

VODIČ ZA STRUKTURNE PROMJENE U AKADEMSKOJ ZAJEDNICI I ISTRAŽIVAČKIM ORGANIZACIJAMA. KORAK PO KORAK



Ova je publikacija izrađena u okviru programa rodno osviještene politike Europskog instituta za ravnopravnost spolova (EIGE). Dostupna je na internetu na EIGE-ovoj platformi za rodno osviještenu politiku: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Europski institut za ravnopravnost spolova pokrenuo je internetsku platformu za rodno osviještenu politiku da bi pomogao institucijama EU-a i državnim tijelima pri integraciji rodne perspektive u njihovo djelovanje. Platforma pruža informacije o važnosti rodne perspektive u različitim područjima politike i nudi internetske alate za rodno osviještenu politiku.

Platforma doprinosi unapređenju znanja i sposobnosti pojedinaca i institucija koji su potrebni za ugradnju rodne perspektive u različita sektorska područja i tijekom različitih faza razvoja svih politika/programa/projekata. Razumijevanje načina osmišljavanja, planiranja, provedbe, praćenja i vrednovanja politika iz rodne perspektive ojačat će politike EU-a i povećati njihovu društvenu važnost i prilagodljivost.

Europski institut za ravnopravnost spolova

Europski institut za ravnopravnost spolova (EIGE) je centar znanja Europske unije o ravnopravnosti spolova. EIGE podupire tvorce politika i sve mjerodavne institucije u naporu da ravnopravnost između žena i muškaraca postane zbiljom za sve Europljane stavljajući im na raspolaganje specifično stručno znanje te usporedne i pouzdane podatke o ravnopravnosti spolova u Europi.

Više informacija:

Europski institut za ravnopravnost spolova, EIGE

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITVA

Tel. +370 52157444

E-pošta: 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 je usluga koja vam omogućuje pronaći odgovore
na pitanja o Europskoj uniji**

**Besplatni telefonski broj (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Informacije su besplatne, kao i većina poziva (premda neke mreže, javne govornice ili hoteli mogu naplaćivati pozive).

Više informacija o Europskoj uniji dostupno je na internetu (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2017.

Print ISBN 978-92-9493-682-0 doi:10.2839/56109 MH-04-17-155-HR-C

PDF ISBN 978-92-9493-648-6 doi:10.2839/524535 MH-04-17-155-HR-N

© Europska unija, 2017.

Umnožavanje je dopušteno uz uvjet navođenja izvora.

Vodič za strukturne promjene u akademskoj zajednici i istraživačkim organizacijama. Korak po korak



Sadržaj

1. Koraci.....	4
Korak 1. Priprema.....	4
Korak 2. Analiza i ocjena trenutačnog stanja u instituciji.....	6
Korak 3. Izrada plana za ravnopravnost spolova.....	7
Korak 4. Provedba plana za ravnopravnost spolova.....	10
Korak 5. Praćenje napretka i ocjena plana za ravnopravnost spolova.....	12
Korak 6. Što slijedi nakon plana za ravnopravnost spolova?.....	14
2. Osnovni zahtjevi i čimbenici uspjeha.....	15
Pokretači na organizacijskoj razini.....	15
Pokretači na razini postupaka.....	15
3. Česte prepreke i kako ih savladati	16

1. Koraci

Korak 1. Priprema

Razumijevanje konteksta

Umjesto da jednostavno kopirate uspješne primjere ili tuđe pristupe, radije se zapitajte koje bi radnje bile najprimjerenije za vašu instituciju, uzimajući u obzir kontekst u kojem djelujete. Koje se radnje mogu uskladiti s ciljevima institucije i kontekstom u kojem institucija djeluje, uz prilagodbe lokalnim uvjetima? U tom smislu mogu biti važni razni elementi „konteksta“.

U Sjedinjenim Američkim Državama provedeno je istraživanje o iskustvima i saznanjima institucija koje su od Nacionalne zaklade za znanost (National Science Foundation – NSF) primile nagradu ADVANCE za preobrazbu institucije. Jedno od njih ukazuje na važnu ulogu konteksta.

- 1. Lokacija:** lokacija visokoškolske institucije važna je pri odabiru intervencija koje će biti najučinkovitije i najprimjerenije. Na primjer, politike za rješavanje potreba za dvojnoukularnom karijerom fakultetskih profesora vjerojatno su mnogo važnije u institucijama u ruralnim sredinama u kojima šira zajednica nudi manje mogućnosti zapošljavanja nego u urbanim područjima.
- 2. Gospodarstvo:** lokalna ili regionalna gospodarska situacija često utječe na mogućnosti zapošljavanja u institucijama, a može utjecati i na napore koji se ulažu u okviru projekta ADVANCE. Na primjer, trenutak kada institucija u kojoj je zapošljavanje bilo ograničeno uđe u fazu intenzivnog zapošljavanja prikladan je za nuđenje podrške i smjernica o praksama pravedne potrage i zapošljavanja dekanima i predstojnicima odsjeka. U takvim situacijama zanimanje institucije za uvođenje novih i učinkovitih strategija može biti naročito snažno, a projekt ADVANCE može tome doprinijeti kao izvor podrške i pomoći pri ostvarenju ciljeva povezanih sa zapošljavanjem u instituciji.
- 3. Obilježja institucije:** popis i primjeri navedeni u nastavku navode niz obilježja institucija koja čine podlogu za institucionalne promjene.
 - (a) Povijest:** povijest institucije utječe na mišljenje visokoškolskih nastavnika i administratora te oblikuje njihov stav o tome što je važno ili moguće. Važni događaji ili problemi ponekad mogu omogućiti administratorima i visokoškolskim nastavnicima da shvate važnost ciljeva projekta ADVANCE.
 - (b) Veličina:** veličina odsjeka i institucije u cjelini mogu utjecati na pitanja, potrebe i mogućnosti u okviru te institucije. Na primjer, na malim je odsjecima broj starijih nastavnika koji mogu biti

mentori također manji, što zahtijeva inovativne pristupe pri planiranju mentorstva. Potrebe za zaštitom privatnosti također mogu biti veće, a žene koje su na početku karijere možda bi radije imale kao mentore kolege iz drugih odsjeka da bi zaštitile svoju privatnost.

- (c) Vodstvo:** ciljevi, prioriteti, interesi i stilovi viših rukovoditelja ključni su za uspjeh projekta ADVANCE. Česte promjene u višem rukovodstvu mogu biti izazovi i mogućnosti za projekte organizacijskih promjena jer će voditelji projekta ADVANCE morati odlučiti je li potrebno prilagoditi strategije u skladu s kontekstom novog vodstva. Ponekad novi rukovoditelji utvrde i nove probleme koje je potrebno riješiti: projekt ADVANCE može predstavljati rješenje za probleme koje utvrdi viši rukovoditelj.
- (d) Struktura i upravljanje:** važne kontekstualne čimbenike predstavljaju i činjenice poput one je li institucija sklona centralizaciji ili decentralizaciji te jesu li administrativne strukture manje ili više hijerarhijski organizirane. Voditelji projekta ADVANCE trebaju pažljivo razmotriti gdje će smjestiti svoje urede, s kim će komunicirati u okviru središnje administracije i kako će se odnositi prema upravnim tijelima. Važnu strukturnu značajku za planiranje predstavlja i činjenica postoji li u okviru institucije sindikat ili ne.
- (e) Politike:** u nekim institucijama postoji tradicija politika naklonjenih obitelji i drugih politika koje pridonose uključivom okruženju. Druge to nemaju. Postojeće politike utječu na prioritete za donošenje novih politika koje pokreću promjene.
- (f) Kultura:** svaka visokoškolska institucija ima posebne značajke koje određuju način života u toj instituciji, način na koji se obavlja posao i način na koji se provode promjene. Neke od ključnih značajki povezanih s kulturom jesu: prevladava li u kampusu obiteljsko ili poslovno ozračje, način komunikacije između administracije i visokoškolskih nastavnika te vrijednosti koje pokreću svakodnevnice interakcije.

Sva ta obilježja važna su za donošenje odluka o tome koje intervencije treba uključiti u ili izostaviti iz portfelja promjena u okviru projekta ADVANCE te kako utvrditi intervencije koje će u kampusu biti najbolje prihvaćene (!).

(!) Tekst u kojem se navode „ključni kontekstualni čimbenici“ temelji se na sljedećem dokumentu: Austin, A. E. i Laursen S. L., (2015.), *Organisational Change Strategies in ADVANCE Institutional Transformation Projects: Synthesis of a Working Meeting*, str. 3.–5. (dostupno na: http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf).



Pronalaženje potpore

Razumijevanje konteksta i dinamike u vašoj instituciji omogućuje vam da razmislite o tome gdje možete pronaći potporu unutar organizacije i izvan nje.

- Utvrđite koje osobe imaju iskustva u području ravnopravnosti spolova. Osim što mogu pružiti važne ulazne informacije koje se odnose na ravnopravnost spolova, ti stručnjaci mogu djelovati i kao aktivisti koji pokreću promjene i pomažu u pronalaženju drugih dionika.
- Pronađite (potencijalne) saveznike: među ostalim, uzmite u obzir višu i srednju upravnu razinu, osoblje zaduženo za upravljanje ljudskim resursima i suradnike iste razine. Pokušajte uočiti osobe koje su zainteresirane i voljne promicati promjene usmjerene na ravnopravnost spolova i stvaranje bolje, uravnoteženije i uključive radne sredine. To će vam pomoći da pokrenete inicijativu i promičete potporu za budući plan.
- Pronađite mogućnosti za financiranje izrade i provedbe plana za ravnopravnost spolova i provedbu konkretnih aktivnosti. Na razini EU-a, Europska komisija financira projekte institucionalnih promjena u okviru programa Obzor 2020. Možda i na nacionalnoj ili regionalnoj razini također postoje slične inicijative koje osiguravaju financijska sredstva za promicanje institucionalnih promjena. Na razini institucije možda već postoje mjere za financiranje konferencija koje promiču ravnopravnu zastupljenost govornika s obzirom na spol ili za financiranje istraživanja koja imaju dimenziju ravnopravnosti spolova.

- Istražite kako se možete povezati s regionalnim i nacionalnim mrežama koje promiču ravnopravnost spolova u istraživačkim krugovima. Takve mreže postoje i važne su za vaš rad.

Razumijevanje ciklusa politike ravnopravnosti spolova

Jasan pregled ciklusa politike ravnopravnosti spolova pomoći će vam u razumijevanju koraka koji su potrebni za izradu plana za ravnopravnost spolova te pokretanju njegove provedbe i njegovu ispunjenju. EIGE-ov ciklus politike ravnopravnosti spolova može se prilagoditi određenom kontekstu istraživačkih organizacija i visokoškolskih institucija. Svaka faza odgovara jednom koraku razvoja plana za ravnopravnost spolova:

- 1. korak: Utvrđivanje** – kako analizirati i ocijeniti trenutno stanje u instituciji
- 2. korak: Plan** – kako izraditi plan za ravnopravnost spolova
- 3. korak: Djelovanje** – kako provesti plan za ravnopravnost spolova
- 4. korak: Provjera** – kako pratiti napredak i ocijeniti plan za ravnopravnost spolova

Korak 2. Analiza i ocjena trenutnog stanja u instituciji

Najbolja polazna točka za razvoj učinkovitog skupa radnji jest prikupljanje detaljnih informacija o trenutnom stanju u vašoj organizaciji s obzirom na promicanje ravnopravnosti spolova. Nakon ocjene trenutnog stanja znat ćete koje mjere je potrebno provesti. Sveobuhvatnost te početne analize ovisit će o raspoloživim resursima. Obavezno procijenite ljudske i financijske resurse koji su vam dostupni za provedbu tog zadatka. Utvrdite raspoložive unutarnje potencijale (npr. stručnjake za ravnopravnost spolova), ali razmotrite i eventualne vanjske resurse (npr. izvore financiranja, lokalne partnere).

