: Planlæg** Sådan udformes en ligestillingsplan.

**Trin 3: Gennemfør** Sådan gennemføres en ligestillingsplan.

**Trin 4: Kontrollér** Sådan overvåges udviklingen og evalueres en ligestillingsplan.

(!) Teksten, der præsenterer »centrale kontekstuelle faktorer«, er hentet fra følgende dokument: Austin, A. E. og Laursen, S. L. (2015): »Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting«, s. 3-5. (findes på: [http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC\\_113015.pdf](http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)).



## Trin 2: Analyse og vurdering af den aktuelle situation i institutionen

Det bedste udgangspunkt for at udforme et effektivt sæt af foranstaltninger er at indsamle omfattende oplysninger om, hvordan din organisation klarer sig med hensyn til fremme af kønsligestilling. Efter at have vurderet den aktuelle situation i din institution vil du vide, hvilke foranstaltninger der skal gennemføres. Hvor omfattende denne første analyse skal være, afhænger af de tilgængelige ressourcer. Sørg for at vurdere de menneskelige og finansielle ressourcer, der er afsat til at udføre opgaven. Identificér interne aktiver (f.eks. eksperter i ligestillings spørgsmål), men overvej også andre mulige eksterne ressourcer (f.eks. finansiering, lokale partnerskaber).

Den standardmetode, der kan følges, omfatter følgende.

### 1. Gennemgang af relevant lovgivning og politikker i dit land

Det er nyttigt at kende den generelle lovgivning og politikker, der vedrører kønsligestilling og ikkeforskelsbehandling, samt dem, der er specifikke for arbejdsmarkedet og forskningssektoren og/eller videregående uddannelse.

Gennemgang af de juridiske og politiske rammer giver dig en forståelse af, hvor din organisation står. Det vil understøtte dig i din begrundelse for at støtte dine aktioner. Denne viden kan også støtte nogle af de foranstaltninger i ligestillingsplanen, som du gerne vil gennemføre.

Eksempel:

- Når dit land fastsætter mål på politisk niveau, kan det give dig argumenter til at overbevise dine kolleger og øverste ledelse om, at det er nødvendigt med tiltag i din organisation.
- Måske kan din institution komme med i et allerede eksisterende initiativ, som f.eks. en »Girls in Science«-dag.

### 2. Analyse af kønsopdelte data blandt medarbejdere og studerende

Det vil være nødvendigt at kønsopdele data for at identificere kønsrelaterede forskelle. En analyse af kønsopdelte data vil give vigtige oplysninger til identifikation af de områder, det haster mest med at sætte ind på. Hvis din analyse f.eks. viser, at der er en stor ubalance mellem kønnene i visse fag, kan der gøres en indsats for at tiltrække det underrepræsenterede køn til disse områder.

Det første trin er at kontrollere, hvilke data der er lettilgængelige. Såfremt der ikke findes sådanne data i din organisation, skal der gøres en indsats for at fremskaffe dem. Når du har adgang til dataene, skal du gennemføre en statistisk analyse.

De data, der skal analyseres, omfatter (men er ikke begrænset til):

- antallet af medarbejdere efter køn på alle niveauer, efter fag, funktion (inkl. administrativt personale/hjælpepersonale) og efter kontraktmæssigt forhold til organisationen
- gennemsnitligt antal år for kvinders og mænds karriereudvikling (pr. lønklasse)
- lønforskelle efter køn og job
- antal kvinder og mænd i akademiske og administrative beslutningstagende stillinger (f.eks. bestyrelser, udvalg, juryer)
- antal kvindelige og mandlige kandidater, der ansøger om specifikke stillinger
- antal kvinder og mænd, der har forladt organisationen i foregående år, med angivelse af det antal år, de har tilbragt i organisationen
- antal medarbejdere efter køn, der ansøgte om/tog forældreorlov, og hvor mange der vendte tilbage efter endt orlov
- antal fraværsdage for kvinder og mænd baseret på fraværsårsag
- antal undervisningstimer/kreditter med deltagelse af kvinder og mænd
- antal kvindelige og mandlige studerende på alle niveauer og for alle fagområder.

### Har du brug for inspiration?

- She figures* (kvindetal) er den vigtigste kilde til paneuropæiske sammenlignelige statistikker om status for kønsligestillingen inden for forskning og innovation. Du kan se på de samme dimensioner, der er medtaget, for at sammenligne, hvordan din organisation klarer sig i forhold til dit land og til EU. Der offentliggøres *She figures handbook* hvert tredje år. Den medfølgende *She figures handbook* giver en metodologisk vejledning i beregningen af de indikatorer, der er indeholdt i *She figures 2015*-publikationen.
- Det EU-finansierede projekt for strukturændringer »Effective gender equality in research and academia (EGERA)« er medtaget i den første ligestillingsrapport (*First gender equality report*). Formålet med denne rapport var at skabe en forståelse af status for kønsligestilling og ligestillings spørgsmål i de deltagende institutioner ved at undersøge disponible data, oplysninger og politikker i partnerinstitutioner. Rapporten indeholdt følgende områder: a) menneskelige ressourcer og karriereforvaltning, herunder beskæftigelse og forfremmelse, b) balancen mellem arbejde og fritid og arbejdsforhold,



- c) kønsrelaterede krænkelse og vold, herunder kønsbaseret mobning og chikane, og d) køn i forskning og læseplaner.
3. Det EU-finansierede projekt for strukturelle ændringer »Institutional transformation for effecting gender equality in research (INTEGER)« indeholder nogle praktiske tips til, hvordan du lærer din institution at kende gennem indsamling af data og ved at gennemføre undersøgelser. F.eks. hvordan metoder, spørgeundersøgelser, besøg på stedet og/eller diskussioner i fokusgrupper arrangeres; hvordan sådanne oplysninger indsamles (f.eks. kan flere enheder kontaktes for eksisterende kønsopdelte data); og hvem der kan blive inddraget i denne opgave (f.eks. personaleenheden, kvalitetssikringsenheden og også forskningsevalueringsenheden).
  4. University of Beira Interior har systematisk vurderet de samme indikatorer siden den første vurdering af situationen i institutionen (fra 2011 til dato). Læs om den anvendte tilgang og de anvendte indikatorer.

### Identifikation af de eksisterende foranstaltninger til fremme af kønsligestilling

De eksisterende foranstaltninger til at styrke kvinders stilling, skabe opmærksomhed om kønsligestilling, give en bedre balance mellem arbejde og fritid osv. skal opgøres og kortlægges. Gennemførelsen og resultaterne af de eksisterende foranstaltninger skal vurderes kritisk sammen med de involverede med henblik på at undersøge, hvordan de kan gøres mere effektive.

**Sideløbende med standardmetoden** kan du overveje at gennemføre følgende:

1. En dataanalyse, der integrerer andre dimensioner, såsom alder, etnicitet, handicap, seksuel orientering og religion. Det er vigtigt at forstå skillelinjerne mellem køn og andre dimensioner, da der kan forekomme flere forskellige former for forskelsbehandling, som skal håndteres. Dog skal du være opmærksom på databeskyttelsesproblematikken, når antallet af medarbejdere med særlige intersektionaliteter er meget lavt, hvilket fører til problemer med sammenkædning af data og offentlighed (dvs. hvis der f.eks. kun findes én farvet, handicapet eller muslimsk kvinde blandt personalet).
2. En litteraturgennemgang af kønsligestilling inden for forskning, undervisning og højere uddannelse. Formålet med en sådan gennemgang af eksisterende litteratur på europæisk og internationalt niveau er bl.a. at få flere oplysninger om kønsstereotyper inden for forskning og undervisning, eksisterende uligheder i forsker- og universitetsmiljøer og foranstaltninger eller aktioner til bekæmpelse af sådanne problemer. Prøv at kigge på nogle nøgleressourcer her.
3. En undersøgelse blandt medarbejderne til vurdering af deres viden om og erfaringer med ligestilling eller manglende lighed mellem kønnene i institutionen,

- organisationspraksisser til fremme af kønsligestilling, sexistiske holdninger og adfærdsmønstre osv.
4. Interview eller gruppediskussioner med repræsentanter på alle medarbejderniveauer og/eller forskellige fagområder. Interviewene kan omfatte nogle af de ovennævnte aspekter, men kan også undersøge personalets opfattelse af behovet for og omfanget af accept af foranstaltninger for kønsligestilling.

### Hvem kan foretage denne analyse?

Hvis din organisation har en struktur, hvis mandat omfatter ansvar for at støtte kønsligestilling (f.eks. ligestillingskontor/-enhed), kunne medarbejderne i denne struktur påtage sig opgaven med at foretage den første vurdering af ligestillingssituationen i din organisation. Du kan også inddrage (valgte) personalerepræsentanter. Glem ikke at involvere eksperter i kønsrelaterede spørgsmål. De kan give værdifuld indsigt og/eller blive involveret i denne øvelse.

Hvis der ikke findes en sådan struktur, eller hvis den ikke kan påtage sig denne opgave, kunne du overveje at samle et lille team til at foretage denne grundvurdering. Teamet kan sammensættes af medlemmer fra ligestillingsstrukturen, lærerstaben og/eller forskningspersonalet samt medarbejdere fra personaleafdelingen.

I begge ovennævnte tilfælde er det vigtigt at have et eksPLICIT mandat fra den øverste ledelse til at foretage en grundvurdering for at afsætte tid, åbne døre og sikre et samarbejde.

