

**J**

**Jak na změnu**

**G**

Timea Crofony  
Jana Dvořáčková  
Pavla Rypáčková  
Hana Víznerová

**Genderová rovnost  
ve výzkumné  
instituci**

# **Jak na změnu: Genderová rovnost ve výzkumné instituci**



# Obsah

část <b>A</b>	<b>4</b>	část <b>1</b>	<b>10</b>
Úvod	5	<b>Genderová (ne)rovnost ve vědě a akademickém prostředí</b>	
Slovník pojmů	6		
		1.1 Proč potřebujeme změnu a co říkají statistiky	11
		1.2 Příčiny a souvislosti	16
		část <b>2</b>	<b>22</b>
		<b>Řešení genderové nerovnosti ve vědě: kulturní a institucionální změna</b>	
		2.1 Roviny změny	24
		2.2 Analýza situace a cíle změny	26
		část <b>3</b>	<b>28</b>
		<b>Argumentace pro podporu genderové rovnosti ve výzkumné instituci</b>	

část <b>4</b>	<b>34</b>	část <b>6</b>	<b>66</b>
<b>Politiky: genderová rovnost v evropské a národní politice a projektech</b>		<b>Konkrétní příklady: nástroje, aktivity, opatření</b>	
4.1 Evropská úroveň	35	6.1 Kulturní rovina	67
4.2 Národní úroveň	36	6.2 Institucionální rovina	71
4.3 Gender ve výzkumných projektech	37	6.3 Interpersonální rovina	77
		6.4 Individuální rovina	78
		část <b>7</b>	<b>82</b>
část <b>5</b>	<b>40</b>	<b>Genderová dimenze v obsahu výzkumu a výuky</b>	
<b>Jak na změnu: krok za krokem od přípravy projektu k implementaci a evaluaci</b>		7.1 Začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací	83
5.1 Než začnete: co je dobré vědět a na co se připravit	41	7.2 Gender v kurikulu a pedagogickém procesu	88
5.2 Poznejte svou instituci: genderový audit	42		
5.3 Koho zapojit: získejte podporu	48		
5.4 Komunikace a osvěta	53		
5.5 Plán genderové rovnosti: příprava	55		
5.6 Začínáme: realizace a vyhodnocování plánu	59		
5.7 Připravte se na překážky a rezistence	60	část <b>B</b>	<b>92</b>
		<b>Kde hledat informace</b>	<b>93</b>



Úvod\_5  
Slovník pojmů\_6

## Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

tato metodika přináší praktický návod pro ty, kdo se snaží sobě a druhým vytvořit férové a otevřené pracoviště s cílem zajistit v něm genderovou rovnost.

Tým NKC – gender a věda by vám za pomoci této příručky rád **usnadnil prosazování změn ve vašich institucích, které budou systémové, na míru šité a udržitelné.**

Podpora kulturních a institucionálních změn zaměřených na zvyšování genderové rovnosti je dnes **prioritou evropské vědní politiky, financování a vzdělávání** a také **běžnou praxí na zahraničních vědeckých a akademických pracovištích.**

Řešení genderové rovnosti a začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu je dnes již povinností v evropském grantovém programu Horizont 2020 a ještě důrazněji bude začleněno do programu Horizont Evropa, který vyžaduje plány genderové rovnosti ze strany uchazečů o podporu. Je součástí ocenění HR4 Excellence Award (neboli HR Award), udělovaného Evropskou komisí, a ve vzrůstající míře je podpora genderové rovnosti řešena i v národních programech pro vědu a výzkum a grantových soutěžích v oblasti vzdělávání.

Příručka „**Jak na to**“ přináší **návod, užitečné rady, praktické postupy** a doporučení jak pro zahájení iniciativ ve vaší výzkumné či vzdělávací instituci, tak pro samotnou implementaci **plánu genderové rovnosti**. Při její přípravě náš tým vycházel ze skutečných situací a inspiroval se příklady dobré praxe a realizovanými výzkumy v oblasti genderové (ne)rovnosti ve vědě.

Významným zdrojem inspirace celého textu je činnost **Komunity pro změnu pod hlavičkou NKC – gender a věda**, která je neformální sítí expertek a expertů v oblasti HR a rovných příležitostí, vyučujících a vědkyň/vědců, kteří zde sdílejí dobrou praxi a vzájemně se podporují, učí a rozvíjejí.

*Tým NKC – gender a věda*

## Slovník pojmů

P

Pohlaví

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

G

Gender

Gender odkazuje na sociální rozdíly mezi ženami a muži, které jsou naučené. Gender odkazuje k tomu, co je ve společnosti vnímáno jako ženské a co jako mužské. Ačkoliv je gender často vystavěn na biologickém pohlaví, je to kategorie, která se proměňuje na základě situace: místa, času, kultury a individuální volby. Důležité je uvědomit si, že to, co ve společnosti vnímáme jako mužské (síla, racionalita, nezaujatost, veřejná sféra, politika a ekonomika atd.), je často vnímáno jako hodnotnější a důležitější. Tím se zakládá genderová nerovnost na symbolické/kulturní úrovni (viz níže), která se potom promítá do fungování společenských institucí, stejně jako do interpersonální komunikace i do osobní roviny (sebepojímání).

G

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 přiřuzovány různé schopnosti, priority, povinnosti a odpovědnosti. Genderové role se vytvářejí a utvrzují v rámci společenských institucí (rodina, škola, zaměstnání). Jsou spojeny s **genderovými stereotypy**, které si osvojujeme socializací od dětství, zvnitřňujeme si je a aplikujeme je na sebe i na druhé.

G

Genderová rovnost

Stav, kdy jedinci bez ohledu na pohlaví a gender mohou svobodně rozvíjet své osobní schopnosti a rozhodovat se bez omezení, která jim ukládají kulturně a sociálně nastavené genderové role (a s nimi spojené stereotypy). Pro její zajištění jsou důležité nejenom rovné podmínky, ale i zvažování a vyvažování faktorů, které na ženy a muže mohou dopadat různě (např. rodičovství).

H

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 podhodnocovány. Často také panuje tradiční představa, že ženy nepotřebují být stejně finančně ohodnoceny jako muži, neboť nejsou (na rozdíl od mužů) primárními živitelkami rodiny.

V

Vertikální segregace

Koncentrace žen a mužů na odlišných pozicích v rámci hierarchie organizace (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 oborech (např. ve školství).



Neviditelné bariéry, které brání profesnímu růstu žen a jejich postupu na vyšší pracovní pozice. Vzniká v důsledku nejasných a nedostatečně transparentních pravidel pro postup v organizacích, rozdílů v hodnocení práce žen a mužů, vylučování žen z kolegiálních sítí (tzv. „old boys networks“ a homosociabilita – tendence „držet“ více s osobami stejného pohlaví a genderu) a v důsledku „neviditelnosti“ žen v institucích. 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 vytahuje muže do vedoucích pozic. Na vedoucí pozice ve feminizovaných oborech se tak muži dostanou rychleji než jejich kolegyně.



Fenomén, který popisuje stav, kdy se v době krize (např. ekonomické) do vedoucích pozic dostávají ženy, v době prosperity (i firemni) jsou však do vedoucích pozic jmenováni či voleni muži. S ženským působením jsou tak spojovány příběhy neúspěchů bez zvážení kontextu situace.

Diagram je převzat z tréninkového modulu společnosti Yellow Window v projektu Gender-SMART (2019)

Moje biologické dispozice



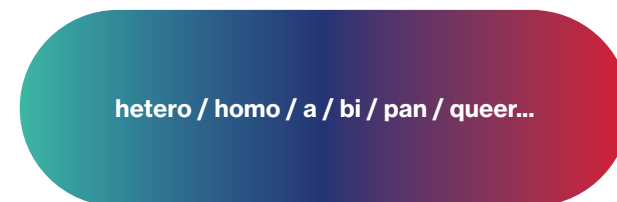
Pohlaví



Kdo mě přitahuje



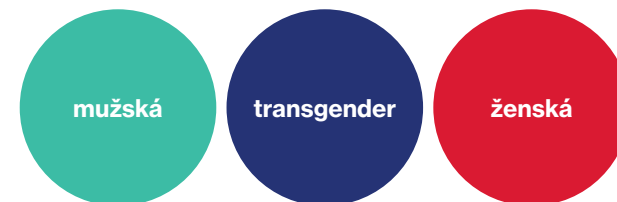
Sexuální orientace



Jak vnímám sebe



Genderová identita



Jak mě vnímá společnost



Individuální vyjádření genderové identity



část  
**1**

# Genderová (ne)rovnost ve vědě a akademickém prostředí

- 1.1 Proč potřebujeme změnu a co říkají statistiky\_11
- 1.2 Příčiny a souvislosti\_16

## Genderová nerovnost ve vědě Proč potřebujeme změnu a co říkají statistiky

kapitola  
**1.1**

**Využíváme efektivně vzdělání,  
kvalifikaci a potenciál všech, nebo  
plýtváme talenty?**

Na vysokých  
školách studuje:

**60%** žen  
**40%** mužů

V doktorském  
programu studuje:

**45%** žen  
**55%** mužů

Jako výzkumnice nebo  
výzkumník však působí:

**27%** žen  
**73%** mužů



**Pokud hovoříme o změně akademického a výzkumného prostředí, je důležité nejprve identifikovat hlavní problémy, kterým čelíme, a jejich příčiny. Proč se vlastně chceme o změnu zasadit?**

Ze statistik, které naleznete v Monitorovacích zprávách NKC – gender a věda, ve statistikách Českého statistického úřadu, ve zprávách She Figures Evropské komise nebo v Gender Equality Indexu Evropského institutu pro genderovou rovnost, vyplývá několik zásadních zjištění:

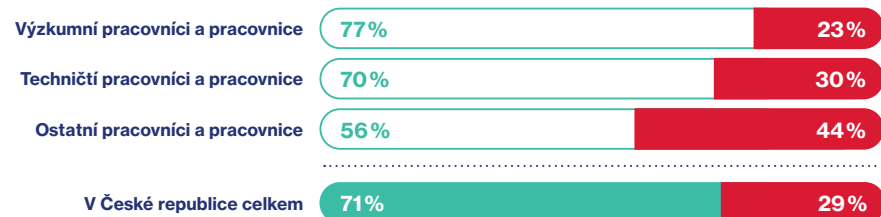
- ženy jsou podprezentovanou skupinou mezi výzkumnými pracujícími, ačkoli na

magisterském stupni studia početně převyšují muže a na doktorském stupni je zastoupení téměř vyrovnané

- jak ve výzkumných týmech, tak v samotných vědních oborech chybí diverzita a dochází k segregaci vědy dle pohlaví
- v České republice nám v alarmujícím měřítku chybí ženy na vyšších akademických pozicích, jakými jsou docentury a profesury; kvůli těmto nízkým číslům, která jsou hluboce pod evropským průměrem, pak ženy mají pouze malý podíl a vliv v rozhodovacích, strategických a kontrolních orgánech institucí

## Zastoupení mužů a žen zaměstnaných ve výzkumu a vývoji [FTE]<sup>1</sup>

Zdroj: Tenglerová [2020]



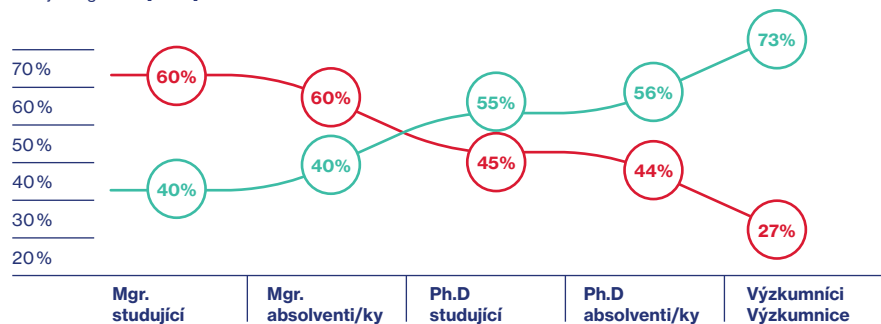
Ačkoli se neustále zvyšuje zastoupení žen mezi studujícími, tento trend se neodráží v jejich zastoupení na výzkumných pozicích: v ČR v roce 2018 působilo na výzkumných pozicích pouze 26,6% žen<sup>2</sup>, což je nejméně od roku 2000 (od tohoto roku se začala sbírat data dělená dle pohlaví). V porovnání s dalšími evropskými zeměmi je Česká republika dle statistické publikace She Figures 2018, kterou vydává Evropská komise, v zastoupení žen mezi výzkumnými pracovníci dokonce třetí zemí od konce.<sup>3</sup> 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 výzkumnice. Propady v zastoupení žen lze také nahlížet dle vědních oborů: v technických, přírodních a zemědělských vědách co do zastoupení ztrácíme nejvíc ženy po absolvování doktorátu a před vstupem do vědecké profese, v lékařských a sociálně-humanitních vědách na přechodu mezi magisterským a doktorským studiem.

Na níže uvedeném grafu vidíme, že čím vyšší je stupeň akademické dráhy, tím méně jsou v něm zastoupeny ženy.

## Ideálně typická dráha od studia k vědecké profesi: srovnání zastoupení žen a mužů na jednotlivých stupních ideálně typické dráhy (v %), všechny obory a vědní oblasti celkem (HC), rok 2018

Zdroj: Tenglerová [2020]



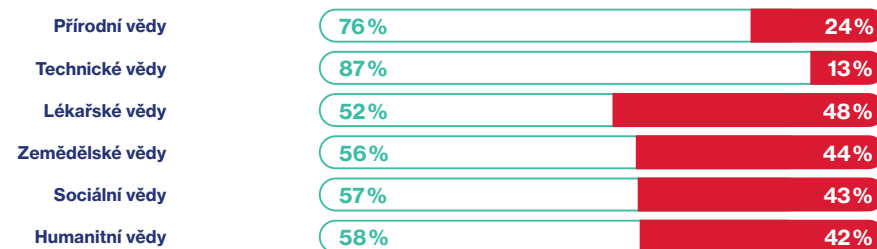
## Chybí nám diverzita ve vědních oborech a výzkumných týmech?

V české vědě si můžeme všimnout tzv. **horizontální segregace** ve vědních oborech. **Nejvyrovnanější** zastoupení žen a mužů mezi výzkumnými pracovníci je **v lékařských vědách** (48,2% žen). **Nejnižší** podíl žen nalezneme **v technických**

**vědách**, kde působí pouze 12,1% žen. Druhou oblastí s počtově nejnižším zastoupením žen jsou přírodní vědy (23,1% žen). Uvedený podíl žen v přírodních vědách je od roku 2005 zatím nejnižší vůbec.

## Výzkumní pracovníci dle pohlaví v roce 2018, podle vědních oblastí (FTE, v %)

Zdroj: Tenglerová [2020]



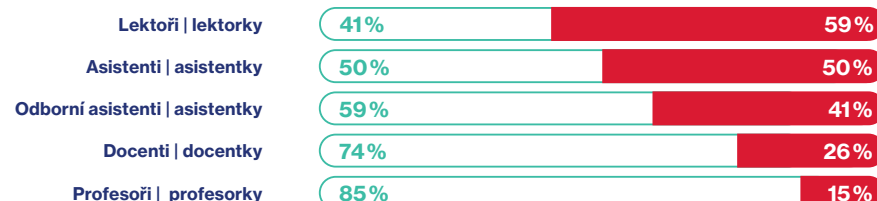
## Kdo postupuje po akademickém žebříčku a kde se ženy ztrácejí?

Z hlediska typické akademické dráhy od doktorské pozice k profesuře zastoupení žen směrem k nejvyšším postům klesá podobně jako ve výzkumu. Zde se jedná o tzv. **segregaci vertikální**. Největší pro-

pad na akademické dráze najdeme mezi odbornými asistentkami (41%) a docentkami (26%). V roce 2018 bylo mezi profesory jenom 15,4% žen. (Tenglerová, 2020)

## Akademické pozice dle pohlaví v roce 2018, podle kvalifikačního stupně (FTE, v %)

Zdroj: Tenglerová [2020]





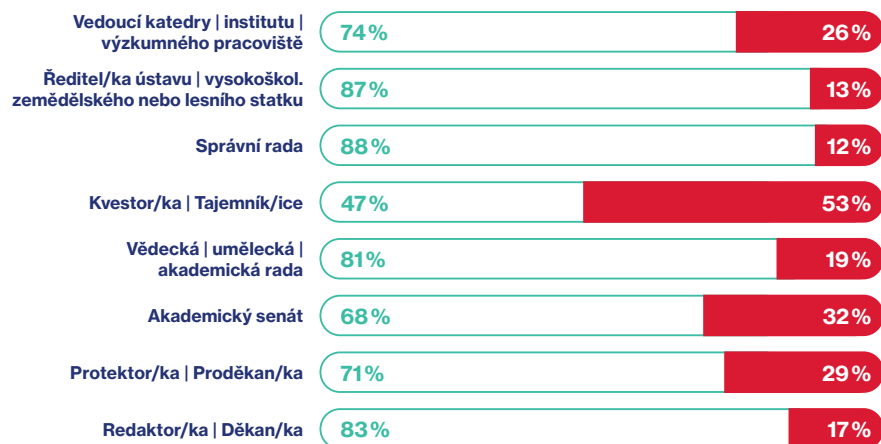
## Mají ženy dostatečný podíl na rozhodování?

Podíl žen ve vedení výzkumných, vysokoškolských a dalších institucí výzkumu a vývoje (grantové agentury, Rada vysokých škol, Rada pro výzkum, vývoj a inovace) dosáhl v roce 2018 na pouhých 14,9%. V širším vedení těchto institucí, tj. v rozhodovacích, strategických a kontrolních orgánech, pak působilo 23,0%

žen. Podobně tomu bylo i v poradních a expertních orgánech těchto institucí (28,1%).

Nízké zastoupení žen, zvláště na nejvyšších vedoucích pozicích veřejných univerzit v roce 2018, lze sledovat i na následujícím grafu.

Zdroj: Tenglerová [2020]



## Jak si stojí Česká republika v rámci Evropské unie?

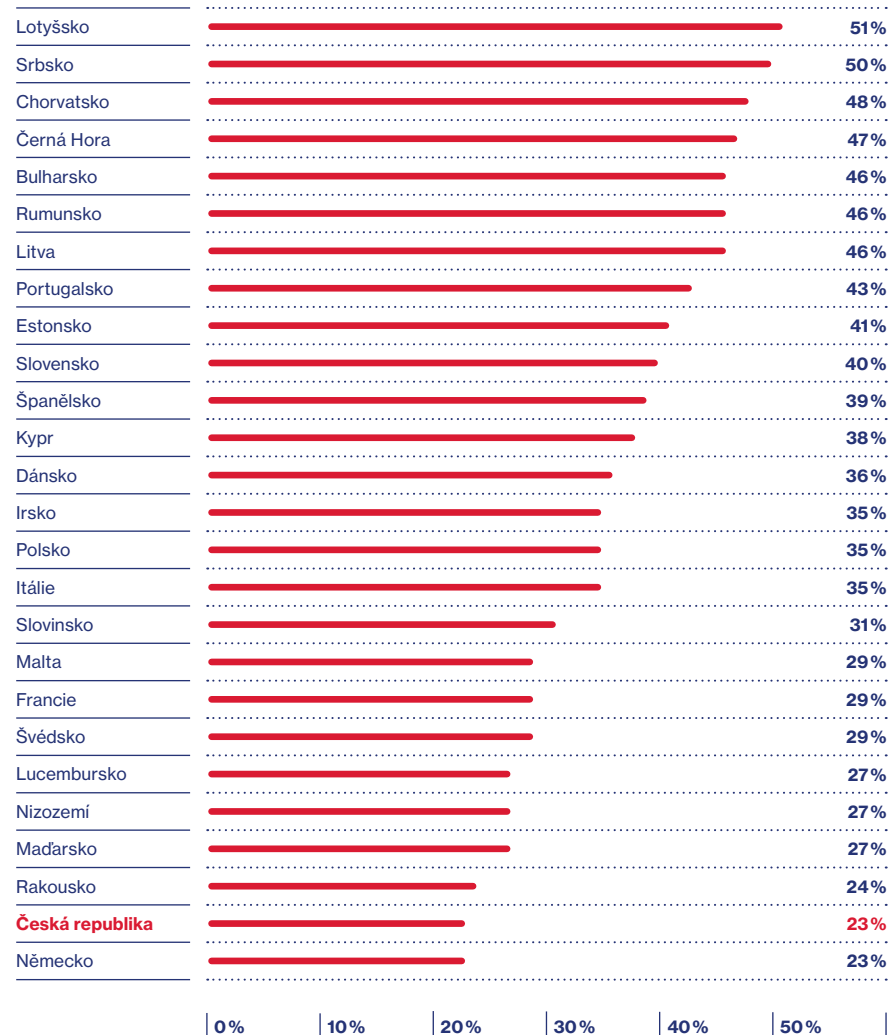
Výzkumy a statistiky ukazují, že z hlediska zastoupení žen ve výzkumu se Česká republika řadí ve většině indikátorů mezi podprůměr, v celkových výsledcích se pak

nachází na nejnižších příčkách. Více například v publikaci Evropské komise *She Figures 2018* nebo na stránkách European Institute for Gender Equality<sup>4</sup>.

## Podíl žen mezi výzkumnými pracovníci (FTE) ve vybraných státech EU, 2017 (%)



Zdroj: Tenglerová, H. [2020]



# Příčiny a souvislosti

## kapitola 1.2

Výše uvedená data jasně hovoří o horizontální i vertikální nerovnosti jak v rámci jednotlivých vědních oborů, tak v rámci vědeckých kariér a v rozhodovacích pozicích. Níže se podíváme na nejčastější argumenty, které jsou používány k obhajobě stávající situace a jsou bariérami pro změny směrem k férovosti.

Z dlouholeté praxe i výzkumů můžeme vyzorovat **obvyklé reakce** na statistiky a postavení žen a mužů ve vědě. Níže přinášíme některé z názorů, které zaznívají při vysvětlování nízkého zastoupení žen a nerovnosti a které mají za cíl zpochybnit statistiky či obhájit alarmující čísla. U každého „mýtu“ také uvádíme příklady publikací, ze kterých můžete čerpat další vysvětlení a argumenty.

