

STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁS A TUDOMÁNYOS ÉLETBEN ÉS A KUTATÁSI SZERVEZETEKEN BELÜL ÚTMUTATÓ LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE



Ez a kiadvány a Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézetének a nemek közötti egyenlőség érvényesítésével kapcsolatos programja keretében készült. A kiadvány online elérhető az EIGE-nek a nemek közötti egyenlőség érvényesítésével foglalkozó platformján: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

A Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete azért hozta létre a nemek közötti egyenlőség érvényesítésével foglalkozó online platformot, hogy támogassa az EU intézményeit és a kormányzati szerveket a nemek közötti egyenlőség szempontjának a munkájuk során történő figyelembevételében. A platform bemutatja, hogy a nemek közötti egyenlőség milyen szerepet játszik a különböző szakpolitikai területeken, valamint a nemek közötti egyenlőség érvényesítésével kapcsolatos **online eszközöket kínál**.

A platform segít javítani az egyéneknek és intézményeknek a nemek közötti egyenlőség érvényesítésével kapcsolatos kompetenciáit a különböző ágazatokban, és bármely szakpolitika/program/projekt fejlesztésének különböző szakaszaiban. Annak megértése, hogy miként kell a szakpolitikákat a nemek közötti egyenlőség szempontjából kidolgozni, tervezni, végrehajtani, monitorozni és értékelni, erősíteni fogja az uniós szakpolitikákat, növelve társadalmi jelentőségüket és érzékenységüket.

A Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete

A Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete (EIGE) a nemek közötti egyenlőség átfogó tudásközpontja az Európai Unióban. Az EIGE támogatja a politikai döntéshozókat és az összes illetékes intézményt – többek között speciális szaktudásával és összehasonlítható és megbízható adatok szolgáltatásával a nemek közötti egyenlőségről Európában – azon törekvéseiben, hogy a férfiak és nők közötti egyenlőség valósággá váljék minden európai számára.

További információ:

A Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete, EIGE

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITHUANIA

Tel.: +370 52157444

E-mail: 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>

A Europe Direct szolgáltatás az Európai Unióval kapcsolatos kérdéseire segít Önnek választ találni.

**Ingyenesen hívható telefonszám (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* A legtöbb hívás és a megadott információk ingyenesek (noha egyes mobiltelefon-szolgáltatókon keresztül, telefonfülkékből és hotelekből a számot csak díjfizetés ellenében lehet hívni).

Bővebb tájékoztatást az Európai Unióról az interneten talál (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2017

Print ISBN 978-92-9493-641-7 doi:10.2839/801178 MH-04-17-155-HU-C

PDF ISBN 978-92-9493-652-3 doi:10.2839/68469 MH-04-17-155-HU-N

© Európai Unió, 2017

A sokszorosítás a forrás megjelölésével megengedett.

Strukturális változás a tudományos életben és a kutatási szervezeteken belül

Útmutató lépésről lépésre



Tartalomjegyzék

1. Lépések.....	4
1. lépés: Az első teendők.....	4
2. lépés: Az intézmény helyzetének elemzése és értékelése.....	6
3. lépés: A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozása	8
4. lépés: A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv végrehajtása.....	11
5. lépés: Az előrehaladás nyomon követése és a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv értékelése	13
6. lépés: Mi következik a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv után?	16
2. Alapvető követelmények és sikertényezők.....	16
Szervezeti szintű hatásjavító tényezők	16
Folyamatszintű hatásjavító tényezők	17
3. Gyakori akadályok és leküzdésük módja	18

1. Lépések

1. lépés: Az első teendők

A körülmények megértése

A sikeres fellépések vagy a mások által alkalmazott megközelítések egyszerű másolása helyett érdemesebb feltenni a kérdést, hogy mi működne legjobban az Ön saját intézményében, figyelembe véve a körülményeket. Melyek azok a fellépések, amelyek – a helyi viszonyokhoz való igazodást lehetővé tévő néhány kiigazítással – összhangba hozhatók az intézmény célkitűzéseivel és hátterével? Ebből a szempontból a „háttérrel” kapcsolatban több tényező is fontos lehet.

Az Egyesült Államokban kutatásokat végeztek azon inézmények tapasztalataira és meglátásaira vonatkozóan, amelyek megkapták a National Science Foundation (NSF) intézményi átalakulásért adományozott Advance díját. Az egyik észrevétel rámutat a körülmények fontosságára.

- 1. Elhelyezkedés:** a felsőoktatási intézmény elhelyezkedése fontos a tekintetben, hogy mely fellépések lesznek leginkább eredményesek és relevánsak. Így például a vidéki intézményeknél, ahol a tágabb közösség esetlegesen kevesebb foglalkoztatási lehetőséget kínál a házastársak számára, sokkal fontosabban lehetnek az oktatók kettős karrierrel kapcsolatos igényeinek kezelésére irányuló politikák, mint egy városi térségben.
- 2. Gazdaság:** a helyi vagy regionális gazdasági helyzet gyakran befolyásolja az intézmények munkaerő-felvételi lehetőségeit, és hatással lehet az Advance projektekkel kapcsolatos erőfeszítésekre. Így például, ha egy olyan intézmény, amely korábban korlátozottan tudott új alkalmazottakat felvenni, a széles körű munkaerő-felvétel szakaszába lép, ez különösen kedvező alkalmat kínál arra, hogy a dékánok és a tanszékvezetők támogatást és iránymutatást kapjanak a méltányos munkaerő-keresési és -felvételi gyakorlatokra vonatkozóan. Ilyen időszakokban az intézménynek különösen érdeke fűződhet új és hatékony stratégiák integrálásához, és az Advance teret hódíthat azáltal, hogy az intézményi munkaerő-felvételi célok támogatásának és segítésének forrásaként mutatják be a projektet.
- 3. Intézményi sajátosságok:** az alábbi felsorolás és a kapcsolódó példák a szervezeti változásra irányuló törekvések hátterét adó intézményi jellegzetességek egész sorára világítanak rá.
 - a) Történeti háttér:** az adott intézmény története hatással van arra, hogy az oktatók és az adminisztratív személyzet mit tekint fontosnak és mit tart lehetségesnek. Egyes jelentősebb események vagy problémák olykor elősegíthetik, hogy

az adminisztratív személyzet és az oktatók fontosnak lássák az Advance céljait.

- b) Méret:** a tanszékek és általában véve az intézmény mérete befolyásolhatja a problémákat, a szükségleteket és a választási lehetőségeket. A kis tanszékeken például a mentorként működni képes oktatók köre is kisebb, ami miatt innovatív megközelítésmódokra van szükség a mentorálási tervek tekintetében. A magánélet védelmével kapcsolatos igények is erősebbek lehetnek, és előfordulhat, hogy a pályafutásuk elején járó nők magánéletük védelme érdekében inkább lépnek mentorálási kapcsolatba más tanszékeken dolgozó kollégákkal.
- c) Vezetés:** a felső vezetők céljai, prioritásai, érdekei és stílusa mind kulcsfontosságú tényező az Advance projektek sikere szempontjából. A felső vezetésben bekövetkező – gyakran előforduló – változások kihívásokat jelenthetnek és lehetőségeket kínálhatnak a szervezeti változásra irányuló projektek tekintetében, ami miatt az Advance vezetőinek el kell dönteniük, hogy ki kell-e igazítaniuk a stratégiákat, igazodva az új vezetéshez. Az új vezetők időnként új megoldandó problémákra mutatnak rá; az Advance olykor „megoldásként” kínálható fel, amelynek segítségével kezelhetők a felső vezető által azonosított problémák.
- d) Felépítés és irányítás:** fontos háttértényező, hogy az adott intézmény inkább a decentralizációra vagy a központosításra hajlik-e, és hogy az igazgatási struktúrák laposabbak-e vagy hierarchikusabbak. Az Advance vezetőinek mérlegelniük kell, hol helyezték el az irodáikat, kikkel álljanak kapcsolatban a központi igazgatás tagjai közül, és milyen viszonyban álljanak az irányító szervekkel. A tervezés szempontjából további fontos strukturális jellemző, hogy van-e az intézményben szakszervezeti szerveződés.
- e) Politikák:** egyes intézmények hagyományosan családbarát vagy egyéb olyan politikákat kínálnak, amelyek hozzájárulnak az inkluzív környezet kialakulásához, míg mások nem kínálnak ilyeneket. Ezért az, hogy mi van már egyébként is működésben, befolyásolja a prioritásokat a tekintetben, hogy milyen politikák használhatók fel a változás elősegítőiként.
- f) Kultúra:** a felsőoktatási intézmények mind más-más jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek meghatározzák, hogy hogyan folyik az élet az adott intézményben, hogyan zajlik a munka, és miént történik változás. A kulcsfontosságú kulturális változók közé tartozik, hogy a kampusznak „családias” vagy inkább „üzleti jellegű” hangulata van, milyen az adminisztratív személyzet és



az oktatók közötti kapcsolat, és milyen értékek határozzák meg a mindennapi interakciókat.

Mindezeknek a jellemzőknek szerepe van azon döntés meghozatalában, hogy milyen fellépéseket kell felvenni egy Advance változtatási portfólióba és melyeket kell kihagyni, valamint hogy miként kellene kialakítani ezeket a fellépéseket a kampuszon belüli legmegfelelőbb fogadtatás érdekében(!).

Támogatók szerzése

Ha tisztában van intézményének körülményeivel és dinamikájával, elgondolkozhat azon, hogy hol találhat támogatást a szervezeten belül és kívül.

1. Térképezze fel azokat a szereplőket, akik szakértelemmel rendelkeznek a nemek közötti egyenlőség területén. Ők mellett, hogy fontos észrevételekkel szolgálhatnak a nemek vonatkozásában, aktivistákként is közreműködhetnek annak érdekében, hogy mozgásba hozzanak tevékenységeket, és segítsenek azonosítani más szereplőket.
2. Azonosítsa a (potenciális) szövetségeseiket: vegye számba többek között a felső és a középvezetői szintet, az emberi erőforrásokkal foglalkozó személyzetet és

a kollégákat. Próbálja kideríteni, hogy kik érdeklődnek a nemek közötti egyenlőségre irányuló változás iránt, és kik készek arra, hogy egy jobb, kiegyensúlyozott és inkluzív munkakörnyezet kialakítása érdekében előmozdítsák azt. Ez segíteni fogja Önt a dolgok véghezvitelében, és előmozdítja a jövőbeni terv támogatottságát.

3. Találjon finanszírozási lehetőségeket a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásához és végrehajtásához, illetve konkrét fellépések véghezviteléhez. Uniós szinten az Európai Bizottság a Horizont 2020 programon keresztül támogat intézményi változásra irányuló projekteket. Nemzeti vagy regionális szinten lehetnek hasonló kezdeményezések, amelyek pénzügyi eszközöket biztosítanak az intézményi változás előmozdításához. Előfordulhat, hogy intézményi szinten már léteznek intézkedések, amelyek révén finanszírozást nyújtanak olyan konferenciákhoz, ahol az előadói gárda nemek szempontjából kiegyensúlyozott összeállítására törekszenek, vagy forrásokat biztosítanak a nemi dimenziót integráló kutatásokhoz, stb.
4. Építsen ki kapcsolatokat, és vizsgálja meg, hogyan foghatna össze a kutatási ágazaton belüli nemi egyenlőség területén működő regionális és nemzeti hálózatokkal. Ilyen hálózatok léteznek, és ezek fontosak az Ön munkája szempontjából.

A nemek közötti egyenlőség általános érvényesítésének ciklusával kapcsolatos ismeretek

Ha világos képe van a nemek közötti egyenlőség általános érvényesítésének ciklusáról, az általában véve segíti Önt abban, hogy megértse a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásának lépéseit, bevezetésének

(!) A „kulcsfontosságú háttértényezőket” bemutató rész az alábbi dokumentumból származik: Austin, A. E. és Laursen S. L.: *Organizational Change Strategies in Advance Institutional Transformation Projects: Synthesis of a Working Meeting [Szervezeti változásra irányuló stratégiák az intézményi átalakulást célzó Advance projektekben: egy munkaértekezlet összegzése]*, 2015, 3–5. o. (elérhető a http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf címen).



módját és az annak való megfelelés mikéntjét. A nemek közötti egyenlőség általános érvényesítésének EIGE által kidolgozott ciklusa hozzáigazítható a kutatási szervezetek és a felsőoktatási intézmények konkrét adottságaihoz. Minden egyes szakasz egy-egy lépésnek felel meg a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozása tekintetében:

1. lépés: Meghatározás – Miképpen elemezhető és értékelhető az intézmény helyzete?

2. lépés: Tervezés – Hogyan dolgozzuk ki a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervet?

3. lépés: Cselekvés – Hogyan hajtsuk végre a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervet?

4. lépés: Ellenőrzés – Hogyan kövessük nyomon az előrehaladást, és miként értékeljük a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervet?