Den enkelte medarbejders opgaver skal aftales og præciseres helt fra starten. Tilstrækkelige (menneskelige og finansielle) ressourcer er afgørende for en vellykket analyse og vurdering af ligestillingssituationen i din organisation. Desuden vil et udtrykkeligt mandat fra den øverste ledelse til at gennemføre en grundvurdering være med til at åbne døre og sikre samarbejde.

Det er allerede på dette stadie umagen værd at have en idé om, hvilke medarbejdere der kunne blive involveret i en ligestillingsplan.

## Trin 3: Udarbejdelse af en ligestillingsplan

Efter at der er foretaget en grundvurdering af ligestillingssituationen i din organisation, kan du begynde at udarbejde ligestillingsplanen. Resultaterne af grundanalysen gør det muligt at identificere de interventionsområder, som din ligestillingsplan skal håndtere. Det er dog ikke alle områder, der kan behandles samtidigt, og nogle kan være mere presserende end andre. Fastlæg prioriteterne for din organisation med udgangspunkt i denne grundvurdering samt de



tilgængelige ressourcer. Overvej at inddrage medlemmerne af det team, der udførte grundevalueringen, i udformningen af ligestillingsplanen. Det er på dette stadie afgørende at involvere hele ledergruppen i fastlæggelsen af foranstaltningerne i planen. Ved at involvere ledergruppen sikres der en smidigere og mere effektiv gennemførelse af de foreslåede foranstaltninger.

Når du udarbejder en ligestillingsplan, skal du holde dig for øje, at den skal være **helhedsorienteret og integreret**. Det betyder, at de identificerede interventionsområder skal være indbyrdes sammenhængende. Planen skal beskæftige sig med en lang række forhold, der er relevante for hele samfundet og for organisationssystemet. Der er nogle få grundelementer, der skal tages hensyn til, når man udarbejder ligestillingsplanen:

1. mål
2. foranstaltninger
3. indikatorer
4. mål
5. tidsfrist
6. fordeling af ansvar.

Nedenfor gør vi rede for, hvordan disse elementer indgår i processen med at udarbejde en ligestillingsplan.

### 1. Søg at fremme deltagelse af aktører på alle niveauer, når foranstaltningerne og aktionerne i ligestillingsplanen fastlægges.

Du kan gennemføre fælles eller separate dynamiske workshopper med f.eks. hele ledergruppen, personaleafdelingen og medarbejdere i kommunikationsafdelingen, lærerstaben og/eller forskningspersonale samt studerende. Du kan bruge deltagelsesbaserede eller »serious gaming«-teknikker.

Forsøg at forstå, hvad kønsligestilling betyder for disse grupper. Nogle formuleringer kan vække ubehag eller modstand. F.eks. kan »tiltrækning af flere kvindelige forskere« til et bestemt fagområde identificeres som en prioritet. Dog kan den slags sætninger rejse udfordringer eller vække modstand. Teksten til en foranstaltning kan i mange tilfælde tilpasses institutionens prioriteter, samtidig med at der tages hensyn til visse følsomme formuleringer. F.eks. kan brug af udtrykket »tiltrække talent« være mere bredt accepteret af organisationen. Betydningen af visse begreber i de enkelte landes sprog kan ligeledes spille en rolle. Nogle begreber falder måske ikke i så god jord. F.eks. anvendes begrebet »balance mellem kønnene« i nogle lande til at forbedre samarbejde og skabe øget interesse.

En deltagelsesbaseret tilgang vil hjælpe med at definere meningsfulde foranstaltninger for de involverede aktører, samtidig med at der tages hensyn til kulturen

i organisationen. Det vil øge aktørernes vilje til at gennemføre de foranstaltninger, der er fastsat i ligestillingsplanen.

### 2. Få inspiration fra foranstaltninger, der er gennemført af andre organisationer, men se det hele tiden i din egen organisations kontekst.

Der er ikke nogen grund til at genopfinde hjulet. Der findes meget gode og vellykkede eksempler på foranstaltninger gennemført af andre organisationer. Dog kan en direkte kopiering af sådanne foranstaltninger være ineffektiv i din institution. Det er vigtigt at vurdere de rammebetingelser, som disse blev gennemført inden for. Sørg for at tilpasse disse foranstaltninger, så de tager hensyn til din egen organisations specifikke kontekst. Undersøg aktionens værktøjskasse for strukturelle ændringer for at få inspiration på de områder, der kan medtages i en ligestillingsplan. Du finder også yderligere eksempler her.

### 3. Fastlæg INTELLIGENTE mål og foranstaltninger for din plan.

Målene og foranstaltningerne i din ligestillingsplan har større sandsynlighed for at blive gennemført fuldt ud, hvis de er INTELLIGENTE.

- a) specifikke — målene og foranstaltningerne bør give svar på de basale spørgsmål: hvad, hvorfor, hvordan, hvem, hvornår og hvor
- b) målelige — etabler kvantitative og/eller kvalitative indikatorer og respektive mål
- c) opnåelige — sørg for, at målene og foranstaltningerne ikke er uden for rækkevidde, og at de kan nås (selv om det kræver en større indsats)
- d) realistiske — sørg for, at målene og foranstaltningerne er relevante for organisationen, og at de kan gennemføres inden for en bestemt frist og med de tilgængelige ressourcer
- e) tidsbegrænsede — angiv, hvornår målene og foranstaltningerne kan opnås.

Husk, at EU lægger vægt på betydningen af delmål for balance mellem kønnene i beslutningsprocessen inden for forskning. Rådet for Den Europæiske Union opfordrede medlemsstaterne og institutioner til at opstille vejledende mål for en bedre kønsbalance for professorer. Rådet tilskyndede myndigheder til at opstille vejledende mål, f.eks. kvantitative mål, for en bedre kønsbalance i besluttede organer, herunder ledende videnskabelige råd og administrationsråd, ansættelses- og forfremmelsesudvalg samt evalueringspaneler. Læs også [Rådets konklusioner om fremme af ligestilling mellem mænd og kvinder i det europæiske forskningsrum](#) (vedtaget i 2015) for at få mere at vide om disse delmål.

#### 4. Identificér og anvend eksisterende ressourcer ved planlægningen af foranstaltningerne.

De finansielle og menneskelige ressourcer, der afsættes til ligestillingsarbejde, er ofte begrænsede. Det kan være meget udfordrende at arbejde under sådanne forhold. Identificér eksisterende ressourcer, der kan anvendes til de foranstaltninger, du opstiller. Nogle gange vil små ændringer i eksisterende procedurer eller tjenester være med til at sikre, at de fastsatte mål kan opnås uden yderligere omkostninger eller nogen stor indsats. Ved at bygge oven på eksisterende ressourcer opnår man ligeledes den fordel, at det fremmer institutionalisering af kønsfølsomme og/eller kønsspecifikke procedurer eller aktiviteter.

Se følgende eksempler:

- Programmer for uddannelse på jobbet tilbydes normalt af organisationer. Der kunne inden for rammerne af dette program tilbydes obligatorisk indledende ligestillingskurser i starten af det enkelte (akademiske) år for at opbygge kapacitet blandt nyansat personale eller for at genbruge de øvrige medarbejderes viden og/eller kompetencer.
- Udarbejdelsen af nye (eller fornyelige) organisatoriske strategidokumenter er en glimrende mulighed at integrere kønsfølsomme eller kønsspecifikke foranstaltninger på i disse dokumenter.
- Ved planlægningen af konferencer, der skal afholdes af organisationen, skal du sørge for at indføre et forbehold om, at kvinder og mænd skal være ligeligt repræsenteret i panelerne.

#### Har du brug for inspiration?

Det EU-finansierede projekt »Structural transformation to achieve gender equality in science (STAGES)« delte sine erfaringer vedrørende integration og institutionalisering af kønsligestilling i organisationernes strategidokumenter, bestemmelser og procedurer. *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (s. 42-45) indeholder nogle relevante problemstillinger.

Flere eksempler på opmærksomhedsskabende og kapacitetsopbyggende aktiviteter findes i aktionens værktøjskasse.

- Fastlæg tidsrammen for ligestillingsplanen samt en realistisk frist for dens gennemførelse. Ligestillingsplanens samlede varighed skal fastlægges (f.eks. tre år). Med udgangspunkt i de foreslåede foranstaltninger og de tilgængelige ressourcer fastlægges tidsfristen for udførelsen af hver af disse foranstaltninger. Glem ikke at fastlægge specifikke overvågningsperioder for rapportering af de opnåede fremskridt.
- Aftal klare ansvarsområder for medarbejderne til hver foranstaltning. Det skal besluttes, hvilket team der skal

- deltage i arbejdet med at gennemføre ligestillingsplanen. Efter at der er truffet beslutning om de medarbejdere, der skal samarbejde om denne opgave, skal der defineres klare ansvarsområder. Ligestillingsplanen bør klart specificere, hvem der er ansvarlig for hvad og hvornår. Her er anbefalinger til, hvem der skal involveres i ligestillingsplanen, og hvilken rolle disse aktører kan have.
- Opbyg alliancer. Ligestillingsplanen kan omfatte innovative og effektive foranstaltninger, men disse vil ikke komme til at fungere, hvis planen ikke bakes op af interessenter på alle niveauer. Det er af afgørende betydning at involvere interessenter i etableringsfasen. Planen skal opfattes som mere end blot et stykke papir. Afsæt tid til at forklare fordelene ved ligestilling i forskningsorganisationer. Tilpas din tale til den profil, du henvender dig til. Tag dig tid til at forklare, hvad ligestillingsplanen indeholder for målrettede interessenter, oppefra og ned, nedefra og op og udefra. Vær opmærksom på, at denne indsats skal fortsættes gennem hele planens gennemførelsesfase.