### × Ženy se nehodí do vedoucích pozic a ani o ně nestojí

Ženy, které mají profesní ambice kariérně postupovat a dostávat se do vedoucích pozic, naráží na „dvojí metr“ a mohou být za svůj úspěch trestány (Heilman et al., 2004)<sup>5</sup>. Pokud dotyčná nesplňuje 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 následek, že vysoce kompetentní, ambiciózní ženy nepostupují v rámci hierarchie tak vysoko, jak by mohly (narážejí na skleněný strop). 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.

### × Muži a ženy se liší, protože jejich mozky fungují jinak

Vysvětlování rozdílů mezi muži a ženami na základě rozdílnosti jejich mozků je překonané. Řada výzkumů dokládá, že žádné biologické rozdíly mezi mužským

a ženským mozkem neexistují (snad kromě průměrné velikosti). Mnohem větší rozdíly existují v rámci populace mužů a v rámci populace žen.

#### Výzkumy

- Neexistuje něco jako „mužský“ a „ženský“ mozek. Mozek je unikátní mozaika s různými charakteristikami, ovlivněná externími faktory (Daphna, Fausto-Sterling, 2016)<sup>6</sup>.
- Ženský mozek není méně ovlivňován testosteronem. Chemikálie v mozku se liší individuálně od jednotlivců, větší soutěživost nebo agresivita je způsobena vlivem prostředí, ne biologicky (Dreber, von Essen, Ranehill, 2011)<sup>7</sup>.
- Přečtěte si knihu od Angely Saini *Od přírody podřadné – Jak se věda mýlila v ženách*<sup>8</sup>.

Současné výzkumné poznatky o fungování mozku boří mýtus, že chlapci mají lepší motorické dovednosti nebo prostorové vnímání, kdežto dívky mají lepší předpoklady pro komunikaci a intuici

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

Neexistují „vrozené“ vlohy nebo schopnosti, které by byly vlastní pouze mužům nebo pouze ženám. **Důležitá je socializace, motivace a aspirace**, tedy kam děti směřujeme, v čem je podporujeme a od čeho je naopak odrazujeme. Analýzy neprokázaly existenci jakýchkoli rozdílů v kognitivních nebo motorických schopnostech, které by bylo možné přiřadit jednomu nebo

druhému pohlaví. Mnohem větší variabilita existuje uvnitř skupin chlapců a uvnitř skupin dívek. Současné výzkumné poznatky o fungování mozku boří mýtus, že chlapci mají lepší motorické dovednosti nebo prostorové vnímání, kdežto dívky mají lepší předpoklady pro komunikaci a intuici – to jsou totiž pouze příklady vloh, ve kterých jsou děti rozdílně podporovány.

#### Výzkumy

- Negativní vztah dívek k matematice je budován už od raného dětství (Ceci et al., 2014)<sup>9</sup>.
- Zájem dívek o STEM obory klesá až kolem 15. roku, kdy začínají chápat, že toto prostředí není k ženám příliš přátelské (Trotman, 2017)<sup>10</sup>.

### × 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 segregovaný. 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 myl-

ně 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 (poštačky, učitelky), byla dlouhou dobu doménou pouze mužů a naopak (např. profese programátorek během druhé světové války a krátce po ní).

#### Výzkumy

- Genderová segregace na trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: Mezinárodní srovnání (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007)<sup>11</sup>

**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.**

✗ **Nízký počet docentek a profesorek? Vyřeší 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 2018 bylo žen mezi výzkumníky pouze 26,6%, nejméně od roku 2005. Zároveň za posledních deset let při-

byla 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.

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

Toto tvrzení není klasickým mýtem. Zakládá se totiž na pravdě: z výzkumů vyplývá, že když porovnáme muže a ženy se stejnými osobními a profesionálními zkušenostmi a stejnými výsledky práce, je kariéra žen daleko více ovlivněna faktem, že mají děti. Ženy, které mají děti, jsou diskriminovány proto, že jsou matkami, a ne proto, že po-

dávají 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. Zároveň stávající systémy hodnocení vědecké práce zřídka berou v potaz kariérní přestávky.

#### Výzkumy

- European Institute for Gender Equality: Paying the price for motherhood<sup>12</sup>
- The motherhood penalty: It's not children that slow mothers down (Rice, 2011)<sup>13</sup>

✗ **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. Genderové předsudky dopadají i na muže a „disciplinují“ je v tom, jací by měli jako správní muži být. Pokud se však zaměříme na měřitelné oblasti, výzkumy hovoří jasně: společnost strukturálně funguje v neprospěch žen.

#### Výzkumy

- Česká republika je pod unijním průměrem v indexu genderové rovnosti: **Gender Equality Index in EU by EIGE**.<sup>14</sup>

✗ **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.

#### Výzkumy

- „**Fakta a mýty o genderových kvótách**“ (Šprincová, 2015)<sup>15</sup>. 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.<sup>16</sup>

Zásadní roli při formulaci těchto názorů, a tím i udržování stavu **genderové nerovnosti mají genderové stereotypy a předsudky, které jsou často nevědomé** (nerereflektované – unconscious bias). Vliv stereotypů a předsudků vůči roli žen a mužů ve vědě a ve společnosti se promítá do nastavení institucionálních pravidel a pracovních podmínek, do kultury pracovního prostředí a do postojů a jednání jednotlivců.

Výzkumné organizace a vysoké školy, stejně jako další instituce ve společnosti

jsou „genderované“. Historicky byla **věda a její instituce téměř výlučně mužským prostředím**, do kterého měly ženy dlouho zakázáno vstoupit. Přestože **dnes mají ženy a muži legislativně zajištěn stejný přístup ke vzdělávání a profesnímu uplatnění**, principy a hodnoty, na základě kterých bylo vědecké prostředí utvářeno, se dodnes promítají do kultury akademického prostředí, podmínek a možností se v této profesi uplatnit a kariérně postupovat.

#### Výzkumy

- **Najděte pro svou osvětovou činnost o genderových předsudcích vhodné zdroje**.<sup>17</sup>
- Potřebujete důkazy? Publikace **Unconscious Bias and Higher Education** přehledně shrnuje řadu výzkumů.<sup>18</sup>
- Podívejte se na video **Understanding unconscious bias** o podvědomých předsudcích od britské Královské společnosti nauk.<sup>19</sup>
- V článku **Unconscious bias (Frith, 2015)** najdete další vysvětlení, jak předsudky ovlivňují hodnocení a jak s nimi pracovat.<sup>20</sup>
- Studie více než 300 doporučujících dopisů pro úspěšné žadatele lékařské fakulty zjistila, že doporučující dopisy psané ženám 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)<sup>21</sup>.

- Muži jsou méně než ženy ochotni přijmout závěry výzkumů, které prokazují existenci předsudků a stereotypů. Naopak trvají na objektivitě a meritokracii jakožto základních principech, které v akademickém prostředí fungují (Handley et al., 2015)<sup>22</sup>.
- Muži jsou v hodnocení pro udělení tenure popisováni jako analytičtí, soutěživí, nezávislí, individualističtí, jako ti, kteří jsou schopni vést a ochotni riskovat, ženám jsou v hodnocení systematicky připisovány vlastnosti jako citlivá, chápající, poddajná (Merchant, Bhattacharya, Carnes, 2007)<sup>23</sup>.
- Hodnotitelé i hodnotitelky systematicky preferují mužské kandidáty (Steinpreis, Anders, Ritzke, 1999)<sup>24</sup>. 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 nevysvětlují adekvátně). Stereotypní hodnocení se mírně zeslabuje, pokud je komisi předem poskytnuta informace o dosažených pracovních výsledcích, preference mužů ale nemizí (Reuben, Sapienza, Zingales, 2013)<sup>25</sup>.
- Muži sami sebe cítí podstatně více, než se cítí ženy: ty samy sebe hodnotí více sebekriticky nebo se podceňují. Muži ve srovnání s ženami čelí menším sociálním sankcím za sebechválu. 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 et al., 2013)<sup>26</sup>.
- 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 navrhuje a oslovuje k recenzování méně žen, než kolik je možné (Lerback, Hanson, 2017)<sup>27</sup>.
- Genderové stereotypy se týkají i samotné výzkumné činnosti, vysokoškolského kurikula a pedagogického procesu. Studie ukazují, že mnoho výzkumů, které se týkají lidí a fungování společnosti, je genderově slepých. Jedná se o výzkumy, které nezohledňují kategorie gender a pohlaví, ačkoliv jsou pro daný výzkumný problém relevantní. Ve výzkumné činnosti se také například automaticky očekává, kdo bude příjemcem nebo uživatelem nové technologie, lékařských postupů, na jakém pohlaví zvířat je primárně prováděno testování v biomedicinském výzkumu, které je následně aplikováno na celou populaci apod.

## Příklady

- Projděte si osvětovou kampaň NKC – gender a věda Jedna velikost nesedí všem<sup>28</sup>.
- Také genderově necitlivé vzdělávání 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)<sup>29</sup>. Více o genderové dimenzi v obsahu výzkumu a v kurikulu se dočtete v kapitole 6.

## Výzkumy

- International Relations in the Czech Republic: Where Have All the Women Gone?<sup>30</sup>

- 1 Značka FTE znamená Full-Time Equivalent, tedy průměrný evidenční počet zaměstnaných osob přepočtený na plný pracovní úvazek věnovaný výzkumným činnostem. Vystihuje skutečnou dobu věnovanou výzkumu. Pokud poměříme počet skutečně evidovaných zaměstnaných na jejich úvazky, často zjistíme, že čísla u zaměstnaných žen jsou nižší než při počítání skrze HC, tedy Head Count: evidenční počet zaměstnaných osob v daném roce bez ohledu na dobu, kterou výzkumným činnostem věnují (tzn. bez ohledu na úvazek).
- 2 Tenglerová, H. 2020. Postavení žen v české vědě. Monitorovací zpráva za rok 2018. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Dostupné na <<https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2020/05/Postaveni-zen-v-ceske-vede-2018.pdf>>
- 3 Evropská komise. 2019. She Figures 2018. European Commission. Dostupné na <[https://ec.europa.eu/info/publications/she-figures-2018\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/she-figures-2018_en)>
- 4 European Institute for Gender Equality. Dostupné na <<https://eige.europa.eu/>>
- 5 Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., Tamkins, M. M. 2004. Penalties for success: Reactions to women who succeed at male tasks. *Journal of Applied Psychology* 89 (3): 416–427.
- 6 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). Dostupné na <<http://rspb.royalsocietypublishing.org/content/371/1688/20150451>>
- 7 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. Dostupné na <<https://swopec.hhs.se/hastef/papers/hastef0709.pdf>>
- 8 Saini, A. 2018. Od přírody podřadné. Jak se věda mýlila v ženách. Praha: Academia. Dostupné na <<http://www.academia.cz/od-prirody-podradne--saini-angela--academia--2018>>
- 9 Ceci, S. J., Ginther, D. K., Kahn, S., Williams, W. M. 2014. Women in academic science: A changing landscape. *Psychological Science in the Public Interest* 15 (3): 75–141. Dostupné na <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1529100614541236>>
- 10 Trotman, A. 2017. Why don't European girls like science or technology? *Microsoft News Centre Europe*. Dostupné na <<https://news.microsoft.com/europe/features/dont-european-girls-like-science-technology/#sm.00001k3fmes6tgeg4ut7cywunypbz#7EU-8WMYLSgAVSYYB.97>>
- 11 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.
- 12 European Institute For Gender Equality. 2019. Gender Equality Index 2019 Report. Dostupné na <<https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-report/paying-price-motherhood>>
- 13 Rice, C. 2011. The motherhood penalty: It's not children that slow mothers down. Dostupné na <<https://curt-rice.com/2011/12/08/the-motherhood-penalty-its-not-children-that-slow-mothers-down/>>
- 14 European Institute For Gender Equality. 2019. Gender Equality Index. Dostupné na <<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/CZ>>
- 15 Šprincová, V. 2015. Fakta a mýty o genderových kvótách. *Deník Referendum* 29. 4. 2015. Dostupné na <<https://denikreferendum.cz/clanek/20290-fakta-a-myty-o-genderovych-kvotach>>
- 16 Ghent University. 2014. Ensuring a gender-balanced representation in the highest decision-making body of Ghent University. Dostupné na <<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/belgium/new-election-procedure-board-ghent-university>>
- 17 Databáze zdrojů dostupná na <<https://www.genderportal.eu/blog/11-recommended-resources-anti-gender-bias-training>>
- 18 Equality Challenge Unit. 2013. Unconscious Bias And Higher Education. Dostupné na <<https://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/2014/07/unconscious-bias-and-higher-education.pdf>>
- 19 Video dostupné na <<https://royalsociety.org/topics-policy/publications/2015/unconscious-bias/>>
- 20 Frith, U. 2015. Unconscious Bias. The Royal Society. Dostupné na <[http://eige.europa.eu/sites/default/files/royal\\_society\\_unconscious-bias-briefing-2015.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/royal_society_unconscious-bias-briefing-2015.pdf)>
- 21 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.
- 22 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.
- 23 Merchant, 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.
- 24 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.
- 25 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.
- 26 King, M. M., Correll, J. S., Jacquet, J., Bergstrom, T. C., West, J. D. 2013. The role of Gender in Scholarly Authorship. *PLoS ONE* 8 (7): e66212.
- 27 Lerback, J., Hanson, B. 2017. Journals invite too few women to referee. *Nature* 541: 455–457.
- 28 Kampaň dostupná na <<https://genderaveda.cz/?s=Jedna+velikost+nasedi+vsem&C%3AD+v%25A1em&fbclid=IwAR2sOxW-5icMVRcERdA9RW-0JiLPM1DLsSisn-KxmM3hflZWmj3EUm7PAmQ3Ro>>
- 29 Smetáčková, I. 2015. Gender ve vysokoškolském kurikulu. Proč a jak se věnovat genderu v pedagogickém procesu a kurikulu. NKC – gender a věda. Dostupné na <<http://genderaveda.cz/gender-a-zmena/vyzkum-a-vyuka/>>
- 30 Cidilinská, K., Fárová, N., Nyklová, B. 2019. International Relations in the Czech Republic: Where Have All the Women Gone? *Czech Journal of International Relations* 54 (2). Dostupné na <<https://mviir.cz/article/view/1616>>

# část 2

## Řešení genderové nerovnosti ve vědě: kulturní a institucionální změna

2.1 Roviny změny\_24

2.2 Analýza situace a cíle změny\_26

V první kapitole jsme si ukázali, že i ve vědeckém a akademickém prostředí jsou ženy silně podprezentovány (chybí na vedoucích a rozhodovacích pozicích, ve vědeckých týmech, na vyšších akademických pozicích) a jsou za svou práci často také méně ohodnoceny. Především zahraniční zkušenosti nám ukazují, že existují konkrétní nástroje, kterými lze nevyrovnaný stav ovlivnit. Analytická studie World Economic Forum: *Gender Gap Report 2020*<sup>31</sup> ukázala, že pokud se rozdíl mezi platy žen a mužů bude vyvíjet stejným tempem jako doposud bez dalších zásahů, budeme si muset počkat až do roku 2277, než se konečně vyrovná. A počkáme si i na vyrovnané zastoupení žen na profesorských pozicích v České republice. Pokud by u nás počet profesorek rostl stejně pomalu jako doposud, vyrovnaly by se stavy až v roce 2089. Země, které přistoupily k aktivní podpoře rovnosti (např. USA nebo UK), vyhodnotily, že řešení skrze přirozený vývoj nefunguje a je nutné přijmout konkrétní opatření.

### Co je kulturní a institucionální změna?

Kulturní a institucionální změnou označujeme soubor různých opatření k podpoře genderové rovnosti v institucích. Někdy také hovoříme o **strukturální změně**. Jedná se o **systémový** nebo také „holistický“ přístup k řešení negativních jevů, kterým jsme se věnovali v první kapitole. Odpovědnost neleží na samotných vědkyních a vědcích (či dalších zaměstnaných osobách nebo studujících), ale na vedení instituce, která se rozhodne změnit své prostředí. O strukturální změně mluvíme proto, že se **dotýká všech procesů v organizaci** – v oblasti řízení (managementu), institucionální a personální politiky a záro-

veň hodnot a norem, na kterých je organizace založena a které se promítají do její každodenní praxe, i institucionálních praktik a procesů a podporovaných způsobů mezilidské komunikace.

Klíčové je pochopení, že fungování instituce je nutné proměnit jako celek a že jde o provázané roviny, které se navzájem ovlivňují a posilují. Ojedinelé a nahodilé akce změnu nepřinesou, jakkoli mohou být pozitivní. Je nutné nejprve identifikovat mechanismy a procesy, které zapříčiňují strukturální nerovnosti, a ty upravit nebo zcela změnit.

### Jak na systémovou změnu instituce?

Hluboká a trvalá proměna stávajícího systému fungování každé výzkumné a vzdělávací instituce vyžaduje:

- **Komplexní přístup**, který v praxi vede k dlouhodobé proměně vědecké a akademické kultury a posílení genderové rovnosti ve výzkumných institucích.
- **Posun od individuální podpory (žen) ke změně přístupu instituce** – zásadní je organizační změna: nelze předpokládat, že změnu zaměříme jen na ženy a pouze s nimi ji uskutečníme. Je třeba, aby proměnou prošly nejen individuální postoje pracujících, ale zejména nastavení fungování instituce včetně jejích pravidel, organizačních procesů, způsobu komunikace uvnitř atd.
- Systémová změna se odehrává na čtyřech základních rovinách – na rovině kulturní, institucionální, interpersonální a individuální. **Řešení musí probíhat na všech čtyřech rovinách zároveň**, protože jsou úzce provázány a tvoří celistvý systém instituce.



### Kulturní



#### kultura pracovního prostředí

jak instituce chce působit a působí navenek i zevnitř: mise a vize instituce, etické aspekty, hodnoty, normy, komunikace, jazyk

### Institucionální



#### nastavení pravidel, podmínek a procesů

systémy hodnocení, nastavení pracovních podmínek, pravidla pro kariérní postup, procesní pravidla (např. pro kariérní přestávky z důvodu rodičovství)

### Interpersonální



#### vztahy, postoje a chování mezi pracujícími

každodenní interakce na pracovišti, dělba rolí a práce v týmu, mezilidská komunikace

### Individuální



#### sebepojetí pracujících

identita, sebehodnocení, předsudky a jednání jedinců

Chceme-li dosáhnout vyššího zastoupení žen v týmech, kde byly ženy doposud podreprezentovány, protože víme, že jejich zapojení přinese nové přístupy a pohledy na výzkum, můžeme:

### Na kulturní a institucionální rovině

**Motivovat a přilákat více žen**, neodrazovat a nevykloučovat je. Například tím, že:

- formalizujeme pravidla pro výběrová řízení a znění inzerátů (včetně senzitivního jazyka)
- v inzerci nových pozic explicitně uvedeme, že ženy jsou na pozici vítány
- při propagaci nových pozic budeme cíleně oslovovat vytipované kandidátky
- vložíme „vzkaz“ na web instituce, který bude prezentovat zájem o vyšší zastoupení žen v konkrétních oborech
- budeme zviditelňovat úspěšné vědkyně (i z historie) a prezentovat ženské vzory například na webu, ve výuce, v prostorách budovy
- nastavíme pravidla fungování instituce tak, že nebudeme vylučovat z některých procesů např. matky (pracovní porady budou plánovány s ohledem na rodičovské povinnosti, tedy nikoli na dobu, kdy končí otevírací doba školek)

### Na interpersonální rovině

**Upravit způsob**, jakým jsou týmy řízeny, a způsob, jakým se **vedení staví k ženám a mužům**. Můžeme začít:

- podporovat začínajících vědkyně a vědce v zapojování do mezinárodních sítí a kontaktů
- zajišťovat stejný přístup a stejné příležitosti pro ženy a muže pro prezentování výsledků na mezinárodních konferencích

- férově rozdělovat práci a role ve výzkumném týmu

(Kdo se například více věnuje administrativní a asistentské činnosti?

Kdo se více podílí na publikacích? Kdo uklízí laboratoř?

Kdo vyučuje více hodin týdně?)

### Na individuální rovině

**Dát všem příležitost pracovat na svém rozvoji a na bourání stereotypních představ** o sobě samých (podceňování se), ale i o druhých lidech. Zde přichází v úvahu:

- podpora účasti žen na letních školách a dalších programech pro doktorandy a doktorandky
- tréninky a kurzy pro vedoucí pracovníky a pracovnice (genderové stereotypy a předsudky, management a řízení týmů apod.)
- 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 z praxe

- 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.<sup>32</sup>
- **Genderová politika** Technologické agentury ČR<sup>33</sup>
- **Transformační plán** Vysoké školy chemicko-technologické v Praze<sup>34</sup>
- Příklady dobré praxe ze zahraničí jsou shrnuty v publikaci *Genderová rovnost ve vědě, výzkumu a vysokém školství: příklady praxe*.<sup>35</sup>

# Analýza situace a cíle změny



Co konkrétně začnete u vás v instituci dělat, záleží hlavně na výsledcích **analýzy situace a potřeb** vaší organizace. K tomu vám dopomůže tzv. **genderový audit**, který zmapuje stávající situaci (definuje výchozí stav), určí oblasti fungování a procesy, ve kterých je třeba změn. Zároveň vám pomůže začít definovat ideální stav, kterého chcete změnami dosáhnout. Zamyslete se nad tím:

## KOHO proměňujete (týmy lidí, management)?

**Chceme-li dosáhnout rovnosti a diverzity na pracovišti, zaměřujeme se na:**

- genderovou rovnováhu v (nejen výzkumných) týmech
- genderovou rovnováhu v rozhodovacích funkcích a orgánech
- genderovou rovnováhu ve vedoucích pozicích
- genderovou rovnováhu v expertních/hodnoticích panelech a komisích

## CO proměňujete (obsah)?

**Chceme-li zohlednit gender v přístupu, je nutné ho zvažovat:**

- v obsahu výzkumu
- v testování a inovacích
- v pedagogickém procesu a kurikulu

**Analýza situace a potřeb (audit)**, která je detailněji probrána v kapitole 5, by vám měla pomoci odpovědět na některé zdánlivě velmi jednoduché a základní otázky jako:

- *Existuje u vás v organizaci základní porozumění tomu, co genderová rovnost znamená?*
- *Jak je genderová rovnost vnímána ve vaší instituci?*
- *Je změnám k větší férovosti nakloněno vedení a většina zaměstnaných, nebo jsou naopak vůči tématu genderové rovnosti rezistentní?*
- *Je genderová rovnost jednou z priorit instituce a mluví se o ní v jejich veřejných i interních dokumentech?*
- *Má u vás někdo znalosti a schopnosti na změnách k férovosti pracovat, a pokud ano, má tato osoba (nebo tým) podporu ostatních a podporu vedení?*
- *Jsou na to alokovány (dostatečné) prostředky?*
- *Sbírají se systematicky ve vaší organizaci genderově rozdělená data týkající se zaměstnaných, jejich odměňování, kariérního postupu atd.?*
- *Jaká opatření pro sladování pracovního a osobního života jsou ve vaší instituci zavedena?*

Plán genderové rovnosti představuje strategii instituce k dosažení férového postavení všech zaměstnaných

Na základě výsledků takového auditu je pak možné vytvořit **plán genderové rovnosti** (tzv. GEP – gender equality plan). Tento dokument představuje strategii instituce (institucionální politiku) k dosažení férového postavení všech zaměstnaných. Plán genderové rovnosti je jedním ze strategických dokumentů vyjadřující politický zájem, oficiální deklaraci a závazek instituce a jejího vedení věnovat se této problematice systematicky, dlouhodobě a veřejně se k rovnosti hlásit (např. na webových stránkách, ve výročních zprávách apod.). Více k plánu genderové rovnosti naleznete také v kapitole 5.

