

KÕRGKOOOLIDE JA TEADUSASUTUSTE STRUKTUURIMUUDATUSTE JUHEND ETAPPIDE KAUPA



Väljaanne koostati Euroopa Soolise Võrdõiguslikkuse Instituudi soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise programmi alusel. Elektrooniliselt on see kättesaadav EIGE soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise platvormil: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Euroopa Soolise Võrdõiguslikkuse Instituut koostas soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise veebiplatvormi, et toetada Euroopa Liidu institutsioone ja valitsusasutusi soolise mõõtme lõimimisel oma tegevusse. Platvorm tutvustab sooküsimuste olulisust paljudes poliitikavaldkondades ja pakub soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamiseks veebivahendeid.

Platvorm aitab üksikisikutel ja asutustel suurendada oma pädevust, et kaasata sooline võrdõiguslikkus eri valdkondadesse ning mis tahes poliitika, programmi või projekti arenduse eri etappidesse. Arusaam, kuidas kavandada, rakendada, jälgida ja hinnata poliitikat soolisest vaatenurgast, tugevdab Euroopa Liidu poliitikameetmeid, suurendades nende ühiskondlikku tähtsust ja vastutustundlikkust.

Euroopa Soolise Võrdõiguslikkuse Instituut

Euroopa Soolise Võrdõiguslikkuse Instituut (EIGE) on Euroopa Liidu teadmuskeskus, mis pakub soolise võrdõiguslikkuse alaseid teadmisi ning võrreldavaid ja usaldusväärseid andmeid. Sellega toetab EIGE poliitikakujundajaid ja kõiki olulisi institutsioonioone, et saavutada meeste ja naiste vaheline võrdsus kogu Euroopas.

European Institute for Gender Equality, EIGE

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITHUANIA

Tel +370 52157444

E-post: 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 on teenistus, mis aitab leida vastused
Euroopa Liitu käsitlevatele küsimustele***

Tasuta infotelefon: (*)

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Antav teave on tasuta nagu ka enamik kõnesid (v.a mõne operaatori, hotelli ja telefonikabiini puhul).

Lisateavet Euroopa Liidu kohta saab internetist Euroopa serverist (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus, 2017

Print ISBN 978-92-9493-685-1 doi:10.2839/6815 MH-04-17-155-ET-C

PDF ISBN 978-92-9493-667-7 doi:10.2839/382230 MH-04-17-155-ET-N

© Euroopa Liit, 2017

Allikale viitamisel on reprodutseerimine lubatud.

Kõrgkoolide ja teadusasutuste struktuurimuudatuste juhend etappide kaupa



Sisukord

1. Etapid	4
1. etapp. Alustamine	4
2. etapp. Asutuse olukorra analüüs ja hindamine	6
3. etapp. Soolise võrdõiguslikkuse kava koostamine.....	7
4. etapp. Soolise võrdõiguslikkuse kava rakendamine	9
5. etapp. Soolise võrdõiguslikkuse kava seire ja hindamine.....	11
6. etapp. Mis juhtub pärast soolise võrdõiguslikkuse kava täitmist?	14
2. Põhinõuded ja edutegurid	14
Organisatsiooni tasandi tõuketegurid.....	14
Protsessitasandi tõuketegurid	15
3. Tavalised takistused ja nende kõrvaldamine	16

1. Etapid

1. etapp. Alustamine

Konteksti mõistmine

Edukate meetmete või teise isikute meetodite lihtsa ülevõtmise asemel on parem läbi mõelda, mis meetmed toimiksid kõige paremini Teie enda asutuses ja arvestaksid selle konteksti. Mis meetmeid saaks kohalikesse oludesse kohandada sobitada asutuse eesmärkide ja kontekstiga? Seda võivad otsustada konteksti mitu elementi.

Ameerika Ühendriikides on uuritud nende asutuste kogemusi ja järeldusi, kes on pälvinud riiklikult teadusfondilt (NSF) institutsioonilise ümberkujundamise programmi ADVANCE auhinna. Ühes neist järeldustest juhitakse tähelepanu konteksti tähtsusele.

- 1. Asukoht:** kõrgkooli asukohast oleneb, mis sekkumismeedmed on kõige tõhusamad ja asjakohasemad. Näide: õppejõududest abielupaaride teadustöö vajadustele keskenduvad meetmed on tõenäoliselt palju olulisemad maapiirkondades, kus üldiselt on partneritel vähem töövõimalusi kui linnapiirkonnas.
- 2. Majandus:** kohalik või piirkondlik majandusolukord mõjutab sageli asutuse värbamisvõimalusi ja võib mõjutada ADVANCE-projektide raames toimuvat tegevust. Näide: kui asutus, kus on olnud uute töötajate värbamisel piiranguid, jõuab aktiivse värbamise etappi, on just siis õige hetk anda dekaanidele ja üksuste juhatajatele töötajate õiglaste otsingu- ja töölevõtmistavade kohta tuge ja nõu. Sellisel ajal võib asutusel olla uute ja tõhusate strateegiatega lõimimise vastu eriti suur huvi ning võib avaneda võimalus esitleda ADVANCE-projekti kui sellist, mis toetab ja abistab asutuse värbamisesmärkide saavutamist.
- 3. Asutuse omadused:** järgmise loetelu näited iseloomustavad asutuste omadusi, mis moodustavad organisatsiooniliste muudatuste tausta.
 - a) Ajalugu:** asutuse ajalugu mõjutab seda, mida õppejõud ja haldustöötajad peavad oluliseks ning mis on nende arvates võimalik. Suured sündmused või probleemid võivad vahel tekitada soodsa olukorra, milles haldustöötajad ja õppejõud mõistaksid projekti ADVANCE eesmärkide olulisust.
 - b) Suurus:** üksuste ja kogu asutuse suurus võib mõjutada probleemide, vajaduste ja valikuvõimaluste olemust. Näide: väikestes üksustes on vähe mentoriteks sobivaid vanemõppejõude, mis eeldab teistsugust lähenemist mentorlusele. Samuti võib seal olla suurem privaatsuse vajadus ning ka karjääri alustavad naisteadlased võivad oma privaatsuse kaitsmiseks eelistada, kui nende mentoriks on teiste üksuste kolleegid.

- c) Juhtimine:** kõrgema juhtkonna eesmärgid, prioriteedid, huvid ja stiil on olulised ADVANCE-projektide edutegurid. Kõrgema juhtkonna sage muutumine võib tekitada organisatsiooniliste muudatuste projektide jaoks probleeme, ent ka võimalusi. ADVANCE-projektide juhid peavad leidma, kas strateegiaid on vaja kohandada, et need sobiksid uue juhtkonnaga. Mõnikord leiab uus juhtkond uusi lahendamist vajavaid probleeme ja nende lahendamiseks saab mõnikord pakuda ADVANCE-projekti.
- d) Struktuur ja üldjuhtimine:** oluline kontekstitegur on, kas asutus on pigem detsentraliseeritud või tsentraliseeritud ja kas haldusstruktuurid on pigem ühes tasandis või hierarhilised. ADVANCE-projekti juhid peavad kaalutlema, kuhu paigutada oma tööruumid, kellega kesksest haldusüksusest suhelda ja kuidas suhelda juhtorganitega. Oluline struktuuritegur planeerimisel on ka see, kas asutuses tegutseb ametiühing või mitte.
- e) Tegevuspõhimõtted:** mõnes asutuses on tavaks järgida peresõbralikke ja muid kaasavat keskkonda soodustavaid tegevuspõhimõtteid, teistes mitte. Seega toimivad väljakujunenud tavade muutuste tõuketegurina ja mõjutavad tegevuspõhimõtetega seotud prioriteete.
- f) Kultuur:** igal kõrgkoolil on oma eripära, mis määrab, milline on seal elu, kuidas seal töötatakse ja kuidas toimuvad seal muutused. Peamised kultuuritegurid on näiteks need, kas kõrgkooli õhkkond on kodune või ametlik, kuidas suhtlevad omavahel haldustöötajad ja õppejõud ning mis väärtustel põhineb igapäevasuhtlus.

Kõik need jooned on olulised otsustamisel, mis sekkumismeedmeid kasutada ADVANCE-projekti muudatuste portfellis või mitte ning kuidas kavandada sekkumismeedmeid nii, et neid võetaks kõrgkoolis vastu kõige paremini¹.

¹ Peamiste kontekstitegurite tekst on võetud järgmisest dokumendist: Austin, A. E. ja Laursen S. L., (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, lk 3–5 (avaldatud aadressil http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf).



Toetuse leidmine

Oma asutuse konteksti ja dünaamika mõistmine aitab Teil analüüsida, kust leida toetust organisatsiooni sees ja ka mujal.

1. Selgitage välja soolise võrdõiguslikkuse asjatundjad. Peale vajaliku soolise võrdõiguslikkuse teabe pakkumise võivad nad algatada ka tegevusi ja aidata leida teisi tegetsejaid.
2. Tuvastage (võimalikud) mõttekaaslased: mõelge läbi, kes võiks nendeks olla näiteks kõrgema ja keskastme juhtivtöötajatest, personalitöötajatest ja muudest töötajatest. Püüdke kaasata inimesi, kes on huvitatud suuremast soolisest võrdõiguslikkusest ja on valmis seda edendama parema, tasakaalustatud ja kaasava töökeskkonna huvides. See aitab edasi liikuda ja leida toetust edasistele kavadele.
3. Leidke rahastamisvõimalusi soolise võrdõiguslikkuse kava koostamiseks ja rakendamiseks või konkreetsete tegevuste jaoks. Euroopa Liidu tasandil rahastab institutsiooniliste muudatuste projekte Euroopa Komisjon programmi „Horisont 2020“ kaudu. Ka riigi või piirkonna tasandil võib leiduda sarnaseid algatusi, mille kaudu antakse rahalisi vahendeid institutsiooniliste muudatuste edendamiseks. Asutuse tasandil võivad juba olemas olla meetmed, millega rahastatakse näiteks sooliselt

tasakaalustatud esinejatega konverentse või lõimitud soolise mõõtmega teadustegevust.

4. Otsige mõttekaaslasti piirkondlike ja riiklike võrgustike seast, kes tegelevad sooküsimustega teaduses, ning uurige, kuidas saab teha nendega koostööd. Need võrgustikud on olemas ja need on Teie tegevuses olulised.

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise tsükli mõistmine

Selge ülevaade soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise tsüklist aitab Teil üldjoontes mõista, mis on soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamise etapid ning kuidas kava rakendada ja täita. EIGE soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise tsükli saab kohandada teadusasutuste ja kõrgkoolide konkreetse kontekstiga. Tsükli iga etapp vastab soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamise etapile.

1. etapp. Kirjeldamine: kuidas analüüsida ja hinnata asutuse olukorda.

2. etapp. Kavandamine: kuidas kava koostada.

3. etapp. Tegutsemine: kuidas kava rakendada.

4. etapp. Kontrollimine: kuidas seirata tehtut ja kava hinnata.



2. etapp. Asutuse olukorra analüüs ja hindamine

Tõhusate meetmete väljatöötamise parim lähtepunkt on koguda põhjalikku teavet, kuidas toimub soolise võrdõiguslikkuse edendamine Teie organisatsioonis. Asutuse olukorra hindamise järel selgub, mis meetmeid on vaja võtta. Selle esialgse analüüsi põhjalikkus oleneb olemasolevatest ressursidest. Hinnake kindlasti inim- ja rahalisi ressursse, mida saate kasutada selle ülesande jaoks. Tuvastage asutusesised ressursid (nt soolise võrdõiguslikkuse eksperdid), kuid kaalutlege ka muude võimalike asutuseväliste ressursside kaasamist (nt rahastamine, kohalik partnerlus).