#### Har du brug for inspiration?

- Se eksempler på »talepunkter« til støtte for kønsligestilling.

Det EU-finansierede STAGES-projekt har delt sine erfaringer vedrørende ledelsesengagement. *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (s. 35-39) indeholder nogle relevante observationer.

- Tilpas ligestillingsplanen til institutionens nye strategier og nøglepolitikker.
- Involvér individuelle ledere direkte i planen som aktive aktører og ikke blot som institutionelle modpartner.
- involvér eksterne organisationer og eksperter for at gøre planen mere synlig i og uden for institutionen, således at ledernes engagement øges.

Her er en visuel repræsentation af Transformational Gender Action Plan Wheel vedtaget af den franske forskningsorganisation CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

- Begynd at tænke i bæredygtighedsbaner. Ressourcerne til fremme af strukturændringer mod kønsligestilling er ikke ubegrænsede, og det samme gør sig gældende for varigheden af din plan. De ændringer, der skal gennemføres, forventes at have virkninger på lang sigt. For at sikre bæredygtigheden af aktioner for kønsligestilling er det vigtigt at indarbejde praksisser i organisationens normale rutiner og procedurer. Det kan gøres ved at ændre eksisterende rutiner og procedurer i institutionen eller ved strukturelt at supplere dem med nye.



### Hav følgende for øje:

1. Etableringsfasen kan være den mest udfordrende og tidskrævende fase. Det vil kræve en indsats og vil tage tid at opbygge en ligestillingsplan, der giver mening for hele organisationen, men der er et tidspunkt, hvor du bliver nødt til at komme videre!
2. En ligestillingsplan er ikke statisk: Den udvikler sig hele tiden. Organisationen, personerne og prioriteterne kan ændre sig dramatisk fra et øjeblik til det næste. Vær fleksibel. Forhandlingen om betydningen af kønsligestilling i relation til de forskellige aktioner og involverede interessenter er en konstant proces.
3. Arbejd hen imod en organisationskultur, der er modtagelig for en lang række kønsspecifikke identiteter. Undgå faldgruben med at anlægge en heteronormativ strategi eller en forståelse af køn som et modsætningsforhold mellem kvinder og mænd.
4. Involvering af interessenter er en aktivitet, der aldrig hører op: Den starter med at overbevise hele ledergruppen om nødvendigheden af at have en ligestillingsplan for organisationen, men det stopper ikke dér. Bliv ved med at involvere aktører for at opbygge stærkere alliancer.

»Det vil nok være kontraproduktivt at bruge for meget af den disponible tid på planlægning. Selv efter omhyggelig planlægning er der så mange ting, der ændrer sig hurtigt (og ændrer sig hele tiden), at det er bedre at starte efter en grundevaluering og ikke miste værdifuld tid« (Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), evalueringseksperter for det EU-finansierede STAGES-projekt).

## Trin 4: Gennemførelse af en ligestillingsplan

Når ligestillingsplanen er udformet, er den klar til at blive implementeret. Iværksæt foranstaltningerne i ligestillingsplanen efter den definerede frist. Prøv at indføre og institutionalisere så mange foranstaltninger/aktioner som muligt for at sikre deres bæredygtighed.

Tilrettelæg regelmæssige møder med det team, der er ansvarligt for implementeringen af ligestillingsplanen. Disse møder er ikke alene vigtige af hensyn til udformningen og planlægningen af aktiviteter med bred deltagelse, men også for en diskussion af fremskridtene, de vigtigste opnåede resultater samt aspekter, der kan forbedres. Dette vil gøre det muligt at identificere mulige problemer og handle proaktivt ud fra disse.

Planlæg møder med hele ledergruppen, medarbejdere i personaleafdelingen eller andre kolleger, som du finder relevante. Det vil hjælpe med at:

1. skabe ejerskab af ligestillingsplanen
2. motivere de involverede medarbejdere

3. styrke planens potentiale
4. maksimere virkningen af planens aktioner.

Du kan overveje at arrangere et indledende kursusforløb for det team, der er ansvarligt for at implementere planen, og for andre nærmere angivne direkte involverede målgrupper (f.eks. ledere, medarbejdere i personaleafdelingen). Løbende opmærksomhedsskabende og kompetenceopbyggende aktiviteter vil maksimere chancerne for succes og institutionalisering. F.eks. kan du under gennemførelsen af ligestillingsplanen yde personlig coaching, tilrettelægge yderligere opmærksomhedsskabende møder, afvikle kampanjer om udvalgte emner eller planlægge workshopper med det formål at opbygge specifikke kompetencer.

Fortsæt med at involvere interessenter løbende. Forklar fordelene ved ligestilling i forskningsorganisationer. Afpas altid din diskussion efter den profil, du henvender dig til. Glem ikke at holde dig i kontakt med interessenter, som du involverede i en foregående fase. Det vil give dig indsigt i de implementerede foranstaltninger eller i, hvordan du forbedrer de aktioner, der skal gennemføres.

### Hav følgende for øje:

Starten kan godt være beskedent, men omfanget og spektret af aktiviteter kan gradvist udvide sig over tid. Samtidig kan kredsen af allierede og engagerede interessenter også stige.

### Synliggør ligestillingsplanen

Underret organisationen om ligestillingsplanens eksistens. Brug forskellige kanaler til at kommunikere om planen, dens hovedinterventionsområder og tidsramme. Det er afgørende, at ligestillingsplanen stilles til rådighed og gøres lettilgængelig for alle i institutionen på dens websted. Det kan desuden være nyttigt at arrangere en offentlig debat for at præsentere ligestillingsplanen for hele organisationen. Hele ledergruppens deltagelse i denne indledende præsentation kan støtte gennemførelsen af foranstaltningerne i planen. Kommunikationsaktioner er afgørende for, at ligestillingsplanen forbliver synlig hele tiden.

1. Udform nøglebudskaber, der er tilpasset forskellige målgrupper.
2. Offentliggør aktiviteter på forhånd via passende kanaler for at sikre en høj deltagelse.
3. Få hele gruppen til at iværksætte aktioner ved at foreslå, hvordan andre kan bidrage.
4. Slå til lyd for eksterne arrangementer (f.eks. konferencer) eller interessante oplysninger uden for organisationen om integration af kønsligestilling i forskningsinstitutioner og på universiteter.
5. Rapportér løbende om fremskridtene mod kønsligestilling i institutionen (i henhold til de overvågnings-

tidspunkter, der er fastlagt i planen). Overvågningsøvelserne vil give præcise oplysninger om de fremskridt, som organisationen har nået. Del nøglebudskaber om disse resultater til alle i organisationen og giv onlineadgang til samtlige rapporteringspublikationer og/eller -data.

### Har du behov for inspiration til at udvikle og dele nøglebudskaber om planen og dens resultater?

Det EU-finansierede projekt for strukturændringer, INTEGER, har delt observationer og eksempler på udformning og formidling af nøglebudskaber under strukturforandringsprocessen. Kig nærmere på dem, <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

University Alexander Ioan Cuza (UAIC, Iasi, Rumænien) var partner i det EU-finansierede projekt for strukturændringer, STAGES. Der blev sammensat et team af kommunikations-specialister, <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>, med det formål at skabe øget fokus på kvindelige forskeres videnskabelige resultater og offentliggøre og formidle ligestillingsaktioner, der fremmes på UAIC. Se de vigtigste eksterne kommunikationsaktiviteter og de øverste ti kommunikationsprodukter i UAIC, <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>

Der er inden for rammerne af de forskellige EU-finansierede strukturændringsprojekter oprettet websteder og Facebook-konti. Ligeledes gøres der aktivt brug af andre sociale medier (såsom Twitter og LinkedIn, hvor der kan oprettes grupper). Kig f.eks. på de sociale mediekanaler, der stilles til rådighed af det EU-finansierede Garcia-projekt, <http://garciaproject.eu/>

Overvej at inddrage din organisations kommunikationsafdeling i denne opgave. De kan faktisk spille en vigtig rolle i den kønsspecifikke strukturændring. Den kan:

1. sørge for kønsneutral sprogbrug i den interne og eksterne kommunikation
2. sikre, at der bruges ikkestereotype og ikkesexistiske billeder i den interne og eksterne kommunikation
3. mobilisere de disponible kommunikationskanaler for at fremme aktioner gennemført inden for rammerne af ligestillingsplanen
4. løbende kommunikere om organisationens fremskridt mod kønsligestilling.

### Har du brug for inspiration?

Tag et kig på Unescos retningslinjer for kønsneutral sprogbrug, <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>

Det EU-finansierede projekt, STAGES, delte sine erfaringer vedrørende kommunikation og synlighed. *Guidelines for*

*structural transformation to achieve gender equality in science* (s. 51-54) indeholder nogle relevante observationer.

1. Udfør en foreløbig kortlægning af kommunikationsressourcer (f.eks. websted, sociale medier, nyhedsbrev, netværk og sammenslutninger, nationale og lokale medier, partneres kommunikationskanaler eller interne og offentlige begivenheder).
2. Definér en kommunikationsplan, idet du gør omfattende brug af internetbaserede kommunikationsværktøjer, samt direkte interaktioner for at nå ud til specifikke målgrupper.
3. Udtænk attraktive budskaber.
4. Overvej at nedsætte en specifik kommunikationsgruppe (f.eks. kommunikationsgruppe om kvinder og viden-skab).
5. Udform en reklamekampagne på internt, lokalt og/eller nationalt niveau om organisationens ligestillingspolitik med henblik på at sparke en offentlig og politisk debat om kønsligestilling i gang.
6. Gør kvinders bidrag mere synlige.

