

VODIČ PO STRUKTURNIH SPREMEMBAH V AKADEMSKIH IN RAZISKOVALNIH ORGANIZACIJAH KORAK ZA KORAKOM



Ta publikacija je bila pripravljena v okviru programa vključevanja načela enakosti spolov, ki ga izvaja Evropski inštitut za enakost spolov. Inštitut jo je v spletni obliki objavil na svoji platformi za vključevanje načela enakosti spolov na naslovu: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>.

Evropski inštitut za enakost spolov je spletno platformo za vključevanje načela enakosti spolov ustvaril zato, da bi institucije EU in vladne organe spodbudil k vključevanju vidika spolov v njihovo delo. Platforma daje vpogled v pomen načela enakosti spolov na najrazličnejših področjih politike ter vsebuje spletna orodja za vključevanje tega načela vanje.

S pomočjo platforme bodo posamezniki in institucije načelo enakosti spolov lažje upoštevali na najrazličnejših panožnih področjih in različnih stopnjah razvoja politike/programa/projekta. Z boljším razumevanjem načina zasnove, načrtovanja, izvajanja, spremljanja in ocenjevanja politik z vidika spolov bodo politike EU močnejše, s čimer se bosta povečali njihova družbena ustreznost in odzivnost.

Evropski inštitut za enakost spolov

Evropski inštitut za enakost spolov (EIGE) je središče znanja Evropske unije o enakosti med spoloma. EIGE pomaga odgovornim politikom in vsem pristojnim institucijam v njihovih prizadevanjih, da bi postala enakost med ženskami in moškimi resničnost za vse Evropejce, tako da jim daje na voljo specifično strokovno znanje ter primerljive in zanesljive podatke o enakosti med spoloma v Evropi.

Več informacij:

Evropski inštitut za enakost spolov
Gedimino pr. 16
LT-01103 Vilna
LITVA
Tel. +370 52157444
E-naslov: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>
<http://www.twitter.com/eurogender>
<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>
<http://www.youtube.com/eurogender>
<http://eurogender.eige.europa.eu>

**Europe Direct je služba za pomoč pri iskanju odgovorov
na vprašanja v zvezi z Evropsko unijo.**

**Brezplačna telefonska številka (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Informacije so brezplačne, kakor tudi večina klicev (nekateri operaterji, telefonske govornice ali hoteli lahko klic zaračunajo).

Veliko dodatnih informacij o Evropski uniji je na voljo na internetu.
Dostop je mogoč na strežniku Europa (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije, 2017

Print ISBN 978-92-9493-663-9 doi:10.2839/314747 MH-04-17-155-SL-C
PDF ISBN 978-92-9493-644-8 doi:10.2839/602129 MH-04-17-155-SL-N

© Evropska unija, 2017

Reprodukcija je dovoljena z navedbo vira.

Vodič po strukturnih spremembah v akademskih in raziskovalnih organizacijah Korak za korakom



Kazalo

1. Koraki	4
Korak 1: kako začeti.....	4
Korak 2: analiza in ocena trenutnega stanja v ustanovi.....	6
Korak 3: priprava načrta za enakost spolov	7
Korak 4: izvajanje načrta za enakost spolov	10
Korak 5: spremljanje napredka in ocena načrta za enakost spolov	11
Korak 6: kaj sledi izvajanju načrta za enakost spolov.....	14
2. Osnovne zahteve in dejavniki uspeha	15
Gonila na ravni organizacije – podpora višjih vodstvenih delavcev.....	15
Gonila na ravni procesov	15
3. Splošne ovire in kako jih premagati	17

1. Koraki

Korak 1: kako začeti

Razumevanje okvira

Namesto da posnemate uspešne ukrepe ali pristope drugih, se vprašajte, kateri ukrepi bi glede na okvir najbolj delovali v vaši ustanovi. Katere ukrepe je z nekaterimi prilagoditvami lokalnim razmeram mogoče uskladiti s cilji in okvirom ustanove. Pomembni so različni elementi tega okvira.

V Združenih državah Amerike so izvedli raziskavo o izkušnjah in spoznanjih ustanov, ki jim je ameriška Nacionalna znanstvena fundacija (NSF) podelila nagrade za institucionalno preoblikovanje ADVANCE. Eno od teh spoznanj opozarja na pomembno vlogo okvira.

- 1. Lokacija:** lokacija visokošolske ustanove je pomembna z vidika doseganja največje učinkovitosti in koristi ukrepov. Politike za obravnavo potreb akademskega osebja po dvojnih poklicnih poteh bodo na primer najverjetneje pomembnejše v ustanovah v podeželskih okoljih, v katerih širša skupnost ponuja manj zaposlitvenih možnosti za njihove partnerje kot v mestih.
- 2. Gospodarstvo:** lokalne ali regionalne gospodarske razmere pogosto vplivajo na možnosti zaposlovanja v ustanovah in lahko vplivajo na prizadevanja projektov ADVANCE. Ko na primer začne ustanova, ki je imela omejitve glede zaposlovanja, več zaposlovati, je primeren čas, da se dekanom in predstojnikom oddelkov ponudita podpora in usmerjanje pri pravičnih praksah iskanja in zaposlovanja kandidatov. V takšnih obdobjih so lahko ustanove zelo zainteresirane za vključevanje novih in učinkovitih strategij, projekt ADVANCE pa si lahko utre pot tako, da ga prikažemo kot vir podpore in pomoči pri zaposlitvenih ciljih ustanov.
- 3. Značilnosti ustanove:** spodnji seznam in primeri izpostavljajo vrsto značilnosti ustanov, ki omogočajo izvedbo organizacijskih sprememb.
 - (a) Zgodovina:** zgodovina ustanove vpliva na to, kaj je po mnenju predavateljev in uprave pomembno in zanje uresničljivo. Pomembni dogodki ali težave lahko včasih upravi in predavateljem pomagajo pri tem, da postanejo zanje cilji projekta ADVANCE pomembni.
 - (b) Velikost:** velikost oddelkov in ustanov nasploh lahko vpliva na določena vprašanja, potrebe in možnosti. V majhnih oddelkih je na primer število visokošolskih učiteljev, ki lahko delujejo kot mentorji, prav tako majhno, kar zahteva inovativne pristope pri načrtovanju mentorstva. Večje so lahko tudi potrebe po zasebnosti in ženske, ki šele začene svojo poklicno pot, morda raje

sodelujejo v mentorskih razmerjih s kolegi iz drugih oddelkov, da bi zaščitile svojo zasebnost.

- (c) Vodenje:** cilji, prednostne naloge, interesi in način vodenja višjih vodij so ključni dejavniki za uspeh projektov ADVANCE. Spremembe v višjem vodstvu pogosto pomenijo izziv in priložnosti za projekte v zvezi s spreminjanjem organizacije, zato se morajo vodje projektov ADVANCE odločiti, ali bodo strategije prilagodili okviru novega vodstva. Včasih novi vodje opredelijo nova vprašanja, ki jih je treba obravnavati, projekt ADVANCE pa lahko ponudi odgovore.
- (d) Struktura in upravljanje:** pomembna dejavnika okvira sta vprašanja, ali je ustanova decentralizirana ali centralizirana in ali so upravne strukture bolj ali manj hierarhične. Vodje projekta ADVANCE morajo razmisliti o lokaciji svojih pisarn, kontaktnih osebah v centralni upravi in o tem, kako se povezati z upravo. Včlanjenost zaposlenih v sindikate je še ena strukturna lastnost ustanove, pomembna pri načrtovanju.
- (e) Politike:** nekatere ustanove imajo že dolgo tradicijo izvajanja družinam prijazne politike in drugih politik, ki prispevajo k vključujočemu okolju, druge ne. Tisto, kar je že vzpostavljeno, vpliva na prednostne naloge pri obravnavanju politik kot izvoda za spremembe.
- (f) Kultura:** vsaka visokošolska ustanova se od drugih loči po lastnostih, ki določajo način življenja v njej, dela ter uvajanja sprememb. Med ključnimi kulturnimi spremenljivkami so vzdušje v univerzitetnem okolju, ki je lahko bolj „družinsko“ ali bolj „poslovno“, načini sodelovanja med upravo in predavatelji ter vrednote, ki dajejo pečat vsakodnevnim odnosom.

Vse te lastnosti so pomembne pri odločitvah, katere ukrepe vključiti med spremembe projekta ADVANCE in katere izpustiti ter kako jih načrtovati, da bodo v univerzitetnem okolju čim bolj sprejeti (!).

Iskanje podpore

Z razumevanjem okoliščin in dinamike vaše ustanove boste lahko razmislili o iskanju podpore znotraj in zunaj organizacije.

(!) Besedilo o ključnih dejavnikih okvira izvira iz naslednjega dokumenta: Austin, A. E. in Laursen S. L., (2015). *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, str. 3–5 (http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf).



- Poiščite akterje, ki imajo strokovno znanje s področja enakosti spolov. Poleg tega, da bodo prispevali znanje, povezano z enakostjo spolov, lahko delujejo tudi kot aktivisti, ki spodbujajo ukrepe in pripomorejo k prepoznavanju drugih akterjev.
- Opredelite (možne) zaveznike: med drugim upoštevajte raven najvišjega vodstva in srednjih vodstvenih delavcev, kadrovske službe in kolege sodelavce. Poskusite poiskati ljudi, ki se zanimajo za spremembe na področju enakosti spolov za boljše, uravnoteženo in vključujoče delovno okolje ter so jih pripravljene spodbujati. To vam bo pomagalo pri opravljanju dela in spodbujanju podpore za prihodnji načrt.
- Poiščite možnosti financiranja za vzpostavitev in izvedbo načrtov za enakost spolov ali izvajanje posebnih ukrepov. Evropska komisija na ravni EU financira projekte spreminjanja ustanov v okviru programa Obzorje 2020. Na nacionalni in regionalni ravni obstajajo podobne pobude, ki zagotavljajo finančna sredstva za spodbujanje sprememb v ustanovah. Na ravni ustanov mogoče že obstajajo ukrepi za financiranje konferenc, ki spodbujajo spolno uravnoteženo sestavo govornikov, ali raziskav, ki vključujejo razsežnost spola itn.
- Povezujte se in si prizadevajte za zaveznitva z regionalnimi in nacionalnimi mrežami za vprašanje spola

v raziskovanju. Tovrstne mreže obstajajo in so za vaše delo pomembne.

Razumevanje cikla vključevanja načela enakosti spolov

Z jasnim pregledom nad ciklom vključevanja načela enakosti spolov boste lahko boljše razumeli korake za pripravo načrta za enakost spolov, njegovo izvajanje in uresničevanje. Cikel vključevanja načela enakosti spolov inštituta EIGE se lahko prilagodi okviru posameznih raziskovalnih organizacij in visokošolskih ustanov. Vsaka stopnja ustreza koraku za pripravo načrta za enakost spolov.

Korak 1: opredelite. Kako analizirati in oceniti trenutno stanje v ustanovi.

Korak 2: načrtujte. Kako vzpostaviti načrt za enakost spolov.

Korak 3: ukrepajte. Kako izvajati načrt za enakost spolov.

Korak 4: preverjajte. Kako spremljati napredek in ocenjevati načrt za enakost spolov.