Võimalik tavamenetlus sisaldab järgmist.

1. Tutvumine riigi asjakohaste õigusaktide ja poliitikatega

Kasulik on tunda üldisi õigusakte ja poliitikaid soolise võrdõiguslikkuse ja diskrimineerimiskeelu kohta, samuti konkreetset seoses tööturu, teaduse ja/või kõrgharidusega.

Õigus- ja poliitikaraamistikuga tutvumine aitab Teil mõista organisatsiooni olukorda. See lisab kaalu Teie tegevuse põhjendustele. Need teadmised võivad toetada ka koostatava soolise võrdõiguslikkuse kava mõningaid meetmeid.

Näited:

- kui eesmärged seatakse riigi poliitikate tasandil, saate selle argumendiga veenda kolleege ja kõrgemat juhtkonda, et organisatsioonis on vaja võtta meetmeid;
- Teie asutus saab ühineda olemasolevate algatustega, näiteks tüdrukute teaduspäevaga.

2. Töötajate ja üliõpilaste soopõhiste andmete analüüs

Soo alusel eristatud andmeid on vaja mis tahes soolise ebavõrdsuse leidmiseks. Soopõhiste andmete analüüs annab väga olulist teavet, mille alusel tuvastada kõige pakilisemad sekkumist vajavad valdkonnad. Kui näiteks analüüsist selgub, et teatud teadusharudes on sooline tasakaal eriti moonutatud, saab soodustada alaeasitud soost töötajate liikumist nendesse valdkondadesse.

Kõigepealt tuleb kontrollida, mis andmed on juba olemas. Kui organisatsioonis selliseid andmeid veel ei ole, tuleb neid koguda. Niipea, kui Teil on juurdepääs andmetele olemas, tuleb neid statistiliselt analüüsida.

Analüüsida tuleb näiteks järgmisi andmeid:

- eri soost töötajate arv kõigil tasanditel kõigi valdkondade, teenistuste (sh haldus- ja tugitöötajad) ja lepingusuhete kaupa;
- edutamiseks vajalik keskmine tööstaaž naistel ja meestel (ametiastmete kaupa);
- palgalõhe sugude ja ametikohtade kaupa;
- naiste ja meeste arv otsustajate akadeemilistel ja haldusametikohtadel (nt juhtkonnas, komisjonides, žüriides);
- konkreetsetele ametikohtadele kandideerivate nais- ja meeskandidaatide arv;
- eelmistel aastatel organisatsioonist lahkunud naiste ja meeste arv koos tööstaažiga organisatsioonis;
- vanemapuhkust taotlevate/võtvate töötajate arv, vanemapuhkuse pikkus ja pärast puhkust tööle naasnud töötajate arv sugude kaupa;
- naiste ja meeste töölt puudunud päevade arv puudumispõhjuste kaupa;
- naiste ja meeste koolitustundide/ainepunktide arv;
- kõigi tasemete ja kõigi valdkondade nais- ja meesüliõpilaste arv.

NB!

- Peamine allikas, kust saab üleeuroopalist võrreldavat statistikateavet soolise võrdõiguslikkuse olukorra kohta teaduses ja uuendustegevuses, on aruanne She Figures. Selles on esitatud samad andmekategooriad ja saate võrrelda oma organisatsiooni olukorda oma riigi ja Euroopa Liidu omaga. She Figures ilmub iga kolme aasta tagant. Sellele lisatud käsiraamat She Figures Handbook sisaldab meetodilisi juhendeid, kuidas arvutada aruande 2015. aasta väljaandes esitatud näitajaid.
- Euroopa Liidu rahastatud struktuurimuudatuste projekti „Tõhus sooline võrdõiguslikkus teadusasutustes ja kõrgkoolides“ (EGERA) raames koostati esimene soolise võrdõiguslikkuse aruanne („The First Gender Equality Report“). Aruande eesmärk oli mõista soolise võrdõiguslikkuse ja võrdsuse küsimustega seotud olukorda projektis osalenud asutustes, analüüsides partnerasutuste olemasolevaid andmeid, teavet ja meetmeid. Projekt hõlmas järgmisi valdkondi: i) personali- ja karjäärihaldus, sh tööhõive ja edutamine, ii) töö- ja eraelu tasakaal ning töötingimused, iii) soolised õigusrikkumised ja sooline vägivald, sh sooline kiusamine ja ahistamine, ning iv) soolised aspektid teaduses ja õppekavades.
- Euroopa Liidu rahastatud struktuurimuudatuste projekt „Institutsiooniline ümberkujundamine soolise võrdõiguslikkuse tagamiseks teaduses“ (INTEGER) annab praktilisi nõuandeid oma asutuse tundmaõppimiseks andmeid kogudes ja küsitlusi korraldades – näiteks kuidas koostada meetodeid, korraldada küsitlusi, tutvumiskäike ja/või tööühmade arutelusid; kuidas seda teavet koguda (nt olemasolevaid soopõhiseid andmeid võib küsida mitmest üksusest); keda võib selle ülesande täitmiseks kaasata (võimalik on näiteks personaliüksus, kvaliteediüksus ja teadustegevuse hindamise üksus).

- Portugali Sise-Beira Ülikool on järjekindlalt hinnanud samu näitajaid alates asutuse olukorra esimesest hindamisest (2011. aastast praeguseni). Tutvuge nende meetodite ja näitajatega.

Olemasolevate soolist võrdõiguslikkust edendavate meetmete tuvastamine

Tuleb välja selgitada olemasolevad naiste edutamise, soolise võrdõiguslikkuse teadvustamise, töö- ja eraelu tasakaalu parandamise jms meetmed. Olemasolevate meetmete rakendamist ja tulemusi tuleb kriitiliselt hinnata koos tegutsetajatega ning püüda leida, kuidas meetmeid tõhustada.

Peale tavamenetluse võite teha ka järgmist.

- Andmeanalüüs, millesse lõimitakse muud aspektid, näiteks vanus, etniline päritolu, puue, seksuaalne sättumus ja usutunnistus. Oluline on mõista, et soo- ja muud aspektid võivad kattuda, sest korraga võib esineda mitut liiki diskrimineerimist ja seda probleemi on vaja lahendada. Tähelepanu tuleb siiski pöörata andmekaitsele, kui kattuvate aspektidega töötajaid on väga vähe, sest siis on võimalik andmeid seostada konkreetsete töötajatega ja anonüümsus kaob (näiteks kui töötajate seas on ainult üks mustanahaline, puudega või moslemi naine).
- Kirjandusülevaade soolise võrdõiguslikkuse kohta teaduses, hariduses ja kõrghariduses. Olemasoleva Euroopa ja rahvusvahelise kirjanduse ülevaate eesmärk on muu hulgas tutvuda teaduse ja hariduse sooliste stereotüüpidega, teadusasutuste ja kõrgkoolide praeguse ebavõrdsusega ning nende probleemide lahendamise meetmete või tegevustega. Mõni põhiallikas on esitatud siin.
- Töötajate küsitlus, et hinnata nende teadmisi ja kogemusi seoses soolise võrdõiguslikkusega (ebavõrdsusega) asutuses, organisatsiooni soolise võrdõiguslikkuse edendamise tavadega, seksistlike hoiakute ja käitumisviisidega jne.
- Vestlused või rühmarutelud kõigi tasandite töötajate esindajatega ja/või eri valdkondi hõlmavatel teemadel. Vestlustel võib käsitleda mõnda eelnimetatud teemat, ent uurida võib ka töötajate arvamust, kas soolise võrdõiguslikkuse meetmeid on vaja ja kuidas nad nendesse suhtuvad.

Kes saab seda analüüsi teha?

Kui organisatsioonis on üksus, kelle pädevusse kuuluvad soolist võrdõiguslikkust toetavad ülesanded (nt soolise võrdõiguslikkuse büroo/üksus), võib Teie organisatsiooni soolise võrdõiguslikkuse olukorra hindamine olla selle üksuse töötajate ülesanne. Võite kaasata ka töötajate (valitud) esindajaid. Kindlasti tuleb kaasata asutuses töötavad soolise võrdõiguslikkuse eksperdid. Nad võivad anda väärtuslikku teavet ja/või osaleda analüüsi tegemises.

Kui seda üksust ei ole või kui ta ei saa selle ülesande täitmist enda peale võtta, võite kaalutleda lähtealuste hindamiseks väikese töörühma moodustamist. Töörühma võivad kuuluda soolise võrdõiguslikkuse üksuse liikmed, õppejõud ja/või teadustöötajad ning personaliosakonna töötajad.

Mõlemal eelnimetatud juhul on väga oluline kõrgemalt juhtkonnalt saadud selgesõnaline volitus lähtealuste hindamiseks, sest siis saab pühendada sellele aega, pöörduda töötajate poole ja saavutada nende koostöövalmidus.

Töörühma iga liikme ülesanded tuleb kohe alguses kokku leppida ja selgelt määratleda. Organisatsiooni soolise võrdõiguslikkuse olukorra edukal analüüsimisel ja hindamisel on määravaks piisavad (inim- ja rahalised) ressursid. Peale selle aitab kõrgema juhtkonna selgesõnaline volitus lähtealuste hindamiseks töötajate poole pöörduda ja tagada nende koostöövalmidus.

Juba selles etapis on hea mõelda sellele, kes töötajatest võiksid olla seotud soolise võrdõiguslikkuse kavaga.

3. etapp. Soolise võrdõiguslikkuse kava koostamine

Pärast organisatsiooni soolise võrdõiguslikkuse olukorra esialgset hindamist võite alustada soolise võrdõiguslikkuse kava koostamist. Esialgse analüüsi tulemused aitavad tuvastada sekkumisvaldkonnad, mida tuleb kavas käsitleda. Kõiki valdkondi ei saa siiski käsitleda korraga ning mõni võib olla teistest pakilisem. Sätestage organisatsiooni jaoks prioriteetid, arvestades esialgset hinnangut ja olemasolevaid ressursse. Kaalutlege esialgse hindamise teinud töörühma liikmete kaasamist kava väljatöötamisse. Selles etapis on väga oluline, et kava meetmete määratlemisel osaleks kõrgem juhtkond ja teised juhid. Nende kaasamine tagab kavandatud meetmete sujuvama ja tõhusama rakendamise.

Soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamisel tuleb meele pidada, et kava peab olema **terviklik ja ühtne**. See tähendab, et tuvastatud sekkumisvaldkonnad sõltuvad üksteisest. Kava käsitleb küsimusi, mis on asjakohased kogu kogukonna ja organisatsioonisüsteemi jaoks. Kava koostamisel tuleb arvestada järgmisi põhielemente:

- eesmärgid
- meetmed
- näitajad
- sihtväärtused
- ajakava
- kohustuste jaotus

Allpool on selgitatud, kuidas neid elemente arvestatakse kava koostamisel.



1. Edendage kõigi tasandite tegutsejate tegevust soolise võrdõiguslikkuse kava meetmete ja tegevuste määratlemisel.

Kavandada võib dünaamilisi töötube, milles osalevad koos või eraldi kõrgem juhtkond ja teised juhid, personalihalduse ja suhtekorraldusüksuse töötajad, õppejõud ja/või teadustöötajad, üliõpilased jt. Kasutada võib osalus- või tõsise mängu meetodeid.

