

**VÄGLEDNING FÖR STRUKTURFÖRÄNDRINGAR
I DEN AKADEMISKA VÄRLDEN
OCH I FORSKNINGSORGANISATIONER.
STEG-FÖR-STEG.**



Den här publikationen har utarbetats inom ramen för Europeiska jämställdhetsinstitutets program för jämställdhetsintegrering. Den finns tillgänglig på nätet via EIGE:s plattform för jämställdhetsintegrering: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Europeiska jämställdhetsinstitutet skapade online-plattformen för jämställdhetsintegrering för att EU-institutioner och statliga organ enklare ska kunna integrera ett jämställdhetsperspektiv i sina respektive verksamheter. Plattformen åskådliggör betydelsen av jämställdhet inom en rad olika politikområden och erbjuder onlineverktyg för jämställdhetsintegrering.

Den bidrar till att höja kompetensen på både individuell och institutionell nivå, så att jämställdhetsperspektivet kan införlivas i olika sektorer och i de olika faserna vid utveckling av politikområden, program eller projekt. Att skapa förståelse för hur man införlivar ett jämställdhetsperspektiv när man utformar, planerar, genomför, övervakar och utvärderar politikområden leder till en EU-politik som är mer slagkraftig, lyhörd och meningsfull ur samhällssynpunkt.

Europeiska jämställdhetsinstitutet

Europeiska jämställdhetsinstitutet (European Institute for Gender Equality – EIGE) är EU:s kunskapscentrum för jämställdhet. EIGE stöder beslutsfattare och alla berörda institutioner i deras strävan att verka för att jämställdhet mellan kvinnor och män blir verklighet för alla européer, genom att tillhandahålla experter med hög kompetens samt jämförbara och tillförlitliga uppgifter om jämställdhet i Europa.

Europeiska jämställdhetsinstitutet

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITAUEN

Tfn +370 52157444

E-post: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>

<http://www.twitter.com/eurogender>

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

<http://www.youtube.com/eurogender>

<http://eurogender.eige.europa.eu>

**Europe Direct är en tjänst som hjälper dig att få svar
på dina frågor om Europeiska unionen.**

Gratis telefonnummer (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(* Varken informationen eller samtalen kostar i regel något (men vissa operatörer, telefonkiosker och hotell kan ta betalt för samtalen).

En stor mängd övrig information om Europeiska unionen är tillgänglig på internet via Europa-servern (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå, 2017

Print ISBN 978-92-9493-660-8 doi:10.2839/57835 MH-04-17-155-SV-C

PDF ISBN 978-92-9493-676-9 doi:10.2839/5152 MH-04-17-155-SV-N

© Europeiska unionen, 2017

Kopiering tillåten med angivande av källan.

**Vägledning för strukturförändringar
i den akademiska världen
och i forskningsorganisationer.
Steg-för-steg.**



Innehåll

1. Steg.....	4
Steg 1. Komma igång.....	4
Steg 2. Analysera och bedöma nuläget.....	6
Steg 3. Upprätta en jämställdhetsplan.....	7
Steg 4. Genomför en jämställdhetsplan.....	10
Steg 5. Övervaka framsteg och utvärdera jämställdhetsplanen.....	12
Steg 6. Vad händer efter jämställdhetsplanen?	14
2. Grundläggande krav och framgångsfaktorer	15
Drivkrafter på organisationsnivå.....	15
Drivkrafter på processnivå.....	16
3. Vanliga hinder och hur de kan överbryggas.....	17



1. Steg

Steg 1. Komma igång

Att förstå sammanhanget

Det är bättre att fråga sig vilka åtgärder som skulle fungera bäst inom den egna institutionen och i det specifika sammanhanget, än att bara kopiera andras framgångsrika åtgärder eller metoder. Vilka åtgärder kan efter några anpassningar till lokala förhållanden riktas in så att de stämmer med institutionens målsättningar och sammanhang? Olika delar av detta "sammanhang" kan ha betydelse.

I USA har man forskat om erfarenheter och insikter vid institutioner som blivit belönade med ADVANCE, ett pris för institutionell förändring som National Science Foundation (NSF) delar ut. En av insikterna är sammanhangets stora betydelse.

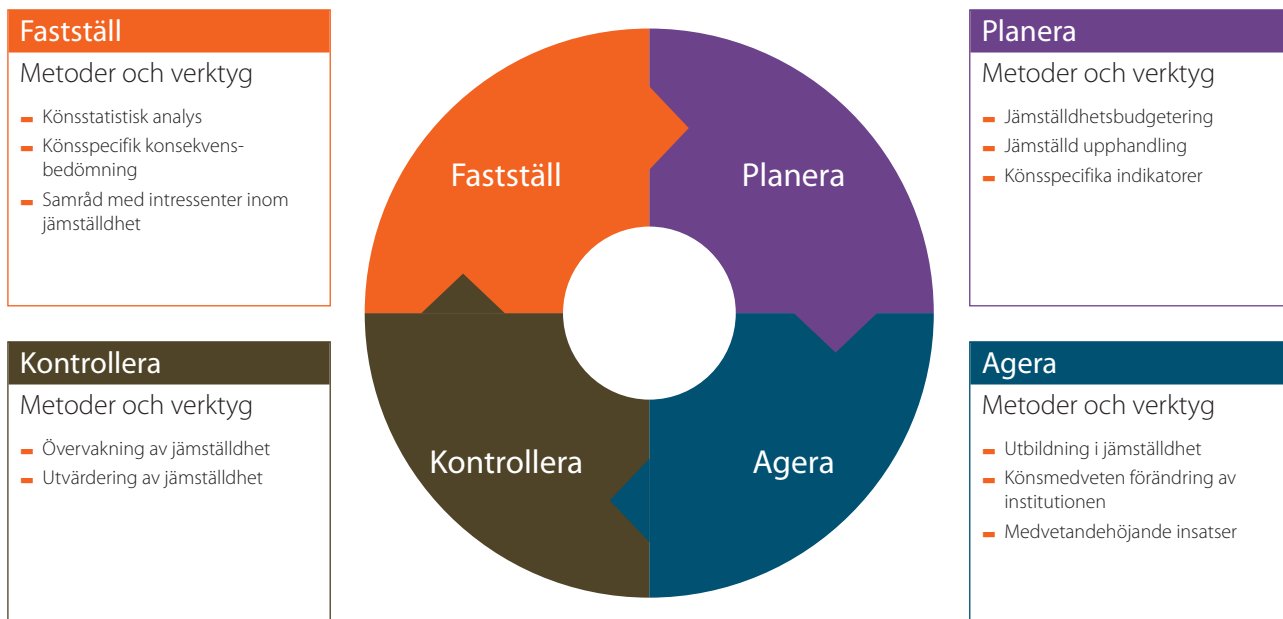
- 1. Plats:** Platsen där en given institution för högre utbildning är belägen är relevant för de insatser som blir effektivast och relevanta. Strategier för att hantera lärarkårens behov av dubbla karriärer är exempelvis sannolikt viktigare vid institutioner på landsbygden, där det mer utbredda samhället kan innebära färre sysselsättningsmöjligheter jämfört med städerna.
- 2. Ekonomi:** Den lokala eller regionala ekonomiska situationen påverkar ofta institutionernas möjlighet att anställa och kan också påverka satsningarna på ADVANCE-projekt. När en institution som tidigare haft anställningsrestriktioner börjar anställa igen är det exempelvis särskilt lämpligt att erbjuda dekanus och avdelningsföreståndare stöd och vägledning i jämställda sök- och rekryteringsmetoder. Vid dessa tillfällen kan institutionerna vara särskilt intresserade av att integrera nya och effektiva strategier, och ADVANCE kan göra inbrytningar genom att presentera projektet som en källa till stöd och hjälp för institutionernas mål vid rekrytering.
- 3. Institutionens särdrag:** Förteckningen och exemplet nedan belyser en samling särdrag hos institutionerna som utgör utgångspunkten för de organisatoriska förändringarna.
 - a) Historia:** En institutions historia påverkar vad lärarkår och administratörer tycker är viktigt och anser vara möjligt. Stora evenemang eller problem kan ibland bidra till att administratörer och lärarkår ser ADVANCE-målen som viktiga.
 - b) Storlek:** Avdelningarnas och hela institutionens storlek kan medföra särskilda utmaningar, behov och alternativ. På små avdelningar är exempelvis tillgången liten på mer erfarna lärare som kan fungera som mentorer, vilket kräver innovativa metoder för mentorprogram. Behovet av

integritet kan också vara större och kvinnor tidigt i karriären kan föredra att delta i mentorprogram tillsammans med kolleger från andra avdelningar för att värna om sin integritet.

- c) Ledning:** Målen, prioriteringarna, intressena och ledarstilarna hos medlemmarna i den högre ledningen är avgörande faktorer för att ADVANCE-projekt ska bli lyckade. Som ofta är fallet kan förändringar inom den högre ledningen innebära både utmaningar och möjligheter för projekt för organisationsförändring. Det innebär att ADVANCE-ledare måste avgöra om de ska anpassa strategierna så att de passar in i den nya ledningsmiljön. Ibland identifierar nya ledare nya frågor att ta itu med. ADVANCE kan ibland erbjudas som en "lösning" som tar itu med frågor som någon i den högre ledningen identifierat.
- d) Struktur och styrning:** Huruvida en institution tenderar att vara decentraliserad eller centraliserad och huruvida administrativa strukturer är mer platta eller mer hierarkiska är även de viktiga kontextuella faktorer. ADVANCE-ledare behöver fundera över var de ska placera sitt kontor, vilka de ska kontakta i den centrala administrationen och hur de ska förhålla sig till styrande organ. Om en institution är fackligt ansluten eller ej är en annan viktig strukturfråga vid planeringen.
- e) Policyer:** Vissa institutioner har en tradition av att erbjuda familjepolicyer och andra arrangemang som bidrar till inkluderande miljöer. Andra gör det inte. Det som redan införts påverkar således prioriteringarna för att hantera policyåtgärder som en hävstång för förändring.
- f) Kultur:** Institutioner för högre utbildning är alla olika när det gäller vad som definierar hur institutionen fungerar, hur arbetet utförs och hur förändringar uppstår. Några viktiga kulturmässiga faktorer är huruvida campus ger ett informellt eller ett mer "affärsmässigt" intryck, hur administratörer och lärarkår interagerar och vilka värderingar som styr det dagliga samspelet.

Alla dessa variabler är viktiga för att fatta beslut om vad som ska ingå eller uteslutas i en portfölj för ADVANCE-förändring, och hur dessa ska utformas för att motas bäst på campus (!).