2. lépés: Az intézmény helyzetének elemzése és értékelése

Egy hatékony intézkedéssorozat kidolgozásához a legmegfelelőbb kiindulópont az, ha mélyreható információkat gyűjtünk a nemek közötti egyenlőség előmozdításának az intézményen belüli állásáról. Intézménye helyzetének értékelését követően tudni fogja, milyen intézkedésekre van szükség, a rendelkezésre álló erőforrásoktól függ. Mérje föl, hogy milyen emberi és pénzügyi erőforrásokhoz fér hozzá e feladat elvégzéséhez. Határozza meg a belső forrásokat (pl. gender-szakértők), de vegyen figyelembe más lehetséges külső erőforrásokat is (pl. finanszírozás, helyi partnerségek).

Az alkalmazható általános megközelítés az alábbiakat foglalja magában:

1. Az Ön országán belüli, vonatkozó jogszabályok és politikák áttekintése

Hasznos ismerni az általánosságban a nemek közötti egyenlőséggel és a megkülönböztetésmentességgel kapcsolatos, valamint a kifejezetten a munkaerőpiacra és a kutatásra és/vagy a felsőoktatásra vonatkozó jogszabályokat és politikákat.

A jogi és szakpolitikai keretek áttekintése lehetővé teszi intézménye helyzetének meghatározását. Ez alá fogja támasztani az Ön, fellépéseinek támogatására vonatkozó érvelését. Ez az ismeretanyag emellett az Ön által elkészítendő, nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv egyes intézkedéseit is segítheti.

Például:

- ha az Ön országa szakpolitikai szinten célokat tűz ki, ez érveket biztosíthat ahhoz, hogy meggyőzze kollégáit és a felső vezetést az intézkedések adott szervezeten belüli szükségességéről;
- előfordulhat továbbá, hogy intézménye bekapcsolódhat egy létező kezdeményezésbe, amilyen például a „Lányok a tudományos életben” nap.

2. A személyzetre és a hallgatókra vonatkozó, nemek szerint lebontott adatok elemzése

A nemek közötti különbségek feltárásához nemek szerint lebontott adatokra van szükség. A nemek szerint lebontott adatokat elemezve alapvető információkhoz jut azzal kapcsolatban, hogy mely területeken van a legsürgősebben szükség beavatkozásra. Így például, ha az elemzés rávilágít arra, hogy bizonyos szakokon különösen eltolódott a nemi egyensúly, törekedni lehet arra, hogy ezek a területek vonzóvá váljanak az alulreprezentált nem számára.

Az első lépés annak ellenőrzése, hogy milyen adatok érhetőek el könnyedén. Ha az Ön szervezeténél még nem léteznek ilyen adatok, lépéseket kell tenni a gyűjtésük érdekében. Amint hozzájut az adatokhoz, statisztikai elemzést kell végeznie.

Ennek során (egyebek mellett) az alábbi adatokat kell elemezni:

- a személyzet létszáma nemekre lebontva, minden szinten, szakonként, beosztásonként (beleértve az adminisztratív/támogató személyzetet) és a szervezettel fennálló szerződéses viszony szerint;
- a szakmai előmenetelhez a nők és a férfiak számára átlagosan szükséges évek száma (fokozatonként);
- nemenkénti és foglalkozásonkénti bérszakadékok;
- a tudományos és adminisztratív jellegű döntéshozatali pozíciókban lévő (pl. tanácsokban, bizottságokban, testületekben helyet foglaló) nők és férfiak száma;
- a különböző munkakörökbe jelentkező nők és férfiak száma;
- a szervezettől az elmúlt években távozott nők és férfiak száma, a szervezetnél eltöltött évek számának megjelölésével;
- a szülői szabadságot kérelmező/igénybe vevő alkalmazottak száma nemekre lebontva, a szabadság időtartama és a szabadságot követően visszatértek száma;
- a nők és a férfiak által mulasztott napok száma a munkahelytől való távollét indoka szerint;
- a nők és a férfiak által látogatott képzések óraszámát/kreditszámát;

- j) a női és a férfi hallgatók száma minden szinten és minden szak esetében.

Ihletre van szüksége?

1. A kutatás és az innováció területén belüli, nemek közötti egyenlőség helyzetével kapcsolatban az összehasonlítható páneurópai statisztikák első számú forrása a *She figures*. Megtekintheti az abban szereplő, azonos nagyságrendre vonatkozó adatokat, hogy összehasonlítsa, miként teljesít az Ön szervezete országához és az Unióhoz képest. A *She figures* háromévente jelenik meg. Az azt kísérő *She figures kézikönyv* módszertani iránymutatót kínál a *She figures 2015* kiadványban foglalt mutatók számításához.
2. Az EU által finanszírozott, strukturális változásra irányuló „Effective Gender Equality in Research and Academia” [A nemek közötti tényleges egyenlőség a kutatás területén és a tudományos életben] elnevezésű projekt (EGE-RA) keretében elkészült az *Első jelentés a nemek közötti egyenlőségről*. A jelentés a rendelkezésre álló adatok, információk és a partnerintézményekben meglévő politikák vizsgálata révén annak megértését szolgálja, hogy milyen a helyzet a részt vevő intézményekben a nemek közötti egyenlőséggel és az egyenlőséggel kapcsolatban. A vizsgálat az alábbiakra terjedt ki: i. emberierőforrás- és karriermenedzsment, beleértve a foglalkoztatást és az előmenetelt; ii. a munka és a magánélet közötti egyensúly és a munkakörülmények; iii. nemi alapú jogszétségek és erőszak, beleértve a nemi alapú pszichoterort és zaklatást, valamint iv. a nemek kérdésköre a kutatásban és a tantervekben.
3. Az EU által finanszírozott, strukturális változásra irányuló „Institutional Transformation for Effecting Gender Equality in Research” [Intézményi átalakulás a nemek közötti egyenlőség kutatáson belüli megvalósítása érdekében] elnevezésű projekt (INTEGER) gyakorlati tippekkel szolgál az Ön intézményének adatgyűjtés és felmérések végzése révén történő megismeréséhez, például ahhoz, hogy hogyan szervezze meg a módszereket, a felméréseket, a helyszíni látogatásokat és/vagy a fókuszcsoportokkal folytatott eszmecsereket; miként gyűjtse össze az információkat (pl. több egyességgel is fel lehet venni a kapcsolatot, tudakozódva a rendelkezésre álló, nemek szerint lebontott adatokról); és kiket lehet bevonni ebbe a feladatba (felmerülhet például az emberi erőforrásokkal foglalkozó osztály, a minőségbiztosítási osztály és a kutatások értékelésével foglalkozó osztály is).
4. A Beira Interior-i Egyetem az intézmény helyzetének első értékelése óta (2011-től napjainkig) következetesen ugyanazokat a mutatókat értékeli. Tekintse meg az itt követett megközelítésmódot és az alkalmazott mutatókat.

A nemek közötti egyenlőség előmozdítását célzó, meglévő intézkedések azonosítása

Számba kell venni és fel kell térképezni, hogy milyen intézkedések léteznek a nők helyzetének erősítése, a nemek közötti egyenlőség kérdésével kapcsolatos érzékenyebbé tétel, a munka és a magánélet közötti egyensúly javítása stb. vonatkozásában. A meglévő intézkedések végrehajtását és eredményeit a közreműködőkkel közösen, kritikusan kell értékelni, törekedve azok hatékonyságának fokozására.

Az általános megközelítésmód mellett mérlegelheti az alábbiak elvégzését:

1. Egyéb dimenziókat – például életkor, fogyatékoság, szexuális irányultság és vallás – is integráló adatelemzés. Fontos megérteni a nemi és más dimenziók metszsvonalait, mivel előfordulhat halmozott megkülönböztetés, amellyel foglalkozni kell. Ügyeljen ugyanakkor az adatvédelmi kérdésekre abban az esetben, ha az egyes metszéspontokban csupán nagyon kis számú munkatárs található, mivel ez problémákhoz vezet az adatok összekapcsolását és nyilvánosságra kerülését illetően (pl. ha a személyzetben belül csupán egyetlen fekete, fogyatékos sággal élő vagy muszlim nő van).
2. Szakirodalmi áttekintés a nemek közötti egyenlőségről a kutatás, oktatás és felsőoktatás területén belül. Az európai és nemzetközi szinten meglévő szakirodalom áttekintésének célja az ismeretszerzés egyebek mellett arra vonatkozóan, hogy milyen nemi sztereotípiák léteznek a kutatás és az oktatás területén, milyen egyenlőtlenségek tapasztalhatók jelenleg a kutatók körében és a felsőoktatásban, továbbá milyen intézkedésekkel vagy fellépésekkel kezelik ezeket a problémákat. Tekintsen bele itt néhány alapvető forrásba.
3. A személyzet körében végzett felmérés annak értékelése céljából, hogy milyen ismereteik és tapasztalataik vannak az intézményen belül a nemek közötti egyenlőséggel, illetve egyenlőtlenséggel, a nemek közötti egyenlőség előmozdítását célzó szervezeti gyakorlatokkal, a szexista attitűdökkel és magatartásokkal stb. kapcsolatban.
4. Interjúk vagy csoportos eszmecsereket valamennyi személyzeti szint képviselőivel és/vagy különböző szakokra kiterjedően. Az interjúk kiterjedhetnek némely fent említett szempontokra, de azt is kutathatják, hogy miként vélekedik a személyzet a nemek közötti egyenlőségre irányuló intézkedések szükségességéről és elfogadottságáról.

Ki tudja elvégezni ezt az elemzést?

Ha szervezetén belül létezik olyan egység, amelynek feladatköre kiterjed a nemek közötti egyenlőség támogatására (pl. nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó hivatal/osztály), ennek alkalmazottai vállalhatják a nemek közötti egyenlőség szervezeten belüli helyzetéről szóló kezdeti



értékelés elvégzését. A munkába bevonhatja a személyzet (választott) képviselőit is. Ne feledje el bevonni az intézménynél dolgozó gender-szakértőket. Ők fontos észrevételekkel szolgálhatnak és/vagy részt vehetnek az elemzés elkészítésében.

Amennyiben nincs ilyen egység vagy az nem tudja vállalni ezt a feladatot, Ön mérlegelheti egy kisebb csoport felállítását, amely elvégzi ezt a kezdeti értékelést. A csoport tagjai lehetnek a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó egység munkatársai, oktatók és/vagy kutatók, valamint az emberi erőforrásokkal foglalkozó osztály munkatársai.

Mindkét fent említett esetben alapvető fontosságú, hogy a felső vezetés kifejezett megbízást adjon a kezdeti értékelés elvégzésére, hogy az emberek időt szánjanak rá, nyitottak és együttműködők legyenek vele kapcsolatban.

Meg kell állapodni a csoport egyes tagjainak feladatairól, és azokat a kezdetektől fogva világossá kell tenni. A nemek közötti egyenlőség szervezeten belüli helyzetének sikeres elemzéséhez és értékeléséhez kulcsfontosságú, hogy elegendő (emberi és pénzügyi) erőforrás álljon rendelkezésre. Emellett a kezdeti elemzés elvégzésére vonatkozóan a felső vezetéstől kapott kifejezett megbízás segít abban, hogy megnyíljanak az ajtók, és az emberek együttműködjenek.

Ebben a szakaszban már jó, ha van elképzelésünk arra vonatkozóan, hogy a személyzet mely tagjait lehetne bevonni a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervbe.

3. lépés: A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozása

A nemek közötti egyenlőség szervezeten belüli helyzetének kezdeti értékelését követően megkezdheti egy nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozását. A kezdeti elemzés megállapításai lehetővé teszik annak meghatározását, hogy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervnek mely cselekvési területeket kell érintenie. Ugyanakkor nem lehet minden területet egyidejűleg kezelni, és előfordulhat, hogy némelyik sürgetőbb a többinél. Határozza meg a prioritásokat szervezete vonatkozásában, szem előtt tartva a kezdeti értékelést és a rendelkezésre álló erőforrásokat. Mérlegelje a kezdeti értékelést végző csoport tagjainak a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásának céljából történő összehívását. Ebben a szakaszban kulcsfontosságú, hogy bevonja a felső vezetés és az irányítás tagjait a terv intézkedéseinek meghatározásába. Bevonásukkal biztosítható a javasolt intézkedések zökkenőmentesebb és eredményesebb végrehajtása.

A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásakor tartsa szem előtt, hogy a tervnek **mindenre kiterjedőnek és integráltnak** kell lennie. Ez azt jelenti, hogy

a meghatározott cselekvési területek kölcsönösen kapcsolódnak egymáshoz. A terv számos olyan kérdést érint, amely az egész közösség és a szervezeti rendszer számára is fontos. A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kialakításánál figyelembe kell venni néhány alapvető elemet:

1. a célkitűzéseket;
2. a méréseket;
3. a mutatókat;
4. a célokat;
5. az ütemezést;
6. a feladatmegosztást.