## Již prvotní otázky analýzy stávající situace odkazují ke zmíněným rovinám systémové změny:

Je třeba měnit jak celkový obraz instituce – její *kulturu* (například ošetřit rovnost žen a mužů v oficiálních dokumentech), *pravidla* (například transparentnější výběrová řízení na nové pozice) a fungování týmů (zastou-

pení žen) –, tak pracovat i se samotnými *lidmi*, kteří instituci personálně tvoří (pracovat s rezistencemi, předsudky a stereotypy, které jsou často nevědomé).

Genderová rovnost jako taková je často brána jako naprostá samozřejmost vycházející ze zákona a překážky k jejímu dosažení mnoho lidí nevidí a nezná. Ačkoliv právní systémy a další pravidla rovnost zaručují již desítky let, ukazuje se, že **hlavní příčinou existujících nerovností jsou především historická setrvačnost fungování institucí, neuvědomování si privilegiovaných pozic a neznalost vlastních genderových předsudků založených na společenských stereotypech**. Trvalá změna instituce je proto podmíněna zejména systematickým odstraňováním nebo snižováním vlivu těchto stereotypů a nevědomých předsudků na uvedených rovinách. Tomu říkáme zcitlivování, tedy zvyšování citlivosti lidí na projevy stereotypů a jejich důsledků.

31 World Economic Forum. 2019. Global Gender Gap Report 2020. Geneva: World Economic Forum. Dostupné na <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)>

32 VUT v Brně. Kampaň VUT je nejlepším marketingovým počinem evropské univerzity. Technický týdeník, 3. 7. 2017. Dostupné na <[https://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/kampan-vut-je-nejlepsim-marketingovym-pocinem-evropske-univerzity\\_41143.html](https://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/kampan-vut-je-nejlepsim-marketingovym-pocinem-evropske-univerzity_41143.html)>

33 TA ČR – Politika genderové rovnosti. Dostupné na <[https://www.tacr.cz/dokums\\_raw/urednideska/genderova\\_politika.pdf](https://www.tacr.cz/dokums_raw/urednideska/genderova_politika.pdf)>

34 Transformační plán VŠCHT. Dostupné na <[https://gro.vscht.cz/files/uzel/0023280/0032--CylKzCtOyy\\_KTTzSm3d4bXxBTmJefFiwsOdlvJGBoamBubFBHb-mel5qCgA.pdf?redirected](https://gro.vscht.cz/files/uzel/0023280/0032--CylKzCtOyy_KTTzSm3d4bXxBTmJefFiwsOdlvJGBoamBubFBHb-mel5qCgA.pdf?redirected)>

35 Tenglerová, H., Šimandlová, K., Šebestová, E., Dvořáčková, J., Linková, M. 2019. Genderová rovnost ve vědě, výzkumu a vysokém školství: příklady praxe. Praha: SOU AV ČR, v. v. i. Dostupné na <[https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018\\_zahranicni\\_prikklady\\_praxe.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018_zahranicni_prikklady_praxe.pdf)>

část

# 3

## Argumentace pro podporu genderové rovnosti ve výzkumné instituci

### Morálka a etika – excelentní výsledky – odliv mozků – finanční podpora – mezinárodní závazky

Ačkoliv v ČR neexistuje legislativní povinnost systematicky se věnovat rovným příležitostem a férovosti ve výzkumných či vysokoškolských institucích, EU prostřednictvím Evropské komise tento přístup silně prosazuje. I v Česku tedy nastává potřeba zavádět podobná opatření v souladu se současnou Strategií genderové rovnosti 2020–2025 Evropské komise a požadavky Horizontu Evropa.

V souvislosti s nastávajícími podmínkami je třeba si uvědomit, že prvním krokem jakékoliv institucionální změny je přesvědčit vedení a další zodpovědné osoby o její dů-

ležitosti a nezbytnosti. Je tedy důležité, aby osoby v rozhodovacích pozicích pochopily, že férovost (především genderová) je nejen základním právem a potřebou zaměstnankyň a zaměstnanců instituce, ale i důležitou součástí výzkumné a pedagogické práce.

Proto níže předkládáme **argumentaci PRO podporu genderové rovnosti v různých rovinách změny**. I když bude zřejmě třeba pro každou cílovou skupinu využít jiný typ argumentace a rétoriky (důležitý je samozřejmě i typ organizace), pádné důvody pro férovost a rovné příležitosti se najdou vždy a pro všechny.

---

#### → Budete prestižní institucí a férovým zaměstnavatelem, pro kterého chtějí všichni pracovat

---

Podpora genderové rovnosti a diversity obecně **zlepšuje pracovní prostředí** (nejen ve vědě) **pro všechny**, protože přispívá:

- ke spravedlivému a transparentnímu nastavení podmínek pro profesní rozvoj a kariérní postup
- k transparentnosti a vytváření prostředí, kde kontakty a známosti nejsou důležitější než schopnosti, dovednosti a talent
- k bourání stereotypů a (často nevědomých) předsudků, které nás limitují v objektivním posuzování reality kolem nás
- k efektivnímu řízení
- k férové dělbě práce ve výzkumných týmech
- ke sladování pracovního a rodinného života
- k vytváření prostředí, kde mají všichni stejné možnosti podílet se na rozhodování

- ke spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň
- k navýšení motivace, loajality, kreativity a efektivity zaměstnankyň a zaměstnanců
- ke zvýšení konkurenceschopnosti instituce
- ke snížení rizika fluktuace a odchodů – tedy k udržitelnosti řízení a managementu lidského kapitálu

Výzkumy ukazují, že dalšími pozitivními efekty zavádění opatření pro férovost pracovního prostředí jsou zlepšení komunikace a kultury pracovního prostředí a obecně větší spokojenost zaměstnaných osob v instituci.



## → Budete bádát a vzdělávat odpovědně a důvěryhodně

Podpora genderové rovnosti a diverzity **přináší do vědy:**

- férové **hodnocení a přístup ke grantové podpoře**
- **širší spektrum perspektiv a životních zkušeností** – díky větší diverzitě výzkumné komunity (z hlediska genderu, věku či sociokulturního zázemí) pracoviště pak i samotný výzkum lépe odráží rozmanitost společnosti a světa mimo zdi instituce

- **důvěryhodnost** – věda reagující na potřeby všech skupin společnosti, na jejich skutečné zájmy a problémy, přináší poznání a výsledky užitečné a využitelné pro všechny
- jednu ze **základních součástí „společensky zodpovědného výzkumu“** (Responsible Research and Innovation – RRI)

## → Budete efektivní, a to i finančně

Z hlediska nakládání s prostředky na výzkum a vzdělávání přináší podpora rovných příležitostí:

- transparentní procesy a odstranění genderových stereotypů, které povedou k **výběru a udržení nej kvalifikovanějších a nejschopnějších** vědeckých pracovníků a pracovnic a k **přilákání nejtalentovanějších lidí** (i ze zahraničí – ti jsou navíc již zvyklí, že genderová rovnost je samozřejmost)
- **omezení rizika plýtvání lidskými zdroji** (například odliv žen z vědy po dokončení doktorského studia, po mateřské a rodičovské dovolené apod.)
- **omezení ekonomických ztrát** – země, které jsou schopné využít potenciál celé populace vzdělaných osob (včetně žen/

rodičů), mají větší **návratnost financí investovaných do jejich vzdělávání a rozvoje**

Např. odhady z Velké Británie hovoří o ztrátě 170 milionů liber ze státního rozpočtu, pokud nebude využit potenciál a talent vysoce kvalifikovaných žen.<sup>36</sup>

Zprávy evropské organizace EIGE ukazují na ekonomické přínosy genderové rovnosti a zvýšení participace žen ve STEM oborech. Faktem je, že **zvýšení zastoupení žen ve STEM oborech podpoří 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 %.<sup>37</sup>

**Odhady z Velké Británie hovoří o ztrátě 170 milionů liber ze státního rozpočtu, pokud nebude využit potenciál a talent vysoce kvalifikovaných žen**

## → Budete dělat kvalitní vědu s excelentními výsledky a výstupy

Opatření zajišťující férové podmínky ve vědě:

- **zvyšují kvalitu, inovativnost a originalitu** – výzkumy opakovaně ukazují, že různorodé týmy mají lepší výsledky, dělají lepší rozhodnutí a přicházejí s lepšími řešeními. Opatření na podporu rovnosti žen a mužů se vyplácí.<sup>38</sup> Genderová rovnost vede k lepší vědě a diverzita k vyšší míře kreativity.
- **přináší komplexní a výzkumně kvalitnější obraz reality** bez přílišného zveřejnění a agregace
- výzkum, který nepracuje s kategorií genderu, je dnes již nedostatečný (pro zahraniční grantové agentury, program Horizont Evropa i významné vědecké časopisy) – podpora férovosti tedy

**umožňuje národní a mezinárodní konkurenceschopnost** a přináší tak i ekonomické důvody pro zajištění genderové rovnosti

- čím vyšší má země míru rovnosti žen a mužů, tím větší je její inovační potenciál – navíc existuje pozitivní korelace mezi podílem výzkumných organizací s plánem genderové rovnosti a indikátory inovačního potenciálu a excelence (Wroblewski, 2019)<sup>39</sup>
- rovnost žen a mužů zvyšuje nejen konkurenceschopnost, přináší i **nové příležitosti** – promítnutí genderové rovnosti do kultury pracovního prostředí a podmínek pro profesní rozvoj zvyšuje atraktivitu a mezinárodní prestiž instituce, láká zahraniční odborníky a odbornice

### Příklady těchto studií

- Gender Diversity Leads to Better Science<sup>40</sup>
- Creating and Maintaining High-performing Collaborative Research Teams: The Importance of Diversity and Interpersonal Skills<sup>41</sup>

## → Budete jednat v souladu s požadavky nadnárodních politik

Některé z institucí v ČR, které se začaly věnovat podpoře genderové rovnosti, uvádí jako podnět pro změnu **doporučení zahraničních členů a členek mezinárodní rady ústavu** nebo doporučení vzešlá z **mezinárodního auditu** Akademie věd ČR.

Evropská komise v rámci své **Strategie genderové rovnosti 2020–2025** uvedla, že na poli výzkumu a inovací zavede opatření k posílení genderové rovnosti. Mezi tato opatření bude patřit například požadavek na zavedení plánů genderové rovnosti u těch institucí, které budou žádat o financování z programu Horizont Evropa nebo

iniciativy k podpoře technologických startupů založených ženami.

V rámci svých národních plánů byly země EU požádány, aby přijaly politiky, které budou řešit téma genderových (ne)rovností na úrovni rozhodování a nejvyšších pozic ve vědě a které posílí genderovou dimenzi ve výzkumu. Členské státy a přidružené země mají iniciovat implementaci politik genderové rovnosti ve výzkumných organizacích i u poskytovatelů financí na výzkum z veřejných zdrojů. Mají také za úkol monitorovat efektivitu takových politik a v návaznosti na to přizpůsobovat opatření a politiky v budoucnu.

## Proč je ale OPRAVDU důležité a zásadní věnovat se genderové dimenzi ve výzkumu a inovacích?

Výše zmíněné argumenty jsou relevantní z hlediska lepšího nastavení a fungování institucí. Gender ve výzkumu a inovacích má ale **zásadní význam pro bezpečí, lidská práva a příležitosti, lidské zdraví** a další oblasti, které se úzce dotýkají našeho každodenního a individuálního života.

Technologická agentura ČR<sup>42</sup> uvádí, že nezohlednění genderové dimenze v obsahu výzkumu a inovacích může být neúmyslnou příčinou např.:

- nižší bezpečnosti strojů či technologických řešení
- nevhodného dávkování léků
- nižší účinnosti léčebných metod

Produkty či systémy založené na stereotypch 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. Potenciální uživatelé mohou z trhu odcházet nebo výsledné produkty modifikovat neodborným nebo neoprávněným způsobem. Vznikají také ekonomické ztráty a náklady na stahování produktů z trhu.

NKC – gender a věda se snaží na genderové stereotypy ve vědě a inovacích upozorňovat v kampani **Jedna velikost nesedí všem**<sup>43</sup>, která poukazuje na jednostrannost vyvíjených technologií, postupů či léků, jelikož se při sběru dat a vyhodnocování výsledků často pracuje s údaji relevantními pro muže, nikoli pro ženy. V důsledku této jednostrannosti vznikají inovace a řešení, jež ženy mohou nejen uživatelsky znevýhodňovat, ale i zdravotně ohrožovat.

### Závěrem

V zásadě lze tedy argumenty pro zavedení systémových změn v instituci rozdělit na dvě skupiny:

- etické/morální důvody
- formální/finanční důvody

Někdy je těžké tyto skupiny od sebe oddělit, často jsou vzájemně provázány. Vždy je dobré zkoumat, které z argumentů by právě ve vaší organizaci mohly zafungovat. Je však důležité si i uvědomit, že zavedení určitých opatření pouze z důvodu *pro forma* nebude mít účinek na změnu myšlení. Stejně tak argumentace „pouhou“ etickou stránkou věci, bez dostatečného provázání na vnitřní předpisy a procesy, nebude mít kýžené výsledky. Myslete proto komplexně.<sup>41</sup>

**Produkty či systémy založené na stereotypch mohou vést k tomu, že potřeby a charakteristiky určité skupiny obyvatel nejsou vzaty v potaz**

36 Equality Challenge Unit. 2015. GENDER-NET Analysis report: Award schemes, gender equality and structural change. Dostupné na <<https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2017/10/gender-net-d2-7-analysis-report-on-existing-gender-equality-awards-and-corresponding-stimulatory-initiatives.pdf>>

37 European Institute for Gender Equality. 2016. Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Dostupné na <<http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality>>

38 Powers, A. A Study Finds That Diverse Companies Produce 19% More Revenue. Forbes, 27.01.2018. Dostupné na <<https://www.forbes.com/sites/annapowers/2018/06/27/a-study-finds-that-diverse-companies-produce-19-more-revenue/#4ccb7450506f>> Hunt, V., Layton, D., Prince, S. Why Diversity Matters. McKinsey & Company, 1. 1. 2015. Dostupné na <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>>

39 Wroblewski, A. 2020. Monitoring of ERA priority 4 implementation. Deliverable report 3.2. GENDER-ACTION Horizon 2020 Project 741466. Dostupné na <[https://genderaction.eu/wp-content/uploads/2020/03/D3.2\\_MonitoringERApriority4implementation.pdf](https://genderaction.eu/wp-content/uploads/2020/03/D3.2_MonitoringERApriority4implementation.pdf)>

40 Nielsen, M. W., Alegria, S., Börjeson, L., Etkowitz, H., Falk-Krzesinski, H. J., Joshi, A., Leahey, E., Smith-Doerr, L., Williams Woolley, A., Schiebinger, L. Gender Diversity Lead To Better Science. PNAS, no. 13, vol. 114. March 28, 2017. Dostupné na <<http://www.pnas.org/content/114/8/1740.full.pdf>>

41 Cheruvelil, K. S., Soranno, P. A., Weathers, K. C., Hanson, P. C., Goring, S. J., Filstrup, C. T., Read, E. K. Creating and maintaining high-performing collaborative research teams: the importance of diversity and interpersonal skills. Front Ecol Environ 2014; 12 (1): 31–38. Dostupné na <<https://pdfs.semanticscholar.org/cd08/63cbca35972eb-0c1b-823c00a31eef24b84c2.pdf>>

42 Technologická agentura ČR. 2019. Příručka pro vyhodnocení genderové dimenze v obsahu výzkumu a inovací. Dostupné na <<https://www.tacr.cz/dokumenty/priloha-c-1-prirucka-pro-vyhodnoceni-genderove-dimenze-v-obsahu-vyzkumu>>

43 Kampan NKC – gender a věda dostupná na <<https://genderaveda.cz/jedna-velikost-nesedi-vsem-dil-1/>>

část

# 4

## Politiky: genderová rovnost v evropské a národní politice a projektech

4.1 Evropská úroveň\_35

4.2 Národní úroveň\_36

4.3 Gender ve výzkumných projektech\_37

Kontext národních a nadnárodních politik v oblasti genderové rovnosti je důležitý pro orientaci v závazcích, ale i v podpoře výzkumu. Politiky slouží jako strategický návod, k čemu svou činnost směřovat a čeho chceme dosáhnout, a je možné je použít k argumentaci pro změny. Argumentace politikami

funguje opět na dvou úrovních: povinnost přijímat opatření na podporu genderové rovnosti je formálním argumentem a zároveň i finančním – pokud máme implementován plán genderové rovnosti, můžeme se hlásit do mezinárodních projektů a lze na jeho vytvoření získat prostředky i z národních zdrojů.

### Evropská úroveň

kapitola

4.1

Na evropské úrovni jsou pro Českou republiku v oblasti genderové rovnosti podstatné především aktivity Evropské komise. Ta vydává **Strategii rovnosti (Gender Equality Strategy 2020–2025)**, která se mimo dalších oblastí (např. násilí na ženách) týká i **vědy, výzkumu a vzdělávání**.<sup>44</sup> Prostřednictvím Strategie se Evropská komise zavazuje ke konkrétním krokům v boji s nerovností a stereotypy, k maximální podpoře a uplatňování genderového mainstreamingu a k alokaci prostředků na opatření vedoucí k žádoucí změně. Zájmy Evropské komise v problematice genderové rovnosti se prostřednictvím Generálního ředitelství pro výzkum a inovace (Directorate-General for Research and Innovation) promítly nejen do Strategie, ale i do evropského rámcového projektu **Horizont Evropa. Instituce, které budou žádat o prostředky z tohoto programu podpory, musí povinně zavést plán genderové rovnosti**. Nemělo by se zároveň jednat o pouhou formalitu k „vykázání na papíře“. Od institucí se bude očekávat skutečná a konkrétní kulturní a institucionální změna, přičemž ke splnění minimálních požadavků Horizontu Evropa bude nutné v plánu genderové rovnosti ošetřit tyto ob-

lasti: sladování osobního a pracovního života (work-life balance), genderová rovnost ve vedení a rozhodování, genderová rovnost při náborech a kariéřním postupu, integrace genderové dimenze do výzkumu a výuky a prevence genderově podmíněného násilí včetně sexuálního obtěžování. Stejně jako skrze rámcový unijní program Horizont 2020 i Horizont Evropa přímo podporuje projekty na implementaci plánů genderové rovnosti. NKC – gender a věda poskytuje k genderové problematice v Horizontu Evropa školení a konzultace.

V rámci **Evropského výzkumného prostoru (ERA)** pak platí, že je nutné se zasazovat o:

- **genderovou rovnost ve výzkumných týmech**
- **genderovou vyváženost v rozhodování a hodnocení**
- **integraci genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací**

Evropská komise dále uděluje ocenění **HR Excellence in Research Award (HR Award)**.<sup>45</sup> To je udělováno výzkumným institucím, které pracují na rozvoji a řízení

lidských zdrojů ve vědě a výzkumu včetně podpory genderové rovnosti. Oceňovány jsou instituce, které se přihlásí k **Evropské chartě pro výzkumné pracovníky** a ke **Kodexu chování** pro výběr výzkumných pracujících a budou usilovat o naplnění jejich principů. Gender je tak nedílnou součástí akčních plánů HR Award, ke kterým NKC – gender a věda poskytuje bezplatné konzultace.

Zároveň na evropské úrovni probíhá mezinárodní **projekt CASPER**<sup>46</sup>, jehož je naše centrum součástí, který realizuje studii proveditelnosti zavedení evropské certifikace pro genderovou rovnost ve výzkumných organizacích. V následujících letech budou představeny možné scénáře zavedení jednotného certifikačního schématu v celé EU.

## Národní úroveň

kapitola

4.2

Na národní úrovni musíme vycházet z **Vládní strategie pro rovnost žen a mužů na roky 2014–2020 a na ni navazující „Strategie 2021+“**. Česká republika již v současném Operačním programu Věda, výzkum, vzdělávání (VVV) podporuje financování rozvoje lidských zdrojů a institucionální změny prostřednictvím plánů genderové rovnosti. Ani právě připravovaný (2020) **Operační program Jan Amos Komenský** by pak neměl podporu aktivit směřem k rovnosti opomenout.

Pro vysoké školy je také důležité, že **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy** považuje **genderovou rovnost za průřezové téma**. Rovnost propojuje oblast vzdělávání, školství, vědních politik a politik pro výzkum a vývoj, oblast sportu a neformálního vzdělávání dětí a mládeže a dalších oblastí spadajících do gesce MŠMT. V rámci Centrálních rozvojových projektů (CRP) MŠMT v uplynulých letech podpořilo projekty VŠ, které byly zacíleny na rozvoj lidských zdrojů s ohledem na rovnost žen a mužů. Na rok 2020 bylo jedním z vyhlášených témat CRP **„nastavení a zavádění**

**opatření na podporu prostředí vysokých škol s ohledem na vyrovnané zastoupení žen a mužů ve všech úrovních řízení vysoké školy včetně rozhodovacích pozic“**.