(!) Texten som presenterar "viktiga bakgrundsfaktorer" kommer från följande dokument: Austin, A. E. och Laursen S. L., (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, s. 3–5. (finns på: http://www.colorado.edu/eeer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf).



Hitta stödpunkter

Att ha kännedom om sammanhangen och dynamiken inom institutionen gör det lättare att se var du kan få stöd inom och utanför organisationen.

1. Hitta och kartlägg var experter med kunskaper om jämställdhet finns. Utöver att bidra med relevant expertis om jämställdhet kan de också fungera som "aktivister" för att sätta igång åtgärder och hjälpa till att identifiera andra aktörer.
2. Identifiera (potentiella) allierade – tänk exempelvis på den högsta ledningen och mellanchefer, medarbetare på personalavdelningen och medarbetare på samma nivå. Försök hitta personer som är intresserade och beredda att främja jämställdhet för en bättre, balanserad och inkluderande arbetsmiljö. Detta kommer att vara till hjälp för att få saker gjorda och bidra till ökat stöd för den kommande planen.
3. Hitta finansieringsmöjligheter för att inrätta och genomföra jämställdhetsplanen eller utföra specifika åtgärder. På EU-nivå finansierar Europeiska kommissionen projekt för institutionella förändringar via Horisont 2020. På nationell eller regional nivå kan det också finnas liknande initiativ som erbjuder ekonomiska medel för att främja institutionella förändringar. På institutionsnivå kan det redan finnas åtgärder för att finansiera konferenser som främjar en könsbalanserad sammansättning av föreläsare, eller för att finansiera forskning som integrerar jämställdhetsaspekten osv.

4. Undersök möjligheterna till samarbete med regionala och nationella nätverk för jämställdhet inom forskning. Sådana nätverk finns och är viktiga för ert arbete.

Förstå cykeln för jämställdhetsintegrering

Att skaffa sig en klar bild över cykeln för jämställdhetsintegrering är till hjälp för att i allmänna termer förstå stegen för att ta fram en jämställdhetsplan, hur den kan sättas igång och hur man lever upp till den. EIGE:s cykel för jämställdhetsintegrering kan anpassas till det specifika sammanhanget vid forskningsorganisationer och institutioner för högre utbildning. Varje fas motsvarar ett steg för att ta fram en jämställdhetsplan:

Steg 1. Fastställ institutionens nuläge genom analyser och bedömningar.

Steg 2. Planera genom att upprätta en jämställdhetsplan.

Steg 3. Agera för att genomföra jämställdhetsplanen.

Steg 4. Kontrollera genom att övervaka framstegen och utvärdera jämställdhetsplanen.



Steg 2. Analysera och bedöma nuläget

Det bästa utgångsläget för att ta fram en effektiv uppsättning åtgärder är att samla in fördjupad information om hur organisationen främjar jämställdhet. Genom att bedöma institutionens nuläge får ni reda på vilka åtgärder som behöver genomföras. Hur omfattande den inledande analysen blir beror på vilka resurser som finns tillgängliga. Bedöm vilka personella och ekonomiska resurser som finns till förfogande för att genomföra uppgiften. Identifiera interna tillgångar (t.ex. jämställdhetsexperter) men överväg även andra tänkbara externa resurser (t.ex. finansiering eller lokala partnerskap).

Standardmetoden som kan tillämpas innefattar följande:

1. Se över relevant lagstiftning och policyer i ditt land

Det är praktiskt att känna till generell lagstiftning och policyer kring jämställdhet och icke-diskriminering, samt specifika regler för arbetsmarknad och forskning och/eller högre utbildning.

Genom att se över rättsliga ramar och policyer kan ni bedöma var organisationen befinner sig. På så sätt stärks resonemanget kring varför åtgärderna ska genomföras. De här kunskaperna kan också vara användbara när det gäller vissa av åtgärderna i den jämställdhetsplan ni upprättar.

Exempel:

- a) När ditt land fastställer mål på politisk nivå kan det ge argument för att övertyga kolleger och den högsta ledningen om att åtgärder behövs i organisationen.
- a) Det kan handla om att din institution kan gå med i ett redan befintligt initiativ, t.ex. internationella dagen för kvinnor och flickor inom vetenskap.

2. Analysera könsuppdelade uppgifter om personal och studenter

Uppgifter som bryts ner per kön behövs för att upptäcka eventuella könsskillnader. Analys av könsuppdelade uppgifter ger avgörande information för att identifiera vilka områden som är i störst behov av åtgärder. När analysen exempelvis visar att könsbalansen är särskilt snedvriden inom vissa ämnen kan satsningar göras på att attrahera det underrepresenterade könet till dessa områden.

Det första steget är att kontrollera vilka uppgifter som är lättillgängliga. Om sådana uppgifter ännu inte finns

i din organisation behöver satsningar göras på att samla in dem. Så snart du har tillgång till uppgifterna behöver en statistisk analys genomföras.

Uppgifter som ska analyseras innefattar (men är inte begränsade till) följande:

- a) Antal anställda per kön på alla nivåer, per ämne, funktion (även administrativ personal/stödpersonal) och per avtalsmässig relation till organisationen.
- b) Genomsnittligt antal år som krävs för kvinnor och män för att avancera i karriären (per grad).
- c) Lönegap per kön och arbete.
- d) Antal kvinnor och män på akademiska och administrativa beslutsfattande positioner (t.ex. styrelser, kommittéer, juryer).
- e) Antal kvinnliga och manliga sökande till särskilda befattningar.
- f) Antal kvinnor och män som lämnat organisationen tidigare år, och hur många år de tillbringat i organisationen.
- g) Antal anställda per kön som ansöker om/tar föräldraledigt, hur länge de var lediga och hur många som återvände efter ledigheten.
- h) Antal frånvarodagar per kön kopplat till frånvarons orsaker.
- i) Antal utbildningstimmar/poäng som kvinnor och män erhållit.
- j) Antal kvinnliga och manliga studenter på alla nivåer och inom alla ämnen.

Mer inspiration

1. *She figures* är den huvudsakliga källan till alleuropeisk, jämförbar statistik om situationen för jämställdhet inom forskning och innovation. Du kan titta på samma aspekter för att jämföra hur din organisation klarar sig i förhållande till ditt land och till EU. *She figures* publiceras vart tredje år. Den medföljs av *She figures handbook*, som innehåller en metodisk vägledning om beräkning av de indikatorer som ingår i *She figures 2015*.
2. Som en frukt av det EU-finansierade projektet för strukturförändringar Egera (Effective gender equality in research and academia) sammanställdes rapporten *First gender equality report*. Syftet med rapporten var att kartlägga situationen angående jämställdhet och jämställdhetsfrågor i de deltagande institutionerna genom att granska tillgängliga uppgifter, information och policyer i partnerinstitutioner. Rapporten täcker följande områden: i) Personal och karriärplanering, inklusive anställning och befordran, ii) balans mellan arbete och fritid samt arbetsvillkor, iii) könsrelaterade brott och våld, inklusive könsrelaterad mobbning och trakasserier, samt iv) genusperspektiv inom forskning och kursplaner.
3. Det EU-finansierade projektet Integer (Institutional transformation for effecting gender equality in research) innehåller praktiska tips för att lära känna din institution

genom uppgiftsinsamling och undersökningar. Här finns exempel på hur man organiserar metoder, undersökningar, platsbesök och/eller diskussioner i fokusgrupper, hur man samlar in informationen (t.ex. kan flera enheter kontaktas för att fråga om tillgängliga konsupplade uppgifter) och vem som kan delta i uppdraget (tänk exempelvis på personalavdelningen och enheten för kvalitetssäkring, men även enheten för forskningsutvärdering).

4. Universitetet Beira Interior har konsekvent bedömt samma indikatorer sedan de utförde sin första nulägesbedömning av institutionen (från 2011 fram till nu). Nedan kan du se den metod och de indikatorer som använts.

Identifiera befintliga åtgärder för att främja jämställdhet

Befintliga åtgärder för att främja kvinnors ställning, öka medvetenheten om jämställdhet, förbättra balansen mellan arbete och fritid osv. behöver inventeras och kartläggas. Genomförande och resultat av befintliga åtgärder behöver bedömas kritiskt, tillsammans med delaktiga parter, för att ta reda på hur de kan bli effektivare.

Som komplement till standardmetoden kan följande övervägas:

1. En analys av uppgifterna som innefattar andra aspekter, exempelvis ålder, etniskt ursprung, funktionsnedsättningar, sexuell läggning och religion. Det är viktigt att förstå skärningspunkterna mellan kön och andra dimensioner, eftersom flera slags diskriminering kan uppstå och behöva hanteras. Du bör dock vara uppmärksam på frågor kring uppgiftsskydd när antalet anställda med särskilda skärningspunkter är mycket litet, då det kan leda till problem i samband med spridning och koppling av uppgifter (t.ex. om det endast finns en färgad person, en person med funktionsnedsättning eller en muslimsk kvinna bland personalen).
2. En litteraturgenomgång om jämställdhet inom forskning, undervisning och högre utbildning. Syftet med att gå igenom befintlig litteratur på europeisk och internationell nivå är bland annat att lära sig om könsstereotyper inom forskning och undervisning, aktuell bristande jämlikhet inom forskning och högre utbildning samt åtgärder eller insatser för att hantera dessa problem. Ta en titt på några centrala resurser här.
3. En undersökning bland de anställda för att bedöma deras kunskap om och erfarenhet av (o)jämställdhet vid institutionen, sexistiska attityder, beteenden o.dyl. och organisatoriska metoder som främjar jämställdhet.
4. Intervjuer eller gruppdiskussioner med företrädare för alla personalnivåer och/eller olika ämnen. Intervjuerna kan omfatta några av aspekterna som nämns ovan, men kan även gå djupare in på personalens uppfattning om behovet av jämställdhetsåtgärder och nivån av acceptans för sådana.

Vem kan göra analysen?

Om din organisation har en struktur vars uppdrag innefattar ett ansvar avseende jämställdhet (dvs. jämställdhetskontor/enhet), kan personalen inom denna struktur åta sig uppgiften att utföra den inledande nulägesbedömningen av jämställdheten inom organisationen. Du kan också involvera (valda) företrädare från personalen. Glöm inte att involvera jämställdhetsexperter som arbetar vid institutionen. De kan tillföra värdefulla insikter och/eller involveras i verksamheten.