Prøv at kigge på Kommissionens kampagnewebsite »Naturfag: også for piger« (<http://science-girl-thing.eu/da>) samt det EU-finansierede projekt Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) og på dettes meget aktive Facebook®-side: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

### Vær opmærksom på, at det kan blive nødvendigt at justere planen

Ligestillingsplanen er ikke statisk eller uforanderlig. Adskillige omstændigheder kan kræve ændringer af planen, f.eks. ændringer i organisationsstrukturen (f.eks. som følge af udnævnelsen af nye topledere) eller indførelse af ny lovgivning eller politikker, der finder anvendelse på forskningsorganisationer og/eller universiteter. Derudover kan organisationens prioriteter også ændre sig i den tid, planen løber. Følg sådanne begivenheder tæt og drøft med dit team, om og hvordan ligestillingsplanen kan tilpasses.

Trods de bestræbelser, der udfoldes for at udvikle en robust plan, kan der opstå andre presserende problemer i organisationen i planens gennemførelsesfase. Prøv at forstå årsagerne til, at visse foranstaltninger ikke implementeres, og foretag justeringer, hvis det er nødvendigt. Følg med i innovative aktioner, der er blevet anvendt i andre organisationer.

### Har du brug for inspiration?

Se på de mest almindelige og innovative praksisser i udvalgte institutioner, der er kortlagt af Gender-Net.





Vær forberedt på at støde på forhindringer eller modstand, når du gennemfører visse foranstaltninger, og reager på disse.

Glem ikke at følge op på implementeringen af foranstaltningerne i ligestillingsplanen. Der kan være vigtige erfaringer, der skal drages af de løbende overvågningsøvelser. Lyt til feedback fra dem, der arrangerer eller deltager i særlige aktiviteter (f.eks. gennem exit-spørgeskemaer). Det vil give relevante fingerpeg om, hvordan operationelle og/eller indholdsrelaterede spørgsmål vedrørende aktiviteterne eller planen kan forbedres.

## Trin 5: Overvågning af fremskridt og evaluering af en ligestillingsplan

### Overvågning og evaluering som led i ændringsprocessen

Formålet med en ligestillingsplan er at gribe fat om en række forskellige problemområder med det samme med udgangspunkt i et komplekst sæt af foranstaltninger. Der skal således allerede helt fra begyndelsen gøres brug af overvågnings- og evalueringsinstrumenter. Med sådanne instrumenter får andre mulighed for at vurdere de fremskridt, der gøres mod delmålene, baseret på indikatorer. Imidlertid savnes der ofte overvågnings- og evalueringsinstrumenter, hvilket underminerer planlagte aktioners forandringspotentiale. Hvis målene ikke indekseres på relevante fremskridts-, succes- eller samarbejdsindikatorer, er det vanskeligt at vurdere, om der rent faktisk finder en omstilling af organisationen sted. Det kunne også reducere interessenternes engagement i forhold til disse mål.

Overvågnings- og evalueringsinstrumenter skal derfor først og fremmest ses som værktøjer til støtte for effektive aktioner og til at sikre ansvarlighed. For det andet kan de også ved at opstille indikatorer, som aktionerne kan holdes op imod, og til hvilke ressourcer kan allokeres, fremme kendskabet til løbende ændringer.

### Grundevaluering (eller »forudgående evaluering«)

Evaluering opfattes ofte som kun en efterfølgende evaluering, men ligestillingsplaner får større vægt, hvis de læner sig op ad en omfattende vurdering af status for ligestilling på det pågældende tidspunkt. Denne vurdering kan antage forskellige former. Der kan gennemføres en audit med støtte af eksterne og uvildige eksperter. Der kan også gøres brug af intern viden om kønsrelaterede aspekter, ligesom også institutionen selv kan blive inddraget. Der kan anvendes forskellige værktøjer til undersøgelse af uligheder mellem kønnene, forudindtaget og ubalancer på alle niveauer,

herunder pilotundersøgelser, spørgeundersøgelser, fokusgrupper, interview eller etnografisk observation. Læs nærmere i afsnittet om »analyse og vurdering af den aktuelle situation i institutionen«. Ligestillingsplaner, der gennemføres med brug af passende ressourcer og ekspertise, f.eks. dem, der støttes af Europa-Kommissionen, trækker ofte på omfattende diagnose. Det betyder, at aktioner planlægges med udgangspunkt i viden om faktiske situationer og processer. De er også bedre tilpasset institutionens behov.

Derudover er en forudgående evaluering med til at sikre støtte, skabe større opmærksomhed og mobilisere interessenter ved at gøre opmærksom på kønsrelaterede forhold. Den giver interessenter, der ikke er direkte involveret, mulighed for at komme til orde og kan sikre støtte til ændringer. Åbne og samarbejdsbaserede processer, der inddrager forskellige kategorier af interessenter, kan være med til at skabe enighed om en beskrivelse af situationen og om løsninger.

Der er ofte et lovfæstet krav om indsamling af grundlæggende data om kønsligestilling i forskningsinstitutioner og højere uddannelsesinstitutioner (f.eks. om antallet af kvinder og mænd i professorater). Disse krav er ofte formelle, men de kan danne grundlag for analysen. Derfor bør en forudgående evaluering medtage eksisterende instrumenter, så den får større legitimitet og udnytter tilgængelige data optimalt.

### Overvågning af gennemførelsen

Overvågning af igangværende aktioner er afgørende for information om, hvordan de forholder sig til faktiske behov, og hvordan de støtter ændringer effektivt. Ligestillingsplanen bør inddrage en lang række forskellige aktører i organisationen. Det synes at være vigtigt for dem, der står for aktionerne, at have et godt overblik over, hvad der foregår. Overvågning gør det ikke alene muligt at kontrollere, om og hvordan aktionerne gennemføres. Den kan også indikere, om der er forandring dynamik eller ej. Velgennemtænkte overvågningsmekanismer kan hjælpe med at identificere og adressere potentielle kilder til modstand mod forandringer. Sidst, men ikke mindst kan en positiv effekt gøre overvågningsværktøjer til en del af en løbende styrkelse af processen.

Som sådan kan disse instrumenter både være en del af styringen af aktionerne og stå uden for dem, således at gennemførelsen kan ske både med sigte på overordnede mål og med en mere tilbageholdende tilgang til aktionerne. Under alle omstændigheder vil det være nødvendigt med ekspertise i kønsspecifikke spørgsmål, eventuelt sammen med anden ekspertise om forandring dynamik eller andre specifikke problemstillinger, der er indeholdt i ligestillingsplanen.

Aktioner kan således overvåges løbende ved oprettelse af passende indikatorer og opfølgning sinstrumenter.

Indikatorer bør være implementeringsorienterede og være tilpasset aktionens formål. Aktioner for øget deltagelse af kvinder i ledende stillinger bør ikke overvåges alene ud fra talmateriale. Også en vurdering af deltagelsen i støtteordninger (f.eks. uddannelse, mentorordninger eller reserve-rede stipendier) og deres virkninger på den eksisterende balance mellem kønnene er relevant, men samtidig er det nødvendigt at have indikatorer for gennemslagskraft af rekrutterings-, fremfremmelses- og evalueringsprocedurer. Tilsvarende bør en vurdering af indberettede sager og beredskabs- og konfliktløsningsmekanismernes funktion ikke være det eneste, der fokuseres på ved håndtering af sager om kønsbaseret vold og sexchikane. En kontrol af, hvordan faktiske sager behandles kvalitativt, kan støtte aktioner effektivt, og måling af, hvordan en kønsfølsom kultur udvikler sig i organisationen, f.eks. ved hjælp af en periodisk undersøgelse, kan ligeledes understøtte aktioner.

»Overvågningsmøder med centrale og/eller udvidede teams er efter vores erfaring afgørende tidspunkter for selvrefleksivitet om de processer, der er sat i gang, og for, hvordan man strategisk styrer projektet for at få mere ud af det« (Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), evalueringsekspert for det EU-finansierede STAGES-projekt).

## Evaluering skal være kontekstbestemt

Evaluering optager en stadig mere fremtrædende plads i forskningsorganisationer og højere uddannelsesinstitutioner. Disse institutioners samlede resultater, for så vidt angår forvaltning, finansiel sundhed, innovation og outputs, evalueres i stadig stigende omfang. Evaluering er ofte blevet et centralt element for adgang til offentlige midler, og internationale ranginddelinger spiller en stor rolle i forskningsorganisationers strategier. Heller ikke forskere er undtaget fra evaluering og anden form for revision end peer review, og deres resultater undersøges grundigt i forhold til forskellige skalaer. Evaluering skal imidlertid ikke betragtes som støtte til videnskabelig ekspertise. Også aktioner rettet mod at forandre forskningsinstitutioner for at forhindre kønsfordomme, herunder den måde, hvorpå forskere evalueres, skal vurderes.

En sådan vurdering bør tage højde for kontekstbestemte forhold, såsom, men ikke begrænset til:

1. organisationstype
2. de forskningsområder, der er dækket af de planlagte aktioner
3. hvem der er involveret, og hvem forandringsprocessen er rettet mod
4. eksistensen af tidligere kønsrelaterede eller andre ligestillingspolitikker
5. den aktuelle status i organisationen: Er den ved at gennemgå en bredere forandringsproces?

