

Jak na to

**Genderová rovnost
ve vaší výzkumné
instituci**

**Kulturní
a institucionální
změna**

27 %

Genderová rovnost ve vaší výzkumné instituci: Jak na to

**Hana
Víznerová**

**Kulturní
a institucionální
změna**

SOÚ
Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.

Praha 2017

**Tuto publikaci autorsky připravilo
Národní kontaktní centrum — gender a věda
Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i.,
s podporou na dlouhodobý koncepční rozvoj
výzkumné organizace RVO: 68378025.
Publikace vznikla v rámci grantu LE14016
Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy
v programu EUPRO II.**



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

© Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2017
ISBN 978-80-7330-304-4

Úvod	5
1. Problém: genderová (ne)rovnost ve vědě	9
1.1 Co říkají statistiky	10
1.2 Příčiny a souvislosti	14
1.3 Kvíz	26
2. Řešení: kulturní a institucionální změna	29
2.1 Roviny změny	32
2.2 Cíle změny: na jaké oblasti se zaměřit	33
2.3 Plán genderové rovnosti a institucionální politika	35
2.4 Genderová rovnost v evropské a národní politice a grantech	37
3. Proč podporovat genderovou rovnost ve výzkumné instituci	41
4. Jak na to: změna krok za krokem	49
4.1 Poznejte a poznávejte svoji instituci	52
4.2 Získejte podporu v instituci: koho zapojit	61
4.3 Komunikujte	68
4.4 Připravte si plán genderové rovnosti	75
4.5 Začněte: realizace a vyhodnocování plánu	80
4.6 Doporučení — shrnutí	86
5. Nástroje, aktivity, opatření	89
5.1 Genderová kultura a stereotypy	90
5.2 Hodnocení, nominační a výběrová řízení	95
5.3 Kariéerní rozvoj a postup	98
5.4 Pracovní podmínky a kombinace pracovního a osobního života	101
5.5 Ženy ve vedení	105
5.6 Genderová dimenze v obsahu výzkumu	109
5.7 Gender v kurikulu a pedagogickém procesu	112
Checklist	116
Užitečné informace a kontakty	117
Literatura a informační zdroje	119

Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

do rukou se vám dostává metodika, která se věnuje systematické podpoře genderové rovnosti ve výzkumných a vysokoškolských institucích. Od vydání první verze metodiky ke „změně“ uplynuly čtyři roky. V té době již byla koncepce „kulturní a institucionální změny“ nejen politickým zájmem a prioritou v evropské vědní politice, ale především běžnou praxí na mnoha evropských univerzitách a akademických pracovištích. Zájem o řešení tématu genderové rovnosti a šířeji o rozvoj a strategické řízení lidských zdrojů ve výzkumu se v posledních letech zvyšuje i v České republice. Problematika se stala součástí priorit ve strategických vládních dokumentech i finanční podpory jak ze strany MŠMT, tak Technologické agentury ČR. V neposlední řadě je řešení genderové rovnosti a začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu diskutováno díky evropskému programu Horizont 2020, který vyžaduje, aby výzkumné instituce, které se do něj zapojují, při řešení svých projektů systematicky podporovaly oblast genderové rovnosti.

Tým NKC — gender a věda od roku 2014 participuje na řešení mezinárodních projektů „strukturální změny“ a realizaci plánů genderové rovnosti, do kterých se zapojily některé české vysoké školy a výzkumné instituce. Iniciativy některých dalších ukazují, že je možné začít se věnovat této problematice i bez finančních zdrojů — důležitou roli hraje zejména podpora ze strany vedení instituce a aktivní přístup pracovníků a pracovníc hájících téma genderové rovnosti a dlouhodobě usilujících o jeho řešení na systémové, institucionální úrovni. Toto jsou některé z nezbytných předpokladů, které vyplývají z analýz procesu změny kultury pracovního prostředí a institucionálních podmínek pro profesní uplatnění a kariérní rozvoj.

Metodika přináší užitečné rady, praktické postupy a doporučení pro zahájení iniciativ ve vaší výzkumné instituci. Při její přípravě jsme vycházeli ze skutečných situací. Inspirovali jsme se příklady dobré praxe a konkrétních zkušeností ze zahraničních institucí. Odkazujeme na realizované výzkumy v oblasti genderové (ne)rovnosti ve vědě. V neposlední řadě jsme do příručky zpracovali i poznatky získané v českém akademickém prostředí při poskytování konzultací a asistence osobám z institucí, které se začaly tématu věnovat. Významným zdrojem poznatků byly rovněž výstupy z diskusí z pravidelných setkání a workshopů Pracovní skupiny pro změnu. Tuto neformální síť jsme založili v roce 2015. Jejím cílem je výměna zkušeností, sdílení dobré praxe, vzájemná podpora a rozvoj potřebných kompetencí.

Metodika je určena všem, kteří mají zájem téma genderové rovnosti začít na svém pracovišti řešit. Motivace a zájem je prvním předpokladem. Nelze však začít bez potřebných znalostí a porozumění komplexnímu tématu, kterým genderová (ne)rovnost nejen ve vědě je. Příručka proto přináší i obecnější informace k této otázce. Věříme, že vám bude nápomocná při získávání potřebného vhledu a porozumění příčinám a souvislostem, při nabourávání mýtů, které o genderové rovnosti panují, a při komunikaci a získávání dalších „podporovatelů“ a „podporovatelek“ na vašem pracovišti.

Pro další komunikaci a prosazování tématu ve vaší organizaci přináší metodika argumenty, proč je pro jednotlivé cílové skupiny užitečné, přínosné či výhodné se jím začít vážně zabývat — od nejvyššího vedení přes vedoucí týmů, výzkumníky a výzkumnice, administrativní pracovníky a pracovnice až po studující. Krok za krokem popisuje, jak postupovat při přípravě plánu genderové rovnosti, který je užitečným nástrojem pro realizaci aktivit na podporu genderové rovnosti v organizaci. Při úvahách, co začít na vašem pracovišti dělat, můžete využít příklady nástrojů, aktivit a opatření, které příručka rovněž nabízí. V neposlední řadě je důležité mít neustále na paměti, že cesta k genderové rovnosti představuje dlouhodobý proces a vyžaduje organizační změnu i změnu v přístupu, myšlení a jednání v každodenní realitě. Vždy proto narazíte na překážky, nezájem či rezistence. Metodika se tak zaměřuje především na celý proces změny a přináší doporučení z praxe, jak těmto projevům předcházet, zmírnit je a jak se naučit na ně reagovat.

Věříme, že vám tato publikace bude nápomocná v začátcích nesnadného procesu podpory genderové rovnosti v praxi. Věříme také, že je užitečné sdílet zkušenosti, dále se inspirovat a učit se od druhých. V tom je velkým přínosem síťování na národní i mezinárodní úrovni a NKC — gender a věda je vám se svými kontakty a zkušenostmi v tomto směru k dispozici. Nabízíme poradenství, konzultace a vzdělávání přímo ve vaší instituci a možnost připojit se k Pracovní skupině pro změnu.

Přejeme vám inspirativní a podnětné čtení
a hodně úspěchu v podpoře genderové rovnosti.

Tým NKC — gender a věda

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala kolegyni Nině Fárové z NKC — gender a věda za skvělou spolupráci při přípravě publikace, a to jak za její příspěvek k tématu genderových mýtů a faktů, tak zejména za důkladné průběžné čtení celé publikace a cenné připomínky. Dále bych ráda poděkovala Marcelu Linkové, vedoucí NKC — gender a věda, za její odborné rady a příspěvky do publikace a poznatky získané při společné práci na projektech „změny“ v posledních čtyřech letech v České republice i na mezinárodní scéně.

Hana Víznerová

Ikony v knize



informační
zdroje



výzkumy
fakta
statistiky



příklady
dobré praxe



doporučení
tipy



cvičení
poznámky



nástroje
metody

1

PROBLÉM

▶ GENDEROVÁ
(NE)ROVNOST
VE VĚDĚ

V roce 2015 působilo v České republice mezi výzkumníky
26,9% žen, nejméně od roku 2005.

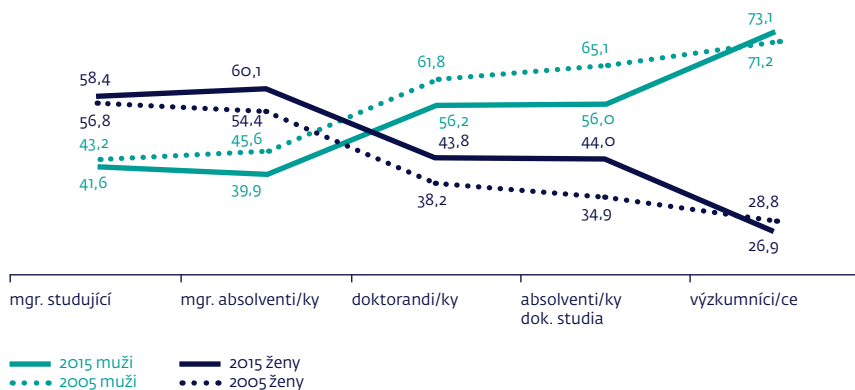
27 %

1.1 Co říkají statistiky

Využíváme vzdělání a kvalifikaci všech, mužů i žen, nebo plýtváme talentem?

Přestože se neustále zvyšuje zastoupení žen mezi studujícími, a to i v doktorském studiu, tento trend se dlouhodobě neodráží v jejich zastoupení mezi vědeckými pracovníky, tedy osobami, které se následně věnují výzkumné a vědecké práci. **V ČR v roce 2015 působilo mezi vědeckými pracovníky 26,9 % žen, což je nejméně od roku 2005.** Největší propady v zastoupení žen mezi jednotlivými fázemi studijní a profesní dráhy jsou mezi absolventkami magisterského studia a doktorandkami a absolventkami doktorského studia a profesí vědeckých pracovníků.

Graf 1: Ideálně typická dráha od studia k vědecké profesi v roce 2005 a 2015 (v %)

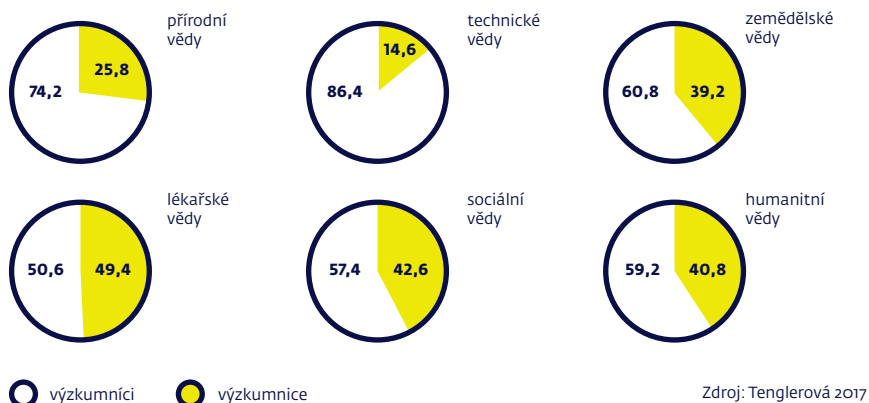


Zdroj: Tenglerová 2017

Potřebujeme diverzitu v jednotlivých vědních oborech a výzkumných týmech?

Přetrvává rovněž situace, kdy ženy a muži působí častěji v různých oborech a vědních disciplínách (tzv. horizontální segregace). Nejnižší podíl žen je v technických (13,6 %) a přírodních vědách (25,8 %). Celkově přitom v těchto dvou oblastech v roce 2015 pracovalo 65,2 % z celkového počtu vědeckých pracovníků v ČR. Nejvyrovnanější zastoupení žen a mužů mezi vědeckými pracovníky je v lékařských vědách (49,4 %).

Graf 2: Zastoupení žen a mužů mezi výzkumníky podle oboru a pohlaví v roce 2015 (v %)



Kdo postupuje po akademickém žebříčku a kdy se ženy ztrácí?

Z hlediska ideálně typické akademické dráhy od lektorské pozice k profesuře zastoupení žen směrem k nejvyšším postům klesá podobně jako ve výzkumu. Největší propad na pomyslné akademické dráze žen najdeme mezi odbornými asistentkami a docentkami. V roce 2015 dosáhl tento propad hodnoty 15,5 procentního bodu. Mezi profesory pak bylo 15,2 % žen, o 10 procentních bodů nižší podíl než u docentek.

Graf 3: Ideálně typická dráha žen a mužů mezi akademickými pracovníky v roce 2005 a 2015 (v %)



Kdo ve vědě rozhoduje?

Celkové zastoupení žen působících v čele výzkumných, vysokoškolských a dalších institucí výzkumu a vývoje (jako jsou grantové agentury, Rada vysokých škol či Rada pro výzkum, vývoj a inovace) dosáhlo v roce 2015 jen 10,3 %. V rozhodovacích, strategických a kontrolních orgánech těchto institucí působilo 21,3 % žen a v poradních a expertních orgánech jejich podíl dosáhl 19,8 %.

Česká republika má v rámci EU výrazně podprůměrné zastoupení žen ve vědě

Publikace *She Figures 2015* ukazuje, že z hlediska zastoupení žen ve výzkumu se Česká republika řadí ve většině indikátorů mezi podprůměr. V roce 2012 bylo v 28 zemích EU průměrné zastoupení žen mezi výzkumníky 33 %. Česká republika s 27,5 % byla na pátém nejhorším místě, ve vysokoškolském sektoru bylo zastoupení žen v ČR třetí nejhorší (34,2 %, EU—28 průměr byl 41 %). Zastoupení žen mezi profesory v ČR sice stejně jako v ostatních evropských zemích trvale narůstá, z hlediska jeho výše (13,1 %) jsme ale byli v roce 2013 na třetím nejhorším místě (EU—28 průměr byl 20,9 %). Více informací najdete v publikaci *She Figures 2015* (Evropská komise 2016).¹

¹ / https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/she_figures_2015-final.pdf

1.2 Příčiny a souvislosti

Proč je žen ve vědě setrvale málo a proč se situace nezlepšuje? Proč je tak výrazný nepoměr žen a mužů v některých oborech a vědních disciplínách? Proč je tak málo žen profesorek?

Častým vysvětlením je, že ženy do pozic „dorostou“ a vyřeší to generační změna a přirozený vývoj. Další argument, proč situace není mnohdy považována za problém a není třeba se jí proto zabývat, je ten, že ženy nemají zájem nebo že existují další „bariéry“ na straně žen, jako je mateřství a s ním „logicky“ související kariérní přestávka. Proto ženy nepostupují po kariérním žebříčku tak rychle nebo z výzkumné profese odchází úplně.

- Pokud chceme poukázat na problém, který chceme řešit, je třeba porozumět souvislostem a příčinám. Jenom čísla nestačí.
- Když nějaký stav chceme změnit, je nutné vědět, proč tomu tak je, jaké jsou překážky, které můžeme odstranit.

GENDER A POHLAVÍ — V ČEM JE ROZDÍL?

Pohlaví Rozdíly mezi muži a ženami mají biologickou a sociální povahu. Pohlaví odkazuje na biologicky podmíněné rozdíly mezi muži a ženami. Zahrnuje fyziologické rozdíly, například odlišnosti týkající se pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic, odlišného chromozomálního nastavení nebo hormonálních systémů.

Gender Gender odkazuje na sociální rozdíly mezi ženami a muži, které jsou naučené, mění se s časem a významně se liší jak v rámci jednotlivých kultur, tak i mezi různými kulturami. Gender a pohlaví se vzájemně ovlivňují a je často výzkumně nemožné určit, kde končí vliv pohlaví a začíná vliv genderu. To nám dnes pomáhají pochopit výzkumy na poli neurověd, antropologie, evoluční psychologie, hormonálního fungování a mnoha dalších vědních oborů.

Genderové role Soubor zjevných i skrytých pravidel chování a jednání žen a mužů a vztahů mezi nimi. Ženám a mužům jsou v rámci genderových rolí přisuzovány různé schopnosti, priority, povin-

nosti a odpovědnosti. Genderové role se vytvářejí a utvrzují v mnoha společenských institucích, zejména v oblasti rodiny, vzdělávacího systému, zaměstnání, a také v oblasti celospolečenských norem a hodnot, včetně genderových stereotypů a předsudků, které si osvojujeme od dětství, zvnitřňujeme si je a aplikujeme je na sebe i na druhé.

Genderová rovnost

Stav, kdy jedinci bez ohledu na pohlaví mohou svobodně rozvíjet své osobní schopnosti a rozhodovat se bez omezení, která jim ukládají kulturně a sociálně nastavené genderové role. Stav, kdy odlišné chování, ambice a potřeby žen a mužů jsou uznávány, prosazovány a hodnoceny jako rovnocenné.

Horizontální segregace

Koncentrace žen a mužů ve specifických sektorech a oborech, a to právě na základě stereotypního spojování určitých oborů a aktivit se ženami a jiných s muži. Jednotlivá zaměstnání či sektory jsou následkem toho odlišně finančně ohodnoceny, neboť práce vykonávané převážně ženami jsou tradičně podhodnocovány a zároveň stále panuje tradiční představa, že ženy nepotřebují být stejně finančně ohodnoceny jako muži, neboť nejsou (na rozdíl od mužů) primárními živitelkami rodiny. Skutečnost, že jsou některá povolání považována za ženská a jiná za mužská, se v čase mění, v závislosti na proměnách ekonomických, politických i znalostních (např. učitelství, psychologie, výpočetní technika, administrativní práce).

Vertikální segregace

Koncentrace žen a mužů na odlišných pozicích v rámci hierarchie organizace ve smyslu úrovně odpovědnosti a pozice (čím vyšší a odpovědnější pozice, tím vyšší finanční ohodnocení a tím menší podíl žen v těchto pozicích). Vertikální segregace v neprospěch žen se výrazně projevuje i v jinak silně horizontálně feminizovaných oblastech (např. ve školství). To zpochybňuje obvyklý předpoklad, že rozšíření celkového zastoupení žen v určité oblasti (např. ve vědě) automaticky povede ke zvýšení jejich zastoupení ve vedoucích pozicích.

Skleněný strop

Neviditelné bariéry, které brání profesnímu růstu žen a jejich postupu na vyšší pracovní pozice. Vzniká v důsledku často nejasných a netransparentních pravidel pro postup v organizacích, rozdílů v tom, jak je hodnocena práce žen a mužů, vylučování žen z kolegiálních sítí (tzv. old boys networks) a v důsledku „neviditelnosti“ žen v institucích. Skleněný strop si ale mohou

budovat i samy ženy tím, že vlivem společenských očekávání i očekávání, která mají od sebe samých, snižují své vlastní profesní aspirace.

Na rozdíl od skleněného stropu, na který narážejí ženy, analýzy poukazují na existenci tzv. skleněného výtahu, který zejména ve feminizovaných oblastech jako školství nebo zdravotnictví silněji „táhne“ muže do vedoucích pozic.

GENDEROVÉ MÝTY A FAKTA: „TYPICKÉ“ REAKCE A ODPOVĚDI NA NĚ²

Z dlouholeté praxe i výzkumů můžeme vypožorovat obvyklé reakce na statistiky a situaci postavení žen a mužů ve vědě, výzkumu a vysokém školství. Zde nabíjíme rady, jak se s těmito reakcemi vypořádat. Následující tvrzení vycházejí z řady realizovaných výzkumů a odborných studií. U každého „mýtu“ také uvádíme příklady publikací, ze kterých můžete čerpat další vysvětlení a „důkazy“, jež vám pomohou při vysvětlování problematiky genderové (ne)rovnosti nejen ve vědě a přesvědčování dalších osob v instituci o její závažnosti.

Muži a ženy se liší, protože jejich mozky fungují jinak

Vysvětlování rozdílů mezi muži a ženami pouze na základě rozdílnosti jejich mozků je nedostatečné, jelikož nepanuje vědecká shoda na tom, zda jsou určité rozdílnosti mezi mozky mužů a žen dány biologicky (tedy že existují vždy), nebo sociálně (že se utvářejí v průběhu života a jsou ovlivněny výchovou a společenským prostředím). Řada výzkumů dokládá, že žádné biologické rozdíly mezi mužským a ženským mozkem neexistují. Mnohem větší rozdíly existují v rámci populace mužů na straně jedné a žen na straně druhé. V důsledku plasticity mozku na něj působí externí faktory, se kterými se člověk setkává v průběhu života, včetně genderově stereotypní výchovy.

- ▶ Příklad: Neexistuje něco jako „mužský“ a „ženský“ mozek. Mozek je spíše unikátní mozaika s různými charakteristikami, ovlivněná externími faktory (Daphna, Fausto-Sterling 2016³).
- ▶ Příklad: Ženský mozek není méně ovlivňován testosteronem. Chemikálie v mozku se liší individuálně od individua, větší soutěživost nebo agresivita je způsobená vlivem prostředí, ne biologicky (Dreber, von Essen, Ranehill 2011⁴).

2 / Autorka podkapitoly: Nina Fárová
3 / <http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/371/1688/20150451>
4 / <http://swopec.hhs.se/hastef/papers/hastef0709.pdf>

Máme méně vědkyň v technických oborech, protože „holky nemají buňky na matiku“

Neexistují „vrozené“ vlohy nebo schopnosti, které by byly vlastní spíše chlapcům nebo spíše dívkám, případně pouze chlapcům nebo pouze dívkám. Důležitá je socializace (vliv rodičů, školy, médií nebo vrstevníků), motivace a aspirace, tedy kam děti směřujeme, v čem je podporujeme a od čeho je naopak odrazujeme. Metaanalýzy neprokázaly existenci jakýchkoli rozdílů v kognitivních nebo motorických schopnostech, které by bylo možné přiřadit pohlaví, a mnohem větší variabilita existuje uvnitř skupin chlapců a dívek. Tyto nejnovější poznatky ve výzkumu mozku tak boří mýtus, že chlapci mají lepší motorické dovednosti nebo prostorové vnímání, kdežto dívky mají lépe vyvinuté předpoklady pro komunikaci a intuici. Například pokud chlapci koupíme stavebnici a budeme ho podporovat ve hře s ní, zatímco dívku budeme učit pečovat o panenku, jejich schopnosti se budou rozvíjet odlišnými směry.

- ▶ Příklad: Negativní vztah dívek k matematice je budován už od raného dětství (Stephej et al. 2014⁵).
- ▶ Příklad: Zájem dívek o STEM obory klesá až kolem 15. roku, kdy začínají chápat, že toto prostředí není k ženám příliš přátelské (Microsoft News Centre Europe 2017⁶).

„... s názorem, že ženy a fyzika nejsou dohromady, se setkávám skoro denně. Určitě je třeba pracovat na tom, aby se holky nebály jednat samostatně a jednak toho, jak na ně bude společnost pohlízet.“ (mentorka z mentoringového programu NKC — gender a věda?)

Výrazný nepoměr mužů a žen v technických oborech? Muži a ženy si přirozeně vybírají jiné obory a profese

Trh práce je v České republice genderově segregován. To znamená, že určitá povolání jsou vnímána jako „typicky ženská“, jiná jako „typicky mužská“. Tato domnělá typičnost však nesouvisí s přirozeným výběrem a preferencemi mužů a žen. Souvisí se společenskými očekáváními, jaká povolání se hodí pro ženy a jaká pro muže (protože se mylně spoléháme na to, že ženy a muži mají určité a jasně oddělitelné vlastnosti). Tato očekávání se zároveň výrazně proměňují v čase — například povolání, kde v současnosti dominují ženy (pošťačky, učitelky), byla dlouhou dobu doménou pouze mužů a naopak.

- ▶ Příklad: Genderová segregace trhu práce v České republice (Valentová, Šmídová, Katrňák 2007⁸).

5 / <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1529100614541236>

6 / <https://news.microsoft.com/europe/features/dont-european-girls-like-science-technology/#sm.0000ik3f-mes6tgeg4ut7cywunypbz#7EU8WMYLSgAVSYB.97>

7 / old.genderaveda.cz

8 / <http://www.genderonline.cz/cs/issue/8-rocnik-8-cislo-2-2007/92>

- ▶ Příklad: Počítačové programování bývalo „ženskou“ prací (Frink 2011⁹).

Nízký počet docentek a profesorek? Vyřeši to přirozený vývoj a generační změna, není nutné do toho uměle zasahovat

Podíl žen mezi výzkumníky za posledních deset let prakticky stagnuje (26—29 %), přestože studentek absolvujících magisterské obory přibývá. V roce 2015 bylo žen mezi výzkumníky pouze 26,9 %, nejméně od roku 2005. Zároveň za posledních deset let přibyla v České republice pouze 4 % profesorek. Pokud bychom čekali a spoléhali se na velmi pomalý lineární nárůst počtu žen ve výzkumu tak, jak tomu bylo doposud, museli bychom na vyrovnané zastoupení profesorek a profesorů čekat až do roku 2098.

- ▶ Příklad: Monitorovací zpráva o ženách ve vědě (Tenglerová 2017¹⁰).

Mateřství a mateřská a rodičovská dovolená jsou důvodem nízkého zastoupení žen mezi výzkumníky

Z výzkumů vyplývá, že když porovnáme muže a ženy se stejnými osobními a profesionálními zkušenostmi, stejnými výsledky práce (oba mají děti), je kariéra žen daleko více ovlivněna faktem, že mají děti. Ženy, které mají děti, jsou diskriminovány proto, že jsou matkami, a ne proto, že podávají menší pracovní výkon. Matky jsou hodnoceny jako méně kompetentní a práci oddané, obecně jsou nahlíženy jako méně schopné dosáhnout v budoucnu povýšení. Mateřství je tedy a priori vnímáno jako diskvalifikace.

- ▶ Příklad: Matky jsou v zaměstnání hodnoceny hůře, bez ohledu na svůj skutečný pracovní výkon.¹¹

Ženy mají v dnešní době stejná práva jako muži a už nejsou diskriminovány

Formálně, z právního hlediska, mají ženy v současnosti stejná práva jako muži. Diskriminace nebo znevýhodnění nabývá však různých podob, často neformálních, podprahových a neuvědomovaných (rozlišujeme mezi přímou a nepřímou diskriminací), které jsou těžko měřitelné. Zároveň jsou v naší společnosti diskriminováni i muži a genderová rovnost zdaleka není jen o ženách.

- ▶ Příklad: Pokud se zaměříme na určitá čísla, skrze která lze genderovou diskriminaci měřit, zjistíme, že Česká republika skončila v roce 2016 až na 77. místě ze 144 zemí (World Economic Forum 2016¹²).

9 / <http://gender.stanford.edu/news/2011/researcher-reveals-how-%E2%80%9Ccomputer-geeks%E2%80%9D-replaced-%E2%80%9Ccomputergirls%E2%80%9D>
10 / www.genderaveda.cz
11 / <http://curt-rice.com/2011/12/08/the-motherhood-penalty-its-not-children-that-slow-mothers-down/>
12 / <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/economies/#economy=CZE>

Genderová agenda je umělým zásahem do přirozeného vývoje

Neexistuje nic jako tzv. přirozený vývoj. Lidé a instituce vždy zasahují do vývoje společnosti například ve formě různých zákonů či kvót (např. kvóty pro zastoupení menších krajů v celostátní politice), a to i v případě nerovnosti. Aktivní opatření, která se snaží na nerovnosti reagovat, mohou nejen urychlit zavádění skutečné rovnosti, ale v mnoha případech ji také nastartovat.

- ▶ Příklad: „Fakta a mýty o genderových kvótách“ (Šprincová 2015¹³).
- ▶ Příklad: V roce 2014 Univerzita v Ghentu v Belgii zavedla nová pravidla voleb do rozhodovacích orgánů (každá fakulta musí nominovat dva kandidáty — ženu a muže). Okamžitě po zavedení tohoto opatření se podařilo dosáhnout genderově vyváženějšího členství v radě, a to poprvé v historii univerzity.¹⁴

KULTURA VĚDECKÉHO PROSTŘEDÍ A GENDEROVÉ STEREOTYPY

Lidé jako individua nefungují ve „vakuu“, jejich volby, rozhodování a jednání ovlivňuje prostředí, ve kterém se pohybují. Společenské normy a očekávání, jež se spojují například s rolí mužů a žen, se promítají do individuálních voleb, včetně těch profesních.