Om ingen sådan struktur finns eller om den inte kan åta sig uppgiften kan ni överväga att sätta samman en liten arbetsgrupp för att genomföra den här bedömningen av utgångsvärden. Gruppen kan bestå av medlemmar från jämställdhetsenheten, undervisnings- och/eller forskningspersonal, liksom medarbetare vid personalavdelningen.

I båda de ovannämnda fallen är det nödvändigt att ha ett uttryckligt mandat från högsta ledningen att genomföra bedömningen av utgångsvärden för att avsätta tid, öppna dörrar och få till stånd ett samarbete.

Varje gruppmedlems uppgift måste fastställas och tydliggöras från första början. Tillräckliga (personella och ekonomiska) resurser är avgörande för att framgångsrikt analysera och bedöma nuläget för jämställdheten i organisationen. Ett uttryckligt mandat från högsta ledningen för att genomföra bedömningen av ingångsvärden kommer att bidra till att öppna dörrar och skapa samarbete.

Redan på detta stadium är det värdefullt att ha en uppfattning om vilka i personalen som kan vara involverade i jämställdhetsplanen.

Steg 3. Upprätta en jämställdhetsplan

Efter en inledande nulägesbedömning av jämställdheten i organisationen kan ni börja upprätta jämställdhetsplanen. Med hjälp av resultaten från den inledande analysen kan de områden som behöver tas upp i planen identifieras. Alla områden kan emellertid inte hanteras samtidigt och vissa kan vara mera brådskande än andra. Fastställ prioriteringarna för organisationen mot bakgrund av den inledande bedömningen och tillgängliga resurser. Överväg att samla medlemmar i gruppen som genomförde den inledande bedömningen för att ta fram jämställdhetsplanen. På detta stadium måste den högsta ledningen och personal på ledande befattningar involveras i samband med fastställandet av vilka åtgärder som ska ingå i planen. Genom deras delaktighet kan de föreslagna åtgärderna genomföras smidigare och effektivare.



Kom ihåg att jämställdhetsplanen måste **ha ett helhetsperspektiv och vara integrerad**. Det innebär att de identifierade områden där åtgärder behövs är beroende av varandra. Planen tar upp en rad frågor som är relevanta för hela organisationen som grupp och som system. Det finns några grundläggande inslag att fundera över när man upprättar en jämställdhetsplan:

1. Målsättningar
2. Åtgärder
3. Indikatorer
4. Delmål
5. Tidsplan
6. Ansvarsfördelning

Nedan förklarar vi hur dessa inslag beaktas i processen med att upprätta en jämställdhetsplan.

1. Se till att aktörer på alla nivåer deltar vid fastställande av åtgärder och handlingar i jämställdhetsplanen.

Ni kan planera för gemensamma eller separata dynamiska workshoppar med den högsta ledningen och personer i ledande befattningar, anställda vid personal- och kommunikationsavdelningen, undervisnings- och/eller forskningspersonal, studenter med flera. Ni kan använda er av tekniker som delaktighet eller "serious gaming".

Försök att få insikt om vad jämställdhet innebär för de olika grupperna. Vissa formuleringar kan skapa obehag eller motstånd. Exempelvis kan det identifieras som en prioritet att "locka fler kvinnliga forskare" till ett visst ämnesområde. Men en sådan formulering kan ha en utmanande effekt och orsaka motstånd. Texten i en åtgärd kan i många fall anpassas för att ta upp institutionens prioriteringar och samtidigt ta hänsyn till vissa känsliga punkter. Exempelvis kanske uttrycket "dra till sig talang" accepteras av fler inom organisationen. Betydelseinnehållet i vissa termer på det nationella språket är också en viktig aspekt att beakta. Vissa begrepp kan tas emot sämre än andra. Exempelvis används begreppet "könsbalans" i vissa länder för att öka samarbete och intresse.

Ett delaktigt angreppssätt bidrar till att definiera meningsfulla åtgärder för de involverade aktörerna och samtidigt respektera organisationskulturen. Det ökar aktörernas beredskap att genomföra åtgärderna i jämställdhetsplanen.

2. Inspireras av åtgärder som genomförts av andra organisationer, men utgå alltid från den egna institutionens omständigheter.

Det finns ingen anledning att uppfinna hjulet på nytt. Det finns många bra och framgångsrika exempel på åtgärder och insatser som olika organisationer har

genomfört. Att direktkopiera dessa åtgärder kan dock vara ineffektivt. Det är viktigt att beakta sammanhanget där åtgärderna genomfördes, och anpassa dem till din organisations specifika miljö. Se verktygslådan med åtgärder för strukturförändringar för inspiration om vilka områden som kan omfattas av en jämställdhetsplan. Det finns ytterligare exempel här.

3. Använd SMART-modellen för att fastställa målsättningar och åtgärder för planen.

Målsättningar och åtgärder för en jämställdhetsplan blir sannolikt mer framgångsrika om de utformas enligt SMART.

- a) Specifika – målsättningar och åtgärder ska svara på grundläggande frågor som "vad?", "varför?", "hur?", "vem?", "när?" och "var?".
- b) Mätbara – fastställ kvantitativa och/eller kvalitativa indikatorer och motsvarande delmål.
- c) Accepterade – se till att målsättningarna och åtgärderna inte är ouppnåeliga utan kan nås (även om de kräver ansträngningar).
- d) Realistiska – se till att målsättningarna och åtgärderna är relevanta för organisationen och att de är genomförbara inom en viss tidsram och med tillgängliga resurser.
- e) Tidssatta – bestäm när målsättningarna och åtgärderna ska ha uppnåtts.

Kom ihåg att EU betonar betydelsen av mål för könsbalans vid beslutsfattande inom forskning. Europeiska unionens råd har uppmanat medlemsstater och institutioner att sträva efter vägledande mål för en mer jämställd könsbalans bland professorer. Rådet uppmanade myndigheter att upprätta vägledande mål, exempelvis kvantitativa målsättningar, för en bättre könsbalans i beslutsfattande enheter, inklusive ledande vetenskapliga och administrativa styrelser, rekryterings- och befordringskommittéer och utvärderingspaneler. Se [Rådets slutsatser om främjande av jämställdhet inom det europeiska forskningsområdet](#) (antogs 2015) för att få reda på mer om dessa mål.

4. Identifiera och utnyttja befintliga resurser vid planering av åtgärderna.

De ekonomiska och personella resurserna för jämställdhetsarbete är vanligtvis knappa. Att arbeta under sådana förhållanden kan vara mycket utmanande. Identifiera befintliga resurser som kan vara till nytta för de åtgärder ni vill genomföra. Ibland kan små förändringar i befintliga förfaranden eller tjänster bidra till att uppnå de fastställda målsättningarna utan ytterligare kostnader eller större ansträngning. Att bygga på befintliga resurser har också fördelen att främja institutionaliseringen

av genusmedvetna och/eller könsspecifika förfaranden eller åtgärder.

Se följande exempel:

- a) Program för utbildning på arbetsplatsen erbjuds vanligtvis av organisationer. En inledande obligatorisk jämställdhetsutbildning kan erbjudas inom detta program i början av varje (läs)år för att bygga upp förmåga hos ny personal eller återvinna kunskap och/eller kompetens hos annan personal.
- b) Ett utmärkt tillfälle för att integrera genusmedvetna eller könsspecifika åtgärder i de organisatoriska strategiska handlingarna är när nya sådana dokument ska utformas (eller i samband med uppdatering av befintliga handlingar).
- c) Se till att det finns bestämmelser om en jämn fördelning mellan kvinnor och män i panelerna när ni planerar organisationens konferenser.

Mer inspiration

Det EU-finansierade projektet Stages (Structural transformation to achieve gender equality in science) har delat med sig av sina erfarenheter av integrering och institutionalisering av jämställdhet i organisationernas strategiska dokument, bestämmelser och förfaranden. *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (s. 42–45) innehåller några relevanta punkter.

Fler exempel på informationskampanjer och kapacitetsbyggande åtgärder finns i verktygslådan för insatser.

1. Fastställ tidsramen för jämställdhetsplanen liksom realistiska tidsplaner för genomförandet. Jämställdhetsplanens sammanlagda löptid måste också fastställas (exempelvis tre år). Beroende på föreslagna åtgärder och tillgängliga resurser bör en tidslinje fastställas för verkställandet av var och en av åtgärderna. Glöm inte att inrätta specifika övervakningsperioder för att rapportera om uppnådda framsteg.
2. Kom överens om tydliga ansvarsområden för personalen för varje åtgärd. En överenskommelse behöver nås om den grupp som ska involveras i genomförandet av jämställdhetsplanen. När beslut har fattats om vilka medlemmar i personalen som ska samarbeta om uppdraget, behöver tydliga ansvarsområden fastställas. Jämställdhetsplanen ska tydligt ange "vem som är ansvarig för vad och när". Här finns rekommendationer om vem som kan involveras i jämställdhetsplanen och vilken roll dessa aktörer kan ha.
3. Upprätta allianser. Jämställdhetsplanen kan innefatta innovativa och effektiva åtgärder, men dessa kommer bara att fungera om planen stöds av intressenter på alla nivåer. Att engagera intressenter är avgörande under upprättandefasen. Planen måste uppfattas som någonting mer än ett papper. Avsätt tid för att förklara

fördelarna med jämställdhet i forskningsorganisationer. Anpassa presentationen till den målgrupp ni vänder er till. Ta tid på er att förklara jämställdhetsplanens innehåll för alla berörda parter, uppifrån och ner, nerifrån och upp och utifrån. Observera att dessa ansträngningar behöver fortsätta under hela genomförandet av planen.

Mer inspiration

1. Titta på exempel på "talepunkter" för att stödja rekommendationerna om jämställdhet. EU-projektet Stages har delat med sig av sina erfarenheter av ledningsengagemang. *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (s. 35–39) erbjuder några relevanta punkter.
 - a) Anpassa jämställdhetsplanen till framväxande strategier och viktiga policyer vid institutionen.
 - b) Involvera enskilda ledare direkt i planen som aktiva aktörer, och inte enbart kolleger vid institutionen.
 - c) Involvera externa organisationer och experter för att öka planens synlighet inom och utanför institutionen så att anställda på ledande befattningar blir mer engagerade.

Här finns en visuell presentation av Transformational Gender Action Plan Wheel (ung.: hjul över förändringsplan för jämställdhetsintegrering) som antagits av den franska forskningsorganisationen CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

2. Börja tänka hållbart. Resurserna för att främja strukturförändringar i riktning mot jämställdhet är inte obegränsade – och det är inte löptiden för planen heller. Förändringarna som ska genomföras förväntas få långsiktig effekt. För att jämställdhetsåtgärderna ska bli hållbara är det viktigt att bygga in tillämpningar i organisationens normala rutiner och förfaranden. Detta kan ske genom att ändra befintliga rutiner och förfaranden vid institutionen eller genom att komplettera dem strukturellt med nya.