Püüdke mõista, mida tähendab sooline võrdõiguslikkus nende rühmade jaoks. Teatud sõnastusviisid võivad tekitada võõristust või vastuseisu – näiteks võidakse mõnes valdkonnas seada prioriteediks suurendada naisteadlaste arvu. See lause võib aga põhjustada probleeme või vastuseisu. Meetme sõnastust saab sageli kohandada nii, et see vastab asutuse prioriteetidele ja ühtlasi arvestab teatavat tundlikkust. Organisatsiooni kogukonnale olla näiteks rohkem vastuvõetav, kui räägitakse võimekuse suurendamisest. Ka sõnade tähendusel eri keeltes võib olla teatud mõju. Mõni termin võib olla vähem vastuvõetav. Mõnes riigis kasutatakse koostöö ja huvi suurendamiseks näiteks terminit „sooline tasakaal“.

Osalemisel rajanev meetod aitab määratleda tegutsejate jaoks tähenduslikud meetmed, austades samal ajal organisatsiooni kultuuri. See suurendab tegutsejate valmisolekut rakendada soolise võrdõiguslikkuse kavas sätestatud meetmeid.

2. Häid ideid võib saada meetmetest, mida on võtnud teised organisatsioonid, kuid alati tuleb arvestada Teie enda asutuse konteksti.

Ei ole mõtet hakata ise jalgrast leiutama. Teiste organisatsioonide võetud meetmete ja tegevuste seas on väga häid ja edukaid näiteid. Samas ei pruugi nende otsene ülevõtmine anda Teie asutuses tõhusat tulemust. Ouline on hinnata konteksti, milles need toimusid. Meetmeid tuleb kindlasti kohandada, arvestades Teie asutuse konteksti eripära. Struktuurimuudatuste meetmepaketis on näiteid, millest võite saada häid ideid valdkondade kohta, mida võib soolise võrdõiguslikkuse kavas käsitleda. Lisanäiteid on ka siin.

3. Määratlege soolise võrdõiguslikkuse kava jaoks SMART-eesmärgid ja -meetmed.

Kava eesmärkide ja meetmete edu on tõenäolisem, kui need on konkreetsed, mõõdetavad, saavutatavad, realistlikud ja tähtajalised (SMART):

- konkreetsed – eesmärgid ja meetmed peaksid vastama lihtsatele küsimustele: mis, miks, kuidas, kes, millal ja kus;
- mõõdetavad – kehtestage kvantitatiivsed ja/või kvalitatiivsed näitajad ja vastavad eesmärgid;

- saavutatavad – veenduge, et eesmärgid on võimalikud ja saavutatavad (isegi kui selleks on vaja teha rohkem);
- realistlikud – tagage, et eesmärgid ja meetmed on organisatsiooni jaoks asjakohased ning need on ajakava ja olemasolevaid ressursse arvestades teostatavad;
- tähtajalised – märkige, millal on eesmärgid ja meetmeid võimalik saavutada.

Pidage meeles, et Euroopa Liit rõhutab soolise tasakaalu eesmärkide tähtsust teadusotsuste tegemisel. Euroopa Liidu Nõukogu kutsus liikmesriike ja asutusi üles püüdlema suunavate eesmärkide poole parema soolise tasakaalu saavutamiseks professorite hulgas. Nõukogu kutsus ametiasutusi üles seadma suunavaid, näiteks kvantitatiivseid eesmärgid parema soolise tasakaalu saavutamiseks otsustusorganites, sealhulgas teadus- ja haldusnõukogudes ning värbamis-, edutamise- ja hindamiskomisjonides. Nende eesmärkide lisateave: vt [nõukogu järeldused soolise võrdõiguslikkuse edendamise kohta Euroopa teadusruumis](#) (vastu võetud 2015. aastal).

4. Meetmete kavandamisel tuvastage olemasolevad ressursid ja kasutage neid.

Tavaliselt eraldatakse soolise võrdõiguslikkuse tegevuseks rahalisi vahendeid ja töötajaid vähe. Sellistes tingimustes töötamine võib olla väga keerukas. Tuvastage olemasolevad ressursid, mida saab kasutada kavandatavate meetmete jaoks. Mõnikord aitab olemasolevate menetluste või teenuste väike muutmine, et saavutada seatud eesmärgid ilma lisakuludeta või kergemini. Olemasolevatele ressurssidele tuginemise eelis on ka see, et nii saab edendada sooteadlike ja/või soospetsiifiliste menetluste või tegevuste institutsionaliseerimist.

Siin on mõni näide.

- Organisatsioonid pakuvad tavaliselt töökohapõhise õppe kavasid. Selle kava raames võiks pakkuda iga (õppe)aasta alguses kohustuslikku sissejuhatavat soolise võrdõiguslikkuse koolitust, et suurendada uute töötajate suutlikkust või taaskasutada teiste töötajate teadmisi ja/või oskusi.
- Organisatsiooni uute strateegiadokumentide koostamine (või olemasolevate uuendamine) on suurepärane võimalus nendesse sooteadlike või soospetsiifiliste meetmete lõimimiseks.
- Organisatsiooni korraldatavate konverentside kavandamisel seadke kindlasti nõue, et esinejate seas peavad naised ja mehed olema esindatud tasakaalustatult.

NB!

Euroopa Liidu rahastatud projekti „Struktuuriline ümberkujundamine soolise võrdõiguslikkuse saavutamiseks teaduses“ (STAGES) meeskond on jaganud kogemusi soolise võrdõiguslikkuse lõimimisel ja institutsionaliseerimisel organisatsiooni strateegiadokumentidesse, eeskirjadesse ja menetlustesse. Dokumendis „Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. Guidelines“ (teaduses soolise võrdõiguslikkuse saavutamiseks struktuuri ümberkujundamise suunised) (lk 42–45) on mitu olulist punkti.

Teadvustamise ja suutlikkuse suurendamise muud näited on meetmepaketis.

1. Määrake soolise võrdõiguslikkuse kava tegevusaeg ja täitmise realistlik ajakava. Määrake kava kogukestus (nt kolm aastat). Määrake kavandatavaid meetmeid ja olemasolevaid ressursse arvestades iga meetme rakendamise ajakava. Kindlasti kehtestage konkreetsed seireperioodid, mille kohta tuleb koostada tegevusaruanded.
2. Iga meetme puhul tuleb töötajatega selgesti kokku leppida nende kohustused. Kokku tuleb leppida kava rakendamise töörühma koosseis. Pärast selle ülesande täitmisel osalevate töötajate määramist tuleb selgesti määratleda nende kohustused. Kavas tuleb selgelt nimetada, kes vastutab mille eest ja millal. Siin on soovitus, kes võiksid osaleda kava täitmisel ja mis võivad olla nende ülesanded.
3. Sõlmige koostöösuhteid. Soolise võrdõiguslikkuse kava võib sisaldada uuenduslikke ja tõhusaid meetmeid, kuid need ei toimi, kui kava ei toeta kõigi tasandil sidusrühmad. Sidusrühmade kaasamine on kava koostamise etapis otsustava tähtsusega. On oluline, et mõistetakse, et kava on midagi enam kui üksnes sõnad. Pühendage aega, et selgitada inimestele soolise võrdõiguslikkuse eeliseid teadusasutustes. Kohandage esitlust kuulajaskonnaga. Võtke aega, et selgitada, miks on kava kasulik konkreetsele sidusrühmale, liikudes hierarhias ülalt alla ja alt üles ning kaasates asutuseväliseid eksperte. NB! Sama peab toimuma pidevalt ka kava rakendamisel.

NB!

1. Tutvuge näitlike argumentidega, mida saab kasutada soolise võrdõiguslikkuse edendamiseks.

Euroopa Liidu rahastatud projekti STAGES meeskond on jaganud kogemusi seoses juhtide kaasamisega. Dokumendis „Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. Guidelines“ (teaduses soolise võrdõiguslikkuse saavutamiseks struktuuri ümberkujundamise suunised) (lk 35–39) on mitu olulist järeldust.

- a) Kooskõlastage soolise võrdõiguslikkuse kava asutuse loodavate strateegiatega ja peamiste tegevuspõhimõtetega.

- b) Kaasake konkreetseid juhtivtöötajaid kavaga seotud tegevusse aktiivsete tegutsejatena, mitte üksnes asutuse töötajana.
- c) Kaasake välisorganisatsioone ja -experte, et suurendada kava nähtavust asutuse sees ja väljaspool, et juhtivtöötajate osalemine oleks tõhusam.

Siin on ringdiagramm, mis kujutab Prantsuse riikliku teadusuuringute keskuse CNRS kasutatavat soolise võrdõiguslikkuse tegevuskava.

2. Hakake mõtlema kestlikkusele. Ressursid soolise võrdõiguslikkuse eesmärgil struktuurimuudatuste edendamiseks ei ole piiramatud ja ka Teie kava ei kesta lõputult. Rakendatavatel muudatustel peab olema pikaajaline mõju. Soolise võrdõiguslikkuse meetmete kestlikkuse tagamiseks on oluline lõimida selle tavad organisatsiooni tavapärasest juurdunud toimimisviisidesse ja menetlustesse. Seda saab teha asutuse olemasolevaid toimimisviise ja menetlusi muutes või neid olemuslikult uutega täiendades.

Arvestage järgmist.

1. Soolise võrdõiguslikkuse kava koostamise etapp võib olla kõige keerukam ja ajamahukam. Kogu organisatsiooni jaoks tähendusliku kava koostamine nõuab tööd ja aega. Ükskord tuleb siiski edasi liikuda.
2. Soolise võrdõiguslikkuse kava ei ole staatiline, vaid areneb pidevalt. Organisatsioon, inimesed ja prioriteedid võivad järsult muutuda. Olge paindlikud. Arutelu, mida tähendab sooline võrdõiguslikkus eri meetmete ja kaasatud sidusrühmade jaoks, on pidev.
3. Töötage selle nimel, et kujundada organisatsioonikultuur, mis arvestab mitmesuguste sooidentiteetidega. Vältige heteronormatiivset suhtumist või soo kahetist mõistmist (naised, mehed).
4. Sidusrühmade kaasamine on pidev tegevus: see algab kõrgema juhtkonna ja teiste juhtide veenmisega, et organisatsioonil peaks olema soolise võrdõiguslikkuse kava, kuid tegevus jätkub. Kaasake pidevalt tegutsejaid, et sõlmida tugevamaid koostöösuhteid.

„Liiga pikk kavandamine võib takistada hiljem tegutsemist. Isegi pärast hoolikat kavandamist võivad paljud asjad muutuda kiiresti (ja jätkata muutumist), mispärast on aja säästmiseks parem alustada kohe pärast esmast hindamist.“ (Euroopa Liidu rahastatud projekti STAGES hindaja Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale))

4. etapp. Soolise võrdõiguslikkuse kava rakendamine

Pärast soolise võrdõiguslikkuse kava koostamist on see rakendamiseks valmis. Hakake kava meetmeid rakendama



määratud ajakava kohaselt. Püüdke lõimida ja institutsionaliseerida nii palju meetmeid/tegevusi kui võimalik, et tagada nende kestlikkus.