Korak 2: analiza in ocena trenutnega stanja v ustanovi

Najboljše izhodišče za pripravo učinkovitih ukrepov je zbiranje podrobnih informacij o tem, kako uspešna je vaša organizacija pri spodbujanju enakosti spolov. Ko boste ocenili trenutno stanje v njej, boste vedeli, katere ukrepe je treba izvesti. Izčrpnost prve analize bo odvisna od razpoložljivih sredstev, zato vsekakor ocenite človeške in finančne vire, ki so vam na voljo za izvedbo te naloge. Opredelite notranja sredstva (npr. strokovnjaki s področja vprašanja spolov), razmislite pa tudi o drugih morebitnih zunanjih virih (npr. financiranje, lokalna partnerstva).

Uporabite lahko običajni pristop, ki vključuje:

1. Pregled ustrezne zakonodaje in politik v vaši državi

Koristno je poznati splošno zakonodajo in politike na področju enakosti spolov in nediskriminacije ter zakonodajo in politike, ki zadevajo področja trga dela in raziskav in/ali visokega šolstva.

S pregledom pravnega in političnega okvira boste lahko razumeli, kakšno je stanje v vaši organizaciji. Hkrati boste z njim utemeljili razloge za svoje ukrepe. S tem znanjem lahko podprete tudi nekatere ukrepe načrta za enakost spolov, ki ga boste vzpostavili.

Nekaj primerov:

- Če vaša država postavi cilje na ravni politike, jih lahko uporabite kot utemeljitve, s katerimi boste svoje kolege in višje vodstvo prepričali, da so v vaši organizaciji potrebni ukrepi.
- Vaša ustanova se lahko pridruži obstoječi pobudi, kot je na primer „dan deklet v znanosti“.

2. Analiza podatkov o osebju in študentih, razčlenjenih po spolu

Za ugotavljanje morebitnih razlik na področju spolov so potrebni podatki, razčlenjeni po spolu. Z njihovo analizo dobimo bistvene informacije za opredelitev najbolj perečih področij, na katerih so potrebni ukrepi. Če vaša analiza na primer razkrije, da je zastopanost spolov v nekaterih disciplinah zelo neuravnotežena, se lahko prizadevanja usmerijo v privabljanje premalo zastopanega spola na to področje.

Prvi korak je preverjanje, kateri podatki so na voljo. Če takšnih podatkov v vaši organizaciji še ni, jih je treba zbrati. Takoj ko dobite dostop do podatkov, morate izvesti statistično analizo.

Podatki, ki jih je treba analizirati, med drugim vključujejo:

- število zaposlenih po spolu na vseh ravneh, po disciplinah, funkciji (vključno z administrativnim/podpornim osebjem) in po pogodbenem razmerju z organizacijo;
- povprečno število let, ki jih ženske in moški rabijo za napredovanje na poklicni poti (po stopnjah);
- razlike v plačah po spolu in delovnem mestu;
- število žensk in moških na akademskih in upravnih položajih odločanja (npr. v odborih, komisijah, žirijah);
- število kandidatk in kandidatov, ki se prijavijo na posamezna delovna mesta;
- število žensk in moških, ki so v preteklih letih zapustili organizacijo, z navedbo števila let dela v organizaciji;
- število zaposlenih po spolu, ki zaprosijo za starševski dopust ali ga izrabijo, kako dolgo ta traja in koliko se jih po dopustu vrne;
- število dni odsotnosti žensk in moških glede na razlog odsotnosti;
- število ur usposabljanja, ki se ga udeležijo ženske in moški, ali kreditnih točk;
- število študentk in študentov na vseh ravneh in za vse discipline.

Potrebujete ideje?

- Poročilo *She figures* (Ženske v številkah) je glavni vir primerljivih vseevropskih statističnih podatkov o stanju enakosti spolov na področju raziskav in inovacij. Zajete so te razsežnosti, zato lahko primerjate stanje v vaši organizaciji s tistim na državni ravni in na ravni EU. Poročilo *She figures* se objavi vsaka tri leta. Priročnik *She figures handbook*, ki je priložen poročilu, vsebuje metodološke smernice za izračun kazalnikov, vključenih v publikacijo *She figures 2015*.
- V okviru projekta za strukturne spremembe *Effective gender equality in research and academia* (Dejanska enakost spolov na raziskovalnem in akademskem področju) (EGERA), ki ga financira EU, je bilo pripravljeno poročilo *First gender equality report* (Prvo poročilo o enakosti spolov). Namenjeno je bilo razumevanju stanja v zvezi z enakostjo spolov in zadev na področju enakosti v sodelujočih ustanovah, in sicer s pomočjo preučevanja razpoložljivih podatkov, informacij in politik v partnerskih ustanovah. Obravnavana so bila naslednja področja: (i) človeški viri in upravljanje poklicne poti, vključno z zaposlovanjem in napredovanjem, (ii) usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter delovni pogoji, (iii) kršitve in nasilje na podlagi spola, vključno s trpinčenjem in nadlegovanjem na podlagi spola, ter (iv) enakost spolov na področju raziskav in študijskih programov.
- Projekt za strukturne spremembe *Institutional transformation for effecting gender equality in research* (Preoblikovanje ustanov za doseganje enakosti spolov na področju raziskav) (INTEGER), ki ga financira EU, ponuja nekaj

praktičnih nasvetov za spoznavanje vaše ustanove s pomočjo zbiranja podatkov in opravljanja anket. Kako na primer organizirati metode, ankete, obiske ali razprave tematskih skupin, kako zbirati te informacije (npr. lahko se stopi v stik z več enotami in vpraša po podatkih, razčlenjenih po spolu) in kdo lahko pri tej nalogi sodeluje (npr. razmislite o kadrovske službi, enoti za zagotavljanje kakovosti in tudi o enoti za vrednotenje raziskav).

- Portugalska univerza Beira Interior stalno ocenjuje iste kazalnike že od začetne presoje stanja ustanove (od leta 2011 do danes). Preverite pristop in kazalnike, ki so uporabljeni tukaj.

Ugotavljanje obstoječih ukrepov za spodbujanje enakosti spolov

Ugotoviti in zabeležiti je treba, kateri ukrepi za spodbujanje žensk, ozaveščanje o enakosti spolov, izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ipd. že obstajajo. Izvajanje in rezultate obstoječih ukrepov je treba kritično oceniti skupaj z udeleženci, da bi ugotovili, kako se lahko izboljša njihova učinkovitost.

Standardni pristop lahko dopolnite z naslednjim:

- Analiza podatkov, ki vključuje druge razsežnosti, kot so starost, etnična pripadnost, invalidnost, spolna usmerjenost in verska pripadnost. Pomembno je razumeti presečišča med spolom in drugimi razsežnostmi, saj lahko tu pride do večkratne diskriminacije, s katero se je treba spopasti. Kljub temu upoštevajte vprašanja o varstvu podatkov, kadar je število zaposlenih s presečišči več posebnih okoliščin majhno, saj to vodi do povezovanja podatkov in možnosti razkritja (npr. če je med zaposlenimi samo ena temnopolta, invalidna ali muslimanska ženska).
- Pregled literature o enakosti spolov na področju raziskovanja, poučevanja in visokega šolstva. Namen pregleda obstoječe literature na evropski in mednarodni ravni je med drugim spoznavanje spolnih stereotipov na področju raziskovanja in poučevanja, trenutnih neenakosti na področju raziskovanja in v visokošolskih okoljih ter ukrepov ali dejavnosti za spopadanje s takšnimi težavami. Z nekaterimi ključnimi viri se lahko seznanite v tej publikaciji.
- Anketa med zaposlenimi za oceno njihove seznanjenosti in izkušenj z (ne)enakostjo med spoloma v ustanovah, organizacijskimi praksami spodbujanja enakosti med spoloma, seksističnim odnosom in obnašanjem itd.
- Razgovori ali skupinske razprave s predstavniki zaposlenih na vseh ravneh in/ali iz različnih disciplin. V razgovorih se lahko upoštevajo nekateri od zgoraj navedenih vidikov, hkrati pa tudi razišče dožemanje zaposlenih v zvezi s potrebami po ukrepih za enakost spolov in stopnjo njihovega sprejemanja.

Kdo lahko izvede to analizo

Če ima vaša organizacija službo, ki je zadolžena tudi za zagotavljanje podpore na področju enakosti spolov (npr. pisarno/enoto za enakost spolov), bi lahko zaposleni v njej prevzeli nalogo izvajanja začetne presoje stanja enakosti spolov v vaši organizaciji. V to lahko vključite tudi (izvoljene) predstavnike zaposlenih. Ne pozabite vključiti strokovnjakov s področja enakosti spolov, ki so zaposleni v ustanovi. Njihov prispevek k presoji je lahko dragocen, hkrati pa lahko sodelujejo tudi pri izvedbi.

Če takšna služba ne obstaja ali ne more prevzeti te naloge, razmislite o sestavi manjše skupine, ki bi opravila izhodiščno presojo. Skupina je lahko sestavljena iz zaposlenih v službi za enakost spolov, učiteljskega in/ali raziskovalnega kadra kot tudi zaposlenih v kadrovske oddelku.

V obeh primerih je ključno, da višje vodstvo skupini izrecno naroči, naj opravi izhodiščno presojo, saj ji bo tako lahko posvetila dovolj časa, vrata se ji bodo hitreje odpirala in sodelovanje bo zagotovljeno.

Naloge vsakega sodelavca v skupini morajo biti jasne in dogovorjene že na začetku. Zadostni (človeški in finančni) viri so ključni za uspešno analizo in presojo dejanskega stanja glede enakosti spolov v vaši organizaciji. Poleg tega bodo izrecna pooblastila vodstva za izvajanje izhodiščne presoje pomagala odpirati vrata in olajšala sodelovanje.

Na tej stopnji je že dobro imeti tudi predstavo o tem, kateri zaposleni bi lahko sodelovali pri načrtu za zagotavljanje enakosti spolov.

Korak 3: priprava načrta za enakost spolov

Po izvedbi začetne presoje trenutnega stanja na področju enakosti spolov v vaši organizaciji lahko začnete pripravljati načrt za enakost spolov. Izsledki začetne analize omogočajo opredelitev področij ukrepanja, ki jih bo vseboval vaš načrt, vendar se z vsemi področji ni mogoče ukvarjati hkrati, nekatera pa so tudi bolj kritična kot druga. Glede na začetno presojo določite prednostne naloge organizacije in vire, ki so na voljo. Razmislite, ali bi tudi za pripravo načrta za enakost spolov zbrali sodelavce, ki so izvedli začetno presojo. Na tej stopnji je pomembno, da se v opredeljevanje ukrepov načrta vključijo višje vodstvo in vodilni zaposleni. Če bodo sodelovali, bodo predlagani ukrepi izvedeni lažje in bolj učinkovito.

Pri pripravi načrta upoštevajte, da mora biti ta *celosten in celovit*. To pomeni, da so opredeljena področja ukrepanja medsebojno odvisna. V načrtu bodo obravnavana vprašanja, ki zadevajo celotno skupnost in organizacijski sistem. Pri



pripravi načrta za enakost spolov je treba upoštevati nekaj osnovnih elementov:

1. cilje,
2. ukrepe,
3. kazalnike,
4. ciljne vrednosti,
5. časovni razpored,
6. delitev odgovornosti.