„Fyzika bola mojou zaľubou už od útlého detstva, ale pred vstupom na vysokú školu som pochybovala o tom, že ženy sa môžu vyrovnat' mužom a byť výnimočné vo svojom obore. Ak niektoré stredoškôľáčky pochybujú podobne, rada by som im ukázala, že ja som živý dôkaz toho, že sa nie je čoho báť.“

(mentorka z mentoringového programu NKC — gender a věda¹⁵)

Výzkumné organizace a vysoké školy, stejně jako další instituce ve společnosti jsou „genderované“. Historicky byla věda a její instituce téměř výlučně mužským prostředím. Přestože dnes mají ženy a muži stejný přístup ke vzdělávání a profesnímu uplatnění, principy a hodnoty, na kterých bylo vědecké prostředí utvářeno, se dodnes promítají do kultury akademického prostředí, podmínek a možností se v této profesi uplatnit a kariérně postupovat.

„Naše fakulta je hodně mužská a je to tu tak zaběhané, že si neumím představit, že by to vyřešil přirozený vývoj... Pokud jde o nominace na vyšší posty, tak si myslím, že se vliv tradice projevuje, funkce jsou vnímány jako mužská záležitost.“

(z rozhovoru s vědkyní; Víznerová, Nyklová 2016)

¹³ / <http://denikreferendum.cz/clanek/20290-fakta-a-myty-o-genderovych-kvotach>

¹⁴ / <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/belgium/new-election-procedure-board-ghent-university>

¹⁵ / old.genderaveda.cz

INDIVIDUÁLNÍ, NEBO STRUKTURÁLNÍ PROBLÉM?

Proč je tak nevyrovnané zastoupení žen a mužů v některých oborech a proč se ženy z vědy „ztrácejí“ a nepostupují po akademickém žebříčku jako muži? Příčiny hledejme v přetrvávajícím vlivu genderových stereotypů a předsudků (často nezáměrných, podvědomých) vůči roli žen a mužů ve vědě a ve společnosti, které se promítají do nastavení institucionálních pravidel a pracovních podmínek, do kultury pracovního prostředí a do postojů a jednání jednotlivců.

Jak fungují podvědomé předsudky?

Hodnocení, soudy a rozhodnutí děláme na základě svojí předchozí zkušenosti, vlastních hluboce zakořeněných myšlenkových struktur, předpokladů a interpretací a zároveň si nejsme vědomi toho, že tak činíme. Všichni je máme, pomáhají nám rychle se orientovat ve světě kolem nás. Působí tzv. myšlenková schémata, která nám umožňují vynášet o druhých rychlé soudy na základě hlavních individuálních nebo skupinových charakteristik, které nevědomě utvářejí naše očekávání a hodnocení. Ta se učíme v průběhu celého procesu socializace. Používání schémat však může mít i negativní důsledky, pokud se vztahují na celé skupiny a přisuzují jim hierarchicky odlišnou hodnotu a status (Valian 1999). Tato negativní skupinová očekávání si zvnitřňujeme vůči sobě samým.

Tipy

- ▶ Podívejte se na video „Understanding unconscious bias“¹⁶ vypracované britskou Královskou společností nauk, které vysvětluje, jak fungují podvědomé předsudky.
- ▶ V článku „Unconscious bias“¹⁷ najdete další vysvětlení, jak předsudky ovlivňují hodnocení například při výběrovém nebo nominačním řízení a jak s nimi pracovat.

Ve vědě nejde o pohlaví, ale o kvalitu, excelenci, meritokracii a objektivitu. Ale opravdu měříme muže a ženy stejným metrem?

„Co se týká uchazeček, získal jsem snadno pocit, že to nezvládnou, protože jsou příliš milé nebo příliš laskavé. A to prostě není možné. Mají vlastnosti dobrého vědce, ale myslíš si: ‚Tak to nefunguje, takhle nepřežiješ.‘ [...] No, necítí se v akademické kultuře pohodlně. Obecně platí, že výjimky jsou mnohem tvrdší, jsou více ochotné bojovat, stejně jako muži. Pokud se nehodíte do této kultury, neberou vás při jmenování na pozici v úvahu. [...] Výbory uvažují tak, že bychom tu profesuru mohly dát ženě, ale během jednoho roku skončí v příkopě. A v tomto prostředí, kde dominují muži, je to něco, co funguje jako filtr.“ (Van den Brink, Benschop 2013)

¹⁶ / <https://royalsociety.org/topics-policy/publications/2015/unconscious-bias/>

¹⁷ / http://eige.europa.eu/sites/default/files/royal_society_unconscious-bias-briefing-2015.pdf

Genderové stereotypy se týkají například toho, **jaké role ženám a mužům přisuzujeme, jaká máme od mužů a od žen očekávání a jaké vlastnosti a schopnosti u mužů a u žen oceňujeme**. Přitom mnohdy jsou za normu, tedy to, co je považováno za standardní a objektivní měřítko, považovány vlastnosti, které nahlížíme spíše jako maskulinní. To se projevuje například při hodnocení vědeckého výkonu, kdy jsou u žen a mužů vyzdvihovány jiné role, činnosti a vlastnosti, přičemž ty, které přisuzujeme mužům, jsou považovány za standard pro hodnocení úspěchu a zvyšují šance na kariéerní postup.

- ▶ **Genderová dělba rolí a práce v akademické komunitě:** Kromě většího množství povinností a práce v soukromé sféře, která ovlivňuje profesní výkony a uplatnění žen, stráví podle výzkumné studie ženy také víc času prací pro akademickou komunitu (Flaherty 2017¹⁸).

Hodnocení je přitom v současném systému vědy a výzkumu základní proces, od něhož se odvíjí další profesní rozvoj a kariéerní postup. Druhé hodnotíme ve výběrovém řízení, při atestacích, posuzování nominací na vedoucí a rozhodovací pozice, recenzování publikací a článků, vyhodnocování grantových žádostí i při habilitačním a profesorském řízení. Z hlediska genderové rovnosti představují genderové (ale i další) předsudky v současném systému vědy zásadní problém právě proto, že narůstá důležitost hodnocení a míra soutěživosti. Klíčovou roli v těchto procesech hrají osoby, které hodnotí a rozhodují (členové a členky výběrových a hodnotících komisí, osoby v rozhodovacích pozicích), často převážně nebo výhradně muži.

Dnes máme k dispozici celou řadu výzkumných studií, které dokládají vliv kategorie genderu na hodnocení (a sebehodnocení) žen a mužů ve vědě.

- ▶ Studie více než 300 doporučujících dopisů pro úspěšné žadatele lékařské fakulty zjistila, že doporučující dopisy psané pro ženy jsou kratší, kladou méně důrazu na výzkumnou práci a naopak více na výukovou činnost, obsahují dvakrát více zpochybňujících výrazů a méně silných přídavných jmen jako „brilantní“ a „vynikající“ (Trix, Psenka 2003).
- ▶ Muži jsou v hodnocení pro udělení tenure konstruováni jako analytičtí, soutěživí, nezávislí, individualističtí, jako ti, kteří jsou schopni vést a ochotni riskovat, ženám jsou v hodnocení systematicky připisovány vlastnosti jako citlivá, chápatelá, poddajná (Merchant, Bhattacharya a Carnes 2007).
- ▶ Studie hodnocení životopisů ukázala, že muži i ženy systematicky hodnotí mužské kandidáty jako více kompetentní i v případě shodných životopisů lišících se pouze pohlavím žadatele (mužské a ženské

¹⁸ / <https://www.insidehighered.com/news/2017/04/12/study-finds-female-professors-outperform-men-service-their-possible-professional#.WO4MDpPG7uU.twitter>



jméno) (Moss-Racusin et al. 2012). Hodnotitelé i hodnotitelky systematicky preferují mužské kandidáty (Steinpreis et al. 1999).

- ▶ Pokud je pohlaví známo, muži jsou pro výkon matematického úkolu vybráni s 2× vyšší pravděpodobností než ženy. Pokud výsledky prezentují samotní uchazeči a uchazečky před komisí, muži jsou opět hodnoceni lépe, protože nemají takový problém se chválit (ženy naopak svůj úspěch nevykreslují adekvátně). Stereotypní hodnocení se mírně zeslabuje, pokud je komisi předem poskytnuta informace o dosaženém výkonu, preference mužů ale nemizí (Reuben, Sapienza, Zingales 2013).
- ▶ Muži sami sebe cítují podstatně více, než se cítují ženy. Přes rostoucí podíl žen se rozdíl v sebecitování za 50 let ještě zvýšil. Muži sami sebe cítují více než ženy, protože sami svoje schopnosti hodnotí lépe než ženy, ženy jsou víc sebekritické. Muži čelí menším sociálním sankcím za sebechválu ve srovnání s ženami. Muži se více specializují v akademických poddisciplínách, což může zvyšovat tendenci sebecitování. Muži publikují hojněji, zvláště na začátku své dráhy, a proto mají víc příležitostí k citování svých vlastních článků (King, Correll, Jacquet, Bergstrom, West 2013).
- ▶ Studie uveřejněná v časopise Nature přinesla zjištění, že ačkoli je v časopisech Americké geofyzikální unie míra přijetí odborných prací, kde jsou ženy první autorky, vyšší než u prací s hlavním autorstvím mužských vědců, autorky/autoři článků stejně jako editoři/editorky navrhují a oslovují k recenzování méně žen, než kolik je možné (Lerback, Hanson 2017).
- ▶ Další experimentální studie přitom dokládají, že muži jsou méně než ženy ochotní přijmout závěry těchto výzkumů, tj. fakt, že ve vědě se projevují předsudky a stereotypy. Naopak trvají na objektivitě a meritokracii jakožto základních principech, které v akademickém prostředí fungují (Handley, Brown, Moss-Racusin, Smith 2015).

Příklad stereotypu ve vědě:

ženy se nehodí do vedoucích pozic a ani o ně nestojí

Následující příklad poukazuje na skutečnost, že společenská očekávání a stereotypy ovlivňují naše individuální preference, chování i sebehodnocení a hodnocení druhých. Řešení musíme hledat také sami u sebe (na osobní rovině) a se stereotypy a předsudky vůči druhým musíme vědomě pracovat.

Ženy, které mají profesní ambice kariérně postupovat a dostávat se do vedoucích pozic, **naráží na „dvojitý metr“ a mohou být za svůj úspěch trestány** (Heilman a kol. 2004). Pokud dotyčná nespĺňuje stereotypní představy o ženách (např. není neustále milá a usměvavá, ale naopak otevřeně kolegům konkuruje a projevuje své profesní aspirace a ambice), může být vystavena vylučování, posměchu

a negativnímu nálepkování. To může mít za důsledek, že vysoce kompetentní, ambiciózní ženy nepostupují v rámci hierarchie tak vysoko, jak by mohly. Ženy ve vedoucích pozicích se tak často ocitají mezi dvěma mlýnskými kameny: jejich pozice od nich vyžaduje vůdčí vlastnosti, zároveň jsou ale sankcionovány, když se neprojevují dostatečně žensky.¹⁹

Dalšími genderovými stereotypy, na které ženy v akademickém prostředí často narazí, jsou „**zed' mateřství**“ (předsudky, jimž čelí pracující matky), **vyšší nároky na ženy** v porovnání s muži či **předsudky, jež vůči ženám uplatňují ostatní ženy**.²⁰

Genderové stereotypy se dotýkají i mužů

Problém se ovšem netýká jen žen (ale je třeba mít na paměti, že genderové stereotypy v oblasti práce dopadají negativně zejména na ženy), ale i mužů. Například pokud muž otec chce jít na rodičovskou dovolenou, může na svém pracovišti narazit na předsudky, které vyplývají z očekávání spojených s rozdělením genderových rolí (tradiční model — muž je živitel rodiny, žena pečuje o děti a domácnost).

Tip

- ▶ Podívejte se na video „Nenechte se diskriminovat“,²¹ zobrazující situaci diskriminace, která vychází z genderových stereotypů týkajících se role muže.



Předsudky a stereotypy mohou vést ke znevýhodňování určité skupiny osob a jejich diskriminaci (přímé nebo nepřímé).

Jak se vypořádat s vlastními předsudky a stereotypy?

- ▶ Prvním krokem, jak jejich vliv minimalizovat a překonávat, je uznat, že existují a že každý z nás je jimi ovlivněn, ačkoliv máme pocit, že jednáme, hodnotíme a rozhodujeme spravedlivě a objektivně.
- ▶ Zkuste si ověřit v testu Implicit Association Test,²² do jaké míry podléháte předsudkům a stereotypům vy sami.
- ▶ Prostudujte si webové stránky projektu Genovate²³ a Gender Bias Learning,²⁴ kde najdete videa ukazující typické situace, ve kterých se projevují genderové předsudky. Je vám to povědomé? Otestujte si nakonec své znalosti v kvízu.



¹⁹ / Zdroj: Tenglerová, H. „Jak vytvářet férové pracoviště.“ Dostupné online: <http://genderaveda.cz/jak-vytvaret-ferove-pracoviste/>

²⁰ / <http://www.genderbiasbingo.com>

²¹ / <https://www.youtube.com/watch?v=PQnyoeWilGM>

²² / <https://implicit.harvard.edu/implicit/>

²³ / <http://www.genovate.eu/modules/gender-competent-leadership/genovate4.html>

²⁴ / <http://www.genderbiasbingo.com/>

- ▶ Potřebujete důkazy? Prostudujte si výzkumné studie prokazující působení genderových předsudků a stereotypů na hodnocení vědecké dráhy žen a dopady na ni. Je jich mnoho. Některé z nich uvádíme v předchozím textu. Publikace „Unconscious Bias and Higher Education“²⁵ přehledně shrnuje řadu výzkumů.
- ▶ Inspirujte se „Tipy, jak vytvářet férové pracoviště“ a „Tipy pro muže“²⁶.

▶ **DALŠÍ PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE A TIPY, JAKÉ AKTIVITY A OPATŘENÍ V INSTITUCI FUNGUJÍ A POMÁHAJÍ SNIŽOVAT VLIV GENDEROVÝCH STEREOTYPŮ (NAPŘÍKLAD PŘI VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ NEBO HODNOCENÍ) A JAK TYTO „NÁVODY“ ZAČLENIT DO INSTITUCIONÁLNÍCH PRAVIDEL A PRAXE, NAJDETE V 5. KAPITOLE.**

Genderové stereotypy se týkají i samotné výzkumné činnosti, vysokoškolského kurikula a pedagogického procesu

Metaanalýzy a studie ukazují, že mnoho výzkumů, které se týkají lidí, fungování a evoluce lidské společnosti, jsou genderově slepé. Jedná se o výzkumy, které nezohledňují kategorie gender a pohlaví, ačkoliv jsou pro daný výzkumný problém relevantní. Dále ukazují, že i v samotné výzkumné činnosti se projevují genderové stereotypy — například automatické očekávání, kdo bude příjemcem nebo uživatelem nové technologie, lékařských postupů, na jakém pohlaví zvířat je primárně prováděno testování v biomedicínském výzkumu, které je ale následně aplikováno na celou populaci apod. Přitom pohlaví a gender jsou základní kategorie, kterými je organizován život a společnost, pro kterou jsou výstupy výzkumné a vědecké činnosti určeny.

Také vysokoškolské kurikulum a pedagogický proces může reprodukovat genderové stereotypy — například díky tomu, jaké využíváme příklady při výuce, jaký používáme jazyk nebo výukové metody. Genderově necitlivé vzdělávání pak přináší rizika, protože „pokud se studenti a studentky setkávají ve vzdělávání s kurikulem, které je silně ovlivněno genderovými stereotypy, budují si omezené představy o svém oboru, o celé společnosti i o svém budoucím uplatnění“ (Smetáčková 2015).

25 / <http://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/2014/07/unconscious-bias-and-higher-education.pdf>
26 / <http://genderaveda.cz/jak-vytvaret-ferove-pracoviste/> a <http://genderaveda.cz/20-tipu-pro-vedce/>

INSTITUCIONÁLNÍ ROVINA: „IDEÁLNÍ VĚDECKÝ PRACOVNÍK“

Předsudky a stereotypy, které se projevují na individuální a symbolické rovině (tj. to, co je považováno za normu) se také promítají do institucionálních praktick a pravidel, jež vytvářejí bariéry a nerovnosti a mohou znevýhodňovat určité skupiny vědců a vědkyň. Příkladem jsou netransparentní procesy výběru osob do vedoucích pozic, které jsou postaveny na kontaktech, sítích „známých“ a stereotypní představě o osobě, která má řídicí schopnosti (tj. schopnosti či vlastnosti spojované s muži, např. asertivita, průbojnost, „ostré lokty“ apod.). Úspěch ve vědecké profesi také předpokládá nepřetržitou akademickou kariéru (systémy hodnocení), dlouhodobé pobyty na zahraničních stážích (např. v grantové podpoře) nebo nadstandardně dlouhou pracovní dobu. Všechny tyto nároky a předpoklady však lépe vyhovují mužům, neboť ti zřídka kdy přeruší svoji pracovní dráhu, aby celodenně pečovali o své dítě, neočekává se od nich, že se budou stěhovat kvůli práci své partnerky či manželky, a ve většině případů nemají primární odpovědnost za pečovatelskou práci v domácnosti (tzv. druhou směnu v podobě péče o děti a domácích prací).

Příkladem opatření, které snižuje znevýhodnění, je zohlednění kariérní přestávky z důvodu rodičovství, dlouhodobé nemoci nebo částečné úvazky v interním systému hodnocení. Snižování vlivu (nevědomých) předsudků ve výběrovém či nominačním řízení pomáhá přijetí pravidel, která budou členové a členky komisí důsledně dodržovat.

► **VÍCE K PŘÍKLADŮM DOBRÉ PRAXE NAJDETE V 5. KAPITOLE.**



1.3 KVÍZ

1. V roce 2015 působilo mezi výzkumníky v ČR:

- A — 50,3 % žen
- B — 87,6 % žen
- C — 26,9 % žen

2. Zastoupení žen mezi výzkumníky v ČR bylo v roce 2015:

- A — nejvyšší od roku 2007
- B — nejnižší od roku 2005
- C — nejnižší od roku 1999

3. Nejvyrovnanější zastoupení žen a mužů bylo v roce 2015 v:

- A — technických vědách
- B — humanitních vědách
- C — lékařských vědách

4. Termín gender odkazuje na:

- A — biologicky podmíněné rozdíly mezi muži a ženami
- B — sociální rozdíly mezi muži a ženami
- C — přirozené rozdíly mezi muži a ženami

5. Za předpokladu stejného průměrného meziročního přírůstku, jaký byl v letech 2005 až 2015, by bylo možné dosáhnout vyrovnaného zastoupení žen a mužů na pozici profesor/ka v roce:

- A — 2098
- B — 2020
- C — 2044

6. Nevyrovnané zastoupení žen a mužů v některých oborech je ovlivněno:

- A — přirozenou volbou oborů a profesí muži a ženami
- B — působením genderových stereotypů a předsudků
- C — nezájmem žen o vědeckou profesi

7. Termín „zeď mateřství“ označuje situaci, kdy:

- A — muži jsou v práci diskriminováni kvůli péči o staré rodiče
- B — ženy čelí v práci předsudkům a stereotypům kvůli péči o staré rodiče
- C — ženy čelí v práci předsudkům a stereotypům kvůli svému mateřství

8. Studie zaměřená na doporučující dopisy pro úspěšné žadatele lékařské fakulty (Trix, Psenka 2003) zjistila, že dopisy psané pro ženy:

- A — kladou více důrazu na výzkumnou práci než na výukovou činnost
- B — obsahují dvakrát více zpochybňujících výrazů a méně silných přídavných jmen
- C — jsou delší než dopisy psané pro muže

9. Termín „old boys network“ pojmenovává situaci, kdy ve vědě:

- A — fungují sítě kontaktů a známostí mezi ženami, do kterých nemají přístup muži
- B — fungují neformální sítě kontaktů a známostí mezi muži, do kterých se ženy obtížněji dostávají
- C — fungují skupiny mužů, kteří systematicky diskriminují ženy

10. Genderově slepý výzkum:

- A — nezohledňuje kategorie gender a pohlaví
- B — zohledňuje kategorii genderu
- C — zohledňuje kategorii genderu a pohlaví

Řešení: 1c, 2b, 3c, 4b, 5a, 6b, 7c, 8b, 9b, 10a



A series of 20 horizontal yellow lines spanning the width of the page, providing a template for writing.

2

ŘEŠENÍ

▶ KULTURNÍ

A INSTITUCIONÁLNÍ ZMĚNA

54 %

Využíváme vzdělání a kvalifikaci všech, mužů i žen, nebo plýtváme talentem? V roce 2015 působilo v České republice 26,9 % žen mezi výzkumníky. Zároveň dlouhodobě roste počet žen mezi studujícími a absolventy (54,4 % žen mezi absolventy magisterského studia).

V předchozí kapitole jsme ukázali, že příčiny genderové nerovnosti ve vědě se projevují na více rovinách a vzájemně se prolínají. Téma nelze zužovat na individuální problém, tedy problém jedinců, kterých se dotýká (např. problém žen, rodičů), případně na osobní život či společenské prostředí, tedy na problém, jehož řešení máme hledat pouze mimo pracovní prostředí.

PODPORA GENDEROVÉ ROVNOSTI V INSTITUCI = ORGANIZAČNÍ ZMĚNA

Gender hraje klíčovou roli ve fungování a struktuře organizace a její kultuře. Výzkumné organizace, kde převažují muži, představují maskulinní prostředí, což se projevuje v mocenských strukturách, dělbě práce a rolí, převažujícím diskurzu či způsobu komunikace.

Systematická podpora genderové rovnosti se dotýká všech procesů v organizaci — změn v oblasti řízení (managementu), institucionální a personální politiky i hodnot a norem, na kterých je organizace založena a které se reprodukují v její interní kultuře v každodenní praxi.

V první řadě je tedy nutné se zabývat otázkou, jak funguje systém vědy a jak fungují konkrétní výzkumné instituce, které jsou primárně zodpovědné za vytváření férových pracovních podmínek a genderově citlivé kultury pracovního prostředí.

Je například vaším cílem zvýšit zastoupení žen v postdoktorských pozicích? Rodičovství a povinnosti spojené s péčí o děti jsou stále jednou z hlavních bariér kariérního postupu žen ve vědě. Je ovšem dostačující, aby například vysoká škola zřídila dětský koutek nebo školku pro své zaměstnance/zaměstnankyně? Do jaké míry očekávání a přisuzování potenciální role a povinností spojených s rodičovstvím ženám ovlivňují rozhodování o obsazování nových pozic, výběr osob do projektového týmu či hodnocení vědeckého výkonu a schopností žen ve srovnání s muži? Nemíjí být zároveň potřeba podpořit i samotné ženy, které jsou v daném pracovním prostředí v menšině a nejsou tolik zapojeny do neformálních sítí „známých“ (tzv. old boys network)?

Efektivní strategie podpory genderové rovnosti ve výzkumné organizaci proto vyžaduje **systematický a holistický přístup**. Ojedinelé, izolované akce nepřinesou změnu. Je nutné identifikovat mechanismy a procesy v institucích, které (re)produkují strukturální nerovnosti či znevýhodnění, a tyto procesy upravit nebo zcela změnit.

KULTURNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ ZMĚNA

- ▷ **komplexní, systémový přístup a nástroj, jehož aplikace v praxi povede k dlouhodobé proměně vědecké kultury a posílení genderové rovnosti ve výzkumných institucích**
- ▷ **posun v řešení od individuální podpory žen k „nápravě“ institucí = organizační změna ► odpovědnost přebírají instituce**
- ▷ **východiskem je fakt, že existují bariéry strukturální, kulturní a individuální ► řešení (aktivity a opatření) musí probíhat na více rovinách zároveň: institucionální, kulturní/symbolické, interpersonální a individuální**

2.1 Roviny změny

Jaké aktivity a opatření začít v instituci realizovat? Cílem je odstranění nebo snížení vlivu stereotypů a nevědomých předsudků, které se projevují na více rovinách. Vaše aktivity by proto vždy měly být zacíleny na všechny roviny zároveň.

INSTITUCIONÁLNÍ	nastavení pravidel, podmínek a procesů (např. organizace vědecké práce, systémy hodnocení, nastavení pracovních podmínek, pravidla pro kariérní postup)
SYMBOLICKÉ	kultura pracovního prostředí (např. hodnoty, normy, komunikace, jazyk)
INTERPERSONÁLNÍ	vztahy, postoje a chování (např. každodenní interakce na pracovišti, dělba rolí a práce v týmu)
INDIVIDUÁLNÍ	identita, sebehodnocení a jednání na individuální úrovni

2.2 Cíle změny: Na jaké oblasti se zaměřit

Proces změny k větší genderové rovnosti v instituci se vždy dotýká dvou základních oblastí, v rámci kterých je třeba se zaměřit na tři až čtyři (dle typu instituce) okruhy cílů. Co konkrétně začnete u vás v instituci dělat, záleží i na výstupech analýzy současné situace a potřeb vaší organizace.

Pokud je však vaším záměrem dosáhnout systémové a dlouhodobé změny z hlediska genderové rovnosti, je třeba vzít v potaz všechny následující oblasti, které se vzájemně ovlivňují. Například vyšší zastoupení žen v týmech přinese nové přístupy a pohledy na výzkum. Prezentování oboru, který je přínosný pro všechny (např. vývoj IT), aby se stal více zajímavý a lákavý pro potenciální zájemkyně, čímž se zvýší jejich zastoupení.

KDO

genderová rovnost
a diverzita „lidských zdrojů“

- **genderová rovnováha ve výzkumných týmech** ▶ ▶ ▶
- **genderová rovnováha ve vedoucích pozicích** ▶ ▶ ▶

CO

gender
v přístupu

- **genderová dimenze v obsahu výzkumu a inovacích**
- **gender v pedagogickém procesu a kurikulu**

- ▶ Příklad: Je vaším cílem zvýšit zastoupení žen ve výzkumných týmech, jak je například vyžadováno v grantových žádostech v evropském programu Horizont 2020 (viz dále)? Jedná se o obor, kde jsou ženy významně podreprezentovány? Opatření by měla být směřována na všechny roviny, které se prolínají, například:

Symbolická a institucionální rovina

Cílem aktivit a opatření je motivovat a přilákat více žen, neodrazovat a nevykloučovat ženy/muže (méně zastoupené pohlaví). Jak? I na „maličkostech“ záleží: například formalizace pravidel pro výběrová řízení a znění inzerátu, ve kterém budou cíleně osločovány i ženy, nebo „vzkaz“ na webu instituce, který bude prezentovat zájem o vyšší zastoupení žen v technických oborech; zviditelňování úspěšných žen (i z historie) a prezentování vzorů například na webu, ve výuce, v prostorách budovy; nastavení pravidel pro konání pracovních porad, které bude časově vyhovovat všem bez ohledu například na rodičovské povinnosti atd.

Interpersonální rovina

Dotýká se například toho, jakým způsobem je řízen tým, jak se vedení staví k ženám a mužům. Příkladem je podpora začínajících vědkyň a vědců ve formě zapojování do mezinárodních sítí a kontaktů, zajištění stejného přístupu a stejných příležitostí prezentovat výsledky na mezinárodních konferencích nebo rozdělování práce a rolí ve výzkumném týmu (kdo se například více věnuje administrativní a asistentské činnosti, kdo se více podílí na publikacích, kdo uklízí laboratoř nebo kdo uvaří kávu pro zahraniční návštěvu). Konkrétními aktivitami, jak tyto oblasti změnit, mohou být tréninky a kurzy pro vedoucí pracovníky a pracovníce (genderové stereotypy, management a řízení týmů apod.).

Individuální rovina

Podpora účasti žen na letních školách a dalších programech pro doktorandy a doktorandky, mentoringové a leadership programy a kurzy, které mají za cíl budování kompetencí, dovedností, odpovědnosti, sebevědomí a pomáhají k zapojení do formálních i neformálních sítí.

► PŘÍKLADY NÁSTROJŮ, OPATŘENÍ A AKTIVIT V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH NAJDETE V 5. KAPITOLE.

- Vysoké učení technické v Brně připravilo kampaň „Sem patří“, jejímž cílem je nabourávat genderové stereotypy, ukázat, že „ženy se nemusí bát technických oborů“, a přilákat více dívek ke studiu na této vysoké škole.¹



¹ / <https://www.vutbr.cz/tiskove-zpravy-f19527/kampan-vut-je-nejlepsim-marketingovym-pocinem-evropske-univerzity-d147134>

2.3 Plán genderové rovnosti a institucionální politika

Pro zahájení systematické podpory genderové rovnosti v instituci je užitečným a praktickým nástrojem tzv. plán genderové rovnosti. Tento dokument představuje rozpracovanou strategii instituce, její záměr a cíle. V ideálním případě by měl být **součástí strategických dokumentů**, čímž se tato oblast stane součástí **institucionální politiky (rozvoj a řízení lidských zdrojů a výzkumné či pedagogické činnosti)**. Zvýší se tak i šance na udržitelnost přijímaných opatření a zahájených aktivit.