Korraldage regulaarselt koosolekuid kava rakendamise eest vastutava töörühmaga. Need koosolekud on olulised peale selle, et kujundada ja kavandada tegevusi kaasavalt, ka selles, et arutada, mida on tehtud, mida saavutatud ja mida saab täiustada. See võimaldab märgata võimalikke probleeme ja neid ennetavalt lahendada.

Kavandage kohtumisi kõrgema juhtkonna ja teiste juhtidega, personaliosakonna töötajatega või teiste Teie arvates asjakohaste töötajatega, mis aitab:

- 1) luua vastutustunnet soolise võrdõiguslikkuse kava eest;
- 2) motiveerida kaasatud töötajaid;
- 3) tugevdada kava potentsiaali;
- 4) maksimeerida kava meetmete mõju.

Võite kaalutleda esmase koolituse korraldamist kava rakendamise eest vastutavale töörühmale ja teistele otseselt kaasatud sihtrühmadele (nt juhtivtöötajad, personaliosakonna töötajad). Pidev teabetevõime ja pädevuse arendamine aitab suurendada töenäosust saavutada edu ja institutsionaliseerimist. Soolise võrdõiguslikkuse kava rakendamisel võib näiteks pakkuda tegutsejatele personaalset juhendamist, korraldada teadvustavaid lisaüritusi ja kampaniaid valitud teemadel või kavandada töötube konkreetsete pädevusvaldkondade arendamiseks.

Jätkake pidevat sidusrühmade kaasamist. Selgitage inimestele soolise võrdõiguslikkuse eelseid teadusasutustes. Kohandage alati oma sõnumit kuulajate järgi. Olge kontaktis eelmises etapis kaasatud sidusrühmadega. See annab Teile ka teavet rakendatud meetmete kohta või selle kohta, kuidas tõhustada eelseisvaid tegevusi.

Arvestage järgmist.

Kuigi algus võib olla tagasihoidlik, võib tegevuste ulatus aja jooksul laieneda ja tegevused ise mitmekesisuda. Samal ajal võib ka kasvada mõttekaaslaste ja kaasatud sidusrühmade ring.

Muutke soolise võrdõiguslikkuse kava nähtavaks

Teatage organisatsioonile, et soolise võrdõiguslikkuse kava on olemas. Kasutage kava, selle peamiste sekkumisvaldkondade ja ajakava tutvustamiseks eri kanaleid. On väga tähtis, et kava avaldatakse ja on asutuse veebilehel organisatsiooni kõigile liikmetele kergesti kättesaadav. Peale selle võib olla kasulik korraldada avalik üritus, kus tutvustatakse kava organisatsiooni liikmetele. Kõrgema juhtkonna ja juhtivtöötajate osalemine sellisel sissejuhataval esitlusel võib toetada kava

meetmete rakendamist. Teabeüritused on kava pideva nähtavuse tagamisel väga olulised.

1. Kohandage põhisonumeid eri sihtrühmade järgi.
2. Tehke üritustele sobivaid kanaleid kasutades eelreklamit, et tagada rohke osalemine.
3. Innustage tegutsema kogu organisatsiooni, andes nõu, kuidas teised saavad kaasa aidata.
4. Reklaamige välisüritusi (nt konverentse) või huvitavat organisatsiooniväliselt teavet seoses soolise võrdõiguslikkuse lõimimisega teadusasutustes ja ülikoolides.
5. Koostage korrapäraselt asutuse soolise võrdõiguslikkuse tegevusaruandeid (vastavalt kavas kehtestatud aruandetähtpäevadele). Seire abil saate väärtuslikku teavet organisatsiooni saavutuste kohta. Jagage järelduste põhisonumeid organisatsiooni kogukonnaga ning avaldage täielikud aruanded ja/või andmed veebis.

NB! Kuidas koostada ja jagada kava ja saavutuste põhisonumeid?

Euroopa Liidu struktuurimuudatuste projekti INTEGER meeskond on jaganud mõtteid ja näiteid põhisonumite koostamise ja levitamise kohta struktuurimuudatuste protsessis. Nendega saab tutvuda siin: <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Rumeenias laisis tegutsev Alexandru Ioan Cuza nimeline Ülikool (UAIC) oli Euroopa Liidu rahastatud struktuurimuudatuste projekti STAGES partner. Et suurendada naisteadlaste teaduslike saavutuste nähtavust ning tutvustada ja levitada UAIC edendatavaid soolise võrdõiguslikkuse meetmeid, moodustati kommunikatsioonispetsialistide töörühm <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>. UAIC peamisi välissuhtlustegevusi ja 10 kõige olulisemat teabevahendit tutvustatakse aadressil <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

Mitmesuguste Euroopa Liidu rahastatud struktuurimuudatuste projektide raames on loodud veebilehti ja Facebooki kontosid. Samuti kasutatakse aktiivselt teisi ühismeediakanaleid (näiteks Twitterit ja LinkedIni, kus saab luua rühmi). Vaadake näiteks ühismeediakanaleid, mida kasutatakse Euroopa Liidu rahastatud projektis GARCIA: <http://garcia-project.eu/>

Kaalutlege organisatsiooni suhtekorraldusüksuse kaasamist. Üksuse töötajatel võib olla tähtis roll soolise võrdõiguslikkusega seotud struktuurimuudatustes. Nad võivad:

- 1) tagada, et sise- ja välissuhtlus toimub sooneutraalses keeles;
- 2) tagada, et sise- ja välissuhtluses kasutatakse mittestereotüüpseid ja mitteseksistlikke kujutisi;
- 3) edendada soolise võrdõiguslikkuse kava tegevusi olemasolevate suhtluskanalite kaudu;

- 4) esitada regulaarselt teavet soolise võrdõiguslikkuse edendamise kohta asutuses.

NB!

Tutvuge Unesco sooneutraalse keelekasutuse suunistega: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>

Euroopa Liidu rahastatud projekti STAGES meeskond on jaganud kogemusi seoses tulemuste levitamise ja nähtavusega. Dokumendis „Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. Guidelines“ (teaduses soolise võrdõiguslikkuse saavutamiseks struktuuri ümberkujundamise suunised) (lk 51–54) on mitu olulist nõuannet.

1. Selgitage välja esialgsed teabeedastusressursid (nt veebileht, ühismeedia, uudiskiri, võrgustikud ja ühingud, riiklik ja kohalik meedia, partnerite suhtluskanalid või asutusesised ja avalikud üritused).
2. Töötage välja teabekava, mis kasutab hulgaliselt veebi-põhised suhtlusvahendeid, samuti vahetatut suhtlemist, et jõuda teatud sihtrühmadeni.
3. Koostage huvipakkuvad sõnumid.
4. Kaaluge spetsiaalse teaberühma moodustamist (nt nais-teadlaste teema teaberühm).
5. Töötage välja organisatsiooni soolise võrdõiguslikkuse kava asutusesisesel, kohaliku ja/või riigi tasandi edendamiskampaania, et innustada soolise võrdõiguslikkuse teemal avalikku ja poliitilist arutelu.
6. Muutke naiste panus nähtavamaks.

Vaadake Euroopa Komisjoni kampaania „Science: it’s a girl thing!“ veebilehte (<http://science-girl-thing.eu/et>) ning Euroopa Liidu rahastatud projekti Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) ja selle väga aktiivset Facebooki® lehekülge: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

Arvestage, et kava võib olla vaja kohandada

Soolise võrdõiguslikkuse kava ei ole staatiline ega muutumatu. Kava võib olla vaja muuta mitmel põhjusel, näiteks kui muutub organisatsioonistruktuur (nt ametisse nimetatakse uus kõrgem juhtkond) või kui võetakse vastu uued õigusaktid või tegevuspõhimõtted teadusasutuste ja/või ülikoolide kohta. Samuti võivad kava täitmise ajal muutuda organisatsiooni prioriteedid. Jälgige neid sündmusi tähelepanelikult ja arutage oma töörühmaga, kas ja kuidas saab soolise võrdõiguslikkuse kava kohandada.

Vaatamata kindla kava väljatöötamisele võivad organisatsioonis selle rakendamise ajal tekkida muud pakilised küsimused. Püüdke mõista, miks teatud meetmeid ei rakendata, ja tehke vajaduse korral kohandusi. Olge kursis muudes organisatsioonides kasutatud uuenduslike meetmetega.

NB!

Tutvuge valitud asutuste kõige tavalisemate ja uuenduslike tavadega, millest on koostanud ülevaate Gender-Net.

Arvestage, et mõne meetme rakendamisel võite kohata takistusi või vastuseisu, ja olge valmis neid lahendama.

Pidage meeles seirata soolise võrdõiguslikkuse kava meetmete rakendamist. Korrapärase seirega võib saada olulisi kogemusi. Arvestage konkreetset tegevust korraldanute või selles osalenute tagasisidet (nt tagasisideküsimustike kaudu). Sealt saate asjakohaseid vihjeid, kuidas parandada tegevuste või kava korralduse või sisu aspekte.

5. etapp. Soolise võrdõiguslikkuse kava seire ja hindamine

Seire ja hindamine muutmisprotsessi osana

Soolise võrdõiguslikkuse kava peab lahendama korraga mitut probleemi ja toetuma keerukale meetmete pakatile. Seega tuleb juba alguses kavandada seire- ja hindamisvahendid. Nende vahendite abil saavad teised näitajate alusel hinnata tegevust eesmärkide suunas liikumisel. Sageli seire- ja hindamisvahendid puuduvad, mis vähendab kavandatud meetmete tõhusust. Kui eesmärged ei jälgita asjakohaste edu-, tulemuslikkus- või teavitustegevuse näitajatega, on raske hinnata, kas organisatsiooni ümberkujundamine tegelikult toimub. See võib ka vähendada sidusrühmade pühendumist nendele eesmärkidele.

Neil põhjustel tuleb seire- ja hindamisvahendeid käsitada eelkõige vahenditena, mis toetavad tõhusaid meetmeid ja loovad vastutustunnet. Kehtestades näitajad, mille alusel saab hinnata meetmeid ja eraldada ressursse, suurendavad need ka teadmisi toimuvate muutuste kohta.

Lähtealuste hindamine (eelhindamine)

Sageli mõistetakse hindamise all ainult järelhindamist. Soolise võrdõiguslikkuse kava õnnestub siiski paremini, kui selle koostamisel lähtutakse soolise võrdõiguslikkuse hetkeolukorra põhjalikust hindamisest. Hindamine võib toimuda mitmel viisil. Võib teha auditi, kasutades asutuseväliste ja erapooletute ekspertide abi. Samuti võib kasutada asutusesisesel teadmisi soolise võrdõiguslikkuse ja asutuse enda kohta. Soolise ebavõrdsuse, kallutatuse ja tasakaalustamatuse uurimiseks mis tahes tasemel võib kasutada mitmesuguseid vahendeid, näiteks katseuuringuid, küsitlusi, sihtrühmi, vestlusi või etnograafilist vaatlust. Vaadake jaotist „Asutuse olukorra analüüs ja hindamine“. Piisavate ressursside ja asjatundlikkusega täidetud soolise võrdõiguslikkuse kavad, näiteks need, mida on toetanud Euroopa Komisjon, tuginevad



sageli ulatuslikele hinnangutele. Tänu sellele kavandatakse meetmed tegeliku olukorra ja reaalsete protsesside teabe alusel. Samuti on need rohkem kohandatud asutuse vajadustega.