V nadaljevanju je pojasnjeno, kako se ti elementi upoštevajo pri pripravi načrta za enakost spolov.

1. Pri opredeljevanju ukrepov in dejavnosti načrta za enakost spolov spodbujajte sodelovanje akterjev z vseh ravni.

Predvidite lahko skupne ali ločene dinamične delavnice, med drugim z vodstvom in vodilnimi zaposlenimi, kadrovsko službo in osebjem za komunikacijo, učitelji in/ali raziskovalci ter študenti. Pri tem lahko uporabite tehnike udejstvovanja ali resnih iger.

Poskusite razumeti pomen enakosti spolov za te skupine. Nekatere formulacije lahko povzročijo nelagodje. Za nekatere discipline bo na primer prednostna naloga „privabiti čim več raziskovalk“, toda taka zveza lahko povzroči težave ali odpor. Besedilo ukrepa se lahko večkrat prilagodi, da se bodo obravnavale prednostne naloge ustanove ter upoštevala tudi področja občutljivosti. Uporaba izraza „privabiti talent“ je na primer široko sprejeta v organizacijski skupnosti. Pomembno vlogo ima lahko tudi pomen nekaterih pojmov v nacionalnem jeziku. Nekateri izrazi bodo slabše sprejeti. V nekaterih državah se na primer uporablja izraz „uravnotežena zastopanost spolov“, da bi povečali sodelovanje in zanimanje.

Sodelovalni pristop bo ob upoštevanju kulture organizacije pripomogel k opredelitvi smiselnih ukrepov za udeležene akterje. Z njim se bo okrepila pripravljenost akterjev za izvajanje ukrepov, predvidenih v načrtu.

2. Zgledujete se lahko po ukrepih, ki jih izvajajo druge organizacije, a pri tem vedno upoštevajte lasten institucionalni okvir.

Pri tem ni treba odkrivati tople vode, druge organizacije so namreč že izvedle zelo dobre in uspešne ukrepe in dejavnosti. Vseeno pa bi bilo lahko slepo ponavljanje tovrstnih ukrepov v vaši ustanovi neučinkovito. Pomembno je oceniti okoliščine, v katerih so se ukrepi izvedli. Poskrbite, da jih boste prilagodili posebnostim svojega okvira. Preverite instrumente za ukrepanje za strukturne spremembe, da dobite nekaj idej glede področij, ki jih lahko zajema načrt za enakost spolov. Dodatni primeri so predstavljeni tudi v tem dokumentu.

3. V načrtu opredelite cilje in ukrepe po načelih SMART.

Cilji in ukrepi vašega načrta za enakost spolov se bodo izvajali bolj uspešno, če bodo sledili načelom SMART. Biti morajo torej:

- (a) specifični – cilji in ukrepi morajo vsebovati odgovore na osnovna vprašanja: kaj, zakaj, kako, kdo, kdaj in kje;
- (b) merljivi – določite kvantitativne in/ali kvalitativne kazalnike in ustrezne ciljne vrednosti;
- (c) dosegljivi – poskrbite, da bodo cilji in ukrepi dosegljivi in uresničljivi (četudi to zahteva več truda);
- (d) realistični – poskrbite, da bodo cilji in ukrepi ustrezali organizaciji in da bodo izvedljivi v določenem časovnem okviru ter s sredstvi, ki so na voljo;
- (e) časovno določeni – opredelite čas, v katerem boste cilje in ukrepe uresničili.

EU poudarja pomen ciljnih vrednosti na področju enakosti spolov pri odločanju na področju raziskav. Svet Evropske unije je države članice in institucije pozval, naj si prizadevajo za referenčne ciljne vrednosti za večjo uravnoteženost profesorjev po spolu. Svet je organe spodbudil, naj določijo referenčne ciljne vrednosti, na primer kvantitativne cilje, za boljšo uravnoteženost spolov v organih odločanja, vključno z vodilnimi znanstvenimi in upravnimi odbori, komisijami za zaposlovanje in napredovanje kot tudi ocenjevalnimi odbori. Preberite [Sklepe Sveta o spodbujanju enakosti spolov v evropskem raziskovalnem prostoru](#) (sprejete leta 2015), da o teh ciljnih izveste več.

4. Pri načrtovanju ukrepov opredelite in uporabite obstoječe vire.

Finančni in človeški viri, ki so na voljo za področje enakosti spolov, so navadno omejeni. Delo v takšnih razmerah je lahko velik izziv. Opredelite obstoječe vire, ki lahko koristijo pri ukrepih v pripravi. Že manjše spremembe pri obstoječih postopkih ali storitvah včasih pripomorejo k doseganju zadanih ciljev brez dodatnih stroškov ali truda. Prednost dela z obstoječimi viri je tudi, da spodbuja institucionalizacijo postopkov ali aktivnosti, ki upoštevajo vprašanja enakosti spolov in/ali so prilagojeni ženskam oziroma moškim.

Nekaj primerov:

- (a) Organizacije običajno ponujajo programe izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu. Znotraj takega programa se lahko na začetku vsakega (akademskega) leta ponudi obvezno začetno usposabljanje o vprašanih enakosti spolov, z namenom povečanja kompetenc novega osebja ali obnove znanja in/ali usposobljenosti drugih zaposlenih.

- (b) Snovanje novih (ali prenovljenih) strateških dokumentov organizacije je odlična priložnost za vključitev ukrepov, ki upoštevajo vprašanja enakosti spolov ali so prilagojeni ženskam oziroma moškim.
- (c) V načrtovanje konference, ki jih bo gostila organizacija, vsekakor vključite določbo, ki bo zahtevala uravnoteženo zastopnost žensk in moških v odborih.

Potrebujete ideje?

Projekt z naslovom Strukturno preoblikovanje za doseganje enakosti spolov v znanosti (*Structural transformation to achieve gender equality in science – STAGES*), ki ga financira EU, je predstavil izkušnje v zvezi z vključevanjem enakosti spolov v strateške dokumente organizacij, določbe in postopke ter njeno institucionalizacijo. Nekaj informacij v zvezi s tem ponuja dokument Smernice za strukturno preoblikovanje za doseganje enakosti spolov v znanosti (*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*, str. 42 do 45).

Več primerov dejavnosti ozaveščanja in krepitev zmogljivosti lahko najdete med instrumenti za ukrepanje.

1. Opredelite časovni okvir načrta za enakost spolov in realen časovni raspored za njegovo izvedbo. Opredeliti je treba tudi splošno trajanje načrta za enakost spolov (npr. tri leta). Glede na predlagane ukrepe in sredstva, ki so na voljo, določite časovni raspored za izvajanje posameznih ukrepov. Ne pozabite določiti posebnih obdobjev za spremljanje in poročila o doseženem napredku.
2. Za vsak ukrep naj bodo naloge osebja jasno dogovorjene. Dogovoriti se je treba tudi o sodelavcih, ki bodo sodelovali pri izvajanju načrta za enakost spolov. Ko jih določite, je treba natančno opredeliti njihove odgovornosti. V načrtu za enakost spolov naj bo jasno navedeno, kdo je odgovoren za kaj in kdaj. Tukaj lahko najdete priporočila glede tega, koga vključiti v načrt in kakšna bi bila lahko njegova vloga.
3. Sklepajte zavezištva. Načrt za enakost spolov lahko vključuje inovativne in učinkovite ukrepe, a se ti brez podpore deležnikov na vseh ravneh ne bodo obnesli. Vključevanje deležnikov v pripravo načrta je temeljnega pomena. Načrt jim mora pomeniti več kot le kos papirja. Svoj čas namenite ozaveščanju o koristih enakosti spolov v raziskovalnih organizacijah. Svojo retoriko prilagajajte profilom, ki jih nagovarjate. Vzemite si čas, da ciljnim deležnikom podrobno razložite načrt za enakost spolov. Upoštevajte tudi, da bodo v celotnem obdobju njegovega izvajanja potrebna stalna prizadevanja.

Potrebujete ideje?

1. Preberite primere opornih točk za nagovore o spodbujanju enakosti spolov.

V projektu STAGES, ki ga financira EU, so predstavljene izkušnje v zvezi z vključevanjem vodstva na tem področju. Nekaj koristnih spoznanj ponujajo Smernice za strukturno preoblikovanje za doseganje enakosti spolov v znanosti (*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*, str. 35 do 39).

- (a) Načrt za enakost spolov uskladite z nastajajočimi strategijami in ključnimi politikami ustanove.
- (b) Posamezne vodje vključite v načrt neposredno, kot dejavne akterje in ne samo kot sodelavce.
- (c) Vključite zunanje organizacije in strokovnjake, s čimer boste povečali prepoznavnost načrta znotraj in zunaj ustanove, kar bo pripomoglo tudi k boljši vključenosti vodij.

Ta dokument vsebuje vizualni prikaz akcijskega načrta za spremembe na področju enakosti spolov, ki ga je sprejela francoska raziskovalna organizacija CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

2. Začnite razmišljati o trajnosti. Sredstva za spodbujanje strukturnih sprememb v smeri enakosti spolov niso neomejena, prav tako kot ni neomejeno trajanje vašega načrta. Spremembe, ki naj bi se izvedle, naj bi učinkovale dolgoročno. Da bi se zagotovila trajnost ukrepov za enakost spolov, je treba prakso vključiti v vsakdanje postopke organizacije. To lahko naredimo tako, da spremenimo obstoječe postopke v ustanovi ali jih strukturno dopolnimo z novimi.

Upoštevajte!

1. Najbolj zahtevna in dolgotrajna je priprava načrta. V pripravo načrta za enakost spolov, ki bo smiselna za celotno organizacijo, je treba vložiti veliko truda in časa, vendar je tudi to stopnjo treba enkrat zaključiti in iti naprej.
2. Načrt za enakost spolov ni nespremenljiv: nenehno se razvija. Organizacija, osebje in prednostne naloge se lahko kaj hitro bistveno spremenijo. Bodite prilagodljivi. Določanje pomena enakosti spolov glede na različne dejavnosti in vključene deležnike je nenehen proces.
3. Prizadevajte si za organizacijsko kulturo, dojemljivo za različne spolne identitete. Ognite se pasti sprejemanja heteronormativnega pristopa ali razumevanja spola kot dihotomije ženska/moški.
4. Vključevanje deležnikov poteka neprestano: prične se s prepričevanjem višjega vodstva in vodilnih zaposlenih, da bi v organizaciji potrebovali načrt za enakost spolov, kar pa je še le začetek. Tudi po tem vključujte nove akterje, da bi tako sklenili močnejša zavezištva.

„Če posvetite preveč časa načrtovanju, je to verjetno kontraproduktivno. Tudi po skrbnem načrtovanju se toliko stvari hitro spremeni (in se nenehno spreminjajo), da je bolje začeti po osnovni presoji in ne zapravljati dragocenega časa.“ (Marina Cacace, Združenje žensk za razvoj in boj proti socialni izključenosti ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), ocenjevalka projekta STAGES, ki ga financira EU)

Korak 4: izvajanje načrta za enakost spolov

Ko je načrt za enakost spolov pripravljen, se lahko začne izvajati. Ukrepe načrta začnete izvajati v skladu z opredeljenim časovnim razporedom. Poskusite vključiti in institucionalizirati čim več ukrepov oziroma dejavnosti, da bi tako omogočili njihovo trajnost.