Pristup koji možete primijeniti obično uključuje elemente opisane u nastavku.

1. Pregled mjerodavnih zakona i politika u vašoj zemlji

Korisno je poznavati opće zakone i politike koji se odnose na ravnopravnost spolova i zabranu diskriminacije, kao i one koji se odnose na tržište rada te istraživanje i/ili visoko školstvo.

Pregled zakonskog okvira i politika omogućit će vam razumijevanje trenutnog stanja u vašoj organizaciji. To će poduprijeti vaše razloge za djelovanje. To znanje također može biti osnova za utvrđivanje određenih mjera u okviru plana za ravnopravnost spolova.

Na primjer:

- (a) ciljevi koje je država utvrdila na razini politika mogu vam pružiti argumente kojima ćete uvjeriti svoje kolege i više rukovodstvo da su vašoj organizaciji potrebne promjene;
- (b) možda se vaša institucija može uključiti u inicijative koje već postoje, poput „dana žena koje djeluju u znanosti“.

2. Analiza podataka o osoblju i studentima s obzirom na spol

Za otkrivanje razlika među spolovima potrebni su podaci raščlanjeni prema spolu. Analiza podataka prema spolu pružit će ključne informacije za utvrđivanje područja u kojima je intervencija najpotrebnija. Na primjer, ako se vašom analizom otkrije da u određenim disciplinama postoji naročita neravnoteža među spolovima, pažnja se može usmjeriti na privlačenje spola koji je u tom području nedovoljno zastupljen.

Prvi je korak provjera koji su podaci trenutno dostupni. Ako u vašoj organizaciji još nisu dostupni takvi

podaci, treba poduzeti mjere za njihovo prikupljanje. Čim podaci postanu dostupni, potrebno je provesti statističku analizu.

Podaci koje treba analizirati uključuju (ali nisu ograničeni na):

- (a) broj zaposlenih prema spolu na svim razinama, po disciplinama, funkcijama (uključujući administrativno osoblje/pomoćno osoblje) i prema vrsti ugovornog odnosa s organizacijom;
- (b) prosječan broj godina koji je ženama i muškarcima potreban za napredovanje u karijeri (po stupnju);
- (c) razlike u plaći prema spolu i radnom mjestu;
- (d) broj žena i muškaraca na akademskim i administrativnim položajima na kojima se donose odluke (npr. odbori, komisije, vijeća);
- (e) broj kandidata i kandidatkinja koji se prijavljuju na određena radna mjesta;
- (f) broj žena i muškaraca koji su napustili organizaciju prethodnih godina, uz navođenje broja godina koje su proveli u organizaciji;
- (g) broj zaposlenih prema spolu koji podnose zahtjev za/uzimaju roditeljski dopust, koliko dugo traje roditeljski dopust i koliko ih se nakon njega vraća na posao;
- (h) broj dana odsutnosti koje su žene i muškarci iskoristili, raščlanjeno prema razlozima za odsutnost;
- (i) broj sati/bodova za osposobljavanje koje su pohađale žene i muškarci;
- (j) broj studentica i studenata na svim razinama i u svim disciplinama.

Trebate li inspiraciju?

1. Izvješće *She figures* glavni je izvor usporedivih sveeuropskih statističkih podataka o stanju ravnopravnosti spolova u području istraživanja i inovacija. Možete provjeriti odgovarajuće dimenzije da biste stanje u svojoj organizaciji usporedili sa stanjem u svojoj državi i EU-u. Izvješće *She figures* objavljuje se svake tri godine. U popratnom priručniku navode se metodološke smjernice za izračun pokazatelja obuhvaćenih publikacijom *She figures* za 2015.
2. U okviru projekta strukturnih promjena „Učinkovita ravnopravnost spolova u istraživačkim i akademskim krugovima“ (EGERA), koji je financirao EU, izrađeno je *Prvo izvješće o ravnopravnosti spolova*. Izvješće je usmjereno na razumijevanje stanja koje se odnosi na pitanja jednakosti i ravnopravnosti spolova u institucijama koje sudjeluju u projektu, a temelji se na ispitivanju dostupnih podataka, informacija i politika u partnerskim institucijama. Obuhvatilo je sljedeća područja: i. upravljanje ljudskim resursima i karijerom, uključujući zapošljavanje i napredovanje u karijeri, ii. ravnotežu između privatnog života i posla te radne uvjete, iii. spolno utemeljene prekršaje i nasilje, uključujući spolno utemeljeno zlostavljanje

- i maltretiranje na radnom mjestu, te iv. ravnopravnost spolova u području istraživanja i nastavnih programa.
- U okviru projekta strukturnih promjena „Preobrazba institucija s ciljem postizanja ravnopravnosti spolova u području istraživanja“ (INTEGER), koji je financirao EU, navode se praktični savjeti za upoznavanje institucije putem prikupljanja podataka i provedbe anketa. Na primjer, kako utvrditi metode, organizirati ankete, posjete i/ili rasprave fokusne skupine, kako prikupiti informacije (npr. možete kontaktirati s nekoliko odjela da biste se raspitali o podacima raščlanjenim prema spolu); tko bi mogao sudjelovati u tom zadatku (npr. razmislite o odjelu za ljudske resurse, odjelu za osiguravanje kvalitete i odjelu za ocjenu istraživanja).
 - Sveučilište Beira Interior dosljedno ocjenjuje iste pokazatelje, od prvog postupka ocjenjivanja stanja u instituciji (od 2011. do danas). Proučite pristup i pokazatelje koji su upotrijebljeni u tom ocjenjivanju.

Utvrđivanje postojećih mjera za promicanje ravnopravnosti spolova

Potrebno je popisati i mapirati postojeće mjere koje promiču prava žena, senzibiliziraju javnost za pitanja ravnopravnosti spolova, promiču ravnotežu između privatnog života i posla itd. Provedba i rezultati postojećih mjera trebaju se kritički ocijeniti, zajedno sa sudionicima, s ciljem utvrđivanja učinkovitosti tih mjera i njihovog poboljšanja.

Kao dodatak standardnom postupku možete razmotriti i sljedeće aktivnosti:

- Analiza podataka koja uključuje ostale dimenzije kao što su dob, etnička pripadnost, invaliditet, seksualna opredjeljenost i vjera. Važno je razumjeti povezanost između spolne pripadnosti i ostalih dimenzija s obzirom na to da postoji mogućnost višestruke diskriminacije koju je potrebno spriječiti. Međutim, budite svjesni problema povezanih sa zaštitom privatnosti kada je broj zaposlenika s određenim preklapanjima malen, što dovodi do povezivanja podataka i problema njihova otkrivanja (npr. ako je zaposlenik jedini pripadnik crne rase, invalid ili žena muslimanske vjeroispovijesti).
- Pregled literature o ravnopravnosti spolova u području istraživanja, poučavanja i visokog obrazovanja. Svrha je pregleda postojeće europske i međunarodne literature stjecanje uvida, među ostalim, u rodne stereotipe u području istraživanja i poučavanja, trenutačne nejednakosti u području istraživanja i visokog obrazovanja te mjere i radnje za rješavanje tih problema. U nastavku se navode neki od ključnih resursa.
- Provedba ankete među zaposlenicima s ciljem ocjene njihovog znanja i iskustava u području (ne)ravnopravnosti spolova u instituciji, praksa za promicanje ravnopravnosti spolova, prisutnosti seksističkih stavova i ponašanja itd.

- Pojedinačni razgovori ili grupne rasprave u kojima sudjeluju predstavnici zaposlenika na svim razinama i/ili iz različitih disciplina. U pojedinačnim razgovorima mogu se obraditi neki od prethodno navedenih aspekata, ali se može istražiti i stav zaposlenika o potrebi donošenja mjera za ravnopravnost spolova i njihovu opseg.

Tko može provesti tu analizu?

Ako unutar vaše organizacije postoji odjel čije zadaće obuhvaćaju i podupiranje ravnopravnosti spolova (npr. ured/jedinica za ravnopravnost spolova), osoblje tog odjela moglo bi preuzeti zadatak početne ocjene stanja u području ravnopravnosti spolova u vašoj organizaciji. Možete također uključiti (odabrane) predstavnike osoblja. Ne zaboravite uključiti stručnjake za ravnopravnost spolova koji rade u instituciji. Oni mogu pružiti važne informacije i/ili sudjelovati u tom zadatku.

Ako takav odjel ne postoji, ili ako ne može preuzeti taj zadatak, možete razmisliti o sastavljanju manjeg tima koji će izvršiti početnu procjenu. Tim se može sastojati od članova odjela za ravnopravnost spolova, nastavnog i/ili istraživačkog osoblja te zaposlenika odjela za upravljanje ljudskim resursima.

U oba navedena slučaja ključno je da više rukovodstvo izričito dodijeli mandat za izradu početne procjene da bi se osiguralo vrijeme potrebno za izvršenje tog zadatka, prihvatanje i ostvarivanje suradnje.

Zadaci svakog člana tima trebaju se dogovoriti i jasno utvrditi na samom početku. Dostatni (ljudski i financijski) resursi ključni su za uspješnu analizu i ocjenu stanja u području ravnopravnosti spolova u vašoj organizaciji. Nadalje, dodjela izričitog mandata za izvršenje početne procjene od višeg rukovodstva pomoći će u prihvaćanju i ostvarivanju suradnje.

U toj je fazi potrebno otprilike znati koji bi članovi osoblja mogli sudjelovati u planu za ravnopravnost spolova.

Korak 3. Izrada plana za ravnopravnost spolova

Nakon početne procjene stanja u području ravnopravnosti spolova u svojoj organizaciji možete početi s izradom plana za ravnopravnost spolova. Rezultati početne procjene omogućuju utvrđivanje područja u kojima je potrebno intervenirati u okviru vašeg plana za ravnopravnost spolova. Međutim, ne možete se posvetiti svim područjima istovremeno, a neka su područja hitnija od drugih. Utvrdite prioritete za svoju organizaciju uzimajući u obzir rezultate iz početne procjene stanja i dostupnih resursa. Razmislite o uključivanju članova tima koji je izvršio početnu procjenu



u razvoj plana za ravnopravnost spolova. U ovoj je fazi ključno sudjelovanje višeg rukovodstva i vodstva radi utvrđivanja mjera u okviru plana. Njihovo sudjelovanje osigurat će lakšu i učinkovitiju provedbu predloženih mjera.