Az alábbiakban bemutatjuk, miként kell figyelembe venni ezeket az elemeket a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozása folyamán.

1. Törekedjen arra, hogy minden szintet képviseljenek a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv intézkedéseinek és fellépéseinek meghatározásában közreműködő szereplők

Külön-külön vagy közös, dinamikus műhelytalálkozókat szervezhet a felső vezetés és az irányítás tagjai, az emberi erőforrásokért és a kommunikációért felelős személyzet, az oktatók és/vagy a kutatók, hallgatók és mások számára. Felhasználhat részvételen alapuló vagy komoly játéktechnikákat.

Próbálja megérteni, mit jelent e csoportok számára a nemek közötti egyenlőség. Előfordulhat, hogy egyes megfogalmazásmódok rossz érzést keltenek vagy ellenállásba ütköznek. Így például prioritásként határozható meg az, hogy valamely szakra „több női kutatót kell vonzani”. Egy ilyen típusú mondat azonban kényes lehet vagy ellenállást válthat ki. Az adott intézkedés szövegét sok esetben ki lehet igazítani úgy, hogy megfeleljen az intézmény prioritásainak, ugyanakkor tekintettel legyen bizonyos érzékeny pontokra. A „tehetségeket kell vonzani” megfogalmazásmód alkalmazása például szélesebb körben lehet elfogadható a szervezet közössége számára. Szerepet játszhat az is, hogy egy adott nyelvben mit jelentenek egyes fogalmak. Lehetnek olyan kifejezések, amelyeket kevésbé fogadnak jól. Egyes országokban például a „nemek közötti egyensúly” kifejezést használják az együttműködés és az érdeklődés fokozása érdekében.

A részvételen alapuló megközelítésmód segíthet abban, hogy érdemi intézkedéseket lehessen meghatározni az érintett szereplők számára, tiszteletben tartva ugyanakkor a szervezeti kultúrát. Ezáltal a szereplők jobban készek lesznek végrehajtani a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervben rögzített intézkedéseket.

2. Merítsen ihletet a más szervezetek által végrehajtott intézkedésekből, de mindig tartsa szem előtt a saját intézményi háttérét

Nem kell újra feltalálni a spanyolviaszt. Léteznek példák nagyon is jó és sikeres intézkedésekre és fellépésekre, amelyeket más szervezetek hajtottak végre. Ezen intézkedések változtatás nélkül történő átvétele azonban nem feltétlenül hatékony az Ön intézménye esetében. Fontos felmérni, hogy az adott intézkedéseket milyen körülmények között hajtották végre. Gondoskodjon arról, hogy azokat hozzáigazítsa az adott környezet sajátosságaihoz. Nézzon bele a strukturális változásra irányuló cselekvési eszköztárba, hogy ihletet merítsen azon területekkel kapcsolatban, amelyeket érinthet a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv. Itt további példák is találhatók.

3. Határozzon meg „SMART” célkitűzéseket és intézkedéseket tervének vonatkozásában

A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv céljai és intézkedései nagyobb valószínűséggel valósulnak meg sikeresen, ha azok „SMART” típusúak, azaz:

- konkrétak (specific) – a célkitűzéseknek és az intézkedéseknek alapvető kérdésekre kell választ adniuk (mit?, miért?, hogyan?, ki?, mikor? és hol?);
- mérhetőek (measurable) – mennyiségi és/vagy minőségi mutatókat, valamint azokkal kapcsolatban célokat kell meghatározni;
- teljesíthetőek (attainable) – gondoskodni kell arról, hogy a célok és az intézkedések ne legyenek elérhetetlenek, és meg lehessen valósítani őket (még ha nagyobb erőfeszítés árán is);
- reálisak (realistic) – biztosítani kell, hogy a célkitűzések és az intézkedések relevánsak legyenek a szervezet számára, és bizonyos időkereten belül és a rendelkezésre álló erőforrásokkal meg lehessen valósítani őket;
- határidőhöz kötöttek (time-related) – meg kell adni, hogy mikorra lehet elérni a célokat és az intézkedéseket.

Tartsa szem előtt, hogy az EU hangsúlyt fektet a nemek közötti egyensúlyra vonatkozó célértékek felállítására a kutatáson belüli döntéshozattal kapcsolatban. Az Európai Unió Tanácsa felkérte a tagállamokat és az intézményeket, hogy a nemek közötti arány kiegyensúlyozottabbá tétele érdekében törekedjenek iránymutató célszámok meghatározására az egyetemi tanárok vonatkozásában. A Tanács ösztönözte a hatóságokat, hogy határozzanak meg iránymutató célszámokat, például számszerűsített célkitűzéseket, hogy kiegyensúlyozottabbá tegyék a nemek közötti arányt a döntéshozó testületekben, ideértve a vezető tudományos testületeket és az igazgatótanácsokat, a munkaerő-felvételi és előléptetési

bizottságokat, valamint az értékelő testületeket is. A célszámokra vonatkozóan további információkat talál a nemek közötti egyenlőségnek az Európai Kutatási Térségben történő előmozdításáról szóló tanácsi következtetésekben (2015-ben fogadták el őket).

4. Az intézkedések tervezésekor azonosítsa és használja ki a meglévő erőforrásokat

A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkához rendelkezésre bocsátott pénzügyi és emberi erőforrások általában szűkösek. Ilyen körülmények között dolgozni néha nagy kihívást jelent. Azonosítsa a kidolgozás alatt álló intézkedések szolgálatába állítható, meglévő erőforrásokat. Olykor a már használatban lévő eljárások vagy szolgálatok csekély mértékű megváltoztatása segít a kitűzött célok további költségek vagy jelentős erőfeszítések nélkül történő elérésében. A meglévő erőforrásokra emellett azért is előnyös építeni, mert ez előmozdítja a nemek közötti egyenlőséget figyelembe vevő és/vagy nemi szempontból specifikus eljárások, illetve tevékenységek intézményesítését.

Lásd az alábbi példákat:

- A szervezetek általában kínálnak munkahelyi képzési programokat. E programok keretében minden (tan)év elején lehetne kínálni egy kötelező, a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó, kezdeti képzést is az újonnan kinevezett személyzet kapacitásainak kiépítése vagy a személyzet többi tagja ismeretének és/vagy kompetenciáinak újrahasznosítása érdekében.
- Az új (vagy megújuló) stratégiai szervezeti dokumentumok kidolgozása kiváló alkalom arra, hogy beépítsük a nemek közötti egyenlőséget figyelembe vevő vagy nemi szempontból specifikus intézkedéseket ezekbe a dokumentumokba.
- A szervezet által tartandó konferenciák megtervezésekor gondoskodjon egy olyan kitéléről, amelynek értelmében a nőknek és férfiaknak a panelekben kiegyensúlyozott arányban kell helyet foglalniuk.

Ihletre van szüksége?

Az EU által finanszírozott Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science [Strukturális átalakulás a nemek közötti egyenlőség elérése érdekében a tudományos életben] elnevezésű projekt (STAGES) megosztotta tapasztalatait a nemek közötti egyenlőség szempontjának stratégiai szervezeti dokumentumokba, előírásokba és eljárásokba történő beépítésével és intézményesítésével kapcsolatban. A *Guidelines for Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science* [Iránymutatások a nemek közötti egyenlőség tudományos életben belüli megvalósításához] megemlíti néhány fontos pontot (42–45. o.).



A tudatosságnövelést és a kapacitásépítést célzó tevékenységekre további példák találhatóak a cselekvési eszköztárban.

1. Határozza meg a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv időkeretét, valamint végrehajtásának reális ütemezését. Rögzíteni kell a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv teljes időtartamát (pl. három év). A javasolt intézkedések és a rendelkezésre álló erőforrások fényében határozza meg az egyes elemek végrehajtásának menetét. Ne feledjen el kijelölni konkrét ellenőrzési időszakokat az elért eredményekről történő jelentéstételre.
2. Állapítson meg egyértelmű személyzeti felelősségi köröket az egyes intézkedések vonatkozásában. Meg kell határozni a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv végrehajtásában részt vevők csoportját. Miután döntés született arról, hogy a személyzet mely tagjai fognak együttműködni ezzel a feladattal kapcsolatban, egyértelmű felelősségi köröket kell kijelölni. A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervben világosan meg kell jelölni, ki felel, miért és mikor. Az alábbiakban ajánlásokat olvashat arra vonatkozóan, kiket vonjon be a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervbe, és milyen szerepeket tölthetnek be ezek a szereplők.
3. Szövetkezzen. A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv foglalhat magában innovatív és hatékony intézkedéseket, de ezek nem fognak működni, ha a tervet az érdekelt felek nem támogatják minden szinten. Az érdekelt felek bevonása elsőrendű kérdés a kidolgozási szakaszban. Fontos, hogy a tervet ne csupán egy darab papírnak lássák. Szánjon időt arra, hogy elmagyarázza a kutatási szervezeteken belül megvalósuló nemek közötti egyenlőség előnyeit. Igazítsa mondanivalóját annak a profiljához, akihez szól. Fordítson időt annak elmagyarázására, hogy miért jó a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv a megcélzott érdekelt felek különböző csoportjai számára, (fentről lefelé, lentől fölfelé és kívülről). Kérjük, tartsa szem előtt, hogy az erre irányuló erőfeszítéseket a terv végrehajtása során mindvégig fenn kell tartani.

Ihletre van szüksége?

1. Nézze meg a nemek közötti egyenlőség melletti érvelés alátámasztására szolgáló „beszédvázlatokra” (speaking notes) adott példákat.
Az uniós finanszírozású STAGES projekt megosztotta a vezetés bevonásával kapcsolatos tapasztalatait. *A Guidelines for Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science* [Iránymutatások a nemek közötti egyenlőség tudományos életben belüli megvalósításához] szolgál néhány fontos meglátással (35–39. o.):
 - a) igazítsa hozzá a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervet az intézményben felmerülő stratégiákhoz és alapvető politikákhoz;
 - b) vonjon be a tervbe egyes vezetőket közvetlenül, tevékeny szereplőként, és ne csupán intézményi partnerekként;

- c) vonjon be külső szervezeteket és szakértőket, hogy növelje a terv intézményen belüli és kívüli láthatóságát, erősítve ezáltal a vezetők szerepvállalását.

A dokumentumban megtalálható a francia CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique) kutatási szervezet által elfogadott „Átalakulásra irányuló a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó cselekvési terv” kerék formájú vizuális megjelenítése.

2. Gondolkodjon el a fenntarthatóságon. A nemek közötti egyenlőségre irányuló strukturális változás előmozdításához rendelkezésre álló erőforrások nem korlátlanok, mint ahogyan a terv időtartama sem az. A megvalósítandó változtatásoknak hosszú távú hatással kell járniuk. A nemek közötti egyenlőségre irányuló fellépések fenntarthatóságának biztosítása érdekében fontos, hogy a gyakorlatok beágyazódjanak a szervezet szokásos rutinjába és eljárásaiba. Ez megvalósítható az intézményen belüli, meglévő rutinok és eljárások megváltoztatásával vagy azok strukturális szinten történő, újjakkal való kiegészítésével.

Tartsa szem előtt a következőket:

1. A kidolgozási szakasz rejtheti a legtöbb kihívást és igényelheti a legtöbb időt. Egy, a szervezet egésze számára érdemi jelentőségű, nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kialakításához erőfeszítésekre és időre van szükség. De eljön a pillanat, amikor tovább kell lépni!
2. A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv nem statikus: folyamatosan alakul. A szervezet, az emberek és a prioritások egyik pillanatról a másikra drasztikusan megváltozhatnak. Legyen rugalmas. Annak megvitatása, hogy mit jelent a nemek közötti egyenlőség a különböző fellépések és a különböző érdekelt felek viszonylatában, állandó folyamat.
3. Munkálkodjon egy olyan szervezeti kultúra kialakításán, amely figyelembe veszi a nemi identitások sokféleségét. Kerülje el azt a csapdát, hogy heteronormatív megközelítésmódot fogad el vagy a nemek fogalmát dichotómiaként (nők–férfiak) értelmezi.
4. Az érdekelt felek bevonása folyamatos tevékenység: azzal kezdődik, hogy meggyőzzük a felső vezetést és az irányítás tagjait arról, hogy legyen a szervezetnek nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terve, de ezzel még nem ér véget. Vonjon be folyamatosan szereplőket annak érdekében, hogy erősebb szövetségeket építsen ki.