Peale selle aitab eelhindamine sooküsimustele tähelepanu juhtides tagada toetuse, teadvustamise ja sidusrühmade kaasamise. Selle kaudu on võimalik anda sõna sidusrühmadele, kes ei ole eelistatud seisundis, ja koguda toetust muutuste tegemiseks. Avatud, koostööl põhinevad protsessid, millesse on kaasatud eri liiki sidusrühmad, võivad aidata jõuda üksmeelele olukorrale antud hinnangu ja kavandatud lahenduste suhtes.

Sageli kehtivad õigusnõuded, mille kohaselt tuleb teadusasutustes ja kõrgkoolides koguda põhiandmeid soolise võrdõiguslikkuse kohta (nt professori ametikohtal olevate naiste ja meeste arv). Neid nõudeid täidetakse tavaliselt formaalselt, kuid need andmed võivad anda juba analüüsiks lähtealuse. Seega peaks eelhindamisse kaasama olemasolevad vahendid, et suurendada selle legitiimsust ja kasutada olemasolevaid andmeid parimal viisil.

Rakendamise seire

Kui tegevus juba toimub, on selle seire otsustava tähtsusega teabe saamisel selle kohta, kuidas tegevus vastab tegelikele vajadustele. Seiret on vaja ka muutuste tõhusaks toetamiseks. Soolise võrdõiguslikkuse kava peaks kaasama organisatsioonis paljusid eri tegutsejaid. On oluline, et meetmete rakendamise juhid on toimuvaga hästi kursis. Peale kontrollimise, kas ja kuidas meetmeid rakendatakse, võimaldab seire tuvastada ka, kas ümberkujundus toimib või mitte. Hästi läbimõeldud seiremehhanismid võivad aidata tuvastada muutustele vastuseisu võimalikud allikad ja need lahendada. Positiivne mõjuring võib muuta seirevahendid ka pideva täiustamise osaks.

Seirevahendid võivad iseenesest olla meetmete rakendamise juhtimise osa või mitte, et ühelt poolt pidada meetmete rakendamisel silmas üldeesmärke ja teisalt näha meetmeid eemalt. Alati on vaja soolise võrdõiguslikkuse eriteadmisi ja võib-olla ka eriteadmisi muutuste dünaamika või muude soolise võrdõiguslikkuse kava konkreetsete probleemide kohta.

Meetmeid saab seega korrapäraselt seirata, kehtestades sobivad näitajad ja järelkontrolli vahendid. Näitajad peaksid olema suunatud rakendamisele ja neid tuleks kohandada vastavalt meetme eesmärkidele. Meetmeid, mille eesmärk on suurendada naiste osakaalu kõrgematel ametikohtadel, tuleb seirata peale arvandmete ka selle järgi, kuidas naised osalevad toetuskavades (näiteks koolituses, mentoritena või seoses eristipendiumidega) ja nende mõju järgi tegelikule soolisele tasakaalule. Vaja läheb ka töölevõtmis-, edutamise- ja hindamiskorra läbipaistvuse näitajaid. Ka soolise vägivalda ja seksuaalse ahistamise vastu võitlemisel peaks tähelepanu

olema laiem kui üksnes teatatud juhtumitel ning häire- ja lahendusmehhanismide toimimisel. Meetmeid võib tõhusalt toetada ka see, kui kontrollitakse, kuidas tegelikke juhtumeid kvalitatiivselt lahendatakse, ja kui hinnatakse sooteadliku kultuuri kujunemist organisatsioonis näiteks korrapärase küsitluse abil.

„Meie kogemuste põhjal on tuumik- ja/või laiendatud töörühma seirekoosolekud oluline võimalus mõtlemiseks algatatud protsesside üle ja samuti selle üle, kuidas projekti strateegiliselt juhtida, et saavutada rohkem.“ (Euroopa Liidu rahastatud projekti STAGES hindaja Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale))

Hindamisel tuleb arvestada konteksti

Hindamisel on teadusasutustes ja kõrgkoolides üha suurem osa. Üha enam hinnatakse asutuste üldist tulemuslikkust seoses juhtimise, majandusolukorra, uuenduste ja väljunditega. Hindamine on sageli saanud otsustavaks riiklikest vahenditest rahastamisele juurdepääsul ja rahvusvahelistel pingeridadel on oluline osa teadusasutuste strateegiates. Ka teadlased ise ei pääse hindamisest ja lisaks vastastikusele hindamisele jälgitakse nende saavutusi ka mitmesuguste hindamisskaalade alusel. Hindamise eesmärk on siiski laiem kui üksnes toetada teaduse tipptaseme saavutamist; hinnata tuleb ka meetmeid, mille eesmärk on teadusasutuste ümberkujundamine, et vältida soolist kallutatust, kaasa arvatud teadlaste hindamisel.

Hindamisel tuleb arvestada konkreetse konteksti omadusi, näiteks järgmisi:

- 1) organisatsiooni liik;
- 2) kavandatud meetmetega hõlmatud uurimisvaldkonnad;
- 3) kes on kaasatud muutuste protsessi ja kellele see on suunatud;
- 4) varasemate soolise või muu võrdõiguslikkuse meetmete olemasolu;
- 5) organisatsiooni praegune olukord: kas selles toimub praegu ulatuslikum muutumine?

Kvantitatiivsed näitajad

Kvantitatiivsed näitajad on asjakohased siis, kui need on kohandatud kavandatud meetmete eesmärkidega. Hindamise teadusuuringutest on teada, et kõikidesse olukordadesse sobivaid hindamismeetodeid ja seega ka näitajaid ei ole. Kvantitatiivsed näitajad on kõige sagedamini näiteks järgmised:

- 1) naiste alaesindatusega ametikohtadele kandideerivate naiste arv;
- 2) naiste ja meeste arv valikukomisjonides (töölevõtmisel ja edutamisel);

- 3) horisontaalne sooline segregatsioon asjaomastel ametialadel;
- 4) nende isikute arv, kellele on kavandatud sooteadlikkuse suurendamise või koolitusmeetmed suunatud ja kelleni need jõudsid;
- 5) naiste ja meeste suhe juurdepääsul teadusstipendiumidele (ja muudele ressurssidele, nt laboritele või personaalile);
- 6) sooline palgalõhe eri kategooria töötajate, sh teadlaste seas.

See loetelu ei ole kindlasti ammendav; näitajaid võib kehutada ka selleks, et hinnata meeste ja naiste olukorda seoses töö- ja eraelu tasakaalu, puhkuse, hindamistulemuste ja muuga. Sellised näitajad aitavad luua vastutustunnet rakendatud meetmete edukuse või ebaõnnestumise eest. Samuti loovad need uusi väljavaateid.

Eraldi võetuna ei saa näitajaid siiski pikaajalise ümberkujundamise või püsivate ja peaeesmärkidega kaasnevate muutuste puhul prognoosimiseks väga hästi kasutada. Keerukate organisatsioonide ümberkujundamine, nende protsesside, toimimisviiside ja võimusuhte kõigutamine, mis kujundavad ametikohtade jaotust teadlaste vahel, võtab aega. Selle kestus ei ole tingimata sama kui hindamisel eeldatud ajavahemik. Seega tuleb tähelepanu pöörata ka lühiajalise ja keskmise kestusega vahe-eesmärkidele ning võimalikele saavutustele.

Suurema võrdõiguslikkuse võimalust on võimalik muuta ainult peamiste sidusrühmade ja kogukonna suure osa toetuse ja osalusega. Seega peaks hindamine toetama olemasolevat dünaamikat ning aitama mõõta tehtut ja lahendada tõenäoliselt tekkivaid probleeme.

Kvalitatiivsed näitajad

Üksnes kvantitatiivsetest näitajatest ei piisa, vaja on ka kvalitatiivseid näitajaid. Nende abil võib hinnata näiteks järgmisi aspekte.

1. Soolise võrdõiguslikkuse teadmiste ja teadlikkuse süvalaiendamine eri kategooria töötajate, sealhulgas teadlaste seas. Seda saab mõõta näiteks sellega, kui palju tähtsust omistatakse asutuses soolise võrdõiguslikkuse teadmiste loomisele, nende institutsionaliseerimisele (eriprogrammide või -üksustena), nende teadmiste levitamisele teadus- ja uurimisvaldkondades, mis väljendub näiteks soolise võrdõiguslikkuse seminaride ja uurimisprojektidena. Sooteadlikkuse küsimuses võib muutusi näidata tähelepanu, mida pööravad sooküsimustele eri sidusrühmad teabealgatuste, käitumisjuhendite ja sooküsimustele keskenduvate tegevustega.
2. Soolise võrdõiguslikkuse kavas seatud soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide mõistmine eri liiki sidusrühmade poolt, mis kajastub näiteks soolise ebavõrdsuse

vältimises organisatsioonisisestes põhimõtetes ja nende arenemises suurema sooteadlikkuse poole.

3. Rakendatud meetmete tulemusel tehtud tegelikud ümberkujundused, mis avalduvad ametlike ja mitteametlike tavade suuremas sooteadlikkuses eelkõige personalihalduse, otsustamise, hindamise ja üldjuhtimise valdkonnas.
4. Soolise võrdõiguslikkuse kultuuri levimine töötingimustes ning sõnalis ja mittesõnalis suhtluses nii, et neis kajastuvad töö- ja eraelu tasakaalu, seksuaalse ahistamise ja muude soolise vägivalda aspektide teadvustamise muudatused ning sooneutraalne suhtlemisviis.

Kvalitatiivsed näitajad võivad kaasa aidata teadmiste parnemisele muutmisprotsessi enda kohta. Need võivad tõendada toimuvat muutust ja seda, et sooline võrdõiguslikkus ja teadlikkus on saavutatavad.

Kvalitatiivsetel näitajatel on ka suurem õpetamispotentsiaal. Need toetavad kogemustest õppimist ja võivad näidata, kuidas rakendatud meetmeid ja tegevusi pidevalt tõhustada.

Usaldusväärse seire ja hindamise ressursid

Usaldusväärse seire ja hindamise ressursse kirjeldatakse analüütiliste näitajate, seire ja hindamise punktis. Need ressursid toetuvad Euroopa Liidu rahastatud projektide ja keerukate soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegiate rakendamisel saadud kogemustele. Neid on võimalik korrata ka mitmesugustes muudes kontekstides.

Sellegipoolest on iga organisatsiooni institutsiooniline ja valdkonnakontekst isesugune ning erinevad on ka tema soolise võrdõiguslikkuse probleemid. Seetõttu on mõistlik analüüsida tegelikke tingimusi, et saaksite olemasolevaid näitajaid kasutada oma asutuses mõtestatult. Kontekstides, kus eriteadmised on avaliku või erasektori organisatsioonides olemas, on kasulik kaasata soolise võrdõiguslikkuse auditiite ja/või rakendatud meetmete järelhindamisel välishindajate eksperte. Kui hindamisel kasutatakse väliseksperte, on soovitatav kokku viia välishindajad ja asutuse muudatusete eest vastutajad, et üheskoos välja töötada seire- ja hindamisvahendid, mis on kohandatud Teie asutuse eesmärkide ja piirangutega.

NB!

