

LeTSGEPs Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in research performing organisations



Индивидуални и институционални фактори за успешно спровођење планова родне равноправности

Аутор: Jennifer Dahmen-Adkins (Универзитет у Ахену)

Превод: Ђорђе Баралић



Садржај

Увод	3
Пројекат LeTSGEPs	4
Планови родне равноправности	5
Фактори који подржавају имплементацију ПРР-а у НИО	7
Институционални фактори подршке	8
Индивидуални фактори подршке	11
Препоруке	14

Листа скраћеница

Скраћеница	
РОБ	Родно осетљиво буџетирање
РР	Родна равноправност
ПРР	План родне равноправности
НИО	Научно-истраживачка организација
ЕУ	Европска унија

Увод

LeTSGEPs (Leading Towards Sustainable Gender Equality Plans in Research Institutions) је био пројекат који је финансирала Европска комисија кроз Програм Хоризонт 2020. Овај пројекат, покренут 2020. године, трајао је четири године и имао за циљ решавање родних неравноправности у науци и истраживању промовисањем родне равноправности путем креирања и имплементације планова родне равноправности (ППР) и употребе родно осетљивог буџетирања (РОБ). ППР се сматрају покретачима институционалних промена у правцу остваривања родне равноправности у научно-истраживачким организацијама (НИО). Пројекат LeTSGEPs се фокусирао на ППР који користе род као кључни фактор у развоју политика и као алат за праћење родне равноправности. Такође, концентрисао се на РОБ, технику која интегрише родну перспективу у све фазе буџетирања како би се побољшала родна равноправност.

Пројекат LeTSGEPs чини конзорцијум универзитета и истраживачких организација који је предводио Универзитет Модене и Покрајине Емилија-Ромања (Италија) са осталим партнерима, укључујући Друштво Макс Планк (Немачка), Универзитет Месина (Италија), Математички институт Српске академије наука и уместности (Србија), Универзитет Сержи Понтуаз, Париз (Француска), Универзитет Тирана (Албанија), Институт за истраживања мора, Барселона (Шпанија) и Универзитет Ахен (Немачка).

У оквиру пројекта LeTSGEPs, приступ праћења је био свеобухватан, укључујући не само праћење прогреса и усклађености, већ и суптилних знакова утицајности и промена унутар НИО. Методологија, која није детаљно описана у овом извештају, заснована је на приступу мешовитих метода са циљем да обухвати природу и утицајност имплементације ППР како на институционалном тако и на индивидуалном нивоу.

Важан аспект овог извештаја је његов фокус на индивидуалне и институционалне факторе подршке који су кључни за ефективну имплементацију ППР. Ови налази нису само фундаментални за успех имплементирајућих истраживачких организација у пројекту LeTSGEPs, већ су од значаја и за друге истраживачке организације које желе да уложе сличне напоре. Праћење спроведено током четири године пројекта чини основу за ове налазе.

Ова публикација је комплементарна јавним политикама [1](#), [2](#) и [3](#) објављеним у оквиру пројекта LeTSGEPs и коначном резултату пројекта, [Приручнику за одрживе планове родне равноправности \(ПРР\)](#).

Пројекат LeTSGEPs

Пројекат LeTSGEPs, финансиран у оквиру програма Европске комисије Хоризонт 2020, био је директан одговор на позив SwafS-19-2018-2019, који је имао за циљ промовисање родне равноправности у науци и истраживању. Овај позив је био саставни део стратегије Европске комисије за јачање Европског истраживачког простора (ЕИП), признавајући родну равноправност не само као основно право већ и као неопходан услов за извршност истраживања и друштвену релевантност¹

У сржи LeTSGEPs-а било је његово усклађивање са циљевима ЕИПа за подстицање родне равноправности у истраживању и иновацијама. Пројекат се бавио неколико кључних области: смањењем родне неравнотеже у истраживачким институцијама, промовисањем напредовања жена у каријери и интегрисањем родне димензије у истраживачки садржај и наставу. Фокусирајући се на ове области, LeTSGEPs је имао за циљ да значајно допринесе ширем циљу ЕИПа за стварање инклузивнијег, иновативнијег и рефлективнијег истраживачког окружења широм Европе.