„Kontraproduktív lehet, ha a rendelkezésre álló időből túl sokat fordítunk a tervezésre. Még gondos tervezést követően is annyi minden változik gyorsan (és változik tovább folyamatosan), hogy jobb egy alapvető felmérést követően rögtön nekifogni, és nem elvesztegetni az értékes időt.” (Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale [ASDO], az uniós finanszírozású STAGES projekt értékelője)

4. lépés: A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv végrehajtása

Miután a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv elkészült, ideje, hogy végrehajtsák. Kezdje meg a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv intézkedéseinek végrehajtását a meghatározott ütemezésnek megfelelően. Próbálja meg minél több intézkedést/fellépést beágyazni és intézményesíteni, biztosítva ezáltal a fenntarthatóságukat.

Szervezen rendszeres találkozót a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv végrehajtásáért felelős csoporttal. Ezek a találkozók nemcsak azért fontosak, hogy a tevékenységek kialakítása és megtervezése részvétele alapult, hanem azért is, hogy meg lehessen vitatni az előrelépéseket, a főbb eredményeket, valamint azokat a szempontokat, amelyeken javítani lehet. Ez lehetővé teszi az esetleges problémák azonosítását és a velük kapcsolatos proaktív fellépést.

Szervezen találkozót a felső vezetéssel és az irányítással, az emberi erőforrásokkal foglalkozó személyzettel és más munkatársakkal, akiknek a részvételét Ön fontosnak tartja. Ez elő fogja segíteni, hogy:

1. kialakuljon a felelősségviselés a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv vonatkozásában;
2. motivált legyen a bevont személyzet;
3. erősödjön a tervben rejlő potenciál;
4. maximalizálni lehessen a tervben foglalt fellépések hatását.

Mérlegelheti, hogy kezdeti képzést szervez a terv végrehajtásáért felelős csoport és más, közvetlenül bevont célcsoportok (pl. vezetők, az emberi erőforrásokkal foglalkozó személyzet) számára. A siker és az intézményesítés esélyeit a tudatosságnövelésre és képességfejlesztésre irányuló folyamatos erőfeszítések növelik a lehető leginkább. Így biztosíthat például személyre szabott tanácsadást, szervezhet további tudatosságnövelő rendezvényeket, folytathat kampányokat kiválasztott témakörökben, illetve tervezhet műhelytalálkozókat bizonyos képességek fejlesztése céljából a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv végrehajtása során.

Folytassa az érdekelt felek bevonását. Magyarozza el a nemek közötti egyenlőség kutatási szervezeteken belüli előnyeit. Mindig igazítsa mondanivalóját ahhoz, akihez szól. Ne felejtse el kapcsolatban maradni azokkal az érdekelt felekkel, akiket egy korábbi szakaszban vont be. Ezáltal betekintést nyer a végrehajtott intézkedésekbe, illetve abba is, hogy miként kellene javítani a végrehajtható fellépéseken.

Tartsa szem előtt a következőket:

Az esetleges szerény indulást követően a tevékenységek hatóköre és spektruma idővel fokozatosan szélesedhet. Egyidejűleg növekedhet a szövetségesek és a bevont érdekelt felek köre is.

Tegye láthatóvá a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervet

Tájékoztassa a szervezetet a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv létezéséről. Használjon különböző csatornákat a tervvel, főbb cselekvési területeivel és időkeretével kapcsolatos kommunikációhoz. Elengedhetetlen, hogy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv az intézmény honlapján az egész közösség számára hozzáférhető és könnyen elérhető legyen. Hasznos lehet emellett szervezni egy nyilvános rendezvényt, ahol ismertetik a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervet a szervezet közösségével. A felső vezetés és az irányítás tagjainak ebben a kezdeti ismertetésben való részvétele segítheti a terv intézkedéseinek végrehajtását. A kommunikációs fellépések nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv folyamatos láthatóságot élvezzen.

1. Dolgozzon ki fő üzeneteket a különböző célcsoportokra szabottan.
2. A megfelelő csatornák használatával előre hirdesse meg a tevékenységeket, biztosítva ezáltal a megfelelő arányú részvételt.
3. Ösztönözze cselekvésre az egész közösséget, javaslatokat téve arra, hogy miként tudnak mások közreműködni.
4. Népszerűsítse a külső rendezvényeket (pl. konferenciákat), illetve hirdesse a szervezeten kívülről származó érdekes információkat a nemek közötti egyenlőségnek a kutatási intézményeken és egyetemeken belüli integrálására vonatkozóan.
5. Rendszeresen (a tervben meghatározott ellenőrzési időpontoknak megfelelően) számoljon be az intézmény nemek közötti egyenlőség felé történő előrehaladásáról. A nyomon követés hasznos információkat fog nyújtani a szervezet által elért előrehaladásról. Ossza meg a szervezet közösségével az ezen észrevételekkel kapcsolatos fő üzeneteket, és biztosítson online hozzáférést a jelentéstételi kiadványok teljes szövegéhez és/vagy az adatokhoz.

Ihletre van szüksége ahhoz, hogy kidolgozza és megossa a tervvel és annak eredményeivel kapcsolatos fő üzeneteket?

Az EU által finanszírozott, strukturális változásra irányuló Integer projekt megosztott néhány meglátást és példát arra vonatkozóan, hogy miként lehet kidolgozni és terjeszteni a fő üzeneteket a strukturális változás folyamata során.



Tekintse meg őket: <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>.

Az Alexander Ioan Cuza Egyetem (UAIC, Iași, Románia) partnerként működött közre az EU által finanszírozott, strukturális változásra irányuló STAGES projektben. Kommunikációs szakemberekből álló csapatot állítottak fel (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) annak érdekében, hogy növeljék a női kutatók tudományos eredményeinek láthatóságát, valamint ismertté tegyék és terjesszék az UAIC nemek közötti egyenlőségre irányuló fellépéseit. Tekintse meg a főbb külső kommunikációs tevékenységeket és a 10 legfontosabb kommunikációs terméket az UAIC oldalán: (<http://stages.csmcd.ro/index.php/media>)

Több uniós finanszírozású, strukturális változásra irányuló projekt vonatkozásában honlapok és Facebook-oldalak készültek. Tevékenyen felhasználják emellett a közösségi média egyéb csatornáit is (például Twitter és LinkedIn, ahol csoportokat lehet létrehozni). Tekintse meg például, miként vette igénybe az uniós finanszírozású Garcia projekt a közösségi média csatornáit <http://garciaproject.eu/>

Mérlegelje intézménye kommunikációs osztályának bevonását ebbe a feladatba, az ugyanis fontos szerepet játszhat a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos strukturális változásban. A kommunikációs osztály:

1. biztosíthatja a nemek szempontjából semleges nyelvezet használatát a belső és a kifelé irányuló kommunikációban;
2. biztosíthatja a sztereotípiáktól és szexizmustól mentes képek használatát a belső és a kifelé irányuló kommunikációban;
3. mozgósíthatja a rendelkezésre álló kommunikációs csatornákat a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv keretében vállalt fellépések előmozdítása érdekében;
4. rendszeresen tájékoztathat az intézmény által a nemek közötti egyenlőség irányában elért előrehaladásról.

Ihletre van szüksége?

Vessen egy pillantást az UNESCO nemek szempontjából semleges nyelvezetre vonatkozó iránymutatásaira (*Guidelines on Gender-Neutral Language*): <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

Az uniós finanszírozású STAGES projekt megosztotta a kommunikációval és a láthatósággal kapcsolatos tapasztalatait. A *Guidelines for Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science* [Iránymutatások a nemek közötti egyenlőség tudományos életben belüli megvalósításához] szolgál néhány fontos meglátással (51–54. o.):

1. előzetesen térképezze fel a kommunikációs erőforrásokat (pl. honlap, közösségi média, hírlevél, hálózatok és szövetségek, országos és helyi média, a partnerek

kommunikációs csatornái, illetve belső és nyilvános rendezvények);

2. határozzon meg kommunikációs tervet, széles körűen alkalmazva az internetalapú kommunikációs eszközöket, valamint a személyes interakciót bizonyos célközönségek elérése érdekében;
3. dolgozzon ki vonzó üzeneteket;
4. mérlegelje egy külön kommunikációs csoport felállítását (pl. a nők tudományos életben betöltött szerepével foglalkozó kommunikációs csoport);
5. dolgozzon ki promóciós kampányt belső, helyi és/vagy nemzeti szinten a szervezet nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervére vonatkozóan, ösztönözve ezáltal a nyilvános és a politikai vitát a nemek közötti egyenlőségről;
6. tegye láthatóbbá a nők munkáját.

Tekintse meg az Európai Bizottság „A tudomány csajos dolog” című kampányának honlapját (<http://science-girl-thing.eu/hu>), valamint az uniós finanszírozású Hypatia projekt weboldalát (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) és rendkívül élénken működő Facebook-oldalát <https://www.facebook.com/expecteverything/>.

Tartsa szem előtt, hogy szükségessé válhat a terv kiigazítása

A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv nem statikus és nem megváltoztathatatlan. Különböző körülmények szükségessé tehetik a terv módosítását, ideértve a szervezeti felépítésben (például új felső vezetők kinevezése miatt) bekövetkező változásokat vagy a kutatási szervezetekre és/vagy egyetemekre alkalmazandó új jogszabályok vagy politikák bevezetését. Emellett a terv időtartama alatt a szervezet prioritásai is változhatnak. Szorosan kövesse figyelemmel ezeket a történéseket, és vitassa meg csoportjával, hogy lehet-e változtatni a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terven, és ha igen, hogyan.

Még ha törekszik is egy szilárd terv kidolgozására, a végrehajtás során egyéb sürgető problémák is felmerülhetnek a szervezetben belül. Próbálja megérteni annak okait, hogy miért nem hajtanak végre bizonyos intézkedéseket, és szükség esetén végezzen módosításokat. Legyen mindig naprakész a más szervezeteknél alkalmazott innovatív fellépésekkel kapcsolatban.

Ihletre van szüksége?

Tekintsen bele a kiválasztott intézményeknél alkalmazott legáltalánosabb és leginnovatívabb fellépésekbe, amelyeket a Gender-Net térképezett fel.

Legyen felkészülve arra, hogy bizonyos intézkedések végrehajtásánál akadályokba vagy ellenállásba ütközik, és tegyen lépéseket ezek ellen.

Ne felejtse el nyomon követni a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv intézkedéseinek végrehajtását. A rendszeres ellenőrzésekből adott esetben fontos tanulságok vonhatók le. Kérjen visszajelzést az egyes tevékenységek szervezőitől vagy résztvevőitől (pl. az egyes szakaszok végén kitöltendő kérdőívek segítségével). Ez fontos támogatást ad arra vonatkozóan, hogy miként kell javítani a tevékenységeket vagy a terv operatív és/vagy tartalmi elemeit.

5. lépés: Az előrehaladás nyomon követése és a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv értékelése

Nyomon követés és értékelés a változási folyamat részeként

A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv egyszerre több problémát hivatott kezelni, és komplex intézkedéscsomagra támaszkodik. Ezért kezdettől fogva be kell tervezni nyomonkövetési és értékelési eszközöket. Ezek az eszközök lehetővé teszik mások számára a célok irányába történő előrehaladás mutatókon alapuló értékelését. A nyomonkövetési és értékelési eszközök azonban gyakran hiányoznak, ami gyengíti a tervezett fellépésekben rejlő átalakító potenciált. Ha a célokat nem kapcsoljuk össze az előrehaladás, a siker vagy a kommunikációs eredmények mérésére szolgáló, vonatkozó mutatókkal, nehéz értékelni, hogy ténylegesen átalakulóban van-e a szervezet. Ezáltal csökkenhet az érdekelt felek e célok iránti elkötelezettsége is.

Ezért a nyomonkövetési és értékelési eszközökre elsődlegesen olyan eszközökként kell tekinteni, amelyek támogatják a hathatós fellépést és megteremtik az elszámoltathatóságot. Másodsorban ha vannak mutatók, amelyek segítségével értékelni lehet a fellépéseket és el lehet osztani az erőforrásokat, a folyamatban lévő változásokkal kapcsolatos ismereteket is javulnak.

Kezdeti (vagy előzetes) értékelés

Az értékelést gyakran csak utólagos értékelésként értelmezik. A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kialakítását azonban javítja, ha a nemek közötti egyenlőség adott időpontban fennálló helyzetének átfogó elemzésén alapul. Ez az értékelés különféle módokon valósulhat meg. Külső és pártatlan szakértő segítségével audit végezhető. Fel lehet használni a nemek közötti egyenlőség és az intézmény vonatkozásában meglévő belső ismereteket is. A nemek közötti egyenlőtlenség, részrehajlás és egyensúlyhiányok valamennyi szinten történő vizsgálatához különféle eszközök vehetők igénybe, ideértve a kísérleti tanulmányokat, a felméréseket, a fókuszcsoportokat, az interjúkat vagy

az etnográfiai megfigyelést. Olvasson bele „Az intézmény helyzetének elemzése és értékelése” című szakaszba. A megfelelő erőforrásokkal és szakértelemmel végrehajtott – például az Európai Bizottság által támogatott –, nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervek gyakran átfogó diagnózisokra támaszkodnak. Következésképpen a fellépéseket a tényleges helyzetek és folyamatok ismeretéből kiindulva tervezik meg. Ezek jobban igazodnak az intézmény szükségleteihez is.