Et toetada kõrgkooli ja teadusasutusi nende soolise võrdõiguslikkuse kavade hindamisel, töötati Euroopa Liidu rahastatud struktuurimuudatuste projekti INTEGER raames välja mitu kasutusvalmis vormi <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, näiteks järgmised:



- 1) kontroll-loetelu isehindamise ettevalmistamiseks, mis annab ülevaate vajalikest etappidest soolise võrdõiguslikkuse kava hindamise ettevalmistamisel;
- 2) andmeseirevorm, mille eesmärk on lihtsustada soopõhiste andmete korrapäraselt kogumist naiste ja meeste esindatuse kohta organisatsiooni eri kategooriate töötajate seas ja otsustusorganites;
- 3) kontekstiaruande vorm, protsessiaruande vorm ja mõju hindamise aruande vorm kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete andmete analüüsimiseks;
- 4) isehindamisaruande vorm, et toetada lõpparuande koostamist, milles on esitatud aruande struktuur ja võimalikud teemad.

Hindamine kui kestlikkust ja edasist arengut määrav tegur

Tihti jäetakse soolise võrdõiguslikkuse algatuste järelhindamine tegemata. See vähendab oluliselt soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise võimalusi. Peale tegelike muutuste või ebaõnnestumiste tõendamise selgitab hindamine välja ka soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegiate tulemusel tekkinud positiivset dünaamikat ja kaasnevaid võimalusi. Lisaks seatud eesmärkidele on rakendatud meetmetel tõenäoliselt järgmised positiivsed kõrvalmõjud:

- 1) tugevam kogukonnatunne, selgem töölevõtmis-, arenguvestluse ja hindamiskord;
- 2) tugevam multidistsiplinaarsus teaduses;
- 3) paremad töötingimused.

Nende lühiajaliste, keskpikkade ja pikaajaliste ümberkujuvuste mõju hindamine võimaldab tõhustada toetust soolise

võrdõiguslikkuse meetmetele. See soodustab ka tulevasi, veelgi jõulisemaid meetmeid ja annab väärtuslikke teadmisi nende koostamiseks.

Põhjalik, kontekstiteadlik ja mitmekülgne hindamismeetod ei tohiks olla koormav, vaid peaks aitama Teie strateegial teha muudatusi.

6. etapp. Mis juhtub pärast soolise võrdõiguslikkuse kava täitmist?

Soolise võrdõiguslikkuse kava saab mingil hetkel läbi, kuid sellega soolise võrdõiguslikkuse edendamine teie organisatsioonis siiski ei lõpe. Nüüd algab uus tsükkel. Kava hindamise tulemuste alusel saab teha kokkuvõtteid, kuidas on edendatud teie asutuses soolist võrdõiguslikkust. Tõenäoliselt on mõne meetme ja menetluse kestlikkus juba tagatud, kuid teised võivad nõuda edasist tegutsemist. Peale selle võivad lõpphinnangus olla loetletud uued tähelepanu vajavad valdkonnad. Nüüd peate otsustama, kuidas senist tegevust jätkata ja millele pöörata uues soolise võrdõiguslikkuse kavas tähelepanu:

- 1) arvestage saadud kogemusi;
- 2) võrrelge, mida on teinud või teevad praegu teised organisatsioonid (ja kohandage nende meetmed või tegevused oma asutuse kontekstiga);
- 3) jätkake (uute) sidusrühmade kaasamist;
- 4) mõelge, kuidas muuta oma meetmed ja tegevused kestlikuks.

2. Põhinõuded ja edutegurid

Olemas on arvukalt elemente, mis toetavad soolise võrdõiguslikkuse tegevust teadusasutustes ja kõrgkoolides. Need on tõhusa muutuse tõuketegurid. Kui organisatsioonis on need tegurid olemas, on soolise võrdõiguslikkuse tegevuse edu tõenäolisem.

Organisatsiooni tasandi tõuketegurid

Kõrgema juhtkonna toetus

Organisatsiooni kõrgema juhtkonna ühene ja selgelt väljendatud abi ja toetus lisab soolise võrdõiguslikkuse tegevusele legitiimsust. Legitiimsus võimaldab omakorda muudatuste kestlikku lõimimist asutusesisestesse menetlustesse ja

süsteemidesse. Samuti vähendab see oluliselt võimalust, et soolise võrdõiguslikkuse algatustele ollakse vastu. Kui kõrgem juhtkond toetab soolist võrdõiguslikkust selge sõnaga, on lihtsam kaasata organisatsiooni kõiki üksusi, tasandeid, kogukondi ja ressursse. Juhtkonna toetus võib vähendada inimeste hirmu, et nad võivad soolise võrdõiguslikkuse tegevuses osaledes kahjustada oma teadlasemainet. Kõrgem juhtkond tähendab keskseid juhtorganeid ja inimesi otsustustasandi ametikohtadel: (ase)rektorid, (ase)kantslerid, dekaanid, presidendid või tegevdirektorid.

Hästi varustatud ja hea asukohaga soolise võrdõiguslikkuse organ

See keskne üksus koordineerib ja jälgib soolise võrdõiguslikkuse edendamist. Ta tagab soolise võrdõiguslikkuse

süvalaiendamiseks vajalikud töötajad, teadmised ja oskusteabe. Olulised on selle üksuse selged volitused ja paiknemine asutuses. Ta peab paiknema sobival tasandil, et toetada tõhusalt soolise võrdõiguslikkuse tegevust. Kui see üksus on lähedal otsustustasandile ning suudab nõustada personali- ja teadusjuhte, on tagatud meetmete tõhus rakendamine paremini. Selliste organite pädevuse kujundamisel on otsustava tähtsusega teadmised (sh soopõhised andmed). Samuti on oluline, et soolise võrdõiguslikkuse organid osalevad koos täiteorganitega soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise rakendamise juhtimises.

Eri liiki sidusrühmade koostöö

Kestlike muudatuste tegemiseks organisatsiooni kõigis osades on esmatähtis sidusrühmadevaheline koostöö. Sidemetest sõlmimisest peamiste sidusrühmadega ei piisa. Vaja on ka organisatsiooni üksuste vahelisi ulatuslikumaid võrgustikke, mis hõlmavad mitmesuguseid organisatsiooni ja/või teadusharude alamkultuure. Samas tuleb sidusrühmade vahel tagada ülesannete ja kohustuste selge jaotus. Peale selle võib olla kasulik ühendada organisatsioonisiseseid sidusrühmi organisatsiooniväliste mõttekaaslastega. Mida ulatuslikum on sidusrühmade toetus, seda vastupidavamad on muudatused.

Lõimitus olemasolevate struktuuride ja juhtimiskorraga

Soolise võrdõiguslikkuse sätete põlistamine olemasolevatesse struktuuridesse ja tavadesse tagab nende institutsionaliseerimise ning tugevdab kavandatud meetmete kestlikkust. Näiteks töölevõtmisele ja arenguvestlusele suunatud meetmed tuleks lõimida ulatuslikuma töölevõtmise ja karjäärijuhtimiskorraga. Samamoodi õnnestub soolise võrdõiguslikkuse koolitusalgatuste institutsionaliseerimine tõenäoliselt paremini, kui need sisalduvad ulatuslikumates koolitus- või elukestva õppe kavades. Seire kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete näitajate või korrapärase küsitluste abil on asjakohasem ja kestlikum, kui see on osa tavapärasest juhtimiskorras.

Protsessitasandi tõuketegurid

Sidusrühmade kaasamine planeerimisse ja rakendamisse

Sidusrühmade kaasamine planeerimisse ja rakendamisse on otsustava tähtsusega, sest see loob vastutustunde. Ühiste planeerimisprotsesside tulemusena tekivad meetmed, millel on tõenäoliselt suurem mõju. Tulemuslik on erineva asjatundlikkusega ja organisatsiooni toimimise kohta eri laadi teadmistega sidusrühmade (sh otsustajate) kokkutoomine. See aitab kaasa sihipärasemate meetmete kujundamisele,

võimaliku vastuseisu ennetamisele ning suurema nõusoleku ja toetuse leidmisele. Ka mitmekülgne meeskond (milles on esindatud organisatsiooni eri ametikohtade, eri soost, erineva staažiga või eri teadusharude töötajad) saab kergemini algatada soolise võrdõiguslikkuse strateegiaid, mis levivad organisatsioonis kõikjale. Koostööle tuginev protsess jätab aega dialoogiks ning eesmärkide ja kohustuste selgitamiseks, luues nii sünergiaid ja suurendades kavandatavate meetmete rakendamise legitiimsust ja selle eest vastutuse võtmist.

Selged sihid ja eesmärgid

Kõigepealt tuleb sooline võrdõiguslikkus sõnastada kogu kogukonna jaoks olulise teemana ja selgitada, mis soolise võrdõiguslikkuse kava on ja mida see käsitleb. Kui olete eesmärkide sõnastamisel ja sihtide seadmisel *praktilised* ja *konkreetsed*, võib see tõhusalt toetada strateegia omaksvõtmist kogu teaduskogukonnas. Peale (üksnes) pikaajaliste eesmärkide peab olema ka lühiajalisi ja keskpikki eesmärke, et paremini jälgida ebaõnnestumisi, edu ja probleeme. Seega tuleb soolise võrdõiguslikkuse tegevuse kavandamisel lähendada selgetest eesmärkidest ja alleesmärkidest, mis määratletakse iga kavandatud meetme ja/või sekkumisvaldkonna jaoks eraldi, ning nende saavutamiseks selgelt antud ülesannetest.

Paindlikkus ja vastupidavus

Ehkki selged sihid ja eesmärgid näitavad tegutsemis-suuna, tuleb nende eesmärkide saavutamisel olla paindlik. Mõne aja möödudes tuleb leida kavandatud tegevuste ja projekti tegeliku oleku tasakaal. Edu saavutamiseks on väga oluline, et kava osatakse kohandada ja ümber mõtestada koostöös sidusrühmade laieneva ringiga, keda projekti juhtiv tööriühm on suutnud kaasata.

„Tegevuskavad koostati enne projekti alguskuupäeva, kuid teostuskava ja üksikasjalik kava valmisid rakendamise alguses ning seda korraldi iga aasta alguses. Ilmnes selgesti, et tegevuskavasid tuli pidevalt kohandada ja ümber töötada, et projekt oleks organisatsiooni uute kontekstiolukordade, vajaduste ja prioriteetide suhtes pidevalt asjakohane. Mõnikord tagas tegevuskava edukuse selle ümbertöötamine, sest aja möödudes ja kogemuste suurenedes mõistis tööriühm muutuste tegelikke ajendeid ning korraldas sellest lähtuvalt ümber tegevused ja ressursid. See näitab, et kohe alguses ei ole mõtet koostada liiga üksikasjalikku ja liigendatud kava. Pigem on olulisem hoida kava avatud uutele vajadustele ja võimalustele.“ (Projekti STAGES suunised, 2015)

Soopõhiste andmete kättesaadavus

Soopõhised ja muud andmed, mida on vaja soolise võrdõiguslikkuse või ebavõrdsuse olukorra dokumenteerimiseks organisatsioonis, on tõhusate strateegiate koostamiseks hädavajalikud. Selliste andmete kättesaadavus (olemasolu

ja juurdepääs) on meetmete ja algatuste mõju eeltingimus. Kavandatavate meetmete tõendus põhisis võimaldab peale ressursside asjakohase jaotuse ja probleemide lahendamise ka ületada võimalikku vastuseisu ja seirata saavutusi. Kui andmed puuduvad, loob edasise töö jaoks vajaliku aluse põhjalik audit küsitluste, sihtrühmade ja katsevestluste vormis.