Пројекат LeTSGEPs усвојио је холистичку методологију, комбинујући развој и имплементацију PPP-а са чврстим оквиром за РОБ, који укључује родно осетљиву анализу буџета током буџетског процеса у циљу промовисања родне равноправности. Овај комбиновани приступ, који интегрише и PPP и РОБ, заснован је на уверењу да буџети одражавају стварне политичке обавезе институције и да су од кључне важности за одрживост иницијатива за родну равноправност. Оквир за праћење и евалуацију пројекта одиграо је кључну улогу у процени ефективности и прилагодљивости PPP-а, обезбеђујући да они могу да се развијају као одговор на динамичне потребе институција учесница. Са конзорцијумом састављеним од разноликог спектра европских универзитета и истраживачких организација, сваки је донео карактеристичне увиде и стручност на сто, омогућавајући дизајн PPP-а по мери који су били јединствени као и саме институције.

Снажан нагласак је такође стављен на изградњу капацитета кроз посебно развијене материјале за обуку. Сесије обуке биле су саставне компоненте, са циљем да се НИО-и који учествују и њихово особље оспособе алатима и знањем неопходним за имплементацију ефективних

¹ Видети: [A Reinforced European Research Area Partnership for Excellence and Growth](#) [25.1.2024]

ППР-а. У одређеној мери, ове активности су такође подстакле изградњу заједнице праксе, омогућавајући институцијама да уче из међусобних искустава и изазова.

LeTSGEPs не само да је настојао да утиче на институције директно укључене у пројекат, већ је такође имао за циљ да има шири утицај на националном и европском нивоу. Развојем материјала за обуку, смерница и препорука за политику, пројекат је имао за циљ да информише и утиче на стратегије родне равноправности ван свог конзорцијума. Овај приступ је био кључан у обезбеђивању одрживости и дугорочног утицаја напора пројекта. Главни резултат који треба поменути је „Приручник за одрживе планове родне равноправности (ППР)“, који су објавили чланови конзорцијума.

Материјали за обуку о РОБ-у и ППР-овима, доступни на шест језика, јавни извештаји и приручник као извор знања могу се пронаћи на веб страници пројекта: www.letsgeps.eu

План родне равноправности

ППР служи као темељни оквир и оперативни путоказ за организације у различитим секторима да унапреде и уграде родну равноправност у своје оперативне праксе и организациону културу.

Израда плана почиње свеобухватном проценом тренутне ситуације организације у погледу родне равноправности. Ово може укључивати преиспитивање родне заступљености на различитим нивоима, процену неједнакости у структурама плата, испитивање родне дистрибуције у водећим улогама и решавање случајева родне дискриминације или узнемиравања. На основу ове анализе, организација поставља прецизне и мерљиве циљеве за решавање идентификованих изазова. ППР затим наводи конкретне, прагматичне акције за постизање ових циљева. То би могло укључити, на пример, промену праксе запошљавања и унапређења ради промовисања родне равнотеже, обезбеђивање родне осетљивости и обуке против дискриминације, и успостављање политика за подршку бољем балансу између посла и приватног живота.

Да би се прешло са папира на праксу, ППР захтева значајну подршку у смислу финансијских ресурса, људских ресурса и расподеле времена. Обезбеђивање наменског буџета је посебно критично, јер наглашава

препознавање рада на родној равноправности као професионалног и вредног напора, уместо да га своди у категорију „посла неге“ за који се може очекивати да ће бити предузет добровољно. Адекватно финансирање служи као снажна изјава, потврђујући да је рад на родној равноправности критичан и вредан улагања као и било која друга оперативна област унутар организације. Са овом финансијском посвећеношћу, заједно са неопходним људским ресурсима и временом, већа је вероватноћа да ће иницијативе за родну равноправност бити енергично спроведене и уткане у ткиво институције. Таква холистичка подршка је од суштинског значаја како би се осигурало да ПРР-ови превазиђу теорију и постану активни и интегрални део структуре и културе организације.