Jako příklad poskytovatele prostředků, který již od roku 2016 zahrnuje genderové aspekty a personální politiku do svých projektů, je možné uvést **Technologickou agenturu ČR**. Hodnocení programu ZÉTA mimo kvality návrhu projektu sleduje i genderovou diverzitu řešitelského týmu a úroveň personální politiky žadatelé instituce.

**Podpora při zapracování genderové dimenze do projektových návrhů v ČR:**

- **Příručka pro vyhodnocení genderové dimenze v obsahu výzkumu**, kterou k programu ZÉTA vydala Technologická agentura ČR,<sup>47</sup> velmi dobře shrnuje, jak gender do obsahu výzkumu zařadit.
- **Technologické centrum AV ČR** je národním kontaktním bodem pro program Horizont Evropa – organizuje informační dny, z nichž se některé zaměřují i na

genderovou dimenzi v projektech. NKC – gender a věda je pak specializovaným kontaktním bodem pro problematiku genderu v daném programu.

- **NKC – gender a věda** je národním kontaktním místem pro gender v Horizontu Evropa a centrem organizovaná Komu-

nita pro změnu pak pro zájemce a zájemkyně kromě dalších aktivit pořádá individuální konzultace k projektovým návrhům a školení přímo v institucích: <https://genderaveda.cz/komunita-pro-zmenu/>.

## Gender ve výzkumných projektech

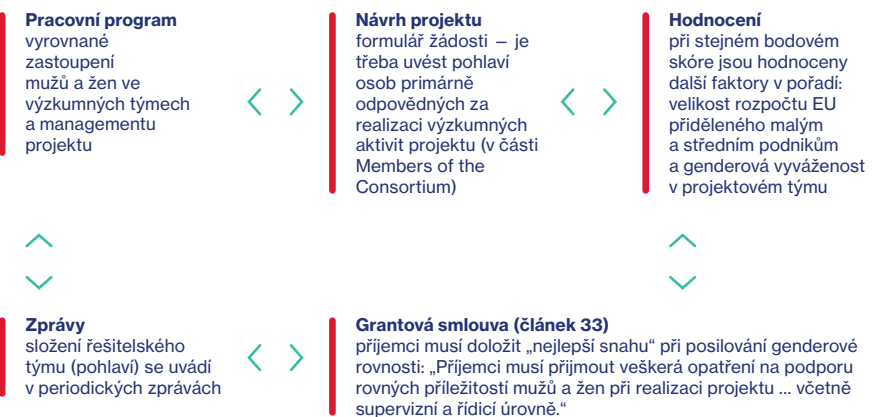
kapitola

4.3

Z pozice žadateléského týmu se pro zohlednění genderu v projektovém návrhu zaměřte na požadavky kladené konkrétním projektovým schématem. Např. v Horizontu 2020 to byly následující požadavky:

ním projektovým schématem. Např. v Horizontu 2020 to byly následující požadavky:

### 1/ genderová vyváženost ve výzkumných týmech a managementu



## 2) integrace genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací

(více k genderové dimenzi v obsahu výzkumu v kapitole 7)

### Pracovní program

vyhlašovány specifické výzvy, kde je povinná genderová dimenze (označené výzvy na Participant's Portal, zadat klíčové slovo ve vyhledávání „gender“) – ve všech výzvách jsou uchazeči žádáni, aby (pokud je to relevantní) popsali, jak plánovaný výzkum zohledňuje gender a/nebo pohlaví



### Návrh projektu

formulář žádosti – kde je to relevantní, je třeba popsat v části „Excellence“, jak analýza na základě pohlaví a/nebo genderu bude zohledněna v obsahu projektu



### Hodnocení

u označených výzev: hodnotitelé kontrolují, jak je analýza na základě pohlaví/ genderu zohledněna v obsahu projektu (kritérium excellence) – u ostatních: hodnotitelé zacházejí s genderem jako s jinými relevantními součástmi návrhu



### Zprávy

pokud je genderová dimenze relevantní, je to součástí výstupů (deliverables) a periodických zpráv



### Grantová smlouva (článek 33)

pokud je genderová dimenze součástí projektového návrhu, je to součástí Annexu 1 („Description of Action“)

44 Evropská komise. 2020. Gender Equality Strategy 2020–2025. Dostupné na <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>>

45 HR Excellence in Research Award. Evropský výzkum, 23. 6. 2020. Dostupné na <<https://www.evropskyvyzkum.cz/cs/o-era/temata-era/hr-award>>

46 Certification-Award Systems to Promote Gender Equality in Research (CASPER). Dostupné na <<https://www.soc.cas.cz/projekt/certification-award-systems-promote-gender-equality-research-casper>>

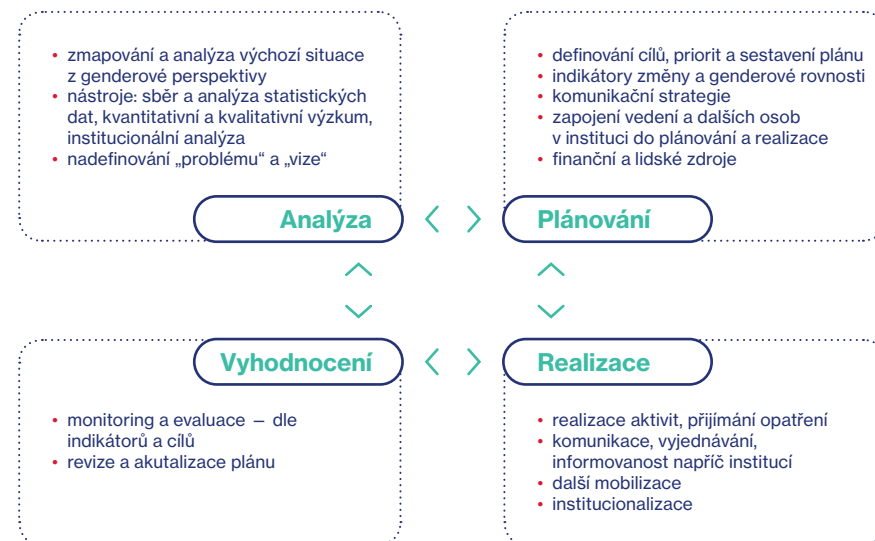
47 Technologická agentura ČR. 2019. Příručka pro vyhodnocení genderové dimenze v obsahu výzkumu. Dostupné na <<https://www.tacr.cz/dokumenty/priloha-c-1-prirucka-pro-vyhodnoceni-genderove-dimenze-v-obsahu-vyzkumu>>

část  
**5**

## Jak na změnu: krok za krokem od přípravy projektu k implementaci a evaluaci

- 5.1 Než začnete: co je dobré vědět a na co se připravit\_41
- 5.2 Poznejte svou instituci: genderový audit\_42
- 5.3 Koho zapojit: získejte podporu\_48
- 5.4 Komunikace a osvěta\_53
- 5.5 Plán genderové rovnosti: příprava\_55
- 5.6 Začínáme: realizace a vyhodnocování plánu\_59
- 5.7 Připravte se na překážky a rezistence\_60

Kulturní a institucionální změna je komplexní přístup, protože se jedná o změnu systémovou. Jak změny plánovat, realizovat a vyhodnocovat, se dozvíte na následujících stránkách.



### Než začnete: co je dobré vědět a na co se připravit

kapitola  
**5.1**

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 důležité hned od počátku věnovat pozornost, pokud má vaše snaha vést k reálným změnám.

#### Předpoklady pro úspěšnou, efektivní a udržitelnou změnu v instituci:

- znalost instituce a kontextu
- dostupnost dat a statistik tříděných dle genderu, věku, služebního věku apod.
- podpora a závazek se tématu věnovat ze strany nejvyššího vedení instituce



- osoba/pozice s agendou genderové rovnosti/diverzity v organizační struktuře
  - interní expertiza a rozvoj kompetencí potřebných pro genderové aktivity (orientace v genderové problematice)
  - komunikační strategie a silná časová dotace pro vyjednávání
  - osvěta, zvyšování povědomí a informovanost o procesu změny napříč institucí
  - síť/pracovní skupina zapojených osob na různých pozicích napříč institucí
  - jasný záměr, konkrétní cíle, strategie, plán aktivit a opatření, indikátory pro proces monitorování a evaluace (monitorovací a evaluační strategie jako integrální součást plánu genderové rovnosti)
  - participativní přístup – zapojení všech klíčových pracujících včetně vedoucích do plánování, diskusí, přípravy a realizace aktivit
  - finanční zdroje – projekt, institucionální zdroje
  - externí expertiza (zapojení externích osob a spolupráce s jinými institucemi)
- 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
  - strategie, jak předcházet překážkám a rezistencím, jak na ně reagovat a jak je řešit

#### Zodpovězte si:

- *Jaká je vaše motivace jako instituce a jaké jsou vaše cíle?*
- *Jaká je vaše osobní motivace?*
- *Jaké největší problémy vidíte u vás v instituci z hlediska genderové rovnosti/rovných příležitostí žen a mužů/diverzity, které byste chtěli řešit?*
- *Nejste v tom sami? Máte „spojence“, který s vámi sdílí potřebu a zájem věnovat se genderové rovnosti ve vaší instituci?*

## Poznejte svou instituci: genderový audit

kapitola

5.2

Vaše vlastní dojmy a osobní zkušenosti s okolím nestačí. Znalost institucionálního a širšího kontextu a situace ve vaší instituci je prvním a nezbytným krokem, bez kterého nelze začít. K tomu vám může dopomoci **genderový audit**, který je pro kvalitní plánování změny nezastupitelným a podstatným nástrojem. Sebevědomá instituce by měla sama chtít vědět, jak si

na tom v oblasti rovných příležitostí stojí a jaké oblasti je možné zlepšit či podpořit.

**Při přípravě institucionální změny je vždy nutné vycházet z reálné situace, kontextu** (např. typ a velikost organizace, disciplinární zaměření) a **potřeb instituce**. Nelze tedy automaticky přejímat opatření z jiných institucí bez hlubší analýzy a diskuse stávajících podmínek (spo-

lečenských, politických, legislativních). Zkušenosti ze zemí, které se genderovou problematikou zabývají dlouhodobě, mohou posloužit jako inspirace nebo cíl, ale v neupravené podobě pro český kontext pravděpodobně dobrá praxe nebude stejně úspěšná.

#### Co analyzovat:

- institucionální politiky (vize, cíle, priority, záměr)
- organizační strukturu, hierarchie, agendy, procesy
- zodpovědnosti a rozhodovací pravomoci
- kulturu pracovního prostředí (hodnoty, zvyky, normy, komunikaci a užívaný jazyk)
- dosavadní realizované aktivity či přijatá opatření v oblasti genderové rovnosti, lidských zdrojů a souvisejících témat
- širší kontext, 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 potřebujeme znát kontext?

- víte, z jakých podmínek vycházíte, máte na co navázat, o co se opřít, na co odkázat (příklad: cíle a priority ve strategických dokumentech vlády)
- znalost vnitřní kultury pomůže při přípravě interní komunikační strategie GEPu, při vyjednávání a získávání zájmu a podpory dalších osob
- přehled o organizační struktuře pomůže při identifikaci a zapojování klíčových osob, při vyhledávání „spojenců“ a podporovatelů
- znalost interních procesů pomůže určit konkrétní možný postup pro naplňování některých cílů (např. jaké podmínky musí osoba splňovat, aby se vůbec mohla ucházet o pozici děkana či rektora)

## Genderový audit a fáze analýzy

Neváhejte využít některý z programů podpory (např. Centrální rozvojové projekty MŠMT) cílených na genderovou rovnost a vytvoření plánů genderové rovnosti v institucích. Náklady na zpracování auditu externím specializovaným subjektem jsou způsobitelnými náklady z pohledu poskytovatele. Pro vyhledání osob, které se genderovým auditům věnují, se obraťte **přímo na NKC – gender a věda** nebo využijte například databáze **Genderové expertní komory**. Při zpracovávání genderového auditu bude potřeba zajistit úzkou spolupráci personálních a HR oddělení s auditorkami/auditory, protože právě tato oddělení budou poskytovat statistická data a dále např. data o odměňování. Standard genderového auditu v České republice stanovil Úřad vlády ČR v roce 2016<sup>48</sup>.

#### Fáze auditu:

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

#### 1. Sběr a analýza statistických dat

- statistická data tříděná dle genderu, věku a dalších kategorií (např. stupeň zařazení)
- časové řady – srovnání, vývoj, trendy
- 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
- informace o výběrových řízeních a náboru 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 a pohlaví)
- přístup ke zdrojům – granty (v případě interní grantové agentury: zastoupení žen a mužů mezi žadateli a příjemci; úspěš-

- odchody a návraty z mateřské a rodičovské dovolené
- odchody z instituce a zvažování odchodu a jejich důvody mezi současnými zaměstnanci a zaměstnankyněmi

Sběr, analýza a zveřejňování genderově segregovaných dat by mělo probíhat pravidelně (jednou ročně). **Zavedení tohoto opatření může být jedním z cílů plánu genderové rovnosti.** Statistiky nutné pro výroční zprávy často nejsou pro zjištění skutečného stavu věcí dostatečné.

### Příklad 1: základní statistiky

Pozice (dle kariérního řádu)	profesoři/ky		docenti/ky		odborní asistenti/ky		asistenti/ky		lektori/ky		vědečtí pracovníci/ce		odborní pracovníci/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

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

## 2. Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Kvantitativní metody slouží k popisu trendů, statistických souvislostí a hlavních charakteristik vybraných skupin a k identifikaci problémů a zranitelných (podprezentovaných) skupin. Dotazníkové šetření by mělo být zaměřeno na názory, zkušenosti a potřeby zaměstnaných či studujících například v těchto oblastech:

- podmínky pro kariérní postup a rozvoj
- možnosti 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, se sexuálním obtěžováním a šikanou

## 3. Kvalitativní výzkum – rozhovory, skupinové diskuse, fokusní skupiny

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. Samotná čísla bez kontextu a hlubší analýzy nemusí mít dostatečnou výpovědní hodnotu. Do kvalitativního výzkumu můžeme řadit i obsahovou analýzu pro-

pagačních materiálů, která nám prozradí více o kultuře instituce.

Zaměřte se např. na důvody odchodů z instituce či přímo z vědeckého prostředí:

- *Jaké jsou důvody, proč lidé odchází z vašeho pracoviště?*
- *Co můžete udělat pro to, abyste tomu zamezili?*

### Příklad

- Goetheho univerzita ve Frankfurtu realizuje pravidelný tzv. „gender and diversity controlling“.<sup>49</sup>

## 4. Institucionální analýza – analýza procesů a dokumentů

Zjistěte, 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



- karierní řád a postup
- výběrová řízení, nominační procesy, ob-  
sazování vedoucích pozic
- systém hodnocení vědecké, případně  
pedagogické práce, atestace
- systém karierní podpory, specificky pro  
začínající vědkyně a vědce (doktorandi,  
postdoktorandi)
- odměňování
- interní grantové soutěže, přístup k fi-  
nančním zdrojům
- pracovní podmínky
- kombinace pracovního a osobního/ro-  
dinného života
- zahraniční mobilita
- organizační kultura
- genderová kultura (antidiskriminace, se-  
xuální obtěžování, etický kodex, kolektiv-  
ní smlouva, interní a externí komunikace  
apod.)

#### **Příklad otázek vedoucích k definování indikátorů:**

- *Jaká opatření jsou ve vaší instituci již při-  
jata a fungují?*
- *Jsou tato opatření formalizována?*
- *Co dalšího byste chtěli změnit/zlepšit/  
upravit?*
- *Jaká data máte k dispozici?*

#### **Pracovní podmínky a kombinace pracov- ního a rodinného života – flexibilní formy práce**

- *Umožňuje vaše instituce zaměstnaným  
osobám snížit si v případě potřeby úvazek?*
- *Pokud ano, za jakých podmínek je to  
možné? Jsou tyto podmínky stejné pro  
ženy i pro muže?*
- *Umožňuje vaše instituce v tomto přípa-  
dě opětovný návrat k vyššímu úvazku,  
pokud si to zaměstnaný/zaměstnaná  
přeje?*
- *Pokud ano, za jakých podmínek je tento  
přechod mezi úvazky možný? Jsou pra-*

*vidla týkající se možnosti přechodu mezi  
úvazky explicitně formulována?*

- *Jsou tyto informace zaměstnancům  
a zaměstnankyním dostupné?*
- *Umožňuje vaše instituce práci z domo-  
va? Jsou tato pravidla formalizována v in-  
terním dokumentu/směrnici?*

#### **Rovnost odměňování**

- *Existují ve vaší instituci formální pravidla  
týkající se nediskriminačního odměňování?*
- *Vědí zaměstnané osoby, kdo a jakým způ-  
sobem tvoří jejich osobní ohodnocení?*

#### **Interní grantová soutěž**

- *Je možné přerušení grantu?*
- *Pokud grantová agentura umožňuje  
přerušení grantu, z jakých důvodů je to  
možné (např. z důvodu mateřské nebo  
rodičovské dovolené, péče o děti, o ne-  
soběstačné členy rodiny, ze zdravotních  
důvodů apod.)?*

#### **Hodnocení výzkumné práce**

- *Jakým způsobem a podle jakých kritérií  
probíhá ve vaší instituci hodnocení vý-  
zkumné činnosti?*
- *Zohledňuje se karierní přestávka z dů-  
vodu rodičovství či dlouhodobé nemoci  
nebo zkrácené pracovní úvazky?*
- *Za jaké časové období se hodnocení  
provádí?*

#### **Rovné příležitosti/genderová kultura**

- *Má vaše instituce vypracovanou politiku  
a koncepci podpory rovných příležitostí  
mužů a žen/genderové rovnosti/diverzity?*
- *Patří tyto oblasti mezi priority, které in-  
stituce uvádí spolu se svou vizí a prosa-  
zovanými hodnotami ve strategických  
dokumentech (např. statut, dlouhodobý  
záměr)?*
- *Monitoruje instituce vývoj v oblasti pod-  
pory genderové rovnosti a uveřejňuje*

*informace pravidelně na webu instituce,  
na jednáních rozhodovacích orgánů a ve  
výroční zprávě?*

- *Má instituce vypracován etický kodex,  
případně kodex (směrnici) k sexuálnímu  
obtěžování či kodex k genderově senzi-  
tivní komunikaci?*

#### **Genderová dimenze ve výuce, kurikulu a výzkumu**

- *Existují ve vaší instituci pravidla (doku-  
ment) pro genderově senzitivní výuku  
a přípravu kurikula?*
- *Probíhají u vás kurzy/semináře, které se  
zaměřují na gender? Může se jednat o se-  
mináře sociologické, historické, ale i např.  
o genderově podmíněném násilí apod.*
- *Probíhá ve vaší instituci výzkum, který  
obsahuje analýzu na základě genderu a/  
nebo pohlaví?*
- *Jsou/byly realizovány projekty například  
z programu Horizont 2020 (Horizont Ev-  
ropa), které tuto dimenzi řeší?*
- *Jsou vaši vědecktí pracující a vyučující  
proškoleni v problematice genderové di-  
menze?*

#### **Co získáte analýzou**

- data a poznatky vám pomohou **pojme-  
novat problém a jeho příčiny**
- získáte **argumenty pro vyjednávání  
a přesvědčování** osob na všech úrov-  
ních od nejvyššího vedení po studující –  
fakta pro politická a strategická rozhod-  
nutí i pro **osvětu a komunikaci** tématu  
uvnitř instituce
- statistiky a další analýzy vám pomohou  
**definovat si cíle, konkrétní kroky a in-  
dikátory změny**, efektivně nastavit poli-  
tiku, aktivity a opatření podle reálných  
potřeb vaší instituce (příprava plánu gen-  
derové rovnosti)

- získáte potřebný **základ pro srovnání,  
sledování a vyhodnocování dopadů** za-  
vádných a realizovaných aktivit a opat-  
ření (pravidelný monitoring a evaluace)  
pro případnou revizi a aktualizaci plánu  
v procesu změny
- výsledky výzkumů můžete využít pro  
různé aktivity – např. **tréninky, seminá-  
ře, kampaně a osvětu** (letáky a další ko-  
munikační materiály) či pro vyjednávání  
a pravidelné diskuse s vedením a další-  
mi klíčovými osobami v rozhodovacích  
pozicích (např. prezentace v akademic-  
kém senátu, na jednáních vědecké rady  
apod.)
- kvalitativní výzkum – vedení rozhovorů je  
také příležitost pro další osvětu, diskusi  
a **mobilizaci** zúčastněných osob (tzv.  
akční výzkum)

#### **Na co ještě myslet:**

- *Víte, jaká další data budete potřebovat pro  
výchozí analýzu situace a jak je získáte?*
- *Kdo bude zodpovědný za sběr a analýzu  
dat?*
- *Bude tato osoba/osoby součástí reali-  
začního týmu?*
- *Jak zajistíte potřebnou odbornost pro  
provádění dalších kvantitativních a kvali-  
tativních šetření?*
- *Bude nutné zapojit osobu (organiza-  
ci) zvenčí? Kvalitativní analýzu by měla  
zpracovávat osoba se sociologickým  
vzděláním a genderovou citlivostí.*

**Kvalitativní výzkum – vedení  
rozhovorů je také příležitostí  
pro další osvětu, diskusi  
a mobilizaci zúčastněných osob  
(tzv. akční výzkum)**

# Koho zapojit: získejte podporu

## kapitola 5.3

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 a podmínek na svém pracovišti a na plánování aktivit, posílí se jejich pocity spoluzodpovědnosti, sou-

náležitost a „spoluvlastnictví“ změny. Uvidí přínosy a výhody, 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 vnucováno zvenku, co se jich netýká, co nepotřebují apod.).

### 1. Pozice/osoba odpovědná za agendu genderové rovnosti

Základní podmínkou pro zahájení jakéhokoli 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 pozice v instituci. Případně je možné tuto agendu přiřadit ke stávajícím povinnostem určité osoby (například součástí 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.** V zahraničí jsou v rámci vysokých škol povinně ustanovovány pozice koordinátorů/koordinátorek genderové rovnosti či diverzity (např. v Rakousku se jedná o povinně ustanovovaný Equal Opportunity Team – Tým pro rovné příležitosti).