Tijekom razvoja plana za ravnopravnost spolova imajte na umu da taj plan mora biti **cjelovit i uključiv**. To znači da su utvrđena područja intervencije međusobno ovisna. Plan će se baviti raznim pitanjima koja su važna za cijelu zajednicu i organizacijski sustav. Pri izradi plana za ravnopravnost spolova potrebno je uzeti u obzir nekoliko osnovnih elemenata:

1. ciljeve;
2. mjere;
3. pokazatelje;
4. ciljane aktivnosti;
5. vremenski slijed;
6. podjelu odgovornosti.

U nastavku slijedi objašnjenje na koji se način ti elementi uzimaju u obzir u postupku izrade plana za ravnopravnost spolova.

1. Promičite sudjelovanje dionika na svim razinama pri utvrđivanju mjera i radnji u okviru plana za ravnopravnost spolova.

Možete organizirati zajedničke ili pojedinačne dinamične radionice u kojima sudjeluju, među ostalima, više rukovodstvo i vodstvo, predstavnici odjela za upravljanje ljudskim resursima i osoblje za komunikacije, nastavno i/ili istraživačko osoblje i studenti. Možete upotrijebiti participativne ili ozbiljne tehnike igre.

Pokušajte shvatiti što za te skupine znači ravnopravnost spolova. Neke izjave mogu izazvati nelagodu ili otpor. Na primjer, „privlačenje više žena u području istraživanja” može se utvrditi kao prioritet u određenoj disciplini. Međutim, takva izjava može izazvati probleme ili potaknuti otpor. Tekst mjere često je moguće prilagoditi da bi se obuhvatili prioriteti institucije, a pritom uzela u obzir i određene osjetljive točke. Na primjer, upotreba izraza „privlačenje talenata” možda bi bila prihvatljivija za zajednicu organizacije. Značenje pojedinih pojmova na nacionalnom jeziku također je važno. Neki pojmovi se teže prihvaćaju. Na primjer, u nekim se državama izraz „ravnoteža spolova” upotrebljava da bi se povećala suradnja i pobudilo zanimanje.

Participativan pristup pomaže pri utvrđivanju mjera koje su značajne za sve sudionike, uz istovremeno poštivanje kulture organizacije. Time se potiče spremnost sudionika da provedu mjere utvrđene planom za ravnopravnost spolova.

2. Pronađite inspiraciju u mjerama koje su provele druge institucije, ali uvijek uzmite u obzir kontekst svoje institucije.

Nema potrebe da ponovno otkrivete toplu vodu. Postoje vrlo dobri i uspješni primjeri mjera i radnji koje su provele druge organizacije. Međutim, izravno preslikavanje tih mjera može biti neučinkovito u vašoj instituciji. Važno je procijeniti kontekst u kojem su se te mjere provele. Obavezno prilagodite te mjere s obzirom na posebnosti svog konteksta. Provjerite alate za aktivnosti strukturnih promjena da biste pronašli inspiraciju za područja koja se mogu obuhvatiti planom za ravnopravnost spolova. Navedeni su i dodatni primjeri.

3. Utvrdite SMART ciljeve i mjere u okviru svojega plana

Veća je vjerojatnost da će se ciljevi i mjere u okviru plana za ravnopravnost spolova uspješno provesti ako se utvrde u skladu s načelima SMART (engl. *specific, measurable, attainable, realistic, time-related* – konkretni, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski ograničeni):

- (a) konkretni – ciljevi i mjere trebaju pružiti odgovor na osnovna pitanja: što, zašto, kako, tko, kada i gdje;
- (b) mjerljivi – utvrdite kvantitativne i/ili kvalitativne pokazatelje i odgovarajuće ciljeve;
- (c) dostižni – ciljevi i mjere ne smiju biti nedostižni; njihova provedba mora biti moguća (čak i ako zahtijeva veće napore);
- (d) realni – ciljevi i mjere moraju biti važni za organizaciju te izvedivi u određenom vremenskom okviru i s pomoću dostupnih resursa;
- (e) vremenski ograničeni – navedite rok u kojem se ciljevi i mjere mogu provesti.

Zapamtite da EU naglašava važnost ciljeva u smislu ravnoteže spolova u postupku donošenja odluka u području istraživanja. Vijeće Europske unije pozvalo je države članice i institucije da se zalažu za postizanje indikativnih ciljeva koji se odnose na ravnotežu spolova među profesorima. Vijeće ohrabruje nadležna tijela da uspostave indikativne ciljeve, primjerice kvantitativne ciljeve, za veću ravnotežu spolova u tijelima koja donose odluke, uključujući vodeće znanstvene i upravne odbore, povjerenstva za zapošljavanje i promaknuća te odbore za procjenu. Pogledajte [zaključke Vijeća o unaprjeđenju ravnopravnosti spolova u europskom istraživačkom prostoru](#) (usvojeni 2015.) i saznajte više o tim ciljevima.

4. Utvrdite postojeće resurse i koristite se njima pri planiranju mjera

Financijski i ljudski resursi raspoloživi za aktivnosti kojima se promiče ravnopravnost spolova obično su oskudni.

Rad u takvim uvjetima može predstavljati velik izazov. Utvrdite postojeće resurse koji mogu poduprijeti mjere koje uvodite. Ponekad vam i male promjene postojećih postupaka ili usluga mogu pomoći da postignete ciljeve bez dodatnih troškova ili velikih napora. Prednost oslanjanja na postojeće resurse jest promicanje institucionalizacije postupaka ili aktivnosti koji su rodno osjetljivi i/ili specifično povezani sa spolom.

Pogledajte primjere u nastavku.

- (a) Organizacije obično nude programe „osposobljavanja na radnom mjestu”. U okviru tih programa može se ponuditi početno obvezno osposobljavanje o ravnopravnosti spolova na početku svake (akademске) godine, s ciljem izgradnje kapaciteta novih zaposlenika ili obnove znanja i/ili vještina ostalog osoblja.
- (b) Izrada novih (ili izmjene) strateških dokumenata organizacije odlična je prilika da se u njih uključe mjere koje su rodno osjetljive ili specifično povezane sa spolom.
- (c) Pri planiranju konferencija koje će održati organizacija obavezno uključite odredbu o uravnoteženoj zastupljenosti žena i muškaraca u raspravama.

Trebate li inspiraciju?

U okviru projekta „Strukturne promjene s ciljem postizanja ravnopravnosti spolova u znanosti” (STAGES), koji je financirao EU, razmijenjena su iskustva povezana s uključivanjem i institucionalizacijom ravnopravnosti spolova u strateške dokumente, akte i postupke organizacija. U dokumentu *Guidelines for Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science (Smjernice za strukturne promjene s ciljem postizanja ravnopravnosti spolova u znanosti)* (str. 42.–45.) navode se neke važne točke.

Više primjera aktivnosti podizanja svijesti i izgradnje kapaciteta možete pronaći u alatima za aktivnosti.

1. Odredite vremenski okvir plana za ravnopravnost spolova i realan vremenski slijed njegove provedbe. Potrebno je utvrditi ukupno trajanje plana za ravnopravnost spolova (npr. tri godine). Uzimajući u obzir predložene mjere i dostupne resurse odredite vremenski slijed za provedbu svake pojedine mjere. Ne zaboravite utvrditi određena razdoblja za praćenje da biste izradili izvješće o napretku provedbe.
2. Dogovorite jasne odgovornosti osoblja za svaku pojedini mjeru. Potrebno je postići suglasnost o timu koji će sudjelovati u provedbi plana za ravnopravnost spolova. Nakon odluke o tome koji će članovi surađivati na tom zadatku, jasno se moraju utvrditi pojedinačne odgovornosti. U planu za ravnopravnost spolova mora se točno navesti „tko je odgovoran za što i kada”. U nastavku se nalaze preporuke o osobama koje se mogu uključiti

u provedbu plana za ravnopravnost spolova i ulogama koje mogu preuzeti.

3. Pronađite saveznike. Plan za ravnopravnost spolova može obuhvaćati inovativne i učinkovite mjere, ali one neće funkcionirati ako dionici na svim razinama ne podupru plan. Uključivanje dionika ključno je u fazi izrade plana. Plan se mora doživjeti kao važan dokument, a ne kao običan list papira. Uložite vrijeme u objašnjavanje prednosti koje proizlaze iz ravnopravnosti spolova u istraživačkim organizacijama. Prilagodite svoj izričaj ljudima kojima se obraćate. Ciljanim dionicima polako objasnite što je plan za ravnopravnost spolova, od početka do kraja, podrobno i jasno. Zapamtite da te aktivnosti trebate nastaviti tijekom cijele provedbe plana.

Trebate li inspiraciju?

1. Pogledajte primjere „govorničkih uputa” za iznošenje činjenica u prilog ravnopravnosti spolova. Tijekom projekta STAGES, koji je financirao EU, razmijenjena su iskustva o uključenosti vodstva. U *Smjernicama za strukturne promjene s ciljem postizanja ravnopravnosti spolova u znanosti* (str. 35.–39.) iznose se neka važna saznanja:

- (a) uskladite plan za ravnopravnost spolova s novim strategijama i glavnim politikama institucije;
- (b) izravno uključite pojedine rukovoditelje u provedbu plana kao aktivne sudionike, a ne samo kao predstavnike institucije;
- (c) uključite vanjske organizacije i stručnjake da biste povećali vidljivost plana unutar i izvan institucije te da bi se poboljšalo sudjelovanje rukovoditelja.

U ovom dokumentu donosimo vizualni prikaz (u obliku transformacijskog kotača) Akcijskog plana za ravnopravnost spolova koji je usvojio francuski centar za znanstvena istraživanja CNRS (*Centre national de la recherche scientifique*).

2. Počnite razmišljati o održivosti. Resursi za promicanje strukturnih promjena u smjeru ravnopravnosti spolova ograničeni su, kao i vremenski okvir za provedbu vašeg plana. Očekuje se da će provedene promjene imati dugoročan učinak. Da bi se osigurala održivost radnji povezanih s ravnopravnošću spolova, važno je ugraditi određene prakse u uobičajene rutine i postupke organizacije. To se može postići promjenom postojećih rutina i postupaka u instituciji ili strukturnom nadopunom tih postupaka novima.

Imajte na umu sljedeće:

1. Faza izrade plana može predstavljati najveći izazov i zahtijevati najviše vremena. Pokušaj razvoja plana za ravnopravnost spolova koji je značajan za cijelu organizaciju



zahtijeva određeni napor i iziskuje određeno vrijeme, ali postoji trenutak kada se jednostavno morate pokrenuti!

2. Plan za ravnopravnost spolova nije statičan: on se ne prestano mijenja. Organizacija, ljudi i prioriteti mogu se značajno i brzo mijenjati. Budite prilagodljivi. Pregovori o značenju ravnopravnosti spolova u odnosu na različite aktivnosti i uključene dionike neprekidan su proces.
3. Nastojite izgraditi kulturu unutar organizacije koja je osjetljiva na razne rodne identitete. Izbjegnite zamku usvajanja heteronormativnog pristupa ili razumijevanja spola kao dihotomije žene – muškarci.
4. Uključivanje dionika aktivnost je koja ne prestaje: počinje uvjerenjem višeg rukovodstva da uspostavi plan za ravnopravnost spolova u organizaciji, ali tu nije kraj. Nastavite uključivati dionike da biste ostvarili jače savezništvo.