Ezenkívül az előzetes értékelés azáltal, hogy ráirányítja a figyelmet a nemekkel kapcsolatos kérdésekre, segít a támogatás biztosításában, a tudatosság növelésében és az érdekelt felek mozgósításában. Lehetővé teszi, hogy a nem előnyös helyzetben lévő érdekelt felek hallathassák a hangjukat, és hogy támogatást lehessen szerezni a változásokhoz. A nyitott, az érdekelt felek különböző csoportjait bevonó, együttműködésen alapuló eljárások segíthetnek kialakítani az egyetértést a helyzet leírása és az előirányzott megoldások tekintetében.

Gyakran léteznek olyan jogszabályi előírások, amelyek rendelkeznek a kutatási és felsőoktatási intézményeken belüli, nemek közötti egyenlőségre vonatkozó alapvető (pl. az egyetemi oktatói beosztásban lévő nők és férfiak számára vonatkozó) adatok gyűjtéséről. Ezek általában formális törekvések, ugyanakkor kiindulópontként szolgálhatnak az elemzéshez. Az előzetes értékelésbe ezért be kell építeni a meglévő eszközöket, növelve ezáltal annak legitimitását és a lehető legjobban felhasználva a rendelkezésre álló adatokat.

A végrehajtás nyomon követése

Amint megkezdődik a fellépések végrehajtása, alapvető fontosságú a nyomon követésük annak megállapítása érdekében, hogy miként kezelik a tényleges szükségleteket és hogy hatékonyan támogatják-e a változást. A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terveknek a szervezeten belül nagyszámú különböző szereplőt kell mozgósítaniuk. Fontos, hogy a fellépések irányítói tisztában legyenek a helyzet állásával. A nyomon követés nemcsak annak ellenőrzését teszi lehetővé, hogy végrehajtsák-e az intézkedéseket, és ha igen, hogyan, hanem azt is jelezheti, hogy folyamatban van-e átalakulás. A jól átgondolt nyomonkövetési mechanizmusok segíthetnek azonosítani és kezelni a változással szembeni ellenállás lehetséges forrásait. Végül, de nem utolsó sorban a nyomonkövetési eszközök pozitív spirálhatás révén az állandó tökéletesítési folyamat részévé válhatnak.

Ezáltal ezek az eszközök egyfelől részét képezhetik a fellépések irányításának, másfelől azon kívül állhatnak, hogy a végrehajtás során egyszerre lehessen képet kapni az átfogó célokról, valamint távolabbról tekinteni a fellépésekre. Minden esetben szükség lesz a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos szakértelemre, esetlegesen az egyéb, a változás

dinamikájával vagy más, a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv által kezelt kérdésekkel kapcsolatos szakértelem mellett.

A fellépéseket tehát rendszeresen nyomon lehet követni megfelelő mutatók és nyomonkövetési eszközök bevezetése révén. A mutatóknak végrehajtás-orientáltaknak kell lenniük és igazodniuk kell a fellépés céljaihoz. Azon fellépéseket, amelyek célja a vezető beosztásban dolgozó nők arányának növelése, nemcsak a számadatok alapján kell nyomon követni, hanem fontos a támogató rendszerekben (például képzésekben, mentorálásban vagy fenntartott ösztöndíjakban) való részvétel értékelése is, valamint annak felmérése, hogy milyen hatással vannak ezek a nemek közötti egyenlőség tényleges helyzetére. Ugyanakkor szükség van a munkaerő-felvételi, az előléptetési és az értékelési eljárások átláthatóságával kapcsolatos mutatókra is. Hasonlóképpen, a nemi alapú erőszak és a szexuális zaklatás kezelésekor sem szabad kizárólag a bejelentett eseteket, valamint a riasztási és a vitarendezési mechanizmusok működését értékelni. A fellépést az is hatékonyan segítheti, ha ellenőrizzük, hogy minőségi szempontból hogyan kezelik a konkrét eseteket, valamint ha – például időszakos felmérések segítségével – mérjük, hogy hogyan fejlődik a nemek közötti egyenlőség kérdéseire érzékeny szervezeti kultúra.

„A szűkebb és/vagy tágabb csoportok számára tartott nyomonkövetési értekezletek tapasztalataink szerint kulcsfontosságú alkalmat kínálnak az elindított folyamatokkal kapcsolatos önreflexióra és annak mérlegelésére, hogy miként kell stratégiaileg irányítani a projektet ahhoz, hogy többet érjünk el.” (Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale [ASDO], az uniós finanszírozású STAGES projekt értékelője)

A körülményeket figyelembe vevő értékelés

A kutatási szervezeteknél és a felsőoktatási intézményeknél egyre nagyobb szerepet kap az értékelés. Egyre inkább értékelik ezen intézmények általános teljesítményét az igazgatás, a pénzügyi állapot, az innováció és az eredmények tekintetében. Az értékelés gyakran kulcsfontosságúvá válik az állami finanszírozáshoz való hozzáféréshez, és a nemzetközi rangsorok jelentős szerepet kapnak a kutatási szervezetek stratégiáiban. Maguk a kutatók sem maradnak ki az értékelésből, és a szakmai vizsgálaton túlmenően eredményeiket különböző skálák alapján elemzik. Az értékelés célja azonban nem csupán a tudományos kiválóság támogatása – értékelni kell azon fellépéseket is, amelyek célja a kutatási intézmények átalakítása a nemi alapú részrehajlás megelőzése érdekében, ideértve a kutatók értékelésének módját is.

Ezen értékelés során figyelembe kell venni a körülményekből adódó jellemzőket, ideértve egyebek mellett az alábbiakat:

1. a szervezet típusa;
2. a tervezett fellépések által lefedett kutatási területek;

3. kik vesznek részt a változási folyamatban, és az kikre irányul;
4. a nemek közötti egyenlőségre vagy egyéb, egyenlőségre irányuló korábbi politikák megléte;
5. a szervezet jelenlegi helyzete: folyamatban van-e átfogóbb változás?

Mennyiségi mutatók

A mennyiségi mutatók fontosak, amennyiben igazodnak a tervezett fellépések célkitűzéseikhez. Az értékelések kutatói között széles körben elismert tény, hogy nincs olyan értékelés, és ezáltal nincs olyan mutató, amely minden helyzetre ráillik. A mennyiségi mutatók többnyire az alábbiakat foglalják magukban:

1. az olyan beosztásokra pályázó nők száma, ahol a nők alulreprezentáltak;
2. a (munkaerő-felvételi és előléptetési) kiválasztási bizottságokban helyet foglaló nők és férfiak száma;
3. a horizontális nemi alapú szegregáció az egyes foglalkozási kategóriákban;
4. a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatban tervezett tudatosságnövelő vagy képzési tevékenységek által megcélzott és elért személyek száma;
5. a nemek aránya a kutatói ösztöndíjakhoz (és egyéb erőforrásokhoz, például laboratóriumokhoz vagy személyzethez) való hozzáférés tekintetében;
6. a nemek közötti bérszakadék a személyzet különböző csoportjai, köztük a kutatók körében.

Ez a felsorolás semmi esetre sem kimerítő, és mutatókat lehet meghatározni annak mérése érdekében is, hogy milyen a férfiak és a nők helyzete a munka és a magánélet közötti egyensúly, a szabadság, az értékeléseken kapott pontszámok stb. tekintetében. Ezek a mutatók segítenek javítani az elszámoltathatóságot a végrehajtott intézkedések sikerének vagy kudarcának vonatkozásában. Emellett perspektívát is biztosítanak.

Önmagukban véve azonban nem túl sokatmondóak a hosszú távú átalakítások tekintetében, illetve azon változások vonatkozásában, amelyek egyenletesek vagy amelyek a fő célokhoz képest mellékesek lehetnek. A bonyolult szervezetek átalakításához, a pozíciók kutatók közötti megosztásának alakításához hozzájáruló eljárások, rutinok és hatalmi viszonyok megváltoztatásához időre van szükség. Ez az idő nem feltétlenül felel meg az értékelésben meghatározott időtartamnak. Ezért figyelmet kell fordítani a rövid távú és a középtávú mérföldkövekre és a potenciális eredményekre.

A nagyobb fokú egyenlőségre irányuló változások csak a kulcsfontosságú érdekelt felek és a közösség nagy része támogatásával és szerepvállalásával érhetőek el. Az értékelésnek ezért támogatnia kell a meglévő dinamikát, és segítenie kell az útközben valószínűsíthetően felmerülő sikerek és kihívások mérését és kezelését.

Minőségi mutatók

A mennyiségi mutatók nem elegendőek; minőségi mutatókra is szükség van. Ezek az alábbiakhoz hasonló szempontokat vizsgálhatnak:

1. A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos ismeretek és tudatosság általános érvényesítése a személyzet különböző csoportjai, köztük a kutatók körében. Ez mérhető például az alapján, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak az intézményen belül a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos tudásteremtésnek, a nemek közötti egyenlőség intézményesítésének (külön programok vagy szervezeti egységek formájában), ezen ismereteknek a nemekkel kapcsolatos elemet tartalmazó szemináriumokkal és kutatási projektekkel stb. tanúsítható, szakokon és kutatási területeken átívelő terjesztésének. A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos tudatosság tekintetében a változások igazolásához hozzájárulhat az is, hogy az érdekelt felek különböző csoportjai mekkora figyelmet fordítanak a nemek kérdésére kommunikációs kezdeményezések, magatartási kódexek vagy a nemek közötti egyenlőséget érintő kérdéskörökre koncentrááló tevékenységek révén.
2. Az, hogy mennyiben vállalják magukra az érdekelt felek különböző csoportjai a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos célkitűzéseit. Ezt például az tükrözi, hogy hogyan állítják be a szervezeten belül a nemek közötti egyenlőségeket, és hogy változik-e ez a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos nagyobb fokú tudatosság irányába.
3. A végrehajtott fellépések hatására a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos nagyobb fokú érzékenység irányába történő tényleges elmozdulás a formális és az informális gyakorlatok tekintetében egyaránt, különösen a humánerőforrás-menedzsment, a döntéshozatal, az értékelés és az irányítás területén.
4. A nemek közötti egyenlőség kultúrájának terjesztése a munkakörülmények, a verbális és nonverbális interakciók tekintetében, tükrözve a munka és a magánélet közötti egyensúly kezelésével, a szexuális zaklatásra és a nemi alapú erőszak egyéb aspektusaira való odafigyeléssel és a szexizmustól mentes kommunikációval kapcsolatos változásokat.

A minőségi mutatók hozzájárulhatnak ahhoz, hogy jobban megismerjük magát a változás folyamatát. Igazolhatják, hogy változás történik, és hogy a nemek közötti egyenlőség és az ezzel kapcsolatos tudatosság nem elérhetetlen cél.

A minőségi mutatókban emellett jelentősebb tanulási potenciál is rejlik. Támogatják az önreflexiót és jelezhetik a végrehajtott intézkedések és fellépések folyamatos javulását.

Erőforrások az észszerű nyomon követéshez és értékeléshez

Tekintszen bele az „Analytical measures, monitoring and evaluation” (Elemzési intézkedések, nyomon követés és értékelés) szakaszba, amely megjelöli az észszerű nyomon követéshez és értékeléshez szükséges erőforrásokat. Ezek az erőforrások az uniós finanszírozású projektek és a nemek közötti egyenlőség érvényesítésére irányuló komplex stratégiák tapasztalatain alapulnak. Arra is alkalmasak, hogy különféle viszonyok között alkalmazzák őket.

Mindazonáltal minden egyes szervezet más-más intézményi és diszciplináris háttérrel működik, és eltérő kihívásokkal szembesül a nemek közötti egyenlőség tekintetében. Ezért célszerű átgondolni a tényleges körülményeket a rendelkezésre álló mutatók tekintetében, hogy érdemben lehessen ezeket használni a saját intézményében. Hasonlóképpen, amennyiben akár állami, akár magánszervezetek szakértelmet kínálnak, hasznos igénybe venni külső értékelők szakértelmét a nemi szempontokat érvényesítő auditok és/vagy a végrehajtott intézkedések utólagos értékelése során. Amennyiben az értékelésnél külső szakértelmre támaszkodunk, javasolt egy asztalhoz ültetni a külső értékelőket és a változás végrehajtásáért felelős, intézményen belüli személyeket, hogy az Önök céljaihoz és korlátaikhoz igazodva közösen alakítsák ki a nyomonkövetési és értékelési eszközöket.

Ihletre van szüksége?