#### Předpoklady:

- časové kapacity – ideálně plný úvazek (nutné zvážit velikost organizace)
- umístění/pozice ve struktuře organizace – ideálně přímo 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 genderová citlivost (vzdělání v problematice)
- 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 a školení pro ostatní zaměstnané/studující
- spolupráce se všemi zainteresovanými osobami v instituci
- komunikace, vyjednávání
- organizace akcí
- zapojování do sítí a komunikace vně instituce a na národní i mezinárodní úrovni
- úzká spolupráce s personálním a/nebo HR oddělením a odbory

### 2. Ambasadoři/ambasadorky & agenti/agentky změny & pracovní skupina

**Agenti/agentky změny** jsou osoby z různých pozic, zástupci a zástupkyně 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 by mezi nimi měly být osoby v rozhodovacích pozicích, které mají možnost ovlivňovat strategická rozhodnutí a změny na nejvyšší úrovni. Jedná se o osoby, které mají bezprostřední kontakt a vztah s lidmi na svém pracovišti, což je důležité pro vysvětlování, vyjednávání a získávání dalších osob na každodenní bázi. Jsou to osoby, které mají důvěru ostatních.

**Ambasadoři/ambasadorky** jsou osoby, které mají v instituci respekt, vážnost, jsou autoritou (např. uznávaní profesori a profesorky), dodají projektu/plánu genderové rovnosti a jeho aktivitám vážnost, legitimitu, veřejně téma prosazují a hlásí se k němu.

#### Pracovní skupina (realizační tým projektu)

– co nejvíce rozmanitá jak z hlediska genderu či věku, tak z hlediska postavení, rozhodovacích pravomocí, pracovních pozic v instituci či specifické profesní a osobní zkušenosti (např. rodiče, začínající vědci/vědkyně, lidé ve vedoucích pozicích, zahraniční zaměstnanci/zaměstnankyně apod.) – tímto zajistíte lepší dosah na osoby ze stejné skupiny (příklad: generační, vrstevnické skupiny).

### 3. Síť

- 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)

- zapojte například osoby na pozici tajemníka/tajemnice (mají přístup k informacím a vedení)

- usilujte o vytvoření „reputace“ sítě/skupiny – vyhněte se riziku, že bude vnímána jako marginální skupina, která nebude brána v instituci dostatečně vážně
- budujte kontakty s klíčovými osobami (vzory, osoby ve funkcích apod.) a strategickými orgány (HR oddělení, oddělení pro rozvoj lidských zdrojů apod., kariérní centra, odbory)
- budujte síť nejen uvnitř, ale i vně insti-

tuce se subjekty zapojenými do genderových aktivit (v rámci ČR Komunita pro změnu pod NKC – gender a věda, mezinárodní napojení na sesterské projekty financované Evropskou komisí nebo v rámci sítě projektu ACT)

#### 4. Nejvyšší vedení

Kulturní a institucionální změna k genderové rovnosti se týká všech procesů v organizaci, je proto nutné získat podporu osob, které:

1. jsou zodpovědné za řízení a rozvoj organizace
2. mají vliv měnit stávající podmínky a fungování organizace
3. mají moc činit rozhodnutí
4. jejich veřejná podpora posílí legitimitu aktivit/plánu/projektu (zvýší se šance na institucionalizaci a udržitelnost) a motivaci dalších se zapojit, téma podpořit či se k němu přihlásit a účastnit se aktivit (např. vedení deklaruje, že téma je nedílnou součástí rozvoje výzkumné organizace a výzkumné činnosti, je to běžný standard v nejprestižnějších vědeckých institucích v zahraničí apod.)

#### Role nejvyššího vedení:

- veřejně podporovat téma genderové rovnosti/rovných příležitostí/diverzity v rámci instituce a navenek při vhodných příležitostech (jako „role model“ se účastnit např. školení pro zaměstnané osoby)
- 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

Snažte se o prosazení institucionalizace tématu genderové rovnosti/rovných příležitostí u širšího vedení instituce. Nebude pak záležet na konkrétních osobách a sníží se tak riziko, že aktivity nebudou pokračovat, pokud téma nebude pro nové vedení prioritou.

**Vědečtí pracující a vyučující mohou působit také jako „role models“ pro nastupující generaci (studující, začínající vědci a vědkyně)**

#### 5. Vedoucí pracovníci a pracovnice

Děkani/děkanky, vedoucí ústavů, oddělení, týmů, kateder, administrativních a servisních oddělení:

- mají na starosti každodenní management na pracovišti a rozhodování, přístup k informacím a zdrojům (například statistiky, systém kariérní podpory apod.) a bezprostřední kontakt s výzkumnými a pedagogickými pracujícími i studujícími
- významně se podílí na utváření organizační kultury na daném pracovišti, stejně jako na pravidlech a procesech (např. manage-

ment odchodu a návratu z mateřské či rodičovské dovolené, interní systémy hodnocení, pravidla pro organizaci pracovní doby či konání pracovních porad apod.)

- jejich veřejná podpora dodá aktivitám legitimitu a posílí motivaci a ochotu zaměstnaných osob zapojit se
- 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

#### 6. Vědečtí pracující a vyučující

- „přístup odspodu“ (bottom-up): vědečtí i pedagogičtí pracující určují zaměření výzkumu i způsob, jak se o daném oboru uvažuje, právě oni pak začleňují genderovou dimenzi do výzkumu, připravují nové granty a mohou zohlednit gender v pedagogickém procesu a kurikulu
- zejména lidé disponující zkušeností se zahraničním pobytem mohou být

motivováni se zapojit a aktivity podporovat – mají osobní zkušenost s programy kariérní podpory, mentoringem či opatřeními zaměřenými na podporu kombinace vědecké práce a rodičovství apod.

- mohou působit také jako „role models“ pro nastupující generaci (studující, začínající vědci a vědkyně)

#### Inspirace

- 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-vědkyně implementačního týmu (pracovní skupiny) – vědkyně ze dvou fakult VŠCHT Praha.<sup>50</sup>
- Univerzita v Santiagu de Compostela, Španělsko: od roku 2010 každoročně uděluje ocenění za práci, která začleňuje genderovou dimenzi do výzkumu a výuky.

#### 7. Studující a začínající vědci a vědkyně

- oslovte začínající vědkyně a vědce, doktorandky a doktorandy – jsou často ochotnější ke změně a je to budoucí generace osob, které budou zastávat rozhodovací pozice
- reagujte na specifické problémy a překážky, kterým tato skupina čelí
- propojte aktivity zaměřené na tuto cílovou skupinu s aktivitami externích sítí či organizací zaměřených na podporu

Personální politika a agenda je na zahraničních univerzitách a ve výzkumných institucích často propojena s agendou rovných příležitostí žen a mužů a diversity

začínajících vědkyň a vědců nebo studujících na národní úrovni (např. Česká asociace doktorandek a doktorandů: <http://doktorandivcr.cz/>)

- zapojte mladou generaci do aktivit komunikace (sociální sítě, osvětové a po-

pularizační aktivity, organizace veřejných akcí)

- zkuste navrhnout vzdělávání v oblasti genderové rovnosti a příbuzné tematiky již od prvních ročníků studia

## 8. Personální & HR oddělení

- agenda řízení a rozvoje lidských zdrojů
- přístup ke zdrojům a informacím (např. statistická data o zaměstnaných osobách)
- spolupráce s vedením, možnost ovlivňovat procesy a pravidla (např. výběrové řízení, kariérní rozvoj a postup, podmínky pro kombinaci pracovního a osobního života apod.)
- jejich spolupráci potřebujete pro efektivní nastavení a udržování plánu genderové rovnosti
- personální politika a agenda je na zahraničních univerzitách a ve výzkumných institucích často propojena s agendou rovných příležitostí žen a mužů a diversity

### Příklady

- HR politika na Imperial College v Londýně<sup>51</sup>
- Vzdělávací modul **Role HR v prosazování genderové rovnosti**<sup>52</sup>

### Koho dalšího oslovit a zapojit?

- **oddělení komunikace/PR/tiskové oddělení** (pro dodržování genderově senzitivní komunikace, pro kampaně, vytvoření vizuálu projektu apod.)
- **odborníci** (vliv na změny v instituci, zejména v oblasti pracovních podmínek, možnost vyjednávat s vedením instituce)
- **zahraniční pracovníci/pracovnice** (zkušenosti ze zahraničí s aktivitami na podporu genderové rovnosti)
- **externí osoby a instituce**, „podporovatele“ (sítě, asociace, jiné výzkumné instituce, zástupci a zástupkyně vládních orgánů, grantových agentur apod.)

## Komunikace a osvěta

kapitola

5.4

Komunikace tématu rovných příležitostí a plánů genderové rovnosti od samého začátku hraje významnou roli v celém dalším procesu změny. Je proto nutné se zamyslet nad tím, jak budete téma/aktivitu/projekt prezentovat ve vaší instituci. Do diskuse zapojte co nejvíce osob z různých pozic, které mohou přispět svými zkušenostmi a znalostmi. Najděte shodu a i nadále postupujte jednotně při informování o tématu/projektu a jeho prezentaci napříč pracovištěm.

- zajistěte projektu jasný vizuální styl a vlastní záložku na webu organizace, kde budou uveřejňovány novinky a dostupné dokumenty
- průběžně analyzujte, jaké strategie byly efektivní a měly dopad, na jaké překážky jste narazili a co bude nutné změnit

### 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

## Volba komunikace a její strategie

### Zodpovězte si následující otázky:

- *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?*
- *Znáte svoji instituci, organizační strukturu/pozice osob a jejich agendu a kulturu prostředí (např. styl komunikace, pracovní vztahy a spolupráce)?*
- *Jaký „jazyk“ zvolíte, aby byl přijatelný a ne-vzbuzoval v lidech rezistenci?*
- *Jak budete téma rámovat – uchopovat?*

### Příklady

- podpora genderové rovnosti jako samostatné téma nebo jako součást širšího konceptu rozvoje a řízení lidských zdrojů (personální politika), podpora diversity zahrnující různé „znevýhodněné“ skupiny, kariérní podpora začínajících vědkyň a vědců apod.
- Mějte na paměti strukturální a holistický přístup – vyvarujte se toho, aby téma bylo zúženo například pouze na problém sladování práce a rodičovství. Rámuje téma vždy tak, aby byl patrný přínos pro všechny, což znamená, že se nejedná pouze o téma o ženách pro ženy. V případě, že máte projekt na podporu genderové rovnosti, snažte se jej 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 komunikaci se studujícími
- Připravte si komunikační a informační materiály pro vyjednávání a šíření povědomí o tématu a plánovaných aktivitách. Připravte si potřebnou argumentaci pro vysvětlování problematiky genderové (ne)rovnosti (viz kapitola 3) a pro formulaci vhodné reakce na různé typy rezistencí (dále v této kapitole).
- *Znáte svou cílovou skupinu?*
- *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?*
- *Jaké výhody a přínosy vidíte? Co bude vaše cílová skupina vnímat jako užitečné?*
- *Jaké argumenty zvolíte pro jednotlivé cílové skupiny?*
- *Jak budete motivovat a oslovovat další osoby v instituci?*

### Příklady aktivit

- Vytvořte materiály, které využijete pro osvětu a vyjednávání: 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. Přivítejte interní i externí „ambasatory/ambasadorky“, experty/expertky, zajímavé osobnosti podporující dané téma a mající v instituci respekt.
- 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 jejich zkušenosti a názory, včetně nesouhlasných hlasů, získávejte 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, zvažte však vždy, zda již cílová skupina není „přehlcena“, téma normalizujte a zbavte negativních konotací.
- 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.

## Plán genderové rovnosti: Příprava

kapitola

5.5

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

- kvantitativní i kvalitativní indikátory změny k genderové rovnosti
- realistický časový plán – harmonogram
- nástroje ověření (monitoring a evaluace)
- finanční zdroje

### Jaký by měl plán být a k čemu by měl sloužit?

- jednotlivé aktivity v plánu by měly být provázané, plán by neměl být pouhým výčtem akcí
- co nejvíce konkrétní
- měřitelné výsledky jeho plnění (kvantitativní i kvalitativní indikátory)
- nástroj pro pravidelné vyhodnocování procesu změny, pokroku, úspěchů i nezdarů
- není fixní, může se proměňovat v průběhu let: výsledky pravidelného vyhodnocování a analýz situace v instituci je třeba průběžně reflektovat, diskutovat a zohlednit v jeho případné revizi

### Co by měl plán vždy obsahovat?

- identifikaci problémů na základě výsledků genderového auditu
- stanovení strategických oblastí změny
- stanovení dlouhodobých a krátkodobých (dílčích) cílů u jednotlivých strategických oblastí
- rozdělení odpovědnosti (orgány/oddělení a osoby v instituci, které budou za jednotlivé oblasti a jednotlivé cíle zodpovědné)
- nástroje, opatření, metody a aktivity určené k dosažení jednotlivých cílů

### Jak postupovat při přípravě plánu (schéma přípravy)

- 1) Stanovte si priority, cíle a kvantitativní i kvalitativní indikátory podle tzv. SMART pravidla:
  - 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)



- 2) Stanovte si **realistický časový plán/harmonogram**.
- 3) Při přípravě vycházejte vždy z **participativního přístupu** – zapojte pokud možno všechny relevantní osoby v instituci včetně nejvyššího vedení, které musí finální plán odsouhlasit a dát mu veřejnou podporu.
- 4) Identifikujte a **využijte nejrůznější dostupné finanční a lidské zdroje** na realizaci jednotlivých aktivit, opatření a akcí (institucionální či grantové).
- 5) Hledejte od počátku **možnosti institucionální a udržitelnosti** – jaká z navrhovaných opatření bude možné postup-

ně začlenit do stávajících politik, procesů, pravidel a běžné praxe – stanovte si tzv. tvrdé výstupy, například vznik nové interní normy či předpisu. U každého cíle v plánu uveďte i aktivity, které budou následovat po jeho dosažení.

- 6) Identifikujte a určete **osoby zodpovědné za jednotlivé oblasti** dle jejich pracovní agendy, kompetencí a pozice v organizační struktuře.
- 7) Pravidelně **monitorujte a vyhodnocujte** plnění plánu a změny, které přináší.
- 8) O plánu by se měli dozvědět všichni lidé v instituci – **věnujte dostatek času jeho propagaci**.

#### Příklady cílů a indikátorů změny

- Indikátory a cíle lze dělit na procesní a obsahové, kvalitativní a kvantitativní. Niže uvádíme příklady indikátorů, které je dobré sledovat, a cíle, kterých chceme dosáhnout.

#### Kvantitativní indikátory

- růst (%) zastoupení žen na jednotlivých pozicích, specificky ve vedoucích pozicích, na profesorských pozicích, ve vedoucích a rozhodovacích orgánech atd.
- počet kandidátek/kandidátů na pozice (nebo v oborech), kde jsou ženy/muži podprezentováni
- počet žen a mužů (% zastoupení žen a mužů) v hodnotících 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 na straně žadatelů, úspěšných hlavních příjemců (řešitelů), průměrná velikost grantu pro ženy a muže apod.
- institucionalizace – počet nově přijatých interních dokumentů, směrnic, norem, kodexů apod.
- procesní: přijetí pravidla pro pravidelný sběr a analýzu genderově tříděných dat, realizace dotazníkového šetření apod.
- počet genderových seminářů/kurzů pro první ročníky bakalářského studia

#### Kvalitativní indikátory

- zvýšení povědomí o genderové problematice mezi osobami na vedoucích pozicích (např. realizace specifických seminářů nebo začlenění tématu do seminářů pro management)
- procesní: 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 a otázkách genderové rovnosti mezi pracujícími (např. o sladování pracovního a osobního života)
- obsahový: zviditelnění přínosu žen, snížení vlivu genderových stereotypů ve vnímání role žen ve vědě/oboru
- procesní: (sebe)vzdělávání – budování kapacit v obsahu znalostí o problematice genderové rovnosti
- informovanost o institucionální genderové politice a plánu genderové rovnosti mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi (zvyšování povědomí > znalostí > uznání potřebnosti)

#### Příklad pro vytváření plánu

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

<b>Díličí cíle</b>	Změna interních pravidel a procesů kariérního postupu	Zvýšení počtu žen na profesorských pozicích	Zvýšení povědomí o problematice genderových stereotypů ve vědecké kariéře
<b>Akce, nástroje a opatření, jak cíle dosáhnout</b>	Vyjednání a úprava pravidel a dokumentu zaměřeného na hodnocení práce	Vyjednání a přijetí nového pravidla – cíle dosažení % zastoupení žen mezi profesory ve strategickém dokumentu instituce	Školení (genderové tréninky)
<b>Indikátory</b>	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
<b>Cíl</b>	Přijetí 1 nové interní směrnice	např. 20 % žen mezi profesory 1 dokument (interní směrnice)	6 školení 30 účastníků/účastnic Nové znalosti a přístupy v praxi
<b>Nástroje ověření a vyhodnocení</b>	Nový dokument na webu instituce, v organizačním řádu atp.	Zpráva z analýzy statistických dat Dokument na webu instituce, v organizačním řádu	Prezenční listiny, výstupy ze školení, evaluační dotazníky (po akci, rozhovory s účastníky a účastnicemi)
<b>Zodpovědná osoba</b>	Osoba s agendou genderové rovnosti	Osoba s agendou genderové rovnosti	Osoba s agendou genderové rovnosti
<b>Zodpovědná osoba</b>	2020–2023	2020–2023	2020–2021
<b>Zdroje</b>	Lidské zdroje (osobní náklady)	Lidské zdroje (osobní náklady)	Lidské zdroje (osobní náklady), náklady na realizaci školení

**Upozornění:** Uvedená tabulka míří na partikulární kvantitativní změnu, proto jsou i indikátory zaměřené na kvantitu. Je však důležité myslet na to, že skutečná institucionální změna se neodehrává pouze v počtech, ale právě i na kulturní, tedy kvalitativní rovině, tedy v kvalitě. Je tedy nutné pracovat jak s kvantitativními, tak kvalitativními indikátory.

Průběžně vyhodnocujte, analyzujte a diskutujte proces změny, úspěchy i nezdary a buďte připraveni plán aktualizovat

## Praktická doporučení

- nebuďte příliš ambiciózní: stanovte si priority s ohledem na zdroje, které máte k dispozici (finanční, lidské atd.), a nepřebírejte automaticky příklady z jiných institucí, které pro vás nemusí vždy fungovat
- buďte realističtí a vycházejte nejen z institucionálního, ale i širšího společenského (kulturního) či legislativního kontextu (např. zvažte, zda je reálné prosadit cíl dosažení určitého procentního zastoupení žen ve vedoucích pozicích)
- buďte flexibilní a otevření novým příležitostem – plány se mohou v průběhu zavádění (z)měnit dle aktuální společenské, institucionální i individuální situace
- průběžně vyhodnocujte, analyzujte a diskutujte proces změny, úspěchy i nezdary a buďte připraveni plán aktualizovat
- berte v potaz i nečekané/neplánované výsledky, pozitivní dopady a vedlejší efekty realizovaných akcí

### Příklady plánů genderové rovnosti/diverzity pro inspiraci

- Sedm různých, na míru šitých plánů genderové rovnosti na univerzitách z celé Evropy je k dispozici díky projektu EQUAL-IST.<sup>53</sup>
- Další příklady a užitečné informace najdete na našich stránkách.<sup>54</sup>

### Návody a nástroje při přípravě plánu

- **EIGE Gear Tool**, online interaktivní nástroj, jak realizovat „změnu“ v instituci<sup>55</sup>
- **Projekt INTEGER** – nástroje pro sebereflexi, evaluaci a monitorování; checklisty, šablony<sup>56</sup>
- **Metodika projektu STAGES** – Structural Transformation to Achieve Gender Equality in Science – příklady plánů genderové rovnosti, monitoring genderové rovnosti v instituci<sup>57</sup>
- **Metodika projektu FESTA** – Towards Raising Organizational Awareness – nástroje pro sběr dat, indikátory<sup>58</sup>
- **Metodika projektu GenisLab** – Achieving Gender Balance at the Top of Scientific Research – participativní genderový audit, genderové rozpočtování<sup>59</sup>
- **Practical Guide to Improving Gender Equality in Research Organisations** – monitorování (indikátory) genderové rovnosti ve výzkumných a grantových institucích<sup>60</sup>
- **Zpráva GENDER-NET** – „Plans and Initiatives in Selected Research Institutions Aiming to Stimulate Gender Equality and Enact Structural Change“ – indikátory, nástroje, příklady dobré praxe<sup>61</sup>

## Začínáme: realizace a vyhodnocování plánu

kapitola

5.6

### 1. Komunikace plánu

- úvodní setkání
- vzdělávací, informační a osvětové akce
- pravidelné schůzky „implementačního týmu“/pracovní skupiny/sítě a dalších zapojených osob, včetně osob v rozhodovacích pozicích – sjednejte si pravidelné schůzky „core týmu“ (pracovní skupiny) s osobou z vedení instituce, která změnu zaštiťuje. Nemusí se jednat přímo o rektora/rektorku, ale například o prorektora/prorektorku či kvestora/kvestorku.
- pokračujte v komunikaci, vyjednávání, zapojování dalších osob a udržování kontaktu a motivaci již zapojených osob
- o realizovaných akcích a výstupech pravidelně informujte například na jednání akademického senátu, rady ústavu, jednání vedoucích oddělení apod.

### 2. (Sebe)vzdělávání

- dále se vzdělávejte, rozvíjejte své kompetence, dovednosti a znalosti v problematice – explicitní součást plánu genderové rovnosti

### 3. Síťování

- zapojte se do sítí, sdílejte své zkušenosti (na národní i mezinárodní úrovni)

### 4. Udržitelnost

- zajistěte institucionalizaci a udržitelnost již přijatých opatření a aktivit

### 5. Hodnocení (ne)úspěšnosti implementace

- věnujte dostatečnou pozornost pravidelnému vyhodnocování, sebereflexi a monitorování procesu
- zohledněte výstupy hodnocení a „poučení“ z praxe při aktualizaci a revizi plánu na další období

### Příklady nástrojů monitorování a evaluace

- sběr a analýza již existujících statistických dat a práce s nimi (dělení dle genderu atp.)
  - 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 technik<sup>62</sup>
- **Metodika projektu GENOVATE – Evaluating Gender Structural Change** – evaluace procesu změny a genderových akčních plánů<sup>63</sup>
- **Metodika projektu GENOVATE – „Promoting Sustainable Change“** – příklady nástrojů a technik<sup>64</sup>

## Připravte se na překážky a rezistence

### kapitola 5.7

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 nezáměr), 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 proměně společnosti, tj. **k přijetí nových přístupů, myšlenek, hodnot a postojů.**

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

**Projekt FESTA** vypracoval Handbook on Resistance to Gender Quality in Academia<sup>65</sup>, který představuje typologii rezistencí:

**AKTIVNÍ** – aktivní snaha něčemu zabránit, například skrze kritiku, hledání chyb, posměch nebo manipulaci

**vs.**

**PASIVNÍ** – neprobíhá žádná „akce“, projevuje se například nespoluprací, ignorováním, protahováním komunikace, zdržováním vyjednávání změny či zdržováním důležitých informací. Zároveň však verbálně může daná osoba vyjadřovat souhlas a podporu.