„Posvećivanje previše raspoloživa vremena planiranju vjerojatno je kontraproduktivno. Čak i nakon pažljivog planiranja mnoge se stvari brzo mijenjaju (i nastavljaju se neprestano mijenjati), stoga je bolje započeti postupak odmah nakon početne procjene da ne biste gubili dragocjeno vrijeme.“ (Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), ocjenjivačica projekta STAGES koji financira EU.)

Korak 4. Provedba plana za ravnopravnost spolova

Nakon izrade plana za ravnopravnost spolova sve je spremno za njegovu provedbu. Pokrenite mjere u okviru plana za ravnopravnost spolova u skladu s utvrđenim vremenskim rasporedom. Pokušajte ugraditi i institucionalizirati što više mjera/radnji da biste osigurali njihovu održivost.

Organizirajte redovne sastanke s timom odgovornim za provedbu plana za ravnopravnost spolova. Ti su sastanci važni za osmišljavanje i planiranje aktivnosti na participativan način, ali i za raspravu o napretku, glavnim postignućima i aspektima koji se mogu poboljšati. Time se omogućuje utvrđivanje mogućih problema i njihovo proaktivno rješavanje.

Planirajte sastanke s višim rukovodstvom i vodstvom, osobljem odjela za upravljanje ljudskim resursima i drugim kolegama koje smatrate važnima. To će pomoći sljedećem:

1. dodjeli odgovornosti za plan za ravnopravnost spolova;
2. motiviranju uključenog osoblja;
3. jačanju potencijala plana;
4. maksimiranju učinka radnji u okviru plana.

Možete razmisliti o organiziranju početnog osposobljavanja za tim odgovoran za provedbu plana i za drugu ciljanu publiku koja je izravno uključena (npr. rukovoditelji, osoblje odjela za upravljanje ljudskim resursima). Neprestani napori usmjereni na podizanje svijesti i izgradnju vještina povećat

će izgleda za uspjeh i institucionalizaciju. Na primjer, tijekom provedbe plana za ravnopravnost spolova možete organizirati individualno osposobljavanje, dodatne cikluse podizanja svijesti, voditi kampanje o odabranim temama ili planirati radionice za unaprjeđenje određenih vještina.

Nastavite redovito uključivati dionike u svoj rad. Objašnjavajte prednosti koje proizlaze iz ravnopravnosti spolova u istraživačkim organizacijama. Uvijek prilagodite svoj izričaj ljudima kojima se obraćate. Ne zaboravite ostati u kontaktu s dionicima koji su sudjelovali u prethodnoj fazi plana. Oni će vam također dati uvid u provedene mjere ili predložiti moguća poboljšanja za radnje koje će se izvršiti.

Imajte na umu sljedeće:

Iako početak može biti skroman, područje primjene i spektar aktivnosti mogu se postupno proširiti s vremenom. Istovremeno, krug saveznika i uključenih dionika također se može povećati.

Osigurajte vidljivost plana za ravnopravnost spolova

Obavijestite organizaciju o postojanju plana za ravnopravnost spolova. Upotrijebite različite kanale za komunikaciju o planu, glavnim područjima intervencija i vremenskom okviru. Iznimno je važna dostupnost i pristupačnost plana za ravnopravnost spolova cijeloj zajednici na internetskim stranicama institucije. Nadalje je korisno organizirati skupove za predstavljanje plana za ravnopravnost spolova cijeloj organizaciji. Sudjelovanje višeg rukovodstva u tom početnom predstavljanju može pomoći pri provedbi mjera u okviru plana. Komunikacija je ključna za osiguravanje stalne vidljivosti plana za ravnopravnost spolova.

1. Osmislite ključne poruke prilagođene određenim ciljanim skupinama.
2. Unaprijed oglašavajte aktivnosti kroz odgovarajuće kanale da biste osigurali odgovarajuću stopu sudjelovanja.
3. Potaknite cijelu organizaciju na poduzimanje radnji i predložite načine na koje drugi mogu pridonijeti provedbi plana.
4. Ukazujte na vanjske događaje (npr. konferencije) ili zanimljive vanjske informacije o uvođenju ravnopravnosti spolova u istraživačke institucije i na sveučilišta.
5. Redovno objavljujte izvješća o napretku u području ravnopravnosti spolova u instituciji (u skladu s učestalošću praćenja koja je utvrđena planom). Postupak praćenja rezultirat će korisnim informacijama o napretku koji je organizacija postigla. Širite ključne poruke o tim rezultatima unutar organizacije i omogućite internetski pristup svim izvješćima i/ili podacima.

Trebate li inspiraciju za sastavljanje i širenje ključnih poruka o planu i njegovim postignućima?

U okviru projekta strukturnih promjena INTEGER, koji je financirao EU, objavljena su neka saznanja i primjeri povezani s razvojem i širenjem ključnih poruka tijekom postupka strukturne promjene. Pogledajte ih: <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Sveučilište Alexander Ioan Cuza (UAIC, Iași, Rumunjska) sudjelovalo je kao partner u projektu strukturnih promjena STAGES koji je financirao EU. Tim stručnjaka za komunikaciju (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) okupio se da bi u javnosti povećao vidljivost znanstvenih postignuća istraživačica te objavio i promovirao aktivnosti u području ravnopravnosti spolova na tom sveučilištu. Pogledajte glavne aktivnosti vanjske komunikacije i 10 najboljih komunikacijskih proizvoda Sveučilišta UAIC: <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>

U kontekstu raznih projekata strukturnih promjena koje financira EU postoje razne internetske stranice i profili na Facebooku. Također se aktivno upotrebljavaju ostali kanali društvenih medija (poput Twittera i LinkedIna, u kojima se mogu osnovati grupe). Pogledajte, na primjer, kanale društvenih medija koji su primijenjeni u projektu Garcia koji je financirao EU: <http://garciaproject.eu/>

Razmislite o uključivanju odjela za komunikacije u vašoj organizaciji u te aktivnosti. On može imati važnu ulogu u strukturnim promjenama u području ravnopravnosti spolova. Može:

1. osigurati uporabu rodno neutralnog jezika u unutarnjoj i vanjskoj komunikaciji;
2. osigurati uporabu nestereotipnih i neseksističkih predodžbi u unutarnjoj i vanjskoj komunikaciji;
3. mobilizirati dostupne komunikacijske kanale za promicanje aktivnosti poduzetih u okviru plana za ravnopravnost spolova;
4. redovito obavještavati o napretku organizacije u području ravnopravnosti spolova.

Trebate li inspiraciju?

Pogledajte UNESCO-ove smjernice o rodno neutralnom jeziku: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>

Projekt STAGES, koji je financirao EU, navodi svoja iskustva o komunikaciji i vidljivosti. U dokumentu *Guidelines for Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science* (str. 51.–54.) navode se važna saznanja:

1. Izvršite preliminarno mapiranje izvora za komunikaciju (npr. internetska stranica, društveni mediji, bilten, mreže

i udruge, nacionalni i lokalni mediji, komunikacijski kanali partnera ili interni i javni događaji).

2. Utvrdite komunikacijski plan kojim ćete predvidjeti intenzivnu uporabu internetskih komunikacijskih alata i osobnih interakcija da biste doprili do ciljne publike.
3. Osmislite privlačne poruke.
4. Razmislite o osnivanju posebne skupine za komunikaciju (npr. skupina za komunikaciju o ženama u znanosti).
5. Osmislite promidžbene kampanje na unutarnjoj, lokalnoj i/ili nacionalnoj razini kojima će se promovirati plan za ravnopravnost spolova vaše organizacije da biste pokrenuli javnu i političku raspravu o ravnopravnosti spolova.
6. Učinite doprinos žena vidljivijim.

Pogledajte internetske stranice kampanje Europske komisije „Znanost: svijet za mlade žene!“ (<http://science-girl-thing.eu/hr>) i projekta Hypatia koji je financirao EU (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) te njegovu privlačnu stranicu na platformi Facebook*: <https://www.facebook.com/expecteverythingthin/>

Budite svjesni da će možda biti potrebno prilagoditi plan

Plan za ravnopravnost spolova nije statičan ni nepromjenjiv. Nekoliko okolnosti može zahtijevati izmjene plana, primjerice promjene u strukturi organizacije (npr. zbog imenovanja novog višeg rukovodstva) ili uvođenje novih zakona ili politika koji se primjenjuju na istraživačke institucije i/ili sveučilišta. Osim toga, mogu se promijeniti i prioriteta organizacije tijekom provedbe plana. Pažljivo pratite takve događaje i raspravite s timom o tome treba li i kako prilagoditi plan za ravnopravnost spolova.

Unatoč naporima koji se poduzimaju da bi se izradio solidan plan, tijekom njegove provedbe mogu se pojaviti određeni problemi u organizaciji. Pokušajte shvatiti razloge zašto se određene mjere ne provode i prilagodite ih u skladu s potrebama. Pratite inovativne radnje koje su poduzele druge organizacije.

Trebate li inspiraciju?

Pogledajte najčešće i najinovativnije prakse odabranih institucija koje je pronašla mreža Gender-Net.

Budite spremni suočiti se s preprekama i otporom pri provedbi određenih mjera i postupajte primjereno.

Ne zaboravite pratiti provedbu mjera u okviru plana za ravnopravnost spolova. Redovitim praćenjem provedbe možete naučiti važne lekcije. Saslušajte povratne informacije osoba koje organiziraju određene aktivnosti ili sudjeluju u njima (npr. kroz izlazne ankete). Tako ćete prikupiti korisne informacije o tome kako poboljšati operativne i/ili sadržajne aspekte aktivnosti ili plana.

Korak 5. Praćenje napretka i ocjena plana za ravnopravnost spolova

Praćenje i ocjenjivanje kao dio postupka promjena

Plan za ravnopravnost spolova osmišljen je tako da istovremeno rješava nekoliko problema i oslanja se na složeni niz mjera. Stoga se od najranije faze moraju predvidjeti instrumenti za praćenje i ocjenjivanje. Ti instrumenti omogućuju procjenu napretka u ostvarivanju ciljeva na temelju pokazatelja. Međutim, instrumenti za praćenje i ocjenjivanje često nedostaju, što umanjuje potencijal planiranih radnji za ostvarenje promjena. Ako ciljevi nisu povezani s odgovarajućim pokazateljima napretka, uspjeha ili dosega, teško je procijeniti je li se organizacija zaista promijenila. To bi također moglo umanjiti predanost dionika ostvarenju tih ciljeva.

Zbog toga instrumente za praćenje i ocjenjivanje prije svega treba promatrati kao alate za potporu učinkovitim radnjama i stvaranje odgovornosti. Osim toga, tim se instrumentima unaprjeđuje znanje o aktualnim promjenama jer oni pružaju pokazatelje prema kojima se mogu ocijeniti radnje i dodijeliti resursi.