S sodelavci, odgovornimi za izvajanje načrta, organizirajte redne sestanke. Ti niso pomembni samo za oblikovanje in načrtovanje dejavnosti na vključevalen način, temveč omogočajo tudi pogovor o napredku, glavnih dosežkih in vidikih, ki jih je mogoče izboljšati. Tako bo mogoče opredeliti morebitne težave in se proaktivno spopasti z njimi.

Načrtujte sestanke z višjim vodstvom in vodilnimi zaposlenimi, kadrovsko službo in drugimi ustreznimi sodelavci. To bo pripomoglo k:

1. prevzemanju odgovornosti pri pripravi načrta za enakost spolov;
2. motiviranosti zaposlenih, ki pri tem sodelujejo;
3. izboljšanju namena načrta;
4. povečanju vpliva ukrepov načrta.

Razmislite lahko o organizaciji začetnega usposabljanja za sodelavce, ki so zadolženi za izvajanje načrta, in drugo ciljno občinstvo, ki je neposredno vpleteno (tj. vodstvo, kadrovska služba). Z neprestanim ozaveščanjem in prizadevanjem za večjo usposobljenost boste povečali možnosti za uspeh in institucionalizacijo. Med izvajanjem načrta lahko na primer ponudite individualno usposabljanje, organizirate dodatna srečanja za ozaveščanje, pripravite kampanje o izbranih temah ali načrtujete delavnice za usvajanje posebnih kompetenc.

Nadaljujte stalno vključevanje deležnikov. Pojasnite koristi enakosti spolov v raziskovalnih organizacijah, svojo retoriko pa prilagajajte profilu tistih, ki jih nagovarjate. Ostanite v stiku z deležniki, ki ste jih pritegnili na prejšnjih stopnjah. S tem si boste zagotovili spoznanja o izvedenih ukrepih ali o možnostih izboljšanja izvedbe predvidenih ukrepov.

Upoštevajte!

Začetek je lahko skromen, toda obseg in raznolikost dejavnosti se sčasoma lahko povečata. Hkrati se lahko razširi tudi krog vključenih zaveznikov in deležnikov.

Poskrbite za prepoznavnost načrta za enakost spolov

Organizacijo obvestite o načrtu za enakost spolov. Pri komunikaciji o načrtu, njegovih glavnih področjih posegov in časovnem okviru uporabite različne kanale. Ključnega pomena je, da je načrt za enakost spolov na voljo in lahko dostopen celotni skupnosti na spletišču ustanove. Koristno je organizirati tudi javno srečanje, da se načrt predstavi skupnosti organizacije. Sodelovanje višjega vodstva in vodilnih zaposlenih na tej, začetni predstavitvi je lahko v podporo izvajanju ukrepov iz načrta. Obveščanje je bistveno za stalno prepoznavnost načrta za enakost spolov.

1. Oblikujte ključna sporočila, ki bodo prilagojena različnim ciljnim skupinam.
2. Da bi zagotovili visoko stopnjo udeležbe, oglašujte dejavnosti že vnaprej na primernih kanalih.
3. Spodbudite celotno skupnost k ukrepanju tako, da predlagate, kako lahko prispevajo drugi.
4. Promovirajte zunanje dogodke (npr. konference) ali zanimive informacije, ki presegajo vašo organizacijo, v zvezi z vključevanjem enakosti spolov v raziskovalne ustanove in na univerze.
5. Redno poročajte o napredku s področja enakosti spolov v ustanovah (v skladu z obdobji spremljanja, določenimi v načrtu). S spremljanjem boste pridobili podrobne informacije o doseženem napredku organizacije. Ključne informacije v zvezi s temi ugotovitvami delite s skupnostjo organizacije ter omogočite internetni dostop do poročil in/ali podatkov v celoti.

Potrebujete ideje za pripravo in širjenje ključnih sporočil o načrtu in njegovih dosežkih?

Projekt za strukturne spremembe INTEGER, ki ga financira EU, je predstavil ugotovitve in primere v zvezi s pripravo in razširjanjem ključnih sporočil pri strukturnih spremembah. Oglejte si jih: <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>.

Univerza Alexander Ioan Cuza (UAIC, Iasi, Romunija) je bila partnerka projekta za strukturne spremembe STAGES, ki ga financira EU. Sestavili so skupino strokovnjakov za sporazumevanje (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>), da bi povečali javno prepoznavnost znanstvenih dosežkov raziskovalk ter promovirali in razširjali ukrepe za enakost spolov, ki jih spodbuja univerza UAIC. Oglejte si glavne zunanje dejavnosti sporazumevanja ter deset najboljših

sporočil, ki so jih pripravili na univerzi UAIC (<http://stages.csmcd.ro/index.php/media>).

Z različnimi projekti za strukturne spremembe, ki jih financira EU, so bile vzpostavljene spletne strani in računi na Facebooku. Dejavno se uporabljajo tudi druga družbena omrežja (kot sta Twitter in LinkedIn, na katerih se lahko ustvarijo skupine). Oglejte si na primer kanale družbenih omrežij, ki se uporabljajo pri projektu Garcia (<http://garciaproject.eu/>).

Pri tej nalogi lahko vključite oddelke za komunikacijo v vaši organizaciji. Ti imajo lahko pomembno vlogo pri strukturnih spremembah na področju enakosti spolov. Ti oddelki lahko:

1. pri sporazumevanju znotraj in zunaj vaše organizacije zagotovijo uporabo izrazja, ki je nevtravno glede na spol;
2. skrbijo za uporabo nestereotipnih in neseksističnih podob pri sporazumevanju znotraj in zunaj vaše organizacije;
3. mobilizirajo dostopne komunikacijske kanale za spodbujanje ukrepov, ki se izvajajo v okviru načrta za enakost spolov;
4. redno poročajo o napredku organizacije na področju enakosti spolov.

Potrebujete ideje?

Preverite Unescove smernice za jezik, ki je nevtralen glede na spol (<http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>).

Projekt STAGES, ki ga financira EU, je predstavil izkušnje v zvezi s sporazumevanjem in prepoznavnostjo. Navajamo nekaj s tem povezanih napotkov iz dokumenta Smernice za strukturno preoblikovanje za doseganje enakosti spolov v znanosti (*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*, str. 51 do 54):

1. najprej ugotovite, katera komunikacijska sredstva so na voljo (npr. spletna stran, družbena omrežja, bilten, mreže in združenja, nacionalni in lokalni mediji, partnerski komunikacijski kanali ali notranje in javne prireditve);
2. opredelite komunikacijski načrt, pri katerem se pretežno uporabljajo spletna komunikacijska orodja in neposredni osebni stiki, da bi dosegli ciljne skupine občinstva;
3. pripravite privlačna sporočila;
4. razmislite o ustanovitvi posebne skupine za komunikacijo (npr. komunikacijske skupine o ženskah v znanosti);
5. pripravite promocijsko kampanjo na notranji, lokalni in/ali nacionalni ravni v zvezi z organizacijskim načrtom za enakost spolov, da bi spodbudili javno in politično razpravo o enakosti spolov;
6. omogočite boljšo prepoznavnost prispevkov žensk.

Oglejte si spletno stran Evropske komisije o kampanji „Znanost: to je za puncle!“ (<http://science-girl-thing.eu/sl>) kot

tudi uradno spletno stran projekta Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>), ki ga financira EU, ter njegov dejavni profil na Facebook® strani: <https://www.facebook.com/expecteverything/>.

Zavedajte se, da bo načrt morda treba prilagoditi

Načrt za enakost spolov ni statičen ali nespremenljiv. Na potrebo po spreminjanju lahko vpliva več okoliščin, kot so spremembe v strukturi organizacije (npr. zaradi imenovanja novih višjih vodstvenih delavcev) ali uvedba nove zakonodaje ali politike, ki zadeva raziskovalne organizacije in/ali univerze. Poleg tega se lahko v časovnem okviru načrta spremenijo tudi prednostne naloge organizacije. Tovrstne dogodke pozorno spremljajte in se s svojimi sodelavci pogovorite o tem, ali lahko načrt prilagodite in kako.

Kljub prizadevanjem za pripravo stabilnega načrta se lahko med njegovim izvajanjem v organizaciji pojavijo težave. Poskusite ugotoviti, zakaj se nekateri ukrepi ne izvajajo, in jih po potrebi prilagodite. Spremljajte inovativne ukrepe, ki so jih uporabile druge organizacije.

Potrebujete ideje?

Oglejte si najpogostejše in najbolj inovativne prakse v izbranih ustanovah, zbrane v okviru pobude GENDER-NET.

Bodite pripravljeni na ovire ali odpor pri izvajanju ukrepov in poskrbite za ustrezen odziv.

Ne pozabite spremljati izvajanja ukrepov načrta za enakost spolov. Z rednim spremljanjem se lahko naučite pomembne stvari. Prisluhnite povratnim informacijam tistih, ki posamezne dejavnosti organizirajo ali se jih udeležujejo (npr. s pomočjo vprašalnikov ob koncu izvajanja). Tako boste dobili ustrezne namige, kako odpraviti težave v zvezi z delovanjem in/ali vsebino ukrepov ali načrta.

Korak 5: spremljanje napredka in ocena načrta za enakost spolov

Spremljanje in vrednotenje kot del procesa sprememb

Načrt za enakost spolov je namenjen hkratnemu reševanju večjega števila vprašanj, temelji pa na zapletenem sistemu ukrepov. Že na najzgodnejši stopnji je zato treba predvideti instrumente za spremljanje in vrednotenje. Takšni instrumenti omogočajo, da drugi na podlagi kazalnikov ocenijo napredek pri približevanju ciljnim vrednostim. Instrumentov za spremljanje in vrednotenje kljub temu pogosto ni, kar ogroža zmožnost načrtovanih ukrepov za preoblikovanje.



Če cilji v zvezi z ustreznim napredkom, uspehom ali kazalniki ozaveščenosti niso izraženi z indeksom, je težko oceniti, ali se organizacija dejansko preobraža. S tem se lahko zmanjša tudi zavezanost deležnikov k doseganju teh ciljev.

Instrumente za spremljanje in vrednotenje je zato treba šteti predvsem za orodja, ki podpirajo učinkovite ukrepe in zagotavljajo odgovornost. Poleg tega se s kazalniki, ki omogočajo ocenjevanje ukrepov in dodeljevanje sredstev, izboljša znanje o tekočih spremembah.

Izhodiščna presoja (predhodna ocena)

Ocenjevanje se pogosto razume le kot naknaden proces, toda načrti za enakost spolov so boljše pripravljene, če temeljijo na izčrpnih presoji stanja enakosti spolov v tistem trenutku. Ta presoja ima lahko različne oblike. Izvede se lahko pregled s pomočjo zunanjega in nepristranskega strokovnjaka, uporabi pa se lahko tudi notranje znanje o spolu in sami ustanovi. Za raziskovanje spolne neenakosti, pristranskosti in neravnovesij na vseh ravneh se lahko uporabijo različna orodja, vključno s pilotnimi študijami, anketami, tematskimi skupinami, razgovori ali etnografskim opazovanjem (preberite razdelek o analizi in presoji trenutnega stanja v ustanovi). Načrti za enakost spolov, ki se izvedejo s primernimi sredstvi in strokovnim znanjem, kot na primer tisti, ki jih podpira Evropska komisija, pogosto temeljijo na izčrpnih ugotovitvah. Tako se ukrepi načrtujejo na podlagi poznavanja dejanskih razmer in procesov in so tudi bolj prilagojeni potrebam ustanov.