## Kvantitative indikatorer

Kvantitative indikatorer er relevante, når de tilpasses målene for de planlagte aktioner. Der er i forskningsverdenen en bred erkendelse af, at der ikke findes nogen evaluering og dermed indikatorer, der passer til alle situationer. Kvantitative indikatorer omfatter for det meste:

1. antallet af kvindelige kandidater til stillinger, hvor de er underrepræsenterede
2. antallet af kvinder og mænd i udvælgelsespaneler (til rekruttering og fremfremmelse)
3. horisontal kønsopdeling inden for respektive kategorier af beskæftigelse
4. antallet af berørte personer, som er omfattet af de planlagte oplysningsaktioner om kønsspecifikke spørgsmål eller kursusforløb
5. kønskvoter ved tildeling af forskningsbevillinger (og andre ressourcer, f.eks. laboratorier eller personale)
6. den kønsrelaterede lønforskkel i forskellige personalekategorier, herunder forskere.

Denne liste er på ingen måde udtømmende, og der kan også fastsættes indikatorer til måling af mænds og kvinders respektive stillinger i forhold til balancen mellem arbejde og fritid, orlov og evalueringsbedømmelser osv. Sådanne indikatorer er med til at skabe ansvarlighed for de gennemførte foranstaltningers succes eller fiasko. De skaber også perspektiver.

Imidlertid kan de ikke alene bruges til at forudsige langsigtede omstillinger eller forandringer, der kan være stabile og sammenfaldende med hovedmålene. Omstilling af komplekse organisationer, rutiner og magtforhold, der er med til at bestemme fordelingen af stillinger blandt forskere, tager tid. Denne tid er ikke nødvendigvis den, der er afsat i evalueringen. Der skal således også tages hensyn til kort- og mellemsigtede milepæle og mulige resultater.

Ændringer i udsigterne for større ligestilling er kun mulige med centrale interessenter og en stor del af organisationens støtte og engagement. En evaluering bør således støtte en eksisterende dynamik og være med til at måle og håndtere de succeser og udfordringer, der formodes at dukke op hen ad vejen.

## Kvalitative indikatorer

Kvantitative indikatorer er ikke tilstrækkelige. Kvalitative indikatorer er også nødvendige. Her kan der f.eks. undersøges følgende dimensioner:

1. Integration af kendskabet til kønsspecifikke spørgsmål og bevidsthed blandt de forskellige personalekategorier, herunder forskere. Dette kan f.eks. måles ved den relevans, som viden om kønsligestilling tillægges i institutionen, institutionalisering heraf (i form af specifikke



programmer eller afdelinger) og formidlingen af sådan viden på tværs af fag- og forskningsområder, der skal dokumenteres ved seminarer og forskningsprojekter med en kønskomponent osv. Med hensyn til kønsbevidsthed kan også den opmærksomhed, som kønsaspektet får af forskellige kategorier af interessenter gennem kommunikationsinitiativer, adfærdskodekser, aktiviteter centreret om kønsrelaterede aspekter, være med til at dokumentere ændringer.

2. De forskellige interessentgruppers gennemførelse af planens ligestillingsmål, der f.eks. skal komme til udtryk i udformningen af de forskellige strategier til bekæmpelse af kønsskævheder i organisationen og deres udvikling mod større kønsbevidsthed.
3. Den faktiske omstilling mod større forståelse af kønsaspektet i både formelle og uformelle praksisser som virkningen af gennemførte aktioner, navnlig på områderne for forvaltning af menneskelige ressourcer, beslutningstagning, evaluering og styring.
4. Formidlingen af en kønsligestillingskultur i relation til arbejdsvilkår, verbale og ikkeverbale interaktioner for at afspejle ændringer i håndteringen af balancen mellem arbejde og fritid, bevidsthed om sexchikane og andre aspekter af kønsbetinget vold og ikkeeksistisk kommunikation.

Kvalitative indikatorer kan bidrage til en bedre forståelse af selve forandringsprocessen. De kan dokumentere, at der sker forandringer, og at kønsligestilling og -bevidsthed ikke er uden for rækkevidde.

Kvalitative indikatorer har også et stærkere læringspotentiale. De støtter selvrefleksivitet og kan give indikationer for en fortsat forbedring af de gennemførte foranstaltninger og aktioner.

## Ressourcer for forsvarlig overvågning og evaluering

I afsnittet om »analytiske foranstaltninger, overvågning og evaluering« beskrives ressourcer for forsvarlig overvågning og evaluering. Disse ressourcer trækker på erfaringen fra EU-finansierede projekter og komplekse strategier for integrering af kønsaspektet. De har også potentialet til at blive gentaget i en række forskellige sammenhænge.

Dog opererer hver organisation inden for en anderledes institutionel og fagområdespecifik ramme og stilles over for forskellige udfordringer i forbindelse med kønsligestilling. Det er således klogt at reflektere over de faktiske forhold for tilgængelige indikatorer, der skal anvendes meningsfyldt i din egen institution. Tilsvarende er det i de sammenhænge, hvor der findes ekspertise til rådighed enten fra offentlige eller private strukturer, nyttigt at gøre brug af eksterne

evalueringseksperter ekspertise i kønsspecifikke audit og/eller efterfølgende evaluering af gennemførte foranstaltninger. Når der trækkes på eksterne ekspertise i forbindelse med evaluering, anbefales det at bruge eksterne evalueringseksperter sammen med personer, der er ansvarlige for gennemførelsen af ændringer internt i institutionen, således at der i fællesskab kan udvikles overvågnings- og evalueringstrin, der er tilpasset dine mål og begrænsninger.

## Har du brug for inspiration?

For at støtte højere uddannelses- og forskningsinstitutioner i deres vurdering af deres ligestillingsplaner udarbejdede det EU-finansierede projekt, INTEGER, en række lettilgængelige modeller, <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, bl.a.:

1. en tjekliste til forberedelse af egenvurderingen, der giver et overblik over de relevante skridt, der skal tages i den indledende fase af vurderingen af ligestillingsplanerne
2. en dataovervågningsmodel for lettere regelmæssig indsamling af kønsopdelte data om kvinders og mænds repræsentation i forskellige medarbejderkategorier og beslutningsorganer i organisationen
3. en kontekstrapportmodel, en procesrapportmodel og en konsekvensrapportmodel til analyse af kvalitative og kvantitative data
4. en egenvurderingsrapportmodel til udarbejdelse af den endelige rapport, levering af en struktur og en liste med forslag til spørgsmål, der skal tages op.

## Evaluering som nøglen til bæredygtighed og yderligere forbedringer

Der savnes ofte en efterfølgende evaluering af kønsrelaterede initiativer. Dette undergraver muligheden for integrering af kønsaspektet væsentligt. En evaluering belyser ikke alene faktiske ændringer eller mislykkede forsøg. Den sætter også fokus på den positive dynamik som følge af strategier for integrering af kønsaspektet og de muligheder, de bringer. Ud over de beskrevne mål forventes gennemførte foranstaltninger at give sidegevinster:

1. en styrket samhørighedsfølelse, mere gennemsigtig rekruttering, godkendelse og evalueringsprocedurer
2. stærkere tværfaglighed inden for forskning
3. forbedrede arbejdsvilkår.

En vurdering af virkningerne af kort-, mellem- og langsigtede omstillinger giver mulighed for større opbakning til kønsligestillingspolitikker. Den baner også vej for fremtidige, endnu mere målrettede aktioner og giver værdifuld viden til brug for udformningen heraf.



En grundig, situationsbestemt og blandet evalueringstilgang bør ikke overbebyrde, men hjælpe din strategi, så den gør en forskel.

## Trin 6: Hvad kommer der efter ligestillingsplanen?

På et eller andet tidspunkt vil der blive udformet en ligestillingsplan. Dermed er det imidlertid ikke slut med at fremme kønsligestilling i din organisation. Du går nu ind i en ny cyklus. Baseret på resultaterne af evalueringen af planen er det muligt at drage konklusioner om de fremskridt, der er gjort mod opnåelse af ligestilling mellem kønnene i institutionen. Visse foranstaltningers og procedurers bæredygtighed

vil sandsynligvis allerede være sikret, hvorimod andre måske fortsat kræver en yderligere indsats. Desuden kan der under den endelige evaluering være afdækket nye områder, der kræver opmærksomhed. Det er her, du beslutter, hvordan du fortsætter de hidtil gennemførte indsatser, og hvad en ny ligestillingsplan bør tage fat om:

1. Lad konklusionerne af tidligere erfaring(er) indgå i dine overvejelser.
2. Tag det, som andre organisationer har gjort eller er i færd med at gøre, som udgangspunkt (og tilpas deres foranstaltninger og aktioner til din egen kontekst).
3. Fortsæt med at involvere (nye) interessenter.
4. Tænk over, hvordan du gør dine foranstaltninger og aktioner bæredygtige.

## 2. Grundlæggende krav og succesfaktorer

Der kan peges på en række elementer, der støtter arbejdet på ligestillingsområdet i forskningsorganisationer og højere uddannelsesinstitutioner. Det er de faktorer, der fungerer som drivkræfter for effektive forandringer. Når disse drivkræfter er til stede i organisationen, har indsatsen for kønsligestilling større sandsynlighed for at bære frugt.