Стални циклус праћења и евалуације ових иницијатива је кључан за мерење њиховог утицаја и ефикасности и укључује прикупљање и анализу података, посматрање трендова у настајању и усавршавање плана како би се боље испуниле потребе и циљеви организације која се развија. Редовна и отворена комуникација о напретку и достигнућима ПРР-а и напорима за родну равноправност олакшава одговорност организације.

Успешна политика родне равноправности организације и ПРР захтевају више од површног климања главом од стране руководства организације; дубока посвећеност уграђивању родне равноправности у културу институције и обезбеђивању посвећености целокупне организационе заједнице је кључна.

У својој основи, ПРР је холистичка и динамична стратегија која има за циљ елиминисање родне неједнакости и неговање организационе културе која је и инклузивна и правична. То је процес који се понавља и који се развија, подржан снажном посвећеношћу стварању окружења на радном месту где је једнакост једна од мисија.

ПРР-ови као захтев у Хоризонту Европа

Хоризонт Европа, главни програм ЕУ за финансирање истраживања и иновација од 2021-2027, ставио је снажан нагласак на ПРР као кључни елемент за истраживачке организације и високошколске установе које желе да учествују у програму². У оквиру Хоризонта Европа, поседовање

² Видети [General Annexes to Horizon Europe 2021-2022 work programme](#) [25.1.2024]

ППР је обавезан критеријум подобности за јавна тела, истраживачке организације и високошколске установе да добију средства. ППР-ови који су развили и имплементирали НИО-и у LeTSGEPs-a били су усклађени са садржајем и захтевима процеса које је поставила Комисија ЕУ.

Очекује се да ППР-ови кандидата бити свеобухватни и треба да покрију пет кључних области: равнотежу између посла и приватног живота и организациону културу, родну равнотежу у лидерству и доношењу одлука, родну равноправност у запошљавању и напредовању у каријери, интеграцију родне димензије у истраживање и иновације садржај и мере против родно заснованог насиља, укључујући сексуално узнемиравање.

Од организација се тражи да имплементирају ППР уз посвећене ресурсе и напоре, и они морају бити јавно доступни документи. Ови планови не би требало да буду само изјаве о намерама, већ активне, дубинске стратегије са конкретним корацима и мерљивим циљевима. Очекује се да ППР буду живи документи, подложни редовним прегледима и ажурирањима како би се одражавао напредак, нова сазнања или промене у организацији.

Европска комисија даје смернице и примере ППР-а како би помогла организацијама у развоју и примени својих планова:

- [Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans](#)

Кроз интеграцију ППР-а у програм Хоризонт Европа, ЕУ има за циљ да промовише структурне промене у истраживачким организацијама и универзитетима, подстичући их да активно теже родној равноправности у оквиру својих институција и кроз истраживачке и иновативне садржаје које производе.

Додатни ресурси о ППР-овима, њиховом дизајну, имплементацији и праћењу:

- [LeTSGEPs Handbook on Sustainable GEPs](#)
- [Gender Equality in Academia and Research \(GEAR\) tool](#)
- [Report on Structural Change in Research Institutions](#)

Фактори који подржавају имплементацију ПРР-а у НИО

Двоструки фокус на институционалне и индивидуалне факторе игра кључну улогу у спровођењу ПРР-а, при чему појединци преузимају улогу носилаца промена за родну равноправност. Ово поглавље има за циљ да баца светло на структуре подршке и личну динамику која подупире успешну реализацију акција родне равноправности у НИО. Анализа представљена овде узима у обзир спектар алата за праћење примењених у пројекту који превазилазе традиционалне метрике, обухватајући не само квантитативне резултате већ и квалитативно ангажовање оних који су у срцу процеса. Праћење се протеже на активно учешће и подршку пројектног тима, при чему се особе за праћење позиционирају као „критични пријатељи“³. Ова ознака је више од титуле; представља филозофију која негује поверљив и отворен однос између евалуатора и пројектног тима – суштински предуслов за саморефлексивно праћење. Подржавајући али објективан став евалуатора негује културу саморефлексије и одговорности.