Poleg tega predhodna ocena pripomore k zagotavljanju podpore, ozaveščanju in aktiviranju deležnikov z opozarjanjem na vprašanja v zvezi z enakostjo spolov. Tako pridejo do besede deležniki, ki so v slabšem položaju, kar pripomore k uvajanju sprememb. Odprti procesi sodelovanja, ki vključujejo različne skupine deležnikov, lahko olajšajo doseganje soglasja o diagnosticiranju razmer in predvidenih rešitvah.

Za zbiranje osnovnih podatkov o enakosti spolov v raziskovanju in visokošolskih ustanovah (npr. o številu žensk in moških na profesorskih položajih) pogosto obstajajo zakonske zahteve. Ta prizadevanja so običajno formalna, a so lahko že osnova za analizo. Da bi okrepili njeno legitimnost in čim bolj izkoristili podatke, ki so na voljo, bi bilo treba v predhodno oceno vključiti obstoječe instrumente.

Spremljanje izvajanja

Spremljanje ukrepov, ki se izvajajo, je ključno za obveščenost o tem, kako ukrepi zadovoljujejo dejanske potrebe, in za učinkovito podporo sprememb. Načrti za enakost spolov bi morali pritegniti večje število različnih akterjev znotraj organizacije. Tisti, ki usmerjajo ukrepe, morajo dobro poznati dogajanje. Spremljanje ne omogoča samo preverjanja, ali in kako se izvajajo ukrepi, temveč lahko tudi pokaže, ali poteka

preoblikovanje. Premišljeni mehanizmi spremljanja lahko pripomorejo k ugotavljanju in obravnavi morebitnih virov odpora do sprememb. Ne nazadnje lahko orodja spremljanja v uspešnem krogu postanejo del neprekinjenega procesa izboljšav.

Ti instrumenti so kot taki lahko del usmerjanja ukrepov in hkrati zunaj njih, tako da se pri izvajanju upoštevajo splošni cilji, hkrati pa omogočajo pogled na ukrepe od zunaj. V vseh primerih je potrebno strokovno znanje na področju spolov, morda skupaj z drugim strokovnim znanjem o dinamiki sprememb ali drugih specifičnih vprašanjih, ki jih obravnava načrt.

Tako je mogoče ukrepe redno spremljati z določanjem primernih kazalnikov in instrumentov za spremljanje. Kazalniki bi morali biti usmerjeni v izvajanje in prilagojeni namenom ukrepa. Ukrepov, namenjenih povečanju deleža žensk na višjih položajih, ne bi smeli spremljati le z vidika števil. Prav tako pomembno je ocenjevanje vpisa v podporne programe (kot so usposabljanje, mentorstvo ali štipendije, do katerih so samodejno upravičeni zaposleni na nekaterih mestih) in njegov vpliv na dejansko uravnoteženost spolov. Potrebni so tudi kazalniki preglednosti zaposlovanja, napredovanja in postopkov ocenjevanja. Tudi pri obravnavanju nasilja zaradi spola in spolnega nadlegovanja ne bi smela biti edina skrb presojanje prijavljenih primerov in delovanje mehanizmov opozarjanja in reševanja. Ukrepi je mogoče učinkovito podpreti s preverjanjem, kako se dejanski primeri kvalitativno obravnavajo, pa tudi z merjenjem (npr. s pomočjo rednih anket), kako se v organizaciji razvija kultura upoštevanja enakosti spolov.

„Po naših izkušnjah so srečanja za spremljanje z jedrnimi in/ali razširjenimi ekipami bistvena priložnost za samorefleksijo o procesih, ki so bili sproženi, in o tem, kako strateško usmerjati projekt, da bi dosegli več.“ (Marina Cacace, Združenje žensk za razvoj in boj proti socialni izključenosti ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), ocenjevalka projekta STAGES, ki ga financira EU)

V oceni je treba upoštevati okvir

Ocenjevanje postaja v raziskovalnih organizacijah in visokošolskih ustanovah vedno bolj pomembno. Vse pogosteje se ocenjuje splošna uspešnost teh ustanov v zvezi z upravljanjem, finančno stabilnostjo, inovacijami in rezultati. Ocena je pogosto ključna za dostop do javnih sredstev, mednarodne lestvice pa imajo pomembno vlogo pri strategijah raziskovalnih organizacij. Raziskovalci sami se ne morejo ogniti ocenjevanju, poleg vzajemnega pregledovanja znanstvenih del so njihovi dosežki pod drobnogledom glede na različna merila. Ocenjevanje sicer ni namenjeno samo podpori znanstveni odličnosti. Oceniti je treba tudi ukrepe za preoblikovanje raziskovalnih ustanov, da bi preprečili pristranskost na podlagi spola, vključno z načinom ocenjevanja raziskovalcev.

Pri takšnih ocenah je treba upoštevati značilnosti posameznega okvira, ki ga med drugim določajo:

1. vrsta organizacije;
2. področja raziskovanja, zajeta v predvidenih ukrepih;
3. kdo sodeluje pri spremembah in komu so namenjene;
4. ali obstajajo predhodne politike za enakost spolov ali druge politike enakosti;
5. trenutno stanje v organizaciji: ali v njej poteka širši postopek spreminjanja.

Kvantitativni kazalniki

Kvantitativni kazalniki so ustrezni, če so prilagojeni ciljem načrtovanih ukrepov. Splošno priznano dejstvo v zvezi z raziskavami o ocenjevanju je, da nobena ocena, in z njo kazalniki, ni primerna za vse razmere. Kvantitativni kazalniki največkrat vključujejo:

1. število kandidatov za delovna mesta, na katerih so ženske premalo zastopane;
2. število žensk in moških v izbirnih komisijah (za zaposlovanje in napredovanje);
3. horizontalno ločevanje po spolu v posameznih kategorijah poklicev;
4. število posameznikov, ki so jim namenjeni predvideni ukrepi za ozaveščanje o enakosti spolov ali usposabljanje in ki jih ti ukrepi dosežejo;
5. razmerje spolov pri dostopu do raziskovalnih štipendij (in drugih virov, npr. laboratorijev ali osebja);
6. razlika med plačami moških in žensk v različnih kategorijah zaposlenih, vključno z raziskovalci.

Seznam še zdaleč ni izčrpen, določijo se lahko tudi kazalniki za merjenje položaja moških in žensk v zvezi z ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem, dopustom, rezultati ocen itn. Ti kazalniki pripomorejo h krepitvi odgovornosti za uspeh ali neuspeh izvedenih ukrepov. Ustvarjajo tudi nove možnosti.

Sami pa vseeno ne napovedujejo dobro ne dolgoročnih preoblikovanj ne sprememb, ki so lahko stalne in spremljajo glavne cilje. Za spreminjanje zapletenih organizacij, preizpraševanje procesov, običajnih postopkov in razmerij moči, ki prispevajo k oblikovanju distribucije položajev med raziskovalci, je potreben čas. Ta časovni okvir ne ustreza nujno časovnemu okviru za ocenjevanje. Osredotočiti se je torej treba tudi na kratkoročne in srednjeročne mejnike in možne dosežke.

Spremembe v smeri večje enakosti so mogoče samo s podporo in vključevanjem ključnih deležnikov in velikega dela skupnosti. Ocenjevanje naj bi tako podpiralo obstoječo dinamiko in pripomoglo k merjenju in obravnavanju uspehov in izzivov, ki se lahko pojavijo na poti.

Kvalitativni kazalniki

Kvantitativni kazalniki sami ne zadostujejo, potrebni so tudi kvalitativni. Ti lahko zadevajo naslednje razsežnosti:

1. Razširjenost znanja in ozaveščenosti o vprašanih enakosti spolov med različnimi kategorijami osebja, vključno z raziskovalci. To je mogoče izmeriti na primer s pomembnostjo, ki se pripisuje ustvarjanju znanja v zvezi z enakostjo spolov znotraj ustanove, njegovi institucionalizaciji (v obliki namenskih programov ali oddelkov), razširjanju tega znanja v vseh disciplinah in na vseh področjih raziskovanja, kar se kaže v seminarjih in raziskovalnih projektih z razsežnostjo vprašanj spola ipd. Glede ozaveščenosti o enakosti spolov pa se lahko spremembe dokazujejo s pozornostjo, ki jo spolu namenjajo različne kategorije deležnikov, s komunikacijskimi pobudami, kodeksi ravnanja in dejavnostmi, osredotočenimi na vidike, povezane s spolom.
2. Sprejetost ciljev v zvezi z enakostjo spolov, ki jih določa načrt za enakost spolov, pri različnih kategorijah deležnikov naj bi se na primer kazala v različnih oblikah neenakosti spolov znotraj organizacije in njihovem razvoju v smeri večje ozaveščenosti o vprašanih spola.
3. Dejansko preoblikovanje v smeri večjega upoštevanja razlik med spoloma v formalnih in neformalnih praksah kot posledica izvedenih ukrepov, zlasti na področju upravljanja kadrov, odločanja, ocenjevanja in upravljanja.
4. Razširjenost kulture enakosti spolov, kar zadeva delovne razmere, verbalno in neverbalno interakcijo, ki naj bi se odražala v spremembah v zvezi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, ozaveščenostjo glede spolnega nadlegovanja in drugih vidikov nasilja zaradi spola ter neseksističnem sporazumevanju.

Kvalitativni kazalniki lahko prispevajo k boljšemu poznavanju samega procesa sprememb. Z njimi se lahko dokaže, da se spremembe dogajajo in da enakost spolov in ozaveščenost o tem nista nedosegljivi.

S kvalitativnimi kazalniki se je mogoče tudi več naučiti. Podpirajo samorefleksijo in lahko zagotovijo podatke za stalne izboljšave ukrepov in dejavnosti, ki se izvajajo.

Viri za dobro spremljanje in ocenjevanje sprememb

Preberite razdelek o analitičnih ukrepih, spremljanju in ocenjevanju, v katerem so navedeni viri za dobro spremljanje in ocenjevanje sprememb. Ti viri temeljijo na izkušnjah iz projektov, ki jih financira EU, ter zapletenejših strategij za vključevanje načela enakosti spolov. Ponovljivi so v različnih okoljih.

Vsaka organizacija deluje v drugačnem institucionalnem in disciplinarnem okviru in se srečuje z drugačnimi izzivi v zvezi z enakostjo spolov. Zato je smotno razmisliti o dejanskih razmerah, da se bodo razpoložljivi kazalniki v vaši ustanovi smiselno uporabili. V okoljih, v katerih strokovno znanje izvira iz javnih in zasebnih služb, je za izvedbo pregledov stanja izvedenih ukrepov na podlagi meril spola in/ali naknadne ocene koristno uporabiti strokovno znanje notranjih ocenjevalcev. Če se vključijo zunanji strokovnjaki za ocenjevanje, je priporočljivo, da sodelujejo z osebami, zadolženimi za izvedbo sprememb znotraj ustanove, ter sooblikujejo instrumente za spremljanje in ocenjevanje, prilagojene vašim ciljem in omejitvam.