Az EU által finanszírozott, strukturális változásra irányuló INTEGER projekt annak érdekében, hogy segítse a felsőoktatási és a kutatási intézményeket nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervük értékelésében, több, azonnal felhasználható sablont készített (<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>), köztük például:

1. egy ellenőrző listát az önértékelés elkészítéséhez, amely áttekintést ad a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv értékelésének előkészítő szakaszában megteendő fontos lépésekről;
2. egy, az adatok nyomon követésére szolgáló sablont, amelynek célja a nők és a férfiak különböző személyzeti kategóriákon és a szervezet döntéshozatali testületein belüli arányára vonatkozó, nemekre lebontott adatok rendszeres gyűjtésének elősegítése;
3. sablon a háttérre vonatkozó jelentéstételhez, a folyamatról szóló jelentéstételhez és a hatásokra vonatkozó jelentéstételhez a minőségi és mennyiségi adatok elemzésére irányulóan;
4. sablon az önértékelő jelentéshez, amely a végső jelentés megírását hivatott segíteni, és struktúrát kínál, valamint felsorolja, hogy milyen kérdésekkel javasolt foglalkozni.



Az értékelés mint a fenntarthatóság és a további tökéletesítés kulcsa

A nemek közötti egyenlőségre irányuló kezdeményezések esetében gyakran hiányzik az utólagos értékelés. Ez jelentős mértékben gyengíti a nemek közötti egyenlőség általános érvényesítésére vonatkozó potenciált. Az értékelés nemcsak a tényleges változásokat és a sikertelen próbálkozásokat jegyzi fel, hanem arra is rávilágít, hogy milyen kedvező dinamikát indítottak el a nemek közötti egyenlőség általános érvényesítésére irányuló stratégiák, és ezek milyen lehetőségeket hordoznak magukban. A megállapított célkitűzéseken túlmenően a végrehajtott intézkedések valószínűleg kedvező mellékhatásokkal is járnak majd, amilyen például:

1. a közösségi érzés erősödése, az átláthatóbb munkaerő-felvételi, bírálati és értékelési eljárások;
2. a pluridiszciplinaritás erősödése a kutatásban;
3. a munkakörülmények javulása.

E rövid, közép- és hosszú távú átalakulások hatásának értékelése lehetőséget ad a nemek közötti egyenlőségre irányuló politikák támogatottságának növelésére. Emellett megnyitja az utat a jövőbeni, még határozottabb fellépések előtt, és értékes tudanyagot biztosít azok kialakításához.

Egy átgondolt, a körülményeket szem előtt tartó és vegyes értékelési megközelítés nem jelenthet túlzott terhet, ellenkezőleg: segít abban, hogy stratégiája változást hozzon.

6. lépés: Mi következik a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv után?

A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervet egy ponton le kell zárni. Ez azonban nem jelenti a nemek közötti egyenlőség szervezeten belüli előmozdításának a „végét”, csak azt, hogy egy új ciklus kezdődik. A terv értékelése során nyert megállapítások alapján levonhatók a következtetések arra vonatkozóan, hogy milyen előrelépést sikerült elérni az intézményben a nemek közötti egyenlőség megvalósítása irányában. Valószínűsíthető, hogy némely intézkedés és eljárás fenntarthatósága már biztosított, míg mások esetében még további fellépésekre van szükség. Ezenkívül előfordulhat, hogy a végső értékelés új területeket tárt fel, amelyekre figyelmet kell fordítani. Ez az a pont, amikor döntenie kell arról, hogyan folytatja az addigi erőfeszítéseket, és hogy milyen kérdésekkel kell foglalkoznia egy következő, nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervnek:

1. vegye figyelembe a korábbi tapasztalatokból levont tanulságokat;
2. állítsa mércéül, amit más szervezetek megtettek vagy jelenleg véghezvisznek (és igazítsa hozzá az ő intézkedéseiket és fellépéseiket a saját viszonyaihoz);
3. folytassa az (új) érdekelt felek bevonását;
4. gondolja át, hogyan tehetőek fenntarthatóvá az intézkedései és a fellépései.

2. Alapvető követelmények és sikertényezők

Több olyan elem is kiemelhető, amely segíti a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkát a kutatási szervezeteknél és a felsőoktatási intézményekben. Ezek a hatásjavító tényezők előmozdítják a tényleges változást. Ha ezek megtalálhatóak a szervezeten belül, nagyobb valószínűséggel koronázza siker a nemek közötti egyenlőségre irányuló erőfeszítéseket.

Szervezeti szintű hatásjavító tényezők

A felső vezetés támogatása

A szervezet vezetése részéről tapasztalható kifejezett és világosan kommunikált támogatás legitimitást biztosít a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkának. Ez a legitimitás pedig perspektívát kínál arra, hogy a változásokat tartósan be lehessen építeni a belső eljárásokba és

rendszerbe. Emellett jelentősen csökkenti a nemek közötti egyenlőségre irányuló kezdeményezésekkel szembeni ellenállás esélyét. Ha a felső vezetés kifejezetten támogatja a nemek közötti egyenlőséget, könnyebb mozgósítani a szervezeten belül minden alkotóelemet, szintet és közösséget, valamint erőforrást. A felső vezetés részéről megnyilvánuló támogatás csökkentheti az egyének azzal kapcsolatos félelmeit, hogy tudományos hírnevüknek árthat, ha bekapcsolódnak a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkába. „Felső vezetés” alatt a központi irányító szervek és a döntéshozatali pozíciókban lévő személyek értendők: a rektorok, illetve a rektorhelyettesek, a kancellárok, illetve kancellárhelyettesek, a dékánok, az elnökök vagy az ügyvezető igazgatók.

Jól felszerelt és jó elhelyezkedésű, a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó szerv

Egy ilyen központi struktúra a nemek közötti egyenlőségre irányuló erőfeszítéseket koordinálja és követi nyomon.

Emberi erőforrásokat, tudásanyagot és szakértelmet biztosít a nemek közötti egyenlőség érvényesítéséhez. Fontos, hogy világos megbízatással rendelkezzen, és hogy az intézményen belül legyen megtalálható. A megfelelő szinten kell elhelyezkednie, hogy hatékonyan támogathassa a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkát. A döntéshozatalhoz való közelség, az emberi erőforrások és a tudományos vezetés információkkal való ellátására való képesség jobban szavatolja a hatékony végrehajtást. E szervek felszereléséhez kulcsfontosságúak az ismeretek (többek között a nemek szerint lebontott adatok). Fontos az is, hogy a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó szervek – a végrehajtó szervek támogatásával – bizonyos vezető szerepet töltsenek be a nemek közötti egyenlőség érvényesítése terén.

Az érdekelt felek különböző csoportjai közötti együttműködés

Az érdekelt felek közötti együttműködés elsőrendű fontosságú ahhoz, hogy tartós változásokat lehessen elérni a szervezet valamennyi eleme tekintetében. Nem elég a kulcsfontosságú érdekelt felekkel szövetségeket kialakítani. Szélesebb körű, különböző szervezeti és/vagy diszciplináris szubkultúrákon átívelő hálózatokra is szükség van a szervezeti egységek között. Ugyanakkor gondoskodni kell a feladatok és a felelősségi körök egyértelmű elosztásáról. A szervezeten belüli érdekelt felek összekapcsolását emellett hasznos módon kiegészíthetik a külső szövetségek. Minél szélesebb körű az érdekelt felek támogatása, annál ellenállóbbak a változásra irányuló erőfeszítések.

A meglévő struktúrákba és igazgatási eljárásokba való beágyazódás

A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos rendelkezések meglévő struktúrákba és gyakorlatokba történő beillesztése biztosítja az intézményesülést, és erősíti a tervezett intézkedések fenntarthatóságát. Így például a munkaerő-felvételt és az értékelést érintő intézkedéseket a tágabb munkaerő-felvételi és karriermenedzsmenttel kapcsolatos eljárásokba kell belefoglalni. Hasonlóképpen, a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos képzési kezdeményezések nagyobb valószínűséggel intézményesülnek, ha beleágyazódnak a tágabb képzési vagy egész életen át tartó tanulásra irányuló rendszerekbe. A nyomkövetési eszközök – mennyiségi és minőségi mutatók vagy rendszeres felmérések formájában – nagyobb jelentőségűvé és fenntarthatóbbá válnak, ha rutinszerű igazgatási eljárásokba épülnek be.

Folyamatszintű hatásjavító tényezők

Az érdekelt felek bevonása a tervezésbe és a végrehajtásba

Az érdekelt felek tervezésben és végrehajtásban való részvétele kulcsfontosságú, mivel felelősségérzetet kelt. Az együttműködésen alapuló tervezési folyamatok nyomán olyan intézkedések születnek, amelyek valószínűsíthetően nagyobb hatást váltanak ki. Gyümölcsöző dolog egy asztalhoz ültetni különböző érdekelt feleket (köztük döntéshozókat), akik eltérő szakértelemmel és más-más típusú ismeretekkel rendelkeznek a szervezet működését illetően. Segíti a célzottabb politikák kialakítását, a lehetséges ellenállás előrelátását, valamint a nagyobb elfogadottság és támogatottság elérését. Egy, a szervezeten belüli beosztások, a nemek, a szolgálati idő vagy a diszciplináris háttér tekintetében vegyes csoport emellett könnyebben tud olyan nemi egyenlőségi stratégiákat kezdeményezni, amelyek az egész szervezetre kiterjednek. Az együttműködésen alapuló eljárás időt biztosít a párbeszédhez, a célkitűzések és a felelősségi körök tisztázásához, és ezáltal szinergiákat hoz létre, valamint fokozza a javasolt intézkedések végrehajtásának legitimitását és az azzal kapcsolatos felelősségérzetet.

Egyértelmű célszámok és célkitűzések

Első lépésként a nemek közötti egyenlőséget az egész közösség számára fontos, érdemi kérdésként kell beállítani, és el kell magyarázni, mit jelent a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv és mit von maga után. Ha a célkitűzések megfogalmazásánál és a célszámok meghatározásánál *gyakorlatiasak és konkrétak* vagyunk, az hatékonyan segítheti, hogy a kutatói közösség egésze felelősséget érezzen a stratégia iránt. Nem (csupán) hosszú, hanem (többek között) rövid és középtávú célkitűzésekre van szükség, hogy jobban számba lehessen venni a kudarcokat, a sikereket és a kihívásokat. A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos tervezést ezért világos célkitűzésekre és célszámokra kell építeni, amelyeket minden egyes tervezett intézkedés és/vagy cselekvési terület vonatkozásában meg kell határozni az elérésükhöz szükséges, egyértelműen hozzájuk rendelt felelősségi körökkel együtt.

Rugalmasság és ellenálló képesség

Miközben a világos célszámok és célkitűzések kijelölik a fellépések irányát, a célok elérésének módját tekintve rugalmas megközelítést kell alkalmazni. Meg kell találni az egyensúlyt a tervezett tevékenységek és a projekt bizonyos idő elteltét követő tényleges alakulása között. A siker kulcsa a terv módosítására és újraértelmezésére való képesség, amelynek az érdekelt felek azon, egyre növekvő körével együttműködésben kell megvalósulnia, akiket a központi csapat be tud vonni.



„A projekt kezdő időpontja előtt cselekvési terveket alakítottunk ki, míg a végrehajtás első időszakában részletesebb végrehajtási tervezésre került sor, amely minden év elején megismétlődött. Ami egyértelműen kiderült, az az, hogy a **cselekvési terveket folyamatosan ki kellett igazítani és át kellett alakítani** annak érdekében, hogy a projekt továbbra is megfeleljen a felmerülő háttérszituációknak, szervezeti szükségleteknek, igényeknek és prioritásoknak. Néhány esetben **az újratervezés volt a cselekvési terv sikerének kulcsa**, mivel a csapatnak sikerült idővel és a tapasztalatok nyomán megragadnia a változás valódi előidézőit, és ennek megfelelően alakította a fellépéseket és az erőforrásokat. Ez rávilágít arra, hogy nem kell túlságosan részletes és strukturált előzetes tervvel előállni. Ehelyett sokkal fontosabb az, hogy **a terv mindig nyitott legyen az új szükségletekre és lehetőségekre.**” (STAGES iránymutatások, 2015)

A nemek szerint lebontott adatok rendelkezésre állása

A hatékony stratégiák kialakításához nélkülözhetetlenek a nemek szerint lebontott adatok és egyéb, a nemek közötti egyenlőség (illetve egyenlőtlenség) szervezeten belüli helyzetének dokumentálása szempontjából fontos adatok. Ezen adatok rendelkezésre állása (azaz létezése és elérhetősége) előfeltétele annak, hogy az intézkedések és a kezdeményezések hatással járjanak. Ha a javasolt tevékenységek tényeken alapulnak, az nemcsak az erőforrások megfelelő elosztását és a problémák kezelését teszi lehetővé, hanem azt is, hogy felül lehessen kerekedni a potenciális ellenálláson, és nyomon lehessen követni az eredményeket. Ha nincsenek ilyen adatok, a további munkához szükséges alapokat biztosítja egy felmérések, fókuszcsoporthoz és kísérleti interjúk formájában megvalósuló, mélyreható auditálási folyamat elindítása.