На основу процене и искуства НИО који спроводи ПРР који су укључени у LeTSGEPs, дата су следећа разматрања.

Институционални фактори подршке

Имплементација родне равноправности у академским и научним институцијама је сложен процес који захтева вишестрани приступ, који обухвата низ фактора институционалног успеха.

Успостављање **јасних и свеобухватних политика** је од суштинског значаја за промовисање родне равноправности у организацијама, посебно у циљу постизања специфичних циљева као што су повећање заступљености жена на вишим позицијама и осигурање родног паритета у праксама запошљавања. Међутим, само постојање ових политика није довољно. Велики изазов је њихово спровођење. Слабе или лоше спроведене политике родне равноправности могу значајно да ометају напредак. Ефикасност ових политика често зависи од тога колико се добро спроводе, надгледају и примењују. Без чврстих механизма који би осигурали да се ове политике активно подржавају и интегришу у свакодневну праксу, њихов утицај ће остати ограничен. Дакле, не ради се само о креирању политика, већ и о успостављању чврстог оквира за

³ За приступ критичког пријатеља види: Balthasar, A. (2011). Critical friend approach: policy evaluation between methodological soundness, practical relevance, and transparency of the evaluation process. *German Policy Studies*, 7(3), 187+.

њихову ефективну имплементацију и спровођење. Снажна и видљива посвећеност **руководства организације** је кључна за ове напоре. Менаџери морају не само да активно промовишу вредности једнакости, већ и да обезбеде да су те вредности дубоко интегрисане у организациону културу и свакодневне операције, укључујући и њихове сопствене.

Отпор променама је значајна баријера у организацијама када је реч о промени традиционалних структура и пракси, што може да омета напредак у неговању родно инклузивне културе. Овај отпор често произилази из дубоко укорененог подржавања статуса кво, што трансформацију ка родно равноправнијим праксама чини изазовним. Штавише, ефикасност ових промена у великој мери зависи од посвећености руководства. Када највише руководство није у потпуности посвећено промовисању и подршци родне инклузивности, то може озбиљно да омета спровођење политика и пракси подршке. Такав недостатак подршке руководства може довести до половичног усвајања мера родне равноправности, смањујући њихов утицај и одрживост унутар организације. Према томе, превазилажење отпора организације и обезбеђивање снажне посвећености руководства су кључни за успешну имплементацију и трајну ефикасност родно инклузивних иницијатива.

Приступ и доступност **података разврстаних по полу** је камен темељац за ефикасан развој и имплементацију ПРР-а. Ова врста података омогућава организацијама да стекну нијансирано разумевање родне динамике унутар својих структура, пружајући кључни увид у области као што су заступљеност, разлике у платама и напредовање у каријери. Такве детаљне информације су од суштинског значаја за идентификацију специфичних изазова и могућности родне равноправности. Међутим, у случајевима када постојећи подаци не обухватају довољно ове нијансе, потребна је **израда и примена специфичних индикатора**. Користећи родно осетљиве податке и прилагођене индикаторе, организације могу да обезбеде да су њихови ПРР-и засновани на стварности, ефективно усклађени и способни да покрену значајне промене у родној динамици на радном месту. Ефикасни програми обуке и подизања свести су од суштинског значаја за превазилажење изазова прикупљања и руковања подацима о родним питањима унутар организација. Ови програми играју кључну улогу у едукацији особља, посебно у административним и кадровским улогама, о важности родних података. Побољшањем разумевања и вештина, такве иницијативе решавају потенцијални отпор особља које би прикупљање података могло видети као додатни терет. Овај приступ не само да обезбеђује тачно и осетљиво руковање подацима који се односе на род, већ и подстиче окружење подршке за мере родне равноправности, поједностављујући процес прикупљања података као део редовних токова рада.