Potrebujete ideje?

Projekt INTEGER za strukturne spremembe, ki ga financira EU, je z namenom podpore visokošolskih in raziskovalnih ustanov pri ocenjevanju njihovih načrtov za enakost spolov pripravil številne predloge (<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>). Med njimi so:

1. kontrolni seznam za pripravo samoocene, ki omogoča pregled ustreznih korakov na pripravljalni stopnji ocenjevanja načrtov za enakost spolov;
2. predloga za spremljanje podatkov, namenjena lažjemu rednemu zbiranju podatkov, razčlenjenih po spolu, o zastopanosti žensk in moških v različnih kategorijah zaposlenih ter organih odločanja v organizaciji;
3. predloge za poročilo o razmerah, poročilo o postopku in poročilo o učinku za analizo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov;
4. predloga za poročilo o samooceni, ki naj bi olajšala pripravo končnega poročila ter podaja strukturo in seznam vprašanj, ki naj bi se obravnavala.

Ocenjevanje kot ključ do trajnosti in nadaljnjih izboljšav

Naknadne ocene pobud za enakost spolov pogosto ni, to pa znatno omejuje možnosti vključevanja načela enakosti spolov. Ocena ne zagotavlja le dokazov o dejanskih spremembah ali neuspešnih poskusih, ampak tudi osvetli

pozitivno dinamiko strategij vključevanja načela enakosti spolov ter priložnosti, ki jih te prinašajo. Izvedeni ukrepi bodo verjetno imeli pozitivne stranske učinke, ki presegajo opredeljene cilje:

1. okrepljen občutek skupnosti ter večjo preglednost postopkov zaposlovanja, vrednotenja in ocenjevanja;
2. močnejšo večdisciplinarnost na področju raziskav;
3. izboljšane delovne razmere.

Ocenjevanje učinka teh kratko-, srednje- in dolgoročnih preoblikovanj je priložnost za povečanje podpore ZA politiko enakosti spolov. Hkrati ustvarja tudi temelje za prihodnje, še bolj odločne ukrepe in ponuja dragoceno znanje za njihovo oblikovanje.

Temeljit, mešan pristop k ocenjevanju, ki upošteva okoliščine, ne bil smel biti preveč obremenjujoč, temveč bi moral pripomoči k temu, da bo vaša strategija koristna.

Korak 6: kaj sledi izvajanju načrta za enakost spolov

Izvajanje načrta za enakost spolov se v nekem trenutku konča, vendar to ni konec spodbujanja enakosti spolov v vaši organizaciji. Na tem mestu vstopate v nov krog. Na podlagi izsledkov iz ocene načrta lahko oblikujete sklepne ugotovitve glede napredka pri doseganju enakosti spolov v ustanovi. Trajnost nekaterih ukrepov in postopkov je verjetno že zagotovljena, pri drugih pa bo potrebno nadaljnje ukrepanje. Poleg tega ste v končni oceni morda ugotovili, da je treba pozornost nameniti novim področjem. Na tej točki se morate odločiti, kako nadaljevati prizadevanja in kaj obravnavati v novem načrtu za enakost spolov:

1. upoštevajte, kar ste se naučili iz preteklih izkušenj;
2. preverite, kaj so naredile ali kaj delajo druge organizacije (ter njihove ukrepe in dejavnosti prilagodite lastnemu okviru);
3. še naprej vključujte (nove) deležnike;
4. razmislite, kako bi vaši ukrepi in dejavnosti postali bolj trajnostni.

2. Osnovne zahteve in dejavniki uspeha

Izpostaviti je mogoče številne elemente, ki podpirajo delo na področju enakosti spolov v raziskovalnih organizacijah in visokošolskih ustanovah. To so gonila za učinkovite spremembe. Če so v organizaciji prisotna takšna gonila, obstaja večja verjetnost, da bodo prizadevanja za enakost spolov uspešna.

Gonila na ravni organizacije – podpora višjih vodstvenih delavcev

Neposredna in jasno izražena podpora, ki prihaja z vrha organizacije, zagotavlja legitimnost prizadevanjem na področju enakosti spolov. Ta legitimnost pomeni obete, da se bodo spremembe trajno vključile v notranje postopke in sisteme, in hkrati znatno zmanjša možnost, da bi prišlo do nasprotovanja pobudam za enakost spolov. Kadar vrh organizacije izrecno podpira enakost spolov, je lažje mobilizirati vse sestavne dele, ravni in skupnosti ter tudi sredstva znotraj organizacije. Podpora z vrha lahko zmanjša skrb posameznikov, da bodo s sodelovanjem na področju enakosti spolov škodili svojemu znanstvenemu ugledu. Ko govorimo o vrhu, mislimo na osrednje upravne organe in zaposlene na vodilnih mestih: (pod)rektorje, dekane, predsednike ali izvršne direktorje.

Dobro opremljen in umeščen organ za enakost spolov

Takšna osrednja služba usklajuje in spremlja prizadevanja za enakost spolov. Za vključevanje načela enakosti spolov namenja kadre, znanje in izkušnje. Pomembno je, da ima v ustanovi jasno opredeljene naloge in ustrezno mesto. Nahajati se mora na ustrezni ravni, da lahko učinkovito podpira izvajanje dejavnosti s področja enakosti spolov. Če je v bližini postopkov odločanja in lahko obvešča kadrovske službe in znanstveno upravo, je to dobro zagotovilo za učinkovito izvajanje. Bistveno je, da so takšni organi opremljeni z znanjem (med drugim s podatki, razčlenjenimi po spolu). Pomembno je tudi, da ti organi za enakost spolov s podporo izvršnih organov do določene stopnje skrbijo za izvajanje vključevanja načela enakosti spolov.

Sodelovanje med različnimi kategorijami deležnikov

Sodelovanje med deležniki je ključnega pomena za doseganje trajnostnih sprememb v vseh sestavnih delih organizacije. Sklepanje zavezništva s ključnimi deležniki ne zadostuje. Prav tako so potrebne širše mreže med organizacijskimi

enotami, ki obsegajo različne organizacijske in/ali disciplinarne subkulture, vendar je treba zagotoviti jasno delitev nalog in odgovornosti med deležniki. Povezovanje deležnikov znotraj organizacije se lahko dopolni z zunanjimi zavezništvi. Širša je podpora med deležniki, trdnejša so prizadevanja za spremembe.

Vključevanje v obstoječe strukture in postopke upravljanja

Vstavljanje določb o enakosti spolov v obstoječe strukture in prakse omogoča institucionalizacijo in krepí trajnost načrtovanih ukrepov. Primer: ukrepe, ki so namenjeni zaposlovanju in ocenjevanju, bi bilo treba vključiti v širše postopke zaposlovanja in upravljanja poklicnih poti. Podobno je več možnosti za institucionalizacijo pobud za izobraževanje o enakosti med spoloma, če bodo vključene v splošne načrte usposabljanja ali vseživljenjskega učenja. Instrumenti za spremljanje v obliki kvantitativnih in kvalitativnih kazalnikov ali navadnih vprašalnikov pridobijo pomen in trajnost, če so vključeni v rutinske postopke upravljanja.

Gonila na ravni procesov

Vključenost deležnikov v načrtovanje in izvajanje

Sodelovanje deležnikov pri načrtovanju in izvajanju je ključnega pomena, saj jim to daje občutek odgovornosti. Ukrepi, ki izvirajo iz procesov skupnega načrtovanja, bodo imeli verjetno večji učinek. Združevanje različnih deležnikov (vključno z odločevalci) z različnim strokovnim ozadjem in vrsto znanja o delovanju organizacije je produktivno. Pripomore h gradnji bolj ciljno naravnanih politik, predvidevanju možnega odpora in prizadevanju za večjo sprejetost in podporo. Mešana (v smislu funkcije znotraj organizacije, spola, položaja ali strokovnega ozadja) skupina sodelavcev tudi lažje začne izvajati strategije za enakost spolov, ki prežamejo celotno organizacijo. Proces sodelovanja omogoča čas za dialog, razjasnitev ciljev in odgovornosti, s čimer se ustvarjajo sinergije in povečujeta legitimnost in odgovornost za izvajanje predlaganih ukrepov.

Jasni cilji in ciljne vrednosti

Najprej je treba enakost spolov predstaviti kot pomembno vprašanje, ki zadeva celotno skupnost, ter ponuditi razlago, kaj je načrt za enakost spolov in kaj vključuje. S *praktično* in *konkretno* opredelitvijo ciljev in določitvijo ciljnih vrednosti je mogoče učinkovito podpreti odgovornost celotne

raziskovalne skupnosti za strategijo. Cilji naj ne bodo samo dolgoročni, temveč tudi kratko- in srednjeročni, da bodo rezultati bolje pojasnili neuspešne poskuse, uspehe in izzive. Načrtovanje enakosti spolov mora slediti jasnim ciljem in ciljnim vrednostim, ki so določeni za vsak načrtovani ukrep in/ali področje ukrepanja posebej, skupaj z jasno razdeljenimi odgovornostmi za njihovo doseganje.

Prožnost in odpornost

Jasni cilji in ciljne vrednosti kažejo, kam so usmerjeni ukrepi, treba pa je sprejeti tudi prožen pristop za doseganje teh ciljev. Poiskati je treba ravnovesje med načrtovanimi dejavnostmi in dejanskim stanjem projekta čez čas. Ključ do uspeha je zmožnost prilagajanja in reinterpretacije načrta v sodelovanju z rastočim krogom deležnikov, ki jih ključna ekipa uspe vključiti.

*„Akcijски načrti so bili oblikovani pred pričetkom projekta, podrobnejše načrtovanje izvedbe pa je potekalo v prvem obdobju izvajanja in se ponovilo na začetku vsakega leta. Izkazalo se je, da je treba **akcijske načrte nenehno prilagajati in preoblikovati**, da ostane projekt ustrezen za nastajajoče razmere, potrebe in prednostne naloge organizacij. V nekaterih primerih je bilo **preoblikovanje ključ do uspeha akcijskega načrta**, saj je skupina sčasoma in zaradi izkušnje uspela dojeti resnične sprožilce sprememb ter je v skladu s tem uredila ukrepe in sredstva. To kaže, da pretiravanje s preveč podrobnim in strukturiranim predhodnim načrtom ni potrebno. Bolj pomembno je **pustiti načrt odprt za nove potrebe in priložnosti**.“ (Smernice projekta STAGES, 2015)*

Razpoložljivost podatkov, razčlenjenih po spolu

Podatki, razčlenjeni po spolu, in drugi podatki, pomembni za dokumentiranje stanja (ne)enakosti spolov znotraj organizacije, so nepogrešljivi za načrtovanje učinkovitih strategij. Razpoložljivost (tj. obstoj in dostopnost) takih podatkov je prvi pogoj za učinkovanje ukrepov in pobud. Če predlagani ukrepi temeljijo na dokazih, sta omogočena ustrezno razporejanje sredstev in obravnavanje težav, pa tudi premagovanje morebitnih odporov in spremljanje dosežkov. Če podatkov ni, se z začetkom postopkov podrobnega pregleda v obliki vprašalnikov, tematskih skupin in pilotnih intervjujev zagotovi potrebna osnova za nadaljnje delo.