**EXPLICITNÍ** – zjevné, otevřené

**vs.**

**IMPLICITNÍ** – skryté, neviditelné, tj. rezistence, které může být obtížné rozpoznat

Dále můžeme pozorovat situace, kdy jsou rezistentní postoje a reakce **namířeny specificky na genderovou problematiku**, nebo 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. Určení, o jaký typ rezistence jde, vám pomůže ke zvolení správné strategie při jejich překonávání.

## Jak překonat rezistence?

### 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 úmysly“, zda jsou ve svých záměrech upřímné a zda jsou skutečně přesvědčené 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).

### Co zde pomůže

- **informovanost, komunikace** – zviditelňujte téma, uveřejňujte aktuální statistiky o situaci v instituci z genderové perspektivy, vysvětlete přínos pro všechny
- **odbornost** – podložte téma výzkumy a vyhybejte se agendě 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
- definujte, **kdo přesně bude mít „změnu“ v instituci na starosti** a kdo bude její tvář (respekt, autorita atd.)
- při vyjednávání **vycházejte z participativních principů** – zapojte 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“. Zásady participace se však netýkají jenom vedení, je důležité, aby se celého procesu účastnily pokud možno veškeré dotčené skupiny v organizaci.
- **prezentujte výzkumné studie a fakta**, která ukazují na strukturální bariéry
- **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 se tak riziko, že ji lidé budou vnímat jako agendu, která je marginální a není součástí fungování výzkumné organizace

**Každá změna znamená opustit minulost a jít dopředu – lidé, kteří na něčem pracovali a něco v organizaci nastavili, mohou návrhy na změny pociťovat jako kritiku své práce**



## Rezistence vůči genderovému tématu

Tyto rezistence velice často vyplývají z nedostatečného povědomí a informovanosti o problému – jde o situace, kdy lidé nepocítují 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, kdy zaznívají následující názory:

- 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 nepřijemné se k tématu přihlásit, protože je to staví do pozice, kdy potřebují speciální „péči“

### Co zde pomůže

- **prezentujte fakta, statistiky, výzkumy** – to, že lidé nepocítují problém, často zdůvodňují svoji zkušeností („ve svém okolí jsem se s tím nikdy nesetkal/a“)
- **vysvětlete**, v čem problém spočívá, zvyšujte povědomí o tématu genderové rovnosti
- **posilujte** v lidech **touhu po změně**
- **poukazujte na to**, že aktivity jsou pro všechny – nejen pro ženy, vysvětlete, že 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** – nemá cenu plýtvat energií a časem, abyste je přesvědčili, naopak udržte kontakt s lidmi, kteří jsou přesvědčeni, a využívejte jejich podporu pro zapojování dalších osob a síťování

**Pro ženy může být nepřijemné se k tématu přihlásit, protože je to staví do pozice, kdy potřebují speciální „péči“**

## 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.

### Co zde pomůže

- **udržte kontakt** s lidmi, kteří se již zapojili
- věnujte dostatek času pravidelné **komunikaci**
- **využívejte síť osob**, které budou komunikovat na svých pracovištích a budou v každodenním kontaktu s kolegy a kolegyněmi
- **získat podporu vedení** (nejvyššího i středního managementu) je klíčové, protože nezáměr a nedostatek motivace ze strany vedení se pak přenáší na další osoby v instituci
- 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)

## Shrnutí

- buďte trpěliví/trpěliví, chce to čas, ne vzdávejte to a pokračujte
- přijměte fakt, že jsou osoby, které nikdy nepřesvědčíte, čas a energii věnujte těm, jejichž postoje, názory a jednání je šance změnit
- pozitivní motivace: zdůrazňujte výhody, užitek a přínosy pro vaši instituci a pro jednotlivé skupiny a osoby v různých pozicích v instituci
- myslte 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 ženám
- 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 respektována 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, pokud stav zůstane beze změny, 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 (využívejte 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! – otevřená diskuse je důležitá na všech úrovních; každodenní formální i neformální dialog a komunikace, a to i s vedením
- základní podmínkou úspěchu je, aby osoba (či osoby), která bude mít projekt/aktivitu na starosti, byla sama přesvědčena, že má smysl otázku genderové rovnosti řešit
- nebojte se k tématu přihlásit, ale zvažujte, v jaké situaci je strategické projevat feministické postoje
- budujte koalice, získejte pro téma osoby, které mají v instituci respekt a silnou pozici a které se za téma postaví
- 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 rámcujte jako „výzkumnou otázku“, zajímavý problém k řešení a ke kritickému přezkoumání

.....  
**Podrobnější informace, další příklady situací a aktuální informace najdete na našem webu.**<sup>66</sup>

- 48 Úřad vlády ČR. 2016. STANDART Genderového auditu. Dostupné na <[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovnost-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt\\_Optimalizace/Standard-genderoveho-audit\\_u\\_V2\\_brezen-2016.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovnost-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Standard-genderoveho-audit_u_V2_brezen-2016.pdf)>
- 49 Goethe University – Gender & Diversity Controlling. Dostupné na <[http://www.goethe-university-frankfurt.de/50717083/60\\_Gender-and-Diversity-Controlling](http://www.goethe-university-frankfurt.de/50717083/60_Gender-and-Diversity-Controlling)>
- 50 VŠCHT Praha – GRO – genderová rovnost, Cena Julie Hamáčkové. Dostupné na <<http://grovscht.cz/cjh/>>
- 51 Imperial College London – Human Resources. Dostupné na <<http://www.imperial.ac.uk/human-resources/>>
- 52 NKC – gender a věda. HR Modul. Dostupné na <[https://genderaveda.cz/prezentace\\_hr\\_2019\\_modul/](https://genderaveda.cz/prezentace_hr_2019_modul/)>
- 53 Projekt EQUAL-IST. Plány genderové rovnosti vysokých škol. Dostupné na <<https://equal-ist.eu/gender-equality-plans/>>
- 54 NKC – gender a věda. Gender a změna. Dostupné na <[https://genderaveda.cz/gender-a-zmena/zmena-v-instituci/oblasti\\_zmeny/](https://genderaveda.cz/gender-a-zmena/zmena-v-instituci/oblasti_zmeny/)>
- 55 European Institute for Gender Equality. Gear Tool. Dostupné na <<http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/step-step-guide>>
- 56 Projekt INTEGER. Nástroje. Dostupné na <<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>>
- 57 Projekt STAGES. Metodika. Dostupné na <[http://eige.europa.eu/sites/default/files/stages\\_guidelines.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/stages_guidelines.pdf)>
- 58 Projekt FESTA. Toolkit. Dostupné na <[http://eige.europa.eu/sites/default/files/festa\\_toolkit\\_towards\\_raising\\_organizational\\_awareness.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/festa_toolkit_towards_raising_organizational_awareness.pdf)>
- 59 Projekt GenisLab. Metodika. Dostupné na <[http://eige.europa.eu/sites/default/files/genis-lab\\_achieving\\_gender\\_balance\\_top\\_scientific\\_research\\_guidelines.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/genis-lab_achieving_gender_balance_top_scientific_research_guidelines.pdf)>
- 60 Science Europe. 2017. Practical Guide To Improving Gender Equality In Research Organisations. Dostupné na <[http://eige.europa.eu/sites/default/files/se\\_gender\\_practical-guide.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/se_gender_practical-guide.pdf)>
- 61 Projekt GENDER-NET. GENDER-NET Analysis Report. Plans and initiatives in selected research institutions aiming to stimulate gender equality and enact structural change. Dostupné na <[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](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)>
- 62 Dahmen, J., Peterson, H. 2017. Monitoring Handbook. GenderTime project. Dostupné na <[http://www.gendertime.org/sites/default/files/GT\\_monitoring\\_handbook.pdf](http://www.gendertime.org/sites/default/files/GT_monitoring_handbook.pdf)>
- 63 Espinosa, J., Bustelo, M., Velasco, M. 2016. Evaluating Gender Structural Change. GENOVATE project. Dostupné na <[http://www.genovate.eu/media/genovate/docs/intconferencebrusselsdocs/GENOVATE\\_Guidelines\\_for\\_evaluating\\_GEAPs.pdf](http://www.genovate.eu/media/genovate/docs/intconferencebrusselsdocs/GENOVATE_Guidelines_for_evaluating_GEAPs.pdf)>
- 64 Fältholm, Y., Wennberg, P., Wikberg Nilsson, A. 2016. Promoting Sustainable Change – A Toolkit For Integrating Gender Equality and Diversity in Research and Innovation Systems. GENOVATE project. Dostupné na <<http://www.genovate.eu/media/genovate/docs/GENOVATE-gender-and-diversity-toolkit.pdf>>
- 65 Projekt FESTA. Handbook On Resistance To Gender Equality In Academia. Dostupné na <<https://www.festa-europa.eu/public/handbook-resistance-gender-equality-academia>>
- 66 NKC – gender a věda. Gender a změna. Dostupné na <<https://genderaveda.cz/gender-a-zmena/>>

# část 6

## Konkrétní příklady: nástroje, aktivity, opatření

- 6.1 Kulturní rovina\_67
- 6.2 Institucionální rovina\_71
- 6.3 Interpersonální rovina\_77
- 6.4 Individuální rovina\_78

V této kapitole naleznete základní nástroje, aktivity a opatření pro jednotlivé oblasti, které můžete využít jako inspiraci při přípravě a implementaci vašeho plánu. Opatření jsou členěna dle rovin uvedených v kapitole 2.1, tedy na **kulturní, institucionální, interpersonální a individuální úroveň**. Uvedené aktivity a nástroje nejsou vyčerpávajícím

výčtem, spíše mají sloužit jako modelové příklady k zamyšlení, jaké aktivity či dokumenty by byly vhodné pro vaši konkrétní instituci.

Další příklady dobré praxe naleznete v publikaci **Genderová rovnost ve vědě, výzkumu a vysokém školství: příklady praxe**, kterou vydal Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.<sup>67</sup>

## Kulturní rovina

### kapitola 6.1

### Genderová kultura a stereotypy

**Začněte hodnoty a principy, ke kterým se instituce hlásí** (např. férovost, rovné příležitosti, diverzita, transparentnost, nediskriminace apod.) – a které za instituci hovoří na kulturní rovině – **do strategických a interních dokumentů**. Dáte tak najevo důležitou zprávu dovnitř i navenek (např. ve výročních zprávách, na webových stránkách apod.).

Vypracovávání dokumentů průběžně konzultujte s vedením instituce, které je nakonec musí schválit (spolu s dalšími rozhodovacími orgány instituce). Zároveň je třeba seznámit s nimi zaměstnané osoby 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.

**Vyhnete se tzv. „manelům“** (debatním panelům s čistě mužskými řečníky a hosty) nebo panelům s jednou ženou mezi mnoha muži. Snažte se o vyrovnané zastoupení a nespokojte se s tím, že oslovené ženy neměly čas – je to možná práce ve vyhledávání hostek navíc, ale vyplatí se. Navíc vaše instituce bude působit věrohodněji.

#### Příklady dokumentů

- **standard pracovní kultury** (*code of conduct*)
- **etický kodex**
- **pravidla pro složení hodnotících a výběrových komisí** (složení komisí patří také do institucionální roviny, ale explicitní závazek k vyrovnanějšímu složení, které počítá s nutnou účastí žen, mluví sám za sebe i na kulturní rovině: instituce tím dává najevo, že si je vědoma dosavadního malého zastoupení žen a důsledků, které taková disproporce může přivodit)

- **směrnice o sexuálním 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), a je postižitelná na základě antidiskriminačního zákona

## Inspirace

- příručka **Sexuální obtěžování na vysokých školách: proč vzniká, jak se projevuje, co lze proti němu dělat**<sup>68</sup>
- výzkumná studie k situaci v českém vysokém školství „**Sexuální obtěžování ve vysokoškolském prostředí: analýza, souvislosti, řešení**“ (Vohlídalová, Šaldová, Tupá, 2010)<sup>69</sup>
- příručka **Creating a Positive Departmental Climate at Virginia Tech – A Compendium of Successful Strategies** Polytechnického 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.)<sup>70</sup>
- 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.
- Univerzita SciencesPo, Francie, **manuál k sexuálnímu obtěžování**<sup>71</sup>

## Genderově senzitivní komunikace

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 zviditelnovat 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 případě, že se použije výraz „vědec či vědkyně“, je výsledek zcela jiný.

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 vyhlášení nominací do rozhodovacích orgánů ve znění: „*Přijímáme nominace na kandidáty a kandidátky do voleb na děkana nebo děkanku.*“ Pravidla se však vztahují i na každodenní pracovní vztahy, komunikace se zcela logicky odehrává mezi kolegy a kolegyněmi, nadřízenými a podřízenými, na pracovních schůzkách apod.

## Doporučení

- přijměte **kodex/metodiku k užívání genderově senzitivní komunikace** (užívání genderově nesenzitivního jazyka je považováno za sexismus a jako takové za diskriminační praktiku, která je postižitelná<sup>72</sup>)
- vyvarujte se v maximální možné míře užívání generického maskulina, použijte např. oslovení studující, zaměstnané osoby apod.
- dávejte pozor nejen na jazykovou, ale i vizuální komunikaci instituce – sexistická či „lechtivá“ zobrazení a přirovnání nemají (nejen) v akademickém prostředí místo a snižují kredibilitu organizace
- buďte 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. Snažte se i v osobní komunikaci a vystupování zachovávat pravidla genderově senzitivní komunikace a jednání

## Inspirace

- Technologická agentura ČR – **Příručka pro užívání genderově senzitivního jazyka v komunikaci TA ČR**<sup>73</sup>
- **Guidelines for Using Gender-sensitive Language in Communication, Research and Administration**<sup>74</sup>
- Projekt EGERA – **Antwerp Charter on Gender-sensitive Communication in and by Academic Institutions**<sup>75</sup>
- UNESCO – **Guidelines on Gender-Inclusive Language**<sup>76</sup>
- **Kultura genderově vyváženého vyjadřování** (Valdrová, Knotková-Čapková, Paclíková, 2010)<sup>77</sup>

## Vzdělávací aktivity

Naplánujte a zorganizujte ve vaší instituci specifické semináře, kurzy a workshopy pro různé cílové skupiny, studující a pracující 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.

**Náklady na organizaci takových akcí jsou způsobitelným nákladem v projektech zaměřených na vytvoření plánu genderové rovnosti.** Využit také můžete výukové webináře GE Academy<sup>78</sup>.

## Příklady tematického zaměření

- genderová rovnost ve vědě a akademické kariéře, politika rovných příležitostí žen a mužů, řízení diverzity, sladování pracovního a rodinného života, genderové stereotypy a hodnocení, sexuální obtěžování a genderová kultura organizace, genderová dimenze v obsahu výzkumu, genderově citlivé vzdělávání, gender v kurikulu apod.

## Inspirace

- 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.
- **GENOVATE:** Learning Package on Gender Competent Leadership in Academia<sup>79</sup>
- **FESTA:** Gender Sensitive PhD Supervisory Toolkit<sup>90</sup>

## Kampaně, osvětové a informační akce

Připravte výstavu o významných vědkyních, knihy rozhovorů s doktorandkami, videa, lektury a osobního/rodinného života, diskriminace, sexuálního obtěžování apod. táky či kampaně na téma sladování pracov-

## Inspirace

- Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, NKC – gender a věda: kniha rozhovorů s vědkyněmi, plakátové výstavy, publikace **Hledání dynamické rovnováhy: tři generace výzkumníků na VŠCHT**<sup>81</sup>
- NKC – gender a věda: knihy rozhovorů a plakátové výstavy, brunch s významnými ženami české vědy, přednášky zahraničních hostek, rozhovory s mentorkami a mentees<sup>82</sup>
- Čtvrtá vlna: video **Sexismus na českých uměleckých školách**<sup>83</sup>

# Institucionální rovina

kapitola

6.2

## Postupy pro hodnocení, nominační a výběrové procesy

- přijměte pravidla a dokumenty (manuály), formalizujte procesy
  - zajistěte genderový trénink členů a členek komisí a panelů (např. na téma, jak eliminovat vliv stereotypů na hodnocení)
  - monitorujte situaci, zpětně vyhodnocujte průběh výběrového, nominačního či hodnotičího řízení
  - anonymizujte životopisy 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)
  - zaveďte pravidla pro genderově citlivé znění inzerátů
  - zaveďte 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)
  - máte pocit, že ve vašem oboru žádné vhodné kandidátky nejsou? Zkuste se kolegů a kolegyň zeptat, zda vědí o kvalifikované kandidátce ženě.
  - využijte databáze expertek (např. AcademiaNet, EMBO22, Genderová expertní komora)
  - předem si připravte jasná kritéria hodnocení a jejich pořadí (prioritu) a v průběhu hodnocení při výběrovém řízení je neměňte. Uplatňujte je důsledně a konzistentně na všechny, bod po bodu,
- s konkrétními příklady toho, jak si daná osoba stojí, což platí i pro pravidla hodnocení vědecké práce, viz bod níže
- vytvořte si evaluační formulář a věnujte dostatečný čas (nejméně 20 minut) hodnocení každého uchazeče a uchazečky
  - vyhodnotte 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
  - přizvěte externího hodnotitele či hodnotitelku
  - diskutujte s členy a členkami komise, reflektujte a upozorňujte na možný vliv předsudků. Využít můžete argumenty z výzkumných studií.

### Příklad znění inzerátu<sup>84</sup>

„Na místo výzkumné pracovnice/výzkumného pracovníka přijmeme...“

„Vyhlášení výběrového řízení na pozici odborný/á asistent/ka ...“

„U výběrového řízení uvítáme ženy“ nebo „U výběrového řízení uvítáme muže“ – podle toho, jaká skupina je podprezentována

„Flexibilita pracovní doby a vstřícnost v oblasti kombinování osobního a pracovního života.“

## Pravidla pro hodnocení vědecké a/nebo pedagogické práce

- zohledněte kariérní přestávku z důvodu rodičovství, péče o závislé členy rodiny či dlouhodobé nemoci, zohledněte částečné úvazky apod. (hodnocení skutečně odpracovaného času, tj. akademického, ne biologického)
- nastavte délku a typ zahraniční mobility, která zohledňuje osobní a rodinný život, je-li vyžadována v interním systému hodnocení – souvisí zároveň s oblastí sladování pracovního a osobního života

### 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.“ (Špondrová, 2014)

### Inspirace pro výběrová řízení a hodnocení

- Univerzita v norském Trondheimu (NTNU): pozornost je rovněž věnována procesu přijímání nových pracovníků a pracovníc, důraz je kladen 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, jež 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.<sup>85</sup>
- Arizonská univerzita – **Avoiding Bias in Reading and Writing Evaluations**<sup>86</sup>
- FESTA – **Gender Issues in Recruitment, Appointment and Promotion Processes - Recommendations for a Gender Sensitive Application of Excellence Criteria**<sup>87</sup>
- Časopis Nature nabízí jako alternativu proces dvojí anonymizace při recenzování článků (tj. anonymizace recenzentů/recenzentek a autorů/autorek).<sup>88</sup>

Zohledněte kariérní přestávku z důvodu rodičovství, péče o závislé členy rodiny či dlouhodobé nemoci, zohledněte částečné úvazky

## Pracovní podmínky a sladování pracovního a osobního života

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 pracovníce.

Při vytváření nástrojů (nejen) na podporu kombinace pracovního a osobního života a jejich využívání nepodporujte genderové stereotypy. V dokumentech, které budete vypracovávat pro vedoucí pracující k managementu mateřské a rodičovské dovolené, oslovujte jako pečující osoby nejen ženy, ale i muže (otce). Mějte také na paměti, že potřeba sladování pracovního a osobního života se týká všech zaměstnanců a zaměstnanek, nejenom rodičů. Opatření by měla

být určena například i pro zaměstnance a zaměstnankyně 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 sabbaticku
- pravidla pro přerušení či odložení řešení grantu z důvodu těhotenství (pokud má instituce interní grantové financování)

### Inspirace

- 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 např. flexibilní pracovní doby, videokonferencí nebo konferenčních hovorů, podpory práce na částečný úvazek za stejných podmínek jako u celého úvazku (rovný plat, stejné podmínky kariérního postupu a poskytování zaměstnaneckých výhod, stejná úroveň odpovědnosti). V důsledku těchto opatření se zvýšil podíl žen v přijímacích řízeních přibližně o 50% za rok
- Syddansk Universitet (Univerzita jižního Dánska) zavedla v roce 2012 směrnici o dočasném upuštění od povinnosti vyučovat v případě pečovatelských povinností. Usnadnila tím zpětné začlenění do zaměstnání po rodičovské přestávce.
- zavedení automatického prodloužení smlouvy na dobu určitou o délku trvání mateřské/rodičovské dovolené (Hanken School of Economics ve Finsku)



## Finanční příspěvky, návratové granty

Podpora výzkumníků-rodíčů může zahrnovat také vytvoření zdrojů a nabídku interní finanční podpory (grantů). Cílem je ulehčení návratu rodičů 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 zvlášť (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 také zajistit „náhradu“ za osobu na mateřské/rodičovské dovolené.

### Příklad

- Pamětní grant Martiny Roselové Nadačního fondu Martiny Roeselové: má za cíl podporovat vědce a vědkyně působící v oblasti přírodních věd, kteří se snaží skloubit kompetitivní vědeckou činnost s kvalitní péčí o předškolní děti. Za tímto účelem poskytuje fond vybraným vědcům a vědkyním finanční příspěvek, kterým připomíná památku předčasně zesnulé vědkyně, která během krátké, ale excelentní vědecké kariéry dokázala vychovat tři děti a aktivně se zasazovat o zlepšování podmínek pro mladé vědkyně a vědce v roli rodičů.

## Zařízení péče o děti

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

## Management mateřské/rodičovské dovolené

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.