За дизајнирање **инклузивног ПРР-а** који превазилази различите статусне групе унутар организације, укључујући разлике у годинама, нивоу каријере и другим димензијама различитости, успостављање радне групе за ПРР може бити од кључног значаја. Окупљајући појединце из различитих старосних група, фаза каријере и порекла, радна група може осигурати да се **широк спектар перспектива и искустава** узме у обзир у развоју ПРР-а. Ова разноликост унутар радне групе омогућава идентификацију и решавање широког спектра родних питања, обезбеђујући да план не буде само свеобухватан већ и осетљив на јединствене изазове са којима се суочавају различите групе. Укључујући овај широк спектар увида и искустава, радна група може развити истински инклузиван план са одговарајућим циљаним мерама који одражавају потребе и аспирације организационе заједнице. За подршку овим напорима такође је корисно проценити перцепцију чланова организације о постојећој култури радног места; овде су се онлајн анкете показале као одговарајуће средство за достизање великог дела радне снаге. Поред тога, групне дискусије или радионице могу помоћи да се дискутује и анализирају специфични аспекти са онима који су у питању и да се стекне дубље разумевање релевантних питања и проблема у вези са неједнакошћу.

Постављање **јасних, специфичних, остваривих и мерљивих циљева у оквиру ПРР-а** је фундаментално за његов успех. Ови добро дефинисани циљеви обезбеђују фокусиран правец за ПРР и стварају оквир у односу на који се напредак може систематски пратити. Ова јасноћа у циљевима осигурава да план није само циљан већ и ефикасан у решавању специфичних питања родне равноправности која се односе на организацију. Међутим, иако ови циљеви морају да буду јасни и мерљиви, такође је важно одржати одређени степен флексибилности у оквиру плана, посебно за нове организације. Прилагодљивост омогућава ПРР-у да одговори на околности које се развијају и нове увиде. Пејзаж родне равноправности унутар организације може да се промени услед различитих фактора, укључујући промене политике, промене у организационој култури или шире друштвене промене. Стога, способност прилагођавања циљева и стратегија као одговор на ову динамику осигурава да ПРР остане релевантан, ефикасан и усклађен са тренутним потребама и изазовима организације. Ова равнотежа између јасних, мерљивих циљева и флексибилности прилагођавања је од суштинског значаја да би ПРР био ефикасан у кратком року и одржив на дуги рок.

Горе поменута доступност података је даље кључна у постављању јасних циљева и мерљивих циљева у оквиру ПРР-а. Редовно прикупљање и анализа података разврстаних по полу помаже у **праћењу напретка** и прецизирању области које захтевају побољшање. Подаци служе као основа за ефикасну

процену напретка и утицаја ПРР-а. Ако су у ПРР-у постављени јасни, специфични, оствариви и мерљиви циљеви, подаци разврстани по полу обезбедиће неопходне показатеље за праћење ових циљева. Стога су прикупљање и анализа података од кључне важности за идентификацију области које захтевају посебну пажњу и побољшање, и осигурава да су напори усмерени тамо где су најпотребнији. Поред тога, увиди стечени из података разврстаних по полу су кључни за информисано доношење одлука. Он омогућава доносиоцима одлука и особама задуженим за дизајн ПРР-а да своје стратегије заснују на конкретним доказима, што води ка циљанијим и ефикаснијим иницијативама у оквиру ПРР-а. Овај приступ заснован на подацима такође пружа механизам за **текућу евалуацију** ПРР-а, омогућавајући организацији да се прилагоди и усаврши своје стратегије као одговор на променљиве услове или нове увиде.

Поред тога, **програми обуке и подизања свести** за специфичне циљне групе, који су у идеалном случају обавезни, кључни су елемент у успешној примени промене родне политике. Ове програме треба редовно нудити, не само постојећем особљу, већ и да информишу нове чланове како би се осигурала стална обука и свест. Они имају за циљ, на пример, да побољшају разумевање родних предрасуда и стереотипа међу свим запосленима и да шире знање о родној равноправности и родној димензији у истраживању. Прилагођавајући ове програме потребама различитих група унутар организације, они играју кључну улогу у неговању инклузивног и подржавајућег окружења за све родове. Интегрисање оваквих образовних иницијатива као редовног и обавезног дела развоја особља осигурава да тежња ка родној равноправности није само стратешка и управљачка ствар, већ и инклузивна образовна брига за читаву организацију.