Képességfejlesztés

A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv végrehajtásához – mint minden szervezetenél – ismeretekre és szakértelemre van szükség. Ezt nem csupán az intézkedések kialakításakor és megtervezésekor kell biztosítani, hanem a végrehajtás és nyomon követés során is. Ezért törekedni kell a képességfejlesztésre, amely lehetővé teszi

az ismeretek nagyobb számú érdekelt fél körében történő átadását és bővítését.

Nyomonkövetési eszközök

A végrehajtást nyomon követő mechanizmusok létrehozása elsőrendű kérdés. Ez történhet végrehajtási klaszterek vagy hálózatok, rendszeres felmérések vagy adatgyűjtés formájában, valamint olyan mutatók révén, amelyek teljes mértékben illeszkednek az irányítási és igazgatási monitoringrendszerekbe. A nyomonkövetési mutatók fokozzák a nemek közötti egyenlőség érvényesítésére irányuló stratégiák érvényességét és fenntarthatóságát. Svédországban például mennyiségi mutatókat használnak a munkaerő-felvétellel és a felfelé irányuló mobilitással kapcsolatos célok nyomon követésére, a munkakörnyezeteket pedig felmérések segítségével ellenőrzik. Ezek a módszerek kulcsfontosságú eszközök a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka átfogó értékelése szempontjából. A minőségi és a mennyiségi mutatóknak egyaránt „SMART” típusúaknak – konkrétaknak, mérhetőeknek, teljesíthetőeknek, reálisaknak és határidőhöz kötötteknek – kell lenniük.

Értékelés

A nemek közötti egyenlőség érvényesítésére irányuló stratégiák közép- vagy hosszú távú értékelését nem lehet végrehajtani, ha nem állnak rendelkezésre nyomonkövetési mechanizmusok vagy azok elégtelenek. Ez károsan hat a jövőbeli stratégiák hatékonyságára, mivel az értékelések lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy levonják a tanulságokat a korábbi kezdeményezésekből. Az értékelések emellett láthatóvá és mérhetővé teszik a tényleges előrehaladást, amelyet nem minden esetben lehet formálisan összekapcsolni bizonyos intézkedések végrehajtásával. Ez a helyzet aláássa a projektgazdák lehetőségét arra, hogy értékeljék eredményeiket és tájékoztassanak azokról. Az értékelések, köztük a nyomon követés, különösen azért kulcsfontosságúak, mert az intézmények megváltoztatása tekintetében az egyenlőségre való kilátások javítása és a nemek szempontjának a kutatás tartalmába való integrálása két olyan átfogó célkitűzés, amelynek megvalósításához időre van szükség.

3. Gyakori akadályok és leküzdésük módja

A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozása, bevezetése, végrehajtása, igazgatása, nyomon követése és értékelése során gyakran és nagy számban merülnek fel akadályok. Az akadályok közé tartozhat a hatásjavító tényezők hiánya. További akadályok lehetnek az ellenállás szerteágazóbb formái vagy az intézményi és/

vagy adminisztratív akadályok, amelyeket különféle módon kell kezelni. Fontos kimondani, hogy a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka jellemzően nem halad gyorsan: lassúnak tűnhet, mivel a konkrét eredmények és előrelépések éveken keresztül nem valósulnak meg teljes egészükben. Az alábbiakban bemutatunk néhány gyakori,

egyetemen és kutatási intézményekben azonosított akadályt a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka és a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervek vonatkozásában. Javaslatokat teszünk arra is, hogy miként lehet leküzdeni ezeket a kihívásokat.

Ellenállás

Ellenállás jelentkezhethet egyéni vagy intézményi szinten, számos (explicit és implicit) formát ölthet, valamint sokféleképpen nyilvánulhat meg.

Az implicit egyéni ellenállás kifejezésre juthat abban, hogy az egyén elégtelenül jár el vagy nem tesz lépéseket egy folyamattal vagy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervvel kapcsolatban, illetve kivonja magát ezek alól.

Az explicit egyéni ellenállás megnyilvánulhat abban, hogy az egyén nyíltan olyan lépéseket vagy kijelentéseket tesz, amelyek a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervet veszik célba, vagy tevékenyen törekszik annak hiteltelenségére vagy lerombolására.

Az intézményi ellenállás a nemek közötti egyenlőség kérdésének szisztematikus, folyamatos és tartós figyelmen kívül hagyásában és a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv iránt tanúsított támogatás kimondott hiányában mutatkozik meg. Az ilyen tervekben foglalt egyes cselekvési formák, például a kvótákkal kapcsolatos javaslatok vagy az előléptetési mechanizmusok megváltoztatása esetében különösen gyakori az ellenállás. Ellenállás alakulhat ki akkor is, ha a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv megvalósíthatatlannak vagy túlságosan előíró jellegűnek tűnik, vagy ha nem került sor megfelelő tájékoztatásra és konzultációra a tervvel kapcsolatban.

Az ellenállást olykor nehéz leküzdeni. A személyzet valamennyi szintje számára lehetővé kell tenni, hogy felismerje a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka értékét. Ennek érdekében szükség lehet képzésre vagy arra, hogy külön időt biztosítson a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervvel kapcsolatos munkára. Az ellenállás leküzdéséhez és a nemek közötti egyenlőség terén történő előrelépés biztosításához az igazgatás legfelső szintjeinek egyértelmű és látható elkötelezettségére van szükség. Hasznos lehet továbbá az érdekelt felek bevonása a problémák és az ellenállást kiváltó elemek azonosításába és megnevezésébe. Ily módon megoldások szülehetnek, és e megoldások iránt nem csupán valamely csoport vagy személy érez majd felelősséget. Az ismeretek és a megértés hiánya szintén megnyilvánulhat ellenállásban. Ebben az esetben hasznosak lehetnek „A nemek közötti egyenlőség és/vagy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv megértésének hiánya” című szakaszban foglalt javaslatok. Fontos megjegyezni azt is, hogy lesznek olyanok, akik semmilyen körülmények között nem lesznek együttműködők és támogatók, így gyümölcsözőbb lehet inkább más,

elkötelezett és támogató személyzetet és kollégákat bevonni, mint megkísérelni megváltoztatni ezeket az ellenálló személyeket.

„Az esélyegyenlőség előmozdítása kemény munka. Miután egész életemben ezen a területen dolgoztam, tisztában vagyok vele, hogy ezt a munkát gyakran gyanakvással, védekező magatartással és nagyfokú közönnyel fogadják. Célszerű olyan „keretet adni” a feladatoknak, amihez a kollégák jobban tudnak viszonyulni, és amely kapcsolódik a saját tennivalóikhoz. A szóban forgó esetben két keretet használtunk. Az első az egyenlőségnek a kiválóság előmozdítását célzó erősítése volt azáltal, hogy a nem, a faj, az etnikai származás, fogyatékosság vagy más irreleváns tényező ne befolyásolhassa a kinevezést és az előléptetést. A második egy olyan, »pozitív munkakörnyezetre« irányuló politikába történő befolyásolás volt, amely mindenkinek hasznára válhat.”

(Teresa Rees: Developing a Research Strategy at a Research Intensive University [Kutatási stratégia kidolgozása egy kutatásintenzív egyetemen], in: Dingwall, R. és McDonnell szerk.: The SAGE Handbook of Research Management, 2015)

Ihletre vagy további információkra van szüksége?

Tekintse meg az EIGE intézményi átalakulást segítő eszközt, amely külön szakaszt szentel az ellenállás kezelésének.

Lombardo E., és Mergaert L.: Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: a Framework for Studying Implementation [A nemek közötti egyenlőség érvényesítése és a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos képzéssel szembeni ellenállás: keretrendszer a végrehajtás tanulmányozásához], NORA — *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 21. kötet, 4. szám, 2013.

A nemek közötti egyenlőség és/vagy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv megértésének hiánya

Egyes szervezeteken belül alapvetően hiányozhat a nemek közötti egyenlőség szükségességének és fontosságának megértése. Ez ahhoz vezethet, hogy bizonyos, kulcsfontosságú szereplők nem vállalnak szerepet és nem vesznek részt a munkában, lebecsülik annak jelentőségét, a nemek közötti egyenlőséget pedig „női dolognak” tartják. Ennek ellensúlyozása érdekében egyértelműen nyomatékosítani kell, hogy a nemek közötti egyenlőség nem egy kisebbéget érintő marginális kérdés, hanem a szervezeten belül dolgozók összességét érinti. Szükséges lehet az is, hogy a nemek közötti egyenlőség az olyan, sikeres, nyitott és előrelátó kutatási és felsőoktatási intézmények kialakításának kulcselemékként jelenjen meg, ahol minden ott dolgozót és ott tanuló tisztelettel kezelnek, és ahol mindenki számára nyitva állnak a lehetőségek. Egy, a felső vezetők és az irányítás teljes körű és nyilvános támogatását élvező, nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozása segít láthatóbbá tenni a nemek közötti egyenlőség kérdéskörét.



Szükség lehet emellett alapvető (esetlegesen kötelező) személyes vagy online képzésre a nemek közötti egyenlőség vonatkozásában az adott intézmény egész személyzete számára (lásd a cselekvési eszköztárban foglalt példákat a tudatosságnövelési és képességfejlesztési kezdeményezésekre). Ezáltal biztosítható a nemek közötti egyenlőség és a kapcsolódó munka jelentőségének kollektív, közös megértése. Az intézményen belül nyomatékosan teszi és szervezeti prioritásként jeleníti meg a nemek közötti egyenlőség kérdését az, ha a személyzet munkarendjén belül időt különítenek el erre a képzésre. Végezetül szükséges lehet annak elmagyarázása is (esetlegesen a személyzet körében megosztott, vonatkozó példákkal), hogy *mi* tartozik a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv körébe és *mi nem*. Ezáltal biztosítható, hogy mindenki értékelje a hatékony és átfogó, nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv alkotóelemeit, az elemzést, a tartalmat, a fellépéseket és a nyomon követést.

A meggyőződés, mely szerint az érdek és/vagy a kiválóság iránti elkötelezettség ellentmond a nemek közötti egyenlőség és/vagy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv szükségességének

A szervezeteken belül előfordulhat, hogy egyes személyek határozottan úgy vélik, a tudományos kiválóság vagy a kizárólag az érdemeken alapuló előmenetel iránti elkötelezettség ellentmond a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv vagy a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka szükségességének. Úgy tűnik, hogy ez a vélekedés számos területen és magasabb tudományos vagy kutatási körökben a nők jelenlétének hiányát eredményezte. A kutatás területén belüli kiválóság iránti elkötelezettség valójában sokszínű szakértelmet, tapasztalatot és személyzetet tesz szükségessé a legnagyobb kaliberű munkatársak odavonzásának és megtartásának biztosítása mellett. Az e téren felmerülő akadály leküzdésének két módja van. Egyrészt képzést lehet biztosítani a tudat alatti részrehajlás tárgyában a szervezeten belül a személyzet összes tagja számára, és népszerűsíteni lehet azt. Másrészt hivatkozni lehet a vonatkozó nemzetközi és európai kutatásokra és jelentésekre, amelyek hasznosak lehetnek abban, hogy meggyőzze a kollégákat és az érdekelt feleket a nemek közötti egyenlőség és a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv jelentőségéről. Hivatkozhat például a következőkre:

1. *She figures* – a kutatás és az innováció területén belüli, nemek közötti egyenlőség helyzetével kapcsolatban az összehasonlítható páneurópai statisztikák első számú forrása;
2. GenPort – online portál és adattár, ahol a nemek, a tudomány, a technológia és az innováció kérdéskörével kapcsolatos kutatási, szakpolitikai és gyakorlati anyagok érhetőek el;
3. a „Gendered innovations” weboldal, amely bemutatja a biológiai és a társadalmi nemmel kapcsolatos elemzés gyakorlati módszereit a tudósok és a mérnökök számára,

valamint esettanulmányokkal szolgál, amelyek konkrétan szemléltetik, miként vezet innovációhoz a biológiai és a társadalmi nemmel kapcsolatos elemzés;

4. az Egyesült Királyság és a Nemzetközösség Királyi Természettudományos Társasága (Royal Society) honlapjának a tudatalatti részrehajlással foglalkozó szakasza, ahol egy rövid ismertetőt, néhány további olvasnivalót és egy animációt talál.