Přijetí plánu vyjadřuje politický zájem, oficiální deklaraci a **závazek instituce a jejího vedení** věnovat se této problematice systematicky a dlouhodobě, stejně jako dalším prioritám, které si stanoví a které veřejně prezentuje (vize, mise, cíle např. na webových stránkách, ve výročních zprávách apod.).

- ▶ **Institucionální genderová politika Technologické agentury ČR (TA ČR)**
*„Vycházejí z již prokázaných přístupů ve vyspělých zemích EU, kdy antidiskriminační principy zvyšují konkurenceschopnost příslušných zemí, a to když umějí rozvíjet, přilákat a udržet nejlepší talenty bez ohledu na věk, pohlaví, náboženské vyznání, sexuální orientaci nebo původ...
TA ČR jako instituce poskytující podporu výzkumným aktivitám si je vědoma toho, že kultura pracovního prostředí a pracovní-právních podmínek organizací zabývajících se výzkumnými aktivitami má vliv na užitečnost i excelenci výsledků výzkumu. TA ČR považuje za stejně důležité jak podporu atraktivity pracovních míst pro vysoce kvalifikované manažerské nebo výzkumné síly, tak diversity kolektivů působících ve výzkumu a vývoji pro podporu společensky odpovědné excelence. TA ČR dále hodlá otevřít otázku reflexe genderové dimenze v programech z důvodu zlepšení společenské hodnoty inovací a inovativních produktů.“²*

Jaký by měl plán být a k čemu slouží?

- ▶ jednotlivé aktivity v plánu by měly být provázané (holistický přístup), plán není pouhým výčtem akcí
- ▶ musí být co nejvíce konkrétní a výsledky jeho plnění musejí být měřitelné
- ▶ je užitečným nástrojem pro pravidelné vyhodnocování procesu změny, pokroku, úspěchů i nezdarů
- ▶ není fixní, naopak výsledky pravidelného vyhodnocování a dalších výzkumů a analýz situace v instituci je třeba průběžně reflektovat, diskutovat a zohlednit v jeho případné revizi

2 / https://www.tacr.cz/dokums_raw/urednideska/genderova_politika.pdf



Co by měl plán vždy obsahovat?

- ▷ strategické oblasti změny — dlouhodobé a krátkodobé (dílčí) cíle
- ▷ kvantitativní i kvalitativní indikátory změny/genderové rovnosti
- ▷ nástroje, opatření, metody a aktivity určené k dosažení cílů
- ▷ časový plán — harmonogram
- ▷ nástroje ověření
- ▷ rozdělení odpovědnosti (orgány/oddělení a osoby v instituci, které budou za jednotlivé oblasti plánu zodpovědné)
- ▷ finanční zdroje

-
- ▶ **PRAKTICKÉ NÁVODY, JAK PŘIPRAVIT PLÁN GENDEROVÉ ROVNOSTI VE VAŠÍ INSTITUCI, A PŘÍKLADY PRO INSPIRACI NAJDETE VE 4. KAPITOLE.**
-

2.4 Genderová rovnost v evropské a národní politice a grantech

Výše zmíněné oblasti (cíle změny) jsou definovány jako strategické cíle prosazování genderové rovnosti v evropské i národní vědní politice a částečně také v českých vládních dokumentech zaměřených na rovnost žen a mužů.

Cíle ERA (Evropský výzkumný prostor) a Horizontu 2020³

- ▷ genderová rovnost ve vědecké kariéře (ve výzkumných týmech)
- ▷ genderová vyváženost v rozhodování
- ▷ integrace genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací

Dokumenty a strategické cíle na evropské úrovni

Strategic Engagement for Gender Equality 2015—2019⁴

- ▷ zavádění institucionálních změn ve výzkumných organizacích s cílem odstranit bariéry genderové rovnosti a zapojení všech výzkumných organizací do implementace plánů genderové rovnosti
- ▷ zlepšení sběru dat a genderové rovnováhy v rozhodovacích pozicích ve výzkumných organizacích a poskytnutí návodů členským státům ve věci společného přístupu k zavádění kvantitativních cílů pro rozhodovací pozice ve výzkumu

„Závěry Rady konkurenceschopnosti“ (Various Issues Related to the Development of the ERA) ze dne 26. 5. 2010⁵

- ▷ strukturální změna jako součást modernizace institucí, včetně začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu

„Komunikace“ (A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth) ze dne 17. 7. 2012⁶

- ▷ priorita 4: Genderová rovnost a genderový mainstreaming
- ▷ vyzývá členské státy k vytvoření legislativního a politického prostředí na podporu genderové rovnosti prostřednictvím institucionálních změn ve výzkumných a vysokoškolských organizacích, k odstranění genderových bariér v náboru, postupu a udržení vědkyň, k řešení genderové rovnováhy v rozhodovacích pozicích (cíl 40 % v hodnotících a výběrových komisích) a posílení genderové dimenze ve výzkumných programech

„Závěry Rady konkurenceschopnosti“ ze dne 11. 12. 2012⁷

- ▷ posílit národní strategie a strategie EU na optimální využití ženských talentů
- ▷ zlepšit oblast začlenění genderové dimenze do výzkumné činnosti

„Závěry Rady konkurenceschopnosti“ (Advancing Gender Equality in the European Research Area) ze dne 1. 12. 2015⁸

- ▷ zavádění kulturních a institucionálních změn s cílem řešit genderové nerovnosti ve výzkumných organizacích má být klíčovou součástí národních politických rámců genderové rovnosti ve vědě a inovacích (členské státy a grantové agentury by měly zavádět pobídky pro zavádění kulturních a institucionálních změn)
- ▷ členské státy mají přijmout kvantitativní cíle pro zastoupení žen v profesorských a rozhodovacích pozicích

Dokumenty a strategické cíle ČR

Národní ERA Roadmap České republiky pro léta 2016—2020⁹

- ▷ promítnutí ERA priority č. 4: Genderová rovnost a genderový mainstreaming — cílem je např. zpracování a imple-

3 / V programu Horizont 2020 jsou sledovány následující indikátory/cíle: zastoupení žen v projektech; zastoupení žen a mužů v poradních skupinách (cílem je dosáhnout 50 % méně zastoupeného pohlaví), v expertních a hodnotících skupinách (cílem je 40 % méně zastoupeného pohlaví); podíl projektů, které zohledňují genderovou dimenzi v obsahu výzkumu. Více například zde: <http://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=policy&lib=gender> nebo zde: http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/2016-03-21-Vademecum_Gender%20in%20H2020-clean-rev.pdf

4 / http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/160111_strategic_engagement_en.pdf

5 / <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010246%202010%20INIT>

6 / http://ec.europa.eu/research/era/pdf/era-communication/era-communication_en.pdf

7 / <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2017649%202012%20INIT>

8 / <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14846-2015-INIT/en/pdf>

9 / <http://www.msmt.cz/vyzkum-a-vvoj-2/narodni-era-roadmap-cr-pro-leta-2016-2020>

mentace „Akčního plánu rozvoje lidských zdrojů a genderové rovnosti ve výzkumu a vývoji“, prosazování tzv. institucionální změny výzkumných organizací ČR ve prospěch genderové rovnosti nebo podpora STEM studijních programů mezi studentkami a ocenění celoživotního přínosu žen vědkyň k rozvoji vědy

Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2016—2020¹⁰

- ▷ indikátor hodnocení: podíl žen mezi vědkyněmi
- ▷ cíl: zvýšit zastoupení žen na 30 %

Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v ČR na léta 2014—2020¹¹

- ▷ Strategická oblast 5: Vzdělávání, výzkum a rovnost žen a mužů ve znalostní společnosti. Specifický cíl: Pozitivní opatření na podporu vyššího zastoupení žen ve vědě a výzkumu a v orgánech odpovědných za tvorbu národních politik vědy, výzkumu a inovací. Začlenění tématu genderové rovnosti do strategických dokumentů týkajících se vědy, výzkumu a inovací a zahrnutí genderové perspektivy do tvorby vědecké znalosti a inovací.

Střednědobý strategický plán v oblasti rovnosti v resortu MŠMT

- ▷ cíle: vytvoření právního a politického prostředí k zajištění genderové rovnosti ve VaVal; podpora genderové rovnosti v profesním uplatnění ve VaVal prostřednictvím partnerství veřejných výzkumných organizací a poskytovatelů k podpoře kulturní a institucionální změny; 40% zastoupení méně reprezentovaného pohlaví; zahrnutí genderové perspektivy do tvorby vědecké znalosti a inovací
- ▷ dílčí opatření a indikátory: modernizace vysokoškolských a výzkumných institucí prostřednictvím kulturní a institucionální změny pro genderovou rovnost

Politiky se promítají i do **financování** výzkumné činnosti. V zahraničí se již stává standardem, že grantové agentury vyžadují od žadatelských institucí, aby dokládaly, zda se této problematice systematicky věnují (například zda mají přijatý plán genderové rovnosti), a pokud ano, tak jak.¹²

Motivačním faktorem pro instituce je rovněž získávání **ocenění** za institucionální podporu genderové rovnosti, která mohou být následně vyžadována grantovými agenturami (nebo jsou pro žadatelské instituce výhodou). Ve Velké Británii existuje Athena Swan¹³ a například podpora medicínského výzkumu je podmíněna získáním stříbrné kategorie tohoto ocenění.

Na evropské úrovni je významným oceněním pro instituce „**HR Excellence in Research Award**“, které je zaměřeno šířeji na rozvoj a řízení lidských zdrojů ve vědě a výzkumu, včetně podpory genderové rovnosti.¹⁴ Ocenění získají instituce, které se přihlásí k **Evropské chartě pro výzkumné pracovníky** a ke **Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků** a budou usilovat o naplnění jejich principů.¹⁵ Toto ocenění je pro žadatele o granty výhodou, zatím ale není nutnou podmínkou například v programu Horizont 2020. Nicméně čl. 32 „Model grant agreement“¹⁶ hovoří o požadavku vyvinout „nejlepší snahu“ k naplnění principů Charty a Kodexu v oblasti nábory a pracovních podmínek pro výzkumné pracovníky a pracovnice.

10 / <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=682145>

11 / https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovnne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf

12 / Např. „Research-Oriented Standards on Gender Equality“ Německé grantové agentury (DFG), http://www.dfg.de/en/research_funding/principles_dfg_funding/equal_opportunities/research_oriented/. Podrobněji ve zprávě Gender Equality Policies in Public Research, http://ec.europa.eu/research/pdf/199627_2014%202971_rtd_report.pdf.

13 / <http://www.ecu.ac.uk/equality-charters/athena-swain/>

14 / Získání tohoto ocenění je cílem projektů podpořených MŠMT v rámci výzvy Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj v Operačním programu výzkum, vývoj a vzdělávání na období 2014—2020. Více zde: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-i/vyzyva-c-02-16-028-rozvoj-kapacit-pro-vyzkum-a-vyvoj-1>

15 / Podrobněji <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>; <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/charter>

16 / http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/grants_manual/amga/h2020-amga_en.pdf



- ▶ Programy Technologické agentury ČR od roku 2016 nově zahrnují genderové aspekty a personální politiku. Například v programu ZÉTA je mimo kvality návrhu projektu předmětem hodnocení i genderová diverzita řešitelského týmu a úroveň personální politiky hlavní žadatelské instituce.¹⁷

GENDER V HORIZONTU 2020

„Horizont 2020 — 8. rámcový program pro výzkum a inovace“ je největším a nejvýznamnějším programem financujícím vědu, výzkum a inovace na evropské úrovni v letech 2014—2020. Genderová rovnost je jednou z jeho základních priorit a průřezovým tématem.

Rámcový program¹⁸

- ▶ Článek 16: genderová rovnost a genderová dimenze ve všech fázích výzkumného cyklu
- ▶ Článek 14: gender jako průřezové téma ve všech prioritách H2020
- ▶ Článek 31 a 32: gender jako součást monitoringu a evaluace

Pravidla účasti¹⁹

- ▶ Článek 13: genderová dimenze na úrovni návrhu projektu
- ▶ Článek 18: genderová rovnost v modelové grantové smlouvě
- ▶ Článek 40: genderová vyváženost mezi experty

Z pozice žadatele jsou důležité dva ze tří strategických cílů: 1) genderová vyváženost ve výzkumných týmech a managementu a 2) integrace genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací. Co to znamená v praxi, kde se genderové aspekty objevují a jakým způsobem jsou projekty hodnoceny, představují následující schémata.

Evropská komise rovněž přímo podporuje projekty na implementaci tzv. strukturální (institucionální) změny a plánů genderové rovnosti.²⁰ V České republice jsou momentálně realizovány projekty TRIGGER (Vysoká škola chemicko-technologická v Praze a NKC — gender a věda), EGERA (CzechGlobe), LIBRA (CEITEC MU) a GEECCO (TA ČR).

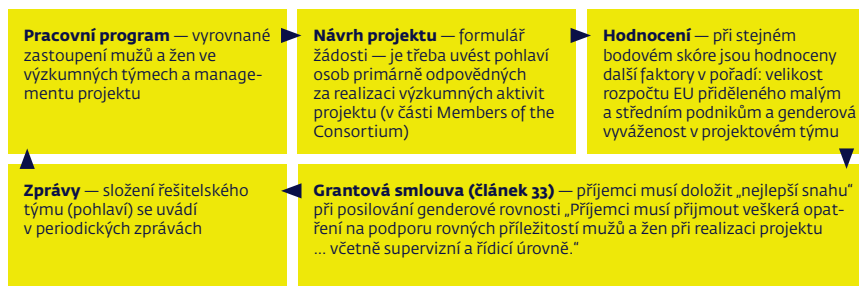
¹⁷ / <https://www.tacr.cz/index.php/cz/programy/program-zeta.html>

¹⁸ / https://ec.europa.eu/research/participants/portal/doc/call/h2020/common/1595116-h2020-eu-establact-oj_en.pdf

¹⁹ / http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/legal_basis/rules_participation/h2020-rules-participation_en.pdf

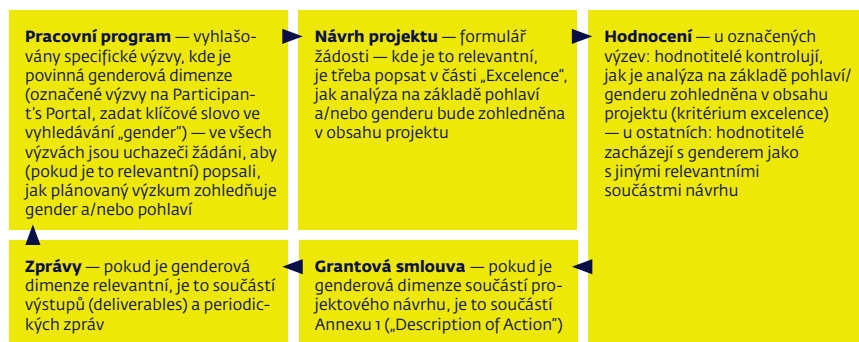
²⁰ / Odkazy na projekty podpořené v 7. rámcovém programu a Horizontu 2020 najdete zde: <http://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=policy&lib=gender>

1) Genderová vyváženosť ve výzkumných týmech a managementu projektů



2) Začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací

Horizont 2020 má řešit hlavní společenské výzvy, jako je bezpečnost potravin, bezpečné a čisté energie, ekologická a integrovaná doprava, změna klimatu nebo lidské zdraví. Zohlednění potřeb, chování a postojů žen i mužů je relevantní ve všech těchto výzvách. Výzvy k předkládání návrhů s explicitní zmínkou genderových otázek jsou označeny v pracovních programech a v takových případech je genderová dimenze v návrhu projektu hodnocena jako nedílná součást plánovaného výzkumu.



Tipy

- ▶ Sledujte aktuality Technologického centra AV ČR,²¹ které je národním kontaktním bodem pro program Horizont 2020 — můžete se zúčastnit informačních dnů, některé z nich se zaměřují i na genderovou dimenzi v projektech, kterou prezentuje NKC — gender a věda.
- ▶ NKC — gender a věda je národním kontaktním místem pro gender v Horizontu 2020 — pro zájemce a zájemkyně pořádá školení přímo v institucích.
- ▶ Do projektů můžete začlenit tréninky na zvyšování genderové expertízy v obsahu výzkumu (uznatelné náklady na organizaci, cestovní náklady atd.). Více v dokumentu „Work Programme 2016—2017“, Annex D.²²

21 / <https://www.tc.cz/cs>

22 / <https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/wp/2016-2017/annexes/h2020-wp1617->

3

PROČ PODPOROVAT GENDEROVOU ROVNOST VE VÝZKUMNÉ INSTITUCI

Potřebujeme diverzitu v jednotlivých vědních oborech a výzkumných týmech? V ČR přetrvává situace, kdy se ženy a muži koncentrují v různých oborech a vědních disciplínách. Nejnižší podíl žen je v technických (13,6 %) a přírodních vědách (25,8 %).

14 %

V České republice¹ dosud neexistuje legislativní povinnost věnovat se systematicky problematice genderové rovnosti ve výzkumných či vysokoškolských institucích (např. sběr a uveřejňování genderových statistik, ustavení pozice s agendou genderové rovnosti a diverzity, přijímání plánu genderové rovnosti apod.). Záleží pouze na každé z nich a jejím vedení, zda se rozhodne něco v této oblasti začít dělat. V první řadě bude nezbytné přesvědčit různé osoby z instituce, proč je důležité řešit otázku postavení žen a mužů a proč je třeba se i na samotnou výzkumnou či pedagogickou práci podívat genderovou perspektivou. Představujeme základní okruhy argumentace, které ukazují na přínosy podpory genderové rovnosti pro instituci, lidi pracující ve vědě, pro společnost a pro vědecké bádání a „produkci“ vědecké znalosti a vývoj technologií. Je pochopitelné, že pro každou skupinu osob bude třeba využít jiný typ argumentace a „důkazů“. Důležitý je také disciplinární kontext (něco jiného pravděpodobně bude fungovat na technické škole a něco jiného v oboru filosofie) nebo typ organizace (vysoká škola, výzkumný ústav, grantová agentura a další).

SPRAVEDLNOST, FÉROVOST A LEPŠÍ PRACOVNÍ PODMÍNKY PRO VŠECHNY

- ▶ podpora genderové rovnosti a diverzity obecně přispívá ke spravedlivému nastavení podmínek pro profesní rozvoj a kariérní postup — transparentní pravidla a praxe, kde nehrají roli stereotypy, předsudky nebo kontakty a známosti
 - ▶ například v oblasti odměňování, hodnocení, přístupu ke grantové podpoře, řízení a organizace dělby práce ve výzkumných týmech, sladování pracovního a rodinného života apod.
 - ▶ vytváří prostředí, kde budou mít všichni stejné šance podílet se na rozhodování a budou moci například ovlivňovat, kam bude směřovat výzkum a vědecké poznání
- ▶ zaměstnanci a zaměstnankyně jsou více spokojeni, motivováni, jsou loajálnější, kreativnější a pracují efektivněji, pociťují větší sounáležitost a jsou více motivováni ke spolupráci, více do své práce a instituce „investují“
- ▶ takové prostředí také přiláká nové talenty (například ze zahraničí, kde je standardem „péče“ o zaměstnance a systematická HR/personální politika)
 - ▶ konkurenceschopnost a prestiž instituce
- ▶ sníží se fluktuace a riziko odchodů ▶ efektivita a udržitelné řízení lidských zdrojů

¹ / V mnoha evropských zemích, včetně našich nejbližších sousedů, zákon například přímo ukládá výzkumným a vysokoškolským institucím povinnost přijímat a naplňovat plány genderové rovnosti, přičemž počet zemí, ve kterých instituce, ať již povinně, či z vlastní iniciativy, s plány genderové rovnosti pracují, narůstá (z 12 v roce 2008 na 15 v roce 2014). Podrobněji ve zprávě „Gender Equality Policies in Public Research“ http://ec.europa.eu/research/pdf/199627_2014%202971_rtd_report.pdf.



- ▶ Výzkumná zpráva ukazuje na přínosy aktivit zaměřených na podporu genderové rovnosti v institucích ve Velké Británii, které vyvinuly úsilí, aby získaly ocenění Athena Swan.² Studie srovnávala situaci v institucích, které jsou členy Athena Swan Charter, s ostatními. Výzkum například ukázal, že výzkumní pracovníci a pracovnice v odděleních, která byla oceněna „stříbrnou cenou“, jsou více spokojeni se svým kariéerním rozvojem a příležitostmi k dalšímu vzdělávání než pracovníci v neoceněných odděleních. Dalšími pozitivními efekty bylo zlepšení komunikace, kultury prostředí a obecně spokojenosti s pracovním prostředím.³

SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST

- ▶ pokud je výzkumná komunita (pracovní týmy, vedení atd.) rozmanitá z hlediska pohlaví, věku či sociokulturního zázemí, přináší do výzkumné práce široký záběr perspektiv a životních zkušeností — výzkumné instituce a jejich činnost pak lépe odrážejí rozmanitost celé společnosti
- ▶ společensky zodpovědná věda přináší poznání užitečné a využitelné pro všechny, věda, která reaguje na potřeby všech skupin ve společnosti, na skutečné zájmy a problémy různých skupin, je pro společnost také důvěryhodnější
- ▶ genderová rovnost je nedílnou součástí konceptu „společensky zodpovědného výzkumu“⁴

KVALITA, EXCELENCE A INOVACE

- ▶ genderová rovnost a diverzita zvyšují kvalitu vědy — různorodý tým je více otevřen novým myšlenkám a inovativním přístupům
- ▶ genderově senzitivní výzkum je kvalitnější, přináší komplexní a výzkumně kvalitnější obraz reality, nedělá přílišná zevšeobecnění a agregace
- ▶ výzkum, který nepracuje s kategorií genderu a/nebo pohlaví, je stále více považován za nedostatečný (zahraniční grantové agentury, program Horizont 2020, významné vědecké časopisy atd.) ▶ mezinárodní konkurenceschopnost a ekonomické důvody pro genderovou rovnost

2 / Více o přínosech a dopadech obdobných ocenění a programů (např. celoevropské „HR Excellence in Research Award“, nebo německý program „Total E-quality“) najdete v publikaci „GENDER-NET Analysis Report: Award Schemes, Gender Equality and Structural Change“ <http://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/2015/10/ECU-Gender-net-full-report-Oct-2015.pdf>.
3 / <http://www.ecu.ac.uk/publications/evaluating-athena-swan/>
4 / https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_public_engagement/responsible-research-and-innovation-leaf-let_en.pdf



- ▶ Výzkumy dokazují vyšší míru kreativity v různorodých týmech a dokládají, že genderová rovnost vede k lepší vědě. Příklady studií: „Gender Diversity Leads to Better Science“,⁵ „Creating and Maintaining High-performing Collaborative“
- ▶ Research Teams: The Importance of Diversity and Interpersonal Skills“.⁶

Příklad argumentace: Proč je dobré se věnovat genderové dimenzi ve výzkumu a inovacích?

- ▶ „Nezohlednění případné genderové dimenze v obsahu výzkumu a inovacích může být neúmyslnou příčinou např. nižší bezpečnosti strojů či technologických řešení, nevhodného dávkování léků nebo nižší účinnosti léčebných metod, vyloučení žen (či mužů) nebo jiné skupiny obyvatel z využívání některých inovací může vést k nevyužití celého tržního potenciálu výstupů výzkumu. Produkty či systémy založené na stereotypech mohou vést k tomu, že potřeby a charakteristiky určité skupiny obyvatel nejsou vzaty v potaz. To snižuje společenskou relevanci takových výsledků a v důsledku vytváří omezení nebo nestejně příležitosti pro tyto skupiny. Excellence, užitečnost či dopady výsledných produktů výzkumu a inovací tak nejsou zcela využity. Potenciální uživatelé mohou z trhu odcházet nebo výsledné produkty modifikovat neodborným nebo neoprávněným způsobem.“⁷

(MEZINÁRODNÍ) PRESTÍŽ, KONKURENCESCHOPNOST A NOVÉ VÝZKUMNÉ PŘÍLEŽITOSTI

- ▶ argument „nechceme být pozadu“ — v zahraničí je standardem věnovat se řízení a rozvoji lidských zdrojů a podpoře genderové rovnosti, instituce například usilují o získání různých ocenění (UK Athena Swan Award, HR Excellence in Research Award)
- ▶ přihlášení se k hodnotě genderové rovnosti a její promítnutí do kultury pracovního prostředí a podmínek pro profesní rozvoj zvyšuje atraktivitu a mezinárodní prestiž instituce, přiláká zahraniční odborníky a odbornice
- ▶ genderová rovnost ve vědě je jednou z klíčových priorit evropské vědní politiky a její systematická a komplexní podpora je stále více vyžadována v grantových soutěžích

Příklad argumentace: „usilujeme o získání a udržení těch nejlepších“

- ▶ „Hledáme cesty, jak získat a rozvíjet v CEITECu talentované vědce a vědkyně, a snažíme se odstraňovat bariéry, které vznikají balancováním rodiny a kariéry. Věříme, že i správně

5 / <http://www.pnas.org/content/114/8/1740.full.pdf>

6 / http://izt.ciens.ucv.ve/ecologia/Archivos/ECO_POB%202014/ECOPO7_2014/Macrosystems%20ecology/Cheruvellil%20et%20al%202014.pdf

7 / „Příručka pro vyhodnocení genderové dimenze v obsahu výzkumu a inovací“, TA ČR, <https://www.tacr.cz/index.php/cz/test-programy/936-dokumenty-gender.html>.

nastavený systém podpory genderové rovnosti nás posune mezi světové instituce,“ říká Markus Dettenhofer, výkonný ředitel CEITECu, který se jako jedna z prvních tuzemských institucí svého druhu dlouhodobě věnuje rovným příležitostem. *„Na konkrétní pozici chceme toho nejlepšího, a pokud má zrovna malé dítě, musíme mít nastaven systém podpory tak, aby to nebyla překážka,*“ dodává Markus Dettenhofer.⁸

Tip

- ▶ Některé z institucí v ČR, které se začaly věnovat podpoře genderové rovnosti, uvádí jako podnět, který je motivoval, doporučení zahraničních členů a členek mezinárodní rady ústavu nebo doporučení vzešlá z mezinárodního auditu Akademie věd ČR.

EKONOMICKÉ PŘÍNOSY A EFEKTIVITA

- ▶ transparentní procesy a odstranění genderových stereotypů povedou k výběru a udržení kvalifikovaných a nejschopnějších vědeckých pracovníků a pracovníc, bude využit širší okruh uchazečů a uchazeček, zvýší se pravděpodobnost získat opravdové talenty
- ▶ omezení rizika plýtvání lidskými zdroji (například odliv žen z vědy po dokončení doktorského studia, po mateřské a rodičovské dovolené apod.) a ekonomických ztrát — nevyužití potenciálu kvalifikovaných žen je i nevyužitím značných nákladů do vzdělávání a profesního rozvoje
- ▶ Například odhad Královské společnosti v Edinburghu hovoří o ztrátě 170 milionů liber pro státní příjem, pokud nebude využit potenciál a talent vysoce kvalifikovaných žen. Jiné univerzity hovoří o zvýšení úspěšnosti v získávání grantů (některé grantové agentury ve Velké Británii podmiňují žádosti o grant aktivní politikou genderové rovnosti v instituci).⁹
- ▶ Zprávy evropské organizace EIGE ukazují na ekonomické přínosy genderové rovnosti (obecně ve společnosti) či na ekonomické přínosy zvýšení participace žen ve STEM oborech. Studie poukazuje například na fakt, že zvýšení zastoupení žen ve STEM oborech bude mít silný dopad na růst HDP na úrovni EU. Větší genderová vyváženost by přispěla ke zvýšení HDP na obyvatele EU v roce 2030 o 0,7—0,9 %, do roku 2050 by nárůst byl mezi 2,2 až 3 %.¹⁰

8 / <https://www.ceitec.cz/pohlavi-a-gender-muze-byt-kriticky-faktorem-ve-vyzkumu-ceitec-mu-se-soustredi-na-rovne-prilezitosti/t2234>
9 / <http://genderaveda.cz/jak-prosazovat-genderovou-rovnost-v-moji-instituci-zkusenosti-z-velke-britanie/>
10 / <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality>



ZÁVAZKY A POVINNOSTI VYPLÝVAJÍCÍ Z LEGISLATIVY A NÁRODNÍ A MEZINÁRODNÍ POLITIKY

- ▶ v neposlední řadě jsou instituce povinny dodržovat legislativní závazky (rovnost žen a mužů, nediskriminace apod.) a usilovat o naplňování doporučení (více či méně závazných), která vyplývají ze strategií a dokumentů stanovených vládou a příslušnými orgány ve vědě a výzkumu, případně naplňovat požadavky grantových agentur

▶ VÍCE K TÉMATU V 2. KAPITOLE

Tip

- ▶ Je vhodné sledovat, jaké změny se chystají například v legislativě, předjímat, jak se situace vyvíjí, dopředu reagovat a využívat příležitosti změn na institucionální úrovni (například změna interních předpisů v souladu s novou legislativou a vládními nařízeními či systémem hodnocení výzkumných organizací apod.) k začlenění tématu genderové rovnosti, diverzity či obecněji rozvoje a řízení lidských zdrojů.