Kom ihåg

1. Upprättandefasen kan vara den mest utmanande och tidsödande fasen. Att försöka bygga upp en jämställdhetsplan som är meningsfull för hela organisationen kommer att kräva ansträngningar och tid. Men någons måste ni dra en gräns för att sedan gå vidare.
2. En jämställdhetsplan är inte statisk – den utvecklas kontinuerligt. Organisationen, människorna och prioriteringarna kan ändras drastiskt från ett tillfälle till ett annat. Var flexibel. Förhandlingen om innebörden av jämställdhet i förhållande till de olika åtgärder och intressenter som är inblandade är en kontinuerlig process.



- Arbeta i riktning mot en organisationskultur som är mottaglig för olika könsidentiteter. Undvik att anta ett heteronormativt synsätt eller en uppfattning om kön som bygger på dikotomin kvinnor/män.
- Att engagera intressenter är en ständigt pågående aktivitet – det börjar med att övertyga högsta ledningen och anställda på ledande befattningar om att organisationen behöver ha en jämställdhetsplan, men det slutar inte där. Fortsätt att engagera aktörer för att bygga upp starkare allianser.

Att avsätta alltför mycket tid av den tillgängliga tiden för planering är sannolikt kontraproduktivt. Till och med efter noggrann planering är det så mycket som snabbt ändras (och hela tiden fortsätter att förändras) att det är bättre att börja efter en grundläggande bedömning, för att inte slösa bort värdefull tid, säger Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), utvärderare av EU-projektet Stages.

Steg 4. Genomför en jämställdhetsplan

När jämställdhetsplanen har upprättats är den klar att genomföras. Genomför åtgärderna i planen i enlighet med den fastställda tidsplanen. Försök att bygga in och institutionalisera så många åtgärder/insatser som möjligt så att de blir hållbara.

Organisera regelbundna möten med gruppen som ansvarar för genomförandet av planen. Dessa möten är inte bara viktiga för att utforma och planera åtgärder på ett delaktigt sätt, utan även för att diskutera framsteg, huvudsakliga resultat och aspekter som kan förbättras. Det gör det möjligt att identifiera eventuella problem och agera proaktivt kring dem.

Planera in möten med den högsta ledningen och ledande befattningshavare, personal vid personalavdelningar eller andra medarbetare som ni anser relevanta. Följande kan vara till hjälp:

- Se till att någon "äger" frågan om jämställdhetsplanen.
- Motivera involverad personal.
- Stärk jämställdhetsplanens potential.
- Maximera effekten av åtgärderna i planen.

Ni kan överväga att organisera en inledande utbildningssession för den grupp som ansvarar för att genomföra planen, och för andra utvalda mottagare som är direkt involverade (t.ex. chefer eller anställda vid personalavdelningen). Kontinuerliga satsningar på informationskampanjer och kompetensbyggande kommer att maximera möjligheterna att lyckas med planen och institutionalisera den. Under genomförandet av jämställdhetsplanen kan ni exempelvis erbjuda personligt utformad coaching, organisera

informationskampanjer, bedriva kampanjer om utvalda ämnen eller planera workshoppar för att bygga upp specifik kompetens.

Fortsätt att engagera intressenter kontinuerligt. Förklara fördelarna med jämställdhet i forskningsorganisationer. Anpassa alltid presentationen efter den målgrupp ni vänder er till. Glöm inte att hålla kontakten med intressenter som ni engagerade i tidigare faser. Det ger också inblick i de genomförda åtgärderna och i hur planerade åtgärder kan förbättras.

Kom ihåg

Även om starten kan vara blygsam kan omfattningen och spektrumet av åtgärder successivt öka över tiden. Samtidigt kan också gruppen av allierade och engagerade intressenter öka.

Gör jämställdhetsplanen synlig

Informera organisationen om att jämställdhetsplanen finns. Använd olika kanaler för att kommunicera om planen, vilka huvudområden den ska verka inom samt tidsramen. Det är av största vikt att planen görs tillgänglig och lättåtkomlig på institutionens webbplats för alla berörda. Det kan dessutom vara bra att anordna en öppen session för att presentera jämställdhetsplanen för organisationen som grupp. Om den högsta ledningen och anställda på ledande befattningar deltar vid denna inledande presentation kan det främja genomförandet av åtgärderna i planen. Kommunikationsåtgärder är avgörande för att planen hela tiden ska vara synlig.

- Utarbeta huvudbudskap som är anpassade efter olika målgrupper.
- Gör reklam för aktiviteter i förväg med hjälp av lämpliga kanaler för att vara säker på att många deltar.
- Uppmana hela gruppen att agera genom att föreslå hur andra kan bidra.
- Främja externa evenemang (t.ex. konferenser) eller intressant information från aktörer utanför organisationen om att integrera jämställdhet i forskningsinstitutioner och universitet.
- Rapportera om framsteg mot ökad jämställdhet vid institutionen regelbundet (i enlighet med övervakningstillfällen som fastställts i planen). Övervakningen ger insiktsfull information om organisationens framsteg. Dela med er av viktiga budskap om dessa resultat till organisationen som grupp och ge alla online-tillgång till fullständiga rapportpublikationer och/eller uppgifter.

Mer inspiration för att utveckla och dela viktiga budskap om planen och vad som åstadkommit

EU-projektet Integer presenterar några insikter om och exempel på utveckling och spridning av huvudbudskap under strukturförändringsprocessen. Läs mer här: <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Universitetet Alexander Ioan Cuza (UAIC, Iasi, Rumänien) var partner i EU-projektet Stages. En grupp av kommunikationsspecialister <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication> inrättades för att tillsammans öka den allmänna synligheten för kvinnliga forskares vetenskapliga framträdanden och publicera och sprida åtgärder för jämställdhet som främjas av UAIC. Här kan du ta del av de huvudsakliga externa kommunikationsåtgärderna och de tio viktigaste kommunikationsprodukterna vid UAIC: <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>

I anslutning till olika EU-finansierade projekt för strukturförändringar har webbplatser och Facebook-konton skapats. Andra sociala medier används också aktivt (exempelvis Twitter och LinkedIn, där grupper kan skapas). Ett exempel är den kanal för sociala medier som mobiliserats av det EU-finansierade Garcia-projektet: <http://garciaproject.eu/>

Överväg att involvera organisationens kommunikationsavdelning i uppgiften. Den kan spela en viktig roll i strukturförändringarna för jämställdhetsintegrering, bland annat genom följande:

1. Se till att ett könsneutralt språk används vid intern och extern kommunikation.
2. Se till att icke-stereotypa och icke-sexistiska bilder används vid intern och extern kommunikation.
3. Mobilisera tillgängliga kommunikationskanaler för att främja åtgärder som vidtagits inom ramen för jämställdhetsplanen.
4. Regelbundet informera om organisationens framsteg i riktning mot jämställdhet.

Mer inspiration

Se Unescos riktlinjer för könsneutralt språk: <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

EU-projektet Stages redovisar för sina erfarenheter på områdena kommunikation och synlighet. *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (s. 51–54) ger relevanta insikter:

1. Gör en preliminär kartläggning av kommunikationsresurserna (t.ex. webbplats, sociala medier, nyhetsbrev, nätverk och föreningar, nationella och lokala medier, samarbetspartners kommunikationskanaler eller interna och offentliga evenemang).

2. Upprätta en kommunikationsplan som i stor skala använder internetbaserade kommunikationsverktyg, liksom interaktion ansikte mot ansikte för att nå vissa målgrupper.
3. Utarbeta attraktiva budskap.
4. Överväg att inrätta en särskild kommunikationsgrupp (t.ex. en kommunikationsgrupp om kvinnor och vetenskap).
5. Planera en reklamkampanj internt, lokalt och/eller nationellt om organisationens jämställdhetsplan för att uppmanna till allmän och politisk debatt om jämställdhet.
6. Se till att kvinnors bidrag blir mer synliga.

Läs om Europeiska kommissionens kampanj "Naturvetenskap – tjejer gör skillnad" (<http://science-girl-thing.eu/sv>) och om det EU-finansierade projektet Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) och dess mycket aktiva sida på Facebook: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

Var öppen för att planen kan behöva justeras

Jämställdhetsplaner är varken statiska eller oföränderliga. Flera omständigheter kan kräva att planen behöver ändras, exempelvis ändringar av organisationens struktur (t.ex. vid utnämning av nya chefer) eller införande av ny lagstiftning eller policyer som gäller för forskningsorganisationer och/eller universitet. Organisationens prioriteringar kan också ändras under planens löptid. Följ sådana händelser noga och diskutera inom gruppen om jämställdhetsplanen kan anpassas och i så fall hur.

Trots satsningarna på att utarbeta en kraftfull plan kan andra brådskande frågor uppstå i organisationen under genomförandet. Försök förstå skälen till att vissa åtgärder inte genomförs och gör anpassningar vid behov. Håll dig uppdaterad om innovativa åtgärder som använts i andra organisationer.

Mer inspiration

Ta en titt på de vanligaste och mest innovativa metoderna inom utvalda institutioner som kartlagts av Gender-Net.

Var beredd på hinder eller motstånd vid genomförandet av vissa åtgärder, och agera på dem.

Glöm inte att följa upp genomförandet av åtgärderna i jämställdhetsplanen. Det kan hända att ni kan dra viktiga lärdomar av regelbunden övervakning. Lyssna till återkopplingen från dem som organiserar eller deltar i särskilda aktiviteter (t.ex. genom frågeformulär när någon slutar på sin tjänst). Det ger relevanta tips om hur ni kan förbättra operativa och/eller innehållsrelaterade frågor i aktiviteter-na eller planen.



Steg 5. Övervaka framsteg och utvärdera jämställdhetsplanen

Övervakning och utvärdering som en del av förändringsprocessen

En jämställdhetsplan är tänkt att ta upp flera frågor samtidigt och bygga på en komplex uppsättning åtgärder. Övervaknings- och utvärderingsinstrument måste därför planeras redan från början. Dessa instrument gör det möjligt för andra att bedöma vilka framsteg som gjorts i förhållande till mål som baseras på indikatorer. Övervaknings- och utvärderingsinstrument saknas emellertid ofta, vilket undergräver möjligheten att förändra åtgärderna. Om målsättningarna inte jämförs med relevanta framsteg, framgångar eller indikatorer om genomslaget är det svårt att bedöma om organisationen verkligen förändras. Det kan även minska intressenternas satsning på dessa målsättningar.