### Drivkræfter på organisatorisk niveau

#### Støtte fra den øverste ledelse

Udtrykkelig og klart kommunikeret støtte og opbakning fra organisationens øverste ledelse giver arbejdet omkring kønsligestilling legitimitet. Denne legitimitet åbner på sin side op for en integration af ændringerne på en bæredygtig måde i de interne procedurer og systemer. Den nedbringer desuden de udfordringer betydeligt, som initiativer på ligestillingsfronten er oppe imod. Når den øverste ledelse eksplicit udtrykker sin støtte til kønsligestilling, er det lettere at mobilisere alle komponenter, niveauer og grupper samt ressourcer i organisationen. Støtte fra den øverste ledelse kan mindske enkelte personers frygt for, at deres videnskabelige omdømme kunne lide skade ved at gå ind i arbejdet for kønsligestilling. Ved »den øverste ledelse« forstår her centrale styringsorganer og personer i beslutningstagende stillinger: (vice)rektor, dekaner, præsidenter og administrerende direktører.

#### Et veludstyret og velplaceret ligestillingsorgan

En sådan central struktur koordinerer og overvåger kønsligestillingsindsatsen. Den integrerer ligestillingsaspektet i menneskelige ressourcer, viden og ekspertise. Dens klare mandat og placering i institutionen er vigtig. Den skal være placeret på et passende niveau, så den støtter gennemførelsen af ligestillingsarbejdet effektivt. Nærhed til beslutningsprocessen, mulighed for at informere personaleafdeling og den videnskabelige ledelse giver større sikkerhed for en effektiv implementering. Viden (bl.a. kønsopdelte data) er afgørende for, at disse organer er ordentligt klædt på. Det er ligeledes vigtigt, at ligestillingsorganerne udøver en eller anden form for lederskab i forbindelse med gennemførelse af ligestillingsaspektet, med støtte fra de udøvende organer.

#### Samarbejde blandt forskellige kategorier af interessenter

Samarbejde mellem interessenter er helt afgørende for, at der kan opnås holdbare ændringer i alle organisationens komponenter. Opbygning af alliancer med centrale interessenter er ikke tilstrækkeligt. Også bredere netværk mellem organisationens enheder, der spænder over forskellige organisatoriske og/eller faglige subkulturer, er nødvendige. Der skal imidlertid sørges for en klar opgave- og ansvarsfordeling mellem aktørerne. Kontakt mellem interessenterne internt i organisationen kan desuden med held suppleres med eksterne alliancer. Jo mere omfattende interessenternes støtte er, desto mere modstandsdygtige vil forandringsindsatsen være.



## Indarbejdelse i eksisterende strukturer og forvaltningsprocedurer

En forankring af ligestillingsbestemmelser i eksisterende strukturer og praksisser sikrer institutionalisering og styrker planlagte foranstaltningers bæredygtighed. F.eks. bør foranstaltninger rettet mod rekruttering og bedømmelse indarbejdes i bredere rekrutterings- og karrierehåndteringsprocedurer. Tilsvarende er der større sandsynlighed for, at ligestillingsinitiativer bliver institutionaliserede, hvis de inkorporeres i bredere ordninger for uddannelse og livslang læring. Overvågningsinstrumenter i form af kvantitative og kvalitative indikatorer eller regelmæssige spørgeundersøgelser bliver relevante og holdbare, når de indarbejdes i rutinemæssige styringsprocedurer.

## Drivkræfter på procesniveau

### Involvering af interessenter i planlægning og gennemførelse

Interessenternes deltagelse i planlægning og gennemførelse er altafgørende, da det skaber en følelse af ejerskab. Samordnede planlægningsprocesser udmønter sig i foranstaltninger, der sandsynligvis vil have større gennemslagskraft. Det er produktivt at samle forskellige interessenter (herunder beslutningstagere) med forskellig ekspertise og viden om, hvordan organisationen fungerer. Det giver mulighed for at udforme mere målrettede politikker, forudse potentielt modstand og sikre større accept og støtte. Et blandet team (f.eks. medarbejdere i forskellige stillinger i organisationen, køn, anciennitet eller faglige baggrunde) har også nemmere ved at iværksætte strategier for kønsligestilling, der trænger gennem hele organisationen. En samarbejdsproces giver tid til dialog, præcisering af mål og ansvarsområder, således at der skabes synergier og forøget legitimitet og ejerskab vedrørende gennemførelsen af de foreslåede foranstaltninger.

### Klare delmål og mål

Som første trin skal ligestillingsbehovene formuleres som et relevant problem, der vedrører hele organisationen, og der skal gives en beskrivelse af, hvad ligestillingsplanen er, og hvad den indebærer. *Praktisk og konkret* formulerede og fastsatte mål og delmål kan effektivt støtte hele forskersamfundets ejerskab af strategien. Målene bør ikke (udelukkende) være langsigtede, men også kort- og mellemsigtede, så der bedre tages hensyn til fiaskoer, succeser og udfordringer. Planlægning af ligestillingsinitiativer bør derfor være drevet af klare mål og delmål, defineret for hver planlagt foranstaltning og/eller interventionsområde, sammen med klart beskrevne ansvarsområder med hensyn til gennemførelsen af målene.

## Fleksibilitet og modstandsdygtighed

Selv om klare delmål og mål anviser retningen for aktionerne, er der fortsat behov for at vedtage en fleksibel strategi for, hvordan disse målsætninger nås. Der skal findes en balance mellem planlagte aktiviteter og den faktiske udformning af projektet efter et stykke tid. En nøgle til succes er evnen til at tilpasse og omformulere planen i samarbejde med den fortsat stigende kreds af interessenter, som det centrale team formår at involvere.

»Der blev udformet handlingsplaner før projektets startdato, samtidig med at der foregik en gennemførelsesplanlægning og en mere detaljeret planlægning i første gennemførelsesperiode og gentaget i starten af hvert år. Det, der klart kom frem, var, at **handlingsplanerne krævede konstant tilpasning og omformulering** for at fastholde projektets relevans for de nye rammebetingelser og organisationernes behov og prioriteter. I nogle tilfælde var en **omstrukturering afgørende for handlingsplanens succes**, idet teamet efterhånden og med større erfaring formåede at finde frem til de reelle udløsende faktorer for forandring og tilrettede aktioner og ressourcer i overensstemmelse hermed. Det peger på behovet for ikke at overdrive med en alt for detaljeret og struktureret forudgående udformning. Vigtigere er det i stedet at **holde planen åben for nye behov og muligheder**.« (STAGES guidelines, 2015)

### Tilgængelighed af kønsopdelte data

Kønsopdelte data og andre data, der er relevante for at dokumentere status for (manglende) ligestilling mellem kønene i organisationen, er uundværlige for udformningen af effektive strategier. Tilgængeligheden (dvs. eksistens og adgang) af sådanne data er en forudsætning for foranstaltningernes og initiativernes gennemslagskraft. Ved at gøre foreslåede foranstaltninger evidensbaserede gør man det nemlig ikke alene muligt at fordele ressourcerne hensigtsmæssigt og tackle problemer, men også at imødegå potentiel modstand og overvåge resultater. Hvis der ikke findes data, giver lanceringen af omfattende revisionsprocesser i form af spørgeundersøgelser, fokusgrupper og pilotinterview den nødvendige baggrund for yderligere arbejde.

### Kompetenceudvikling

Gennemførelse af en ligestillingsplan kræver — som i alle organisationstyper — viden og ekspertise. Denne viden og ekspertise skal ikke blot være til stede på tidspunktet for udformningen og planlægningen af foranstaltninger, men også ved gennemførelsen og overvågningen heraf. Der bør derfor sikres kompetenceudvikling, som gør det muligt at overføre og forbedre viden blandt et større antal interessenter.

## Overvågningsinstrumenter

Det er afgørende, at der gennemføres opfølgingsmekanismer. Disse kan antage form af gennemførelsesklynger eller -netværk, regelmæssige spørgeundersøgelser eller dataindsamling og af indikatorer, der er fuldt integreret i styrings- og ledelsesovervågningsystemer. Opfølgingsindikatorer forøger gyldigheden og bæredygtigheden af ligestillingsstrategier. F.eks. anvendes der i Sverige kvantitative indikatorer til overvågning af mål for rekruttering og forfremmelse, og arbejdsmiljøer overvåges ved hjælp af en spørgeundersøgelse. Disse metoder leverer afgørende inputs til en samlet vurdering af ligestillingsarbejdet. Både kvalitative og kvantitative indikatorer skal være SMART: specific, measurable, attainable, realistic, time-related (specifikke, målelige, opnåelige, realistiske og tidsbegrænsede).

## Evaluering

Evaluering af ligestillingsstrategier på mellemlang eller lang sigt vil ikke kunne lade sig gøre, hvis der ikke findes overvågningsmekanismer, eller hvis de er utilstrækkelige. Dette er skadeligt for effektiviteten af fremtidige strategier, fordi evalueringer gør det muligt for brugere at trække på de erfaringer, der er gjort fra tidligere initiativer. Evalueringer gør også de faktiske fremskridt synlige og målbare, hvilket ikke altid kan henføres formelt til gennemførelsen af specifikke foranstaltninger. Dette forhold underminerer initiativtagerenes mulighed for at vurdere deres resultater og kommunikere om dem. Evalueringer såsom overvågning er især vigtige, da udsigten til større ligestilling og integration af kønsaspektet i en forskningssammenhæng for institutioner under forandring er to overordnede mål, der skal opnås.