4

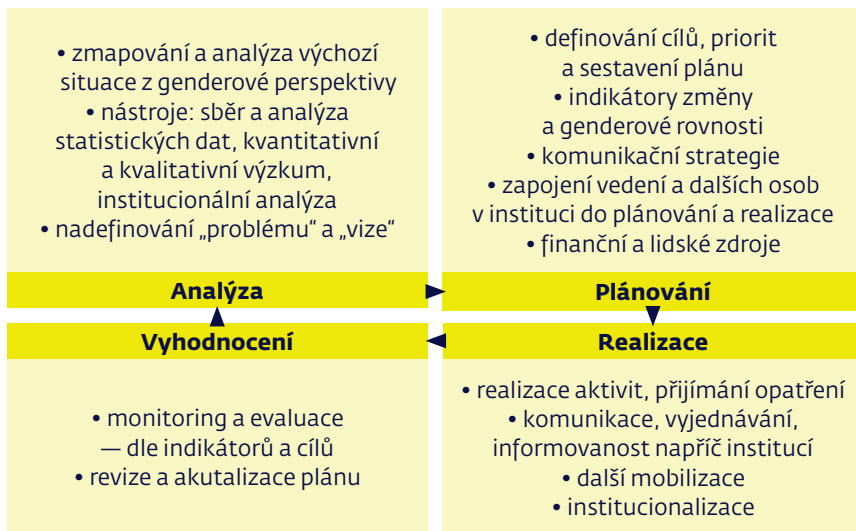
JAK NA TO ▶ ZMĚNA KROK ZA KROKEM

Kdo postupuje po akademickém žebříčku a kdy se ženy ztrácí?

K největšímu propadu na akademické dráze žen dochází mezi odbornými asistentkami a docentkami.

Na profesorské pozici v roce 2015 působilo 15,2 % žen.

15 %



NEŽ ZAČNETE: CO JE DOBRÉ VĚDĚT A NA CO SE PŘIPRAVIT

Proces změny bude v každé instituci jedinečný. Nicméně analýzy praktického prosazování genderové rovnosti ve výzkumných institucích i studie organizační změny vedou ke zjištění, že existuje několik základních předpokladů, kterým je vždy hned od počátku třeba věnovat pozornost, pokud má vaše snaha vést k reálným změnám.

Předpoklady pro zahájení a úspěšnou, efektivní a udržitelnou změnu v instituci k větší genderové rovnosti:

- ▷ znalost instituce a kontextu
- ▷ dostupnost genderově tříděných dat a statistik
- ▷ podpora a závazek nejvyššího vedení
- ▷ osoba/pozice s agendou genderové rovnosti/diverzity v organizační struktuře
- ▷ interní expertíza a rozvoj kompetencí potřebných pro genderové aktivity
- ▷ komunikační strategie a silná časová dotace pro vyjednávání v rámci instituce — osvěta, zvyšování povědomí a informovanost o projektu, tématu, aktivitách napříč institucí
- ▷ síť/pracovní skupina zapojených osob na různých pozicích napříč institucí
- ▷ jasný záměr, konkrétní cíle, strategie, plán aktivit a opatření
- ▷ participativní přístup — zapojení všech klíčových pracovníků a pracovníc, včetně vedoucích, do plánování, diskusí, přípravy a realizace aktivit

- ▷ finanční zdroje — projekt, institucionální zdroje
- ▷ zapojení externích osob a spolupráce s jinými institucemi (podpora, vzájemné učení, motivace)
- ▷ institucionalizace a udržitelnost — začlenění problematiky do stávajících struktur, politik, procesů a institucionálních dokumentů, návaznost tématu genderové rovnosti na jiné institucionální cíle
- ▷ flexibilita v procesu změny
- ▷ monitorovací a evaluační strategie, průběžné vyhodnocování a reflexe procesu změny včetně dopadů a přínosů
- ▷ strategie, jak předcházet a reagovat na překážky a rezistence a řešit je

Jaká je vaše motivace a jaké jsou vaše cíle?

Jaká je vaše osobní motivace? Proč se chcete věnovat

problematice genderové rovnosti na vašem pracovišti?

Jaký byl první podnět, který vás vedl k úvahám začít něco dělat?

Jaké největší problémy vidíte u vás v instituci z hlediska genderové rovnosti/
rovných příležitostí žen a mužů/diversity, které byste chtěli řešit?

Nejste v tom sami? Máte „spojence“, který s vámi sdílí potřebu

a zájem věnovat se genderové rovnosti ve vaší instituci?

Kdo další je motivován a podporuje toto téma?



4.1 Poznejte a poznávejte svoji instituci

Pouze vaše dojmy a osobní zkušenosti z bezprostředního okolí nestačí. Znalost institucionálního a širšího kontextu a situace ve vaší instituci z genderové perspektivy je první a nezbytný krok, bez kterého nelze začít. Na počátku je třeba mít k dispozici alespoň základní data — statistiky tříděné dle pohlaví. Analýzy, výzkumy, reflexe a vyhodnocování jsou však aktivity, které musí probíhat i v dalších fázích, v celém procesu „změny“.

VÝZNAM INSTITUCIONÁLNÍHO A ŠIRŠÍHO KONTEXTU

Proces změny je vždy jedinečný v každé jednotlivé organizaci. Vždy je nutné vycházet z reálné situace, institucionálního kontextu (např. typ a velikost organizace, disciplinární zaměření) a potřeb instituce. Nelze tedy bez hlubší analýzy a diskuse nad potřebami instituce a při zohlednění institucionálního i širšího kontextu (společenského, politického, legislativního) přijímat opatření, která fungují v jiných institucích.

Znáte svoji instituci?

- ▷ institucionální politika (vize, cíle, priority, záměr)
 - ▷ organizační struktura, hierarchie, agenda, zodpovědnosti a rozhodovací pravomoci
 - ▷ disciplinární kontext (jazyk, diskurz) a kultura pracovního prostředí (hodnoty, zvyky, normy, komunikace)
 - ▷ dosavadní realizované aktivity či přijatá opatření v oblasti genderové rovnosti, lidských zdrojů a souvisejících témat
 - ▷ znalost širšího kontextu, ve kterém instituce působí — národní politika a legislativa, společenský a kulturní kontext, historie, iniciativy na národní úrovni (např. požadavky v programech grantových agentur, systém hodnocení apod.)
-
-
-

K čemu to slouží? Proč je užitečné znát kontext, ve kterém chcete něco měnit a prosadit?

- ▶ víte, z čeho vycházíte, máte na co navázat, o co se opřít, na co odkázat (příklad: cíle a priority ve strategických dokumentech)
- ▶ znalost „kultury“ vám pomůže při přípravě komunikační strategie, vyjednávání a získávání zájmu a podpory dalších osob
- ▶ přehled o organizační struktuře vám pomůže při identifikaci a zapojování klíčových osob podle agendy, za kterou jsou zodpovědné, při vyhledávání „spojenců“ a podporovatelů

ANALÝZA SITUACE V INSTITUCI

1. sběr a analýza statistických dat
2. kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)
3. kvalitativní výzkum (individuální a skupinové rozhovory)
4. institucionální analýza (procesy, dokumenty)

1. Sběr a analýza statistických dat

- ▷ data tříděná dle pohlaví, věku a dalších kategorií (např. stupeň zařazení)
- ▷ časové řady — srovnání, vývoj, trendy

Příklady, na jaké oblasti se při sběru a analýze dat zaměřit:

- ▷ zastoupení mužů a žen mezi studujícími a absolventy všech stupňů studia
- ▷ zastoupení mužů a žen mezi vědeckými a pedagogickými pracovníky za celou instituci a za jednotlivé složky (např. fakulty, ústavy, oddělení)
- ▷ zastoupení mužů a žen ve vedoucích a rozhodovacích pozicích
- ▷ výběrová řízení, nábor nových zaměstnanců a zaměstnankyň
- ▷ kariérní postup (např. průměrný počet let mezi kariérními stupni dle pohlaví; průměrný věk profesorů a profesorek, docentů a docentek)
- ▷ pracovní úvazky (plné/zkrácené; institucionální/grantové)
- ▷ odměňování (podle kvalifikačního stupně)
- ▷ přístup ke zdrojům — granty (v případě interní grantové agentury: zastoupení žen a mužů mezi žadateli a příjemci; úspěšnost)
- ▷ odchody a návraty z mateřské a rodičovské dovolené
- ▷ odchody z instituce a zvažování odchodu a jejich důvody mezi současnými zaměstnanci a zaměstnankyněmi

Příklad 1: Základní statistiky

- ▶ Vědečtí a pedagogičtí pracovníci a pracovnice (podle fakult)

Pozice (dle kariérního řádu)	profeso- ři/ky		docent i/ky		odborní asistent i/ky		asistent i/ky		lektó- ři/ky		vědečtí pracovní- ci/ce		odborní pracovní- ci/ce	
	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M
školní rok 2005/2006														
školní rok 2015/2016														

Příklad 2: Podrobnější statistiky

► Výběrové řízení

rok				
pozice dle kvalifikačního stupně				
sekce				
oddělení/ laboratoř				
počet uchazečů	žena			
	muž			
přijatý pracovník/ pracovnice (ž/m)				
hodnotící/výběrová komise	zastoupení žen a mužů (ž/m)			
	vedoucí komise (ž/m)			

2. Kvantitativní výzkum — (online) dotazníkové šetření

Kvantitativní metody slouží k popisu trendu, statistických závislostí a hlavních charakteristik vybraných skupin a k identifikaci problémů a zranitelných skupin. Dotazníkové šetření by mělo být zaměřeno na názory, zkušenosti, potřeby a spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň například v těchto oblastech:

- ▷ podmínky pro kariérní postup a rozvoj
- ▷ možností sladování pracovního a osobního života/rodičovství
- ▷ pracovní podmínky — časová náročnost práce, flexibilní formy práce
- ▷ zvažování odchodu z instituce/akademické sféry
- ▷ systém hodnocení vědecké a pedagogické práce
- ▷ kultura pracovního prostředí
- ▷ zkušenosti se znevýhodněním

3. Kvalitativní výzkum — rozhovory, skupinové diskuse

Kvantitativní výzkum je vždy vhodné kombinovat s kvalitativním výzkumem, jehož cílem je získat detailnější, hlubší vhled a porozumění dané problematice/ zkušenostem, potřebám a zájmům určité skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň.



- ▶ Odchody z instituce: Jaké jsou důvody, proč lidé odchází z vašeho pracoviště? Co můžete udělat pro to, abyste tomu zamezili? Inspirujte se dotazníkem, který vypracovali na Univerzitě v Leicesteru.¹
- ▶ Technologická agentura ČR uveřejňuje genderově tříděná data ve výroční zprávě.²
- ▶ Goetheho univerzita ve Frankfurtu realizuje pravidelný tzv. „gender and diversity controlling“.³

Tipy



- ▶ Sběr, analýza a zveřejňování genderově segregovaných dat by mělo probíhat pravidelně (jednou ročně). Zavedení tohoto opatření může být jedním z cílů plánu genderové rovnosti.
- ▶ Uveřejňované zprávy z výzkumů by měly obsahovat také dopady, přínosy a pozitivní změny a případové studie dobré praxe.

4. Institucionální analýza — analýza procesů a dokumentů

V další fázi je třeba podívat se na to, jak jsou nastavena institucionální pravidla, systémy organizace práce, procesy a pracovní podmínky. Zaměřte se zejména na tyto oblasti:

- ▶ institucionální politika, strategie řízení a rozvoje (mise, vize, priority, hodnoty, zaměření) —např. dokumenty dlouhodobý záměr, statut VŠ, výroční zprávy, webové stránky
- ▶ kariérní řád a postup
- ▶ výběrová řízení, nominační procesy, obsazování vedoucích pozic
- ▶ systém hodnocení vědecké, případně pedagogické práce, atestace
- ▶ systém kariérní podpory, specificky pro začínající vědkyně a vědce (doktorandi, postdoktorandi)
- ▶ odměňování
- ▶ interní grantové soutěže, přístup k finančním zdrojům
- ▶ pracovní podmínky
- ▶ kombinace pracovního a osobního/rodinného života
- ▶ zahraniční mobilita
- ▶ organizační kultura, genderová kultura (antidiskriminace, sexuální obtěžování, etický kodex, kolektivní smlouva, interní a externí komunikace apod.)

1 / <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/zmena-v-instituci/>

2 / https://www.tacr.cz/dokums_raw/Vyrocnj_zprava_s_prilohou_web.pdf

3 / http://www.goethe-university-frankfurt.de/50717083/60_Gender-and-Diversity-Controlling

Příklady „indikátorů“ pro inspiraci

Pracovní podmínky a kombinace pracovního a rodinného života — flexibilní formy práce

- ▶ Umožňuje vaše instituce zaměstnancům snížit si v případě potřeby úvazek? Pokud ano, za jakých podmínek je to možné? Umožňuje vaše instituce v tomto případě opětovný návrat k vyššímu úvazku, pokud si to zaměstnanec přeje? Pokud ano, za jakých podmínek je tento přechod mezi úvazky možný? Jsou pravidla týkající se možnosti přechodu mezi úvazky explicitně formulována? Jsou tyto informace zaměstnancům a zaměstnankyním dostupné?
- ▶ Umožňuje vaše instituce práci z domova? Jsou tato pravidla formalizovaná v interním dokumentu/směrnici?

Rovnost odměňování

- ▶ Existují ve vaší instituci formální pravidla (dokument) týkající se nediskriminačního odměňování?

(Interní) grantová agentura

- ▶ Umožňuje agentura přerušit grantu? Za jakých podmínek je možné grant přerušit? Pokud grantová agentura umožňuje přerušit, z jakých důvodů je možné grant přerušit (např. z důvodu mateřské nebo rodičovské dovolené, péče o děti, o nesoběstačné členy rodiny, ze zdravotních důvodů apod.)?

Hodnocení výzkumné práce

- ▶ Jakým způsobem a podle jakých kritérií probíhá ve vaší instituci hodnocení výzkumné činnosti? Zohledňuje se kariévní přestávka z důvodu rodičovství či dlouhodobé nemoci nebo zkrácené pracovní úvazky? Za jaké časové období se hodnocení provádí?

Rovné příležitosti žen a mužů/genderová kultura

- ▶ Má vaše instituce vypracovanou politiku a koncepci podpory rovných příležitostí mužů a žen/genderové rovnosti/diverzity? Patří tyto oblasti mezi priority, které instituce uvádí spolu se svou vizí a prosazovanými hodnotami ve strategických dokumentech (např. statut, dlouhodobý záměr)?
- ▶ Monitoruje instituce vývoj v oblasti podpory genderové rovnosti a uveřejňuje informace pravidelně například na webu instituce, na jednáních rozhodovacích orgánů a ve výroční zprávě?
- ▶ Má instituce vypracovaný etický kodex, případně kodex k sexuálnímu obtěžování či kodex k genderově senzitivní komunikaci?

JAK VÁM ANALÝZA POMŮŽE? K ČEMU SLOUŽÍ VÝSLEDKY VÝZKUMŮ?

- ▶ data a poznatky vám pomohou pojmenovat problém a jeho příčiny
- ▶ získáte argumenty pro vyjednávání a přesvědčování osob na všech úrovních od nejvyššího vedení po studující — fakta pro politická a strategická rozhodnutí i pro osvětu a komunikaci tématu uvnitř instituce
- ▶ statistiky a další analýzy vám pomohou nadefinovat si cíle (indikátory) změny, efektivně nastavit politiku, aktivity a opatření podle reálných potřeb vaší instituce (příprava plánu genderové rovnosti)
- ▶ získáte potřebný základ pro srovnání, sledování a vyhodnocování dopadů zaváděných a realizovaných aktivit a opatření (pravidelný monitoring a evaluace) pro případnou revizi a aktualizaci plánu v procesu změny
- ▶ výsledky výzkumů můžete využít pro různé aktivity — např. tréninky, semináře, kampaně a osvětu (letáky a další komunikační materiály) či pro vyjednávání a pravidelné diskuse s vedením a dalšími klíčovými osobami v rozhodovacích pozicích (např. prezentace v akademickém senátu, na jednáních vědecké rady apod.)
- ▶ kvalitativní výzkum — vedení rozhovorů je také příležitostí pro další osvětu, diskusi a mobilizaci zúčastněných osob (tzv. akční výzkum)

4.2 Získejte podporu v instituci: koho zapojit

Již od počátku je užitečné zapojit do diskuse a rozhodování o nové politice, prioritách a aktivitách osoby na všech úrovních — od studujících po nejvyšší vedení. Tím, že lidé budou mít možnost podílet se na rozvoji organizace, podmínkách na svém pracovišti a plánování aktivit, posílí se jejich pocity spoluzodpovědnosti, sounáležitost a „spoluvlastnictví“. Uvidí přínosy a výhody pro všechny, aktivity budou nastaveny dle jejich potřeb a zájmů. Rovněž se sníží riziko, že v průběhu řešení narazíte na překážky či rezistence (např. ve smyslu, že jde o něco, co je lidem vnučováno zvenku, co se jich netýká, co nepotřebují apod.).

POZICE/OSOBA ZODPOVĚDNÁ ZA AGENDU GENDEROVÉ ROVNOSTI

Základní podmínkou pro zahájení jakéhokoliv typu aktivit je určení osoby, která v instituci bude mít tuto problematiku na starosti. V ideálním případě by měla být ustanovena pozice v organizační struktuře, která bude zodpovědná výhradně za agendu genderové rovnosti. Jednou ze strategií je nejprve získat projekt, který zajistí finanční a lidské zdroje pro ustavení nové, samostatné agendy v instituci. Případně je možné tuto agendu přiřadit ke stávajícím povinnostem dané osoby (například součást rozvoje lidských zdrojů, strategického řízení a rozvoje organizace a výzkumné činnosti apod.). Vytvoření stálé pozice (institucionalizace) by pak mělo být jedním z cílů v rámci plánu genderové rovnosti.

Předpoklady

- ▷ časové kapacity — ideálně plný úvazek (nutné zvážit velikost organizace)
- ▷ umístění/pozice ve struktuře organizace — ideálně pod vedením (např. na rektorátu)
- ▷ dobré „zasíťování“ v instituci, tzn. osoba nepracující v „izolaci“, mající přístup k informacím, důležitým lidem a zdrojům
- ▷ veřejná podpora této osoby/pozice ze strany vedení
- ▷ potřebné kompetence, znalosti, odbornost, zkušenosti a také genderová citlivost
- ▷ motivace a osobní přesvědčení o potřebě podporovat genderovou rovnost (není to pouze přidělený úkol a povinnost)
- ▷ organizační, analytické, komunikační a vyjednávací schopnosti (např. schopnost uvažovat a jednat strategicky a diplomaticky)

- ▷ osobnostní předpoklady — přirozená autorita, respekt v organizaci i navenek, důvěryhodnost, trpělivost a empatie
- ▷ znalost institucionálního kontextu pro prosazování tématu napříč organizací

Role, povinnosti, činnosti

- ▷ koordinace — „kontaktní bod“
- ▷ příprava, realizace a vyhodnocování plánu
- ▷ poskytování podpory, poradenství, konzultací
- ▷ spolupráce se všemi zainteresovanými osobami v instituci
- ▷ komunikace, vyjednávání
- ▷ organizace akcí
- ▷ zapojování do sítě a komunikace vně instituce na národní i mezinárodní úrovni

Příklady z ČR: Kdo má agendu na starosti?

- ▶ pracovník/pracovnice oddělení vědy a výzkumu — rektorát, personálního oddělení, oddělení komunikace, kariérního centra, projektového managementu, zástupce vedení, vědecký tajemník/tajemnice, tvůrce programů a analytik v grantové agentuře, genderové expertky apod.

AMBASADOŘI/AMBASADORKY, „AGENTI/AGENTKY ZMĚNY“, SÍŤ, PRACOVNÍ SKUPINA

- ▷ „agenti/agentky změny“ jsou osoby z různých pozic, zástupci a zástupkyně všech částí instituce (např. jednotlivých ústavů nebo oddělení), kteří budou téma podporovat a dále komunikovat na svých pracovištích a ve svém okolí a kteří se podílí na aktivitách plánu genderové rovnosti
 - ▷ ideálně pokud jsou mezi nimi i osoby v mocenské pozici v instituci, které mají možnost ovlivňovat strategická rozhodnutí a změny na politické úrovni
 - ▷ pracovníci/pracovnice, kteří mají bezprostřední kontakt a vztah s lidmi na svém pracovišti — důležité pro vysvětlování, vyjednávání a získávání dalších osob na každodenní bázi
 - ▷ osoby, které mají důvěru — lidé nemají obavu se na ně obrátit (např. zkušenosti se znevýhodněním, diskriminací, sexuálním obtěžováním apod.)
- ▷ ambasadoři jsou osoby, které mají v instituci respekt, vážnost, jsou autoritou (např. uznávaní profesoři a profesorky), dodají projektu/plánu genderové rovnosti a jeho aktivitám vážnost, legitimitu, veřejně téma prosazují a hlásí se k němu

- ▶ pracovní skupina či síť „podporovatelů“ by měla být co nejvíce rozmanitá, a to jak z hlediska pohlaví či věku, tak z hlediska postavení, rozhodovacích pravomocí, pracovní pozice v instituci či specifické profesní a osobní zkušenosti (např. rodiče, začínající vědci/vědkyně, lidé ve vedoucích pozicích, zahraniční zaměstnanci/zaměstnankyně apod.) — tímto například zajistíte lepší dosah na osoby ze stejné skupiny (příklad: generační, vrstevnické skupiny)

Tipy

- ▶ vytvoření sítě — týmu „agentů změny“ je kontinuální proces, není jednorázovou akcí jako například v případě ustanovování výzkumného týmu
- ▶ organizujte pravidelné schůzky a vzdělávací aktivity pro tyto osoby (zvyšování odbornosti, kompetencí i genderové citlivosti a povědomí o genderové problematice)
- ▶ najděte společnou „řeč“ a zájmy, kterými budete tuto rozmanitou skupinu motivovat
- ▶ zapojte například osoby na pozici tajemníka/tajemnice (mají přístup k informacím a vedení)
- ▶ usilujte o vytvoření „reputace“ sítě/skupiny — status skupiny je důležitý, vyhnete se riziku, že bude vnímána jako marginalizovaná skupina, která nebude brána v instituci „vážně“
- ▶ vybudujte kontakty s klíčovými osobami (vzory, osoby ve funkcích apod.) a strategickými orgány (HR oddělení, oddělení pro rozvoj lidských zdrojů apod.)
- ▶ nejprve oslovujte osoby, které již znáte z jiných oddělení, nebo ty, které jsou již do genderových aktivit zapojené
- ▶ budujte síť nejen uvnitř, ale i vně instituce s těmi, kteří jsou zapojeni do genderových aktivit (například Pracovní skupina pro změnu NKC — gender a věda)
- ▶ **Na univerzitě Paris Diderot (Francie) působí síť tzv. referentů/referentek**, kteří na svých pracovištích fungují jako kontaktní body (oddělení/katedry), podílí se například na organizování akcí plánu genderové rovnosti na pracovišti (semináře, tréninky, kampaně, osvětové akce), propagují téma a aktivity ve svém bezprostředním pracovním okolí, vyjednávají změny a jsou v kontaktu s vedením, sbírají a analyzují statistiky zaměstnanců a zaměstnankyň, ale rovněž působí jako „poradci/poradkyně“, na které se mohou jejich kolegové a kolegyně obracet v problematičtějších situacích. Celá síť se pak pravidelně na centrální úrovni schází. Síť referentů/referentek zahrnuje jak výzkumné,



tak administrativní pracovníky a pracovnice. Jsou to lidé, kteří jsou motivovaní, přesvědčení a na aktivitách se podílí na dobrovolné bázi.⁴

NEJVYŠŠÍ VEDENÍ INSTITUCE

- ▷ např. rektor/ka, děkan/ka, kvestor/ka, prorektor/ka, ředitel/ka apod.
- ▷ změna se týká všech procesů v organizaci, je proto nutné získat podporu osob, které:
 - ▷ jsou zodpovědné za řízení a rozvoj organizace
 - ▷ mají vliv měnit stávající podmínky a fungování organizace
 - ▷ mají moc činit rozhodnutí
- ▷ jejich veřejná podpora posílí legitimizaci aktivit/plánu/projektu (zvýší se šance na institucionalizaci a udržitelnost) a motivaci dalších zapojit se a téma podpořit či se k němu přihlásit a účastnit se aktivit (např. vedení deklaruje, že je to nedílnou součástí rozvoje výzkumné organizace a výzkumné činnosti, je to běžný standard v nejprestižnějších vědeckých institucích v zahraničí apod.)

Jaká by měla být role nejvyššího vedení

- ▷ veřejně podporovat téma genderové rovnosti/rovných příležitostí/diverzity v rámci instituce a navenek při vhodných příležitostech
- ▷ zpřístupnit finanční zdroje a kapacity na realizaci plánu a aktivit
- ▷ zodpovědnost za schvalování dokumentů, procesů a aktivit, které podpoří změnu v organizaci
- ▷ sledování výstupů a pokroku, zapojení do diskusí a vyjednávání
- ▷ účast na vzdělávacích aktivitách — specifické programy, přednášky, tréninky pro vedoucí pracovníky a pracovnice

Doporučení

- ▶ Cíl institucionalizovat téma genderové rovnosti/rovných příležitostí má význam i proto, že nebude záležet na konkrétních osobách. Sníží se riziko, že aktivity nebudou pokračovat, pokud téma nebude pro nové vedení prioritou.

VEDOUcí PRACOVNÍCI A PRACOVNICE

- ▷ např. děkani/děkanky, vedoucí ústavů, oddělení, týmů, kateder, administrativních a servisních oddělení

4 / Více informací například zde: http://triggerproject.eu/wp-content/uploads/2014/05/Newsletter-4_def.pdf

- ▶ mají na starosti každodenní management na pracovišti a rozhodování, přístup k informacím a zdrojům (například statistiky, systém kariérní podpory apod.) a každodenní vztah a bezprostřední kontakt s výzkumnými a pedagogickými pracovníky a pracovníci i studujícími
- ▶ významně se podílí na utváření organizační kultury na daném pracovišti, stejně jako na pravidlech a procesech (např. management odchodu a návratu z mateřské či rodičovské dovolené, interní systémy hodnocení, pravidla pro organizaci pracovní doby či konání pracovních porad apod.)
- ▶ stejně jako v případě nejvyššího vedení jejich veřejná podpora dodá aktivitám legitimitu a posílí motivaci a ochotu pracovníků a pracovníc na pracovišti zapojit se do aktivit (např. účast na vzdělávacích aktivitách)
- ▶ osoby v těchto pozicích jsou primárně zodpovědné za zajištění naplňování opatření a realizaci aktivit plánu genderové rovnosti, jejich podpora a aktivní zapojení je proto nezbytností

VĚDCI/VĚDKYNĚ A VYUČUJÍCÍ

- ▶ „přístup odspodu“ — vědečtí i pedagogičtí pracovníci/pracovnice určují zaměření výzkumu i způsob, jak se o daném oboru uvažuje — začlenění genderové dimenze do výzkumu, přípravy nových grantů a do pedagogického procesu a kurikula
- ▶ zejména lidé disponující zkušeností se zahraničním pobytem mohou být motivováni se zapojit a aktivity podporovat — mají osobní zkušenost například s programy kariérní podpory, mentoringem či opatřeními zaměřenými na podporu kombinace vědecké práce a rodičovství apod.
- ▶ mohou působit také jako „role model“ pro nastupující generaci (studující, začínající vědci a vědkyně)
- ▶ **VŠCHT Praha uděluje Cenu Julie Hamáčkové za studentské práce s genderovou dimenzí** — ocenění vzniklo v rámci projektu změny TRIGGER a významný podíl na zapojování studujících mají členky implementačního týmu (pracovní skupiny) — vědkyně ze dvou fakult VŠCHT Praha. Pořádají pravidelné schůzky s kolegy a kolegyněmi, konzultují a propagují genderovou dimenzi ve výzkumu mezi studujícími.⁵
- ▶ **Univerzita v Santiagu de Compostela, Španělsko** — od roku 2010 každoročně uděluje ocenění za práci, která začleňuje genderovou dimenzi do výzkumu a výuky.⁶

5 / Více o Ceně Julie Hamáčkové na webu: <http://gro.vscht.cz/cjh>

6 / Více informací najdete zde: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/spain/gender-perspective-research-and-teaching-award>



STUDUJÍCÍ A ZAČÍNÁJÍCÍ VĚDCI A VĚDKYNĚ

- ▶ prioritně se snažte oslovit začínající vědce a vědkyně, doktorandy, mladou generaci — jsou více ochotni ke změně a je to budoucí generace osob, které budou zastávat vlivné pozice
- ▶ „hlas odspodu“ — reagujte na specifické problémy a překážky, kterým čelí tato skupina (genderově /ne/citlivá výuka, zkušenosti se sexuálním obtěžováním, reflexe genderově stereotypní kultury prostředí, rodičovství apod.)
- ▶ je vhodné propojit aktivity zaměřené na tuto cílovou skupinu v instituci s aktivitami externích sítí či organizací zaměřených na podporu začínajících vědkyň a vědců nebo studujících na národní úrovni, například: ČAD — Česká asociace doktorandek a doktorandů⁷
- ▶ mohou být zapojeni do aktivit, například komunikace (sociální sítě, osvětové a popularizační aktivity, organizace veřejných akcí), a šířit povědomí o tématu mezi svými „vrstevníky“, účastnit se vzdělávání (genderové kurzy a semináře již od prvního ročníku studia)

PERSONÁLNÍ (HR) ODDĚLENÍ A MANAGEMENT

- ▶ agenda řízení a rozvoje lidských zdrojů
 - ▶ přístup ke zdrojům a informacím (např. statistická data o zaměstnancích a zaměstnankyních)
 - ▶ spolupráce s vedením, možnost ovlivňovat procesy a pravidla (např. výběrové řízení, kariérní rozvoj a postup, podmínky pro kombinaci pracovního a osobního života apod.)
- ▶ Personální politika a agenda je na zahraničních univerzitách a ve výzkumných institucích často propojena s agendou rovných příležitostí žen a mužů a diverzity. Podívejte se pro inspiraci například na **HR politiku na Imperial College v Londýně**.⁸

7 / <http://doktorandivcr.cz/>

8 / <http://www.imperial.ac.uk/human-resources/>

KOHO DALŠÍHO JE UŽITEČNÉ OSLOVIT A ZAPOJIT?