### Inspirace

- Maternity Leave – Guidance for Managers<sup>89</sup>
- publikace NKC – gender a věda a CEITEC Grants, Research and Parenthood, která obsahuje informace o opatřeních vztahujících se k rodičovství v českých a zahraničních grantových schématech<sup>90</sup>

## Rovnost v odměňování a gender pay gap

Ačkoli máme rovnost odměňování ukotvenou v legislativě, není férové odměňování na trhu práce samozřejmostí. Ze statistik vyplývá, že ženy berou v České republice stále o cca 22% méně, než jejich mužští kolegové. ČR má druhý nejvyšší rozdíl ve výdělcích žen a mužů (gender pay gap) v EU – celých 21,8% oproti unijnímu průměru 16%.<sup>91</sup>

### Zajistěte:

- nastavení pravidel pro transparentní odměňování včetně pravidel pro zveřejňování odměn a jejich odůvodnění (jasná kritéria pro stanovení odměň a dalších složek mzdy) – netransparentní osobní

ohodnocení a odměny vytváří největší pole pro nerovnosti a negativní atmosféru na pracovišti

- 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.
- informování zaměstnanců a zaměstnankyň o možnostech stížností a řešení situace neodůvodněného odlišného odměňování za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty

### Doporučení

- stanovte vnitřním předpisem osobu/tým pověřený řešením situací, kdy dochází k diskriminaci v odměňování, je možné také ustanovit **koordinátora/koordinátorku pro rovnost nebo školního ombudsmana/koordinátorku**
- nechte si otestovat vlastní instituci **nástrojem LOGIB**, který spravuje MPSV ČR<sup>92</sup>

## Ženy ve vedení

V této strategické oblasti se zaměřte na dva cíle, které jsou součástí priorit Evropského výzkumného prostoru:

### 1) zvýšení zastoupení žen ve vedoucích a rozhodovacích pozicích

### 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 hodnotících panelech, například v Rakousku je to 40%. V Německu existuje tzv. profesorský program, 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.

## Inspirace

- **Gender Equality Policies in Public Research** (Evropská komise, 2014)<sup>93</sup>
- European Molecular Biology Organization 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.<sup>94</sup>

## Příklady

- zvýšení transparentnosti rozhodování, např. změna interních předpisů (Jednací řád vědecké rady, řád habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem/profesorkou apod.), která zavade 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
- „*Při jmenování a sestavování vědecké rady dbá vysoká škola xxx při zachování požadavku vhodné profesní kvalifikace na vyrovnané zastoupení žen a mužů.*“
- „*Vysoká škola xxx si je vědoma potřeby sestavovat vědeckou radu s ohledem na vyrovnané zastoupení žen a mužů při zachování požadavku vhodné profesní kvalifikace.*“

## Interpersonální rovina

kapitola

6.3

Na mezilidské úrovni může každý z nás přispět k vytváření situačně nediskriminujícího prostředí. Zaměřte se na to, jak komunikujete a jednáte v určitých situacích.

Interpersonální rovina je silně propojena s kulturní rovinou a ovlivňuje ji také pravidla a postupy, které jsou aplikovány v institucionální rovině.

## Doporučení

- Nemluvme o kolegyních jako o „děvčatech“, pokud nepoužíváme pro mužské osazenstvo obdobný název („kluci“).
- Rozmyslete si, kdy kolegyni řeknete, že jí to sluší – pokud právě odprezentovala svůj poslední výzkum nebo projekt. Pochvalte raději její metodologii než její vzhled, pokud je to na místě.
- Stává se, že názor nebo podnět ženy je ignorován, aby byl s nadšením přijat, pokud jej později zopakuje muž. Takové chování nebývá vědomé. Snažte si jej ale všimnout u druhých i u sebe. Pokud jej u sebe zaznamenáte, přestaňte s ním.
- Neskákejte kolegyni do řeči, nemluvte, když mluví ona. Naslouchejte. Ujistěte se, že muži nemluví významně déle a častěji.
- Všimněte si, kdo organizuje semináře, konference, oslavy a další neformální setkání. Kdo vaří kávu a dělá zápisy z týmových schůzek. Kdo uklízí v laboratoři. Nedovolte, aby tyto úkoly plnily vždy či častěji kolegyně, i když se o ně budou hlásit dobrovolně. Jsou k tomu totiž často od dětství vedeny. Ujistěte se, že o tyto úkoly ženy nežádáte častěji než muže, že nepředpokládáte, že je budou vykonávat, a pokud odmítnou, nereagujte s nelibostí.
- Používejte stejné oslovení a titulování, nikoli „milé kolegyně a vážení kolegové, děvčata a pánové, Maruška a pan doktor, pan kvestor a Janička“ (prorektorka).
- Snažte se vyvarovat spojení „typický muž“ a „typická žena“.
- Snažte se o rovnost horizontální i vertikální (ne „Dobrý den, Martino, dobrý den, pane magistře...“). Pokud při vykání oslovujeme jménem, je nutné umožnit i reciproční jednání, popřípadě k němu vyzvat z pozice nadřazené osoby (nadřazené osoby jsou oslovovány často funkcí či titulem, podřazené křestním jménem).



# Individuální rovina

## kapitola 6.4

Individuální podporou rozumíme specifické programy a aktivity pro začínající vědkyně a vědce nebo pouze pro ženy (skupiny, které jsou v dané instituci/oboru podprezentovány a/nebo znevýhodněny). Cílem je individuální podpora, která doplňuje opatření na institucionální a kulturní rovině.

Prvním krokem je vytvořit institucionální politiku a systém kariérní podpory jak na úrovni celé instituce, tak jejich jednotlivých součástí. Příkladem může být zřízení **kariérního centra nejen pro studující, ale také pro zaměstnané osoby**, které tuto agendu spolu s podporou genderové rovnosti a diverzity bude mít na starosti. Zároveň je vhodná spolupráce s personálním oddělením či studentskými a jinými organizacemi a sítěmi.

Cílem aktivit a opatření je pomoci překonat individuální překážky, posílit pozice a kompetence žen (či méně zastoupeného pohlaví/rodičů apod.). Mezi formy podpory patří aktivity 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, 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.

### Inspirace

- Specifické manažerské kurzy pro vědkyně ve vedoucích pozicích – např. EMBO: Female leaders in science
- Vzdělávací program „Excellence a kompetence pro vedení pro vědkyně“ – Robert Bosch Stiftung
- Leadership programy – např. Women in Science & Engineering Leadership Institute<sup>95</sup>
- 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). Platforma pro podporu žen a výměnu zkušeností prostřednictvím pravidelných vědeckých setkání, zároveň je poradním orgánem pro univerzitu v oblasti podpory žen ve vědě.
- Program „profesury nanečisto“, univerzita v Tromsø, Norsko, jehož cílem je zvýšení sebevědomí žen, které uvažují o získání profesury.<sup>96</sup>

## Mentoringové programy a síťování

Mentoring je proces, skrze nějž se dostává mladším a méně zkušeným lidem (tzv. mentees) podpory a rad od zkušenějších mentorů a mentorek, což jim má umožnit nastartovat kariéru a uspět v pracovním životě nebo ve studiu. Mentoringové programy mohou nabývat mnoha různých podob: dlouhodobá individuální spolupráce mezi jedním mentorem/mentorkou a jednou mentee/menteeem (ev. jeden mentor se skupinou mentees) nebo větší důraz na vzájemnou podporu mezi „vrstevníky“. Některé probíhají jen v rámci jedné instituce, jiné naopak propojují osoby z různých pracovišť a škol. Konkrétní formáty se odvíjí od záměru organizátorských institucí a cílových skupin programů.

### Tři hlavní funkce mentoringu:

- profesní a/nebo lidský vzor – jakým vědcem/vědkyňí mentee chce být, jak přistupovat k výzkumu, jak si uspořádat pracovní režim atp.
- psychologická podpora
- praktická pomoc (zejména síť kontaktů a expertiza)

### Mentoring NKC – gender a věda

Mentoringový program běží od roku 2015. Od roku 2019 probíhá celý program včetně workshopů „soft skills“ v angličtině, aby jej mohli využít i zahraniční vědci a vědkyně působící na českých institucích. Od jeho spuštění se do programu přihlásilo dohromady 532 mentees. 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.“ Neváhejte se na nás obrátit s žádostí o konzultaci při nastavování vašeho vlastního mentoringového programu.

### Inspirace

- Mentoringové programy pro seniornější výzkumné pracovnice – Computing Research Association's Committee on the Status of Women in Computing Research
- Databáze expertek a síťování – FEMtech

## 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 pracovníků ve formě pravidelných schůzek a konzultací k tzv. individuálnímu kariérnímu plánu apod.

### Inspirace

- Publikace **Guidelines for Gender Equality Programmes in Science**<sup>97</sup>
- 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 výzkumy a na jejich základě 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)<sup>98</sup>.
- 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 se vycházelo z participativního přístupu, kdy došlo ke komplexnímu šetření a analýze potřeb výzkumných pracovníků a pracovnic.

## Ceny, stipendia a speciální granty

- ceny pro úspěšné vědkyně
- stipendia a „startovací balíčky“ pro vědkyně ve výrazně „mužských“ oborech (např. pokud je na fakultě méně než 20% žen)

### Inspirace

- **Cena Milady Paulové** – uděluje Ministerstvo školství, mládež a tělovýchovy ČR ve spolupráci s NKC – gender a věda. Smyslem udílení 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.

## „Nábor“ studujících

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

### Inspirace

- Girl's day<sup>99</sup>
- Letní počítačové školy pro dívky – Fakulta informačních technologií VUT v Brně<sup>100</sup>
- Mentoring pro středoškolačky<sup>101</sup>

- 67 Tenglerová, H., Šimandlová, K., Šebestová, E., Dvořáčková, J., Linková, M. 2019. Genderová rovnost ve vědě, výzkumu a vysokém školství: příklady praxe. Praha: SOÚ AV ČR, v. v. i. Dostupné na <[https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018\\_zahranicni\\_prikklady\\_praxe.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018_zahranicni_prikklady_praxe.pdf)>
- 68 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. Dostupné na <[http://gender.fhs.cuni.cz/KGS-11-version1-metodika\\_pro\\_vyucujici\\_fi.pdf](http://gender.fhs.cuni.cz/KGS-11-version1-metodika_pro_vyucujici_fi.pdf)>
- 69 Vohlídalová, M. (ed.), Šaldová, K., Tupá, B. 2010. Sexuální obtěžování ve vysokoškolském prostředí: analýza, souvislosti, řešení. Praha: SOÚ AV ČR, v. v. i.

- 70 Jack Finney, J., Finkielstein, C., Merola, J., Puri, I., Taylor, D., Van Aken, E., Hyer, P., Saveljeva, T. 2008. Creating a Positive Departmental Climate at Virginia Tech – A Compendium of Successful Strategies. Dostupné na <[https://advance.vt.edu/content/dam/advance\\_vt\\_edu/resources\\_links/climate\\_compendium/department\\_climate\\_compendium.pdf](https://advance.vt.edu/content/dam/advance_vt_edu/resources_links/climate_compendium/department_climate_compendium.pdf)>
- 71 SciencePo. Guidelines For Dealing With Sexual Harassment. Dostupné na <[http://eige.europa.eu/sites/default/files/sciencespo\\_guidelines\\_on\\_dealing\\_with\\_sexual\\_harassment.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/sciencespo_guidelines_on_dealing_with_sexual_harassment.pdf)>

- 72 Rada Evropy. Prevence a potírání sexismu. Doporučení Rady výboru ministrů Rady Evropy o prevenci a potírání sexismu z března 2019. Dostupné na <<https://rm.coe.int/doporuceni-vyboru-ministru-rady-evropy-cs/16809537f6>>
- 73 Technologická agentura ČR. 2016. Příručka pro používání genderově senzitivního jazyka v komunikaci TA ČR. Dostupné na <[https://www.tacr.cz/gender/160324\\_prirucka\\_gender\\_jazyk.pdf](https://www.tacr.cz/gender/160324_prirucka_gender_jazyk.pdf)>
- 74 Reutlingen University. Guidelines for using gender-sensitive language in communication, research and administration. Dostupné na <[http://eige.europa.eu/sites/default/files/reutlingen\\_university\\_guidelines\\_for\\_using\\_gender-sensitive\\_language.pdf](http://eige.europa.eu/sites/default/files/reutlingen_university_guidelines_for_using_gender-sensitive_language.pdf)>
- 75 Projekt EGERA. ANTWERP CHARTER ON GENDER-SENSITIVE COMMUNICATION IN AND BY ACADEMIC INSTITUTIONS. Dostupné na <[https://eige.europa.eu/sites/default/files/egera\\_antwerp\\_charter\\_on\\_gender-sensitive\\_communication\\_in\\_and\\_by\\_academic\\_institutions.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/egera_antwerp_charter_on_gender-sensitive_communication_in_and_by_academic_institutions.pdf)>
- 76 United Nations. UNESCO. GENDER EQUALITY GUIDELINES FOR UNESCO PUBLICATIONS. Dostupné na <[https://en.unesco.org/system/files/ge\\_guidelines\\_for\\_publications\\_-\\_annex\\_4.pdf](https://en.unesco.org/system/files/ge_guidelines_for_publications_-_annex_4.pdf)>
- 77 Valdřová, J., Knotková-Čapková, B., Paclíková, P. 2010. Kultura genderově vyváženého vyjadřování. MŠMT ČR. Dostupné na <[http://data.idnes.cz/soubory/studium/a100125\\_bar\\_gender\\_prirucka.pdf](http://data.idnes.cz/soubory/studium/a100125_bar_gender_prirucka.pdf)>
- 78 Projekt Gender Equality Academy. Dostupné na <<https://ge-academy.eu/>>
- 79 Projekt GENOVATE. Learning Package on Gender Competent Leadership in Academia. Dostupné na <<http://www.genovate.eu/modules/gender-competent-leadership/index.html>>
- 80 Projekt FESTA. Gender Sensitive PhD Supervisory Toolkit. Dostupné na <<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/examples/gender-phd-supervisor-toolkit>>
- 81 VŠCHT Praha – GRO – genderová rovnováha. Rozhovory. Dostupné na <<https://gro.vsch.cz/rozhovory>>
- Víznerová, H., Nykllová B. 2016. Hledání dynamické rovnováhy: tři generace výzkumníků na VŠCHT. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. Dostupné na <<https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2017/09/Hledani-dynamicke-rovnovahy.pdf>>
- 82 NKC – gender a věda. Dostupné na <<https://genderaveda.cz/publikace/>>
- 83 Video Sexismus na českých uměleckých školách. Dostupné na <<https://www.youtube.com/watch?v=Ia-laPTetZig>>
- 84 Šponďrová, 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. Dostupné na <<https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2017/09/Pravni-aspekty-postaveni-zen-a-muzu.pdf>>
- 85 Norwegian University of Science and Technology. Sekce Gender equality at NTNU. Dostupné na <[http://www.ntnu.edu/studies/gender\\_equality](http://www.ntnu.edu/studies/gender_equality)>

- 86 The University of Arizona. Příručka AVOIDING BIAS IN READING & WRITING EVALUATIONS. Dostupné na <[http://diversity.arizona.edu/sites/diversity/files/evaluation1\\_avoidingbias.pdf](http://diversity.arizona.edu/sites/diversity/files/evaluation1_avoidingbias.pdf)>
- 87 Projekt FESTA. Příručka Gender Issues in Recruitment, Appointment and Promotion Processes – Recommendations for a Gender Sensitive Application of Excellence Criteria. Dostupné na <[https://eige.europa.eu/sites/default/files/festa\\_gender\\_issues\\_recruitment\\_appointment\\_promotion.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/festa_gender_issues_recruitment_appointment_promotion.pdf)>
- 88 Casopis Nature. Nature journals offer double-blind review. Dostupné na <<http://www.nature.com/news/nature-journals-offer-double-blind-review-1.16931>>
- 89 King's College London. Manuál Maternity Leave – Guidance for Managers. Dostupné na <<https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2017/10/maternity-guidance.pdf>>
- 90 Projekt LIBRA. Tenglerová, H., Víznerová, H. 2016. Grants, Research and Parenthood. NKC – gender a věda/CEITEC. Dostupné na <[https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2018/02/Grants-Research-and-Parenthood\\_CEITEC.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2018/02/Grants-Research-and-Parenthood_CEITEC.pdf)>
- 91 Hlavní zjištění projektu MPSV 22% k rovnosti. Dostupné na <<https://www.rovnaodmena.cz/www/img/uploads/283b2209.pdf>>
- 92 Více informací k nástroji LOGIB na <<https://www.rovnaodmena.cz/ke-stazeni>> a <<https://www.rovnaodmena.cz/rovne-odmenovani/logib>>
- 93 Evropská komise. 2014. Gender Equality Policies in Public Research. Dostupné na <[http://ec.europa.eu/research/pdf/199627\\_2014%202971\\_rtd\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/research/pdf/199627_2014%202971_rtd_report.pdf)>
- 94 Wallon, G., Bendiscioli, S., Garfinkel, M. S. 2015. Exploring Quotas in Academia. Heidelberg: EMBO. Dostupné na <[http://www.embo.org/documents/science\\_policy/exploring\\_quotas.pdf](http://www.embo.org/documents/science_policy/exploring_quotas.pdf)>
- 95 Increasing representation and advancement of women and members of groups currently underrepresented on faculty and in leadership at UW-Madison. Dostupné na <<https://wiseli.wisc.edu/>>
- 96 Dostupné na <<http://curt-rice.com/2011/06/19/the-promotion-project-getting-more-women-professors/>>
- 97 Projekt PRAGES. Guidelines for Gender Equality Programmes in Science. Dostupné na <[http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/prages-guidelines\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/prages-guidelines_en.pdf)>
- 98 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 na <[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](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)>
- 99 Gender Studies, o. p. s. Girls' Day. Dostupné na <<http://girlsday.cz/>>
- 100 VUT Brno. FIT. Letní škola. Dostupné na <<http://holky.fit.vutbr.cz/>>
- 101 Linková, M., Cidlinská, K. Mentoring pro středoškolačky v technických a při rodovědných oborech. Dostupné na <[http://genderstudies.cz/download/Marcela\\_Linkova\\_Mentoring\\_pro\\_stredoskolacky.pdf](http://genderstudies.cz/download/Marcela_Linkova_Mentoring_pro_stredoskolacky.pdf)>

# část 7

## Genderová dimenze v obsahu výzkumu a výuky

- 7.1 Začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací\_83
- 7.2 Gender v kurikulu a pedagogickém procesu\_88

Zatímco cílem předchozích kapitol bylo především představit specifické bariéry, jimž ženy ve výzkumných a vysokoškolských institucích čelí, a strategie, které mohou napomoci tento problém eliminovat, tato kapitola se zaměřuje na samotný obsah vědecké práce a na způsob začlenění genderové dimenze do vzdělávacího procesu.

## Začlenění genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací

### kapitola 7.1

Pokud chceme dosáhnout změny ve vědeckém a vysokoškolském prostředí, je důležité zaměřit svou pozornost na **nerovnosti související s utvářenými poznatky a inovacemi**. Poznátky a inovace totiž mnohdy dostatečně nezohledňují možné fyzické odlišnosti žen a mužů nebo jejich odlišné zkušenosti, perspektivy či potřeby. V důsledku toho nemusejí mít ženy z výsledků výzkumu nebo inovací stejný prospěch jako muži.

Toto téma si postupně získává prostor také v médiích, některé příklady vám proto jistě nebudou neznámé:

- Oblastí, kde genderově slepý výzkum má největší dopad, je zdravotnictví. Nejznámějším příkladem negativních dopadů nezohlednění genderové dimenze jsou **onemocnění srdce**. Ta byla dlouho považována za primárně mužská onemocnění, přestože jsou jednou z hlavních příčin úmrtí také u žen (pouze se u nich objevuje statisticky o mnoho let později). Také diagnostika byla po dlouhou dobu založena na patofyziologii mužů. Pozornosti unikalo, že se u části žen tato onemocnění projevují

jinak. V důsledku nedostatečné reflexe možných odlišných projevů nebyly ženy často správně diagnostikovány, což ústilo ve zbytečné zdravotní komplikace, či dokonce úmrtí.<sup>102</sup>

- Podobně při **vývoji bezpečnostních pásů pro auta** bylo původně implicitním modelem mužské tělo, což mělo za následek to, že pásy nebyly pro ženy stejně bezpečné a v případě těhotných žen vedly i relativně malé nárazy k úmrtí plodu.<sup>103</sup>
- Konfigurace přístrojů vyvíjená implicitně pro mužského uživatele byla identifikována také v případě několika **inovací založených na hlasovém ovládní či automatickém rozeznávání pohybu**. Potíže byly zaznamenány například u ovládní palubních počítačů aut, které nereagovaly stejně citlivě na vyšší frekvence hlasu, nebo v případě starších verzí aplikací určených k monitorování pohybových aktivit, jež nerozpoznávaly tělesnou činnost při vedení dětského kočárku.<sup>104</sup> Problém rozpoznávání pohybu s kočárkem navíc ukazuje, že se zneviditelnuje pečovatelská role muže -rodiče.

## Z jakého důvodu k těmto problémům dochází?

Jelikož vědu a vývoj historicky utvářeli především muži (což – zejména v případě technických oborů – platí dodnes), jejich – často nevědomé a neuvědomované – předsudky formovaly i užívané postupy, standardy či referenční modely. Výsledky jejich výzkumu a vývoje proto nemusely a nemusejí být pro ženy stejně užitečné a mohou pro ně být někdy dokonce nebezpečné. Chceme-li se tomuto problému vyvarovat, je třeba se při výzkumu zaměřit na možné souvislosti zkoumané problematiky s pohlavím, genderem a nevědomými předsudky a na další implikace těchto souvislostí.

V případě **pohlaví** je třeba se soustředit na skutečnost, zda v řešené problematice mohou sehrávat nějakou roli anatomické nebo fyziologické rozdíly mezi muži a ženami či další relevantní charakteristiky:

- Při výzkumu se nezřídka **pracuje s mužským tělem jako s obecným modelem lidského těla**, případně jsou v laboratorích užívány mužské tkáně a samčí zvířecí modely. Pro ženy však nemusejí být závěry z takového výzkumu plně platné, což může být relevantní například při vývoji léčiv a diagnostických postupů nebo testování bezpečnosti určitých materiálů při kontaktu s lidským tělem.
- Obdobný problém se objevuje i při vývoji technologií, který ne vždy zohledňuje možnou odlišnou velikost žen (či některé jejich tělesné části) nebo jejich odlišný tvar postavy (např. ochranné pomůcky, jak nyní ukázala koronavirová krize).