Av dessa skäl ska övervaknings- och utvärderingsinstrument i första hand ses som verktyg som stöder effektiva åtgärder och skapar ansvarighet. Genom att tillhandahålla indikatorer och använda dessa för att mäta åtgärder och bedöma hur resurser tilldelas, förbättrar dessa verktyg dessutom kunskapen om pågående förändringar.

Bedömning av utgångsvärden (eller förhandsutvärdering)

Utvärdering uppfattas ofta enbart som något som sker i efterhand. Men utformningen av jämställdhetsplaner blir bättre om man utgår från en omfattande statusbedömning av jämställdheten vid en viss tidpunkt. Bedömningen kan göras på olika sätt. En revision kan genomföras med stöd av extern och opartisk expertkunskap. Intern kunskap om jämställdhet och själva institutionen kan också mobiliseras. Olika verktyg kan användas för att undersöka bristande jämställdhet, förutfattade meningar och obalanser på alla nivåer, inklusive pilotstudier, undersökningar, fokusgrupper, intervjuer eller etnografiska observationer. Se avsnittet "Analysera och bedöm nuläget". Jämställdhetsplaner som genomförs med lämpliga resurser och expertkunskaper, exempelvis de som stöds av Europeiska kommissionen, bygger ofta på omfattande "diagnoser". Det leder till att åtgärderna planeras med utgångspunkt från kunskaper om faktiska situationer och processer. De är också bättre avpassade för institutionens behov.

Genom att förhandsutvärderingen uppmärksammar könsrelaterade frågor, bidrar den dessutom till att säkra stöd, öka medvetenheten och mobilisera intressenter. Utvärderingen kan ge röst åt intressenter som inte befinner sig i en fördelaktig position och kan skapa stöd för förändringar. Öppna samarbetsprocesser som involverar olika kategorier av intressenter kan bidra till att skapa samförstånd kring diagnostiseringen av situationen och planerade lösningar.

Det finns ofta rättsliga krav på att samla grundläggande uppgifter om jämställdhet inom institutioner för forskning och högre utbildning (t.ex. antalet kvinnor och män som innehar professurer). Dessa satsningar är vanligtvis formella. De kan dock utgöra ett första utgångsvärde för analysen. Förhandsutvärderingen bör därför innefatta befintliga instrument för att öka deras legitimitet och utnyttja tillgängliga uppgifter optimalt.

Övervakning av genomförandet

Övervakning av åtgärder som är under genomförande är viktigt för att ta reda på hur åtgärderna hanterar faktiska behov och stöder förändringen på ett effektivt sätt. Jämställdhetsplanen bör mobilisera ett stort antal aktörer inom organisationen. Det är viktigt att de som leder åtgärderna behärskar det som pågår. Övervakning gör det möjligt att kontrollera om och hur åtgärder genomförs, och kan dessutom visa om det föreligger en förändringsdynamik. Genomtänkta övervakningsmekanismer kan bidra till att identifiera och hantera potentiella källor till förändringsmotstånd. Slutligen kan också övervakningsverktygen bli en del av en "god cirkel" i den kontinuerliga förbättringsprocessen.

Dessa instrument kan både vara en del av det som styr åtgärderna, och ligga utanför det, för att ge genomförandet en översikt över de övergripande målen och en mer distanserad bild av åtgärderna. I samtliga fall kommer jämställdhetsexpertis att krävas, eventuellt tillsammans med annan expertis inom förändringsdynamik eller andra specifika frågor som tas upp i jämställdhetsplanen.

Åtgärderna kan på så sätt övervakas regelbundet genom att lämpliga indikatorer och uppföljningsinstrument inrättas. Indikatorerna bör vara inriktade på genomförande och anpassade till åtgärdens syfte. Åtgärder som syftar till att öka kvinnors deltagande på högre positioner bör inte enbart övervakas genom att man tittar på siffror. Att bedöma registrering i stödprogram (exempelvis utbildning, mentorprogram eller särskilda sammanslutningar) och deras inverkan på den faktiska könsbalansen är också relevant. Det behövs också indikatorer om öppenhet när det gäller rekrytering, reklam- och utvärderingsförfaranden. Vid hanteringen av könsrelaterat våld och sexuella trakasserier bör inte heller bedömning av rapporterade fall och fungerande varnings- och beslutsmekanismer vara den enda angelägenheten. Att kontrollera hur verkliga fall hanteras kvalitativt kan effektivt stödja åtgärder, och att bedöma hur en genusmedveten kultur utvecklas i organisationen, exempelvis genom en regelbunden undersökning, kan också stödja åtgärder effektivt.

Övervakningssessioner med fokusgrupper och/eller utökade grupper är, enligt vår erfarenhet, avgörande tillfällen för egen reflektion kring vilka processer som har satts igång och hur projektet strategiskt kan styras för att uppnå mer, säger Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), utvärderare av EU-projektet Stages.

Utvärdering med hänsyn till särskilda förutsättningar

Utvärderingsverksamhet tar en allt större plats i forskningsorganisationer och institutioner för högre utbildning. Institutionernas övergripande resultat när det gäller ledning, finansiell sundhet, innovation och resultat utvärderas i allt större utsträckning. Utvärdering har ofta blivit ett villkor för att få tillgång till offentlig finansiering, och internationella rankingar spelar en viktig roll i forskningsorganisationernas strategier. Forskarna själva är inte immuna mot utvärdering och kontroll utöver kollegial granskning och deras resultat granskas noga enligt olika skalor. Men utvärdering är inte enbart avsett att stödja vetenskapliga prestationer. Åtgärder som syftar till att förändra forskningsinstitutioner för att förebygga ojämlikhet, bland annat i samband med utvärdering av forskare, behöver också bedömas.

Dessa bedömningar bör ta hänsyn till kontextspecifika inslag, bland annat följande:

1. Typ av organisation.
2. De forskningsområden som de planerade åtgärderna omfattar.
3. Vilka som är involverade och omfattas av förändringsprocessen.
4. Förekomsten av tidigare jämställdhetspolicyer eller andra policyer för jämlikhet.
5. Organisationens nuvarande status; genomgår den en mer omfattande förändringsprocess?

Kvantitativa indikatorer

Kvantitativa indikatorer är bara relevanta om de är anpassade till målsättningarna för de planerade åtgärderna. Det är vida erkänt inom utvärderingsforskningen att det inte finns någon utvärdering, och därmed inga indikatorer, som kan passa alla situationer. Kvantitativa indikatorer innefattar oftast följande:

1. Antalet kvinnliga sökande till tjänster där de är underrepresenterade.
2. Antalet kvinnor och män i urvalspaneler (vid rekrytering och befordran).
3. Horisontell könssegregering i respektive anställningskategori.
4. Antal personer som valts ut för eller nåtts av planerade informationskampanjer eller utbildningsåtgärder.

5. Könskvoter när det gäller att få tillgång till forskningsanslag (och andra resurser såsom laboratorier och personal).
6. Lönegapet mellan kvinnor och män inom olika personalkategorier, inklusive forskare.

Denna förteckning är inte på något sätt uttömmande och indikatorer kan också fastställas för att mäta respektive positioner för kvinnor och män i förhållande till balans mellan arbete och fritid, ledighet, utvärderingspoäng osv. Dessa indikatorer bidrar till att bygga upp ansvarigheten för huruvida de genomförda åtgärderna lyckas eller misslyckas. De ger också perspektiv.

Men i sig själva är de varken särskilt förutsägande för långsiktiga förändringar, eller förändringar som kan vara stabila och bidra till huvudmålsättningarna. Det tar tid att omvandla komplexa organisationer, utmana processer, rutiner och maktförhållanden som bidrar till att forma fördelningen av positioner mellan forskarna. Denna tidsskala är inte nödvändigtvis den som utvärderingen visar. Därför måste även milstolpar på kort sikt och efter halva tiden uppmärksammas, liksom potentiella resultat.

Att förändra framtidsperspektivet för ökad jämställdhet är endast möjligt med stöd av och engagemang från viktiga intressenter och en stor del av samhället. Utvärderingen bör därför stödja befintlig dynamik och bidra till att bedöma och hantera framgångar och utmaningar som kan uppstå efter vägen.

Kvalitativa indikatorer

Kvantitativa indikatorer är inte tillräckligt, det behövs även kvalitativa. De kan exempelvis undersöka följande dimensioner:

1. Integrering av jämställdhetskunskap och medvetenhet inom de olika personalkategorierna, inklusive forskare. Detta kan exempelvis mätas genom den relevans som ges insatser för att öka kunskaperna om jämställdhet inom institutionen, kunskapens institutionalisering (i form av särskilda program eller avdelningar), spridning av kunskapen till alla discipliner och forskningsområden, vilket kan visas genom seminarier och forskningsprojekt med en jämställdhetskomponent osv. När det gäller medvetenhet om jämställdhet kan förändringar också påvisas genom den uppmärksamhet som olika intressenter ägnar jämställdheten, genom kommunikationsinitiativ, uppförandekoder och åtgärder inriktade på jämställdhetsaspekter.
2. Upptaget bland olika kategorier av intressenter av de jämställdhetsmål som fastställs i jämställdhetsplanen, vilket exempelvis återspeglas i olika former av bristande jämställdhet inom organisationen och deras utveckling i riktning mot en större medvetenhet om jämställdhet.



3. Den faktiska omvandlingen i riktning mot större integrering av jämställdhetsperspektivet inom både formell och informell praxis som en effekt av genomförda åtgärder, bland annat inom områden som personalförvaltning, beslutsfattande, utvärdering och styrning.
4. Spridningen av en jämställdhetskultur i termer av arbetsvillkor samt verbalt och icke-verbalt samspel, för att återspegla förändringar när det gäller hantering av balansen mellan arbete och fritid, medvetenhet om sexuella trakasserier och andra aspekter av könsbaserat våld, och icke-sexistisk kommunikation.

Kvalitativa indikatorer kan bidra till en bättre kunskap om själva förändringsprocessen. De kan visa på att förändringar sker och att jämställdhet och medvetenhet inte är utom räckhåll.

Kvalitativa indikatorer har också en starkare inlärningspotential. De stöder egna reflexioner och kan ge indikationer om en fortsatt förbättring av de genomförda åtgärderna och insatserna.