- ▷ oddělení komunikace
- ▷ odbory (vliv na změny v instituci, zejména v oblasti pracovních podmínek, možnost vyjednávat s vedením instituce)
- ▷ muži / ženy (genderová rovnost se netýká pouze žen, zapojení mužů zvýší zájem o téma)
- ▷ zahraniční pracovníci/pracovnice (zkušenosti ze zahraničí s aktivitami na podporu genderové rovnosti)
- ▷ externí osoby a instituce, „podporovatelé“ zvenčí (sítě, asociace, jiné výzkumné instituce, zástupci a zástupkyně vládních orgánů, grantových agentur apod.)

4.3 Komunikujte

Jak budete téma v organizaci komunikovat od samého začátku, bude hrát významnou roli v celém dalším procesu změny. Je proto nutné, než začnete, zamyslet se nad tím, jak budete téma/aktivity/projekt prezentovat. Do diskuse zapojte co nejvíce osob z různých pozic, které mohou přispět svými zkušenostmi a znalostmi svého „okolí“ — mají představu, co bude vyvolávat nezájem a rezistence, jaký typ argumentace naopak bude dobře fungovat, jaký zvolit koncept a jazyk, jak téma rámovat. Najděte shodu a i nadále postupujte jednotně při informování o tématu/projektu a jeho prezentaci napříč institucí.

Ve svém úsilí však neustávejte a postupně vyhledávejte další „spojence“, problematiku a plánované cíle a aktivity propagujte při každé příležitosti. Průběžně pak „analyzujte“, jaké strategie byly efektivní a měly dopad, na jaké překážky jste narazili, co bude nutné změnit, abyste se vyhnuli obtížím a rezistencím. Celý proces změny je procesem „učení se“.

Cíle

- 1) zviditelnění tématu, aktivit, případně projektu napříč institucí
- 2) osvěta, informovanost, zvyšování povědomí o tématu genderové rovnosti i situaci v organizaci
- 3) „mobilizace“, získávání spojenců, podporovatelů, zapojení klíčových aktérů
- 4) prezentace instituce a tématu navenek

JAK POSTUPOVAT PŘI VOLBĚ STRATEGIE KOMUNIKACE A ARGUMENTACE

- ▶ Máte jasný cíl? Víte co, proč a jak chcete změnit?
- ▶ Koho chcete oslovit/přesvědčit/čí podporu chcete získat? Proč právě tyto osoby v instituci?
- ▶ Co má být výsledkem komunikace? Jaká jsou vaše očekávání?
- ▶ Máte k dispozici fakta (data, statistiky, analýzy situace ve vaší instituci)? Z čeho vycházíte?
- ▶ Znáte svoji instituci, organizační strukturu/pozice osob a jejich agendu a kulturu prostředí (např. styl komunikace, pracovní vztahy a spolupráce)?

- ▷ Jaký zvolíte „jazyk“, který bude přijatelný a nebude v lidech vzbuzovat rezistence?
 - ▷ Příklad: genderová rovnost/vyváženost/rovnováha; rovnost žen a mužů; rovné příležitosti; diverzita apod.
- ▷ Jak budete téma rámovat?
 - ▷ Příklad: podpora genderové rovnosti jako samostatné téma nebo jako součást širšího konceptu rozvoje a řízení lidských zdrojů (personální politika), podpora diverzity zahrnující různé „znevýhodněné“ skupiny, kariérní podpora začínajících vědkyň a vědců apod.
 - ▷ Mějte však na paměti strukturální a holistický přístup — vyvarujte se toho, aby téma bylo zúženo například pouze na problém sladování práce a rodičovství.
 - ▷ Rámujte téma vždy tak, aby byl patrný přínos pro všechny (tj. není to pouze o ženách a pro ženy).
 - ▷ V případě, že máte projekt na podporu genderové rovnosti, snažte se téma propagovat jako „téma“, které se týká dlouhodobého rozvoje vaší instituce, nikoliv jako jeden z projektů, které instituce řeší.
- ▷ Jakou zvolíte formu komunikace s ohledem na cílovou skupinu, kterou chcete oslovit?
 - ▷ Příklad: osobní jednání s vedením, sociální sítě pro studující
- ▷ Připravte si komunikační a informační materiály pro vyjednávání a šíření povědomí o tématu a plánovaných aktivitách.
- ▷ Připravte si potřebnou argumentaci a „důkazy“ pro vysvětlování problematiky genderové (ne)rovnosti a pro formulaci vhodné reakce na různé typy rezistencí.



Znáte svého komunikačního partnera/příjemce komunikace?

Víte, jaké jsou klíčové hodnoty, priority, potřeby, cíle a zájmy instituce a jednotlivých osob a cílových skupin, které budete oslovovat a přesvědčovat? Proč a jak podpora genderové rovnosti přispěje k dosažení těchto cílů, naplnění priorit a zájmů jednotlivých cílových skupin?

Podle potřeb a zájmů jednotlivých skupin osob zvolte vhodnou argumentaci, proč je dobré začít se tématu na pracovišti věnovat.

Jaké výhody a přínosy vidíte? Co budou vaši komunikační partneři vnímat jako užitečné — proč z toho budou mít prospěch? Jaké jim to přinese výhody?

Příklad 1: Nejvyšší vedení

- ▶ argumentace „(Mezinárodní) prestiž, konkurenceschopnost a nové výzkumné příležitosti“, „Ekonomické přínosy a efektivita“, „Závazky a povinnosti vyplývající z legislativy a národní a mezinárodní politiky“
- ▶ „tlak“ zvenčí: požadavky a závazky vyplývající z legislativy nebo vládních strategických dokumentů, požadavky ministerstev či grantových agentur (např. v ČR čím dál větší nároky na instituce věnovat se systematické podpoře a řízení lidských zdrojů)
- ▶ nejvyšší vedení i střední vědecký management můžete motivovat také zapojením do programu Horizont 2020 a potřebou začít řešit genderovou dimenzi v obsahu výzkumné činnosti
- ▶ efektivní strategií, jak oslovit a přesvědčit vedení, je přizvání významných osobností — mužů (vzhledem k tomu, že většinu institucí v ČR řídí muži), kteří se úspěšně věnují podpoře genderové rovnosti na zahraničních institucích, případně je možné přizvat osoby z mezinárodního poradního orgánu vaší instituce

„Na Filosofickém ústavu AV ČR (FLÚ) se dlouhodobě potýkáme se značnou genderovou nevyvážeností. Většinu vědeckých zaměstnanců ústavu tvoří muži a ženy navíc nejsou téměř vůbec zastoupeny v řídicích orgánech ústavu. Ve vedení FLÚ máme za to, že tato nerovnováha neodpovídá realitě. Ženy mají zájem o filosofii jako obor a samozřejmě mají stejný talent pro filosofii jako muži. Proto bychom chtěli tento negativní stav změnit. Především bychom chtěli odstranit případné překážky, které vedou k tomu, že ženy nevnímají Filosofický ústav jako atraktivního zaměstnavatele. To může být dáno v první řadě zmíněnou převahou mužů na vědeckých a řídicích pozicích, kdy ústav navenek působí velmi maskulinním dojmem. Mohou k tomu ale přispívat i další faktory, jako je především absence personalistických opatření týkajících se mateřské a rodičovské dovolené nebo třeba flexibilní pracovní doby. Právě na tyto aspekty bychom se chtěli v nejbližší budoucnosti zaměřit.“ (Tomáš Marvan, zástupce ředitele pro vědeckou činnost)

Příklad 2: Výzkumní pracovníci a pracovnice

- ▶ argumentace „Spravedlnost, férovost a lepší pracovní podmínky pro všechny“, „Společenská zodpovědnost“, „Kvalita, excelence a inovace“
- ▶ podporu genderové rovnosti je v některých případech vhodné rámovat jako výzkumný problém
- ▶ využijte pro další komunikaci osobní zkušenosti kolegů a kolegyně (víte, co je „trápí“, jaké jsou jejich potřeby?)



Tipy

- ▶ Zapojte oddělení komunikace či osobu, která má komunikaci vně a dovnitř instituce na starosti.
- ▶ Vytvořte si materiály, které využijete pro osvětu a vyjednávání — například letáky se základními statistikami tříděnými podle pohlaví, plakáty, knihy rozhovorů, videa, kampaně.
- ▶ Vyjednejte možnost sdílet informace na webu organizace.
- ▶ Vytvořte specifický web/sekci či newsletter, kde budete prezentovat výstupy projektu, příklady dobré praxe, plánované akce, rozhovory apod.
- ▶ Zorganizujte zajímavou akci pro celou instituci, kde budete téma/projekt prezentovat. Přizvěte interní i externí „ambasatory/ambasadorky“, experty/expertky, zajímavé osobnosti podporující dané téma a mající v instituci respekt. Příklady: křest knihy, udílení cen rektora/rektorky.
- ▶ Organizujte vzdělávací a osvětové aktivity pro různé cílové skupiny — tréninky, semináře, školení.
- ▶ Výzkumné aktivity jsou rovněž příležitostí pro další „mobilizaci“ a šíření informací, například skupinové rozhovory či tzv. expertní rozhovory (s vedoucími pracovníky a pracovníci).
- ▶ Nezapomínejte na participativní přístup — dejte lidem příležitost vyjádřit své zkušenosti a názory, včetně nesouhlasných hlasů, zjišťujte zpětnou vazbu (například evaluační dotazníky, ankety, diskusní setkání).
- ▶ Využívejte každé příležitosti, kde téma a projekt/plán genderové rovnosti prezentovat, a to jak uvnitř, tak vně instituce (například konference, popularizační akce, kurzy pro začínající vědce a vědkyně zaměřené na jejich kariéerní rozvoj a rozvoj kompetencí).
- ▶ Osobní kontakt je nejdůležitější. Využívejte zároveň různé komunikační kanály (emaily, intranet, sociální sítě), ale vždy mějte na paměti, že neefektivnější je každodenní a pravidelná osobní komunikace a kontakt. Využívejte i neformální příležitosti (oběd, setkání u kávy) k otevření tématu a diskusi.
- ▶ Udržujte kontakt s lidmi, které se vám již podařilo oslovit a zapojit.

4.4 Připravte si plán genderové rovnosti

Plán genderové rovnosti je praktický a užitečný nástroj pro zahájení systematické podpory genderové rovnosti v instituci. Při jeho přípravě, kdy budete definovat cíle a konkrétní aktivity a opatření na základě poznatků z analýzy a potřeb instituce, vycházejte vždy z konceptu „změny“ — věnujte pozornost všem třem (čtyřem) strategickým oblastem a čtyřem úrovním.

▶ **PODROBNĚJI VE 2. KAPITOLE, KDE TAKÉ UVÁDÍME ZÁKLADNÍ PARAMETRY PLÁNU A JEHO OBSAH.**

▶ **PŘÍKLADY AKTIVIT A OPATŘENÍ NAJDETE V 5. KAPITOLE.**

JAK POSTUPOVAT PŘI PŘÍPRAVĚ PLÁNU

▷ Stanovte si priority, tzv. SMART cíle, a kvantitativní i kvalitativní indikátory.

S	— specific / specifické, konkrétní
M	— measurable / měřitelné
A	— achievable/acceptable / dosažitelné/přijatelné
R	— realistic/relevant / realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)
T	— time specific/trackable / časově specifické/sledovatelné

- ▷ Stanovte si realistický časový plán/harmonogram, včetně období pro vyhodnocení dopadů, tzv. „monitorovací období“ (například jednou za dva roky budete realizovat dotazníkové šetření).
- ▷ Při přípravě vycházejte vždy z participativního přístupu — zapojte všechny relevantní osoby v instituci, včetně nejvyššího vedení, které by mělo finální plán odsouhlasit a dát mu veřejnou podporu.
- ▷ Identifikujte a využijte nejrůznější dostupné finanční a lidské zdroje na realizaci jednotlivých aktivit, opatření a akcí (institucionální či grantové).
- ▷ Vyhodnocujte již od počátku možnosti institucionalizace a udržitelnosti — jaké z navrhovaných opatření bude možné postupně začlenit do stávajících politik, procesů, pravidel a běžné praxe — stanovte si tzv. „tvrdé“ výstupy, například vznik nové interní normy či předpisu.

- ▷ Identifikujte a určete osoby zodpovědné za jednotlivé oblasti dle jejich pracovní agendy, kompetencí a pozice v organizační struktuře.
- ▷ U každého cíle v plánu uveďte i aktivity na udržitelnost (co bude následovat po dosažení „cíle“).
- ▷ O plánu by se měli dozvědět všichni lidé v instituci — věnujte dostatek času jeho „propagaci“.

PŘÍKLADY CÍLŮ A INDIKÁTORŮ ZMĚNY A GENDEROVÉ ROVNOSTI V INSTITUCI

Kvantitativní

- ▷ růst (%) zastoupení žen na jednotlivých pozicích, specificky ve vedoucích pozicích, na profesorských pozicích, ve vedoucích a rozhodovacích orgánech atd.
- ▷ počet žen/mužů — kandidátek/kandidátů na pozice (nebo v oborech), kde jsou ženy/muži podreprezentováni
- ▷ počet žen a mužů (% zastoupení žen a mužů) v hodnoticích či výběrových komisích
- ▷ počet proškolených osob (např. účast vedoucích pracovníků na tzv. genderových trénincích)
- ▷ zvýšení počtu ústavů/fakult, které přijaly vlastní plán genderové rovnosti
- ▷ specificky pro grantové agentury (nebo interní grantové agentury VŠ): podíl žen a mužů mezi žadateli, úspěšnými hlavními příjemci (řešiteli), průměrná velikost grantu pro ženy a muže apod.
- ▷ institucionalizace — počet nově přijatých interních dokumentů, směrnic, norem, kodexů apod.
- ▷ přijetí pravidla pro pravidelný sběr a analýzu genderově tříděných dat, realizace dotazníkového šetření apod.
- ▷ počet genderových seminářů/kurzů pro první ročníky bakalářského studia

Kvalitativní

- ▷ zvýšení povědomí o genderové problematice mezi osobami na vedoucích pozicích (např. realizace specifických seminářů nebo začlenění tématu do seminářů pro management)
- ▷ přijetí nových strategických záměrů a hodnot (politika genderové rovnosti) vedoucími pracovníky a jejich implementace v každodenní praxi
- ▷ rozšíření genderově citlivé kultury na pracovištích (např. v oblasti pracovních podmínek, užívání jazyka, neverbální komunikace)

- ▶ zvýšení povědomí o tématu, institucionální politice a praxi v oblasti sladování práce a rodičovství mezi výzkumnými pracovníky a pracovníci
- ▶ zviditelnění přínosu žen, snížení vlivu genderových stereotypů ve vnímání role žen ve vědě/oboru
- ▶ informovanost o institucionální genderové politice a plánu genderové rovnosti mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi (zvýšování povědomí ▶ znalostí ▶ uznání potřebnosti)

- EIGE Gear Tool, online interaktivní nástroj, jak realizovat „změnu“ v instituci — část evaluace plánu genderové rovnosti⁹
- Projekt INTEGER — nástroje pro sebereflexi, evaluaci a monitorování; checklisty, šablony¹⁰
- Metodika projektu STAGES— „Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science“ — příklady plánů genderové rovnosti, monitoring genderové rovnosti v instituci¹¹
- Metodika projektu FESTA— „Towards Raising Organizational Awareness“ — nástroje pro sběr dat, indikátory¹²
- Metodika projektu GenisLab— „Achieving Gender Balance at the Top of Scientific Research“ — participativní genderový audit, genderové rozpočtování¹³
- „Practical Guide to Improving Gender Equality in Research Organisations“ — monitorování (indikátory) genderové rovnosti ve výzkumných a grantových institucích¹⁴
- Zpráva GENDER-NET— „Plans and Initiatives in Selected Research Institutions Aiming to Stimulate Gender Equality and Enact Structural Change“ — indikátory, nástroje, příklady dobré praxe¹⁵

9 / <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/step-step-guide>

10 / <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>

11 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/stages_guidelines.pdf

12 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/festa_toolkit_towards_raising_organizational_awareness.pdf

13 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/genis-lab_achieving_gender_balance_top_scientific_research_guidelines.pdf

14 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/se_gender_practical-guide.pdf

15 / http://www.gender-net.eu/IMG/pdf/GENDER-NET_D2-6_-_Plans_and_initiatives_in_selected_research_institutions_aiming_to_stimulate_gender_equality_and_enact_structural_change_.pdf



Příklad pro inspiraci

► Strategický cíl (oblast): Zvýšení zastoupení žen ve vedoucích pozicích

Díličí cíle	Změna interních pravidel a procesů kariérního postupu	Zvýšení počtu žen na profesorské pozici	Zvýšení povědomí o problematice genderových stereotypů ve vědecké kariéře
Akce, nástroje a opatření, jak cíle dosáhnout	Vyjednání a úprava pravidel a dokumentu zaměřeného na hodnocení práce — zohlednění kariérní přestávky v systému hodnocení	Vyjednání a přijetí nového pravidla — cíle dosažení % zastoupení žen mezi profesory ve strategickém dokumentu instituce	Školení (genderové tréninky)
Indikátory	Počet nově přijatých dokumentů/směrnic (institucionalizace), počet upravených stávajících dokumentů (směrnice)	% zastoupení žen mezi profesory Počet nových dokumentů (směrnic)	Kvantitativní indikátory: • počet realizovaných školení • počet proškolených osob Kvalitativní indikátory: • změna v přístupu, postojích, nové znalosti a kompetence
Cíl	Přijetí 1 nové interní směrnice	20 % žen mezi profesory 1 dokument (interní směrnice)	6 školení 30 účastníků/účastnic Nové znalosti a přístupy v praxi
Nástroje ověření a vyhodnocení	Nový dokument na webu instituce, v organizačním řádu apod.	Zpráva z analýzy statistických dat Dokument na webu instituce, v organizačním řádu apod.	Prezenční listiny, výstupy ze školení, evaluační dotazníky (po akci, rozhovory s účastníky a účastnicemi)
Zodpovědná osoba	Osoba s agendou genderové rovnosti	Osoba s agendou genderové rovnosti	Osoba s agendou genderové rovnosti
Časový plán	2017—2020	2017—2020	2017—2018
Zdroje	Lidské zdroje (osobní náklady)	Lidské zdroje (osobní náklady)	Lidské zdroje (osobní náklady), náklady na realizaci školení



Nebud'te příliš ambiciózní

- ▶ stanovte si priority s ohledem na zdroje, které máte k dispozici (finanční, lidské atd.), nepřebírejte automaticky příklady z jiných institucí, které nemusí vždy fungovat v každém prostředí/instituci stejně
- ▶ buďte realističtí a vycházejte nejen z institucionálního, ale i širšího společenského (kulturního) či legislativního kontextu (např. je reálné prosadit cíl dosažení určitého procentního zastoupení žen ve vedoucích pozicích)

Buďte flexibilní

- ▶ průběžně vyhodnocujte, analyzujte a diskutujte proces změny, úspěchy i nezdary a buďte připraveni plán aktualizovat a přizpůsobit vývoji situace
- ▶ oceňujte i „nečekané“ (neplánované, nezáměrné) výsledky, pozitivní dopady a vedlejší efekty realizovaných akcí

Příklady plánů genderové rovnosti/diverzity pro inspiraci

- ▶ „Third Action Plan for Equality Between Women and Men at the Universitat Autònoma de Barcelona 2013—2017“; Gender Equality Action Plan 2017—2020“, Curyšská univerzita; Warwickská univerzita; Yorská univerzita, katedra chemie; plány genderové rovnosti na norských univerzitách; „Equal Opportunities Action Plan“, École polytechnique fédérale de Lausanne¹⁶



¹⁶ / http://www.uab.cat/doc/igualt_en; <http://www.gleichstellung.uzh.ch/en/politik/aktionsplan2017.html>; https://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/careers/workinginstem/wmg_athena_swan_bronze_application_with_action_plan_16oct2013.pdf; <https://www.york.ac.uk/chemistry/department/athenaswan/#tab-1>; <http://kifinfo.no/en/content/gender-action-plans>; https://equality.epfl.ch/files/content/sites/equality/files/PlanAction/EPFL_BureauEgalite_WEB_ENG.pdf.
Další příklady najdete <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/zmena-v-instituci/>.

4.5 Začněte: realizace a vyhodnocování plánu

NA CO NEZAPOMÍNAT V PROCESU ZMĚNY A PŘI REALIZACI VAŠEHO PLÁNU

- ▶ zorganizujte úvodní setkání, vzdělávací, informační a osvětové akce a dále realizujte pravidelné schůzky „implementačního týmu“/pracovní skupiny/sítě a dalších zapojených osob, včetně osob v rozhodovacích pozicích
- ▶ pokračujte v komunikaci, vyjednávání, zapojování dalších osob a udržování kontaktu a motivaci již zapojených osob
- ▶ věnujte dostatečnou pozornost pravidelnému vyhodnocování, sebereflexi a monitorování procesu změny (výstupy, úspěchy, dopady, přínosy, překážky a problémy) — o realizovaných akcích a výstupech pravidelně informujte například na jednání akademického senátu, rady ústavu, jednání vedoucích oddělení apod.
- ▶ zohledněte výstupy hodnocení a „poučení“ z praxe při aktualizaci a revizi plánu na další období
- ▶ dále se vzdělávejte, rozvíjejte své kompetence, dovednosti a znalosti v problematice
- ▶ zapojujte se do sítí, sdílejte své zkušenosti (na národní i mezinárodní úrovni)
- ▶ zajistěte institucionalizaci a udržitelnost již přijatých opatření a aktivit

MONITOROVÁNÍ A EVALUACE

Při vyhodnocování se zaměřte nejen na **výstupy**, ale také na samotný **proces** změny. Využívejte jak kvantitativní, tak kvalitativní metody a nástroje. Proces vyhodnocování by měl vždy zohledňovat a zahrnovat i analýzu kontextu, ve kterém proces změny probíhá. Vycházejte z první analýzy situace v instituci a stanovených cílů a indikátorů ve vašem plánu. Soustředte pozornost na dlouhodobé i krátkodobé cíle. Využívejte při vyhodnocování také externí osoby (např. facilitátory/ facilitátorky interních evaluačních workshopů, genderové odbornice/ odborníky apod.). Zapojte všechny relevantní klíčové osoby — proces vyhodnocování je příležitostí k dalšímu zvyšování povědomí a znalosti o problematice a přesvědčování dalších osob o významu a přínosech realizovaných akcí. Zároveň získáte podporu (legitimitu) pro další práci na realizaci plánu.

Příklady nástrojů

- ▶ sběr a analýza statistických dat
 - ▶ kvantitativní metody — dotazníkové šetření, ankety, evaluační dotazníky
 - ▶ kvalitativní metody
 - ▷ analýza dokumentů a procesů
 - ▷ individuální a skupinové rozhovory
 - ▷ evaluační dotazníky
 - ▷ „interní“ evaluační workshopy (implementačního týmu, širší pracovní skupiny apod.)
 - ▷ zúčastněné pozorování
 - ▷ participativní workshopy „vzájemného učení“
-
- Metodika projektu GenderTime — „Monitoring Handbook“ — podrobné informace k procesu monitorování a evaluace, příklady nástrojů a technik¹⁷
 - Metodika projektu GENOVATE — „Evaluating Gender Structural Change“ — evaluace procesu změny a genderových akčních plánů¹⁸
 - Projekt INTEGER — nástroje pro proces „sebereflexe“/„sebevyhodnocování“¹⁹
 - Metodika projektu GENOVATE — „Promoting Sustainable Change“ — příklady nástrojů a technik²⁰

PŘIPRAVTE SE NA PŘEKÁŽKY A REZISTENCE²¹

Změny, které systematické prosazování genderové rovnosti v instituci vyžaduje, často zpochybňují stávající a někdy neviditelné normy, hodnoty, očekávání, zvyky, praktiky a postupy. V každém procesu změny se proto objevují rezistence (odpor, odmítnutí či nezájem), které souvisí se snahou zachovat stávající stav a udržet mocenské pozice. Jde ve skutečnosti nejen o organizační změnu, ale také o sociální proces, který směřuje k „socializaci“, tj. k přijetí nových přístupů, myšlenek, hodnot a postojů.

Někdy je obtížné rozlišit, zda jde o rezistence, které souvisí s prosazováním změny v organizaci jako takové, či s pro mnohé stále nepřijatelným tématem genderové rovnosti. Prvním krokem, který pomůže rezistencím předcházet, připravit se a dokázat na ně reagovat, je porozumět, v čem spočívají a jaké jsou jejich příčiny.

17 / http://www.gendertime.org/sites/default/files/GT_monitoring_handbook.pdf

18 / http://www.genovate.eu/media/genovate/docs/intconferencebrusselsdocs/GENOVATE_Guidelines_for_evaluating_GEAPs.pdf

19 / <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/section/check>

20 / <http://www.genovate.eu/media/genovate/docs/GENOVATE-gender-and-diversity-toolkit.pdf>

21 / Podkapitola vychází z publikace „Handbook on Resistance to Gender Quality in Academia“ <http://www.resge.eu> Upraveno a doplněno autorkou.

Typy rezistencí

Aktivní rezistence se projevují jako snaha něčemu aktivně zabránit, například skrze kritiku, hledání chyb, posměch nebo manipulaci. V případě pasivních („tichých“) rezistencí naopak neprobíhá žádná „akce“, projevují se například nespoluprací, ignorováním, protahováním komunikace, zdržováním vyjednávání změny či zdržováním důležitých informací. Zároveň však verbálně daná osoba může vyjadřovat souhlas a podporu.

Rozlišujeme také explicitní (zjevné, otevřené) a implicitní (skryté, neviditelné) rezistence, které může být obtížné rozpoznat. Dále můžeme pozorovat situace, kdy jsou rezistentní postoje a reakce namířeny specificky na genderovou problematiku, naopak můžeme narazit na takové, které se týkají obecně změny. Rozlišujeme také individuální (od jedné osoby), skupinové (od skupiny osob) a osobní a institucionální rezistence, které vychází z institucionální kultury, praktik a politiky.