Početna procjena (ili „*ex ante* ocjenjivanje“)

Ocjenjivanje se često zamišlja samo kao *ex post*. Ipak, plan za ravnopravnost spolova bit će bolje osmišljen ako se oslanja na sveobuhvatno ocjenjivanje statusa ravnopravnosti spolova u određenom trenutku. To se ocjenjivanje može izvršiti na različite načine. Može se provesti revizija uz potporu vanjskih i nepristranih stručnjaka. Također se može iskoristiti unutarnje znanje o ravnopravnosti spolova i samoj instituciji. Za istraživanje neravnopravnosti spolova, problema i neravnoteže na svim razinama mogu se upotrijebiti različiti alati, uključujući pilot-studije, ankete, fokusne skupine, razgovore ili etnografsko promatranje. Pogledajte odjeljak o analiziranju i procjeni stanja u instituciji. U planovima za ravnopravnost spolova provedenima uz primjenu odgovarajućih resursa i potporu stručnjaka, kao što su oni koje podupire Europska komisija, često se upotrebljavaju sveobuhvatne dijagnoze. Kao rezultat toga, radnje se planiraju na temelju saznanja o postojećem stanju i postupcima. Radnje su također bolje prilagođene potrebama institucije.

Osim toga, *ex ante* ocjenjivanje pomože pri osiguravanju potpore, podizanju svijesti i mobiliziranju dionika s obzirom na to da usmjerava pažnju na probleme povezane s ravnopravnošću spolova. Dionici koji su u nepovoljnom položaju ono omogućuje da izraze svoja mišljenja i stvara potporu za promjene. Otvoreni, suradnički postupci, koji uključuju različite kategorije dionika, mogu pomoći pri postizanju suglasnosti o dijagnozi stanja i predviđenim rješenjima.

Zakonskim propisima često se zahtijeva prikupljanje osnovnih podataka o ravnopravnosti spolova u istraživačkim institucijama i visokoškolskim ustanovama (npr. o broju žena i muškaraca na profesorskim pozicijama). Te su aktivnosti uglavnom formalne, međutim mogu pružiti osnovu za analizu. Stoga u *ex ante* ocjenjivanje treba uključiti postojeće instrumente da bi se povećala legitimnost i najbolje iskoristili dostupni podaci.

Provedba praćenja

Nakon što se pokrenu, postupci praćenja ključni su izvor informacija o tome kako se rješavaju stvarne potrebe i učinkovito podupiru promjene. Plan za ravnopravnost spolova trebao bi mobilizirati veliki broj različitih dionika u okviru organizacije. Osobe koje upravljaju aktivnostima moraju imati dobar uvid u sve što se događa u okviru projekta. Praćenje omogućuje provjeru provode li se radnje i na koji način, a može ukazati i na to ostvaruje li se dinamika promjena ili ne. Dobro osmišljeni mehanizmi mogu pomoći pri utvrđivanju i rješavanju potencijalnih izvora otpora prema promjenama. Kao posljednje, ali ne i manje važno, u dobro osmišljenom ciklusu alati za praćenje čine dio kontinuiranog postupka poboljšanja.

Ti instrumenti mogu se uključiti u postupak upravljanja aktivnostima ili se upotrebljavati izvan samih aktivnosti da bi se osigurala provedba uz praćenje najvažnijih ciljeva, ali i promatranje radnji iz veće udaljenosti. U svakom slučaju, bit će potrebna stručna znanja o ravnopravnosti spolova, a možda i o drugim područjima, kao što su dinamika promjena i ostala konkretna pitanja kojima se bavi plan za ravnopravnost spolova.

Radnje se na taj način mogu redovito pratiti utvrđivanjem odgovarajućih pokazatelja i s pomoću instrumenata za praćenje. Pokazatelji trebaju biti usmjereni na provedbu i prilagođeni ciljevima koji se trebaju postići određenom radnjom. Radnje usmjerene na povećanje zastupljenosti žena na višim položajima ne bi se trebalo pratiti samo na temelju statističkih podataka, već i ocjenjivanjem angažmana u dodatnim programima (kao što su osposobljavanje, mentorstvo ili rezervirane stipendije) i njihova utjecaja na stvarnu ravnotežu između spolova. Potrebni su i pokazatelji transparentnosti postupaka zapošljavanja, promaknuća i ocjenjivanja. Slično tome, pri rješavanju problema povezanih sa spolno utemeljenim nasiljem i seksualnim uznemiravanjem, ocjenjivanje prijavljenih slučajeva i funkcioniranje mehanizama za uzbunu i rješavanje slučajeva ne bi smjeli biti jedina preokupacija. Provjera kvalitativne obrade stvarnih slučajeva može učinkovito podržati provedbu određene radnje, a mjerenje razvoja rodno osjetljive kulture u organizaciji, npr. periodičnim anketama, također može pomoći u tome.

„Ciklusi praćenja s jezgrenom i/ili proširenim timovima, prema našem iskustvu, ključni su za samorefleksivnost u odnosu na postupke koji su pokrenuti te za strateško usmjeravanje projekta u svrhu učinkovitijeg postizanja ciljeva.“ (Marina Cacace, *L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO)*, ocjenjivačica projekta STAGES koji financira EU)

Ocjenjivanje treba uvažavati kontekst

Ocjenjivanje postaje sve važnije u istraživačkim organizacijama i visokoškolskim ustanovama. Sve se više ocjenjuje ukupna uspješnost tih institucija s obzirom na upravljanje, financijsko stanje, inovacije i rezultate. Ocjenjivanje često postaje odlučujuće za pristup javnom financiranju, a međunarodne ocjene imaju važnu ulogu u strategijama istraživačkih organizacija. Znanstvenici nisu imuni na ocjenjivanje, a njihova se postignuća mjere stručnim pregledima i temeljito ispituju prema različitim mjerilima. No svrha ocjenjivanja nije samo podupiranje znanstvene izvrsnosti; potrebno je ocijeniti i radnje usmjerene na preobrazbu istraživačkih institucija s ciljem sprječavanja spolno utemeljenih predrasuda, uključujući način ocjenjivanja istraživača.

Pri takvom ocjenjivanju treba uzeti u obzir specifične značajke konteksta kao što su, među ostalim:

1. vrsta organizacije;
2. područja istraživanja obuhvaćena planiranim radnjama;
3. sudionici i ciljana skupina u okviru postupka promjene;
4. prethodno postojanje politika o ravnopravnosti spolova ili drugoj vrsti ravnopravnosti;
5. trenutačni status organizacije: je li u tijeku širi proces promjena?

Kvantitativni pokazatelji

Kvantitativni pokazatelji važni su kada su prilagođeni ciljevima planiranih radnji. U istraživanju ocjenjivanja široko je priznato da ne postoji ocjenjivanje, a time ni pokazatelji, koje odgovara svim situacijama. Kvantitativni pokazatelji najčešće uključuju:

1. broj kandidata ženskog spola za pozicije na kojima su one slabo zastupljene;
2. broj žena i muškaraca u komisijama za odabir (za zapošljavanje i promaknuća);
3. horizontalna podijeljenost po spolu u određenim kategorijama zanimanja;
4. broj osoba na koje cilja i koje zahvaća postupak unaprjeđenja rodne osviještenosti ili planirane aktivnosti osposobljavanja;
5. udjeli spolova u pristupu bespovratnim sredstvima za istraživačke projekte (i drugim resursima, npr. laboratorijima ili osoblju);
6. razlika između plaća muškaraca i žena u raznim kategorijama osoblja, uključujući istraživače.

Ovaj popis nije konačan, a mogu se utvrditi i pokazatelji za mjerenje položaja muškaraca i žena s obzirom na ravnotežu između privatnog života i posla, dopuste, rezultate ocjenjivanja itd. Ti pokazatelji doprinose većoj odgovornosti za uspjeh ili neuspjeh provedenih mjera. Također otvaraju nove perspektive.

Međutim, oni sami po sebi nisu dovoljno prognostički za dugoročne preobrazbe ili promjene koje mogu biti stabilne i korisne u odnosu na glavne ciljeve. Potrebno je određeno vrijeme za preobrazbu složenih organizacija, za izazove koje predstavlja promjena postupaka, rutine i odnosa moći koji utječu na raspodjelu pozicija među istraživačima. Vrijeme koje je za to potrebno ne mora nužno odgovarati vremenskom okviru koji je predviđen tijekom ocjenjivanja. Međutim, moramo obratiti pažnju i na kratkoročne i srednjoročne ciljeve te potencijalna postignuća.

Promjene s ciljem postizanja veće ravnopravnosti moguće su samo uz potporu i angažman ključnih dionika i velikog dijela zajednice. Ocjenjivanje bi stoga trebalo poduprijeti postojeću dinamiku i pomoći pri mjerenju i praćenju uspjeha i izazova koji će se vjerojatno pojaviti tijekom postupka.

Kvalitativni pokazatelji

Kvantitativni pokazatelji nisu dovoljni; potrebni su i kvalitativni pokazatelji. Oni se mogu odnositi na dimenzije navedene u nastavku:

1. Širenje znanja i podizanje svijesti o ravnopravnosti spolova među različitim kategorijama osoblja, uključujući istraživače. To se primjerice može mjeriti važnošću koja se pridaje usvajanju znanja o ravnopravnosti spolova u okviru institucije, institucionalizaciji tog znanja (u obliku posebnih programa ili odjela), širenju tog znanja u svim disciplinama i područjima istraživanja, što će se potkrijepiti seminarima i istraživačkim projektima koji sadrže komponentu ravnopravnosti spolova itd. U pogledu osviještenosti, pažnja koju različite kategorije dionika pridaju ravnopravnosti spolova, putem komunikacijskih inicijativa, pravila ponašanja i aktivnosti usmjerenih na aspekte ravnopravnosti spolova, također može pomoći u bilježenju promjena.
2. Prihvatanje ciljeva u području ravnopravnosti spolova utvrđenih planom za ravnopravnost spolova među raznim kategorijama dionika može se, primjerice, odražavati u različitim okvirima rodne nejednakosti u organizaciji i njihovom razvoju u smjeru veće osviještenosti o ravnopravnosti spolova.
3. Stvarna preobrazba prema većoj osjetljivosti za ravnopravnost spolova u službenim i neslužbenim praksama kao rezultat provedenih aktivnosti, posebice u području upravljanja ljudskim resursima, odlučivanju, ocjenjivanju i upravljanju.



4. Širenje kulture ravnopravnosti spolova u pogledu radnih uvjeta, verbalnih i neverbalnih interakcija da bi se odrazilo promjene koje se odnose na upravljanje ravnotežom između privatnog života i posla, svijest o seksualnom uznemiravanju i drugim aspektima spolno utemeljenog nasilja i neseksističke komunikacije.

Kvalitativni pokazatelji mogu doprinijeti boljem razumijevanju postupaka promjena. Oni mogu ponuditi dokaze o tome da se promjene zaista odvijaju i da je svijest o ravnopravnosti spolova prisutna u organizaciji.

Kvalitativni pokazatelji također imaju veći potencijal za učenje. Oni potiču samorefleksivnost i mogu dati naznake za kontinuirano poboljšanje provedenih mjera i aktivnosti.

Resursi za pouzdano praćenje i ocjenjivanje

Pogledajte odjeljak o analitičkim mjerama, praćenju i ocjenjivanju u kojem se navode resursi za pouzdano praćenje i ocjenjivanje. Ti resursi temelje se na iskustvu iz projekata koje je financirao EU i složenim strategijama za jačanje svijesti o ravnopravnosti spolova. Također ih je moguće preslikati u razne kontekste.