Такође може бити од користи довођење **екстерних стручњака**, било за развој ПРР-а уопште, ако потребно знање није доступно унутар организације, или за специфична питања политике равноправности, као што је РОБ. Ови стручњаци често имају специјализовано знање и искуство у областима једнакости, различитости и инклузије, што може бити од помоћи у увођењу нових знања и добре праксе. Њихова објективна перспектива је посебно драгоцене јер пружа непристрасан поглед који може помоћи да се идентификују области пристрасности или пропуста у оквиру постојећег оквира организације. Прилагођавајући стратегије посебним потребама и контексту организације, ови стручњаци могу прилагодити успешне моделе за решавање специфичних изазова, чиме се повећава ефикасност иницијатива за родну равноправност. Поред тога, њихово учешће може дати кредибилитет овим иницијативама и сигнализирати озбиљну посвећеност интерним и екстерним заинтересованим

странама.

Док спољни стручњаци могу да дају вредан допринос у почетној фази напора научних организација у политици родне равноправности, **интерна изградња капацитета** се појављује као критични елемент, суштински важан за институционализацију РОБ и ПРР. Оснивање специјализоване јединице или комитета који укључује низ представника одељења из НИО је од кључног значаја. Ова структура не само да осигурава да су РОБ и ПРР дубоко уграђени у организациони циклус, већ такође наглашава важност развоја и неговања интерне експертизе и знања.

У закључку, успешна примена ПРР-а у академским и научним институцијама захтева свеобухватан приступ. Ово укључује снажно вођство, ефикасну примену политике, стратегије засноване на подацима, инклузивне радне групе и континуирану обуку и напоре за подизање свести. Комбиновани ови елементи стварају повољно окружење за родну равноправност, подстичући значајне и одрживе промене унутар организације.

Индивидуални фактори подршке

Агент промене за родну равноправност у НИО је обично појединац или група који активно покреће и олакшава спровођење иницијатива за родну равноправност, утичући и инспиришући системске и културолошке промене унутар организације. Улога носиоца промена у односу на родну равноправност у јавним организацијама може бити посебно изазовна у одсуству или неразвијености политике родне равноправности, јер често укључује развој нових стратегија и превазилажење укорених институционалних норми и предрасуда. Често ови агенти за промене постају видљиви због своје посвећености родној равноправности, што понекад наилази на помешане реакције колега, у распону од подршке до скептицизма или отпора.

Изградња капацитета за носиоце промена је кључна за подстицање родне равноправности у организацијама јер их опрема неопходним вештинама, знањем и алатима за ефикасно покретање и одржавање трансформативних иницијатива и културних промена. Покретачима промена потребно је дубоко разумевање родних питања, укључујући знање о специфичним изазовима и препрекама за родну равноправност у контексту истраживања. Ова експертиза је критична јер омогућава агентима промена да идентификују кључне области за деловање и развију информисане, контексту-специфичне стратегије које су и циљане и релевантне за јединствене потребе њихове организације. У овом

случају су такође од суштинског значаја континуирано учење и усавршавање. Носиоци промена морају бити отворени за нове идеје, вољни да уче из искустава и стално траже начине да побољшају ефикасност имплементације ПРР-а.

Емпатија и културна осетљивост су темељ за разумевање и решавање различитих перспектива и потреба унутар организације, играјући кључну улогу у неговању инклузивног приступа родној равноправности. Препознавање и вредновање различитости унутар је од суштинског значаја за стварање ПРР-а који има одјека код свих чланова. Поред тога, поседовање дубинског знања о култури организације је од виталног значаја за носиоце промена. Омогућава им да ефикасно прилагоде своје стратегије и интервенције, узимајући у обзир специфичну динамику, вредности и норме њиховог НИО.

Континуирана и ефикасна комуникација у спровођењу планова о равноправности је такође кључна. Успеси и потешкоће у имплементацији морају бити видљиво саопштени како би се одржала транспарентност и промовисало колективно разумевање.