Pädevuse arendamine

Soolise võrdõiguslikkuse kava rakendamine mis tahes liiki organisatsioonis nõuab teadmisi ja asjatundlikkust. Need tuleb tagada nii meetmete väljatöötamise ja kavandamise ajal kui ka rakendamise ja seire ajal. Seetõttu tuleb pädevust arendada nii, et see võimaldaks teadmisi edasi anda ja suurendada suurema hulga sidusrühmade hulgas.

Seirevahendid

Väga tähtis on välja töötada rakendamise järelkontrolli mehhanismid. Need võivad olla näiteks rakendamisklastrid või -võrgustikud, korrapärased küsitlused või andmete kogumine, samuti näitajad, mis on täielikult lõimitud üldjuhtimise ja juhtimise seire süsteemidesse. Järelkontrolli näitajad

suurendavad soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegiate asjakohasust ja kestlikkust. Näiteks Rootsis seiratakse töölevõtmise ja karjääriarengu eesmärke kvantitatiivsete näitajatega ning töökeskkonda küsitlusega. Need meetodid on soolise võrdõiguslikkuse tegevuse üldhindamise põhivahendid. Kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed näitajad peavad olema konkreetsed, mõõdetavad, saavutatavad, realistlikud ja tähtjalised (SMART).

Hindamine

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegiate vahepealne või pikaajaline hindamine ei ole võimalik, kui seiremehhanismid puuduvad või on ebapiisavad. See vähendab tulevaste strateegiate tõhusust, sest hindamisel saab kasutada eelmiste algatustega saadud kogemusi. Hindamised muudavad nähtavaks ja mõõdetavaks ka tegelikult tehtu, mida alati ei saa täpselt seostada võetud konkreetsete meetmetega. See asjaolu piirab nende edendajate suutlikkust hinnata oma saavutusi ja tutvustada neid teistele. Hindamine, näiteks seire, on eriti oluline, sest muutuvate asutuste jaoks on suurema võrdõiguslikkuse väljavaade ja soospekti loimimine teadustegevusse kaks üldeesmärki, mille saavutamine võtab aega.

3. Tavalised takistused ja nende kõrvaldamine

Soolise võrdõiguslikkuse kava koostamisel, kasutusele võtmisel, rakendamisel, juhtimisel, seirel ja hindamisel on mitu sagedat takistust. Mõnikord on takistuseks töuketegurite puudumine. Teinekord on takistuseks tavalised vastuseisu vormid või institutsioonilised ja/või halduslikud tõkked, mis tuleb kõrvaldada mitmeti. On oluline märkida, et soolise võrdõiguslikkuse tegevus on tavaliselt üsna aeglane: võib juhtuda, et lõplike tulemusteni võib minna mitu aastat. Järgmisena on esitatud soolise võrdõiguslikkuse tegevuse ja selle kavade tavalised takistused ülikoolides ja teadusasutustes. Esitatud on ka nõuanded, kuidas neid probleeme lahendada.

Vastuseis

Vastuseis võib ilmneda üksikisiku või asutuse tasandil ning esineda paljudes avalikes ja varjatud vormides ja ilmingutes.

Üksikisiku varjatud vastuseis võib väljenduda tema ebapiisavas tegutsemises või tegevusetuses või mõnest protsessist või soolise võrdõiguslikkuse kavast eemaldumises.

Üksikisiku avalik vastuseis võib väljenduda tema avalikes tegudes või märkustes, mis soolise võrdõiguslikkuse kava ründavad, halvustavad või kahjustavad.

Vastuseis asutuse tasandil seisneb soolise võrdõiguslikkuse teema süstemaatilises, pidevas ja püsivas vältimises ning soolise võrdõiguslikkuse kava rõhutatud mittetoetamises. Kava mõni meede, näiteks soovitatavad kwoodid või edutamismehhanismide muutmine, võivad olla vastuseisu suhtes eriti tundlikud. Vastuseis võib tekkida ka siis, kui kava tajutakse saavutamatuks või liiga määravana või kui kava kohta ei ole piisavalt teavet või selle kohta ei ole piisavalt nõu peetud.

Vastuseisu ületamine võib olla keerukas. Kõigi tasandite töötajatel peab olema võimalik mõista soolise võrdõiguslikkuse tegevuse väärtust, milleks võib olla vaja pakkuda koolitust või eraldada spetsiaalselt aega soolise võrdõiguslikkuse kava arendamiseks. Vastuseisu ületamiseks ja tegevuse edu tagamiseks on vaja kõrgema juhtkonna ühemõttelist ja nähtavat pühendumist. Kasulik võib olla ka sidusrühmade kaasamine probleemide ja vastuseisu allikate tuvastamisel

ja nimetamisel. Nii saab leida lahendusi ja nende eest vastutavad mitu rühma või inimest. Ka teadmiste või mõistmise puudumine võib avalduda vastuseisuna. Sellisel juhul võivad olla abiks jaotises „Soolise võrdõiguslikkuse ja/või soolise võrdõiguslikkuse kava mittemõistmine“ antud nõuanded. Oluline on ka märkida, et mõni inimene ei soovi teha koostööd ega toetada mingil tingimusel. Seega võib olla tulemuslikum kaasata teisi, pühendunud ja toetavaid töötajaid ning kolleege, kui püüda muuta neid tõrksaid inimesi.

„Võrdsete võimaluste edendamine on raske töö. Olles töötanud kogu elu selles valdkonnas, tean, et sellesse suhtutakse sageli kahtlustavalt, tõrjuvalt ja masendava tülpimusega. On soovitatav „raamistada“ tegevuskava nii, et see on kolleegide jaoks käegakatsutavam ja seotud nende enda tegevuskavaga. Praegusel juhul kasutasime kaht raamistust. Esimene oli võrdõiguslikkuse edendamine eesmärgil, et saavutada tipptaset, lubamata soo, rassi, etnilise päritolu, puude või ühelgi teisel ebaolulisel muutujal takistada ametikohale nimetamist ja edutamist. Teine oli lõimida see positiivse töökeskkonna põhimõttesse, mis on kasulik kõigile.“

(Teresa Rees, „Developing a research strategy at a research intensive university“, The SAGE Handbook of Research Management, Dingwall, R. ja McDonnell, M. B. (toim.), 2015)

Kas vajate häid ideid või lisateavet?

Tutvuge EIGE institutsioonilise ümberkujundamise vahendiga, mis sisaldab vastuseisuga tegelemisele pühendatud jaotist.

Lombardo, E., ja Mergaert, L., „Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation“, *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, Vol. 21, nr 4, 2013.

Soolise võrdõiguslikkuse ja/või soolise võrdõiguslikkuse kava mittemõistmine

Mõnes organisatsioonis ei pruugita üldse mõista, miks on soolist võrdõiguslikkust vaja ja miks see on tähtis. Selle tõttu võivad peamised tegutsejad hoiduda kõrvale, mis vähendab tegevuse tähtsust ja jätab mulje, et sooline võrdõiguslikkus on n-ö naiste teema. Selle vastu saab selgelt korrata, et sooline võrdõiguslikkus ei ole vähetähtis vähemustema, vaid on seotud organisatsiooni kõigi inimestega. Vaja võib olla ka rõhutada soolise võrdõiguslikkuse otsustavat tähtsust eduka, avatud ning tulevikku vaatava teadusasutuse ja kõrgkooli kujundamisel, kus austatakse ja toetatakse kõiki, kes seal töötavad ja õpivad. Kõrgema juhtkonna ja teiste juhtide täielikul ja avalikul toetusel koostatud soolise võrdõiguslikkuse kava aitab muuta soolist võrdõiguslikkust nähtavaks. Vaja võib olla korraldada ka organisatsiooni kõigile töötajatele soolise võrdõiguslikkuse kohta sissejuhatavat (võib-olla kohustuslik) koolitus tava- või e-õppe vormis (vt meetmepaketi näited teadvustamise ja pädevuse arendamise algatuste kohta). Selle eesmärk on tagada, et kogu

kollektiiv mõistaks soolise võrdõiguslikkuse ja sellega seotud tegevuse tähtsust ühtemoodi. Töötajate töögraafikus selle koolituse jaoks aja eraldamine näitab, et sooline võrdõiguslikkus on asutuses tähtsal ja prioriteetsel kohal. Vaja võib olla ka selgitada, mis soolise võrdõiguslikkuse kava on ja mida see *ei ole* (võib-olla ka koos kõigi töötajate jaoks asjakohaste näidetega). See võib tagada, et tõhusa ja kõikehõlmava soolise võrdõiguslikkuse kava moodustavat analüüsi, sisu, meetmeid ja seiret mõistetakse ühtviisi.

Veendumus, et keskendumine saavutustele ja/või tipptasemele välistab vajaduse soolise võrdõiguslikkuse tegevuse ja/või seda käsitlevate kavade järele

Mõni organisatsiooni inimene võib olla täiesti veendunud, et keskendumine üksnes akadeemilisele tipptasemele või saavutus põhisele edutamisele välistab vajaduse soolise võrdõiguslikkuse kava või selle valdkonnaga tegelemise järele. Näib, et see uskumus on põhjuseks, miks paljudes valdkondades ning kõrgkoolide ja teadusasutuste süsteemi tipptasanditel ei tööta naised. Pühendumine teadusliku tipptaseme saavutamisele nõuab mitmekesiseid eriteadmisi, kogemusi ja töötajaid ning kinnitust, et parimad töötajad on teretunud ja püsivad tööl. Selle takistuse kõrvaldamiseks on kaks võimalust: esiteks pakkuda ja soovitada organisatsiooni kõigile töötajatele alateadliku kallutatuse teemal koolitust; teiseks viidata sellele teemalistele rahvusvahelistele ja Euroopa uuringutele ning aruannetele, millest võib olla abi kolleegide ja sidusrühmade veenmisel soolise võrdõiguslikkuse ja soolise võrdõiguslikkuse kava tähtsuses. Viidata võib järgmistele allikatele:

- 1) väljaanne *She Figures*, mis on teaduse ja uuendustegevuse soolise võrdõiguslikkuse olukorra üleeuroopalise võrreldava statistikaabe põhiallikas;
- 2) veebiportaal ja dokumendihoidla GenPort, mis pakub juurdepääsu teadusuuringutele, poliitika- ja praktilistele materjalidele soolise võrdõiguslikkuse, teaduse, tehnika ja uuenduste valdkonnas;
- 3) veebikoht *Gendered Innovations*, kus selgitatakse teaduses ja tehnikas kasutatavaid soolise analüüsi praktilisi meetodeid ning esitletakse juhtumiuuringuid konkreetsete näidetena, kuidas sooline analüüs viib uuendusteni;
- 4) Londoni Kuningliku Seltsi (Ühendkuningriigi ja Rahvaste Ühenduse teaduste akadeemia) veebilehe jaotis alateadliku kallutatuse kohta, kus on juhend, lisateave ja animafilm.

Arvamus, et soolise võrdõiguslikkuse tegevust ei ole vaja, või selle eiramine

Mõnes asutuses, riigis või teadusvaldkonnas võib valitseda arvamus, et soolise võrdõiguslikkuse meetmete või kava järele puudub vajadus. Kohata võib ka puhtformaalset suhtumist. Põhjus võib olla, et teatud teadusharudes,



valdkondades, teaduskondades või sektorites on naised hästi esindatud või on organisatsioonis olemas võrdõiguslikkuse tegevuse pärand. Sellisel juhul on siiski tähtis selgitada, et soolise võrdõiguslikkuse kava arendamist ja soolise võrdõiguslikkuse tegevust tuleb jätkata pidevalt ning see ei ole ühekordne. Eesmärk on, et saavutatu oleks kestlik ja piisavalt paindlik, et seda saaks kohandada organisatsioonis sise- ja välistegurite tõttu toimuvate muutustega. Samuti on oluline rõhutada, et soolise võrdõiguslikkuse tegevuse jätkamisest võivad kõik töötajad, mitte ainult naised. Eiramine võib olla seotud ka vastuseisuga.