Resurser för sund övervakning och utvärdering

Se avsnittet om "analytiska åtgärder, övervakning och utvärdering" där resurser för sund övervakning och utvärdering anges. Dessa resurser bygger på erfarenheter i EU-finansierade projekt och komplexa strategier för integrering av jämställdhetsperspektivet. De har också potential att kopieras inom en rad sammanhang.

Varje organisation verkar dock i sitt eget institutionella och disciplinära sammanhang, och ställs inför olika utmaningar rörande jämställdhet. Det är därför klokt att reflektera över de faktiska villkoren för tillgängliga indikatorer, för att de ska kunna användas på ett meningsfullt sätt vid den egna institutionen. I de sammanhang där expertkunskaper är tillgängliga, antingen från offentliga eller privata strukturer, kan det vara bra att mobilisera expertisen hos externa utvärderare inom jämställdhetsrevision och/eller efterhandsutvärdering av genomförda åtgärder. När man använder sig av extern utvärderingsexpertis rekommenderar vi att de externa utvärderarna sammanförs med de personer som ansvarar för att genomföra förändringen inom institutionen, så att de tillsammans kan utforma övervaknings- och utvärderingsinstrument som är anpassade till organisationens mål och krav.

Mer inspiration

För att stödja institutioner för högre utbildning och forskning i att bedöma sina jämställdhetsplaner har EU-projektet Integer tagit fram en verktygslåda med färdiga bedömningsmallar <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, med bland annat:

1. En checklista för egenbedömningar som ger en översikt över relevanta steg som kan tas i förberedelsefasen för bedömning av jämställdhetsplanen.
2. En mall för uppgiftsövervakning som syftar till att underlätta ordinarie insamling av könsuppdelade uppgifter om kvinnors och mäns representation i organisationens olika personalkategorier och beslutsfattande enheter.
3. En mall för kontextrapportering, en mall för processrapportering och en mall för påverkansrapportering för analys av kvalitativa och kvantitativa uppgifter.
4. En mall för rapport om egenbedömning som syftar till att stödja upprättandet av den slutliga rapporten, med struktur och en förteckning över föreslagna frågor att ta upp.

Utvärdering som nyckel till hållbar utveckling och ytterligare förbättringar

Det saknas ofta efterhandsutvärderingar av jämställdhetsinitiativ. Detta urholkar avsevärt möjligheterna att integrera jämställdhetsperspektivet. En utvärdering visar inte bara på faktiska förändringar eller misslyckade försök, utan belyser även den positiva dynamiken som strategier för integrering av jämställdhetsperspektivet medför och de möjligheter de innebär. Utöver de uppställda målsättningarna kan genomförda åtgärder sannolikt skapa positiva sidoeffekter som

1. en förstärkt gruppkänsla, mer transparenta förfaranden för rekrytering, utvärdering och bedömning,
2. mer tvärvetenskaplig forskning, och
3. förbättrade arbetsförhållanden.

Att bedöma effekten av dessa förändringar på kort-, medellång och lång sikt ger en möjlighet att förbättra stödet till jämställdhetspolicyer. Det banar också väg för framtiden och för ännu mer bestämda åtgärder, samt erbjuder värdefull kunskap om hur de kan utformas.

En noggrann utvärdering som tar hänsyn till de särskilda förutsättningarna och en sammansatt utvärderingsmetod bör inte tynga ner utan bidra till att er strategi gör skillnad.

Steg 6. Vad händer efter jämställdhetsplanen?

Efter en viss tid kommer jämställdhetsplanen att vara genomförd och avslutad. Det innebär dock inte slutet för jämställdhetsarbetet i organisationen. Det handlar snarare om att gå in i en ny fas. Utifrån resultaten från utvärderingen av planen är det möjligt att dra slutsatser om de framsteg som gjorts för att uppnå jämställdhet vid institutionen. Sannolikt är vissa åtgärder och förfaranden redan hållbara, medan andra fortfarande kan kräva ytterligare insatser. Vid den slutliga utvärderingen kan man dessutom ha upptäckt nya

områden som behöver uppmärksammas. Det är här som ni beslutar hur de satsningar som hittills har genomförts ska fortsätta och vad en ny jämställdhetsplan bör innehålla:

1. Ta hänsyn till lärdomarna från tidigare erfarenheter.

2. Jämför med vad andra organisationer har gjort eller gör (och anpassa deras åtgärder och insatser efter den egna situationen).
3. Fortsätt att engagera (nya) intressenter.
4. Fundera över hur era åtgärder och insatser kan göras hållbara.

2. Grundläggande krav och framgångsfaktorer

Det finns många faktorer som kan ge stöd till jämställdhetsarbete inom forskningsorganisationer och institutioner för högre utbildning. Dessa är drivkrafter som bidrar till effektiva förändringar. När drivkrafterna finns inom organisationen är chansen större att satsningen på jämställdhet lyckas.

Drivkrafter på organisationsnivå

Stöd från högsta ledningen

Uttryckligt och tydligt kommunicerat stöd och uppbackning från högsta nivå i organisationen ger jämställdhetsarbetet legitimitet. Denna legitimitet skapar i sin tur möjligheter att integrera förändringarna hållbart i det interna förfarandet och i systemen. Den minskar också avsevärt riskerna för att jämställdhetsinitiativet ska möta motstånd. När ledningen uttryckligen stöder jämställdhet är det enklare att mobilisera alla komponenter, nivåer och grupper, liksom resurser, inom organisationen. Stöd från högsta ledningen kan minska enskilda personers rädsla för att deras vetenskapliga rykte kan påverkas negativt om de engagerar sig i jämställdhetsarbetet. Med "högsta ledningen" avses centrala styrande enheter och personer på beslutsfattande positioner: (vice) rektorer, (vice) kansler, dekanus, ordförande eller verkställande direktörer.

En välutrustad och välplacerad jämställdhetsenhet

En sådan central struktur samordnar och övervakar de jämställdhetsåtgärder som görs. Det innebär att jämställdhetsperspektivet integreras i frågor om personal, kunskap och expertis. Det är viktigt att organet har ett tydligt mandat och en synlig position i institutionen är viktig. Det måste ligga på lämplig nivå så att genomförandet av jämställdhetsarbetet stöds effektivt. Närhet till beslutsfattande, möjlighet att informera personalavdelning och vetenskaplig ledning ökar garantierna för ett effektivt genomförande. Kunskap (bland annat könsuppdelade uppgifter) är viktigt

för att utrusta dessa enheter. Det är också viktigt att jämställdhetsenheten utövar ett visst ledarskap över genomförandet av jämställdhetsintegreringen, med stöd av verkställande enheter.

Samarbete mellan olika kategorier av intressenter

Samarbete mellan intressenter är av största vikt för att uppnå hållbara förändringar i alla delar av organisationen. Att bygga allianser med viktiga intressenter är inte tillräckligt. Bredare nätverk mellan organisationens enheter, liksom kontakter mellan olika organisatoriska och/eller disciplinära delkulturer är också nödvändigt. En tydlig fördelning av uppgifter och ansvar bland intressenterna måste dock tryggas. Att koppla samman intressenter inom organisationen kan dessutom kompletteras med externa allianser. Ju mer vidsträckt intressenternas stöd är, desto mer resilienta är satsningarna på förändring.

Införlivande i befintliga strukturer och ledningsförfaranden

Att förankra jämställdhetsbestämmelser i befintliga strukturer och metoder tryggar institutionalisering och gör planerade åtgärder mer hållbara. Åtgärder inriktade på rekrytering och värdering bör exempelvis införlivas i bredare förfaranden för rekrytering och karriärplanering. På samma sätt är det mer sannolikt att initiativ för jämställdhetsutbildning institutionaliseras om de införlivas i en bredare utbildning eller ett system för livslångt lärande. Övervakningsinstrument, i form av kvantitativa och kvalitativa indikatorer eller regelbundna undersökningar, blir mer relevanta och hållbara när de införlivas i ledningsförfaranden som styrs av rutiner.



Drivkrafter på processnivå

Intressenters delaktighet i planering och genomförande

Det är viktigt att intressenterna är delaktiga i planering och genomförande eftersom det bidrar till känslan av "ägarskap". Gemensamma planeringsförfaranden skapar åtgärder som kan bidra till större påverkan. Att sammanföra olika intressenter (inklusive beslutsfattare) med olika expertis och typer av kunskap om hur organisationen fungerar, är produktivt. Det bidrar till att bygga upp mer riktade policyer, föregriper eventuellt motstånd och ger större acceptans och stöd. En blandad grupp (när det gäller positioner inom organisationen, kön, antal anställningsår eller bakgrund och specialisering) kan också lättare initiera strategier för jämställdhet som genomsyrar hela organisationen. En samverkansprocess ger tid för dialog samt klargör målsättningar och ansvar, vilket skapar synergier och ökar legitimitet och ägarskap för att genomföra föreslagna åtgärder.

Tydliga delmål och målsättningar

I ett första steg behöver jämställdheten utformas som en meningsfull fråga med relevans för hela gruppen, och det behövs en förklaring av vad en jämställdhetsplan är och innehåller. Genom att vara *praktisk* och *konkret* vid formuleringen av målsättningar och fastställande av delmål kan man ge stöd åt hela forskningsgruppens ägande av strategin. Målsättningarna ska inte (enbart) vara långsiktiga, utan även kortsiktiga och med medellång räckvidd, för en bättre redovisning av misstag, framsteg och utmaningar. Jämställdhetsplaneringen bör därför drivas av tydliga målsättningar och mål, som fastställts för varje planerad åtgärd och/eller åtgärdsområde, tillsammans med tydligt fördelade ansvarsområden när det gäller hur de ska uppnås.

Flexibilitet och resiliens

Samtidigt som tydliga mål och målsättningar visar på åtgärdernas inriktning finns det behov av ett flexibelt synsätt på hur dessa mål ska uppnås. Det krävs balans mellan planerade åtgärder och den faktiska utformningen av projektet efter viss tid. En framgångsfaktor är också förmågan att anpassa och omtolka planen i samarbete med den växande gruppen av intressenter som huvudgruppen lyckas involvera.