Međutim, organizacije djeluju u različitim institucionalnim i disciplinarnim kontekstima te se suočavaju s različitim izazovima s obzirom na ravnopravnost spolova. Stoga je važno razmisliti o stvarnim uvjetima za dostupne pokazatelje koji će se smisleno upotrijebiti u vašoj instituciji. Isto tako, u onim okruženjima u kojima su dostupna stručna znanja iz javnih ili privatnih subjekata, korisno je mobilizirati vanjske stručnjake za ocjenjivanje stanja s obzirom na ravnopravnost spolova i/ili *ex post* ocjenjivanje provedenih mjera. Kada se oslanjamo na vanjske stručnjake za ocjenjivanje, preporučuje se okupljanje vanjskih stručnjaka i osoba zaduženih za provedbu promjene unutar institucije da bi zajedno osmislili instrumente za praćenje i ocjenjivanje prilagođene vašim ciljevima i ograničenjima.

Trebate li inspiraciju?

S ciljem potpore istraživačkim institucijama i visokoškolskim ustanovama pri ocjenjivanju planova za ravnopravnost spolova, u okviru projekta strukturnih promjena INTEGER, koji je financirao EU, pripremljeno je nekoliko predložaka (<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/>) alata za resurse/ocjenjivanje, kao što su:

1. kontrolni popis za izradu samoprocjene koji predstavlja pregled važnih koraka koje je potrebno poduzeti u pripremnoj fazi ocjenjivanja plana za ravnopravnost spolova;
2. predložak za praćenje podataka radi olakšavanja redovitog prikupljanja podataka, raščlanjenih prema spolu, o zastupljenosti žena i muškaraca u različitim kategorijama osoblja i tijelima nadležnima za donošenje odluka u organizaciji;

3. predložak izvješća o kontekstu, predložak izvješća o postupcima i predložak izvješća o učinku za analizu kvantitativnih i kvalitativnih podataka;
4. predložak izvješća o samoprocjeni kao podloga za izradu završnog izvješća, u kojem se navodi struktura i popis predloženih pitanja koja je potrebno riješiti.

Ocjenjivanje kao ključ održivosti i daljnjeg unaprjeđenja

Ex post ocjenjivanje inicijativa za ravnopravnost spolova često se izostavlja. Time se znatno narušava potencijal politike ravnopravnosti spolova. Ocjenjivanje pruža dokaze o stvarnim promjenama ili neuspješnim pokušajima i naglašava pozitivnu dinamiku strategija ravnopravnosti spolova i mogućnosti koje one donose. Osim navedenih ciljeva provedene mjere vjerojatno će donijeti i pozitivne popratne učinke:

1. jači osjećaj zajedništva, transparentniji postupci zapošljavanja, vrednovanja i ocjenjivanja;
2. jača multidisciplinarnost u području istraživanja;
3. bolji radni uvjeti.

Ocjenjivanje utjecaja tih kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih preobrazbi nudi priliku za jačanje potpore politikama ravnopravnosti spolova. Također predstavlja temelje za buduću, još odlučnije radnje te nudi dragocjeno znanje za osmišljavanje takvih radnji.

Temeljiti i mješoviti pristup ocjenjivanju, koji je istovremeno osjetljiv na kontekst, trebao bi pomoći uspjehu vaše strategije bez dodatnog opterećenja.

Korak 6. Što slijedi nakon plana za ravnopravnost spolova?

Plan za ravnopravnost spolova u jednom će trenutku biti zaključen. Međutim, to nije „kraj” promicanja ravnopravnosti spolova u vašoj organizaciji. Sada započinje novi ciklus. Na temelju nalaza iz ocjenjivanja plana možete izvući ključke o postignutom napretku u ostvarivanju ravnopravnosti spolova u svojoj instituciji. Održivost određenih mjera i postupaka vjerojatno je već osigurana, ali neki od njih ipak će zahtijevati daljnje postupanje. Osim toga, u završnom ocjenjivanju mogu se utvrditi nova područja koja zahtijevaju pozornost. U tom trenutku trebate odlučiti kako nastaviti rad koji ste započeli i što treba uključiti u novi plan za ravnopravnost spolova:

1. uzmite u obzir lekcije naučene iz prethodnih iskustava;
2. usporedite što su učinile druge organizacije ili što trenutno čine (i prilagodite njihove mjere i radnje svojem kontekstu);
3. nastavite uključivati (nove) dionike;
4. razmislite o tome kako možete osigurati održivost mjera.

2. Osnovni zahtjevi i čimbenici uspjeha

Moguće je izdvojiti niz elemenata koji doprinose aktivnostima u području ravnopravnosti spolova u istraživačkim organizacijama i visokoškolskim ustanovama. Oni su pokretači učinkovitih promjena. Kada ti pokretači postoje u organizaciji, vjerojatnije je da će napori uloženi u ravnopravnost spolova biti uspješni.

Pokretači na organizacijskoj razini

Potporna višeg rukovodstva

Izričita i jasna potpora i podrška s vrha organizacije daje legitimitet radu u području ravnopravnosti spolova. Taj legitimitet nudi perspektivu za održivu integraciju promjena u unutarnje postupke i sustave. Također značajno smanjuje izgleda za protivljenje inicijativama za ravnopravnost spolova. Kada rukovodstvo izričito podupire ravnopravnost spolova, lakše je mobilizirati sve ostale dijelove, razine i zajednice te resurse u organizaciji. Potpora rukovodstva može umanjiti strah pojedinaca da bi njihovo angažiranje u području ravnopravnosti spolova moglo naškoditi njihovom znanstvenom ugledu. Pod rukovodstvom se podrazumijevaju središnja upravljačka tijela i osobe koje donose odluke: rektori i zamjenici rektora, prorektori i zamjenici prorektora, dekani, predsjednici ili izvršni direktori.

Dobro opremljeno i pozicionirano tijelo za ravnopravnost spolova

Ta središnja struktura koordinira i prati aktivnosti koje se poduzimaju radi ostvarenja ravnopravnosti spolova. Osigurava potrebne ljudske resurse, znanje i stručnost za potrebe provedbe politike ravnopravnosti spolova. Važan je jasan mandat i položaj tog tijela u okviru institucije. Mora biti na odgovarajućoj razini da bi uspješno podupiralo provedbu aktivnosti u području ravnopravnosti spolova. Blizina razinama koje donose odluke, kapacitet za informiranje osoblja i znanstveno upravljanje jamče učinkovitu provedbu. Znanje (među ostalim i podaci raščlanjeni prema spolu) ključno je za djelovanje tog tijela. Također je važno da tijela za ravnopravnost spolova u određenoj mjeri upravljaju provedbom politike ravnopravnosti spolova, uz podršku izvršnih tijela.

Suradnja različitih kategorija dionika

Suradnja među dionicima važna je za provedbu održivih promjena u svim dijelovima organizacije. Savezništvo s ključnim dionicima nije dovoljno. Također je potrebna šira mreža među jedinicama organizacije koja povezuje različite organizacijske i/ili disciplinarne supkulture. Mora se osigurati jasna raspodjela zadataka i odgovornosti među dionicima.

Povezivanje dionika u okviru organizacije može se nadalje nadopuniti vanjskim partnerstvima. Šira potpora dionika omogućuje veću učinkovitost napora uloženi u promjene.

Ugradnja u postojeće strukture i upravljačke postupke

Ugradnja odredbi o ravnopravnosti spolova u postojeće strukture i prakse omogućuje institucionalizaciju i jača održivost planiranih mjera. Na primjer, mjere usmjerene na zapošljavanje i vrednovanje potrebno je ugraditi u šire postupke zapošljavanja i upravljanja karijerom. Slično tome, veća je vjerojatnost za institucionalizaciju inicijativa za osposobljavanje u području ravnopravnosti spolova ako se one ugrade u šire programe osposobljavanja i cjeloživotnog obrazovanja. Instrumenti za praćenje, u obliku kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja ili redovitih anketa, postaju relevantniji i održiviji kada se ugrade u rutinske postupke upravljanja.

Pokretači na razini postupaka

Sudjelovanje dionika u planiranju i provedbi

Sudjelovanje dionika u planiranju i provedbi ključno je jer stvara osjećaj odgovornosti. Suradnički postupci planiranja polučit će mjere šireg učinka. Vrlo je korisno okupljanje različitih dionika (uključujući donositelje odluka) iz različitih područja stručnosti i s različitim vrstama znanja o funkcioniranju organizacije. To pomaže u utvrđivanju ciljanih politika, predviđanju potencijalnog otpora i jačanju potpore i prihvaćanja. Mješoviti tim (u smislu pozicija u okviru organizacije, spola, ranga ili disciplinskog usmjerenja) također olakšava pokretanje strategija za ravnopravnost spolova širom organizacije. Suradnički postupak omogućuje dijalog, pojašnjavanje ciljeva i odgovornosti, čime se stvaraju sinergije te povećavaju legitimnost i odgovornost za provedbu predloženih mjera.

Jasni ciljevi i rezultati

U prvom se koraku ravnopravnost spolova treba definirati kao smisljeno pitanje koje je važno za cijelu organizaciju te je potrebno objasniti što je plan za ravnopravnost spolova i što on podrazumijeva. *Praktično* i *konkretno* definiranje i određivanje ciljeva može pomoći u stvaranju osjećaja da odgovornost za strategiju ima cijela istraživačka zajednica. Ciljevi bi trebali biti dugoročni, srednjoročni i kratkoročni da bi se bolje objasnili uspjesi, neuspjesi i izazovi. Planom za ravnopravnost spolova stoga bi trebalo utvrditi jasne ciljeve, za svaku pojedinu mjeru i/ili intervenciju, zajedno s jasno utvrđenim odgovornostima za njihovo ostvarenje.



Prilagodljivost i otpornost

Iako jasni ciljevi ukazuju na usmjerenost radnji, potrebno je primijeniti prilagodljiv pristup u ostvarenju ciljeva. Nakon nekog vremena potrebno je pronaći ravnotežu između planiranih aktivnosti i stvarnog okvira projekta. Ključ uspjeha jest sposobnost prilagođavanja i ponovnog tumačenja plana u suradnji sa sve većim krugom dionika koje angažira glavni tim.

*„Akcijски planovi izrađuju se prije početka provedbe projekta, dok se izvršno i detaljnije planiranje provodi u prvom razdoblju provedbe i ponavlja na početku svake godine. Potpuno je jasno da se **akcijski planovi stalno trebaju prilagođavati i ponovno osmišljavati** da bi projekt ostao primjeren promjenjivim kontekstualnim situacijama, potrebama i prioritetima organizacije. U nekim je slučajevima **ponovno osmišljavanje ključno za uspjeh akcijskog plana** jer je tim s vremenom i iskustvom dokučio koji su stvarni okidači promjena, te je u skladu s njima organizirao radnje i resurse. To ukazuje na potrebu da se ne pretjeruje s detaljima i unaprijed strukturiranim pripremama. Ono što je još važnije jest da **plan ostane otvoren za nove potrebe i mogućnosti**“. (Smjernice projekta STAGES, 2015.)*

Dostupnost podataka raščlanjenih prema spolu

Podaci raščlanjeni prema spolu i drugi podaci koji su važni za status (ne)ravnopravnosti spolova u okviru organizacije neophodni su za osmišljavanje uspješnih strategija. Dostupnost (tj. postojanje i raspoloživost) takvih podataka preduvjet je za provedbu mjera i inicijativa. U stvari, predlaganje mjera na temelju dokaza omogućuje odgovarajuću raspodjelu resursa i rješavanje problema, kao i prevladavanje potencijalnog otpora te uspješno praćenje provedbe. Ako podaci ne postoje, potrebne temelje za daljnji rad mogu osigurati postupci dubinske analize u obliku anketa, fokusne skupine i pilot-razgovori.