Teadusasutuste ja kõrgkoolide autonoomia puudumine

Mõnes riigis või piirkonnas võib organisatsioonide autonoomia teha soolise võrdõiguslikkusega seotud muudatusi olla piiratud. Autonoomia puudumine võib olla eriti märgatav seoses värbamis-, töөлövõtmis- ja edutamiskorra ning eeskirjadega. Kõrgkoolid ja/või teadusasutused peavad järgima õigussätteid, ent kui on olemas sisemine valmisolek ja muutuste ajend, võib saavutada enamat. Alt-üles-strateegiad võivad muutusi soodustada. Tuvastage organisatsiooni eestvedajad, kes võiksid aidata leida loovaid lahendusi, mis on kooskõlas seadusega ning ühtlasi edendavad õiglasemaid töөлövõtmise ja edutamise tavasid. Samuti aitavad nad algatada meetmeid ning veenda kõrgemat juhtkonda ja teisi juhte. Tuleb otsida mõttekaaslast ja sõlmida nendega koostöösuhteid, et aidata kaasa parema töökeskkonna loomisele nii naistele kui ka meestele.

Piisavate, regulaarsete inim- ja rahaliste ressursside puudus

Konkreetsete, piisavate ja püsivate inim- ja rahaliste ressursside puudumine soolise võrdõiguslikkuse tegevuse jaoks ning soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamiseks, rakendamiseks ja seireks on tavaline takistus. Rahastuse puudumine võib põhjustada vajalike ressursside kroonilise vähesuse, mis võib tekitada olukorra, kus rakendatakse üksnes n-ö kuluneutraalseid tegevusi ja meetmeid. See on nii sellele vaatamata, et enamasti on muudatuste kiirendamiseks ja soolise võrdõiguslikkuse kava algatuste ja meetmete toetamiseks vaja investeringuid ja kindlat rahastust. Tuleb mõista, et soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamiseks ja rakendamiseks ning esialgse analüüsi, hinnangu ja kava koostamiseks on töötajatel vaja aega, ning seda tuleb neile võimaldada. Kui suurendatakse niigi ülekoormatud töötajate töökoormust või kui ülesanne antakse vähekoogenud või ebapädevatele töötajatele ning kava meetmeid ei toetata rahaliselt, jätab see mulje, et asutus ei väärtusta soolist võrdõiguslikkust. Ka see, kui soolise võrdõiguslikkuse koolitust ei rahastata ja töötajatele ei anta töögraafikus aega koolitustel osalemiseks, on soolise võrdõiguslikkuse tegevusele ressursside andmata jätmise. Selle takistuse kõrvaldamiseks tuleb selgelt esile tuua soolise võrdõiguslikkuse tegevuse

väärtus, mis väljendub näiteks väiksemas töötajate voolavuses, väärtuslikumas teadustöös, töötajate suuremas mitmekesisuses ja kõrgema juhtkonna toetuse ilmses otsimises (vt ka „Edendamine: põhjendused soolise võrdõiguslikkusega seotud muudatusteks kõrgkoolides ja teadusasutustes“). Soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamiseks ja kasutusele võtmiseks vajalikud inim- ja rahalised ressursid tuleb kava väljatöötamise alguses selgesti määratleda, kokku leppida ja dokumenteerida. Seda on vaja kavandatava tegevuse kulude täielikuks ja täpseks hindamiseks ning et vältida töötajate läbipõlemist, põhitegutsejate loobumist tulemuste puudumise tõttu, lühi- ja pikaajalise edu puudumist ning eesmärkide piiratud saavutamist. See näitab ka organisatsiooni pühendumist ja toetust soolise võrdõiguslikkuse kava ning tähtsust, mida organisatsioon omistab soolisele võrdõiguslikkusele. Lakkamatu ja krooniline ressurssipuudus tegevuse ja soolise võrdõiguslikkuse kava jaoks võib viidata, et teema tekitab asutuses vastuseisu.

Institutsiooniliste või organisatsiooniliste volituste puudumine

Soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamises ja kasutusele võtmises osalevatel töötajatel ei pruugi olla volitusi ega otsustusõigust muudatuste edendamiseks või juhtimiseks organisatsioonis. See võib tekitada frustratsiooni, tegevuse aeglustumist ja seiskumist kava eesmärkide või tulemuste saavutamisel. Seda takistust saab üldiselt kõrvaldada ainult organisatsiooni kõrgema juhtkonna varajase kaasamise, pühendumise ja pideva toetusega. See toetus peab olema nähtav, tuntav ja ehe kõigile nii organisatsioonis endas kui ka neile, kes organisatsiooni tegevust rahastavad, et anda organisatsioonile soolise võrdõiguslikkuse tegevust tähtsustaja maine. Peale selle on väga tähtis soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamisel leida, kellelt on vaja saada volitused, kes kiidab heaks tulemused ja kinnitab otsused, ning nendega tuleb suhelda protsessi alguses (vt ka „Võimalike oluliste mõttekaaslaste ja/või tegutsejate kõrvalajätmine soolise võrdõiguslikkuse kava alguses“).

Vajalike andmete ja statistika puudumine

Soopõhiste personaliandmete või neile juurdepääsu puudumine on probleem, sest nende andmete alusel töötatakse välja lähtealused või esialgne hinnang, kuhu on soolise võrdõiguslikkuse tegevus organisatsioonis vaja suunata. Kogutud ja ettevalmistatud andmeid ja statistikat on vaja ka selleks, et kõrvaldada vastuseisu tegelike ajakohaste faktide ja arvude abil. Soopõhiste personaliandmete kättesaadavust võivad mõnikord piirata andmekaitsepoliitika ja õigusaktid (eelkõige väheste töötajatega organisatsioonides, teaduskondades või üksustes). Vaja võib olla kasutada personaliandmete kogumise ja haldamise ajakohastatud süsteeme, mis võimaldavad koostada olemasolevate personalidokumentide põhjal soo alusel eristatud statistikat. Andmete kogumise ja analüüsimise aega ja kulusid võib olla

vaja arvestada soolise võrdõiguslikkuse kavas. Samuti on üli-tähtis säilitada saadavaid andmeid nii, et see on kooskõlas Euroopa ja riiklike andmekaitseõuetega.

Võimalike oluliste mõttekaaslaste ja/või tegutsejate kõrvalejätmine soolise võrdõiguslikkuse kava alguses

Väga oluline on leida, kellega on vaja suhelda ja keda on vaja kaasata soolise võrdõiguslikkuse kava väljatöötamise ja kasutusele võtmise etapis. See tagab pideva ja tulevase toetuse soolise võrdõiguslikkuse tegevusele organisatsioon. Paljudes organisatsioonides tähendab see, et otsustav on kaasata keskastme juhtkond, et vähendada võimalikke takistusi tulevikus, mis võivad pidurdada tegevust ja kava täielikku rakendamist. Keskastme juhtkond võib olla ka peamine allikas, kellelt saab andmeid, statistikat ja soopõhist teavet, mida on vaja lähteandmete määramiseks ning soolise võrdõiguslikkuse suundumuste ja tegevuse seireks. Seetõttu on tähtis, et nad kaasatakse protsessi alguses oluliste mõttekaaslastena ja soolise võrdõiguslikkuse tegevuse võimaldajatena. See võib nõuda koolituste, töötubade, seminaride, koosolekute jms kavandamist ja korraldamist töötajatele, kes ei ole otseselt kaasatud soolise võrdõiguslikkuse kava koostamisse ega kasutusele võtmisse, kuid kelle toetust on vaja edu saavutamiseks. Teabe levitamise ja pädevuse arendamise algatuste näited on meetmepaketis. Selle aja ning mõttekaaslaste leidmiseks tehtava töö arvestamine kavas on oluline, et vältida takistusi kava rakendamise hilisemas järgus. Peale selle võib soolise võrdõiguslikkuse kava koostamine asutuse või kogu organisatsiooni kavana tagada laiemat üksuste ja õppejõudude toetuse, mis suurendab soolise võrdõiguslikkuse tegevuse kestlikkust.

Soouuringute pärandi puudumine organisatsioonis

Mõnes ülikoolis ja teadusasutuses ei pruugi olla soouuringute teemat varem õpetatud või uuritud või puudub teemaga seotud tava. See võib tähendada, et töötajatele

ja tegutsejatele soolise võrdõiguslikkuse tegevuse ja kava tähtsuse ning kasulikkuse selgitamine on keerukam. Selle takistuse tõttu võib olla vaja soolise võrdõiguslikkuse võrgustike (riigi, piirkonna või rahvusvahelisel tasandil) toetus ja kasutamine ning soolise võrdõiguslikkuse eriteadmiste sisseostmine, et suurendada asutuse pädevust ja teadmisi. Riigi eksperdid ja koolitajad on loetletud EuroGenderi sidusrühmade kataloogis; sidusrühma valdkonna järgi (nt soolise võrdõiguslikkuse võrgustik või soolise võrdõiguslikkuse spetsialistid ja nõustajad) saab andmeid otsida GenPorti kataloogist „People“.

Soolise võrdõiguslikkuse saavutuste kestlikkuse ja vastupidavuse tagamine

Soolise võrdõiguslikkuse ja selle kava tegevus ja saavutused võivad olla haavatavad muutuste suhtes, kui otsused või tegevus võidakse tühistada või peatada.

See võib väljenduda eriti markantselt siis, kui kõrgema juhtkonna tasandi peamiste toetajate või eestvedajate ülesanded muutuvad või kui nad lahkuvad. Soolise võrdõiguslikkuse kava kestlikkust võivad vähendada või piirata ka eelarve muutused, kärped, restruktureerimine ja ükskõiksus. Selle takistuse ületamiseks on otsustava tähtsusega löömise vastutus soolise võrdõiguslikkuse ja selle kavaga seotud tegevuse eest paljudesse organisatsiooni üksustesse. See tähendab, et toetust ja heakskiitu kavale ning sellele pühendumist tuleb leida paljudelt sidusrühmadelt, mitte konkreetselt teaduskonnalt või üksuselt. Näib ka, et kestlikkusele aitab kaasa soolise võrdõiguslikkuse tegevuse sidumine konkreetse mitmeaastase eelarvega, mis on samuti mitme teaduskonna või üksuse jaoks ühine. Korrapärase aruandlus-, seire- ja hindamisstruktuuride ja/või vahendite lisamine soolise võrdõiguslikkuse kavas võib aidata märgata kestlikkuse nõrgenemist ja osutada, kuidas saab olukorda parandada. Enne kava kinnitamist ja kasutusele võtmist võib olla vaja teha selle kestlikkuse ja vastupidavuse SWOT-analüüs (eelised, puudused, võimalused, ohud) ja stressitest. Sellega tagatakse kava piisav paindlikkus probleemidega toimetulekuks tulevikus.



MH-04-17-155-ET-N

<http://eige.europa.eu>



Väljaannete talitus