PŘÍČINY REZISTENCÍ — PŘÍKLADY SITUACÍ A ŘEŠENÍ²²

Nejistota, pochybnosti a nedůvěra

Lidé v organizaci pociťují obavy z toho, jak změny ovlivní jejich pracovní pozici, prostředí a vztahy na pracovišti — rezistence však často vyplývají pouze z nejistoty, která je spojená s neznalostí, neporozuměním a nedostatkem informací o tématu, aktivitách, plánované změně, projektu apod. Rezistence se objevují také v případech, kdy lidé nemají důvěru k osobě/osobám, které změnu prosazují a jsou za ni zodpovědné — pochybují, zda tyto osoby mají „nejlepší zájmy“, zda jsou ve svých záměrech upřímní a zda jsou skutečně přesvědčení o tom, co prosazují. Nedůvěra může vyplývat také z toho, že lidé zpochybňují kompetence, odbornost a schopnosti osob, které změnu prosazují. Každá změna znamená opustit minulost a jít dopředu — lidé, kteří na něčem pracovali a něco v organizaci nastavili, se brání změně a pociťují ohrožení, mohou návrhy na změny pociťovat jako kritiku své práce a toho, co „vybudovali“ (například změna ve strategii řízení, institucionální politice a strategických dokumentech).

Řešení — doporučení

- ▶ informovanost, komunikace — zviditelňujte téma, uveřejňujte aktuální statistiky o situaci v instituci z genderové perspektivy
- ▶ vytvořte sdílenou představu s lidmi zapojenými do projektu/aktivit, kterou budou všichni konsistentně užívat (např. když budou projekt a aktivity představovat)

²² / Podrobnější informace a další příklady situací a řešení najdete na webu <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/zmena-v-instituci/>

- ▶ dodejte tématu odbornost, navodte pocit vědecké excelence a neposilujte vnímání agendy genderové rovnosti jako „soft“ tématu — zejména při komunikaci s vědci a vědkyněmi je důležité téma rámovat jako výzkumný problém, jehož řešení vyžaduje specifickou odbornost a znalost
- ▶ důkladně promyslete, kdo bude mít „změnu“ v instituci na starosti (respekt, autorita atd.)
- ▶ při vyjednávání změn vždy vycházejte z principů participativního přístupu — zapojujte od počátku osoby v rozhodovacích pozicích, oceňujte jejich práci na řízení a rozvoji organizace a úspěchy, kterých bylo v této oblasti dosaženo, zároveň ale upozorňujte, že je třeba se přizpůsobit novým trendům a „jít dál“

Obavy ze změny stávajícího stavu

Genderové aktivity/projekty mají za cíl změnit stávající stav nevyrovnaného zastoupení mužů a žen v institucích — muži, kteří v řadě oborů převažují, mohou mít obavy, že přijdou o své pozice (například častá situace odmítání a boj proti zavádění kvót a jiných afirmativních opatření — projevuje se jako obava, že to není spravedlivé, přičemž ve skutečnosti může jít o obavu, že se zvýší konkurence například při výběru osob do vedoucích pozic). Častou reakcí je obava z ohrožení meritokracie, která vyplývá z přesvědčení, že výzkumné organizace a věda jsou genderově neutrální, založené na objektivitě a individuálních zásluhách a že neexistují strukturální překážky, naopak jde o individuální problém žen/rodičů apod. Obtíže vyplývají i ze skutečnosti, že lidé mají často problém přizpůsobit se něčemu novému — přijmout nové téma, přístup, myšlenku — to vše může lidi stresovat a být pro ně nepřijemné, i proto, že to znamená vzdát se svých zvyků a změnit prostředí, ve kterém je člověk navyklý fungovat, obzvláště pokud lidé nemají pocit, že změna jim přinese něco užitečného a prospěšného, ale naopak práci a povinnosti navíc.

Řešení — doporučení

- ▶ komunikujte, vysvětlujte, dokládejte přínosy změn a zaváděných opatření pro všechny, prezentujte výzkumné studie a fakta, která ukazují na strukturální bariéry a která zpochybňují fungování vědy jako genderově neutrálního, objektivního a férového prostředí založeného pouze na výkonu a individuálních zásluhách
- ▶ věnujte úsilí a čas vyjednávání, aby se téma stalo součástí institucionálních cílů a priorit — prosazujte agendu jako součást institucionální politiky, rozvoje pracovních podmínek a lidských zdrojů, tj. nikoliv jako samostatné téma — snižte tak riziko, že lidé její budou vnímat jako agendu, která je marginální a není součástí fungování výzkumné organizace



Rezistence vůči genderovému tématu

Tyto rezistence velice často vyplývají z nedostatečného povědomí a informovanosti o problému — jde o situace, kdy lidé nepociťují nutnost změny, a pokud ano, podporu genderové rovnosti považují za něco zbytečného a nepotřebného — jde však spíše o „slepotu“ a nezáměrné a neuvědomované projevy rezistencí.

Jinou situací je otevřený odpor a záměrně nepřátelské postoje a chování vůči genderové problematice, a to jak ze strany mužů, tak žen:

- ▷ téma je spojováno s feminismem a zvýhodňováním žen
- ▷ téma do akademického a pracovního prostředí nepatří
- ▷ typickou situací je projevování rezistencí při prezentování tématu/projektu/aktivit na podporu genderové rovnosti na jednáních pracovních týmů či v rozhodovacích orgánech
- ▷ pro ženy může být nepříjemné se k tématu přihlásit, protože je to staví do pozice, kdy potřebují speciální „péči“

Řešení — doporučení

- ▷ prezentujte fakta, statistiky, výzkumy — to, že lidé nepociťují problém, často zdůvodňují svojí zkušeností („ve svém okolí jsem se s tím nikdy nesetkal/a“)
- ▷ vysvětľujte, v čem problém spočívá, zvyšujte povědomí o tématu genderové rovnosti
- ▷ posilujte v lidech potřebu/nutnost změny
- ▷ poukazujte na to, že aktivity jsou pro všechny — pro ženy i muže, vysvětľujte, proč nejde o zvýhodňování žen
- ▷ iniciujte akce pro ženy (diskusní setkání, vzdělávací aktivity) — motivujte, podporujte, dodávejte odvalu se k tématu přihlásit, ukažte, co jim to přinese
- ▷ identifikujte muže, které by téma mohlo zajímat a kteří mohou přispět k nabourávání představy, že téma se týká jen žen
 - ▷ například mladé vědce, studenty, otce malých dětí, výzkumné pracovníky se zkušeností ze zahraničí nebo muže, jejichž partnerky/manželky pracují také ve vědě, nebo přímo ve stejné instituci
- ▷ využívejte různé příležitosti pro zvyšování povědomí a „demytizaci“ genderového tématu, například pravidelné porady, formální i neformální události v organizaci, informační semináře k evropským grantovým schémátům a další — můžete tak oslovit osoby, které se nechtějí účastnit přímo specifických genderových aktivit (např. tréninků)
- ▷ přijměte fakt, že postoje některých lidí nikdy nezměníte a nemá cenu plýtvat energií a časem, abyste je přesvědčili, naopak udržujte kontakt s lidmi, kteří jsou přesvědčení, a využívejte jejich podporu pro zapojování dalších osob a síťování

Rezistence na individuální rovině

Jde o situace, kdy se lidé odmítají zapojit do aktivit (například účastnit se seminářů a tréninků), protože nejsou dostatečně motivováni, nemají zájem, protože vidí jen negativní efekty a dopady zaváděných opatření a aktivit — například situace, kdy lidé byli pozváni jen příležitostně na jednu dvě akce, chybí jim zpětná vazba, pravidelná komunikace a informace o výstupech nebo přínosech dané aktivity pro jejich profesní rozvoj. V některých případech se lidé, kteří i mají o téma zájem, nezapojují z důvodu stigmatizace — obavy, že budou spojováni s kontroverzním tématem a poškodí to jejich „pověst“ seriózního vědce/vědkyně, budoucí spolupráci a kariérní příležitosti.

Řešení — doporučení

- ▶ udržujte kontakt s lidmi, kteří se již zapojili, věnujte dostatek času pravidelné komunikaci a poskytněte zpětnou vazbu, využívejte síť osob, které budou komunikovat na svých pracovištích v každodenním kontaktu s kolegy a kolegyněmi
- ▶ získat podporu vedení (nejvyššího i středního managementu) je klíčové, protože nezájem a nedostatek motivace ze strany vedení se pak přenáší na další osoby v instituci, zároveň se tak zmírní obavy lidí účastnit se aktivit, které nejsou vedením či kolegy a kolegyněmi podporovány, ale spíše jsou považovány za zbytečné či kontroverzní a beroucí lidem čas na práci
- ▶ poskytněte uznání za šíření tématu genderové rovnosti v instituci, oceňujte aktivní kolegy a kolegyně, kteří téma veřejně podporují a podílí se na aktivitách (nejen finančně, ale například udílením cen)

- ▶ **buďte trpěliví, chce to čas, nevzdávejte to a pokračujte**
- ▶ **přijměte fakt, že jsou osoby, které nikdy nepřesvědčíte, čas a energii raději věnujte těm, jejichž postoje, názory a jednání je šance změnit**



4.6 Doporučení — shrnutí

- ▷ pozitivní motivace: zdůrazňujte výhody, užitek a přínosy pro vaši instituci a pro jednotlivé skupiny a osoby v různých pozicích v instituci
- ▷ vždy myslíte na to, že je důležité poukazovat na přínosy pro všechny (ženy i muže), ale buďte připraveni argumentovat, proč některé aktivity a opatření jsou určeny pouze pro ženy
- ▷ vždy mějte po ruce dostupná data a výzkumné studie a odkazujte na ně, tím dodáte svým tvrzením váhu a ukážete, že nejde o smyšlený, „umělý“ či pouze ojedinělý problém
- ▷ vytipujte si instituci ze zahraničí, která je podobná té vaší a která je respektovaná ze strany vaší instituce — při argumentaci uvádějte, proč a jak zde podporují genderovou rovnost
- ▷ konkretizujte: vycházejte ze situace ve vaší instituci a ve vašem oboru (k tomu využijte potřebná data, statistiky, analýzy, zkušenosti kolegů a kolegyně apod.)
- ▷ upozorněte na případné ztráty a rizika a potřebu „akce“ („sense of urgency“) a vyzdvihujte pozitivní dopady realizovaných aktivit, projektů nebo zaváděných opatření
- ▷ odkazujte na pozitivní změny a dopady, které se mohou projevit až v delším časovém horizontu (vyživejte příklady dobré praxe z jiných institucí, kde programy a opatření dlouhodobě úspěšně fungují; například opatření na podporu kombinace práce a rodičovství a zvýšení návratnosti po rodičovské dovolené zpět do výzkumného týmu)
- ▷ personalizace: zmiňujte osobní zkušenosti, odkazujte na osobní zájmy a potřeby vedení, kolegů a kolegyně („co byste si přáli pro svoji dceru/ženu?“)
- ▷ vysvětlovat, vysvětlovat, vysvětlovat! Důležitá je otevřená diskuse na všech úrovních, každodenní formální i neformální dialog a komunikace s vedením „bez obav“ — základem je umět téma vysvětlit a využívat každé příležitosti téma otevřít a diskutovat (např. i na neformální večeři s kolegy a kolegyněmi)

- ▶ základní podmínkou úspěchu je, aby osoba (či osoby), která bude mít projekt/aktivity na starosti, byla sama přesvědčena, že má smysl řešit otázku genderové rovnosti. Nelze to pojmout jako přidělený úkol, který vás nezajímá, nebo povinnost navíc — pokud nejste sami přesvědčeni, nepřesvědčíte druhé. Tato práce je časově náročná, vyžaduje zaujetí, zájem a nadšení.
- ▶ nebojte se k tématu přihlásit, ale vždy zvažte, v jaké situaci je strategické hovořit otevřeně a projevovat feministické postoje
- ▶ budujte koalice, získejte pro téma osoby, které mají v instituci respekt a silnou pozici a které se za téma postaví
- ▶ buďte trpěliví a od začátku mějte na paměti, že jde o dlouhodobý proces, změny nepřijdou hned
- ▶ zdůrazňujte, že pro udržitelnost, efektivitu a úspěšné dosažení cílů je zásadní finanční a personální zajištění, ale zároveň že mnoho prospěšných změn, zejména těch týkajících se pravidel a podmínek pro změnu pracovní kultury a hodnot, lze provést bez jakýchkoliv finančních nákladů
- ▶ problematiku genderové rovnosti rámuje jako „výzkumnou otázku“, zajímavý problém k řešení a ke kritickému přezkoumání

5 NÁSTROJE AKTIVITY OPATŘENÍ

Kdo ve vědě rozhoduje?

V roce 2015 bylo v čele výzkumných, vysokoškolských a dalších institucí výzkumu a vývoje zastoupeno 10,3 % žen.

10 %

5.1 Genderová kultura a stereotypy

V této kapitole naleznete základní nástroje, aktivity a opatření pro jednotlivé oblasti, které můžete využít pro inspiraci při přípravě vašeho plánu. Doplňujeme příklady dobré praxe z ČR i ze zahraničí.¹

SPECIFICKÉ DOKUMENTY A PRAVIDLA

Na symbolické rovině, která však hraje významnou roli, jsou hodnoty a principy, ke kterým se instituce hlásí (např. férovost, rovné příležitosti, diverzita, transparentnost, nediskriminace apod.), začleněny do jejích strategických a interních dokumentů. Je to také veřejné prohlášení instituce a jejího vedení hlásícího se k těmto hodnotám, tzn. nejen směr „dovnitř“, ale i „navenek“ — například ve výročních zprávách či na webových stránkách instituce.

Při vypracování dokumentů průběžně konzultujte s vedením instituce, které je nakonec musí schválit (spolu s dalšími rozhodovacími orgány instituce), poté je třeba seznámit s nimi všechny zaměstnance, zaměstnankyně a/nebo studující. Věnujte dostatek času „osvětě“. Na přípravě dokumentů by měly participovat ideálně všechny cílové skupiny, kterých se týkají (např. prostřednictvím diskusních workshopů, anket apod.). Mohou být vypracovány na úrovni celé instituce, ale i například pro katedru či pracovní tým.

Příklady dokumentů

- ▶ „standard“ pracovní (organizační) kultury
- ▶ etický kodex
- ▶ kodex k užívání genderově senzitivní komunikace
- ▶ pravidla pro hodnotící a výběrové komise
- ▶ kodex k sexuálnímu obtěžování — součástí dokumentu je rovněž popis, jak postupovat a na koho se v instituci obrátit, pokud se s takovým jednáním někdo na pracovišti nebo ve výuce setká; sexuální obtěžování je jen jeden z mnoha projevů sexistické kultury, která může mít podobu například sexistické komunikace (například propagační videa pro nábor studujících)

¹ / Více příkladů najdete na webu www.genderaveda.cz/gender-a-zmena/

- Užitečným zdrojem informací, který vám pomůže při přípravě kodexu, je příručka — „Sexuální obtěžování na vysokých školách: proč vzniká, jak se projevuje, co lze proti němu dělat“.²
- Výzkumná studie k situaci v českém vysokém školství — „Sexuální obtěžování ve vysokoškolském prostředí: analýza, souvislosti, řešení“ (Vohlídalová ed. 2010).

- ▶ **Inspirujte se příručkou** „Creating a Positive Departmental Climate at Virginia Tech — A Compendium of Successful Strategies“, **vypracovanou v Polytechnickém institutu ve Virginii**, kde si skupina vědců a vědkyň v rámci svého oddělení nadefinovala klíčové hodnoty s cílem posílit pozitivní atmosféru na pracovišti (otevřená komunikace, společné rozhodování, důraz na kvalitu a úspěšnost, ocenění diverzity atd).³
- ▶ **Masarykova univerzita v Brně** přijala etický kodex i kodex k sexuálnímu obtěžování. Dohled nad uplatňováním a dodržováním principů nediskriminace a rovnosti na univerzitě vykonává Panel pro rovné příležitosti, který je stálým poradním orgánem rektora MU.⁴
- ▶ **Univerzita SciencesPo, Francie** — manuál k sexuálnímu obtěžování⁵

KOMUNIKACE A JAZYK

Komunikace a jazyk hrají zásadní roli při utváření sociální reality, genderových a jiných stereotypů a nerovností. Používání genderově senzitivního jazyka a komunikace (verbální, neverbální i vizuální) významně přispívá k odstraňování těchto stereotypů a nerovností. Pomáhá zviditelňovat a uznávat znevýhodněné či méně reprezentované skupiny osob v daném prostředí. V akademickém a vysokoškolském prostředí jsou takovou skupinou většinou ženy, a to zejména ve vedoucích pozicích či na nejvyšších příčkách akademické hierarchie. Běžné užívání generického maskulina například pro označování pozic či titulování (profesor, docent) utvrzuje představy a očekávání (mužů i žen) ohledně osob, které si s takovými pozicemi spojujeme. Experimentální studie dokládají, že pokud použijeme slovo „vědec“, lidé si s velmi vysokou pravděpodobností představí muže, v případech, že se použije výraz „vědec či vědkyně“, je výsledek zcela jiný.

2 / http://gender.fhs.cuni.cz/KGS-n-versioni-metodika_pro_____vyucujici_fi.pdf

3 / https://advance.vt.edu/content/dam/advance_vt_edu/resources_links/climate_compendium/department_climate_compendium.pdf

4 / <https://www.muni.cz/o-univerzite/uredni-deska/sexualni-obtezovani>, <https://www.muni.cz/o-univerzite/uredni-deska/eticky-kodex-akademickych-a-odbornych-pracovniku-masarykovy-univerzity>

5 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/sciencespo_guidelines_on_dealing_with_sexual_harassment.pdf

Příkladem, jak se vyvarovat stereotypizaci rolí mužů a žen ve vědě a podpořit zastoupení žen ve vedoucích pozicích, je **používání jazyka, který nepracuje s generickým maskulinem** ve veřejných dokumentech či interních předpisech. Konkrétním příkladem změny potom bude úprava pravidel pro vyhlásování nominací do rozhodovacích orgánů ve znění: „*Přijímáme nominace na kandidáty a kandidátky do voleb na děkana nebo děkanku.*“ Komunikace se však vztahuje i na každodenní pracovní vztahy, odehrává se mezi kolegy a kolegyněmi, nadřízenými a podřízenými, na pracovních schůzkách apod.

- Technologická agentura ČR — „Příručka pro užívání genderově senzitivního jazyka v komunikaci TA ČR“⁶
- „Guidelines for Using Gender-sensitive Language in Communication, Research and Administration“⁷
- Projekt EGERA — „Antwerp Charter on Gender-sensitive Communication in and by Academic Institutions“⁸
- UNESCO — „Guidelines on Gender-neutral Language“⁹
- Valdrová, J., Knotková-Čapková, B., Paclíková, P. 2010 — „Kultura genderově vyváženého vyjadřování“¹⁰

VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Specifické semináře, kurzy a workshopy pro různé cílové skupiny, studující a pracovníky a pracovnice instituce na všech úrovních a pro všechny typy pracovních pozic: nejvyšší vedení, střední management, administrativa, personální oddělení, výzkumní a pedagogičtí pracovníci a pracovnice, členové a členky hodnotících a výběrových komisí, začínající vědkyně a vědci atd.

Příklady tematického zaměření

- ▶ genderová rovnost ve vědě a akademické kariéře, politika rovných příležitostí žen a mužů; řízení diversity, sladování pracovního a rodinného života, genderové stereotypy a hodnocení, sexuální obtěžování a genderová kultura organizace, genderová dimenze v obsahu výzkumu, genderově citlivé vzdělávání a kurikulum apod.
- ▶ Studie dokládají pozitivní dopady na změny postojů a jednání těch, kteří se genderových tréninků účastní. Příklad: „Investing in Gender Competence“¹¹

6 / https://www.tacr.cz/gender/160324_prirucka_gender_jazyk.pdf
7 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/reutlingen_university_guidelines_for_using_gender-sensitive_language.pdf
8 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/egera_antwerp_charter_on_gender-sensitive_communication_in_and_by_academic_institutions.pdf
9 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/unesco_guidelines_gender-neutral_language_o.pdf
10 / https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://sites.google.com/a/ceskaskola.cz/wiki/ke-stazeni/Gender_prirucka.pdf?attredirects%3D0%26d%3D1
11 / <http://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/investing-gender-competence>

► **Univerzita v Grazu, Rakousko** — součástí interního vzdělávacího leadership programu, který organizuje univerzitní orgán pro genderovou rovnost, jsou workshopy zaměřené na zvyšování povědomí a citlivosti vůči předsudkům a stereotypům. Cílem je posilovat schopnost vnímat a reflektovat genderovou a jinou diskriminaci a stereotypy ve výběrových procesech, včetně evaluačních mechanismů a kritérií hodnocení.¹²

- FESTA — „Improving Meeting Culture“¹³
- GENOVATE — „Learning Package on Gender Competent Leadership in Academia“¹⁴
- FESTA — „Gender Sensitive PhD Supervisory Toolkit“¹⁵

KAMPANĚ, OSVĚTOVÉ A INFORMAČNÍ AKCE

Například plakátové výstavy, knihy rozhovorů, videa, letáky, kampaně na témata sladování pracovního a osobního/rodinného života, diskriminace, sexuální obtěžování apod.

- Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, NKC — gender a věda: kniha rozhovorů s vědkyněmi, plakátové výstavy¹⁶
- NKC — gender a věda: knihy rozhovorů a plakátové výstavy, výroční přednášky a další popularizační aktivity¹⁷
- Čtvrtá vlna: video „Sexismus na českých uměleckých školách“¹⁸
- Vysoké učení technické v Brně: videokampaň „Sem patřím“¹⁹

Z rozhovoru s vědcem z VŠCHT Praha o aktivitách genderového projektu TRIGGER: „Jsem rozhodně pro, aby tady takové aktivity byly. Už jen tím, že tato platforma vznikla, se s tím lidé musí potkat, už vědí, že genderové téma existuje. Věřím, že to v nich zaseje semínko. Třeba já jsem se tímto naším rozhovorem a diskusí okolo naučil nové věci. Líbila se mi výstava plakátů s vědkyněmi. Lidé si zvyknou na to, že tady jsou i ženy-vědkyně a že mají výsledky a úspěchy. A začne jim to připadat normální.“²⁰

12 / <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/austria/workshop-bias-sensitising-quality-assurance-personnel-selection>

13 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/festa_improving-meeting-culture.pdf

14 / http://www.genovate.eu/modules/gender-competent-leadership/genovate.html#headingtaglink_1

15 / <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/examples/gender-phd-supervisor-toolkit>

16 / <https://gro.vscht.cz/rozhovory>

17 / <http://genderaveda.cz/popularizace/>, <http://genderaveda.cz/publikace/nkc-gender-a-veda/>

<http://genderaveda.cz/mentoring/nas-mentoring/>

18 / <https://www.youtube.com/watch?v=lalaPTetZig>

19 / <https://www.youtube.com/watch?v=H3Wcp4v794U>

20 / <http://genderaveda.cz/chemici-o-rovnosti-radek-skarohlid/>

OSOBNÍ PŘÍKLAD

Bud'te vzorem pro ostatní, motivujte druhé a podílejte se na vytváření podpůrné a otevřené atmosféry (zejména z pozice vedoucího pracovníka/pracovnice), pracujte vědomě s vlastními předsudky a stereotypy.

► **TIPY A DOPORUČENÍ NAJDETE V KAPITOLE 1.2**

5.2 Hodnocení, nominační a výběrová řízení

POSTUPY PRO HODNOTICÍ, VÝBĚROVÉ A NOMINAČNÍ PROCESY

- ▷ přijetí pravidel a dokumentů (manuály), formalizace
- ▷ další vzdělávání členů a členek komisí a panelů (např. na téma, jak eliminovat vliv stereotypů na hodnocení)
- ▷ monitorování situace, zpětné vyhodnocení průběhu výběrového, nominačního či hodnoticího řízení
- ▷ anonymizace životopisů kandidátů a kandidátek (vymazání těch údajů, ze kterých je patrné pohlaví dané osoby; výzkumy ukazují, že životopis s mužským jménem má při výběru větší šanci na úspěch)
- ▷ pravidla pro genderově citlivé znění inzerátů
- ▷ pravidlo pro genderově vyvážené komise a panely (výzkumy dokládají, že pokud je v přijímacích komisích alespoň jedna žena, zvyšuje se pravděpodobnost, že se ženy do výběrového řízení přihlásí) apod.

Příklad — Znění inzerátu

- ▶ Zaměstnavatel může naplňovat svou povinnost zajišťovat rovné příležitosti (§ 4 zákona o zaměstnanosti) a například svůj zájem na získávání těch nejkvalitnějších zaměstnankyň a zaměstnanců (ve většině případů přilákání více žen) nejenom tím, že:
- ▶ pracovní inzerce formuluje nediskriminačním způsobem: „*Na místo výzkumné pracovnice/výzkumného pracovníka přijmeme...*“ / „*Vyhlášení výběrového řízení na pozici odborný/á asistent/ka*“
- ▶ ale i tím, že ženy/muže podle stávající situace na pracovišti, tak aby byla podpoře diverzita, k účasti na výběrovém řízení výslovně vyzve: „*U výběrového řízení uvítáme ženy.*“ / „*U výběrového řízení uvítáme muže.*“²¹
- ▶ Do inzerátu je vhodné dále uvést, že instituce zajišťuje podmínky pro kombinaci práce a rodinného života, a v části „*Nabízíme*“ může stát například: „*Flexibilita pracovní doby a vstřícnost v oblasti kombinování osobního a pracovního života.*“

Pravidla pro hodnocení vědecké a/nebo pedagogické práce

- ▷ zohlednění kariéerní přestávky z důvodu rodičovství, péče o závislé členy rodiny či dlouhodobé nemoci, zohlednění práce na částečné úvazky apod. (hodnocení skutečně odpracovaného času, tj. akademického, ne biologického)

21 / Špondrová, P. 2014. Právní aspekty postavení žen a mužů ve vysokoškolském prostředí a ve veřejných výzkumných institucích v České republice.

- ▷ nastavení délky a typu zahraniční mobility zohledňující osobní a rodinný život, je-li vyžadována v interním systému hodnocení

Příklady formulace v interním dokumentu

- ▶ „Doba, po které se pravidelně provádí atestace výzkumné/ho pracovníce/íka, se (bez dalšího) prodlužuje o uznanou dobu rodičovství nebo jinak stanovenou dobu, po kterou pečoval/a o dítě do tří let věku. Podobně by se mělo zacházet s jinými mimořádnými absencemi, jako je například dlouhodobá nemoc nebo péče o osobu blízkou.“ (Špondrová 2014)
- ▶ „U výzkumného pracovníka či pracovníce, kteří z důvodu péče o děti, členy rodiny či z důvodu dlouhodobé nemoci nebo z podobných důvodů nepracovali po celé hodnocené období, jsou výsledky jejich činnosti hodnoceny proporcionálně s ohledem na skutečnou odpracovanou dobu v hodnoceném období.“

Jak postupovat – modelový příklad

- ▷ Usilujte o zvýšení počtu žen ve skupině uchazeček a uchazečů. Výzkumy ukazují, že ženy jsou hodnoceny férověji, resp. snižuje se vliv genderových předsudků u hodnotitelů i hodnotitelek, pokud jsou ve skupině zastoupeny alespoň z 30 %. Jak toho dosáhnout?
 - ▷ Využívejte nejrozličnější informační kanály pro šíření informace o volném místě či nominaci do vedoucí pozice. Oslovujte přímo ženy, vždy se vyvarujte generického maskulina („Vyhlašujeme výběrové řízení na pozici ředitele výzkumného ústavu“). Nebojte se uvést, že vaše oddělení nebo ústav má zájem o přijetí žen do týmu.
 - ▷ Aktivně vyhledávejte ženy. Máte pocit, že ve vašem oboru žádné vhodné kandidátky nejsou? Zkuste se kolegů a kolegyní zeptat, zda vědí o kvalifikované kandidátce ženě, a uvidíte, že nápady tu najednou budou.
 - ▷ Využívejte databáze expertek (např. AcademiaNet, EMBO²²).
- ▷ Předem si připravte jasná kritéria hodnocení a jejich pořadí (prioritu) a v průběhu hodnocení je neměňte. Uplatňujte je důsledně a konzistentně na všechny, bod po bodu, s konkrétními příklady toho, jak si daná osoba stojí.
- ▷ Vytvořte si evaluační formulář.
- ▷ Věnujte dostatečný čas (nejméně 20 minut) hodnocení každého uchazeče a uchazečky.
- ▷ Vyhodnoťte celkovou žádost každého uchazeče a uchazečky, nebuďte příliš závislí pouze na jedné její součásti, jako jsou například doporučující dopisy, publikační činnost nebo životopis.
- ▷ Buďte schopni obhájit každé své rozhodnutí o odmítnutí či schválení kandidáta nebo kandidátky.