Razvoj kompetenc

Izvajanje načrta za enakost spolov zahteva znanje in strokovnost, kar je značilno za vsako organizacijo. To mora biti zagotovljeno ne samo za oblikovanje in načrtovanje ukrepov, ampak tudi za njihovo izvajanje in spremljanje. Prizadevati si je torej treba za razvoj kompetenc, ki omogočajo prenos in krepitev znanja med večjim številom deležnikov.

Instrumenti za spremljanje

Nujno je treba pripraviti mehanizme za spremljanje izvajanja. Ti so lahko v obliki grozdov ali mrež za izvajanje, rednih anket ali zbiranja podatkov ter kazalnikov, ki so polno vključeni v sisteme za spremljanje upravljanja in vodenja. Kazalniki za nadaljnje spremljanje povečajo veljavnost in trajnost strategij vključevanja načela enakosti spolov. Na Švedskem na primer kvantitativne kazalnike uporabljajo za spremljanje ciljev zaposlovanja in mobilnosti navzgor, delovna okolja pa spremljajo s pomočjo vprašalnikov. Te metode zagotavljajo ključne instrumente za skupno oceno dela na področju enakosti spolov. Tako kvalitativni kot kvantitativni kazalniki morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno določeni.

Ocenjevanje

Srednje- ali dolgoročno ocenjevanje strategij vključevanja načela enakosti spolov ni mogoče, če mehanizmov za spremljanje ni ali niso zadostni. To škodi učinkovitosti prihodnjih strategij, ker ocene uporabnikom omogočajo uporabo znanj, ki so jih pridobili v prejšnjih pobudah. Ocene zagotavljajo tudi prepoznavnost in merljivost dejanskega napredka, ki ga formalno ne moremo vedno pripisati izvajanju posameznih ukrepov. To dejstvo namreč spodbujevalce ukrepov ovira pri presoji njihovih dosežkov in komuniciranju o njih. Vrednotenja, kot je na primer spremljanje, so še posebno pomembna, ker sta možnost večje enakosti med spoloma in vključevanje vidika spola v raziskovalno vsebino za ustanove širša cilja, katerih uresničitev zahteva svoj čas.

3. Splošne ovire in kako jih premagati

Pri pripravi, uvedbi, izvajanju, upravljanju, spremljanju in ocenjevanju načrta za enakost spolov so ovire številne in pogoste. Nekatere so lahko posledica pomanjkanja gonil, druge so lahko bolj splošno razširjene oblike odpora ali institucionalnih in/ali upravnih ovir, s katerimi se je treba različno spopasti. Povedati je treba, da je delo na področju enakosti spolov običajno počasno: konkretni rezultati in dosežki se lahko v celoti pokažejo šele čez nekaj let. V nadaljevanju so naštetе pogoste ovire v zvezi z delom na področju enakosti spolov in načrtov za enakost spolov, ki so bile ugotovljene na univerzah in raziskovalnih ustanovah. Navedeni so tudi predlogi za reševanje teh težav.

Odpor

Odpor ima mnogo oblik (tako eksplicitnih kot implicitnih) in pojavnosti, najdemo pa ga lahko na individualni ali institucionalni ravni.

Implicitni individualni odpor se lahko izraža s posameznikovim nezadostnim delovanjem, nedelovanjem v procesu ali načrtu za enakost spolov ali umikom.

Eksplicitni individualni odpor se lahko izraža z odkritimi dejanji ali izjavami posameznika, ki se navezujejo na načrt ali ga skušajo aktivno razvrednotiti ali odpraviti.

Institucionalni odpor pomeni sistematičen, nepretrgan vzorec nedejavnosti na področju problematike enakosti spolov ter izrazito pomanjkanje podpore za načrt. Nekatere oblike ukrepov v teh načrtih, kot so predlagane kvote ali spremembe mehanizmov za napredovanje, so lahko še posebno občutljive za odpor. Odpor se lahko prav tako pojavi, če se zdi načrt za enakost spolov nedosegljiv, preveč preskriptiven ali če ni bilo dovolj informacij in posvetovanj.

Premagovanje odpora je lahko zahtevno. Zaposlenim na vseh ravneh je treba omogočiti, da se zavejo pomena prizadevanj za enakost spolov, kar lahko vključuje usposabljanje ali poseben čas, namenjen delu v zvezi z načrtom. Za premagovanje odpora in zagotavljanje napredka v zvezi z enakostjo spolov je potrebna nedvoumna in vidna zavezanost najvišjih ravni uprave. K temu lahko pripomore tudi vključevanje deležnikov pri ugotavljanju in prepoznavanju težav in točk odpora. Tako se lahko najdejo rešitve in odgovornosti zanje ne prevzame zgolj posamezna skupina ali oseba. Tudi pomanjkanje znanja in razumevanja se lahko pokaže v obliki odpora. V tem primeru si lahko pomagata s predlogi iz razdelka o pomanjkanju razumevanja enakosti spolov in/ali načrta za enakost spolov. Prav tako je pomembno poudariti, da nekateri posamezniki v nobenem primeru ne bodo sodelovali in podpirali enakosti spolov, zato bo bolj koristno,

da vključimo druge, k temu bolj zavezane zaposlene in sodelavce, kot da skušamo spremeniti posameznike, ki se upirajo.

„Spodbujanje politike enakih možnosti je trdo delo. Zaradi svojih dolgoletnih izkušenj na tem področju se zavedam, da ljudje na to pogosto gledajo sumničavo, se branijo in jih to močno dolgočasi. Priporočljivo je, da načrt predstavimo v okviru agende, ki bolj ustreza sodelavcem in je skladna z njihovimi načrti. V tem primeru smo uporabili dva okvira. Prvi je bil promocija enakosti z namenom spodbujanja odličnosti, in sicer tako, da prepričamo, da bi na imenovanja in napredovanja vplivali spol, rasa, etnična pripadnost, invalidnost ali katera koli druga neustrezna spremenljivka. Drugi okvir pa je bil vključitev načrta v politiko 'pozitivnega delovnega okolja', ki bi koristila vsem.“

(Teresa Rees, Developing a research strategy at a research intensive university. V: The Sage handbook of research management, Dingwall, R. in McDonnell ur., 2015)

Potrebujete več idej ali informacij?

Uporabite orodje inštituta EIGE za institucionalno preoblikovanje, ki vsebuje razdelek o tem, kako ukrepati v primeru upora.

Lombardo E. in Mergaert L., Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation. V: NORA – Nordic journal of feminist and gender research, vol. 21/4, 2013.

Pomanjkanje razumevanja enakosti spolov in/ali načrta za enakost spolov

V nekaterih organizacijah je prisotno temeljno pomanjkanje razumevanja potrebe po enakosti spolov. To lahko povzroči pomanjkanje zavzetosti in vpletenosti ključnih akterjev, kar zmanjša pomen dela, enakost spolov pa tako postane „ženska zadeva“. Da bi to preprečili, je treba jasno ponoviti, da enakost spolov ni manjšinsko, obrobno vprašanje, temveč zadeva vse, ki delajo v organizaciji. Enakost spolov je morda treba predstaviti kot ključ do uspešne, odprte, napredne raziskovalne in visokošolske ustanove, ki spoštuje vse zaposlene in študente ter jim zagotavlja ustrezne razmere. Priprava načrta za enakost spolov, ki ga višje vodstvo in vodilni zaposleni v celoti in javno podpirajo, bo pripomogla k prepoznavnosti enakosti spolov. Morda bo potrebno tudi osnovno (morda obvezno) usposabljanje o enakosti spolov, osebno ali prek spleta, za vse zaposlene v organizaciji (glej primere ozaveščanja in pobud za razvijanje usposobljenosti v naboru instrumentov za ukrepanje). S tem se omogoči kolektivno, skupno razumevanje pomena enakosti spolov in prizadevanj, ki so s tem povezana. Če se v delovnih urnikih

zaposlenih predvidi čas za to usposabljanje, se poudari pomen enakosti spolov v ustanovi in se enakost predstavi kot prednostna naloga organizacije. Morda bo treba pojasniti, kaj je in kaj ni načrt za enakost spolov (npr. s podajanjem ustreznih primerov zaposlenim). S tem se lahko zagotovi splošno odobravanje analize, vsebine, ukrepov in spremljanja, ki sestavljajo učinkovit in celovit načrt za enakost spolov.

Prepričanje, da predanost zaslugam in/ali odličnosti nasprotuje potrebi po prizadevanjih in/ali načrtih za enakost spolov

Nekateri posamezniki v organizacijah lahko močno zagovarjajo stališče, da zavezanost k akademski odličnosti ali napredovanju izključno na podlagi zaslug nasprotuje zahtevi po načrtu za enakost spolov ali prizadevanjem za enakost spolov. To prepričanje je očitno povzročilo, da na mnogih področjih in na višjih položajih v akademski in raziskovalni sferi ni žensk. Zavezanost k odličnosti na področju raziskav pravzaprav zahteva raznoliko strokovno znanje, izkušnje in osebnosti, kot tudi zagotovilo, da bo organizacija pritegnila in ohranila najboljše zaposlene. S to oviro se je mogoče spopasti na dva načina. Najprej tako, da se zagotovi in spodbuja usposabljanje o nezavedni pristranskosti za vse zaposlene v organizaciji. In drugič s sklicevanjem na mednarodne in evropske raziskave in poročila v zvezi s to tematiko, ki so lahko koristni pri prepričevanju sodelavcev in deležnikov o pomenu enakosti spolov in načrtov za enakost spolov. Ljudi lahko napotimo na:

1. publikacijo *She figures*, ki je glavni vir primerljivih vseevropskih statističnih podatkov o stanju enakosti spolov na področju raziskav in inovacij;
2. spletni portal in zbirko podatkov GenPort, ki omogoča dostop do raziskav, politik in praktičnih gradiv v zvezi z enakostjo spolov, znanostjo, tehnologijo in inovacijami;
3. spletno stran Gendered innovations, ki razlaga praktične metode analiz biološkega in družbeno opredeljenega spola za znanstvenike in inženirje ter zagotavlja študije primerov za konkretno ponazoritev, kako analiza biološkega in družbenega spola vodi k inovacijam;
4. razdelek na spletni strani akademije znanosti Royal Society (Združenega kraljestva in Commonwealtha), ki je posvečen nezavedni pristranskosti in kjer so na voljo osnovne informacije, razširjen članek in animirani film.