Při zvažování možné role **genderu** je třeba soustředit se na možné odlišnosti v osvojených vzorcích chování, zastávaných ži-

votních rolích, případných odlišných zkušenostech, perspektívách a potřebách:

- Například **rozdílná četnost některých onemocnění** u žen a mužů není zdaleka pouze odrazem charakteristik spojených s pohlavím, ale je také **důsledkem odlišných stravovacích návyků** žen a mužů, **pracovních podmínek, postojů k rizikovým aktivitám**, stejně tak jako **vztahu k využívání lékařské pomoci atd.**
- Při konstrukci asistenčních technologií pro stárnoucí, jejichž pole se bude v budoucnu pravděpodobně rozšiřovat, by mělo být vzato v úvahu mj. to, že se **ženy dožívají statisticky vyššího věku**, s čímž je spojeno i jejich častější ovdovění. Tyto technologie by tak měly dokázat přispívat k naplnění potřeby interakce. Z hlediska vývoje může být důležitá i odlišná míra zkušenosti starších mužů a žen s ovládnutím technologií.<sup>105</sup>
- Zvažování genderové dimenze má svůj prostor také v oblasti strojového učení. **Strojové učení** mnohdy čerpá z dat nebo vzorků dat, jejichž součástí jsou i **problematické představy spojené s genderem**. Například *Překladač Google* (který vychází, podobně jako jiné překladače, z četnosti určitých slov či slovních spojení v textovém korpusu) nejenom nadužívá mužské tvary, ale v případě určitých obrátů přímo *reprodukuje genderové stereotypy*. Velmi silně je to patrné v případě překladů z jazyků s menším množstvím rodově určených tvarů do jazyka důsledně rozlišujícího rody. Například věty, jejichž podmětem je v turečtině stejné genderově neutrální zájmeno, jsou v důsledku existující vertikální segregace přeloženy do angličtiny jako „she is a nurse“ a „he is a doctor“.<sup>106</sup>

Zohlednění pohlavní a genderové dimenze proto prohlubuje porozumění a zvyšuje validitu výsledků výzkumu (pokud jsou totiž genderové rozměry určité problematiky přehlíženy, výsledky výzkumu mohou mít pouze dílčí platnost). Je tedy jednoznačně **otázkou kvality výzkumu**. Reflexivita vůči možným pohlavním a genderovým rozdílům současně přispívá ke **zvýšení sociálních přínosů výzkumu a vývoje** – výsledkem jsou produkty či služby, které mohou jak muži, tak ženy stejně dobře využívat, jsou pro ně stejně příjemné a bezpečné. V některých případech může reflexe faktorů **spojených s pohlavím a genderem dokonce** otevírat cestu k novým objevům – být zdrojem tzv. „genderových inovací“.<sup>107</sup>

Přestože to nemusí být vždy na první pohled zřejmé, reflexe role možných odlišností spojených s pohlavím a genderem má smysl vždy, jsou-li objekty výzkumu nebo uživatelé a uživatelkami jeho výsledků lidé nebo mají-li výsledky na jejich život nějaký dopad.

## Jak pohlavní a genderovou dimenzi systematicky začlenit do výzkumu?<sup>108</sup>

Za účelem identifikace možné role pohlaví nebo genderu v problematice, kterou plánujete řešit, a jejího komplexního zohlednění v různých fázích výzkumu, je třeba si klást následující otázky:

### Výzkumné cíle, otázky a hypotézy

- Mohou do řešeného tématu vstupovat dílčí tělesné odlišnosti žen a mužů (hormonální produkce, manipulační síla, velikost a váha postavy či jejich části, výška hlasu atd.) nebo jejich rozdílné zkušenosti, potřeby a preference?

- Je v kontextu řešeného tématu relevantní zvažovat rozdílné výsledky u žen a mužů?
- Je možné očekávat odlišné dopady na ženy a muže (případně jejich skupiny)?
- Existují implicitní předpoklady o povaze mužů a žen nebo o mužských a ženských tělesných procesech, které mohou výzkumný záměr ovlivňovat?

### Metodologie, výzkumný design, sbíraná data

- Umožní výzkumný design a nástroje (dotazníky, focus groups apod.) zachytit případné pohlavní či genderové rozdíly nebo naopak potvrdit neexistenci rozdílů?
- Budou sbírána souhrnná data o obou pohlavích, nebo budou příslušníci obou pohlaví dotazováni zvlášť (a to rovnoměrně)?
- Bude se pracovat s tkáněmi obou pohlaví, případně tkáněmi zvířat obou pohlaví?

### Analýza

- Jsou data analyzována s ohledem na pohlaví a/nebo gender?
- Je analyzována souvislost pohlaví nebo genderu s jinými relevantními proměnnými?

### Komunikace a diseminace výsledků

- Jsou jako součást analýzy prezentovány i relevantní závěry vztahující se k pohlavním nebo genderovým dimenzím problematiky?
- Jsou reportovány i nulové diference?
- Jsou součástí prezentace i relevantní statistiky, tabulky nebo grafy rozlišující pohlaví?
- Bylo zvažováno vytvoření specifické publikace prezentující pohlavní a/nebo genderovou dimenzi problematiky, konkrétního příspěvku apod.?

## Instituce podporující začlenění pohlavní a genderové dimenze:

Začlenění tohoto typu analýzy do výzkumu je v posledních letech podporováno, či dokonce vyžadováno na několika úrovních:

Podpora integrace genderové dimenze do obsahu výzkumu je součástí strategie Evropské komise pro genderovou rovnost ve výzkumu a inovacích a spadá pod jednu ze šesti priorit Evropského výzkumného prostoru. Při podávání návrhů projektů v programu Horizont 2020 se po uchazečích a uchazečkách požaduje, aby posoudili, zda je genderová dimenze pro obsah jejich projektu relevantní, a aby (pokud se tato dimenze jako relevantní ukazuje) popsali, jakým způsobem bude analýza pohlaví nebo genderu v projektu uplatněna.<sup>109</sup>

Posouzení relevance genderové dimenze a její případná integrace do obsahu projektu jsou dnes vyžadovány také ze strany mnoha grantových agentur, jako např. Irish Research Council (IRC), Austrian Research Promotion Agency (FFG), Canadian Institutes of Health Research (CIHR), Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), Research Council of Norway (RCN), Austrian Science Fund (FWF), German Research Foundation (DFG) nebo Vinnova (Švédsko). V českém prostředí tento aspekt zohledňuje Technologická agentura České republiky.

Integrace genderové dimenze a analýza na základě pohlaví a genderu se stává součástí také editorských požadavků vědeckých časopisů. Tento trend se prozatím projevuje především v oblasti biologie a lékařství (u časopisů jako The Lancet<sup>110</sup>, Nature<sup>111</sup>, Science<sup>112</sup>, Journal of the American Medical Association<sup>113</sup>, Journal of the International AIDS Society<sup>114</sup> a dalších). Řada odborných časopisů také převza-

la již existující soubory doporučení, jako například soubor sestavený International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE)<sup>115</sup> nebo tzv. SAGER guidelines.<sup>116</sup> Tyto soubory instrukcí nabádají nejenom k důsledné integraci pohlaví a genderu, ale také k rozlišování těchto pojmů. První z nich doporučuje i analýzu vlivu dalších proměnných, jako věk nebo etnicita.<sup>117</sup>

Předpokladem širší aplikace této perspektivy je nicméně její osvojení na straně jednotlivých výzkumníků a výzkumnic. Jak však ukázala i analýza Evropské komise, která ve svých grantových schématech podporuje zohlednění možné role pohlaví a genderu od roku 2014, daný typ expertízy není mezi výzkumníky a výzkumnicemi prozatím příliš rozšířen.<sup>118</sup> Klíčem k úspěchu je proto vzdělávání v dané oblasti a integrace analýzy pohlaví a genderu do vysokoškolských kurikul nejrůznějších oborů. To neznámá, že by se pohlaví a gender měly stát těžištěm výzkumu, měly by však být systematicky zohledňovány jako potenciálně relevantní proměnné či kategorie analýzy.

## Kde získat více informací a seznámit se s příklady relevance tohoto typu analýzy pro různé obory?

**Gendered Innovations<sup>119</sup>** – webová stránka, která představuje případové studie z řady přírodovědných oborů, medicíny, technických věd a oblasti životního prostředí. Krom toho se však věnuje také obecným principům integrace analýzy pohlaví a genderu do výzkumu a inovací a představuje základní metody a pojmy. Tato stránka, která původně vznikla jako projekt Stanford University, je nyní podporována Evropskou komisí a US National Science Foundation.

**NKC – gender a věda: Genderová dimenze ve výzkumu a inovacích** – webová stránka shrnující informace a články našeho centra k problematice genderu v obsahu výzkumu, které vznikly v rámci kampaně **Jedna velikost nesedí všem**.

**Toolkit – Gender in EU-funded Research<sup>120</sup>** – příručka, která shrnuje, jak analýzu pohlaví a genderu systematicky zahrnout do celého výzkumného cyklu, a představuje příklady z různých vědních oborů a oblastí výzkumu (nanovědy, energetika, zemědělství, zdravotnictví, doprava atd.).

**What is the Gender Dimension in Research? Cases Studies in Interdisciplinary Research<sup>121</sup>** – obdobně koncipovaná norská příručka, která přináší řadu dalších příkladů z rozličných oborů.

**Online Training Modules: Integrating Sex & Gender in Health Research<sup>122</sup>** – soubor tří tréninkových video modulů Kanadského institutu pro zdravotnický výzkum.

**GE Academy Webinars' series<sup>123</sup>** – youtube kanál projektu GE Academy, kde jsou i webináře na téma integrace genderové dimenze do obsahu výzkumu.

### Aktivita, nástroje a opatření

- Zorganizujte pro výzkumné pracovníky a pracovnice semináře na téma integrace genderové dimenze do výzkumu, využití konkrétních metod a postupů v jednotlivých fázích výzkumného procesu apod.
- Motivujte studující ke psaní bakalářských, diplomových nebo disertačních prací uplatňujících analýzu pohlaví či genderu skrze vypisovaná témata prací.
- Udělte ocenění za nejlepší studentské práce uplatňující analýzu pohlaví či genderu. Příkladem dobré praxe v tomto směru je Cena Julie Hamáčkové<sup>124</sup>, která byla ustavena v roce 2015 na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze. **Cena Julie Hamáčkové** je udělována ve třech různých kategoriích. Jedna z kategorií je určena studujícím bakalářských, magisterských či doktorských programů, kteří zahrnují do obsahu svých výzkumných témat a prací analýzu na základě genderu a/nebo pohlaví. Soutěž je pojmenována podle významné osobnosti české hydrochemie a první profesorky na vysoké technické škole v bývalém Československu.
- Motivujte výzkumné pracovníky a pracovnice k realizování výzkumných projektů s genderovou dimenzí skrze projektové výzvy interní grantové agentury.



# Gender v kurikulu a pedagogickém procesu<sup>125</sup>

## kapitola 7.2

### Proč je genderová rovnost ve vzdělávání důležitá?

Pokud se studující setkávají ve vzdělávání s kurikulem, které je silně ovlivněno genderovými stereotypy a předsudky, budují si neobjektivní představy o sobě samých, svém oboru, společnosti i o svém budoucím uplatnění. Vliv genderových stereotypů je nutné průběžně reflektovat a je dobré si zodpovědět následující otázky:

- Studující si utvářejí svoji studentskou/profesionální identitu, kterou spojují s vlastní genderovou identitou: je např. snadněji slčitelná identita ženy a studentky učitelství než ženy a studentky technického oboru?
- Studující si vytvářejí představu o genderovanosti svého studijního oboru i celé společnosti: jedná se o obor, v němž mohou uspět ženy i muži se stejnou pravděpodobností, nebo je šance na úspěch u některé skupiny 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 (tzv. „role models“), s nimiž je možné se identifikovat?

### Při výuce a sestavování studijních plánů je dobré se zamyslet nad:

#### výběrem učiva

- Kdo se podílí na výběru učiva v předmětu?
- Jaké genderové představy související s obsahem studia tito lidé mají?

- Podporujeme studující v kritickém přemýšlení o poznání?
- Umožňuje učivo studujícím uvědomit si vliv genderových stereotypů na produkci vědeckého poznání?

#### vyučovacími metodami

- Jaké konkrétní vyučovací metody používáme ve studijních skupinách s převahou dívek a jaké ve skupině s převahou chlapců? Liší se?
- Jaký prostor pro aktivitu studujících vytváříme? Zapojují se do výuky rovnoměrně studenti i studentky?

#### hodnocením 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?

#### jazykem

- Používáme genderově senzitivní jazyk?
- Používáme při oslovení skupiny mužský i ženský rod nebo neutrální označení?
- Vyhýbáme se genderovým klišé typu „slabé a silné pohlaví“?

#### fyzickým prostorem

- 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?
- Je v případě nerovnoměrného zastoupení reflektován aktuální stav a jeho příčiny?
- Mají studující možnost se setkat s dostatkem vzorů z méně zastoupené genderové kategorie?

#### podílem 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?

#### podílem žen a mužů mezi vyučujícími

- Jaké je zastoupení žen a mužů mezi vyučujícími určitých oborů?
- Jaké jsou jejich pracovní pozice a akademické hodnosti?

### Inspirační zdroje

- manuál **Gender ve vysokoškolském kurikulu. Proč a jak se věnovat genderu v pedagogickém procesu a kurikulu**<sup>126</sup>
- ohodnoťte si vlastní výuku – využijte sebeevaluační dotazník<sup>127</sup>
- **Guidelines: Gender Fair Curriculum Development**<sup>128</sup>
- **One Size Fits All? Enhancing Gender Awareness in Teaching**<sup>129</sup>
- **Toolkit for Integrating Gender-sensitive Approach into Research and Teaching**<sup>130</sup>

### Aktivity, nástroje a opatření

- organizujte workshopy a semináře pro vyučující k problematice genderu v kurikulu a pedagogickém procesu – např. ve spolupráci s katedrou učitelství (pokud ve vaší instituci je) a externími odborníky/odborníky na genderově citlivou výuku (neváhejte oslovit i NKC – gender a věda, rádi poskytneme konzultace či trénink)
- iniciujte vznik a pravidelné genderové kurzy/semináře pro studující na všech stupních studia
- osvěta a informovanost/formalizace – připravte interní manuál pro vyučující k genderově citlivému vzdělávání a kurikulu



- 102** Schiebinger, L., Klinge, I., Sánchez de Madariaga, I., Paik, H. Y., Schraudner, M., Stefanick, M. (eds.). 2011–2020. *Gendered Innovations in Science, Health & Medicine, Engineering and Environment*. Dostupné na <<https://genderedinnovations.stanford.edu/>>
- 103** Tamtéž
- 104** Criado Perez, C. 2019. *Invisible Women: Exposing Data Bias in a World Designed for Men*. London: Chatto & Windus.
- 105** Schiebinger, L., Klinge, I., Sánchez de Madariaga, I., Paik, H. Y., Schraudner, M., Stefanick, M. (eds.). 2011–2020. *Gendered Innovations in Science, Health & Medicine, Engineering and Environment*. Dostupné na <<https://genderedinnovations.stanford.edu/>>
- 106** Tamtéž. Současně také v: Zuiderveen Borgesius, F. 2018. *Discrimination, artificial intelligence, and algorithmic decision-making*. Strasbourg: Directorate General of Democracy, Council of Europe.
- 107** Například zahrnutí zvířat obou pohlaví do výzkumu a důsledná reflexe role pohlaví coby proměnné napomohla vyvinout nový způsob léčby pro traumatická poranění mozku nebo porozumět mechanismu rozvoje některých autoimunitních onemocnění. Více informací na <<http://genderedinnovations.stanford.edu/case-studies/animals.html#tabs-2>>
- 108** Tato část volně čerpá z doporučení obsažených v příručce Toolkit – Gender in EU-funded Research (European Commission, 2011) a na webové stránce Gendered Innovations (Schiebinger et al., 2011–2020). V téměř totožné podobě již byla publikována v Příručce pro vyhodnocení genderové dimenze v obsahu výzkumu Technologické agentury České republiky z roku 2019 (která má stejnou hlavní autorku jako tato kapitola).
- 109** Tento požadavek je obsažen v části přihlášky 1. Excellence, konkrétně v oddílu 1.3 Koncept a metodologie. Výzva je směřována ke všem uchazečům a uchazečkám, nicméně v případě některých výzev je zohlednění genderové dimenze v obsahu projektu povinné a jeho kvalita je součástí hodnocení návrhu.
- 110** Dostupné na <<https://www.thelancet.com/pb/assets/raw/Lancet/authors/tl-info-for-authors.pdf>>
- 111** Dostupné na <<http://www.nature.com/authors/policies/experimental.html>>
- 112** Dostupné na <<https://www.sciencemag.org/authors/science-journals-editorial-policies>>
- 113** Dostupné na <<https://jamanetwork.com/journals/jama/pages/instructions-for-authors#SecReportingRace/Ethnicity>>
- 114** Dostupné na <<https://onlinelibrary.wiley.com/page/journal/17582652/homepage/forauthors.html>>
- 115** International Committee of Medical Journal Editors. 2019. *Recommendations for the Conduct, Reporting, Editing and Publication of Scholarly Work in Medical Journals*. Dostupné na <<http://www.icmje.org/icmje-recommendations.pdf>>
- 116** Heidari, S., Babor, T. F., De Castro, P., Tort, S., Curno, M. 2016. „Sex and Gender Equity in Research: Rationale for the SAGER Guidelines and Recommended Use.“ *Research Integrity and Peer Review*. Dostupné na <<https://researchintegrityjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s41073-016-0007-6>>
- 117** Tannenbaum, C., Ellis, R. P., Eysse, F., Zou, J., Schiebinger, L. 2019. „Sex and Gender Analysis Improves Science and Engineering.“ *Nature* 575: 137–146.
- 118** European Commission. 2017. *Interim Evaluation: Gender Equality as a Crosscutting Issue in Horizon 2020*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- 119** Schiebinger, L., Klinge, I., Sánchez de Madariaga, I., Paik, H. Y., Schraudner, M., Stefanick, M. (eds.). 2011–2020. *Gendered Innovations in Science, Health & Medicine, Engineering and Environment*. Dostupné na <<https://genderedinnovations.stanford.edu/>>
- 120** European Commission. 2011 (2009). *Toolkit – Gender in EU-funded Research*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupné na <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c17a4eba-49ab-40f1-bb7b-bb6faaf8dec8>>
- 121** Korsvik, T. R., Rustad, L. M. 2018. *What is the Gender Dimension in Research? Cases Studies in Interdisciplinary Research*. Lysaker: Kilden. Dostupné na <[http://kjonnsforskning.no/sites/default/files/what\\_is\\_the\\_gender\\_dimension\\_roggkorsvik\\_kilden\\_genderresearch.no\\_.pdf](http://kjonnsforskning.no/sites/default/files/what_is_the_gender_dimension_roggkorsvik_kilden_genderresearch.no_.pdf)>
- 122** Dostupné na <<https://cihr-irsc.gc.ca/e/49347.html>>
- 123** Dostupné na <<https://www.youtube.com/channel/UCGLibmdaDB8TPMRIFUfDiNQ/videos>>
- 124** Podrobnější informace naleznete zde <<https://gro.vscht.cz/cjh>>
- 125** Smetáčková, I. 2015. *Gender ve vysokoškolském kurikulu. Proč a jak se věnovat genderu v pedagogickém procesu a kurikulu*. NKC – gender a věda. Dostupné na <<https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2017/10/manual-gender-v-kurikulu-final.pdf>>
- 126** Tamtéž
- 127** Dostupné na <<https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2017/10/dotaznik-preklad-1.pdf>>
- 128** Dostupné na <[www.wus-austria.org/files/docs/Publications/guidelines\\_gender\\_fair\\_curriculum\\_development.pdf](http://www.wus-austria.org/files/docs/Publications/guidelines_gender_fair_curriculum_development.pdf)>
- 129** Dostupné na <[https://www.rrri-tools.eu/-/twist\\_tools](https://www.rrri-tools.eu/-/twist_tools)>
- 130** Dostupné na <[http://www.garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA\\_working\\_paper\\_6.pdf](http://www.garciaproject.eu/wp-content/uploads/2015/12/GARCIA_working_paper_6.pdf)>



## Kde hledat informace

### Národní kontaktní centrum – gender a věda (NKC – gender a věda)

[www.genderaveda.cz](http://www.genderaveda.cz)

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.

### Komunita pro změnu

[www.genderaveda.cz/gender-a-zmena/](http://www.genderaveda.cz/gender-a-zmena/)

Komunita pro změnu (dříve Pracovní skupina pro změnu) vznikla v lednu 2015 pod vedením NKC – gender a věda. 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.

### Genderová expertní komora

[www.gekcr.cz](http://www.gekcr.cz)

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 audit) 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.

### Česká ženská lobby

<https://czlobby.cz/cs>

ČŽL je síť 39 organizací, která hájí práva žen v České republice. Jejím cílem je řešení problematiky ženských práv a genderové rovnosti na politické úrovni. Je součástí Evropské ženské lobby, která sdružuje ženské a genderové organizace Evropy a spolupracuje s evropskými institucemi.

### GenPORT

<https://www.genderportal.eu/>

Projekt financovaný Evropskou unií, který představuje online platformu pro sdílení informací a výzkumů. Zaměřuje se na provázanost genderové rovnosti a excelence ve výzkumu, vývoji a inovacích.

## **Jak na změnu: Genderová rovnost ve výzkumné instituci**

**Timea Crofony**  
**Jana Dvořáčková**  
**Pavla Rypáčková**  
**Hana Víznerová**

Jazyková korektura: Kristýna Příbylová  
Grafika a sazba: Hedvika Člupná  
Tisk: Art-D

**Vydal: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.**  
**Jilská 1, Praha 1**

Vydání první  
Praha 2020

Publikaci vydalo Národní kontaktní centrum – gender a věda Sociologického ústavu AV ČR, v. v. i.,  
s podporou grantu MŠMT LTH17013 a s podporou na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné  
organizace RVO: 68378025.

ISBN 978-80-7330-368-6 (print)  
ISBN 978-80-7330-369-3 (pdf)