²² / <http://www.academia-net.org/>, <http://www.embo.org/science-policy/women-in-science/wils-database-of-women-in-life-sciences>

- ▶ Přizvěte externího hodnotitele či hodnotitelku.
- ▶ Diskutujte s členy a členkami komise, reflektujte a upozorňujte na možný vliv předsudků. Využít můžete argumenty z výzkumných studií.

Cílené nábor, univerzity v Tromsø a Trondheimu, Norsko

- ▶ S cílem najít potenciální kandidátky na konkrétní pozice univerzita v Tromsø zřídila specifickou vyhledávací komisi, která identifikuje kvalifikované ženy a povzbuzuje je, aby se o místo ucházely. V případě, že žádné vhodné kandidátky nejsou, musí komise vypracovat zprávu o okruhu potenciálních uchazečů a uchazeček v daném oboru a o průběhu procesu vyhledávání. Úspěšný aplikační proces je v pravidlech definován minimálním zastoupením 40 % kandidátek žen.²³
- ▶ Na univerzitě v Trondheimu (NTNU) rovněž věnují velkou pozornost procesu přijímání nových pracovníků a pracovníc, důraz kladou na dlouhodobou strategii vyhledávání kvalifikovaných a talentovaných vědců a vědkyň. Fakulty i jednotlivé katedry mají tzv. vyhledávací pracovní skupiny, které se průběžně věnují aktivnímu vyhledávání talentů a identifikují ženy, které odpovídají kvalifikačním požadavkům. Samotný proces výběrového řízení probíhá na základě nastavených standardů, které se týkají například znění zveřejňovaných inzerátů. Inzeráty na volná pracovní místa zdůrazňují zájem NTNU podpořit ženy v technických oborech a vyváženost z hlediska věku, genderu a etnicity.²⁴

- Video pro členy a členky komisí o vlivu genderových stereotypů ve výběrovém řízení a o tom, jak tyto situace řešit — CERCA²⁵
- Michiganská univerzita — příklady dobré praxe, dokumenty k výběrovým a hodnoticím procesům²⁶
- Arizonská univerzita — „Avoiding Bias in Reading and Writing Evaluations“²⁷
- FESTA — „Gender Issues in Recruitment, Appointment and Promotion Processes — Recommendations for a Gender Sensitive Application of Excellence Criteria“²⁸
- ▶ **Anonymizace, Nature** — časopis Nature nabízí jako alternativu proces dvojí anonymizace při recenzování článků (tj. anonymizace recenzentů/recenzentek a autorů/autorek).²⁹

23 / http://www.gender-net.eu/IMG/pdf/GENDER-NET_D2-6_-_Plans_and_initiatives_in_selected_research_institutions_aiming_to_stimulate_gender_equality_and_enact_structural_change_.pdf

24 / http://www.ntnu.edu/studies/gender_equality

25 / <https://www.youtube.com/watch?v=g978T58gELO>

26 / <http://advance.umich.edu/good-practices.php>, <http://advance.umich.edu/resources/stride-tenbestpractices.pdf>


27 / http://diversity.arizona.edu/sites/diversity/files/evaluation_avoidingbias.pdf

28 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/festa_gender_issues_recruitment_appointment_promotion.pdf

29 / <http://www.nature.com/news/nature-journals-offer-double-blind-review-1.16931>

5.3 Kariérní rozvoj a postup

Specifické programy a aktivity pro začínající vědkyně a vědce nebo pouze pro ženy (skupiny, které jsou v dané instituci/oboru podreprezentovány a/nebo znevýhodněny). Cílem je individuální podpora, která doplňuje opatření na institucionální a symbolické rovině (kapitoly 5.1 a 5.2). Prvním krokem je vytvořit institucionální politiku a systém kariérní podpory jak na úrovni celé instituce, tak jejích jednotlivých součástí. Příkladem může být zřízení kariérního centra nejen pro studující, ale také pro zaměstnance a zaměstnankyně, které tuto agendu spolu s podporou genderové rovnosti a diverzity může mít na starosti. Zároveň je vhodná spolupráce s personálním oddělením či studentskými a jinými organizacemi a sítěmi.

- 
- ▶ **Plány kariérního rozvoje a postupu, Svobodná univerzita v Berlíně, Německo** — všechny katedry a centrální oddělení musí vypracovat plán kariérní podpory žen a postupu na další roky. Mají povinnost analyzovat současnou situaci z genderové perspektivy (realizovat kvantitativní i kvalitativní šetření a definovat cíle a opatření ke zlepšení situace. Jednotlivé plány se diskutují s vedením univerzity, které je schvaluje. Dalším nástrojem je alokace finančních prostředků na základě hodnocení výkonu jednotlivých oddělení, které zahrnuje i podporu genderové rovnosti. Ta se měří například podle počtu nově jmenovaných profesorek či podle počtu doktorských prací žen (Vinogradova, Jänchen, Obexer-Ruff 2015).
 - ▶ **Plán kariérního rozvoje, Trnavská univerzita, Slovensko** — v rámci projektu strukturální změny GENOVATE vypracovala univerzita v roce 2013 plán genderové rovnosti, jehož součástí je i plán kariérního rozvoje. Při jeho přípravě tvůrci vycházeli z participativního přístupu, kdy prováděli komplexní šetření a analýzy potřeb výzkumných pracovníků a pracovníc.³⁰

MENTORINGOVÉ PROGRAMY A SÍŤOVÁNÍ

Mentoring je proces, skrze nějž se dostává mladším a méně zkušeným lidem (tzv. mentees) podpory a rad (odborných i přátelských) od zkušenějších mentorů a mentorek, což jim má umožnit nastartovat kariéru a uspět v pracovním životě nebo ve studiu. Samostatně či jako součást mentoringového programu můžete organizovat specifické tréninky a kurzy pro začínající vědkyně a vědce, které by měly navazovat na individuální kariérní poradenství. Příklady témat vzdělávacích

³⁰ / http://eige.europa.eu/sites/default/files/genovate_travna_univ_institutional_recruitment_progression_research.pdf

aktivit: komunikační dovednosti, lektorské dovednosti, identifikace a rozvoj silných stránek, time-management a sladování pracovního a osobního života, kurzy projektového řízení apod.

Tipy

- ▶ Podrobné informace k mentoringovému programu najdete na webu NKC — gender a věda v sekci „Mentoring“ a v příručce „Mentoring. Kariérní rozvoj začínajících vědkyň a vědců.“³¹



KARIÉRNÍ PORADENSTVÍ

Individuální poradenství může být jak na bázi externí, tak interní (zajišťuje například kariérní centrum). Zároveň by mělo probíhat i na úrovni pracovních týmů, oddělení či kateder ze strany vedoucích pracovníků a pracovník ve formě pravidelných schůzek a konzultací k tzv. individuálnímu kariérnímu plánu apod.

Tipy

- ▶ Manuál „Giving and Getting Career Advice: A Guide for Junior and Senior Faculty“, Michiganská univerzita³²
- ▶ Příklady dalších aktivit a dobré praxe pro začínající vědkyně a vědce najdete v publikaci „Guidelines for Gender Equality Programmes in Science“.³³



CENY, STIPENDIA A SPECIFICKÉ GRANTY PRO VĚDKYŇE A STUDENTKY

- ▶ návratové granty a další podpora po kariérní přestávce např. z důvodu rodičovství
- ▶ ceny pro úspěšné vědkyně
- ▶ stipendia a „startovací balíčky“ pro vědkyně ve výrazně mužských oborech (např. pokud je na fakultě méně než 20 % žen)
- ▶ **Pamětní grant Martiny Roeselové** — uděluje Ústav organické chemie a biochemie AV ČR, v.v.i., a je určen studujícím v doktorském programu nebo postdoktorandům/postdoktorandkám pečujícím o dítě předškolního věku a zároveň se aktivně věnujícím vědecké práci.³⁴



31 / <http://genderaveda.cz/mentoring/odkazy/>

32 / <http://advance.umich.edu/resources/CareerAdvising.pdf>

33 / http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/prages-guidelines_en.pdf

34 / www.nf-martiny-roeselove.cz

- ▶ **Cena Milady Paulové** — uděluje Ministerstvo školství, mládež a tělovýchovy ve spolupráci s NKC — gender a věda. Smyslem udělení je veřejně a také formou finančního daru ocenit vědeckou práci významných českých badatelek, podpořit ženy ve vědě a inspirovat začínající vědkyně nebo studentky, které vědeckou dráhu zvažují. Cena je určena významným vědeckým osobnostem za jejich přínos rozvoji oboru, včetně pedagogické činnosti, vedení diplomových a disertačních prací, ale také za spolupráci s občanskými organizacemi nebo průmyslovou sférou. Je určena vědkyním, které se angažují v akademické, občanské nebo soukromé sféře. Cena je každý rok udělována v jiném oboru.³⁵

„NÁBOR“ STUDUJÍCÍCH

Specifické aktivity zaměřené na „přilákání“ dívek ke studiu, zejména v technických oborech: například kampaně, organizování tzv. „Girl's day“, mentoringové programy pro středoškolačky, letní školy apod.

- ▶ Girl's day: <http://girlsday.cz/>
- ▶ Letní počítačové školy pro dívky, Fakulta informačních technologií VUT v Brně: <http://holky.fit.vutbr.cz/>
- ▶ Mentoring pro středoškolačky, NKC — gender a věda: old.genderaveda.cz

³⁵ / <http://genderaveda.cz/cena-milady-paulove/>. Další příklady najdete zde: <http://genderaveda.cz/ceny-a-stipendia-pro-vedkyne/>

5.4 Pracovní podmínky a kombinace pracovního a osobního života

FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE A ORGANIZAČNÍ KULTURA

Práce z domova, flexibilní pracovní doba, částečné úvazky jsou režimy vhodné pro rodiče malých dětí, ale i další skupiny zaměstnanců, a to především z hlediska možností kombinace zaměstnání s péčí o rodinu. Dalšími možnostmi jsou sdílené pracovní místo, v případě flexibilní pracovní doby je to tzv. pružná (klouzavá) pracovní doba, „stlačený“ týden či konto pracovní doby.

Je vhodné zajistit formalizaci (podporuje transparentnost a snižuje riziko, že bude záležet pouze na individuální domluvě) — začlenění opatření do oficiálních dokumentů a vnitřních předpisů (např. pracovní řád, kolektivní smlouva a další), garanci částečných úvazků pro všechny zájemce/zájemkyně a zároveň možnosti (garance) návratu na plný úvazek a v neposlední řadě zajištění dostupnosti informací o těchto možnostech pro všechny, včetně vedoucích pracovníků a pracovníků.

Další pravidla a na ně navazující praxe se zaměřují na každodenní organizaci práce v pracovním týmu, například zajištění účasti všech pracovníků a pracovníků, včetně osob pracujících na částečný úvazek, na důležitých jednáních a pracovních schůzkách (např. stanovení času pracovních porad v době 10–15 hodin), zajištění přístupu k důležitým informacím a rozhodnutím apod. — tato „pravidla“ je možné zahrnout do „standardů“ pracovní kultury na pracovišti.

- APERIO — „Lidé jsou to nejcennější, co máte“; „Nebojujte se zákony 2017“ — praktická legislativní příručka pro zaměstnavatele i zaměstnance³⁶

- ▶ **Francouzský institut pro mořský výzkum (IFREMER)** nastavil opatření, která usnadní práci v terénu tak, aby ženy mohly vést mise stejně snadno jako muži. Cílem je zajistit spravedlivý profesní rozvoj, a to prostřednictvím různých iniciativ, například: flexibilní pracovní doba, videokonference nebo konferenční hovory, podpora práce na částečný úvazek za stejných podmínek jako u celého úvazku (rovný plat, stejné podmínky kariéerního postupu a poskytování zaměstnaneckých výhod, stejná úroveň odpovědnosti). V důsledku těchto opatření se zvýšil podíl žen v přijímacích řízeních přibližně o 50 % za rok.³⁷

36 / <http://www.aperio.cz/515/pro-firmy>

37 / https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/researchers_report_2014_good_practices_final_o.pdf



ROVNOST V ODMĚŇOVÁNÍ

- ▷ nastavení pravidel pro transparentní odměňování, včetně pravidel pro zveřejňování odměn a jejich odůvodnění (jasná kritéria pro stanovení odměň a dalších složek mzdy)
 - ▷ propojení se systémem hodnocení vědecké a pedagogické práce — zohlednění kariérní přestávky, nastavení kritérií a hodnocených výstupů a činnosti (pedagogická práce, výsledky výzkumné činnosti)
 - ▷ sběr a vyhodnocení genderově segregovaných dat (při zachování ochrany osobních údajů prostřednictvím anonymizace dat)
 - ▷ pravidelný monitoring vývoje situace, zprávy akademickému senátu, kolegiu rektora, děkana/děkanky apod.
 - ▷ ustanovení osoby v instituci pověřené řešením situací, kdy dochází k diskriminaci v odměňování
 - ▷ informování zaměstnanců a zaměstnankyň o možnostech stížností a řešení situace neodůvodněného odlišného odměňování za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty
- Špondrová, P. 2014. „Právní aspekty postavení žen a mužů ve vysokoškolském prostředí a ve veřejných výzkumných institucích v České republice“.
 - Roční monitorovací zprávy NKC — gender a věda.

KOMBINACE PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA (RODIČOVSTVÍ)

Systematický přístup k podpoře sladování osobního a pracovního života vědeckých pracovníků/pracovnic a specificky rodičů znamená v první řadě přijmout institucionální politiku — strategie zaměřené na rozvoj podmínek a kultury pracovního prostředí — a k tomu vytvořit relevantní dokumenty, se kterými budou seznámeny osoby ve vedoucích pozicích a servisních odděleních (personální oddělení, grantové kanceláře instituce apod.) a samotní vědečtí pracovníci a pracovnice.

Při vytváření nástrojů (nejen) na podporu kombinace pracovního a osobního života a jejich využívání nepodporujte genderové stereotypy. Například v dokumentech, které budete vypracovávat pro vedoucí pracovníky a pracovnice k managementu mateřské a rodičovské dovolené, oslovujte nejen ženy, ale i muže jako pečující osoby (otce). Mějte také na paměti, že potřeba sladování pracovního a osobního života se týká všech zaměstnanců a zaměstnankyň, nejenom rodičů. Opatření by měla být určena například i pro zaměstnance pečující o osobu blízkou atd.

Pracovní podmínky a pravidla pro výzkumnou práci

- ▷ automatické prodloužení smlouvy na dobu určitou o dobu strávenou na mateřské/rodičovské dovolené
- ▷ kritéria hodnocení zohledňující kariérní přestávku či zkrácené úvazky
- ▷ nabídka flexibilních forem práce: práce z domova, flexibilní pracovní doba, sdílené pracovní místo apod.
- ▷ nabídka osvobození od pedagogické či administrativní práce: cílem je poskytnout vědkyni/vědci možnost soustředit se pouze na svůj výzkum, tato podpora může mít podobu „prodloužené“ mateřské či rodičovské dovolené nebo sabaticalu
- ▷ pravidla pro přerušení či odložení řešení grantu z důvodu těhotenství (pokud má instituce interní grantové financování)

Příklad: Zavedení automatického prodloužení smlouvy na dobu určitou o délku trvání mateřské/rodičovské dovolené

- ▶ „V souvislosti s čerpáním rodičovské dovolené zaměstnankyní nebo zaměstnancem výzkumu by zaměstnavatel/ka mohl/a do svých vnitřních organizačních předpisů zapracovat výjimku stanovící pravidlo, že trvání pracovní smlouvy na dobu určitou se automaticky prodlužuje o dobu čerpání rodičovské dovolené.“³⁸ Toto opatření zavedli například na Hanken School of Economics ve Finsku.³⁹

Finanční příspěvky, návratové granty

Podpora výzkumníků rodičů ze strany zaměstnavatele může zahrnovat také vytvoření zdrojů a nabídku interní finanční podpory (grantů). Cílem je ulehčení návratu vědců a vědkyň k výzkumné práci po kariérní přestávce, případně umožnění kontaktu s výzkumným pracovištěm a účasti na výzkumu v průběhu rodičovské dovolené. Finanční podpora se může vztahovat na jednotlivé oblasti zvláště (např. mobilita, příspěvek na péči o děti, zajištění zastoupení a asistence osobě na mateřské a rodičovské dovolené) či je možné pod jedno schéma sloučit více opatření a aktivit, jež budou financovány. Finanční zdroje umožní vedoucím pracovníkům také zajistit „náhradu“ za osobu na mateřské/rodičovské dovolené.

Zařízení péče o děti

Zaměstnavatel v rámci sladování pracovního a rodinného života vědců a vědkyň může nabízet řadu podpůrných služeb pro rodiče, včetně zařízení péče o děti zaměstnanců, například dětské koutky, mateřské či základní školy pro děti zaměstnanců a studujících, příspěvky pro zaměstnance na zajištění péče o děti apod.⁴⁰

38 / Špondrová, P. 2014. Právní aspekty postavení žen a mužů ve vysokoškolském prostředí a ve veřejných výzkumných institucích v ČR.

39 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/presentation_family_leave_without_consequences_for_academic_career.pdf

40 / <http://genderaveda.cz/skolky-a-detske-koutky/>

Management

Zahrnuje aktivní přístup ze strany vedoucích pracovníků a pracovníků a nastavení pravidel a další spolupráce a komunikace před mateřskou a rodičovskou dovolenou, v jejím průběhu a po návratu z ní. Například vytvoření „checklistů“ nebo manuálů pro pracovníky/pracovnice ve vedoucích pozicích — jak postupovat v situacích odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou a návratu podřízených z ní.

- ▶ Příklad pro inspiraci: „Maternity Leave — Guidance for Managers“⁴¹

Tip

- ▶ Podrobné informace, příklady dobré praxe z ČR i zahraničí, užitečné praktické tipy a doporučení pro vedoucí pracovníky a pracovnice a vědce/vědkyně najdete v publikaci: „Grants, Research and Parenthood“. Publikace zároveň obsahuje informace o opatřeních vztahujících se k rodičovství v českých a zahraničních grantových schématech.⁴²

⁴¹ / <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/kariera/>
⁴² / <https://www.ceitec.cz/wlb-grp/f33884>

5.5 Ženy ve vedení

V této strategické oblasti se zaměřte na dva cíle: 1) zvýšení zastoupení žen ve vedoucích a rozhodovacích pozicích a 2) zvýšení zastoupení žen na akademických pozicích docentka a profesorka.

V řadě evropských zemí fungují opatření, programy či přímo legislativní úpravy na národní úrovni prosazující vyšší zastoupení žen v řídicích pozicích univerzit nebo výzkumných institucí nebo na profesorských postech. Více než 18 zemí má nastaveno kvóty či „měkké“ cíle pro zastoupení žen v rozhodovacích orgánech, komisích či hodnoticích panelech, například v Rakousku je to 40 %. V Německu existuje tzv. profesorský program,⁴³ který poskytuje institucím finanční prostředky na vytvoření profesorského místa pro ženy, v Norsku program BALANSE podporuje instituce k přijímání profesorek zejména v oborech STEM a dalších.⁴⁴

INSTITUCIONÁLNÍ ZMĚNY — PROCESY A PRAVIDLA

- ▶ zvýšení transparentnosti rozhodování, např. změna interních předpisů (jednací řád vědecké rady, řád habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem/profesorkou apod.), která zavede povinnost vydávat usnesení o rozhodnutí spolu s odůvodněním
- ▶ stanovení kvantitativních cílů — například v rámci plánu genderové rovnosti vytyčení dosažení alespoň 30% nebo 40% zastoupení žen (resp. méně zastoupeného pohlaví)
- ▶ „měkčí“ opatření — pravidla pro nominace do kolektivních orgánů, tak aby vždy byla povinně nominována dvojice kandidátů (muž, žena), v případě většího počtu navrhovaných osob vyrovnané zastoupení nominantů a nominantek
- ▶ otevřená informovanost — k podpoře transparentnosti patří i zveřejňování a zpřístupňování informací o volných pracovních místech, nominačních procesech a možnosti kandidovat na vedoucí pozice

Příklady formulací v dokumentech (např. jednací řád vědecké rady)

- ▶ *„Při jmenování a sestavování vědecké rady dbá vysoká škola xxx při zachování požadavku vhodné profesní kvalifikace na vyrovnané zastoupení žen a mužů.“*

43 / <https://www.bmbf.de/de/das-professorinnenprogramm-236.html>

44 / Více v publikaci „Gender Equality Policies in Public Research“ (European Commission 2014).

- ▶ „Vysoká škola xxx si je vědoma potřeby sestavovat vědeckou radu s ohledem na vyrovnané zastoupení žen a mužů při zachování požadavku vhodné profesní kvalifikace.“
- ▶ „Vysoká škola xxx v souladu se strategickými dokumenty (dlouhodobý záměr) usiluje při sestavování vědecké rady o vyrovnané zastoupení žen a mužů při zachování požadavku vhodné profesní kvalifikace.“

- ▶ **Volby do univerzitní rady, univerzita v Šiauliai, Litva** — vzhledem k výraznému nedostatečnému zastoupení žen v univerzitní radě byla připravená nová strategie a plán, jak tuto situaci změnit. V důsledku řady aktivit se zvýšil počet žen z 0 % v roce 2011 na 36,3 % v roce 2014. Podívejte se na video zachycující postup krok za krokem.⁴⁵
- ▶ **Strategické a kvantitativní cíle, univerzita v Yorku, katedra chemie, Velká Británie** — například zvýšení zastoupení žen na všech kariérních stupních s cílem dosáhnout do roku 2010 25% zastoupení žen.⁴⁶

- European Molecular Biology Organization (EMBO) vydala studii — „Exploring Quotas in Academia“, v níž analyzuje různá pojetí kvót pro zvýšení zastoupení žen ve výzkumu a jejich vhodnost pro situace, jako je financování výzkumu, nábor nových pracujících či rozhodování.⁴⁷

KULTURNÍ / SYMBOLICKÁ ROVINA

Role vedení

Významnou roli mají lidé ve vedení. Mohou ovlivnit kulturu v organizaci a podílet se na vytváření prostředí, které bude podpůrné a motivující pro ženy, které mají zájem o kariérní postup. Někdy stačí „málo“ — veřejně se přihlásit k hodnotě genderové rovnosti, podporovat ženy ve svých týmech nebo při jednání v rozhodovacích orgánech upozornit na stejně úspěšné a kvalifikované ženy při výběru či nominacích.

„Zejména v oborech, kde silně převažují muži, je důležité, aby vedení instituce vyslalo signál a podpořilo ženy v tom, aby se například hlásily do výběrových řízení na nové pozice nebo aspirovaly na vyšší akademické pozice (především v rámci postupu na profesorskou pozici). Začít přemýšlet o vhodné kandidátce na pracovní pozici teprve tehdy, když se objeví volné pracovní místo, je pozdě. Z nutnosti místo rychle obsadit vybírá vedení ve svém okolí, kde jsou více ‚viditelní‘ muži.“ Tor Grande, profesor z Norské technické univerzity v Trondheimu (Rustad, Rødland 2010: 25)

⁴⁵ / <https://www.youtube.com/watch?v=13XU4nyO2E>

⁴⁶ / <http://www.york.ac.uk/chemistry/department/athenaswan/#tab-3>

⁴⁷ / http://www.embo.org/documents/science_policy/exploring_quotas.pdf

„Zviditelňování“ žen a představování ženských vzorů

Příkladem aktivit v této oblasti je vytvoření interní databáze expertek/odbornic, udělování cen významným vědkyním či uvěřňování rozhovorů s úspěšnými vědkyněmi. Důležitou roli také hrají média a komunikace — například prezentování žen na webu instituce či zastupování v médiích.

INDIVIDUÁLNÍ PODPORA

Cílem aktivit a opatření je pomoci překonat individuální překážky, posílit pozice a kompetence žen. Jsou jimi zejména nejrůznější formy podpory žen (či méně zastoupeného pohlaví/rodičů apod.) zaměřené na rozvoj dovedností, znalostí, rozšíření sítě kontaktů a posílení profesních aspirací. V prostředí, kde ženy nemají tak silnou pozici, kde naráží na genderové předsudky a stereotypy a kde profesní úspěch závisí i na budování neformálních kontaktů (tzv. old boys network), je důležité získat potřebné kompetence, posílit sebevědomí a schopnost dokázat se s těmito překážkami vyrovnávat a najít strategie, jak dle vlastních profesních ambicí budovat svoji vědeckou kariéru. Dobrou praxí je kombinace více aktivit najednou, například mentoring, koučink, síťování, kariérní poradenství a organizování workshopů zaměřených na téma leadershipu, zvyšování sebevědomí, ujasnění priorit a strategií sladování rodinného a pracovního života či získávání potřebných znalostí a dovedností pro vstup do vedoucích pozic.

- ▶ **Asociace profesorek, ETH Curych, Švýcarsko** — nezávislá asociace pod záštitou ETH Curych určená pro další generace vědkyň a inženýrek. Sdružuje profesorky z univerzity (po dvou letech od založení se připojilo více než 80 % profesorek). Je platformou pro podporu žen a výměnu zkušeností prostřednictvím pravidelných vědeckých setkání, zároveň je poradním orgánem pro univerzitu v oblasti podpory žen ve vědě.⁴⁸
- ▶ **Program „profesury nanečisto“, universita v Tromsø, Norsko⁴⁹**
 - ▷ cíl: zvýšení sebevědomí žen, které uvažují o získání profesury
 - ▷ výsledek: za posledních 10 let se zvýšilo zastoupení žen na pozici profesorek z 10 % na 30 %
 - ▷ postup:
 1. identifikace žen kandidátek (docentky)
 2. setkání s vybranými ženami, které mají zájem podávat profesury (v nejbližších dvou letech)
 3. půldenní seminář — účastnice projektu a jejich vedoucí a děkani

⁴⁸ / http://www.gender-net.eu/IMG/pdf/GENDER-NET_D2-6_-_Plans_and_initiatives_in_selected_research_institutions_aiming_to_stimulate_gender_equality_and_enact_structural_change_.pdf
⁴⁹ / <http://curt-rice.com/2011/06/19/the-promotion-project-getting-more-women-professors/>



(jejich podpora je klíčová)

4. seminář s účastnicemi projektu — struktura žádosti a proces
5. individuální příprava — aplikační portfolio
6. příprava „komisí“
7. získání dalších zdrojů a realizace opatření v rámci oddělení, kateder, ústavů, fakult
8. výsledky „zkušebního řízení“ předány účastnicím projektu
9. klíčová aktivita projektu — rozvoj dovedností a kompetencí (kurzy)
10. další podpora před podáním žádosti o profesuru

- Mentoringové programy pro seniornější výzkumné pracovnice — Computing Research Association's Committee on the Status of Women in Computing Research⁵⁰
- Databáze expertek a síťování — FEMtech⁵¹
- Manažerské kurzy pro vědkyně ve vedoucích pozicích — EMBO⁵²
- Vzdělávací program „Excellence a kompetence pro vedení pro vědkyně“ — Robert Bosch Stiftung⁵³
- Leadership programy — WISELI⁵⁴ a na Michiganské univerzitě⁵⁵
- Koučing pro vědkyně⁵⁶

50 / <http://cra.org/cra-w/for-researchers/>

51 / <http://www.femtech.at/en/femtechs-database-female-experts>

52 / <http://events.embo.org/FemaleLeadersinScience/>

53 / <http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/html/11732.asp>

54 / <http://wiseli.engr.wisc.edu/uwpgms/leadership-development.php>

55 / <http://advance.umich.edu/lift.php>

56 / <http://coach.uoregon.edu/>

5.6 Genderová dimenze v obsahu výzkumu⁵⁷

Věděli jste, že testy a klinické studie byly v minulosti (a často jsou i dnes) prováděné na samcích a mužích, ale výsledky jsou pak aplikovány i na ženy, případně že možné rozdíly na základě pohlaví nejsou analyzovány? Nebo že technologie (třeba pilotní kabiny nebo bezpečnostní pásy v autech) máme tendenci vyvíjet podle měřítek průměrného muže, protože vývojáře nenapadlo, že by za volantem auta nebo v kokpitu letadla mohla sedět žena? A konečně, kardiovaskulární choroby jsou hlavní příčinou úmrtí i u žen, přestože často předpokládáme, že toto je mužská choroba. U žen se ale tyto choroby projevují jinak než u mužů. Diagnostika byla ale dlouhá léta vyvíjena pouze podle mužských projevů.