Агенси промена захтевају не само **комуникацијске вештине** да би јасно и убедљиво артикулисали значење, циљеве и користи планова за равноправност широком спектру заинтересованих страна, већ и **вештине преговарања** за ефикасно решавање сукоба, усклађивање различитих гледишта и постизање консензуса међу овим групама. Ово укључује прилагођавање порука тако да одјекују различитим групама унутар институције, од факултета и истраживача до администратора и менаџмента. Ефикасна комуникација и преговори су од кључне важности за обезбеђивање широке базе разумевања и подршке, јер помажу у усклађивању различитих интереса и перспектива институције са циљевима ПРР-а. Континуираним ангажовањем са заинтересованим странама, прослављањем успеха, отвореним суочавањем са изазовима и прилагођавањем стратегија комуникације и преговарања различитој публици, агенти промена могу да подстичу инклузивнији и партиципативнији приступ, који је од суштинског значаја за успешну и одрживу имплементацију иницијатива за равноправност у овом сложеном окружењу.

Поред кључне улоге ефикасне комуникације, концепт савезништва постаје посебно важан у изазовним ситуацијама. **Умрежавање и изградња односа** су суштинске компоненте алата агента за промене. Изградњом јаких веза како унутар сопствене организације тако и са спољним ентитетима, агенти промена могу да створе заједницу подршке која дели најбоље праксе, пружа узајамно оснаживање и учи из колективних искустава. Ове мреже нису само платформе за размену, већ су кључне у неговању осећаја савезништва. У тешким

временима, када постоје отпори или препреке иницијативама за родну равноправност, имати савезнике може бити извор снаге и сналажљивости. Савезници могу понудити различите перспективе, поделити стратегије које су функционисале у сличним ситуацијама и пружити моралну подршку. Овај приступ сарадње, подржан снажним везама и савезништвом, је од непроцењиве вредности у унапређењу агенде родне равноправности, чинећи је заједничким циљем, а не усамљеном тежњом, и повећавајући утицај иницијатива у сложеним и динамичним институционалним окружењима.

У динамичном и сложеном окружењу универзитета и истраживачких организација, прилагодљивост и вештине решавања проблема играју кључну улогу за агента промена који примењују ПРР. Ова окружења, које карактеришу различите културе и компликоване хијерархије, често представљају јединствене изазове за имплементацију ПРР-а. Носиоци промена треба да буду **флексибилни и иновативни** у развијању решења, јер могу наићи на непредвиђене проблеме у распону од институционалног отпора до политичких ограничења. Њихова способност да прилагоде стратегије овим специфичним контекстима док проналазе креативна решења је од суштинског значаја за успех иницијатива за родну равноправност.

Слично томе, **упорност и отпорност** су важне особине носилаца промена, пошто је пут до институционалних промена у овим срединама често спор и пун препрека. Застоји, било у облику одложене имплементације политика, различите посвећености заинтересованих страна или промене организационих приоритета, нису неуобичајени. У таквим случајевима, носиоци промена морају показати непоколебљиву посвећеност и истрајност. Континуирано заговарање родне равноправности, фокусирање на дугорочне циљеве и континуирано настојање да се напредује, чак и упркос спорим и постепеним променама, од суштинског су значаја за значајне и трајне промене у овим институцијама.

Подршка високог руководства је кључна за успех носилаца промена у академским и истраживачким институцијама, посебно када се спроводи ПРР, пошто им, упркос њиховој посвећености и стручности у покретању иницијатива за родну равноправност, обично недостају формална овлашћења. Потврда руководства обезбеђује легитимитет и утицај, што је од суштинског значаја у окружењима у којима често доминирају хијерархијске норме. Кроз њихову подршку, носиоци промена добијају приступ кључним ресурсима, укључујући финансирање и особље, који су од суштинског значаја за ефикасну имплементацију ПРР-а. Поред тога, учешће извршне власти је кључно за превазилажење институционалног отпора, уграђивање родне равноправности као стратешког приоритета и неговање организационе културе која подржава. Ова подршка на највишем нивоу не само да појачава напоре носилаца

промена, већ и обезбеђује одрживост и делотворност иницијатива за родну равноправност унутар институције.