Razvoj vještina

Provedba plana za ravnopravnost spolova u svim vrstama organizacija zahtijeva znanje i stručnost. Znanje i stručnost

moraju biti zajamčeni u trenutku osmišljavanja i planiranja mjera te tijekom njihove provedbe i praćenja. Trebalo bi poticati razvoj vještina koji osigurava prijenos i unaprjeđenje znanja među većim brojem dionika.

Instrumenti praćenja

Iznimno je važno uspostaviti mehanizme za praćenje provedbe. Oni mogu biti u obliku skupina ili mreža za provedbu, redovitih anketa ili prikupljanja podataka te pokazatelja koji su u cijelosti ugrađeni u sustave za praćenje upravljanja i nadzora. Pokazatelji za potrebe praćenja povećavaju vrijednost i održivost strategija za provedbu strategija ravnopravnosti spolova. Na primjer, u Švedskoj se za praćenje ciljeva povezanih sa zapošljavanjem i vertikalnom mobilnošću upotrebljavaju kvantitativni pokazatelji, a radno okruženje prati se s pomoću anketa. Te metode pružaju ključne instrumente za ukupnu procjenu aktivnosti u području ravnopravnosti spolova. I kvalitativni i kvantitativni pokazatelji moraju biti u skladu s načelima SMART: konkretni, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski ograničeni.

Ocjenjivanje

Srednjoročno ili dugoročno ocjenjivanje strategija ravnopravnosti spolova neće biti moguće ako ne postoje mehanizmi za praćenje ili ako ti mehanizmi nisu učinkoviti. To je štetno za učinkovitost budućih strategija jer na temelju ocjenjivanja korisnici mogu izvući pouke iz ranijih inicijativa. Ocjenjivanje također omogućuje vidljivost i mjerljivost stvarnog napretka, koji se ne može uvijek formalno pripisati provedbi određenih mjera. Takva situacija umanjuje sposobnost inicijatora da ocijene svoja postignuća i komuniciraju o njima. Ocjenjivanja, poput praćenja, naročito su važna za institucije u procesu promjene jer se njima povećavaju izgledi za ostvarenje veće ravnopravnosti i uključivanje perspektive ravnopravnosti spolova u istraživačke sadržaje, što predstavlja dva važna cilja koja zahtijevaju određeno vrijeme.

3. Česte prepreke i kako ih savladati

Poteškoće pri izradi, pokretanju, provedbi, upravljanju, praćenju i ocjenjivanju plana za ravnopravnost spolova mnogobrojne su i često se javljaju. Jedna je od poteškoća nedostatak pokretača. Druge poteškoće mogu se javiti u obliku sve većeg otpora ili institucionalnih i/ili administrativnih prepreka koje se trebaju riješiti na različite načine. Važno je istaknuti da se rad u području ravnopravnosti spolova ne

odvija brzo: konkretni rezultati i postignuća dolaze sporo i u potpunosti se ostvaruju nakon više godina. U nastavku su navedene općenite poteškoće koje se javljaju u vezi s radom u području ravnopravnosti spolova i planovima za ravnopravnost spolova utvrđenim na sveučilištima i u istraživačkim institucijama. Navode se i prijedlozi za rješavanje tih izazova.

Otpor

Otpor može postojati na razini pojedinca ili na razini institucije, u mnogo oblika (eksplicitnih i implicitnih) i na mnoge načine.

Implicitni otpor pojedinca može se očitovati u nedovoljnom djelovanju pojedinca, potpunom nedostatku djelovanja ili distanciranju od postupaka ili plana za ravnopravnost spolova.

Eksplicitni otpor pojedinca može se očitovati u otvorenim postupcima ili izjavama koji nisu u skladu s planom za ravnopravnost spolova ili u aktivnom opstruiranju plana.

Otpor na razini institucije predstavlja sustavan, trajan, kontinuiran izostanak djelovanja u odnosu na problem ravnopravnosti spolova i izražen izostanak potpore planu za ravnopravnost spolova. Neki dijelovi toga plana, poput predlaganja kvota ili promjena mehanizama napredovanja, mogu biti posebno osjetljivi na otpor. Otpor se također može pojaviti ako se stvori opći dojam da je plan za ravnopravnost spolova nedostižan ili previše krut, odnosno ako nema dovoljno informacija ni savjetovanja o planu.

Prevladavanje otpora može predstavljati velik izazov. Osoblju na svim razinama treba se omogućiti razumijevanje vrijednosti aktivnosti u području ravnopravnosti spolova, a to može obuhvaćati osposobljavanje ili dodjelu određenog vremena za rad na planu za ravnopravnost spolova. Za prevladavanje otpora i osiguranje napretka u području ravnopravnosti spolova nužno je jasno i vidljivo opredjeljenje najviših razina upravljanja. Uključivanje dionika u utvrđivanje i definiranje problema i mogućeg otpora također može biti korisno. Na taj se način mogu pronaći rješenja koja nisu „vlasništvo” samo jedne skupine ili osobe. Nedostatak znanja i razumijevanja također se mogu očitovati kao otpor. U tom slučaju, prijedlozi navedeni u poglavlju o nedostatku razumijevanja ravnopravnosti spolova i/ili plana za ravnopravnost spolova mogu se pokazati korisnima. Također je važno istaknuti da neki pojedinci jednostavno neće surađivati niti podržavati plan ni u kojim okolnostima, a tada se treba okrenuti angažiranju ostalih kolega koji su raspoloženi za suradnju i predani ciljevima.

„Promicanje jednakih mogućnosti težak je posao. Budući da cijeli život radim u tom području, svjesna sam da ono kod ljudi često izaziva sumnju, obrambeni stav i nezadovoljstvo. Preporučuje se ‚prilagođavanje’ plana u skladu s potrebama kolega da bi se povezao s njihovim osobnim planovima. U ovom slučaju upotrijebili smo dva okvira. Prvi je uključivao promicanje ravnopravnosti s ciljem promicanja izvrsnosti, ne dopuštajući da spol, rasa, etničko podrijetlo, invaliditet ili bilo koja druga značajka utječu na imenovanje i promaknuće. Drugi je bio ugradnja ravnopravnosti u politiku ‚pozitivnog radnog okruženja’ koja može pogodovati svima.”

(Teresa Rees, u publikaciji „Developing a Research Strategy at a Research Intensive University” u The SAGE Handbook of Research Management, Dingwall, R. i McDonnell, (eds.), 2015.)

Trebate li inspiraciju ili više informacija?

Pogledajte EIGE-ov alat za preobrazbu institucija koji sadrži odjeljak posvećen suzbijanju otpora.

Lombardo E., i Mergaert L., „Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: a Framework for Studying Implementation”, *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, sv. 21, broj 4, 2013.

Nerazumijevanje ravnopravnosti spolova i/ili nepostojanje plana za ravnopravnost spolova

U nekim organizacijama može nedostajati osnovno razumijevanje potrebe i važnosti ravnopravnosti spolova. To može uzrokovati neangažiranost i slab odaziv glavnih dionika, umanjivanje važnosti aktivnosti i krivo shvaćanje ravnopravnosti spolova kao „ženskog problema”. Da bi se to spriječilo, važno je jasno naglasiti da ravnopravnost spolova nije problem manjine, marginalno pitanje, već da se odnosi na sve zaposlene u organizaciji. Ravnopravnost spolova može se smatrati i važnim čimbenikom razvoja uspješnih, otvorenih i naprednih istraživačkih i visokoškolskih institucija jer podrazumijeva poštovanje i priznanje svih zaposlenih i studenata. Izrada plana za ravnopravnost spolova, koji u potpunosti i javno podupiru viši rukovoditelji i uprava, daje veću vidljivost ravnopravnosti spolova. Možda će biti potrebno organizirati osnovno (po mogućnosti obvezno) osposobljavanje u području ravnopravnosti spolova za osoblje organizacije, osobno ili putem interneta (pogledajte primjere inicijativa za podizanje svijesti i razvoj vještina u okviru alata za aktivnosti). Time se osigurava kolektivno, opće razumijevanje važnosti ravnopravnosti spolova i rada u tom području. Ako se predvidi posebno vrijeme za takvo osposobljavanje tijekom radnog vremena osoblja, time se ističe važnost ravnopravnosti spolova i ona se predstavlja kao jedan od prioriteta organizacije. Konačno, može biti potrebno objasniti ono što plan za ravnopravnost spolova *jest* i ono što on *nije* (po mogućnosti dajući osoblju relevantne primjere). Time se može osigurati zajedničko uvažavanje analize, sadržaja, postupaka i praćenja koji čine učinkovit i sveobuhvatan plan za ravnopravnost spolova.

Uvjerenje da predanost zaslugama i/ili izvrsnosti negira potrebu za aktivnostima i/ili planom za ravnopravnost spolova

Neki pojedinci u organizaciji mogu smatrati da predanost akademskoj izvrsnosti ili promaknuće isključivo na temelju zasluga negira potrebu za postojanjem plana za ravnopravnost spolova ili aktivnostima u tom području. Čini se da zbog tog mišljenja nema žena u mnogim područjima i na višim razinama u akademskoj i istraživačkoj zajednici. Predanost izvrsnosti u istraživanju zapravo zahtijeva raznolika stručna znanja, iskustva i osoblje te treba zajamčiti privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijeg osoblja. Dva su načina



prevladavanja ove prepreke. Prvi je pružanje i promicanje osposobljavanja o nesvjesnoj pristranosti za sve osoblje u organizaciji. Drugi je upućivanje na međunarodna i europska istraživanja i izvješća o toj temi, što može biti korisno pri uvjeravanju kolega i dionika u važnost ravnopravnosti spolova i plana za ravnopravnost spolova. Na primjer, možete ih uputiti na:

1. *She figures*, izvješće koje donosi podatke o ženama u znanosti i glavni je izvor usporedive sveeuropske statistike o stanju ravnopravnosti spolova u području istraživanja i inovacija;
2. GenPort, internetski portal i bazu podataka za pristup materijalima o istraživanjima i politikama te praktičnim materijalima u području ravnopravnosti spolova, znanosti, tehnologije i inovacija;
3. Gendered innovations, portal na kojem se navode praktične metode rodne analize i analize spolova za znanstvenike i inženjere te objavljuju studije slučaja kao konkretni dokazi o tome da te analize vode do inovacija;
4. internetsku stranicu kraljevske akademije znanosti Royal Society (za Ujedinjenu Kraljevinu i Commonwealth) posvećenu nesvjesnoj pristranosti, gdje je moguće pronaći sažetke o toj temi, dodatnu literaturu i animacije.