*Handlingsplaner utformades före projektets startdatum, medan en verkställande och mer detaljerad planering skedde under den första genomförandeperioden och upprepades i början av varje år. Något som tydligt framgick var att **handlingsplanerna hela tiden behövde anpassas och omarbetas** för att projektet skulle fortsätta vara relevant för nya sammanhang, behov och prioriteringar i organisationerna. I vissa fall var **omarbetning avgörande för att handlingsplanen skulle lyckas**, eftersom gruppen med tiden och genom erfarenhet lyckades hitta de verkliga utlösande förändringsfaktorerna och kunde anpassa åtgärder och resurser utifrån det. Det här visar att man inte bör rusa åstad med en alltför detaljerad och strukturerad utformning i förväg. Det viktiga är snarare att **hålla planen öppen för nya behov och möjligheter**. (STAGES guidelines, 2015)*

Tillgängliga könsuppdelade uppgifter

Könsuppdelade uppgifter och andra uppgifter som är relevanta för att dokumentera jämställdhetsstatus inom organisationen är nödvändiga för att utforma effektiva strategier. Uppgifternas tillgänglighet (t.ex. förekomst och åtkomlighet) är en förutsättning för att åtgärder och initiativ ska ha effekt. Att göra föreslagna åtgärder evidensbaserade möjliggör inte bara en lämplig fördelning av resurser och hantering av problem. Det gör också att eventuellt motstånd kan överbryggas och att resultat kan övervakas. Om uppgifterna inte finns kan fördjupade revisionsprocesser i form av undersökningar, fokusgrupper och pilotintervjuer bilda grunden för ytterligare arbete.

Kompetensutveckling

Att genomföra en jämställdhetsplan kräver kunskap och expertis, precis som i vilken organisation som helst. Det behövs inte bara när åtgärderna utformas och planeras, utan även när de ska genomföras och övervakas. Kompetensutveckling bör därför eftersträvas för att möjliggöra kunskapsöverföring och -förbättring bland ett större antal intressenter.

Övervakningsinstrument

Det är avgörande att skapa system för att följa upp genomförandet. Systemen kan bestå av genomförandekluster eller nätverk, regelbundna undersökningar eller uppgiftsinsamling eller indikatorer som är helt integrerade i övervakningssystem för styrning och ledning. Uppföljningsindikatorer ökar giltigheten och hållbarheten i strategier för jämställdhetsintegrering. I Sverige används exempelvis kvantitativa indikatorer för att övervaka mål vid rekrytering och senare rörlighet, och arbetsmiljö övervakas med hjälp av en undersökning. Dessa metoder utgör viktiga instrument för den totala bedömningen av jämställdhetsarbetet. Både kvalitativa och kvantitativa indikatorer måste följa SMART-målsättningarna och vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta.

Utvärdering

Om det saknas mekanismer för övervakning eller dessa är otillräckliga är det omöjligt att på medellång eller lång sikt utvärdera strategier för jämställdhetsintegrering. Det påverkar effektiviteten i framtida strategier negativt, eftersom utvärdering gör det möjligt att bygga vidare på lärdomar från tidigare initiativ. Utvärderingar gör också de faktiska framstegen synliga och mätbara, trots att de inte alltid formellt

kan tillskrivas genomförandet av specifika åtgärder. Det är en realitet som undergräver upphovspersonernas förmåga att bedöma sina resultat och kommunicera dem. Utvärderingar, såsom övervakning, är särskilt viktiga. För institutioner under förändring är framtidsutsikterna med större jämställdhet och jämställdhetsintegrering i forskningsinnehållet nämligen två övergripande målsättningar som kräver tid för att uppnås.

3. Vanliga hinder och hur de kan överbryggas

Det finns mycket som står i vägen för upprättande, utställning, genomförande, förvaltning, övervakning och utvärdering av en jämställdhetsplan. Vissa hinder kan bestå i att det saknas drivkrafter. Andra hinder kan vara mer genomgripande former av motstånd och/eller administrativa hinder som behöver hanteras på en rad olika sätt. Det är viktigt att slå fast att jämställdhetsarbete oftast inte går fort – det kan förefalla långsamt och konkreta resultat och framgångar uppnås inte fullt ut på flera år. Nedan följer några vanliga hinder mot jämställdhetsarbete och jämställdhetsplaner som identifierats vid universitet och forskningsinstitutioner, samt förslag på hur dessa utmaningar ska överbryggas.

Motstånd

Motstånd kan finnas på individnivå eller institutionsnivå och kan anta många former och uttryck (både explicita och implicita).

Implicit individuellt motstånd kan vara en persons otillräckliga satsning eller brist på satsning eller bristande engagemang i en process eller en jämställdhetsplan.

Explicit individuellt motstånd kan vara en persons öppna åtgärder eller uttalanden mot en jämställdhetsplan eller aktiva försök att misskreditera eller nedmontera den.

Institutionellt motstånd består av ett systematiskt, pågående, ihållande mönster av bristande engagemang i jämställdhetsfrågor, och en uttalad brist på stöd för en jämställdhetsplan. Vissa former av åtgärder i en sådan plan, exempelvis föreslagna kvoter eller förändrade system för befordran är särskilt utsatta för motstånd. Motstånd kan också växa fram när en jämställdhetsplan ses som ogenomförbar eller alltför föreskrivande, eller om det inte har förekommit tillräckligt med information och samråd om planen.

Att överbrygga motstånd kan vara en utmaning. Personalen på alla nivåer måste få möjlighet att inse värdet av jämställdhetsarbetet, och det kan krävas utbildning eller

specifik tid som avsätts för att arbeta med jämställdhetsplanen. Det krävs en både entydig och tydlig satsning från den högsta ledningen för att överbrygga motståndet och se till att jämställdheten kan göra framsteg. Det kan också vara ändamålsenligt att involvera intressenter i att identifiera och ta upp problem och punkter som väcker motstånd. På så sätt kan lösningar växa fram och det är inte bara en grupp eller person som äger lösningarna. Brist på kunskap och förståelse kan också visa sig som motstånd. I det fallet kan förslagen i avsnittet "Bristande förståelse för jämställdhet och/eller en jämställdhetsplan" vara till hjälp. Det är också viktigt att notera att vissa personer inte kommer att vara samarbetsvilliga och stödjande under några förhållanden, och det kan därför vara mer produktivt att engagera andra mer intresserade och stödjande medarbetare och kolleger, snarare än att försöka förändra de personer som inte går att övertyga.

Att främja jämställdhet är hårt arbete. Efter ett helt livs arbete inom området är jag medveten om att det ofta möts av miss-tänksamhet, försvar och överväldigande leda. Det är tillrådligt att "anpassa" agendan till en som är mer relevant för kollegerna, och som kan relateras till deras egen agenda. I detta fall gjorde vi två anpassningar. Den första var att främja jämställdhet i syfte att främja kompetens och bästa möjliga resultat, genom att inte låta kön, ras, etniskt ursprung, funktionsnedsättningar eller någon annan irrelevant variabel påverka vid utnämning eller befordran. Den andra var att bygga in den i en policy för "positiv arbetsmiljö" som gynnade alla, berättar Teresa Rees, i "Developing a research strategy at a research intensive university" i Sage handbook of research management, Dingwall, R. and McDonnell, (eds.), 2015.

Mer inspiration och information

Se EIGE:s verktyg för institutionsförändring, där ett avsnitt ägnas åt att hantera motstånd.

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



Bristande förståelse för jämställdhet och/eller för en jämställdhetsplan

Inom vissa organisationer kan det finnas en grundläggande brist på förståelse för behovet och betydelsen av jämställdhet. Det kan leda till bristande engagemang och delaktighet hos viktiga aktörer, förminska jämställdhetsarbetets betydelse och till att jämställdhet stämplas som en "kvinnofråga". För att motverka detta är det viktigt att tydligt upprepa att jämställdhet inte är en marginell fråga för minoriteter utan berör alla som arbetar i en organisation. Det kan också vara nödvändigt att framhålla jämställdheten som avgörande för att utveckla en framgångsrik, öppen och framåtblickande institution för forskning och högre utbildning, där alla som arbetar och studerar respekteras och har samma möjligheter. Att upprätta en jämställdhetsplan som i sin helhet och offentligt stöds av den högsta ledningen och anställda på ledande befattningar bidrar till att synliggöra jämställdheten. Vidare kan det krävas grundläggande (och möjligen obligatorisk) utbildning i jämställdhet, personligen eller på nätet, för all personal i en organisation (se exempel på informationskampanjer och kompetensutvecklande initiativ i verktygslådan för åtgärder). Detta ska trygga en kollektiv, gemensam förståelse för hur viktigt jämställdhet och jämställdhetsarbete är. Genom att se till att tid avsätts för denna utbildning i personalens arbetsschema får jämställdheten en framträdande plats inom en institution och framhålls som en prioritet för organisationen. Det kan avslutningsvis också bli nödvändigt att förklara vad en jämställdhetsplan är och vad den *inte är* (eventuellt tillsammans med relevanta exempel som sprids bland personalen). Det kan trygga en gemensam uppskattning av den analys, det innehåll, de åtgärder och den övervakning som bildar en effektiv och omfattande jämställdhetsplan.

Övertygelsen att satsning på meriter och/eller expertis upphäver behovet av jämställdhetsarbete och/eller en jämställdhetsplan

Vissa personer i organisationer kan vara starkt övertygade om satsningar på akademiska expertkunskaper eller befordran enbart på grundval av meriter utifrån förtjänst gör att jämställdhetsplaner och jämställdhetsarbete blir överflödigt. Denna övertygelse förefaller ha lett till en avsaknad av kvinnor inom många områden och på högre nivåer i den akademiska världen eller forskarmiljöer. Satsning på hög kompetens och framstående resultat inom forskning kräver en mångfald av expertkunskaper, erfarenhet och personal, liksom en förvisning om att institutionen kan dra till sig och behålla personal med de högsta kvalifikationerna. Det finns två sätt att hantera detta hinder. För det första genom att erbjuda och främja utbildning mot omedvetna fördomar för all personal inom en organisation. För det andra genom att hänvisa till internationell och europeisk forskning och rapporter i ämnet, vilket kan vara effektivt för att övertyga kolleger och intressenter om

vikten av jämställdhet och jämställdhetsplaner. Ni kan exempelvis hänvisa till följande:

1. *She figures*, den huvudsakliga källan till alleuropeisk, jämförbar statistik om situationen för jämställdhet inom forskning och innovation.
2. *GenPort*, en portal på nätet och en datakatalog som ger tillgång till forskning, policyer och praktiskt material om jämställdhet, vetenskap, teknik och innovation.
3. *Gendered innovations*, en webbplats som förklarar praktiska metoder för köns- och jämställdhetsanalys för forskare och ingenjörer, och tillhandahåller fallstudier som konkreta illustrationer av hur köns- och jämställdhetsanalyser leder till innovation.
4. *Royal Society* har en onlineavdelning på nätet om omedvetna fördomar (Understanding unconscious bias) med en sammanfattning, fördjupad läsning och en film.