Mišljenje, da delo na področju enakosti spolov ni potrebno, ali zanikanje

V nekaterih okoljih, državah ali akademskih disciplinah lahko naletite na mnenje, da ukrepi ali načrti za enakost spolov niso potrebni ali da je ta naloga že opravljena. To je verjetno posledica dejstva, da je delež žensk v nekaterih disciplinah, na nekaterih področjih, fakultetah ali sektorjih visok, ali pa preteklih prizadevanj na področju enakosti spolov v organizaciji. V tem primeru je vseeno pomembno pojasniti, da

priprava načrta in delo na področju enakosti spolov nista enkratna dejavnost, temveč stalen proces, ki ga je treba vzdrževati. To je potrebno zaradi trajnosti preteklih dosežkov in sposobnosti njihovega prilagajanja spremembam v organizaciji, ki so posledica tako notranjih kot zunanjih dejavnikov. Pomembno je poudariti, da nenehna prizadevanja na področju enakosti spolov koristijo vsem zaposlenim, ne samo ženskam. Zanikanje je lahko povezano z odporom.

Pomanjkanje avtonomije raziskovalnih organizacij in višjega šolstva

V nekaterih državah ali regijah organizacije niso dovolj avtonomne, da bi bilo mogoče izpeljati spremembe v zvezi z enakostjo spolov. To pomanjkanje avtonomije je lahko še posebej izrazito pri postopkih in pravilih zaposlovanja in napredovanja. Visokošolske in/ali raziskovalne ustanove morajo spoštovati zakonske določbe, toda če ima organizacija notranjo potrebo po spremembah ali pobudnika sprememb, se da doseči več. Spremembe je mogoče spodbuditi s pristopi od spodaj navzgor. Prepoznajte aktiviste v organizaciji, ki bodo pomagali pri domiselnih rešitvah, ki so v skladu z zakonom, hkrati pa spodbujali pravičnejše prakse zaposlovanja in napredovanja. Pomagali bodo tudi pri izvajanju ukrepov in prepričevanju višjega vodstva in vodilnih zaposlenih. Sklepati in graditi je treba zaveznitva, da bi prispevali k boljšemu delovnemu okolju za ženske in moške.

Pomanjkanje zadostnih, redno dostopnih človeških in finančnih virov

Pomanjkanje namenskih, ustreznih in trajnih človeških in finančnih virov za delo na področju enakosti spolov ter za pripravo, izvajanje in spremljanje načrtov za enakost spolov je pogosta ovira. Če finančna sredstva niso na voljo, to lahko vodi v stalno pomanjkanje virov za delo, zaradi česar se izvajajo samo „stroškovno nevtralni“ ukrepi in politike. To se dogaja, čeprav so za pospeševanje sprememb, podporo pobudam in ukrepe načrta za enakost spolov večinoma potrebne naložbe in namenska finančna sredstva. Priznati in zagotoviti je treba čas, ki ga osebnosti potrebuje za pripravo in izvajanje načrta za enakost spolov ter začetno analizo, presojo in snovanje načrta. Če se že preobremenjenemu osebnosti naloži še več nalog, če se te naloge zaupajo neizkušenemu osebnosti ali osebnosti na nižjem položaju ali če ukrepi načrta niso podprti s finančnimi sredstvi, se ustvari močan vtis, da se na institucionalni ravni enakosti spolov ne cenijo. Tudi če se ne financirajo usposabljanja o vprašanih spola in se v urnikih zaposlenih ne rezervira čas za udeležbo na takšnih usposabljanjih, to pomeni, da se prizadevanjem za enakost spolov ne namenja dovolj virov. Da bi to oviro premagali, mora biti pomen prizadevanj za enakost spolov jasno razviden, na primer iz tega, da ustanova dlje zadrži osebnosti, opravlja zanesljivejše raziskave, zaposluje bolj raznoliko osebnosti in zahteva jasno zavezanost zaposlenih na višjih

položajih (glej tudi razdelek o zastopanju interesov in razlogih za spremembe na področju enakosti spolov v visokošolskih in raziskovalnih ustanovah). Kadrovski in finančni viri, ki so potrebni za pripravo in vzdrževanje načrta za enakost spolov, morajo biti že na zgodnjih stopnjah priprave načrta jasno opredeljeni, dogovorjeni in dokumentirani. Tako je mogoče natančno in v celoti oceniti stroške potrebnega dela in se ogniti izgorevanju zaposlenih, ki je ključni dejavnik za njihov umik zaradi pomanjkanja rezultatov, napredka (kratkoročnega in dolgoročnega) in omejenega doseganja ciljev. Tako organizacija pokaže tudi svojo zavezanost in podporo načrtu za enakost spolov ter kolikšen pomen pripisuje enakosti spolov. Stalno pomanjkanje virov za delo in načrt za enakost spolov je lahko pokazatelj institucionalnega odpora v zvezi s tem vprašanjem.

Pomanjkanje institucionalne ali organizacijske avtoritete

Osebe, vključeno v pripravo in predstavitev načrta, morda nima zadostne avtoritete in pristojnosti za odločanje, da bi lahko v organizaciji spodbudilo spremembe in bilo njihova gonilna sila. To lahko povzroči razočaranje, omejen napredek in zastoje pri doseganju ciljev ali rezultatov načrta. Oviro je večinoma mogoče odpraviti le z zgodnjim sodelovanjem, zavezanostjo in stalno podporo najvišjega vodstva organizacije. Ta podpora mora biti vidna, opazna in pristna za vse ljudi v organizaciji in tudi tiste, ki financirajo njeno delo, da bi se doseglo sloves organizacije, v kateri prizadevanja za enakost spolov veljajo za pomembna. Poleg tega je pomembno, da se pri pripravi načrta za enakost spolov ugotovi, kdo dodeljuje pristojnosti, omogoča napredek in potrjuje odločitve, ter se s temi osebami poveže že na začetku procesa (glej tudi razdelek o ne vključevanju ključnih zaveznikov na začetnih stopnjah procesa).

Pomanjkanje ustreznih podatkov in statistike

Težava nastane, če podatki o človeških virih, razčlenjeni po spolu, niso na voljo ali če do njih nimamo dostopa, saj so ti podatki potrebni za pripravo temeljne ali začetne presoje, kam je treba usmeriti prizadevanja in ukrepe v zvezi z enakostjo spolov v organizaciji. Primerjava in priprava podatkov in statistike sta potrebni tudi, da lahko kljubujemo odporu z dejanskimi posodobljenimi podatki in številkami. Zaradi politik in zakonodaje na področju varstva podatkov je lahko razpoložljivost podatkov o zaposlenih, razčlenjenih po spolu, omejena (zlasti v organizacijah, fakultetah ali oddelkih z manjšim številom zaposlenih). Za pripravo statističnih podatkov, razčlenjenih po spolu, iz obstoječih evidenc o zaposlenih je včasih treba uporabiti posodobljene sisteme za primerjavo podatkov o kadrih in ravnanje z njimi. V načrt za enakost spolov bo morda treba vključiti čas in stroške zbiranja in analiziranja podatkov. Bistveno je tudi, da se vsi pridobljeni podatki hranijo v skladu z evropskimi in nacionalnimi zahtevami o varstvu podatkov.

Nevključevanje možnih ključnih zaveznikov in/ali akterjev na zgodnjih stopnjah načrta za enakost spolov

Bistveno je ugotoviti, s kom je treba komunicirati in koga vključiti v pripravo in predstavitev načrta za enakost spolov. S tem se omogoči stalna in nadaljnja podpora za prizadevanja na področju enakosti spolov v organizaciji. Za številne organizacije to pomeni, da je tvorno vključevanje srednjega vodstva ključno za zmanjšanje morebitnih ovir v prihodnosti, ki bi lahko ogrožale napredek in polno izvajanje načrta. Srednje vodstvo je lahko tudi pomemben vir podatkov, statistike in informacij, razčlenjenih po spolu, ki so potrebni za ugotovitev izhodiščnih števil ter spremljanje trendov in napredka v zvezi z enakostjo spolov. Zato je pomembno, da se ti akterji zgodaj vključijo v projekt kot pomembni zavezniki, ki omogočajo prizadevanja za enakost spolov. V ta namen bo morda treba pripraviti urnike, izvajati usposabljanja, delavnice, seminarje, sestanke ipd. z zaposlenimi, ki niso neposredno vključeni v pripravo ali predstavitev načrta, njihova podpora pa je kljub temu potrebna za doseganje napredka (oglejte si primere ozaveščanja in pobud za razvijanje kompetenc v zvezi z instrumenti za ukrepanje). Ta čas in prizadevanja za sklepanje zavezništev je treba upoštevati, da bi se kasneje, pri izvajanju načrta, ognili oviram. Poleg tega lahko vključitev načrta za enakost spolov v institucionalni načrt ali načrt celotne organizacije pripelje do večje medoddelčne in fakultetne podpore, s čimer se poveča trajnost prizadevanj v zvezi z enakostjo spolov.

Odsotnost zgodovinskega ozadja na področju študij spolov znotraj organizacije

Nekatere univerze in raziskovalne ustanove nimajo tradicije ali zgodovine izvajanja študij s področja spolov in poučevanja o njih. Prepričevanje osebja in akterjev o pomenu in koristi dela na področju enakosti spolov in načrtov za enakost spolov je zato lahko večji izziv. Zaradi te ovire bosta morda potrebni podpora in uporaba mrež za enakost spolov (na nacionalni, regionalni in mednarodni ravni) ter sprejemanje strokovnega znanja, da bi izboljšali institucionalne kompetence in znanje. Preverite imenik deležnikov svetovalne platforme Eurogender, kjer boste našli imena strokovnjakov in inštruktorjev za področje enakosti spolov v vaši državi, ali imenik spletnega portala GenPort, po katerem lahko iščete po vrsti deležnikov (npr. mreže za enakost spolov, izvajalci in svetovalci na področju enakosti spolov).

Zagotavljanje trajnosti in odpornosti izboljšav v zvezi z enakostjo spolov

Napredek in uspeh na področju enakosti spolov ter izvajanje načrta za enakost spolov so lahko občutljivi za spremembe, zaradi katerih se lahko odločitve spremenijo ali napredovanje ustavi.

To je lahko izrazito zlasti, če se spremeni funkcija oziroma vloga ključnih podpornikov ali spodbujevalcev iz vrst višjega vodstva ali če ti odidejo. Spremembe v proračunu, varčevanje, prestrukturiranje in apatija lahko pripeljejo tudi do zmanjšane ali omejene trajnosti načrta. Da bi to oviro premagali, je treba zavezanost področju enakosti spolov in delu v zvezi z načrtom vključiti v več organizacijskih struktur. To pomeni, da je treba pridobiti podporo in zavezanost načrtu ter njegovo sprejetost pri vseh deležnikih in da tega ni mogoče prepustiti le določeni šoli ali oddelku. Zdi se, da k trajnosti prispeva tudi to, da se poseben večletni proračun

za delo v zvezi z enakostjo spolov ne dodeli iz proračuna samo ene šole ali oddelka. Če se v načrt za enakost spolov vgradijo redna odgovornost ter strukture in/ali orodja za spremljanje in ocenjevanje, lahko to pomaga pritegniti pozornost, ko se začne pri trajnosti zatikati, in ugotoviti, kateri ukrepi so potrebni, preden je dosežena kritična točka. Trajnost in odpornost vsakega načrta bo pred potrditvijo in zagonom morda treba preveriti z analizo SWOT (prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in grožnje) ter opraviti stresne teste, da se zagotovi ustrezna prilagodljivost načrta za premagovanje prihodnjih izzivov.



MH-04-17-155-SL-N

<http://eige.europa.eu>



Urad za publikacije