# 3. Almindeligt forekommende problemer, og hvordan man løser dem

Der opstår mange og hyppige hindringer for opsætning, udrulning, gennemførelse, forvaltning, overvågning og evaluering af en ligestillingsplan. Nogle hindringer kan være manglen på drivkræfter. Andre hindringer kan være mere altomfattende former for modstand eller institutionelle og/eller administrative barrierer, der skal overvindes på en række måder. Det er vigtigt at slå fast, at ligestillingsarbejde normalt ikke er nogen hurtig proces. Det kan forekomme langsommeligt i forhold til at opnå konkrete resultater og succeser, der ikke er slået fuldt igennem i mange år. Følgende er almindeligt forekommende hindringer for ligestillingsarbejde og -planer, som er identificeret på universiteter og forskningsinstitutioner. Der gives ligeledes forslag til, hvordan disse udfordringer løses.

### Modstand

Modstand kan opstå på individuelt plan eller på institutionsplan, og den kan antage mange former (både eksplicit og implicit) og komme til udtryk på mange måder.

Implicit individuel modstand kan komme til udtryk ved en persons manglende handling på eller engagement i en proces eller en ligestillingsplan.

Eksplicit modstand kan komme til udtryk ved en persons åbenlyse handlinger eller udtalelser, der kan være rettet mod en ligestillingsplan, eller aktive forsøg på at miskreditere eller nedbryde den.

Modstand i en institution består af et systematisk, vedvarende mønster af manglende engagement i forhold til kønsligestilling og udtalt manglende støtte til en ligestillingsplan. Nogle former for aktioner i sådanne planer, f.eks. foreslåede kvoter eller ændring af forfremmelsesmekanismerne, kan være særligt sårbare over for modstand. Når en ligestillingsplan opfattes som uopnåelig eller for bindende, eller hvis der ikke har været tilstrækkelig information og høring om planen, kan der ligeledes opstå modstand.

Det kan være en udfordring at overvinde modstand. Alle medarbejderniveauer skal sættes i stand til at realisere værdien af ligestillingsarbejde, hvilket kan kræve gennemførelse af kurser, eller at der skal afsættes tid til ligestillingsarbejde. Det er nødvendigt med en forpligtelse fra de højeste ledelsesniveauer, der er utvetydig og synlig, således at modstand kan overvindes, og der sikres fremskridt i forhold til kønsligestilling. Det kan også være nyttigt at inddrage interessenter med hensyn til at identificere og sætte navn på problemer og forhold vedrørende modstand. På den måde kan der vise sig løsninger, og ejerskab besiddes ikke alene af én gruppe eller person. Manglende viden og forståelse kan også give sig udtryk i modstand. I dette tilfælde kan de forslag, der er indeholdt i afsnittet »manglende forståelse af kønsligestilling og/eller en ligestillingsplan« være nyttige. Det er også vigtigt at bemærke, at nogle personer ikke under nogen omstændigheder vil være samarbejdsvillige eller give opbakning. Det kan således være mere produktivt at involvere andre dedikerede og støttende medarbejdere og kolleger i stedet for at forsøge at ændre disse modstræbende personer.



»Fremme af lige muligheder er hårdt arbejde. Efter i et helt liv at have arbejdet på dette område er jeg bevidst om, at det ofte mødes med mistro, defensive holdninger og øredøvende ligegyldighed. Det vil være en god idé at tilrettelægge dagsordenen på en måde, der er mere »spiselig« for kolleger, og som relaterer til deres egen dagsorden. I dette tilfælde brugte vi to modeller. Den første var at fremme ligestilling for at fremme ekspertise ved ikke at tillade køn, race, etnisk oprindelse, handicap eller anden irrelevant variabel at gribe forstyrrende ind i udnævnelser og forfremmelser. Den anden var at indarbejde den i en politik for »positivt arbejdsklima«, som alle kunne nyde godt af.«

(Teresa Rees, i »Developing a research strategy at a research intensive university« in the Sage handbook of research management, Dingwall, R. og McDonnell, (eds.), 2015)

## Har du brug for inspiration eller mere information?

Læs nærmere i EIGE's værktøj for institutionel omstilling, som indeholder et afsnit om »håndtering af modstand«.

Lombardo, E. og Mergaert, L.: »Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation«, NORA — Nordic journal of feminist and gender research, Vol. 21, Issue 4, 2013.

## Mangel på forståelse for kønsligestilling og/eller en ligestillingsplan

Der kan være en grundlæggende mangel på forståelse af behovet for og vigtigheden af kønsligestilling i visse organisationer. Det kan medføre et manglende engagement og involvering fra centrale interessenters side, hvorved betydningen af arbejdet forringes, og hvor kønsligestilling betragtes som »en kvindeting«. For at modvirke dette er det vigtigt klart at gentage, at kønsligestilling ikke er et minoritets- eller marginalt anliggende, men et anliggende, der angår alle, der arbejder i en organisation. Kønsligestilling skal ligeledes udformes, så det er centralt for udvikling af en succesrig, åben og fremadskuende forsknings- og højere uddannelsesinstitution, der respekterer og aktiverer alle, der arbejder og studerer i den. Udformning af en ligestillingsplan, der bakkes fuldt og offentligt op af hele ledergruppen, vil hjælpe med at gøre kønsligestilling synlig. Grundlæggende (eventuelt obligatorisk) undervisning, enten personlig eller online, for alle medarbejdere i en organisation om kønsligestilling kan også blive påkrævet (se eksempler på opmærksomhedsskabende og kompetenceudviklende initiativer i aktionens værktøjskasse). Dette sker for at sikre en fælles forståelse af betydningen af ligestillingsarbejde og arbejde i forbindelse hermed. Ved at sikre, at der afsættes tid til denne undervisning i medarbejdernes arbejdsplaner, får kønsligestilling en fremtrædende position i en institution og formulerer den som en prioritet i organisationen. Endelig kan det også være nødvendigt at forklare, hvad en ligestillingsplan er og ikke er (eventuelt med relevante eksempler, der deles blandt personalet). Derved kan der sikres

en fælles påskønnelse af analyse, indhold, aktioner og overvågning, der tilsammen udgør en effektiv og omfattende ligestillingsplan.

## Overbevisning om, at vægtning af kvalifikationer og/eller ekspertise udligner behovet for ligestillingsarbejde og/eller -planer

Der kan være personer i organisationer, der kan være af den faste overbevisning, at en vægtning af akademisk ekspertise eller forfremmelse på baggrund af kvalifikationer alene fjerner behovet for en ligestillingsplan eller -arbejde. Denne overbevisning synes at have medført et fravær af kvinder på mange områder og på højere akademiske niveauer eller forskningsmiljøer. I realiteten kræver en vægtning af ekspertise inden for forskning en mangfoldighed af ekspertise, erfaring og personale samt en sikkerhed for, at det er medarbejdere med de højeste kvalifikationer, der tiltrækkes og fastholdes. Der er to måder at håndtere denne hindring på. For det første kan der tilbydes og fremmes undervisning om ubevidste fordomme til alle medarbejdere i organisationen. For det andet kan der henvises til international og europæisk forskning og rapporter om dette emne, som kan være nyttige til at overbevise kolleger og interessenter om betydningen af kønsligestilling og ligestillingsplaner. Du kan f.eks. henvise til:

1. *She figures* (kvindetal), den vigtigste kilde til paneuropæiske sammenlignelige statistikker om status for kønsligestilling inden for forskning og innovation
2. GenPort, en onlineportal og database, der giver adgang til forskning, politik og praktiske materialer om køn, videnskab, teknologi og innovation
3. kønsspecifikke innovationer, et websted, der redegør for de praktiske metoder for kønsspecifik analyse for videnskabsfolk og ingeniører og indeholder casestudier som konkrete illustrationer af, hvordan kønsspecifik analyse fører til innovation
4. onlineafsnittet vedrørende ubevidste fordomme fra Royal Society (Det Forenede Kongerige og Commonwealth), hvor du finder en orientering, yderligere læsning samt en animation.

## Opfattelsen af, at ligestillingsarbejde ikke er nødvendigt, eller fornægtelse

Der kan i nogle miljøer, lande eller akademiske kredse herske en opfattelse af, at der ikke er behov for ligestillingsforanstaltninger eller -planer. Man kan også støde på en »færdigt arbejde«-attitude. Det kan skyldes, at kvinder er godt repræsenteret i visse fag, områder, fakulteter eller sektorer eller en historik med ligestillingsarbejde i en organisation. Det er imidlertid i dette tilfælde vigtigt at præcisere, at udvikling af en ligestillingsplan og -arbejde skal fortsættes og fastholdes og ikke er en enkeltstående aktivitet. Det skyldes, at tidligere opnåede resultater skal være tilstrækkeligt

bæredygtige og fleksible til at kunne tilpasse sig interne og eksterne ændringer i en organisation. Det er også vigtigt at understrege, at kontinuerligt ligestillingsarbejde kommer alle til gode, og ikke blot kvinder. Fornægtelse kan også hænge sammen med modstand.

### Forskningsorganisationers og højere uddannelsesinstitutioners manglende selvstyre

I nogle lande eller regioner kan organisationers selvstyre være begrænset, hvilket afholder dem fra at gennemføre ændringer i forbindelse med kønsligestilling. Dette manglende selvstyre kan være særligt udtalt i forbindelse med ansættelses-, rekrutterings- og forfremmelsesprocedurer og -bestemmelser. Højere uddannelses- og/eller forskningsinstitutioner skal respektere lovgivningen, men hvis der er en intern drivkraft og katalysator for forandringer, kan der udrettes mere. Bottom-up-tilgange kan fremskynde forandringer. Identificér aktivister i organisationen og hjælp dem med at udtænke kreative løsninger, der overholder lovgivningen, og som samtidigt fremmer mere retfærdige rekrutterings- og karriereudviklingspraksisser. De vil også hjælpe med at sætte gang i aktioner og overbevise ledergruppen. Der skal søges og opbygges alliancer, der skal bidrage til et bedre arbejdsmiljø for både kvinder og mænd.