Uvjerjenje da rad u području ravnopravnosti spolova nije potreban ili poricanje

U nekim okruženjima, državama ili akademskim disciplinama može postojati uvjerenje da nema potrebe za mjerama ili planom za ravnopravnost spolova. Možete naići i na stav da je to „gotov posao”. To se može pripisati ženama koje su dobro zastupljene u određenim disciplinama, područjima, fakultetima ili sektorima ili u povijesnom nasljeđu aktivnosti u području ravnopravnosti spolova u nekim organizacijama. U tom je slučaju važno razjasniti da se izrada plana za ravnopravnost spolova i rad u području ravnopravnosti spolova trebaju nastaviti i održavati jer to nisu jednokratne aktivnosti. To je potrebno da bi se već postignuti ciljevi održali i da bi se mogli prilagoditi promjenama u organizaciji, bez obzira na to jesu li njihovi uzroci vanjski ili unutarnji. Također je važno naglasiti da je kontinuiran rad u području ravnopravnosti spolova koristan za sve osoblje, a ne samo za žene. Poricanje može biti povezano i s otporom.

Nedostatak neovisnosti istraživačkih organizacija i visokoškolskih ustanova

U nekim državama ili regijama organizacije imaju ograničenu neovisnost u odnosu na omogućivanje promjena povezanih s ravnopravnošću spolova. Taj nedostatak neovisnosti posebno može biti izražen u odnosu na postupke i propise o zapošljavanju i napredovanju u karijeri. Visokoškolske ustanove i/ili istraživačke organizacije moraju poštivati zakone, ali ako postoji unutarnji pokretač i katalizator promjena, može se postići više. Pristupi „odozdo prema gore” mogu

potaknuti promjenu. Prepoznajte aktiviste u organizaciji i zajedno osmislite kreativna rješenja u skladu sa zakonom te istovremeno promičite pravednije prakse u zapošljavanju i napredovanju u karijeri. To će vam pomoći u pokretanju aktivnosti i uvjeravanju višeg rukovodstva i uprave. Trebate pronaći istomišljenike i stvoriti saveznike u cilju stvaranja boljeg radnog okruženja za žene i muškarce.

Nedostatak odgovarajućih, redovito raspoloživih resursa: ljudskih i financijskih

Prepreka koja se često pojavljuje jest nedostatak namjenskih, odgovarajućih i održivih izvora, kako ljudskih tako i financijskih, za rad u području ravnopravnosti spolova te razvoj, provedbu i praćenje plana za ravnopravnost spolova. Nedostatak financijskih sredstava može uzrokovati kroničan nedostatak resursa za rad, što pak može dovesti do usvajanja samo troškovno neutralnih politika i radnji. To se najčešće događa bez obzira na ulaganja i financijska sredstva potrebna za ubrzanje promjena, potporu inicijativa i radnji u okviru plana za ravnopravnost spolova. Potrebno je priznati i osigurati potrebno vrijeme koje će osoblje utrošiti na izradu i provedbu plana za ravnopravnost spolova te početnu analizu, ocjenjivanje i pisanje plana. Dodatno opterećenje osoblja koje je već preopterećeno, prebacivanje tog zadatka na neiskusno ili mlado osoblje te nedostatak financijske potpore stvaraju snažan dojam da se ravnopravnost spolova ne cijeni dovoljno u organizaciji. Činjenice da za osposobljavanje o ravnopravnosti spolova nisu predviđeni izvori sredstava te da za sudjelovanje osoblja u takvom osposobljavanju nije predviđeno odgovarajuće vrijeme također predstavljaju primjere zanemarivanja resursa potrebnih za rad u području ravnopravnosti spolova. Da bi se prevladala ta prepreka, potrebno je jasno istaknuti vrijednost rada u području ravnopravnosti spolova, kao što su povećano zadržavanje osoblja, kvalitetnije istraživanje, veća raznolikost među osobljem i očigledno traženje predanosti više razine (također pogledajte „Zagovaranje: razlozi za pozitivne promjene u području ravnopravnosti spolova u visokoškolskim i istraživačkim institucijama”). Ljudski i financijski resursi potrebni za izradu i održavanje plana za ravnopravnost spolova moraju se jasno definirati, dogovoriti i dokumentirati u ranim fazama izrade plana. Time se u potpunosti i točno određuje „cijena” rada, a izbjegavaju se iscrpljenost i nezadovoljstvo osoblja, odbijanje suradnje ključnih dionika zbog izostanka rezultata, nedostatak napretka (dugoročnog ili kratkoročnog) i ograničeno postizanje ciljeva. Osim toga, time se pokazuju predanost i potpora organizacije planu za ravnopravnost spolova i važnost koju organizacija pridaje tom području. Dugotrajan i kroničan nedostatak resursa za ove aktivnosti i nepostojanje plana za ravnopravnost spolova može ukazivati na otpor prema tom pitanju.

Nedostatak ovlasti u institucijama i organizacijama

Osoblje koje sudjeluje u razvoju i pokretanju plana za ravnopravnost spolova možda nije ovlašteno za promicanje i pokretanje promjena u organizaciji ili nema ovlasti za donošenje odluka u tom području. To može dovesti do frustracija, ograničenog napretka i zastoja u ostvarivanju ciljeva utvrđenih u okviru plana. Ta se prepreka općenito može riješiti jedino ranim angažmanom, predanošću i trajnom potporom viših razina uprave organizacije. Potpora mora biti iskrena, jasna i vidljiva svima u organizaciji i svima koji financiraju rad organizacije, a time će se stvoriti pozitivna slika o organizaciji koja pridaje važnost ravnopravnosti spolova. Osim toga, u ranoj fazi plana za ravnopravnost spolova nužno je utvrditi koje su osobe ovlaštene za donošenje odluka o planu i njegovu napretku te se povezati s tim osobama odmah na početku procesa (pogledajte „Neuključivanje ključnih dionika na početku postupka“).

Nedostatak važnih podataka i statistika

Nedostatak dostupnosti ili pristupa podacima o ljudskim resursima raščlanjenima prema spolu predstavlja poteškoću jer su ti podaci prijeko potrebni za početnu procjenu na temelju koje se određuju ciljevi u području ravnopravnosti spolova u okviru organizacije. Prikupljanje i uspoređivanje podataka i statistike također je nužno za suzbijanje otpora stvarnim ažurnim činjenicama i brojkama. Politike i zakoni o zaštiti podataka mogu u nekim slučajevima (posebice u organizacijama, na fakultetima ili odsjecima s malim brojem zaposlenih) ograničiti dostupnost podataka o osoblju raščlanjenih prema spolu. Možda će se morati upotrijebiti ažurirani sustavi za uspoređivanje i upravljanje podacima o ljudskim resursima da bi se na temelju postojećih podataka o osoblju izradile statistike raščlanjene prema spolu. U planu za ravnopravnost spolova treba predvidjeti vrijeme i troškove potrebne za prikupljanje i analizu podataka. Ključno je i pohranjivanje svih izlaznih podataka u skladu s europskim i nacionalnim odredbama o zaštiti podataka.

Neuključivanje potencijalnih ključnih saveznika i/ili dionika u ranoj fazi plana za ravnopravnost spolova

Ključno je prepoznati kome se treba obratiti i koga treba uključiti u faze izrade i provedbe plana za ravnopravnost spolova. Time se osigurava trajna i buduća potpora aktivnostima u području ravnopravnosti spolova unutar organizacije. U mnogim organizacijama ključno je konstruktivno uključivanje srednjeg rukovodstva da bi se smanjile potencijalne prepreke u budućnosti koje bi mogle ometati napredak ili potpunu provedbu plana. Srednje rukovodstvo moglo bi biti glavni izvor podataka, statistika i informacija raščlanjenih prema spolu potrebnih za utvrđivanje osnovnih veličina i praćenje trendova i napretka u području

ravnopravnosti spolova. Stoga je iznimno važno odmah na početku uključiti te dionike kao važne saveznike i suradnike tijekom aktivnosti u području ravnopravnosti spolova. To bi moglo zahtijevati planiranje i održavanje osposobljavanja, radionica, seminara i sastanaka s osobljem koje nije izravno uključeno u izradu ili provedbu plana za ravnopravnost spolova, ali čija je podrška potrebna za budući napredak. Pogledajte primjere inicijativa za podizanje svijesti i razvoj vještina u okviru alata za aktivnosti. Da bi se izbjegle prepreke u kasnijoj fazi provedbe plana, važno je uzeti u obzir vrijeme potrebno za rad na razvijanju odnosa sa saveznicima. Osim toga, uključivanje plana za ravnopravnost spolova u institucionalni plan ili plan na razini cijele organizacije može dovesti do veće podrške drugih odsjeka i nastavničkog osoblja, čime se povećava održivost rada u području ravnopravnosti spolova.

Nedostatak tradicije u pogledu studija o ravnopravnosti spolova u okviru organizacije

Neka sveučilišta i istraživačke institucije možda nemaju prethodna iskustva ili tradiciju podučavanja ili aktivnosti u području studija o ravnopravnosti spolova. To može značiti da će trebati uložiti veće napore da bi se osoblje i ostali subjekti uvjerali u važnost planova za ravnopravnost spolova i rada u području ravnopravnosti spolova te dobiti koju pružaju. Ta prepreka može zahtijevati potporu mreža za ravnopravnost spolova (na nacionalnoj, regionalnoj ili međunarodnoj razini) i angažman stručnjaka za ravnopravnost spolova koji će unaprijediti vještine i znanje institucije. Proučite popis dionika mreže EuroGender gdje možete pronaći stručnjake za ravnopravnost spolova i voditelje osposobljavanja u svojoj državi ili popis mreže GenPort People gdje možete filtrirati skupine dionika prema vrsti koju tražite (npr. mreže za ravnopravnost spolova ili savjetnici i stručnjaci za ravnopravnost spolova).

Osiguravanje održivih i dugotrajnih rezultata u području ravnopravnosti spolova

Napredak i uspjesi u području ravnopravnosti spolova te provedba plana za ravnopravnost spolova mogu biti osjetljivi na promjene koje ih mogu poništiti ili zaustaviti.

To može biti posebno izraženo ako glavni podupiratelji ili pokretači na razini višeg rukovodstva promijene funkcije/uloge ili napuste svoje pozicije. Izmjene proračuna, smanjenje troškova, restrukturiranje i apatija također mogu smanjiti ili ograničiti održivost plana za ravnopravnost spolova. Za svladavanje ove prepreke važno je ugraditi opredjeljenje za ravnopravnost spolova i za aktivnosti povezane s planom u više organizacijskih struktura. To znači da će trebati zatražiti potporu, odobrenje i opredjeljenje za plan od većeg broja dionika, a ne samo u okviru određene škole ili odsjeka. Čini se da je za održivost bitna i dodjela višegodišnjeg proračuna za aktivnosti u području ravnopravnosti spolova,



koji ne potječe samo od jedne škole ili odsjeka. Uključivanje redovitih struktura i/ili alata za odgovornost, praćenje i ocjenjivanje u plan za ravnopravnost spolova može pomoći pri upozorenju na pad održivosti i utvrđivanju aktivnosti koje je potrebno poduzeti prije krizne situacije. Održivost i otpornost svakog plana mogu zahtijevati provjeru putem analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT) i testiranja na otpornost prije pokretanja plana da bi se osigurala odgovarajuća prilagodljivost budućim izazovima.



MH-04-17-155-HR-N

<http://eige.europa.eu>



Ured za publikacije