Да резимирамо, улога агента промене за имплементацију ПРР-а у оквиру НИО је сложена и захтева комбинацију знања, вештина и личних карактеристика. То укључује не само дубоко разумевање родних питања, већ и способност да се ефикасно комуницира, води, утиче, сарађује и прилагођава стратегије јединственом контексту организације. Са овим вештинама, носиоци промена могу ефикасно да подстакну усвајање и успешну примену ПРР-а, што доводи до инклузивнијег и праведнијег истраживачког окружења.

Препоруке

Следеће препоруке могу се понудити новопридошлицама у области родне равноправности у науци и истраживању на основу увида изведених из искустава партнера LeTSGEPa-а у примени ПРР-а:

- Родна равноправност треба да буде интегрисана кроз институционалне политике и праксе. Важно је предузети промишљене кораке за идентификацију и адресирање родних јазова и неједнакости, прилагођавајући акције специфичним потребама и приоритетима жена у институцији. Стога тежите ка издржавању промена тако што ћете родну равноправност дубоко уградити у институционалну културу, осигуравајући да она остане трајни и цењени аспект организације.
- Важно је створити организациону културу која активно подржава родну равноправност, вођену охрабрењем и фацитацијом руководства институције. Да би се ојачала ова култура, важно је подстицати сарадњу међу свим заинтересованим странама.
- Руководство треба да покаже чврсту посвећеност родно специфичним политикама, јер то показује посвећеност институције промовисању правичног и инклузивног образовног окружења како интерно тако и екстерно.
- ПРР-и морају бити подржани адекватним дугорочним ресурсима, укључујући финансирање и особље, а јасне одговорности за задатке везане за ПРР морају бити дефинисане како би се осигурала ефикасна имплементација.
- Препоручује се да се развије структурирани распоред за

имплементацију ПРР-а, заједно са снажним системом праћења и евалуације који користи родно осетљиве индикаторе за објективно мерење напретка и утицаја.

- Препоручује се прихватање РОБ-а као интегралне компоненте ПРР-а од самог почетка. РОБ нуди критично сочиво кроз које се могу посматрати буџетска издвајања, осигуравајући да циљеви родне равноправности нису само постављени, већ и финансијски подржани и стратешки имплементирани. Почните са детаљном анализом постојећих буџетских пракси и политика кроз родну перспективу да бисте идентификовали области за интервенцију. Давањем приоритета РОБ у раним фазама развоја ПРР-а, институције постављају чврст темељ за одрживи напредак у родној равноправности.
- За ефикасну имплементацију ПРР-а, неопходно је фокусирати се на изградњу капацитета и за носиоце промена и за буџетско особље. Ово укључује пружање свеобухватне обуке која даје основна знања и вештине за промовисање родне равноправности унутар институције. Обука треба да обухвати принципе родне равноправности, стратегије имплементације ПРР-а и сложеност родне динамике. Поред тога, специјализована обука за буџетско особље је кључна за интеграцију родних питања у доношење финансијских одлука. Овај двоструки приступ осигурава добро заокружену и информисану посвећеност институционалној родној равноправности.
- За потребе праћења, неопходно је дефинисати јасне показатеље резултата и исхода за ПРР са циљем да их испуни или премаше. Ова мерила су кључна за праћење напретка и процену ефикасности спроведених иницијатива за родну равноправност.
- Изазови као што су ограничени ресурси, институционалне промене или отпор ће се појавити, а важно је одржати прилагодљивост и истрајност у превазилажењу ових питања када се појаве.
- Да би се осигурала ефикасност и холистичка интеграција ПРР-а, важно је да се он развија и спроводи инклузивно, обухватајући све статусне групе унутар НИО, укључујући научно, техничко и административно особље.
- Да би се подстакло широко прихватање и посвећеност, имплементација ПРР-а треба да буде колаборативни и инклузиван процес са подељеним одговорностима. Овај приступ, за разлику од мандата одозго на доле, обезбеђује активно учешће у развоју и спровођењу ПРР-а, чиме се негује

заједнички осећај власништва и посвећености родној равноправности у целој институцији.