Uppfattningen att jämställdhetsarbete inte behövs, eller förnekande

I vissa miljöer, länder eller akademiska discipliner kan det finnas en uppfattning om att det inte behövs några jämställdhetsåtgärder eller jämställdhetsplaner. Man kan också mötas av uppfattningen att "jobbet är redan gjort". Det kan bero på att kvinnor är välrepresenterade inom vissa ämneskategorier, fält, lärarkårer eller sektorer eller på ett historiskt nedärvt jämställdhetsarbete i en organisation. I detta fall är det dock viktigt att klargöra att utarbetandet av en jämställdhetsplan och jämställdhetsarbetet behöver vara en fortlöpande verksamhet och inte någon "engångsföreteelse". Det är viktigt att se till att tidigare uppnådda vinster är hållbara och tillräckligt flexibla för att anpassas till organisationsförändringar som både har internt och externt ursprung. Det är också viktigt att betona att pågående jämställdhetsarbete gynnar all personal, inte enbart kvinnor. Förnekande kan också vara kopplat till motstånd.

Bristande självständighet inom forskningsorganisationer och högre utbildning

I vissa länder eller regioner kan det vara så att organisationer inte är tillräckligt självstyrande för att kunna genomföra förändringar av jämställdheten. Den bristande självständigheten kan vara särskilt uttalad i samband med förfaranden och bestämmelser för anställning, rekrytering och befordran. Institutioner för högre utbildning och/eller forskning måste respektera lagstiftningen, men om det finns en intern drivkraft och katalysator för förändring kan mer uppnås. Bottenstyrda strategier kan bidra till förändringar. Identifiera aktivister i organisationen som kan och vill bidra till kreativa lösningar som överensstämmer med lagen och samtidigt främja rättvisare rekrytering och metoder för karriärframsteg. De kommer också att bidra till att få fart på åtgärder och övertyga den högsta ledningen och anställda på ledande befattningar. Allianser måste sökas och byggas

upp för att bidra till en bättre arbetsmiljö för både kvinnor och män.

Brist på tillräckliga, regelbundet tillgängliga personella och ekonomiska resurser

Ett vanligt hinder för jämställdhetsarbetet är att det saknas avsatta, lämpliga och fortsatta resurser, både personella och ekonomiska, för att utveckla, genomföra och övervaka jämställdhetsplaner. Brist på finansiering kan leda till kronisk resursbrist för arbetet, vilket i sin tur kan leda till att man begränsar sig till att vidta "kostnadsneutrala" åtgärder och policyer. Detta trots att investeringar och avsatt finansiering i många fall krävs för att påskynda förändringen och stödja initiativ och åtgärder i jämställdhetsplanen. Den personaltid som krävs för att utveckla och genomföra en jämställdhetsplan och den inledande analysen, bedömningen och utarbetandet av en preliminär plan behöver erkännas och avsättas. Om detta läggs på en redan överbelastad personal, eller på oerfaren ung personal och planens åtgärder inte får tillräckligt ekonomiskt stöd, förmedlar det ett starkt intryck av att jämställdhet inte värderas på institutionell nivå. Att inte finansiera utbildning om jämställdhet och avsätta tid i personalens schema för att delta i denna utbildning är också ett sätt att inte ge tillräckligt med resurser till jämställdhetsarbetet. För att överbrygga hindret bör värdet av jämställdhetsarbete framhållas tydligt. Man kan peka på minskad personalomsättning, robustare forskning och större mångfald i personaluppsättningen, samt sträva efter att få tydliga åtaganden på ledningsnivå (se även avsnitt om påverkansarbete och resonemang om förändring av jämställdheten inom institutioner för högre utbildning och forskning). De resurser som behövs, både personella och ekonomiska, för att utarbeta och upprätthålla en jämställdhetsplan måste tydligt definieras, överenskommas och dokumenteras på ett tidigt stadium i utvecklingen av planen. Det är viktigt för att fullt ut och korrekt "kostnadsberäkna" det arbete som ingår och undvika utbränd personal, att viktiga aktörer tappar intresset på grund av avsaknad av resultat eller framsteg (både på kort och lång sikt) och att målen inte uppnås. Det visar också organisationens åtagande och stöd för jämställdhetsplanen och vilken betydelse den fäster vid jämställdhet. En ihållande och kronisk brist på resurser för detta arbete och en jämställdhetsplan kan tyda på ett institutionellt motstånd mot frågan.

Bristande institutionell eller organisatorisk befogenhet

Den personal som är involverad i utvecklingen och utrullningen av jämställdhetsplanen kanske inte har den befogenhet eller beslutsmakt som krävs för att främja och driva förändring i en organisation. Det kan leda till frustration, begränsade framsteg och blockeringar av planens mål och resultat. Detta hinder kan i allmänhet endast lösas genom att man på ett tidigt stadium involverar organisationens

ledning för åtaganden och kontinuerligt stöd. Stödet behöver vara synligt, märkbart och äkta för alla inom en organisation och för dem som finansierar organisationens arbete, för att förmedla budskapet att jämställdhetsarbete anses vara viktigt. Att dessutom redan i utvecklingsfasen för en jämställdhetsplan identifiera vem som behövs för att delegera befogenheter, göra framsteg och godkänna beslut och etablera kontakt med dem på ett tidigt stadium i processen är också avgörande (se även "Att inte engagera viktiga allierade och aktörer tidigt i jämställdhetsprocessen").

Brist på relevanta uppgifter och statistik

Bristande tillgång eller åtkomst till könsuppdelade uppgifter om personal är en utmaning, eftersom dessa siffror behövs för att bedöma utgångsvärden eller göra en inledande bedömning av vad jämställdhetsarbetet och åtgärderna behöver inriktas på i en organisation. Uppgifter och statistik behöver också jämföras för att kunna parera motstånd med aktuella fakta och siffror. Policyer för uppgiftsskydd och lagstiftning kan i vissa fall begränsa tillgången till könsuppdelade personaluppgifter (särskilt i organisationer, lärarkårer eller avdelningar med lite personal). Uppdaterade system för jämförelse och hantering av personaluppgifter måste användas för att könsuppdelad statistik ska kunna genereras från befintliga personalregister. Tid och kostnad för att samla in och analysera uppgifter kan behöva tas med i beräkningen för jämställdhetsplanen. Det är också viktigt att lagra alla framtagna uppgifter på ett sätt som överensstämmer med europeiska och nationella krav på uppgiftsskydd.

Att inte engagera viktiga allierade och aktörer tidigt i jämställdhetsprocessen

Det är nödvändigt att identifiera vilka man behöver kommunicera med och vilka som behöver engagera sig i jämställdhetsplanens olika utvecklings- och utrullningsstadier. Det tryggar pågående och framtida stöd till jämställdhetsarbete inom en organisation. I många organisationer innebär detta att ett konstruktivt involverande av mellanchefer är avgörande för att minska eventuella framtida hinder som kan försvåra framsteg och ett fullständigt genomförande av planen. Mellancheferna kan också vara viktiga källor till uppgifter, statistik och könsuppdelad information som krävs för att fastställa utgångsvärden och övervaka trender och framsteg i fråga om jämställdhet. Det är därför viktigt att dessa aktörer rekryteras som viktiga allierade och möjliggörare av jämställdhetsarbete tidigt i processen. Detta kan kräva planering och tillhandahållande av utbildning, workshopar, seminarier, möten m.m. med personal som inte är direkt involverad i att utarbeta eller rulla ut jämställdhetsplanen, men vars stöd krävs för att den ska göra framsteg. Se exempel på informationskampanjer och kompetensutvecklande initiativ i verktygslådan för åtgärder. Att räkna med denna tid och uppbyggnad av allierade är viktigt för att undvika hinder i ett senare stadium av planens genomförande. Att



innesluta jämställdhetsplanen som en institutionell eller organisationsövergripande plan kan dessutom leda till ökat stöd från fler avdelningar och lärare, vilket kommer att öka jämställdhetsarbetets hållbarhet.

Avsaknad av tidigare jämställdhetsstudier i organisationens historia

Vissa universitet och forskningsinstitutioner kanske inte har en tidigare historia eller tradition av undervisning eller engagemang i jämställdhetsstudier. Det kan innebära att det blir en större utmaning att övertyga personal och aktörer om betydelsen och fördelarna med jämställdhetsarbete och jämställdhetsplaner. Det här hindret kan kräva stöd från och användning av jämställdhetsnätverk (på nationell, regional eller internationell nivå) och att man hyr in experter på jämställdhetsfrågor för att öka institutionens kompetens och kunskap. I *Eurogender's Stakeholders Directory* kan du hitta jämställdhetsexperter och utbildare i ditt land, och i registret *GenPort's People* kan du filtrera sökningen efter vilken typ av intressentgrupp du söker (t.ex. nätverk för jämställdhet eller yrkesutövare och rådgivare inom jämställdhet).

Att trygga jämställdhetsvinsternas hållbarhet och resiliens

Framsteg och framgång i jämställdhetsfrågor och genomförande av en jämställdhetsplan kan vara känsliga för förändringar, och beslut eller framsteg kan återkallas eller stoppas.

Det kan vara särskilt aktuellt när viktiga stödpersoner eller drivkrafter på högsta ledningsnivå byter tjänst/roll eller slutar. Budgetförändringar, nedskärningar, omstrukturering och apati kan också leda till att jämställdhetsplanens hållbarhet förvagas eller begränsas. För att överbygga detta hinder är det avgörande att bygga in åtaganden om både jämställdhet och arbete i anslutning till planen i flera organisatoriska strukturer. Det innebär att stöd, godkännande och engagemang för planen behöver sökas från flera olika intressenter och inte enbart tilldelas en specifik skola eller avdelning. Att anslå en specifik flerårig budget till jämställdhetsrelaterat arbete som inte enbart härrör från en skola eller avdelning tycks också bidra till hållbarhet. Att bygga in system och/eller verktyg för regelbunden redovisningsskyldighet, övervakning och utvärdering i en jämställdhetsplan kan hjälpa till att avslöja när hållbarheten börjar minska och indikera vilka åtgärder som måste vidtas innan kritiska punkter uppnås. Varje plan kan behöva genomgå en SWOT-analys (styrkor–svagheter och möjligheter–hot) av planens hållbarhet och resiliens och stresstestas innan den godkänns och lanseras, för att se till att den är tillräckligt flexibel för att överbygga utmaningar i framtiden.



MH-04-17-155-SV-N

<http://eige.europa.eu>



Publikationsbyrån