Všechny tyto příklady ukazují, že je ve výzkumu často důležité provádět analýzu na základě pohlaví a genderu. Pokud to totiž v relevantních případech neděláme, dávají získané vědecké výsledky jen omezené odpovědi, které navíc mohou mít velice negativní dopad na zdraví nebo i životy žen, případně plodu, jak ukazují příklady z minulosti.

Genderová dimenze je s nejvyšší pravděpodobností relevantní všude tam, kde se výzkum dotýká lidí — v případě, že se lidé nebo lidský materiál (např. buňky) přímo zkoumají nebo že výsledky výzkumu, vývoje a inovací budou mít dopad na lidi nebo budou využívány lidmi.

Například:

- ▶ fungování lidského těla, léčba nemocí, vývoj diagnostických nástrojů, reakce těla na látky
- ▶ sociálněvědní výzkum: postoje, názory, chování
- ▶ vývoj technologií: kdo je implicitním příjemcem
- ▶ vývoj léků, bezpečnost potravin (různá metabolizace), materiály pro použití na lidském těle a uvnitř něj

Začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu znamená v celém výzkumném cyklu zohlednit gender a/nebo pohlaví, přičemž:

- ▷ pohlaví odkazuje na biologicky podmíněné určení žen a mužů,
- ▷ gender odkazuje na sociální rozdíly mezi ženami a muži, které jsou naučené, mění se s časem a významně se liší jak v rámci jednotlivých kultur, tak i mezi různými kulturami/společnostmi.

57 / Spoluautorka podkapitoly: Marcela Linková

Zároveň je třeba vzít v úvahu, že tyto dvě kategorie jsou provázané a vzájemně se mohou ovlivňovat. Dále je třeba zároveň pracovat i s dalšími kategoriemi, jako je např. věk, etnicita, socioekonomický status apod.

ANALÝZA NA ZÁKLADĚ POHLAVÍ A GENDERU	Nastavení výzkumných priorit
	Rozhodnutí o financování výzkumu
	Nastavení výzkumných cílů
	Vývoj metodologií
	Sběr a analýza dat
	Vyhodnocení výsledků
	Vývoj patentů
	Přenos myšlenek na trh
	Návrh politik výzkumu a inovací

Zdroj: Evropská komise 2013: 9

Příklad

▶ **Robotika a asistenční technologie pro seniory** — podpůrné technologie v oblasti sociální péče mají potenciál pomoci starším lidem zůstat nezávislími (stárnutí populace). Při vývoji těchto technologií by se mělo vycházet ze studií, které dokládají, že většinu seniorních osob tvoří ženy (cílová skupina), a zohledňovat odlišné (fyzické a sociální) potřeby a zkušenosti žen a mužů týkající se například fyzické mobility, kognitivních schopností či zkušeností vyplývajících z genderových rolí (např. rozdělení práce v domácnosti apod.).⁵⁸

- „Gendered Innovations“⁵⁹ — recenzovaná stránka, obsahuje metody, základní pojmy, checklisty a případové studie z oborů: přírodní vědy, zdraví a medicína, inženýrství a technické vědy a životní prostředí
- „Toolkit Gender in EU-funded Research and Innovation“ — Yellow Window⁶⁰
- „Gender Research: A How-To Guide“⁶¹
- GARCIA — „Toolkit for Integrating Gender-sensitive Approach into Research and Teaching“⁶²
- Technologická agentura ČR — „Příručka pro vyhodnocení genderové dimenze v obsahu výzkumu a inovací“,⁶³ „Genderová dimenze v obsahu výzkumu a inovacích v pěti příkladech“⁶⁴

58 / <http://genderedinnovations.stanford.edu/case-studies/robots.html#tabs-2>

59 / <http://genderedinnovations.stanford.edu/>

60 / https://yellowwindow.com/genderinresearch/index_downloads.html

61 / <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/vyzkum-a-vyuka/>

62 / http://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_toolkit_gender_research_teaching.pdf

63 / https://www.tacr.cz/dokums_raw/Prirucka%20pro%20vyhodnocen%C3%AD%20genderov%C3%A9%20dimenze%20v%20obsahu%20v%C3%BDzkumu%20a%20inovac%C3%AD.pdf

64 / <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/vyzkum-a-vyuka/>

Aktivity, nástroje a opatření

- ▷ Zorganizujte pro výzkumné pracovníky a pracovnice semináře na témata genderová dimenze v kurikulu a v pedagogických přístupech (pro VŠ); zahrnutí genderové dimenze do výzkumu; využití konkrétních metod a postupů v jednotlivých fázích výzkumného procesu apod.
 - ▷ Téma genderové dimenze v obsahu zahrňte do prezentace na seminářích k projektovým výzvám v programu Horizont 2020.
 - ▷ Zmapujte stávající situace — identifikace relevantních výzkumných témat a projektů ve vašem oboru.
 - ▷ Vytvořte „pracovní skupinu“ v instituci, která se na tuto oblast zaměří a bude poskytovat konzultace, podílet se na organizaci tréninků nebo cen pro výzkumné či studentské práce s genderovou dimenzí apod.
 - ▷ Motivujte studující a výzkumné pracovníky a pracovnice k realizování výzkumných projektů nebo doktorandských prací s genderovou dimenzí udílením speciálních cen nebo vyhlášením projektových výzev u interní grantové agentury.
- ▶ **Cena Julie Hamáčkové, VŠCHT Praha** — v roce 2015 byla na VŠCHT Praha ustavena Cena Julie Hamáčkové, která se uděluje ve třech různých kategoriích. Cena vznikla díky projektu kulturní a institucionální změny TRIGGER. Soutěž nese jméno Julie Hamáčkové, významné osobnosti české hydrochemie a první profesorky na vysoké technické škole v Československu. Jedna z kategorií je věnována studujícím bakalářských, magisterských či doktorských programů, kteří zahrnují do obsahu svých výzkumných témat a prací analýzu na základě genderu a/nebo pohlaví. Podrobněji: <https://gro.vscht.cz/cjh>
- ▶ **Zahraníční časopisy a grantové agentury** — integrace genderové dimenze a analýza na základě pohlaví a genderu se stává součástí editorских požadavků vědeckých časopisů a zahraničních grantových agentur:

Nature (2010 a 2013), „Guide to publication“:⁶⁵ „V případě primárních výzkumných manuskriptů v Nature (Articles, Letters, Brief Communications, Technical Reports) ... pohlaví a další charakteristiky zvířat, které mohou ovlivnit výsledky, musí být popsány.“

National Institutes of Health:⁶⁶ „... uchazeči budou poskytovat informace o svém plánu zajistit rovnovážné zastoupení mužských a ženských buněk a zvířat v preklinických studiích ve všech budoucích žádostech, pokud na základě přísně definovaných výjimek nebude specifikace pohlaví neopodstatněná.“

65 / <http://www.nature.com/authors/policies/experimental.html>

66 / <http://www.nature.com/news/policy-nih-to-balance-sex-in-cell-and-animal-studies-1.15195>

5.7 Gender v kurikulu a pedagogickém procesu⁶⁷

PROČ JE GENDEROVÁ ROVNOST VE VZDĚLÁVÁNÍ DŮLEŽITÁ?

Pokud se studenti a studentky setkávají ve vzdělávání s kurikulem, které je silně ovlivněno genderovými stereotypy, budují si omezené představy o svém oboru, o celé společnosti i o svém budoucím uplatnění. Jestliže je vliv genderových stereotypů ve vzdělávání malý a navíc se průběžně reflektuje, má to následující důsledky:

- ▶ Studující si utvářejí svoji studentskou identitu a základy profesní identity a ty propojují s vlastní genderovou identitou.
- ▶ *Je snadněji slučitelná identita ženy a studentky učitelství než ženy a studentky technického oboru?*
- ▶ Studující si vytváří představu o genderovanosti svého studijního oboru i celé společnosti.
- ▶ *Jedná se o obor, v němž mohou uspět ženy i muži, nebo je šance na úspěch buď u žen, nebo u mužů vyšší?*
- ▶ Studující získávají své pracovní a osobní genderové vzory, které je motivují v další studijní a profesní dráze.
- ▶ *Nabízí obor významné ženské i mužské osobnosti, s nimiž je možné se identifikovat?*

KDE VŠUDE JE V PEDAGOGICKÉM PROCESU GENDER DŮLEŽITÝ?

Výběr učiva

Kdo se podílí na výběru učiva v předmětu? Jaké genderové představy související s předmětem tito lidé mají? Je naším cílem podpořit studující v kritickém přemýšlení o poznání? Umožňuje učivo studujícím uvědomit si vliv genderových stereotypů na produkci vědeckého poznání?

Vyučovací metody

Jaké konkrétní vyučovací metody používáme ve studijních skupinách s převahou

⁶⁷ / Tato podkapitola vychází z manuálu „Gender ve vysokoškolském kurikulu. Proč a jak se věnovat genderu v pedagogickém procesu a kurikulu“ (Smetáčková 2015)

dívek a jaké ve skupině s převahou chlapců? Jaký prostor pro aktivitu studujících vytváříme? Zapojují se do výuky rovnoměrně studenti i studentky?

Hodnocení výsledků

Jaké konkrétní metody hodnocení výsledků vzdělávání používáme? Jaká je naše představa o ideálním vzdělávacím výsledku, resp. o ideálním studentském výkonu? Není tato představa naplněna charakteristikami, které spojujeme spíše s muži nebo spíše s ženami?

Jazyk

Používáme genderově korektní jazyk? Používáme při oslovení skupiny mužský i ženský rod nebo neutrální označení? Vyhýbáme se genderovým klíšé typu „slabě a silné pohlaví“?

Fyzický prostor

Jaké je umístění studentů a studentek v prostoru školy a třídy? Které části prostoru jsou oficiálně určeny pro užívání ženami a muži? Podporuje určitý prostor či jeho část (např. přední lavice v posluchárně) intenzivnější komunikaci se studujícími? Pokud ano, je tento prostor či jeho část využívána častěji studenty, nebo studentkami?

Podíl žen a mužů mezi vyučujícími

Jaké je zastoupení žen a mužů mezi vyučujícími určitých oborů? Jaké jsou jejich pracovní pozice a akademické hodnosti? Je v případě nerovnoměrného zastoupení reflektován aktuální stav a jeho příčiny? Mají studující možnost se setkat s dostatkem vzorů z méně zastoupené genderové kategorie?

Podíl žen a mužů mezi studujícími

Jaké je zastoupení žen a mužů mezi studujícími určitých oborů? Je v případě nerovnoměrného zastoupení reflektován aktuální stav a jeho příčiny? Nesetkávají se studující méně zastoupené genderové kategorie s genderově motivovaným a sexuálním obtěžováním?

Tipy

- ▶ Jak na to? Prostudujte si manuál „Gender ve vysokoškolském kurikulu. Proč a jak se věnovat genderu v pedagogickém procesu a kurikulu“.⁶⁸
- ▶ Ohodnoťte si vlastní výuku — využijte online nástroj (dostupný německy či francouzsky)⁶⁹ nebo sebeevaluační dotazník.⁷⁰

68 / <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/vyzkum-a-vyuka/>

69 / <https://elearning.unifr.ch/equal/de/home>

70 / <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/vyzkum-a-vyuka/>





Aktivita, nástroje, opatření

- ▷ Organizujte workshopy a semináře pro vyučující k problematice genderu v kurikulu a pedagogickém procesu — například ve spolupráci s katedrou učitelství (pokud ve vaší instituci je) a externími odborníky/odborníky na genderově citlivou výuku.
- ▷ Iniciujte vznik a pravidelné genderové kurzy /semináře pro studující ve všech stupních studia.
- ▷ Osvěta a informovanost/formalizace — připravte interní manuál pro vyučující k genderově citlivému vzdělávání a kurikulu.




- „Guidelines: Gender Fair Curriculum Development“⁷¹
- „One Size Fits All? Enhancing Gender Awareness in Teaching“⁷²
- „Toolkit for Integrating Gender-sensitive Approach into Research and Teaching“⁷³

71 / http://www.wus-austria.org/files/docs/Publications/guidelines_gender_fair_curriculum_development.pdf

72 / http://www.the-twist-project.eu/media/dyn/TWIST-Once_size_fits_all.pdf

73 / http://garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA_working_paper_6.pdf

Checklist

Akce	Kde najdete informace v metodice (kapitoly)	
Porozumění problematice genderové rovnosti (ve vědě) a její znalost, zvyšování odbornosti a genderové citlivosti	1. Problém: genderová (ne)rovnost ve vědě 2. Řešení: kulturní a institucionální změna 2.4 Genderová rovnost v evropské a národní politice a grantech (gender v Horizontu 2020)	<input type="checkbox"/>
Určení osoby zodpovědné za agendu genderové rovnosti/ diverzity v instituci	4.2 Získejte podporu v instituci: koho zapojit	<input type="checkbox"/>
Zajištění finančních zdrojů (institucionální, grantové)	4.4. Připravte si plán genderové rovnosti	<input type="checkbox"/>
Vypracování komunikační strategie a argumentace	1. Problém: genderová (ne)rovnost ve vědě 3. Proč podporovat genderovou rovnost ve výzkumné instituci 4.3 Komunikujte	<input type="checkbox"/>
Vytvoření pracovní skupiny/ sítě (širší skupina osob zapojených do aktivit dle jejich pracovní pozice a agendy), „ambasadoři/ky“, „agenti/ky změny“	4.2 Získejte podporu v instituci: koho zapojit	<input type="checkbox"/>
Podpora nejvyššího vedení	4.2 Získejte podporu v instituci: koho zapojit 4.3 Komunikujte	<input type="checkbox"/>
Podpora středního managementu	4.2 Získejte podporu v instituci: koho zapojit 4.3 Komunikujte	<input type="checkbox"/>
Analýza kontextu a situace v instituci z genderové perspektivy, sběr a analýza dat	4.1 Poznejte a poznávejte svoji instituci	<input type="checkbox"/>
Zajištění expertízy pro realizaci výzkumných šetření (interní, externí)	Užitečné informace a kontakty	<input type="checkbox"/>
Plán genderové rovnosti (cíle, priority, aktivity a opatření)	4.4 Připravte si plán genderové rovnosti 5. Nástroje, aktivity, opatření	<input type="checkbox"/>
Institucionalizace a udržitelnost plánu, aktivit, opatření a agendy v instituci	2.3 Plán genderové rovnosti a institucionální politika 4.4 Připravte si plán genderové rovnosti	<input type="checkbox"/>
Monitorování a evaluace, revize plánu	4.5 Začněte: realizace a vyhodnocování plánu	<input type="checkbox"/>

Užitečné informace a kontakty



Národní kontaktní centrum — gender a věda (NKC — gender a věda)

NKC — gender a věda je výzkumné oddělení Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i. Členky týmu jsou socioložky a genderové expertky v oblasti sociologie vědění, feministických teorií a genderových studií a v oblasti veřejné politiky. Oddělení se věnuje jak výzkumné činnosti, tak přenosu poznatků do praxe. Spolupracuje s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Úřadem vlády, grantovými agenturami i univerzitními a akademickými pracovišti. Velkou pozornost věnuje popularizaci a komunikaci s veřejností a aktivně se zapojuje do mezinárodních sítí a projektů sesterských organizací. Podporuje a zviditelňuje vědkyně a zvyšuje povědomí o genderové rovnosti ve vědě.

www.genderaveda.cz



Pracovní skupina pro změnu

Pracovní skupina pro změnu vznikla v lednu 2015. Sdružuje osoby z výzkumných a vysokoškolských institucí z celé ČR, které se aktivně podílejí na systematické podpoře genderové rovnosti ve své instituci nebo mají zájem začít realizovat projekty kulturní a institucionální změny. Členky a členové skupiny mají možnost vzájemně sdílet své zkušenosti z praxe, rozvíjet vlastní (genderovou) odbornost a kompetence a získávat praktické rady a inspiraci. Pro členy a členky pořádáme pravidelná diskusní setkání a workshopy, na něž zveme domácí i zahraniční experty a expertky.

www.genderaveda.cz/gender-a-zmena/

Genderová expertní komora

Genderová expertní komora ČR sdružuje odbornice a odborníky z oblasti genderových a feministických studií. Spravuje také databázi, která obsahuje profesně ověřené osobnosti s prokazatelnými výsledky a praxí v tématu genderové rovnosti. Proto vám může zprostředkovat služby (např. genderové audity) skutečně specializovaných expertek a expertů, připravených vyjít vstříc vašim požadavkům. Jejich zaměření jsou různorodá, z čehož se odvíjí i rozmanitost potenciální spolupráce. Zaměřují se na témata, jakými jsou například trh práce, kombinace práce a rodiny, genderové násilí a sexuální obtěžování, LGBT, menšiny, právo, školství a vzdělávání nebo věda, výzkum a inovace.

www.gekcr.cz/databaze-expertu-a-expertek

Literatura a informační zdroje

1. kapitola

Daphna, J., Fausto-Sterling, A. 2016. „Beyond sex differences: new approaches for thinking about variation in brain structure and function.“ *Philosophical Transaction of the Royal Society B* 371 (1688).

Deaux, K., Emswiller, T. 1974. „Explanations of successful performance on sex-linked tasks: what is skill for the male is luck for the female.“ *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1): 80—85.

Dreber, A., von Essen, E., Ranehill, E. 2011. „Outrunning the Gender Gap — Boys and Girls Compete Equally.“ *SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance* 709.

Equality Challenge Unit. 2013. *Unconscious Bias and Higher Education*. Dostupné online: <http://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/2014/07/unconscious-bias-and-higher-education.pdf>.

Evropská komise. 2016. *She Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Flaherty, C. 2017. „Relying on women, not rewarding them.“ *Inside Higher Ed*. Dostupné online: <https://www.insidehighered.com/news/2017/04/12/study-finds-female-professors-outperform-men-service-their-possible-professional#.WO4MDpPG7uU.twitter>.

Frink, D. B. 2011. „Researcher reveals how ‘Computer Geeks’ replaced ‘Computer Girls’.“ *Gender News*. The Clayman Institute for Gender Research. Dostupné online: <http://gender.stanford.edu/news/2011/researcher-reveals-how-%E2%80%9Ccomputer-geeks%E2%80%9D-replaced-%E2%80%9Ccomputergirls%E2%80%9D>.

Handley, M. I., Brown, R. E., Moss-Racusin, A. C., Smith, L. J. 2015. „Quality of evidence revealing subtle gender biases in science is in the eye of the beholder.“ *PNAS* 112 (43): 13201—13206.

Heilman, M. E. et al. 2004. „Penalties for success: Reactions to women who succeed at male tasks.“ *Journal of Applied Psychology* 89 (3): 416—427.

King, M. M., Correll, J. S., Jacquet, J., Bergstrom, T. C., West D., J. 2013. „The role of Gender in Scholarly Authorship.“ *PLoS ONE* 8 (7): e66212.

Lerback, J., Hanson, B. 2017. „Journals invite too few women to referee.“ *Nature* 541: 455—457.

Linková, M., Cidlinská, K., Tenglerová, H., Vohlídalová, M., Červinková, A. 2013. *Nejisté vyhlídky. Proměny vědecké profese z genderové perspektivy*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Merchant, A., A. Bhattacharya, M. Carnes. 2007. „Can the Language of Tenure Criteria Influence Women's Academic Achievement?” *Journal of Women's Health* 16 (7): 998—1003.

Microsoft News Centre Europe. 2017. „Why don't European girls like science or technology?” *Feature Stories*. Dostupné online: <https://news.microsoft.com/europe/features/dont-european-girls-like-science-technology/#sm.00001k3fmes6tgeg4ut7cywunypbz#7EU8WMYLSgAVSYYB.97>.

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., Handelsman, J. 2012. „Science faculty's subtle gender biases favor male students.” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 109 (41): 16474—16479.

Reuben, E., Sapienza, P., Zingales, L. 2014. „How stereotypes impair women's careers in science.” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 11 (12): 4403—4408.

Rice, C. 2011. „The motherhood penalty: It's not children that slow mothers down.” *Science in Balance*. Dostupné online: <http://curt-rice.com/2011/12/08/the-motherhood-penalty-its-not-children-that-slow-mothers-down/>.

Saini, A. 2017. *Inferior: How Science Got Women Wrong — and the New Research That's Rewriting the Story*. Boston: Beacon Press.

Smetáčková, I. 2015. „Gender ve vysokoškolském kurikulu. Proč a jak se věnovat genderu v pedagogickém procesu a kurikulu.” *NKC — gender a věda*. Dostupné online: <http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/vyzkum-a-vyuka/>.

Steinpreis R. E., Anders, K. A., Ritzke, D. 1999. „The impact of gender on the review of the curricula vitae of job applicants and tenure candidates: A national empirical study.” *Sex Roles* 41 (7/8): 509—528.

Stephej, C. J. et al. 2014. „Women in academic science: A changing landscape.” *Psychological Science in the Public Interest* 15 (3): 75—141.

Šprincová, V. 2015. „Fakta a mýty o genderových kvótách.” *Deník Referendum* 29. 4. 2015. Dostupné online: <http://denikreferendum.cz/clanek/20290-fakta-a-myty-o-genderovych-kvotach>.

Tenglerová, H. 2017. *Postavení žen v české vědě. Monitorovací zpráva za rok 2015*. Praha: SOÚ AV ČR, v.v.i.

Trix, F., Psenka, C. 2003. „Exploring the color of glass: letters of recommendation for female and male medical faculty.” *Discourse & Society* 14 (2): 191—220.

Valentová, M., Šmídová I., Katrňák, T. 2007. „Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: mezinárodní srovnání.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 8 (2): 43—51.

Valian, V. 1999. *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge: MIT Press.

Van den Brink, M., Benschop, Y. 2012. „Slaying the seven-headed dragon: the quest for gender change in academia.“ *Gender, Work and Organization* 19 (1): 71—92.

Van den Brink, M., Benschop, Y. 2013. „Genderové praktiky v konstrukci akademické excelence: Ovce s pěti nohama.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 14 (1): 3—14.

Víznerová, H., Nyklová, B. 2016. *Hledání dynamické rovnováhy. Tři generace výzkumníků na VŠCHT Praha*. Praha: VŠCHT Praha a SOÚ AV ČR, v.v.i.

Wenneras C., A. Wold. 1997. „Nepotism and Sexism in Peer Review.“ *Nature* 387: 341—343.

2. kapitola

European Institute for Gender Equality. 2017. *Gender Equality in Academia and Research — GEAR tool*. Dostupné online: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>.

Evropská komise. 2012. *Structural Change in Research Institutions: Enhancing Excellence, Gender Equality and Efficiency in Research and Innovation*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Evropská komise. 2013. *Gendered Innovations: How Gender Analysis Contributes to Research*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Evropská komise. 2014. *Gender Equality Policies in Public Research*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Rødland, W. A., Kollerud, E. *National Plans and Initiatives Promoting Gender Equality and Structural Change. GENDER-NET analysis report*.

Špondrová, P. 2014. *Právní aspekty postavení žen a mužů ve vysokoškolském prostředí a ve veřejných výzkumných institucích v ČR*. Praha: SOÚ AV ČR, v.v.i.

Wennberg, P., Gunnarsson, E., Källhammer, E., Terås, L. 2013. *Innovation and Gender — How to Boost and Measure Change*. Centre for Distance Spanning Technology, Luleå University of Technology.

3. kapitola

Equality Challenge Unit. 2015. *GENDER-NET Analysis Report: Award Schemes, Gender Equality and Structural Change*. Dostupné online: <http://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/2015/10/ECU-Gendernet-full-report-Oct-2015.pdf>.

Cheruvellil, K. S. 2014. „Creating and maintaining high-performing collaborative research teams: the importance of diversity and interpersonal skills.“ *Frontiers in Ecology and the Environment* 12 (1): 31—38.

Nielsen, W. M. et al. 2017. „Gender diversity leads to better science.“ *PNAS* 114 (8): 1740—1742.

Víznerová, H. 2016. „Oceňování institucí pomáhá genderové rovnosti ve vědě.“ *NKC — gender a věda*. Dostupné online: <http://genderaveda.cz/jak-prosazovat-genderovou-rovnost-v-moji-instituci-zkusenosti-z-velke-britanie/>

4. kapitola

Almgren, N. et al. *FESTA TOOLKIT WP3.2. Towards Raising Organizational Awareness*. FESTA. Dostupné online: http://eige.europa.eu/sites/default/files/festa_toolkit_towards_raising_organizational_awareness.pdf.

Cacace, M. et al. 2015. *Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science. Guidelines*. STAGES. Dostupné online: http://eige.europa.eu/sites/default/files/stages_guidelines.pdf.

Dahmen, J. Peterson, H. 2017. *Monitoring Handbook*. GenderTime. Dostupné online: http://www.gendertime.org/sites/default/files/GT_monitoring_handbook.pdf.

Espinosa, J., Bustelo, M., Velasco, M. 2016. *Evaluating Gender Structural Change. Guidelines for Evaluating gender Equality Action Plans*. Madrid: Complutense University of Madrid.

European Institute for Gender Equality. 2017. *Gender Equality in Academia and Research — GEAR tool*. Dostupné z: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/step-step-guide>.

Fältholm, Y., Wennberg, P., Nilsson, W. Å. 2016. *Promoting Sustainable Change. A Toolkit For Integrating Gender Equality and Diversity in Research and Innovation Systems*. Luleå University of Technology.

FESTA. 2016. *Handbook on Resistance to Gender Quality in Academia*. Dostupné z: <http://www.resge.eu/>.

Genova, A., De Micheli, B., Zucco, F., Grasso, C., Magri, B. 2014. *Achieving Gender Balance at the Top of Scientific Research: Guidelines and Tools for Institutional Change*. Genis Lab project, Fondazione Giacomo Brodolini, Rome. Dostupné online: http://eige.europa.eu/sites/default/files/genis-lab_achieving_gender_balance_top_scientific_research_guidelines.pdf.

Kotter, J. 1995. „Leading change: Why transformation efforts fail“. *Harvard Business Review* 73 (2): 59—67.

Science Europe. 2017. *Practical Guide to Improving Gender Equality in Research Organisations*. Brusel: Science Europe.

Thaler, A. 2016. „Learning Organisations in Science and Research: The Role of Transfer Agents in Gender Equality Change Processes.“ ResearchGate.

Vinogradova, O., Jänchen, Y., Obexer-Ruff, G. 2015. *Plans and Initiatives in Selected Research Institutions Aiming to Stimulate Gender Equality and Enact Structural Change*. GENDER-NET. Dostupné online: http://www.gender-net.eu/IMG/pdf/GENDER-NET_D2-6_-_Plans_and_initiatives_in_selected_research_institutions_aiming_to_stimulate_gender_equality_and_enact_structural_change_.pdf.

5. kapitola

Cacace, M. 2009. *Guidelines for Gender Equality Programmes in Science*. Prages. Dostupné online: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/prages-guidelines_en.pdf.

Cidlinská, K., Fucimanová, M. 2014. *Mentoring. Kariéerní rozvoj začínajících vědkyň a vědců*. Praha: SOÚ AV ČR, v.v.i.

Evropská komise. 2004. *Gender and Excellence in the Making*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Evropská komise. 2008. *Mapping the Maze: Getting More Women to the Top in Research*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Rustad, L. M., Rødland, A. W. (eds.). 2010. *Talent at Stake. Changing the Culture of Research — Gender-sensitive Leadership*. Oslo: Committee for Gender Balance in Research.

Smetáčková, I., Pavlík, P., Kolářová, K. 2009. *Sexuální obtěžování na vysokých školách: proč vzniká, jak se projevuje, co lze proti němu dělat*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze.

Tenglerová, H., Víznerová, H. 2016. *Grants, Research and Parenthood*. Brno: CEITEC.

Trbovc, M. J., Hofman, A. 2015. *Toolkit for Integrating Gender-sensitive Approach into Research and Teaching*. University of Trento.

Valdrová, J., Knotková-Čapková, B., Paclíková, P. 2010. *Kultura genderově vyváženého vyjadřování*. Praha: MŠMT.

Vohlídalová, M. (ed.), Šaldová, K., Tupá, B. 2010. *Sexuální obtěžování ve vysokoškolském prostředí: analýza, souvislosti, řešení*. Praha: SOÚ AV ČR, v.v.i.

Wallon, G., Sandra Bendiscioli, S., Michele S. Garfinkel, S. M. 2015. *Exploring Quotas in Academia*. EMBO.

**Genderová rovnost
ve vaší výzkumné instituci:
Jak na to**

Kulturní a institucionální
změna

Hana Víznerová

Jazyková korektura: Kristýna Příbylová
Grafika a sazba: Lucie Valerová
Tisk: Art D — Grafický ateliér Černý, s. r. o.
Vydal: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
Jilská 1, Praha 1
Vydání první
Praha 2017

ISBN 978-80-7330-304-4