### Mangel på tilstrækkelige, regelmæssigt tilgængelige ressourcer: menneskelige og finansielle

Manglende specifikke, tilstrækkelige og effektive ressourcer, både menneskelige og økonomiske, til ligestillingsarbejde og til udvikling, gennemførelse og overvågning af ligestillingsplaner er en almindeligt forekommende hindring. Manglende finansiering kan føre til kronisk underfinansiering af arbejdet, som igen kan føre til, at der kun vælges »omkostningsneutrale« løsninger og politikker. Dette til trods for, at der i de fleste tilfælde er behov for investeringer og formålsbestemt finansiering til fremskyndelse af forandringer, støtteinitiativer og aktioner i ligestillingsplanen. Den tid, som medarbejderne skal bruge på at udvikle og gennemføre en ligestillingsplan og grundanalysen og på vurdering og udformning af en plan, skal anerkendes og finansieres. Yderligere arbejdsområder på i forvejen overbebyrdede medarbejdere, belastning af uerfarne eller underordnede medarbejdere med denne opgave og manglende finansiell støtte til planens aktioner efterlader det klare indtryk, at kønsligestilling ikke værdsættes på institutionelt niveau. Undladelse af at finansiere undervisning i kønsaspektet og give tilstrækkelig tid i medarbejdernes arbejdsplaner til at deltage i denne undervisning er også en måde at undlade af afsætte tilstrækkelige ressourcer til ligestillingsindsatsen. For at overvinde denne hindring bør værdien af ligestillingsarbejde defineres klart, såsom større fastholdelse af medarbejdere, mere robust forskning, større mangfoldighed i personalesammensætningen og den øverste

ledelses klare opbakning (se også »Støtte: begrundelse for forandringer inden for ligestilling i højere uddannelses- og forskningsinstitutioner«). De nødvendige ressourcer, både menneskelige og finansielle, til at udvikle og fastholde en ligestillingsplan skal defineres klart, aftales og dokumenteres i de tidlige faser af planens udvikling. Det sker for at sætte fuldstændige og præcise tal på omkostningerne ved det arbejde, der er involveret, og for at undgå udbrændthed blandt medarbejderne, manglende engagement fra nøgleaktørers side på grund af manglende resultater, en mangel på fremskridt (både på kort og på lang sigt) og en begrænset målopfyldelse. Det viser også en organisations engagement for og opbakning til ligestillingsplanen og den betydning, den tillægger kønsligestilling. En vedvarende og kronisk mangel på ressourcer til ligestillingsarbejde og -plan kan være en indikator for modstand i institutionen mod dette spørgsmål.

### Manglende autoritet i institutionen eller organisationen

De medarbejdere, der er involveret i udviklingen og udrulningen af en ligestillingsplan, har måske ikke den autoritet eller beslutningskompetence, der er nødvendig for at fremme og drive forandringer i en organisation. Det kan føre til frustration, begrænsede fremskridt og blokeringer i forhold til mål eller resultater af planen. En sådan forhindring kan generelt kun løses ved tidlig involvering, engagement og løbende støtte fra den øverste ledelse i en organisation. Denne støtte skal være synlig, mærkbar og reel for alle i en organisation og for dem, der finansierer arbejdet i organisationen, således at organisationen opnår et omdømme for at anse ligestillingsarbejde for at være vigtigt. Tilsvarende er det helt afgørende i ligestillingsplanens udviklingsfase at identificere, hvem der skal have autoritet, igangsætte og godkende beslutninger og være bindeled tidligt (se også »Undladelse af at involvere centrale allierede tidligt i processen«).

### Mangel på relevante data og statistikker

Manglende tilgængelighed eller adgang til kønsopdelte data om menneskelige ressourcer udgør en udfordring, idet disse tal er nødvendige for at definere et reference-scenarie eller grundevaluering af, i hvilken retning ligestillingsarbejdet og aktionerne skal gå i en organisation. Det er også nødvendigt at få dataene og statistikkerne indsamlet og gjort klar for at imødegå modstand med faktiske opdaterede fakta og tal. Databeskyttelsespolitikker og -lovgivning kan i visse tilfælde (navnlig i organisationer, fakulteter eller afdelinger med et lille antal medarbejdere) begrænse tilgængeligheden af kønsopdelte personlige data. Det kan måske være nødvendigt at gøre brug af indsamling af opdaterede data om menneskelige ressourcer og ledelsessystemer for at kunne opdele statistikker efter køn, der skal genereres fra eksisterende personalemapper. Den tid





og de omkostninger, der skal anvendes på at indsamle og analysere data, skal måske indarbejdes i ligestillingsplanen. Ligeledes er det vigtigt at opbevare data på en måde, der er i overensstemmelse med europæiske og nationale databeskyttelseskrav.

### **Undladelse af at involvere centrale allierede og/eller aktører tidligt i ligestillingsplanens forløb**

Det er vigtigt at identificere, hvem der skal kommunikeres med og involveres i ligestillingsplanens udviklings- og udrulningsfaser. Det vil sikre løbende og fremtidig støtte til ligestillingsindsatsen i en organisation. I mange organisationer vil det betyde, at det er afgørende at involvere medlemmerne konstruktivt for at reducere eventuelle fremtidige forhindringer, der kan komme i vejen for fremskridt og fuld gennemførelse af planen. Mellemlidende kan også være centrale kilder til de data, statistikker og kønsopdelte oplysninger, der kræves for at etablere grundlæggende tal og overvåge tendenser og fremskridt i relation til kønsligestilling. Derfor er det vigtigt, at disse aktører rekrutteres som vigtige allierede og katalysatorer for ligestillingsarbejde tidligt i processen. Det kan kræve planlægning og tilrettelæggelse af undervisning, workshopper, seminarer og møder osv. med medarbejdere, der ikke er direkte involveret i udformningen eller udrulningen af ligestillingsplanen, men hvis støtte er påkrævet, for at der kan opnås fremskridt. Se eksempler på oplysnings- og kompetenceudviklingsinitiativer i aktionens værktøjskasse. Det er vigtigt at indregne denne tid og arbejdet med opbygning af et netværk af allierede for at undgå forhindringer på et senere stadie af planens gennemførelse. Desuden kan en indarbejdelse af ligestillingsplanen som en institutionel plan eller helhedsplan for organisationen betyde, at der er større opbakning på tværs af afdelinger og fakulteter, som vil forøge ligestillingsarbejdets bæredygtighed.

### **Manglende historik med hensyn til kønsstudier i en organisation**

Nogle universiteter og forskningsinstitutioner har måske ikke haft en tidligere historik eller tradition for undervisning eller involvering i kønsstudier. Det kan betyde, at det er en større udfordring at overbevise medarbejdere og interessenter om betydningen af ligestillingsarbejde og -planer. Denne hindring kan kræve støtte fra og udnyttelse af ligestillingsnetværk (på nationalt, regionalt eller internationalt niveau) og køb af kønsspecifik ekspertise til at fremme kompetencerne og viden i institutionerne. Tjek Eurogender's Stakeholders Directory for at finde eksperter og undervisere i kønsrelaterede spørgsmål i dit land eller GenPort's People-arkiv, hvor du kan filtrere den type interessentgruppe, du leder efter (f.eks. netværk inden for kønsrelaterede spørgsmål eller fagfolk og rådgivere på ligestillingsområdet).

### **Sikring af bæredygtigheden og modstandsdygtigheden af de fremskridt, der er gjort inden for kønsligestilling**

Fremskridt og succes i relation til kønsligestilling og gennemførelse af en ligestillingsplan kan være sårbare over for forandringer, hvor beslutninger eller fremskridt kan omstødes eller bremses.

Det kan især komme til udtryk, når centrale støtter eller drivkræfter på øverste ledelsesniveau skifter funktioner/roller eller fratræder. Budgetændringer, nedskæringer, omstrukturering og apati kan også føre til, at en ligestillingsplans bæredygtighed reduceres eller begrænses. For at overvinde denne hindring er det afgørende at indarbejde en forpligtelse i forhold til både ligestilling og arbejdet i forbindelse med planen i flere strukturer i organisationen. Det betyder, at støtte, køb og engagement i forhold til planen vil skulle søges fra flere forskellige interessenter og ikke kun allokere til en specifik skole eller afdeling. Allokering af ligestillingsarbejde som et specifikt flerårigt budget, der ikke kun stammer fra én skole eller afdeling alene, synes også at bidrage til bæredygtighed. Med regelmæssige ansvarligheds-, overvågnings- og evalueringsstrukturer indbygget i en ligestillingsplan kan det registreres, når planen begynder ikke længere at være holdbar, og indikere, at aktioner er nødvendige, før der nås et kritisk punkt. En plans bæredygtighed og modstandskraft skal måske gennem en SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) og stresstest inden underskrivelse og lancering for at sikre, at den er tilstrækkeligt fleksibel til at overvinde udfordringer i fremtiden.





MH-04-17-155-DA-N

<http://eige.europa.eu>



Publikationskontoret