A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka szükségtelennek tartása vagy elutasítása

Egyes körökben, országokban vagy tudományterületeken az lehet a felfogás, hogy nemek közötti egyenlőségre irányuló intézkedésekre vagy nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervekre nincsen szükség. Találkozhat a „feladat letudva” hozzáállással is. Ennek hátterében állhat az, hogy a nők bizonyos szakokon, területeken, karokon vagy ágazatokban megfelelően képviseltetik magukat, vagy hogy az adott szervezeten belül van valamilyen múltja a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkának. Ebben az esetben azonban fontos tisztázni, hogy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozását és a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkát folytatni kell és fenn kell tartani, mivel ez nem egy egyszeri tevékenység. Erre annak érdekében van szükség, hogy a korábban elért eredmények tartósak és kellően rugalmasak legyenek ahhoz, hogy igazodjanak a szervezeten belüli, akár belülről, akár kívülről eredő változásokhoz. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos, folyamatos munka a személyzet minden tagja – nem csupán a nők – számára előnyös. Az elutasítás az ellenállással is összefügghet.

A kutatási szervezetek és felsőoktatási intézmények hiányzó autonómiája

Egyes országokban vagy régiókban korlátozott lehet a szervezetek autonómiája, amely pedig szükséges lenne a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos változások véghezviteléhez. Az autonómia efféle hiánya különösen hangsúlyosan jelentkezhet a munkaerő-felvételi és az előléptetési eljárások és szabályozások vonatkozásában. A felsőoktatási és/vagy kutatási intézményeknek követniük kell a jogszabályi előírásokat, ha azonban van belső indíttatás és mozgatórugó a változáshoz, többet lehet elérni. Az alulról építkező megközelítések előmozdíthatják a változást. Azonosítsa azokat a szervezeten belüli aktivistákat, akik segítenek olyan, kreatív megoldásokat kitalálni, amelyek megfelelnek a jogszabályoknak, ugyanakkor előmozdítják a munkaerő-felvételi és szakmai előmeneteli gyakorlatok méltányosabbá tételét. Ez segítséget jelent a fellépések elindítása, valamint a felső vezetés és az irányítás meggyőzése tekintetében is. Szövetségeket kell keresni és szövetségeket kell kiépíteni annak érdekében, hogy a nők és a férfiak számára egyaránt megfelelőbbek legyenek a munkakörülmények.

Az elegendő, rendszeresen rendelkezésre álló erőforrások hiánya: emberi és pénzügyi erőforrások

Gyakori akadály, hogy nem állnak tartósan rendelkezésre megfelelő, elkülönített emberi és pénzügyi erőforrások a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkához, valamint a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásához, végrehajtásához és nyomon követéséhez. A finanszírozás hiánya krónikus erőforráshiányhoz vezethet, ami azt eredményezheti, hogy csak „költségsemleges” fellépések és politikák alkalmazására kerül sor. Ez annak ellenére van így, hogy a legtöbb esetben beruházásokra és elkülönített pénzeszközökre van szükség a változás felgyorsításához, a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervbe tartozó kezdeményezések és fellépések támogatásához. A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásához és végrehajtásához, valamint a kezdeti elemzéshez, az értékeléshez és a terv megszövegezéséhez szükséges munkaidőt el kell ismerni, a munkához pedig megfelelő erőforrásokat kell biztosítani. Ha az eleve túlterhelt személyzet munkaterhe nő; ha ezt a feladatot tapasztalatlan vagy kezdő munkavállalókra hárítják, és ha a terv fellépései nem kapnak pénzügyi támogatást, az azt a benyomást kelti, hogy a nemek közötti egyenlőséget nem értékeli intézményi szinten. A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka erőforrásokkal való ellátásának hiányát jelenti az is, ha nem finanszírozzák a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó képzést, illetve ha nem biztosítanak időt a személyzet munkarendjében a képzésen való részvételre. Ezen akadály leküzdéséhez egyértelműen rá kell mutatni a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka értékére, ideértve a személyzet megtartásával kapcsolatos jobb eredményeket, az erősebb kutatási potenciált és a sokszínűbb személyzeti összetételt, valamint törekedni kell a felső szint látható elkötelezettségére (lásd még: „Érvelés: a nemek közötti egyenlőségre irányuló változás melletti érvek a felsőoktatási és kutatási intézményekben”). A nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásához és fenntartásához szükséges emberi és pénzügyi erőforrásokat a terv kidolgozásának korai szakaszaiban egyértelműen meg kell határozni, azokról meg kell állapodni, és dokumentálni kell őket. Ennek célja, hogy teljes mértékben és pontosan „be legyen árazva” az elvégzendő munka, és elkerülhető legyen a személyzet kiégése, valamint a kulcsfontosságú szereplők kihátrálása amiatt, hogy elmaradnak az eredmények, hiányoznak a rövid és hosszú távú előrelépések, a célok pedig csak korlátozott mértékben valósulnak meg. Emellett ez azt is mutatja, hogy mennyire elkötelezett és támogató egy szervezet a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv iránt, és milyen jelentőséget tulajdonít a nemek közötti egyenlőségnek. Ha a munka és a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv vonatkozásában állandóan és krónikusan hiányoznak az erőforrások, az a kérdéskörrel szembeni intézményi ellenállásra utalhat.

Az intézményi vagy szervezeti tekintély hiánya

Előfordulhat, hogy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásában és bevezetésében részt vevő személyzet nem rendelkezik az ahhoz szükséges tekintéllyel vagy döntéshozatali hatáskörökkel, hogy előmozdítsa és előrevigye a szervezeten belüli változást. Ez frusztrációhoz és korlátozott előrehaladáshoz vezethet, és fennakadásokat okozhat a terv céljainak elérése és eredményei tekintetében. Ezt az akadályt általában csak úgy lehet elhárítani, ha a szervezet felső vezetése korán bekapcsolódik, elkötelezi magát, és folyamatos támogatást biztosít. A támogatásnak láthatónak, érzékelhetőnek és valósnak kell lennie mindazok számára, akik a szervezeten belül dolgoznak, és akik finanszírozzák a szervezet munkáját, hogy ezáltal kialakuljon az a meggyőződés, hogy a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka fontosnak minősül. Kulcsfontosságú továbbá az is, hogy a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozási szakaszában azonosítsuk, kikre van szükség a tekintély megszerzéséhez, az előrelépéshez és a döntéshozatal engedélyezéséhez, valamint hogy ezekkel a személyekkel a folyamat korai szakaszában kapcsolatba lépünk (lásd még: „A kulcsfontosságú szövetségesek folyamatba való korai bevonásának elmulasztása”).

A vonatkozó adatok és statisztikák hiánya

Az emberi erőforrásokra vonatkozó, nemek szerint lebontott adatok rendelkezésre állásának vagy hozzáférhetőségének hiánya kihívást jelent, mivel ezekre a számadatokra szükség van ahhoz, hogy meghatározzunk egy kiindulópontot, vagy kidolgozzuk annak kezdeti értékelését, hogy mire kell irányulnia a szervezeten belül a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkának és fellépésnek. Az összegyűjtött és feldolgozott adatokra és statisztikákra ahhoz is szükség van, hogy tényleges, naprakész tényekkel és számadatokkal lépünk fel az ellenállással szemben. Egyes esetekben (különösen a kis létszámú szervezetek, karok vagy tanszékek esetében) az adatvédelmi politikák és jogszabályok korlátozhatják a nemekre lebontott személyzeti adatok hozzáférhetőségét. Előfordulhat, hogy korszerűsített adatgyűjtési és adatkezelési rendszereket kell használni annak érdekében, hogy a meglévő személyzeti nyilvántartásokból nemekre lebontott statisztikákat lehessen generálni. Az adatgyűjtésre és -elemzésre fordított időt és költségeket adott esetben számításba kell venni a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervben. Elengedhetetlen továbbá, hogy az így nyert adatokat az európai és a nemzeti adatvédelmi előírásoknak megfelelő módon tároljuk.



A kulcsfontosságú szövetségeseknek a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervvel kapcsolatos folyamatba való korai bevonásának elmulasztása

Kulcsfontosságú annak azonosítása, hogy kikkel kell kommunikálni és, kiket kell bevonni a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozási és bevezetési szakaszában. Ez biztosítja, hogy a szervezeten belül aktuálisan és a jövőben is támogatást kapjon a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka. Számos szervezet esetében ez azt vonja maga után, hogy a középvezetés konstruktív bevonása elengedhetetlen az előrehaladást és a terv teljes körű végrehajtását esetlegesen akadályozó későbbi potenciális akadályok csökkentéséhez. A középvezetés azoknak az adatoknak, statisztikáknak és nemek szerint lebontott információknak is kulcsfontosságú forrása lehet, amelyekre szükség van a kiinduló számadatok meghatározásához, valamint a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos tendenciák és előrehaladás nyomon követéséhez. Ezért lényeges, hogy ezeket a szereplőket fontos szövetségesekként és a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka elősegítőiként korán bevonjuk a folyamatba. Ehhez szükség lehet a személyzet olyan tagjainak tartott képzések, műhelytalálkozók, szemináriumok és értekezletek stb. beütemezésére és lefolytatására, akik közvetlenül nem érintettek ugyan a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv kidolgozásában vagy bevezetésében, de akiknek a támogatására szükség van ahhoz, hogy előrelépést lehessen elérni. Lásd a cselekvési eszköztárban található példákat a tudatosság-növelési és képességfejlesztési kezdeményezésekre. Ezzel az időráfordítással és ezzel a szövetségesek bevonására irányuló munkával számolni kell ahhoz, hogy elkerülhetőek legyenek a terv végrehajtásának későbbi szakaszában felmerülő akadályok. Emellett az, ha a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv intézményi vagy a szervezet egészét érintő tervként beágyazódik, nagyobb fokú, tanszéken és karokon átívelő támogatást eredményezhet, ami növeli a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka fenntarthatóságát.

A társadalmi nemekre vonatkozó kutatás előzményeinek hiánya a szervezeten belül

Előfordulhat, hogy egyes egyetemeken vagy kutatási intézményekben nincs előzménye vagy hagyománya a társadalmi nemekre vonatkozó tanulmányok oktatásának vagy ilyen kutatások folytatásának. Ebben az esetben nagyobb kihívás lehet meggyőzni a személyzetet és a szereplőket a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munka és a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervek jelentőségéről és előnyeiről. Ezen akadály elhárításához

szükség lehet a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó (nemzeti, regionális vagy nemzetközi szintű) hálózatok segítségére és megkeresésére, valamint a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos külső szakértelem igénybevételeire az intézményi kompetenciák és ismeretek javítása érdekében. Tekintse meg a Eurogender érdekelt felekről vezetett jegyzékét, ahol megtalálhatja az országán belül a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó szakértőket és oktatókat; vagy a GenPort szakmai jegyzékét, ahol rákereshet az érdekelt felek Ön által keresett csoportjára (pl. a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó hálózatok, a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó szakemberek és tanácsadók).

A nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos eredmények fenntarthatóságának és ellenálló képességének biztosítása

A nemek közötti egyenlőség és a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv végrehajtása tekintetében elért előrehaladás és siker ki lehet téve olyan változásoknak, amelyek nyomán a döntéseket vagy az előrelépéseket visszavonhatják vagy leállíthatják.

Különösen hangsúlyos lehet ez akkor, ha a felső vezetés szintjén meglévő kulcsfontosságú támogatók vagy hajtómotorok más beosztásba/szerepkörbe kerülnek, vagy távoznak. Költségvetési változások, megszorítások, szerkezeti átalakítások vagy apátia nyomán szintén csökkenhet vagy korlátozódhat a nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó terv fenntarthatósága. Ezen akadály leküzdéséhez kulcsfontosságú, hogy több szervezeti struktúrába is beépüljön a nemek közötti egyenlőség iránti és a tervvel összefüggésben végzett munka iránti elkötelezettség. Ez azt jelenti, hogy többféle érdekelt félnél kell támogatást, együttműködést és elkötelezettséget keresni a tervhez, és azt nem szabad csupán egy konkrét iskolához vagy tanszékhez rendelni. Szintén hozzájárulhat a fenntarthatósághoz, ha a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos munkához olyan, többéves, külön költségvetést rendelnek hozzá, amely nem csupán egyetlen iskolától vagy tanszéktől ered. A rendszeres elszámoltathatóság, valamint a nyomonkövetési és értékelési struktúrák és/vagy eszközök nemek közötti egyenlőség érvényesítését célzó tervbe történő beépítése segítséget jelenthet annak jelzésében, ha veszélybe kerülne a fenntarthatóság, és a kritikus pontok elérése előtt jelezhetik, hogy lépésekre van szükség. A terv aláírását és elindítását megelőzően minden terv fenntarthatóságát és ellenálló képességét szükséges lehet alávetni egy „GYELV-elemzésnek” (gyengeségek, erősségek, lehetőségek, veszélyek) és egy stressztesztnek, ami által biztosítható, hogy a terv kellően rugalmas legyen a későbbi kihívások leküzdéséhez.



MH-04-17-155-HU-N

<http://eige.europa.eu>



Kiadóhivatal